

VÖRÖS Zsuzsanna

MILYEN ESZKÖZÖKKEL JAVÍTHATÓ EGY VÁLLALAT VERSENYKÉPESSÉGE?

ELEMZÉS ÉS ÖTLETEK A MÁV ZRT. SZEMÉLYSZÁLLÍTÁSI ÜZLETÁGÁNAK (SZÜ) MŰKÖDÉSE ALAPJÁN

A vasúti szállítás megtartásában, fejlesztésében a vasútvállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy hatékony, lehetőleg nyereséges üzletmenetet alakítsanak ki. Ehhez tanulmányozniuk kell a vasúti *folyamatokat*, elemezniük kell hol, melyik tevékenységeknél keletkeznek a bevételt meghaladó költségek. Ezek után a vállalati érdek azt kívánja, hogy a veszteséges tevékenységeket szüntessék meg, szervezzék át vagy ki. A szerző dolgozatában a magyar vasúttársaság számára néhány kitörési pontot mutat be. Természetesen nagyon sok további lehetőség is van, amelyek segíthetnének a modernizációban. Ami biztosan nem visz előbbre, az a tétlenség, a változatlanóság, a szervezet állandó átalakítása a folyamatok merevsége mellett, a hibás benchmarking.

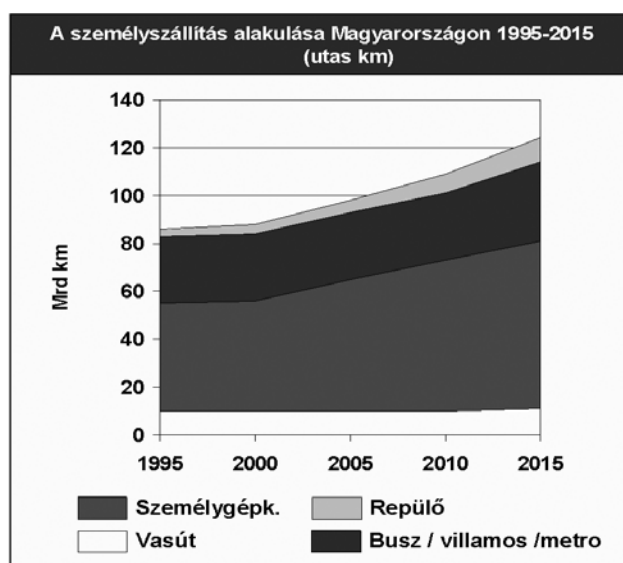
A vasúti személyszállítás mindenütt a világon veszteséges vállalkozás. Vannak természetesen olyan megoldások, vállalatok, részterületek a közlekedés ezen ágában is, amelyek gazdaságosan, piaci körülmények között is jól prosperálnak: pl. Lettországból az áruszállítás (Gorbunows, 2003.), a franciaországi nagysebességű személyvonatok (Dumont, 2001), a nosztalgia vonatok, a svájci helyi érdekű vonatok (Kaspar, 2000).

Jellemzőbb, hogy a kormányok, ill. az önkormányzatok támogatják a vasúti személyszállítást több okból is:

- szociálpolitikai célokból (minden állampolgár eljuthasson dolgozni, iskolába, egészségügyi szolgáltatókhoz, kulturális intézményekbe stb.),
- gazdasági okokból (a vasút munkatársai és családjuk élete, a vasút beszállítóinak működése, a vasúti vállalatok fogyasztása, a szállítások stb. okán),
- környezetvédelmi szempontok miatt (a vasút a közúti szállítás foot-printjének, ökológiai lábnyomának 8%-át, a légi közlekedésének pedig 3%-át éri el, azaz messze jobb náluk a környezetvédelem szempontjából),
- a hagyományok őrzése miatt (a nagy vasutas kultúrával rendelkező országok lakói ragaszkodnak a vasúthoz, értékesebbek az ingatlanok a vasúttal rendelkező helységekből, vasutas dinasztiák vannak, vasutas kulturális és sportegyesületek működnek, vasutas szakmákat oktatnak stb.),

egyéb kényszerítő tényezők szorításában (pl. Magyarországon a vasút által használt állami tulajdonú területek rekultiválására nincsen felkészülve a vasútvállalat, így nem tudja leépíteni a felesleges kapacitásokat). (1. ábra)

1. ábra
A személyszállítás alakulása Magyarországon
1995-2015



Magyarországon a legnagyobb vasútvállalat, a MÁV (Magyar Államvasutak ZRt.), a lét és a nemlét határán mozog évek óta. Felső vezetőit rendszeresen leváltja a tulajdonos (az államot képviselő kormányzat), reformok reformokat érnek, ám – alapjában – mindig minden marad a régiben. Mára az alaptőke-csökkentéssel a vállalat hitelállománya összemérhető a vagyónával (lásd a mérlegeket a MÁV ZRt. honlapján), és a kormányzat, az EU szabályaira hivatkozva – elzárkózik minden tulajdonosi segítségnyújtástól. Ez pedig nem a korábban és ma is – legfeljebb áttételesen, némi jogi csúrcsavar után – más országokban is normális, elfogadott rendszerhez tartozó, a cég által elvárható tulajdonosi magatartás. Hiszen a versenyképesség eléréséhez szükséges egy stabil, hiteles, átfogó gazdaságpolitika, mert „*a vállalati versenyképesség nem az egyes vállalatok magánügye, hanem a nemzetgazdasági versenyképesség hordozója, megjelenési formája*” (Chikán, 2006).

A kérdés: akarja-e egy ország, a világ, hogy a vasút, a vasúti személyszállítás megmaradjon? Úgy vélem, a válasz, egyelőre, egyértelmű igen. A nagytömegű, sőt egyre növekvő tömegű áruszállítás megköveteli minden közlekedési mód megtartását, ha pedig a pályák és a hozzájuk tartozó berendezések rendelkezésre állnak, akkor adódik, hogy a személyszállítást is meg kell tartani.

Másik nyomós ok a mai energiahelyzet. Amikor a fosszilis energiahordozók mennyisége záros határidő alatt lenullázódik, új energiahordozók pedig még nincsenek kitalálva sem, nemhogy ipari méretekben bevezetve, marad a villanyáram mint közlekedési energia. Pozitív tulajdonságai (könnyű, tiszta, jól szállítható, szinte bárhol felhasználható, sokféle módon és anyagból előállítható) a legrugalmasabb eszközzé teszik. Ha sikerülne a tárolását megoldani, nagyon sokáig egyeduralkodó lehetne az energiapiacra. Viszont a villanyáram – mai formájában – jól csak a kötöttpályás közlekedésben használható.

Ha elfogadjuk, hogy a vasútnak van jövője, akkor viszont vizsgálандó, hogyan lehet a mai gazdaságtalan állapotából kimozdítani. Van-e lehetőség a veszteséges üzemet átalakítani, profitábilissá tenni? Hiszen a piacon való helytálláshoz, a beruházásokhoz a versenyképesség alapfeltétel. (Chikán, 2006)

Lehet-e saját erőből, keményebb vezetői hozzáállással, nagyobb akarattal és mersszel tenni valamit?

Versenyképessé tehető-e a vasúti személyszállítás?

Meggyőződésem, hogy igen. Erről a témáról a szakirodalomban sok tanulmány található (pl. Brown – Summer, 2000.). A jelen munkában található magyar

megoldási lehetőségek – távolabbiak vagy éppen már megkérdőjelezhetők – a hazai specialitások figyelembevételével kerültek összegyűjtésre.

Mit jelent a verseny?

A piaci működés normál állapota, hogy a résztvevők mindegyike bővülni akar, nagyobb szeletet szeretne magának. Ez a piac korlátozott lehetőségei miatt óhatatlanul odavezet, hogy a szereplők egymással küzdenek, versenyeznek. A piaci versenyben való sikeres szereplés egyik feltétele, hogy a versenyző vállalkozás alkalmas legyen az általa kitűzött célok elérésére, egy adott piaci szegmensben egy adott termékkel, szolgáltatással olyan pozíció elérésére, amely a különböző érdekkörök, stakeholderok elégedettségét hosszú távon kivívja.

Melyek a versenyképesség a fő dimenziói?

Az operational management tudományterület 4 fő dimenziót jelöl meg, amely meghatározza egy adott vállalkozás versenyképességét: a termék/szolgáltatás minősége, a vállalati folyamatok komplexitása, az ár és a flexibilitás (Krajewsky– Ritzman: 2005.)

Ha kibontjuk ezeket a dimenziókat, és részletesebben elemezzük azokat, akkor e területen tíz olyan vállalatjellemzőt tudunk azonosítani, amelyek mérhető, összehasonlíthatók, vizsgálhatók:

- érzékenység,
- rugalmasság,
- technikai felkészültség,
- szervezőképesség,
- rendszerszemlélet, irányítás,
- munka- és minőségi fegyelem,
- alkotó légkör,
- pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal,
- vállalkozó szellemű vezetés,
- globális kitekintés (Hoványi, 2006).

Mit jelentenek ezek a vállalatok szempontjából?

• Érzékenység

Az érzékenység a piac változásainak észlelése, vizsgálata, a trendek jó becslése. Mára a hagyományos versenykörnyezet elemzése (STEP: szociológiai, technológiai, gazdasági és politikai) kiegészült a jogi, környezetgazdálkodási és képzési környezet elemzésével (STEEPLE).

• Rugalmasság

A rugalmasság a piaci változásokra való gyors, helyes reagálás képessége. Fontos a fejlesztői környezet elemzése (Ward2), a különböző fejlettségű országok fejletéseinek helyzetelemzése az adott piacon.

• **Technikai felkészültség**

Emellé társul a saját lehetőségek felmérése (SWOT: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) a jelenben, a várható jövőben, sőt a versenytársak reakcióinak valószínűsítése mellett. Ha egy cég követő taktikát folytat, előbb-utóbb lemarad. Elébe kell menni a holnap, a versenytársak fejlesztéseinek.

• **Szervezőképesség**

A vállalkozások általában kevés erőforrással rendelkeznek. Ezért nagyon fontos, hogy a kevéssel úgy gazdálkodjanak, hogy az elég legyen. Ennek alapfeltétele a magas szintű szervezőképesség, a szervezési módszerek rugalmas, változatos és hatásos alkalmazásai.

• **Rendszerszemlélet, irányítás**

Tisztában kell lennie minden vezetőnek azzal, hogy bármely utasítása, döntése, gondolata egy sor más területen is hatni fog, mint ahová ő szánta. Minden mindennel összefügg. Ezért a célok meghatározásánál, a döntések meghozatala előtt a várható következményekről a feladathoz illeszkedő mértékben hatástanulmányt (nem kell szükségszerűen komoly elemzéseknek lenni) kell végezni, mit, hogyan, mikor fog befolyásolni egy adott, megváltoztatott tevékenység.

• **Munka- és minőségi fegyelem**

A TQM (Total Quality Management) elveit, elméletét alkalmazva segíthet egy vállalkozás piaci szereplését megalapozni. Versenyképtelen termékkel nem lehet a piacon megjelenni, tartósan jelen lenni. A versenyképesség mindig az adott piac lehetőségeihez képest, az ár és a hozzátartozó elvárások fényében határozható meg.

• **Alkotó léggör**

Az iparág jellemző tendenciáit, fejlesztéseit követni kell, sőt megelőzni. Ehhez olyan környezetre van szükség, ahol a munkatársak elmondják, elmondhatják ötleteiket, bekapcsolódhatnak az iparágat meghatározó tudományos folyamatokba, profitálhatnak azokból. A vállalati kultúrába beépül a szabad információáramlás – minden irányban.

• **Pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal**

A likviditás, a szükséges fejlesztések finanszírozása, a vagyon- és hitelállomány egyensúlya, az eladósodás kívánatos mérték alatt tartása alapkövetelmény egy vállalkozás működésének biztosításához.

• **Vállalkozó szellemű vezetés**

A vezetés lanyhasága, az egészséges újítási szándék nélkül vegetáló cég nem életképes. A többiek hamar túllépnek rajta, termékei, szolgáltatásai elavulnak, eladhatatlanokká válnak. Ez azonban nem vezethet a vezetők hazardírozásához. Kicentizett finanszírozás mellett nagyon meg kell gondolni, mire költenek, mibe fektetnek be.

• **Globális kitekintés**

A versenykörnyezet elemzése a korábbi szűkebb piaci vizsgálódás helyett kiegészül a nemzetközi vonatkozásokkal is. A STEEPLE elemzéseit nemcsak a hazai környezetre kell elvégezni, hanem a külföldi piacokon is, valamint vizsgálandó a globális környezet hatása (hatásláncok) is (Hoványi, 2006).

Hol áll ma a MÁV SZÜ? Mi jellemezi a versenyképesség dimenzióiban működését?

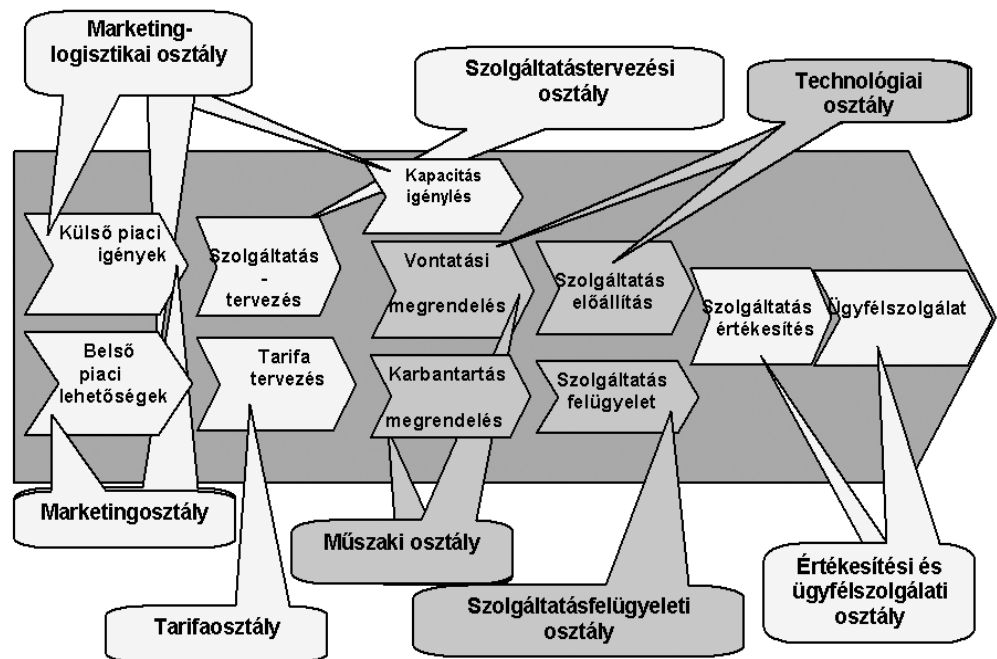
• **Érzékenység**

A személyszállítás 2. ábrán látható folyamatai egy főigazgatói előadáson, 2003-ban kerültek bemutatásra.

2. ábra

A személyszállítás folyamata

Forrás: a MÁV ZR. Működési és Szervezeti Szabályzata, 2004.



Mint látható, akkor nagy hangsúlyt fektettek a piac megismerésére. Azóta megszűnt a Marketing-logisztikai osztály, a Tarifaosztály integrálódott a Technológiai osztályba, a Szolgáltatástervezési osztály a kék színű területre, azaz az Üzemeltetési főosztályba került. Ezzel mind létszámában, mind felelősségében lecsökkent a piac megismerésének kérdése. Gyakorlatilag egy fő foglalkozik a nemzetközi piacok megismerésével, egy másik pedig a globalizációs folyamatok kihívásaival (nemzetközi igények, elvárások, integrációs elképzelések elemzése). A marketing, kis túlzással, kimerül az akciózásban.

A jegyek – néhány kivétellel – övezetek, nem lehet azokból következtetni az útirányra, a használt vonatra. A bérletek ugyan desztinációsak, de senki nem követi a tényleges felhasználásukat sem gyakoriság, sem vonatsszám szerint. A díjmentes utazások jellemzői (65 éven felüliek, 6 év alattiak, vasutasok és családtagjaik stb.) egyáltalán nem ismertek.

Saját piacutatásokra van ugyan törekvés, de az évente 1-2 alkalommal 1 héten át tartó, a jegyvizsgálók által becsült és a vezénylők által rögzített foglaltsági adatok pontossága nagyon megkérdőjelezhető. Nemcsak a nem szeretem munkavégzés, de a saját egyéni vagy kisközösségi érdekek is befolyásolják annak valóság tartalmát.

Az üzletágnak nincs elég pénze ahhoz, hogy a napok minden időszakát, a hónapok, hetek különböző napjait, az éves szezonaritást alaposan elemeztesse, reprezentatív mintákon független piacutatókkal felmértesse, sőt azt folyamatosan kövesse. Egyetlen igazán jó piacjelző van ma a MÁV-nál, az utasok visszajelzései: panaszok, tömegkommunikációs jelzések, bevételi mutatók. Ezek azonban már eső után köpönyeg, így nem lehet igazán piacérzékeny a vállalat.

• *Rugalmasság*

Ha a MÁV SZÜ nem ismeri jól a piacát, a várható trendeket, nem is lehet rugalmas. Nincs viszonyítási alapja erre. Egy utat jár ma a vezetőség, a tűzoltás útját. Ha valahol nagyon nagy a felháborodás – akár a menetrenddel, akár a technika műszaki állapotával kapcsolatban, akkor oda átcsoportosít, erőforrást allokál.

Stratégia szintjén elhangzott ugyan a piac szegmentálásának igénye és az ahhoz való alkalmazkodás, de a szegmensek nem pontosan definiáltak, nincsenek a valós igényekhez igazítva, és rendszeresen változtatják azokat – előzetes hatáselemzések nélkül.

A piac ismeretlen mozgása, trendjei mellett a használt eszközök hosszú távú befektetései is akadályozzák a rugalmas működést. Az elkészített stratégia középtávú (2010-ig szól, 2015-ös kitekintéssel), az eszközök viszont (gördülőállomány, állomásépületek, de még a

szoftverek is, amit a MÁV jelenleg 15-20 évig használ) hosszú távú tervezést igényelnének. Ráadásul a stratégiák elkészítésének hatalmas erőforrásait egyszeri beruházásként, nagy erőfeszítésnek érzékeli a cég, így azokat szent tehénként kezeli, hozzájuk nem nyúl. Pedig a megfogalmazott feltételrendszerek általában már a kiindulási időpontban nem teljesülnek.

• *Technikai felkészültség*

E tanulmányban nem térek ki részletesen a pálya és az állomások állapotára, hiszen azok nem a SZÜ felelősségi körébe tartozó eszközök. A SZÜ technikai színvonalának általános állapotára csak két terület jellemzői hadd álljanak itt!

Az egyik a járművek állapota. A SZÜ felelősségi körébe utalták – 3 évvel ezelőtt – a vasúti személyszállító kocsikat és a motorvonatokat. Ismeretesek a sajtóból is a motorkocsi tenderek kálváriái, és a felújításokra szánnható pénzeszközök folyamatos csökkentése. Az 1-2 éven belül várható liberalizációban, amennyiben eléri a MÁV-ot, ezekkel az eszközökkel még kelet-európai szinten sem tud versenyezni. A személykocsik átlagéletkora megközelíti a 30 évet, a nemdolgöző kocsik aránya pedig lassan az egyharmadot.

A másik az informatika területe. Bár nagy erőfeszítések történnek az informatikai eszközök és alkalmazások fejlesztésére, azok állapotára jellemző, hogy a pénztáraknak csak egyötödében van pénztárgép, és ezek is 20 éves technológiával készültek. Az őket felváltó informatikai rendszer tíz éve folyamatosan készül, de még nem lehet tudni, hogy lesz-e egyáltalán a fejlesztésnek valaha vége.

• *Szervezőképesség*

A vezetők visszatérő szlogenje: csak a változás állandó! Ennek megfelelően folyamatos átszervezésben, költözésben, ki- és beszervezésben telik az üzletág ideje, és erre használódik az ereje.

Mellette azonban a vállalat vezetése döntésképtelen. Látszólagos és felszíni átszervezésekkel próbálja elkerülni az alapos, mindenre és minden szintre kiterjedő változtatásokat.

Egy 160 éves kultúrával rendelkező vállalatnál nem lehet igazi változtatásokat elérni, ha a szabályozásokat szent tehénként kezelik, ha a 160 év alatt felhalmozódó tudást nem szűrik meg a mai technikai és humán adottságok szűrőjén, ha a felső vezetés nem ért és nem is nagyon akar érteni a vasúti folyamatokhoz, ahhoz a rotációban levő vezetőkhöz tartoznak, akik bármely nagyvállalat élén váratlanul feltűnnek, majd némi zűrzavart okozva odébbállnak. A jelenleg folyó nagyvállalati folyamatprojektnek éppen ezért várhatóan egy pozitív hozadéka lesz: a vállalat vezetői megismerhetik, hogyan dolgozik a MÁV.

• **Rendszerszemlélet, irányítás**

A legfontosabb lépés, a core competence megválasztása, vállalati szinten nem történt meg. A MÁV – alapító okirata szerint – azért létezik, hogy az állami tulajdonú vasúti pályákat üzemeltesse. Ebben az a lényeg, hogy a MÁV fő feladata az üzemeltetés, nem a fenntartás, nem az építés és építtetés.

A SZÜ célja egyértelműen megfogalmazott: feladata az emberek elszállítása A pontból B pontba. De a modern követelményrendszer integrált közlekedési rendszerekben, multimodális szállításban gondolkodik, azaz a kiindulás az utas kiindulási helye (nem az állomás), érkezési pontja pedig az, ahová tart (és nem az állomás), miközben többféle közlekedési eszközt, módot használ, használhat. A SZÜ azonban úgy készíti stratégiáját, mintha körülötte nem lennének mások, mintha monopolhelyzetben lenne, és feltételezi, hogy az utas az állomáson van, és egy másik állomásra tart.

• **Munka- és minőségi fegyelem**

Érdekesek a munkatársak. Élvezik és egyetértenek a félkatonai szervezeti kultúra lebontásával, mégis – főleg a vezetők diktatórikus törekvéseik érvényesítésekor –, ha nekik úgy kényelmes, hivatkoznak a szolgálati út betartására, az alá-fölérendeltségi viszonyok szigorú rendjére – még projektmunka, teammunka során is.

A végrehajtásban azonban a munkafegyelem fellazult, az igazi minőségi munka fegyelme talán nem is volt soha.

• **Alkotó léggör**

A HR egyáltalán nem áll a helyzet magaslatán. A leépítések teljes létbizonytalansághoz vezettek, a szervilizmus virágzik. Új gondolatok nem szülehetnek, a vezetők – hozzá nem értésük okán – nem mernek felvállalni semmilyen technológiai, műszaki változtatást, a pénztelenség miatt pedig fejlesztéseket sem. Antagonisztikus ellentét feszül a speciális vasúti szakmai tudással rendelkezők és az ettől magukat megtartóztatók között, s mivel az előbbieket általában a régi vasutasok, az utóbbiak pedig az ifjú szakemberek és a vezető posztokra valahonnan beesett, bejöttörnyőzött, más típusú tudással felvértezettek, a jelenség mint a régi és az új MÁV-osok közötti ellentét jelentkezik. Az újak lenéznek, a szerintük megkövesedett, szűklátókörű, fejlődésre képtelen vasutasokat, a vasúti szakemberek pedig nem tekintik partnernek az ezerféle szakkifejezést, utasítást, zsargont nem értőket, a szabályozások útvesztőiben botladozókat. Az ellentét pedig odavezet, hogy az újak nem tudják, a régiek pedig nem engedik a változásokat sikeresen levezényelni.

• **Pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal**

Az állam-MÁV szerződések szabályozzák a vállalat pénzügyi működését: az állam megrendeli a menet-

rendben meghirdetett vonatokat, s mivel hatósági árat szab, valamint szociálpolitikai kedvezményeket ad, a menetjegyek befolyó árbevételein felül fizeti a fogyasztói árkiegészítést, amely a szociális közlekedési juttatás hiányát pótolja, valamint termelői árkiegészítést ad a hatósági ár és a tényleges ár közötti különbözetre. A fogyasztói árkiegészítés késve és hiányosan (az utasszám vitatható becslései miatt), de megérkezik a céghez. A termelői árkiegészítés kifizetése szinte a II. világháború óta nem történt meg, illetve a mindenkori gazdasági helyzet függvényében, a MÁV-ra hátrányos módon valósult meg: a vállalat hitelfelvételét az állam garanciákkal látta el, később pedig rendszeresen konszolidálta azokat. Ez nemcsak a kamatok miatt rossz megoldás, hanem a MÁV-nak a lakossági megítélését is rontja, hiszen a sajtó csak a konszolidáció tényét közli, az okát nem.

Az EU-s szabályozásokra hivatkozva a csatlakozás óta a MÁV egyáltalán nem kapja meg a termelői árkiegészítést.

• **Vállalkozó szellemű vezetés**

A jelenlegi szabályozások nem engednek vállalkozásokat. Minden törekvés megbukik azon, hogy ezt nem teszik lehetővé a vasútbiztonsági előírások. Nem lehet a pénzügyi nehézségek miatt sem szabadon gondolkodni, de nincs is lehetőségük erre, mert a mindent átszövő „önagyonülésés” kiöl minden ötletet, mindig van valaki, aki tudja, miért nem lehet valamit megcsinálni.

Rossz a stratégiai megközelítés is, ami alapján olyan társaságok benchmark adatait, eredményeit tűzték ki elérendő célnak, amelyek környezete, múltja, lehetőségei a legkisebb mértékben nem hasonlítanak a magyar valóságra (ÖBB, DB). Ez a vállalkozó kedvet megöli.

• **Globális kitekintés**

A MÁV 130 évig állam volt az államban. Ettől ma sem tud, és nem akar eltérni. A francia vasút személyszállításban való hegemóniára való törekvése olyan távolinak tűnik számára, hogy még vizsgálat tárgyává sem teszik a szövetségben való gondolkodást, pedig lehet, hogy egy ilyen stratégiai szövetség segíthetne a kelet-európai vezető szerep kivívásához. A németek inkább az árufuvarozást akarják kisajátítani, tehát a személyszállításnak valószínűleg nem annyira a német, mint inkább a francia vonalat kellene vizsgálni.

Újra kellene gondolni a stratégiai szövetségeken túl a benchmark releváns merítési körét is.

Hol vannak kitörési pontok?

A nagy hajók sokkal nehezebben manővereznek, mint kicsi társaik. E természeti képpel szokták magyarázni a nagy országok, világbirodalmak, nagyvállalatok me-

revségét. Ám a nagy hajók is gyorsabban fordulnak, ha tudják, milyen eszközöket használhatnak ehhez, és nem csak az utasok tenyerével evezgetnek a hajó egyik oldalán (esetleg mindkettőn egyszerre, hogy még hatástalanabb legyen a történet).

Tekintsük végig a versenyképesség javításának lehetőségeit a nagyon korlátozott lehetőségekkel rendelkező SZÜ-nél!

Új stratégiát kellene készíteni – az eszközök élettartamával összehasonlítható időtartamra! Nem baj, ha nem színes és mindentudó, de több forgatókönyvvel, hosszabb időtávra (a beruházásokkal összemérhető időtávban) gondolkodva, azt a munkakörökig lebontani, határidőzni. És folyamatosan vizsgálni a megvalósulást, az eltérések okait, a változó körülményekhez hozzáigazítani azt. Ehhez ki kell dolgozni a Balanced Scorecard (vagy ahhoz hasonló) mutatószám-rendszert, amely a stratégiai célokat, az időszaki eredményeket operacionalizálja, mérhetővé, ellenőrizhetővé, láthatóvá teszi. Egy komplex mutatószám-rendszert mindenképpen alkalmazni kell a vállalatnál, mivel ma már az egysíkú, csak a pénzügyi mutatókat, elemzéseket használó vezetéssel rendelkező vállalatok nem versenyképesek (Kaplan – Norton, 2005).

A stratégiának fontos eleme kell, hogy legyen a vállalat(ok) szerkezete, tulajdonviszonyai, beágyazódása a közlekedési piacba, a társadalomba, az EU-s előírásoknak megfelelő, de a magyar társadalmi specialitásokat kiszolgáló gazdasági környezet biztosítása.

Újra kellene gondolni, mit vállal fel a cég, és aszerint újraírni az állam-MÁV szerződést!

Nem szabad a nyugati vasutak mutatóihoz hasonlítani a magyar eredményeket! A SWOT-analízisből adódó eredmények (elsősorban a lehetőségek, veszélyek) alapján kell kiválasztani a benchmark-partnereket (pl. cseh, román, lengyel vasutak). Ezután az eszközöket apróbb lépésekben kell fejleszteni. A MÁV mindig átesik a ló túlsó oldalára: ha meszelni kellene egy állomást, azt elmulasztja, de a teljesen lerobbant, alig használt szolgálati helyeket úgy újítja fel, ha sor kerül rájuk, hogy abból 50 másikat lehetett volna szinten tartani.

A gördülőállományánál is be kell érni az egyszerűbb technikákkal, akár bérelve, lízingelve, örökölve eleinte.

A rendszerszemléletű, multimodális közlekedtetés megköveteli a közlekedési vállalatok stratégiai szövetségeit, sőt ha azt tudjuk, hogy a közepes vállalatok lassan megszűnnek, a vállalatok integrálása is kívánatos. A közlekedési vállalatok másik irányú változtatása is elindult, azaz létrejöhetnek – és az EU-s támogatási politika, valamint a rugalmasság növelése miatt ez cél-

szerű is – a KKV-méretű, regionális vállalatok. Ezek életképességét nagyban növeli, ha a központi fixköltségeket nem osztják le rájuk, s csak annyi terhet vállalnak, amelyet elbírnak.

A szabályozásokat előlről fel kellene építeni, logikus rendszerbe szervezni, hogy ne lehessen mögéjük bújva a változtatásokat negligálni.

A MÁV országos méretű, nemzetközi csápokkal rendelkező cég, elképzelhetetlen egy globális beágyazottság nélküli működtetése. Ezt az EU-csatlakozás és a nemzetközi korridorok magyarországi áthaladása is determinálja. Nem szabad provinciális gondolkodással vezetni a céget!

A vállalatban, üzletágban belül is rendszerben kell gondolkodni! Példaképpen az IT (informatikai terület) fejlesztései, módosításai hadd álljanak itt! Az eddigi autokratikus fejlesztési módszertan (a legerősebb vezető eldöntötte, mit, hogyan, kivel fejlesztet) helyett a stratégiai gondolkodás alapján kivitelezett *technológia – adatok – IT-kontrolling -vezetés-rendszerek* szinergiájában való megvalósítás kell, hogy a középpontban álljon! Ne a hiúság, a mások követése, a reklámokban látottak megvalósítása legyen a középpontban, hanem a vállalat működéséhez szükséges adatok menedzselése, amely már magával hozza a szükséges alkalmazások installálását, ezek pedig determinálják a szükséges műszaki hátteret.

Amíg nincs megfogalmazva minőségi követelmény a beszállítók, a társüzletágak részére, addig a saját munkavállaló arra hivatkozik, hogy más rontotta el a dolgokat. Ha a feltételek adottak, akkor a megfelelően képzett és motivált, ösztönzött munkaerőtől meg kell követelni a fegyelmezett munkát.

Ha egy cégnek nincs erőforrása releváns piacutalásokat végezni, akkor használja mások adatait, és végezzen rajtuk saját elemzéseket. A közlekedési igények meghatározottsága leginkább a társadalom oldaláról adott, változását a társadalmi mozgások determinálják. A KSH, a közvélemény-kutatók ezirányú adatai viszonylag olcsón elérhetők. A SZÜ-nek fel kell vállalnia, hogy a saját értékesítési és ügyfélszolgálati adatai mellett folyamatosan vizsgálja a társadalmi trendeket. Ehhez csak egy munkatárs kell egy statisztikai elemző programmal.

A vezetők autokratikus vezetési stílusát át kell alakítani – képzésekkel, személycserékkel, legfelső szintű példamutatással – munkatársi kapcsolattá, nem alá- és fölérendeltek, rabszolgatartók és rabszolgáik együtt munkálkodásává.

A MÁV a humán tőkájével egyáltalán nem gazdálkodik. A felhalmozott tudást a megkövült szemlélettel azonosítják, a tanuló szervezetet, a szervezeti dinamiz-

must a szakmai dilettantizmussal és a korunkban már nem létező polihisztorsággal keverik.

A humán tőkét működtetni lehet és kell, például azzal, hogy a tervezőintézetekben felgyűlt gondolatokat felajánlani a piacon, azaz eladni az eddig fiókban tartott, fióknak gyártott, nagy szellemi erőt képviselő tanulmányokat, terveket.

Egy ekkora nagy cégnél, állami tulajdonlás mellett a vállalkozó szellemű vezetés szinte elképzelhetetlen. Kisebb volumenű fejlesztések, újítások azonban kivitelezhetőek lennének, ha a vezetők megbíznának a munkatársaikban (szakértelem híján nem tehetnek mást) és döntésképesek lennének.

Az állam többszáz milliárdos tartozását minden törvényes út segítségével be kell hajtani! Ha kell, bírósághoz fordulva egyszer rendezni kell a folyamatos szerződésesség következményét.

Milyen lehetne egy intézkedési terv, amely a versenyképesség megvalósítása érdekében született?

1. A jogi keretek tisztázása, egyértelművé tétele. Az állam-MÁV szerződés újrakötése, a közszolgálati feladatok pontos definiálása, a finanszírozás újradefiniálása – új küldetés, misszió megfogalmazása, ha kell. (3. ábra)
2. A Gépészeti Üzletág vagy a Pályavasúti Üzletág, az Ingatlangazdálkodás, esetleg a már kiszervezésre került áru fuvarozás (MÁV CARGO) esetleges nyereségét a személyszállításba forgatni – nem szabad! A legutolsó reform átláthatóvá akarta tenni a vállalat gazdálkodását. Ez részben sikerült. Erre építve már lehet tervezni, de tovább kell menni! Ma a központi költségekbe eldugott költségek fenntartják a keresztfinanszírozásokat.
3. A tulajdonviszonyok rugalmassá tétele (akár banki, de önkormányzati részvétellel is). Az EU az állami tulajdonú cégek állami finanszírozását tiltja, de az állami feladatokat felvállaló önkormányzati, magántulajdonú vállalatok már kaphatnak költségvetési pénzeket. (4. ábra)
4. A támogatást ki kapja: a vállalat, a tulajdonos, az utas? Nemzetközi példák mutatják a sok-

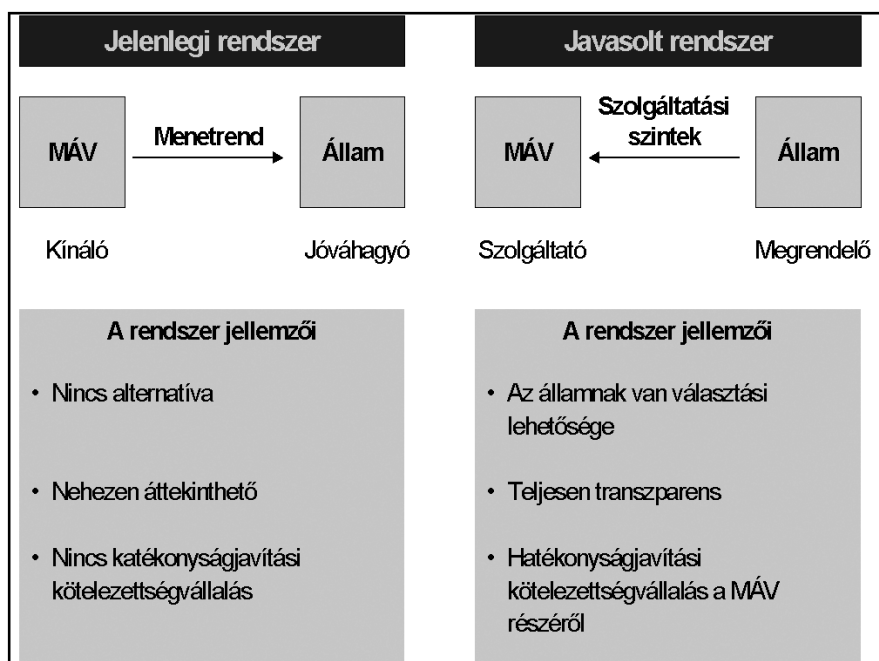
színúséget, amivel a hatóság által méltányosnak ítélt menetjegyárakat a szolgáltatók számára elfogadható költségterítésekkel harmonizálni lehet. Célszerű lehet válogatni a bevált formák közül.

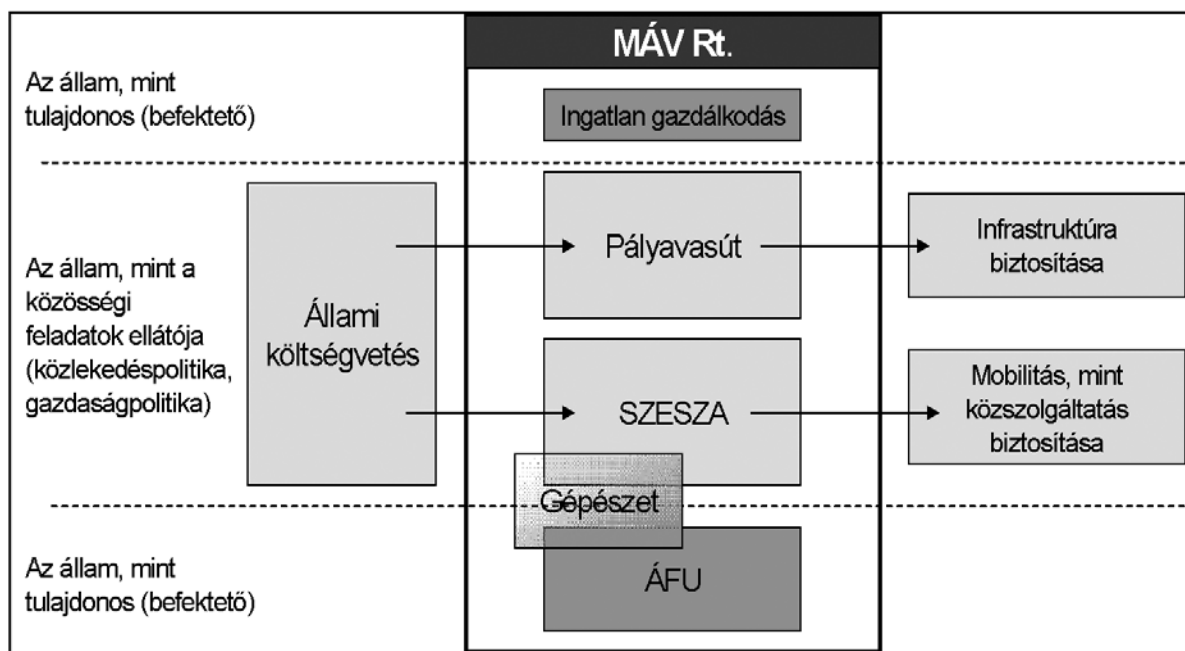
5. Stratégia készítése és folyamatos követése. Elődönteni, hogy kihez hasonlítsuk magunkat – a benchmarkadatok körének meghatározása.
6. A működés területének pontos körvonalazása:
 - a. mi MÁV SZÜ feladata,
 - b. mit fog hosszú távon fejleszteni, szövetségbe, holdingba vinni,
 - c. melyekből vonul ki (PPP, outsourcing, önkormányzati tulajdon stb.).
7. A mellékvonalak kezelésének pontosítása:
 - a. a fővonalak és a mellékvonalak szétválasztása,
 - b. a mellékvonalak szétválasztása:
 - i. megmaradó, amelyet fel kell újítani,
 - ii. megmarad, szinten tartással,
 - iii. megmarad, fejlesztik (pl. villamosítással),
 - iv. a pályát megszüntetik, a vonalat busszal üzemeltetik,
 - v. a pályát reaktiválják, majd el kell dönteni, hogy a működtetést saját maga a MÁV SZÜ folytatja, vagy megváltozik az üzemeltető.
8. Stratégiai szövetségek létrehozása:
 - a. a MÁV holdingszerű működésének kialakítása, piacszerű működés kialakítása a holding vállalatai és a szatellit MÁV-Kft-k között,

3. ábra

A MÁV átalakításának stratégiája

(Forrás: Boston Consulting Group)





4. ábra
A MÁV tulajdonviszonyai
 (Forrás: Boston Consulting Group)

- b. magyar közlekedési vállalatokkal (esetleg holdingszerű működést kialakítva) - buszvállalatokkal a ráhordás érdekében,
 - c. külföldi közlekedési vállalatokkal, nemcsak vasúttársaságokkal, kb. 600-800 km-es körzetben (technika bérlése, fejlesztések szinergiája miatt),
 - d. SLA-k megfogalmazása,
 - e. egyéb társaságokkal, vállalatokkal (pl. turisztikai, idegenforgalmi, közszolgáltató, társadalmi szervezetek stb.) való szövetség.
9. A vállalati folyamatok azonosítása, redukálása, BPR-ja (Business Process Re-engineering). Mivel a vállalat kisebb reformok tucatjain esett át, és a működése nem javult, valószínű, hogy csak a folyamatok újjászervezése hozhat gyökeres változást. Ez azonban kockázatos, ezért alapos felkészülést igényel, és a legfelső szinten eltökéltséget, szabad kezet követel meg.
 10. A szervezet újrászervezése, új irányítási rendszer – kommunikáció is! – létrehozása az új vagy megújított folyamatok mentén.
 11. A szabályozások rendszerének újradefiniálása, újraírása.
 12. Az elmaradt jogos állami kifizetések behajtása.
 13. Az államnak mint tulajdonosnak gazdasági érdeke, hogy a vállalata működőképes és legalább nullszaldós legyen, ezért jogszerű támogatásokkal kell, hogy segítse:
 - a. az élő munka terheinek csökkentésével (adó- és járulékkedvezmények nyújtásával, képzési támogatással,
 - b. átfogó költségvetési stabilitás biztosításával, azaz azzal, hogy a költségvetésben kiszámítható módon, tartósan követhető lesz a közszolgáltatások helyzete, finanszírozása,
 - c. a közvetlen gazdasági szabályozások kedvező megvalósításával,
 - d. a célszerű tulajdonosi szerkezet kialakításának támogatása,
 - e. a vállalati versenyképességet támogató környezeti feltételek biztosítása (humán és reálinfrastruktúra biztosítása, azaz az oktatás és a pályaeépítés, -fenntartás tulajdonosi megvalósításával, a működési önállóság biztosításával) (Chikán, 2006).
 14. A szerződésből adódó, előre látható veszteségek fel nem vállalása: pl. a veszteségtermelő folyamatok kiszervezése, államilag finanszírozható feladatokká alakítása.
 15. Kereskedelmi szemléletű vállalat létrehozása (marketingkutatások vagy releváns pótlásuk, CRM – ügyfélmenedzselés működtetése, szerződéskötések egyszerűsítése, speciális szállítási feladatokhoz különleges kocsik biztosítása: a vasúton dolgozó, tanuló utasok számára IT-környezet kialakítása, autószállító kocsik beállítása, fedélzeti pénztárak

működtetése: jegyvizsgálóval, mozdonyvezetővel, automata menetjegy-kiadóval, chipkártyás megoldások installálásával stb.).

16. Szolgáltató centrumként való üzemeltetés: az állomásépületek kialakítása az utasok számára hasznos szolgáltatások számára, a vonatokon mozgó szolgáltatások (fitness-terem, korrepetálás, fodrász, kávézó, látványpékség, újságos, olvasóterem, szolárium, zuhanyozó, e-fülkék) nyújtása.
16. A biztonság erősítése (az utazás teljes időtartama alatt – webkamerákkal, vasútőrökkel, a jegyvizsgálók megfelelő felszerelésével, képzésével).
17. A minőség javítása (pontosság – SLA-kban biztosítékok beépítése a szolgáltatók, társ-üzletágak tevékenysége minőségének biztosítására, kényelem, sorbaállások elkerülése – utasközpontú beszerzések, szolgáltatások tervezése, garanciák biztosítása a nem az ígért minőségű, mennyiségű, határidős szolgáltatás nyújtása esetére) (Brown–Summer, 2000).
18. A környezetvédelmi terület potenciáljának hasznosítása (hulladékő felhasználása, szemétermű építése, a vállalat környezetbarát imázsának felhasználása a stratégiai szövetségek létrehozásában, a versenytársakkal való összehasonlításban).
19. Versenyek pontosságának, az ellenfelek és gyenge pontjaik azonosítása:
 - a. az autóbussz-társaságokkal szemben (a vasút jobb a távolsági, nemzetközi közlekedésben – kényelemben, megbízhatóságban, árban),
 - b. fapadosok repülő-társaságokkal szemben - 600-800 km-es körzetben (a vasút jobb a reptéri illeték, a repülőterek és a célhelyek közötti transzferek ideje, a szállodaköltség eliminálása okán),
 - c. a vasút környezetbarát működésének biztosítása, versenyelőnyként való érvényesítése (környezetvédelmi stratégia és működtetés).
20. A HR-rendszerek outsourcingja – enélkül a jelenlegi munkamódszerek nem építhetők le és át.
21. A szakmák, képzések újradefiniálása (komplex munkakörök és szakmák létrehozása).
22. A fejlesztési prioritások definiálása mind műszaki, mind technológiai, mind humán területen.
23. Képzések – vezetői is! -, átképzések, a változások elfogadtatása érdekében.
24. Új személyszállítási kultúra kialakítása (tudni kell, hogy ez 8-10 évig is tarthat).

Összefoglalás

Mivel nem láthatók a világban sehol a vasúti szállítás megsemmisítésének nyomai, s úgy tűnik, nemcsak verbális óhaj a vasúti szállítás megtartása, fel kell készülni

a vasútállalatoknak a hatékony, lehetőleg nyereséges üzletmenet kialakítására.

Ehhez tanulmányozni kell a vasúti folyamatokat, elemezni kell hol, melyik tevékenységeknél keletkeznek a bevételt meghaladó költségek. Ezek után a vállalati érdek azt kívánja, hogy ezeket a tevékenységeket szüntessék meg, szervezzék át vagy ki. A dolgozat néhány kitörési pontot tartalmaz. Természetesen nagyon sok további lehetőség is van, amelyek segíthetnének. Ami nem visz előbbre, az a tétlenség, a változatlanág, a szervezet állandó átalakítása a folyamatok merevsége mellett, a hibás benchmarking.

A MÁV SZÜ tapasztalatai – mint az állatorvosi ló esetében - hasznosíthatók minden vállalatnál, ahol problémák vannak. Csak meg kell találni az azonossági, hasonlósági pontokat, a megoldási javaslatok közül az illeszhető. Természetesen, a körülmények ismeretében hiányában, mint minden szakirodalom, csak ajánlásokat adhatunk. Ezekből kiindulva, az ötleteket alkalmazva, továbbfejlesztve, átalakítva lehet az egyedi problémákat orvosolni.

Felhasznált irodalom

1. BOSTON CONSULTING GROUP (2003): *A magyar vasúti közlekedés EU-konform rendszerének kialakítása, a Magyar Államvasutak Rt. gazdálkodási reformja* – előterjesztés a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Kollégiuma részére – Boston Consulting Group
2. BROWN, M. – SUMMER, R. (2000): *Railways face disaster if they fail to change*, IRJ, April
3. CHIKÁN ATTILA (2006): *A kulcsfontosságú versenyképesség*, Magyar Hírlap, május 10.
4. CHIKÁN ATTILA, CZAKÓ ERZSÉBET, ZOLTAYNÉ PAPIKA ZITA (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, szerk. Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita, Akadémiai K., Budapest
5. DUMONT, F. (2001): *RFF-SNCF. Qu'a changé la réforme de 1997?* – *La Vie du Rail*, 2001. Sept.
6. GORBUNOWS, A. (2000): *Die Lettische Eisenbahn – Bindeglied zwischen Ost und West* Z. OSShD, 3. sz.
7. HOVÁNYI GÁBOR (2006): *Vállalatirányítás és menedzselés* (A Pécsi Tudományegyetemen tartott előadás szerkesztett szövege) www.hovanyig.hu
8. KAPLAN, ROBERT S – NORTON, DAVID P. (2005): *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, July-August, HBR
9. KASPAR, C. (2000): Schweiz: *Die Bahnreform nimmt Gestalt*, Internationales Verkehrswesen, 7/8. sz.
10. KRAJEWSKY J. L. – RITZMAN L. P. (2005): *Operations Management*, 7th Edition, Addison – Wesley MÁV ZRt. honlap, www.mav.hu