

TDK DOLGOZAT

Hegyesi Sándor
MA

**KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS DEBRECENBEN, FEJLŐDÉSÉNEK
ALTERNATÍVÁI**

ALTERNATIVE IMPROVEMENTS OF PUBLIC TRANSPORT IN DEBRECEN

REZÜMÉ

Az elmúlt évtizedekben műszaki, forgalmi, üzemszervezési területeken dolgoztam először a Hajdú Volán Zrt.-nél, majd a Cívisbusz Kft.-nél, jelenleg a DKV Debreceni Közlekedési Zrt.-nél, s betekintés kaptam a magyar tömegközlekedési rendszer működésébe.

A közösségi közlekedés fogalma a mai magyar ember fejében egyet jelent a MÁV-val, a BKV-val, és a Volánokkal, és e nevek mögött meghúzódó gazdasági szervezetekkel. Sajnos ezekhez a közszolgáltatókhoz több ellentmondás, sőt gazdasági visszaélés gyanúja is társult az elmúlt években.

A fennemlítettek mellett több településnek van ma Magyarországon önálló tömegközlekedési cége, így többek között Debrecennek, Szegednek, Miskolcnak is, amelyek a helyi önkormányzat tulajdonát bírják közvetlenül, vagy közvetetten. Hasonlóan sokasodó gondokkal és feladatokkal küzdenek, de tevékenységüket kevésbé övezi országos nyilvánosság, gazdasági visszaélésekről szóló hírek.

Dolgozatomban a közösségi közlekedés makrogazdasági vonulatainak áttekintése után bemutatom azt, hogy a DKV Debreceni Közlekedési Zrt. milyen eszközökkel, módszerekkel igyekszik a kitűzött célokat elérni, a változó globális, és a tágabb és szűkebb környezeti változásokra sikeres válaszokat adni. A gyakorlatban hogyan alkalmazzák a szakirodalomban megtalálható gazdálkodási tanokat, üzletszervezési tételeket. Melyek a vállalatnál alkalmazott, bevett szokások, gyakorlatok. Mennyire innovatív és cselekvés orientált a szervezet, jellemzi-e piac-, és ügyfél orientáltság, önállóság, vállalkozó szellem, jellemezhető-e „küldetésvezérelt közszolgáltatónak”.

Dolgozatom második felében egy piackutatással alátámasztott új, sajátos üzleti lehetőségre szeretném ráirányítani a figyelmet, mert a hatékonyabb szervezeti működés mellett égetően szükséges annak gyarapítása is mind tevékenységi, mind pénzügyi oldalról, hisz a települési közszolgálati közlekedés nem rentábilis tevékenység, egyensúlya csak állami és/vagy tulajdonosi árkiegészítéssel, szubvencióval, és/vagy önerőből más üzletágakkal – melyek piaci alapon, és nyereségesen működnek – kiegészülve érhető el.

RESUME

During the recent decades I have worked in technological, transportation and plant organisation fields: first for Hajdú Volán Closed Plc. then for Cívis Bus Ltd. and at present for DKV Transport of Debrecen Closed Plc. so I have gained insight into the functioning of Hungarian public transport system.

In the minds of today's Hungarians the concept of public transport is associated with MÁV, BKV and Volán firms along with the economical organisations behind them. Unfortunately, during recent years these public services have often been associated with more controversial, sometimes even economical abuse.

Besides the above mentioned examples, more towns in Hungary - such as Debrecen, Szeged and Miskolc - own a self-sufficient public transport firm which are either directly or indirectly in the hands of the local government. They cope with similar multiplying problems and tasks, yet their operation is less girdled by national publicity or news about economical abuse.

In the first part of the essay, after a review about the macro-economical aspects of public transport, the author introduces the tools and methods used by the DKV Transport of Debrecen Closed Plc. to reach the required targets as well as aims to give adequate answers both about the global and about the wider and closer environmental changes; in what ways business studies and the thesis of business organisation are found in related literature and applied in practice; what habits, practices the company uses; how innovative and act-oriented the organisation is; if it can be characterised as a customer-centred, self-sufficient and enterprising one, furthermore if it can be typified as a „challenge-controlled” public service.

In the second part of the essay the reader's attention is directed to a new, special business possibility by the procedure of a market-research, because apart from more efficient structural functioning its improvement would be necessary from the point of view of activity and finance. Since urban public transport is not a profitable activity, its balance can be reached only by governmental and/or by owner price-completion, subsidy, and/or by private resources together with other business branches – which operate based on market and profit.

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	VII
ÁBRÁK JEGYZÉKE	VIII
1. A KÖZFORGALMÚ KÖZLEKEDÉS ÉS MAKROGAZDASÁGI KAPCSOLATAI	1
1.1. ÁLTALÁBAN A KÖZLEKEDÉSRŐL.....	1
1.2. A KÖZÉRDEKŰ KÖZLEKEDÉSRŐL.....	2
1.3. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS	4
1.4. HOGYAN TOVÁBB HAZÁNKBAN?.....	9
2. A DKV DEBRECENI KÖZLEKEDÉSI ZRT.	12
2.1. VISSZATEKINTÉS.....	12
2.2. A KÖZELMŰLT.....	13
2.3. NAPJAINKBAN.....	15
2.3.1. Cégjogi adatok	15
2.3.2. A Társaság küldetése.....	15
2.3.3. A Társaság szakmai felügyeletére jogosultak	18
2.3.3.1. A Társaság közvetlen felügyelete	18
2.3.1. Belső viszonyok	18
3. „A NÉGY VÁLLAKOZÁSI ALAPTÍPUS” TÜKRÉBEN A DKV	20
3.1. HAGYOMÁNYOS VÁLLALKOZÁS.....	20
3.1.1. Likviditás és a tőkeszerkezet alakulása a DKV-nál.....	22
3.2. VÁLLALKOZÁSI KÉSZSÉG	25
3.2.1. Belső marketing	29
3.2.2. Kapcsolatmarketing.....	30
3.2.3. Társadalmi felelősségre épülő marketing.....	31
3.2.4. Integrált marketing	32
4. ANALIZIS.....	33
4.1. ERŐSSÉGEK.....	33
4.2. GYENGESÉGEK.....	33
4.3. LEHETŐSÉGEK.....	34
4.4. VESZÉLYEK.....	35
4.5. MAKROKÖRNYEZET ELEMZÉS	35
4.5.1. Politikai és jogi környezet.....	35
4.5.2. Gazdasági környezet	36
4.5.3. Társadalmi környezet	36
4.5.4. Technológiai környezet	36
5. PIACI LEHETŐSÉGEK	37
5.1. LEHETŐSÉGEK KERESÉSE, ÖTLETEK GYŰJTÉSE.....	37
5.2. SAJÁT KUTATÁS TERVEZÉSE, BONYOLÍTÁSA	39
5.2.1. A probléma meghatározása, megközelítése	39
5.2.2. Kutatási terv kialakítása	40
5.2.2.1. A legfontosabb hipotéziseim a kutatás megkezdése előtt	40
5.2.3. Kutatási terv végrehajtása	41
5.2.4. Adatgyűjtés (terepmunka), adatfeldolgozás	44
5.2.4.1. Adatgyűjtés.....	45
5.2.4.2. Adatfeldolgozás	46
5.2.4.3. A válaszadók jellemzőinek megoszlása.....	47
5.3. KÖVETKEZTETÉSEK	48
5.3.1. Az új szolgáltatási ötlet fogadtatása	63
6. INNOVÁCIÓS AJÁNLATOM	65
6.1. HÁZTÓL-HÁZIG, DE HOGYAN?	65
6.2. VÁRHATÓ KÖLTSÉGEK ÉS BEVÉTELEK	66

6.3.	MARKETING A JÁRATSZERVEZÉSBEN	68
6.4.	A SZOLGÁLTATÁS REKLÁM PROGRAMJÁNAK TERVEZÉSE.....	71
6.4.1.	A reklámcélok meghatározása.....	71
6.4.2.	A reklám költségvetés meghatározása.....	72
6.4.3.	A reklámüzenet megalkotása.....	73
6.4.4.	Az üzenet megalkotásának módszere.....	73
6.4.5.	Az üzenet értékelése és kiválasztása	75
6.4.6.	Az üzenet kivitelezése	75
6.4.7.	A reklámeszközök kiválasztása	75
6.4.7.1.	A médiatípusok kiválasztásainak szempontjai.....	76
6.4.7.2.	A reklámhordozók időzítése	76
6.4.7.3.	A médiatérkép időzítése	76
6.4.7.4.	Reklámhatás mérése	77
6.4.8.	Promóciós mix egyéb elemei	77
6.4.8.1.	Public Relations	78
6.4.8.2.	Eladásösztönzés (Sales Promotion)	78
6.4.8.3.	Személyes eladás	78
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	79
	IRODALOMJEGYZÉK	82

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT	A SIKERES SZERVEZET VÁLTOZÓ JELLEMZŐI	11
2. TÁBLÁZAT	MUNKAERŐ FORGALOM 2006-2009-BEN.....	21
3. TÁBLÁZAT	MUNKAERŐ ÖSSZETÉTEL ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT	21
4. TÁBLÁZAT	A MÉRLEGSZERINTI EREDMÉNYEK 2005-2010-BEN.....	21
5. TÁBLÁZAT	McKINSEY 7'S MODELL ÉRTELMEZÉSE A KÖZSZFÉRÁBAN	26
6. TÁBLÁZAT	KVALITATÍV-KVANTITATÍV KUTATÁS	44
7. TÁBLÁZAT	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK CAMPUS SZERINTI MEGOSZLÁSA	47
8. TÁBLÁZAT	HALLGATÓK ÉVFOLYAM SZERINTI MEGOSZLÁSA	48
9. TÁBLÁZAT	HALLGATÓK UTAZÁSI RENDSZERESSÉGE.....	49
10. TÁBLÁZAT	HALLGATÓK ÁLTAL PREFERÁLT UTAZÓ NAPOK	51
11. TÁBLÁZAT	HALLGATÓK UTAZÁSI SZOKÁSAI.....	52
12. TÁBLÁZAT	A HALLGATÓK ÉRTÉKÍTÉLETE SZERINTI MEGOSZLÁSA.....	53
13. TÁBLÁZAT	EZEK A KIEMELT SZEMPONTOK	64
14. TÁBLÁZAT	HÁROMKLASZTERES BONTÁS.....	69
15. TÁBLÁZAT	NÉGYKLASZTERES BONTÁS.....	69
16. TÁBLÁZAT	MÉDIATÉRKÉP A REKLÁMOK IDŐZÍTÉSÉHEZ	76
16. TÁBLÁZAT	HÁROMKLASZTERES BONTÁS	65
17. TÁBLÁZAT	NÉGYKLASZTERES BONTÁS.....	65
18. TÁBLÁZAT	MÉDIATÉRKÉP A REKLÁMOK IDŐZÍTÉSHEZ	73

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA	DKV LOGÓ	2
2. ÁBRA	NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁS II. SZOLGÁLTATÁS ELŐÁLLÍTÁSÁNAK HATÉKONYSÁGA ÉS TÁMOGATÁSA 2009.....	5
3. ÁBRA	KI MENNYIT FIZET A MENETJEGY ÁRÁBÓL? (21 EU-I VÁROS ADATAIBÓL).....	6
4. ÁBRA	KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS FINANSZÍROZÁSÁNAK MAGYARORSZÁGI TRENDJE	13
5. ÁBRA	DKV KORA	20
6. ÁBRA	CÍVISBUSZ FORGALOMBA ÁLLÍTÁSA	19
7. ÁBRA	A HOLISZTIKUS MARKETING DIMENZIÓI	28
8. ÁBRA	ISKOLABUSZ JÖVŐJE.....	38
9. ÁBRA	A DEBRECENI EGYETEMEN TANULÓK KARTODIAGRAMJA	42
10. ÁBRA	MINTAVÉTELI TECHNIKÁK OSZTÁLYOZÁSA	43
11. ÁBRA	KÉRDŐÍV VISSZAÉRKEZÉSI ARÁNYOK.....	46
12. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK ÉLETKOR SZERINTI ARÁNYA	48
13. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK TÁVOLSÁG SZERINTI ARÁNYA.....	49
14. ÁBRA	AZ UTAZÁSI MÓDOK	50
15. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK UTAZÁSI KÖLTSÉGEINEK ARÁNYA	52
16. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK ÉRTÉKÍTÉLETE NEMEK VONATKOZÁSÁBAN	54
17. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK ÉRTÉKÍTÉLETE UTAZÁSI ESZKÖZÖK ALAPJÁN	55
18. ÁBRA	KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK ÉRTÉKÍTÉLETE STÁTUSZ ALAPJÁN	56
19. ÁBRA	KORCSOPORTONKÉNTI MEGÍTÉLÉSE AZ UTAZÁS FELTÉTELEINEK	57
20. ÁBRA	22-25 ÉVES KORCSOPORT <i>ÁTLAGOS</i> ÉRTÉKELÉSE.....	57
21. ÁBRA	22-25 ÉVES KORCSOPORT ÉRTÉKELÉSE SZEMPONTOK SZERINT	58
22. ÁBRA	A KÜLÖNBÖZŐ RENDSZERESSÉGGEL UTAZÓK ÉRTÉKELÉSE	58
23. ÁBRA	A KÉNYELEM FONTOSSÁGA UTAZÁSI RENDSZERESSÉG TÜKRÉBEN	60
24. ÁBRA	A „HAMAR ÉRKEZÉS” UTAZÁSI RENDSZERESSÉG ALAPJÁN	60
25. ÁBRA	MENNYIRE FONTOS A TISZTASÁG, A HIGIÉNYIA?.....	61
26. ÁBRA	A VÉGCÉLHOZ KÖZELI ÉRKEZÉS UTAZÁSI RENDSZERESSÉG ALAPJÁN.....	61
27. ÁBRA	AZ UTAZÁSI FELTÉTELEK UTAZÁSI RENDSZERESSÉG ALAPJÁN.....	62
28. ÁBRA	MENNYIRE FONTOS AZ ÁR?	62
29. ÁBRA	KELLEMETLEN-E A NAGY CSOMAGGAL VALÓ UTAZÁS?	63
30. ÁBRA	A HALLGATÓK ÚJDONSÁG IRÁNTI FOGÉKONYSÁGA	64

1. A KÖZFORGALMÚ KÖZLEKEDÉS ÉS MAKROGAZDASÁGI KAPCSOLATAI

1.1. Általában a közlekedésről

A közlekedés egy idős az emberiséggel, életünk szerves, elválaszthatatlantevékenysége. A helyváltoztatás által valósul meg a fizikai dolgok mozgatása, szállítása, az egyének mobilitása. Ezért a mikro-, és a makrogazdasághoz szervesen hozzátartozik, nélküle a gazdasági folyamatok nem működnek.

Az első számú tudomány, amely a közlekedéssel foglalkozik, a közlekedéstudomány. De számos diszciplína érintett rajta keresztül, ill. általa. „A közlekedés általános jellemzőinek eddigi bemutatásából is látható, hogy a közlekedés rendkívül komplex fogalom, amelynek tudományos aspektusból természettudományi, műszaki tudományi, társadalomtudományi, ezen belül gazdaság- és jogtudományi, valamint matematikai-statisztikai összefüggései egyaránt vannak. Ebből következik, hogy a közlekedést átfogóan kezelő közlekedéstudomány értelmezése és a tudományok rendszerében elfoglalt helyének meghatározása sem könnyű, s még sok vita után, ma sem egyértelmű.” (eki.sze.hu/ejegyzet [2010])

A tudomány által váltak ismertté, értelmezhetővé és gyakorlati jelentőségűvé az elmúlt évtizedben olyan kifejezések, fogalmak, mint a fenntartható fejlődés, ill. közlekedés; közlekedési szövetségek; személyszállítási logisztika; marketingszemlélet; innováció; konzekvens közlekedés politika; telematikai¹ és ökometriai² alapú modellezés, és vizsgálat; ko-, ill. intermodalitás,³ szubszidiaritás.⁴ (Bakos [2007])

A közlekedés sajátos rendszer, mely elkülönülő részekre, úgynevezett alrendszerekre osztódik, s azok is további részfolyamatokat integrálnak magukba. Nélkülözhetetlen, hogy komplex, rendszerszemléleten alapuló módon közelítsünk a külső és belső vizsgálatához. Ez akkor is igaz, ha csak egy részterületét vizsgáljuk, elemezzük. (Szegedi -Prezenszki [2003] 428. o.)

¹ Számítógépes üzemirányítás. A *telematika* a kommunikációs rendszereket ötvözi a mozgó járművekkel, például autókkal, hogy az információs szolgáltatásokat valós időben kínálja.

² Környezeti hatások modellezése, vizsgálata.

³ A közlekedési ágak aktív együttműködése, egymásra épülő együtt dolgozása, a különböző közlekedési módok leghatékonyabb együttes alkalmazása. Többféle eszközt, módot kombináló.

⁴ Elv, mely szerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a legnagyobb a hozzáértés. (Eredetileg [katolikus] egyházi összefüggésben vált ismertté.)

1.2. A közérdekű közlekedésről

E dolgozat a Debrecenben megvalósuló városi közösségi közlekedés kapcsán íródott, amely az előzőekben vázolt rendszer része, s amely a város önkormányzata által 126 éve életre hívott, s közvetetten birtokolt DKV Debreceni Közlekedési Zártkörűen működő Részvénytársaság által szervez és bonyolítat. Ez a közszolgáltató szervezet érintett elsősorban a közúti, de a kötöttpályás tömegközlekedésben is. Része a városi infrastruktúrának, s talán része kíván lenni a települések között bonyolódó személyforgalomnak is.



Forrás: DKV Zrt. honlapja

1. ábra **DKV logó**

„A tömegközlekedés (vagy közösségi közlekedés, közforgalmú közlekedés, kollektív közlekedés) – az általános értelmezés szerint – magában foglal minden közlekedési rendszert, amelyben az utasok *nem saját járművekkel* közlekednek. A használatos közlekedési eszközt tekintve ide tartozik:

- helyi (városi és elővárosi) forgalomban a városi autóbusz, a trolibusz, a villamos, a metró (földalatti vasút), a vasút (helyiérdekű vasút),
- helyközi (más szóval: településközi; belföldi és nemzetközi) forgalomban az autóbusz, a vasúti közlekedés, a légi közlekedés és a vízi közlekedés.”

(Wikipédia [2009])

Az 1990-es évektől kezdve tapasztalható az a törekvés, hogy a "tömegközlekedés" kifejezést valamilyen jobban hangzó elnevezéssel váltsák fel. Bizonyos elterjedtségre tett szert a "közösségi közlekedés" forma, illetve kialakult az a gyakorlat, hogy a "közforgalmú közlekedés" megjelölést a "tömegközlekedés"-nek megfelelő értelemben használják. (Fülöp et al. [2008] 5. o.)

A rendszerváltás időszakában – 1989-(?) – Magyarország gazdasági élete gyökeresen megváltozott. A régi, állami és/vagy önkormányzati tulajdonú vállalatoknak – így a tömegközlekedést végző szervezeteknek is - nem volt könnyű a megfelelés a piacgazdasági feltételeknek. Folyamatos erőfeszítést igényel az erőforrások stratégiai megközelítése a szervezeti és piaci siker szempontjából. Szembe kellett és a mai napig is szembe kell nézni az egységes európai és a változó hazai piac kihívásaival, és a

gyakorlatban figyelembe kell venni az EU alapokmányait, ajánlásait, (Zöld, ill. Fehérkönyv) az európai tevékenységet folytató vállalatok esetében (jogharmonizáció). Ez folytatódik most is, amikor a motorizáció dinamikus fejlődésével egyre csökken a közösségi személyszállítás részaránya a személyforgalomban, és erőteljesen gyarapszik az egyéni közlekedés iránti igény.

„Korunk jelensége a közösségi közlekedés háttérbe szorulása, és az egyéni közlekedés előretörése. Ez nem csak azért hordoz veszélyeket magában, mert torlódásokhoz⁵ vezet és erősen környezetszennyező, hanem azért is, mert *sokak számára a közösségi közlekedés a mobilitás egyetlen lehetséges formája*. A kereslet és a kínálat közötti egyre távoluló különbség szűkítésének fenntartható megoldása az utazási igények ismeretén alapuló közösségi közlekedés tervezése.” (Horváth[2009] 3-5. o.)

Számos anomália tapasztalható a közlekedésben, ezen belül a városi és a közösségi közlekedésben. Egyre nagyobb problémát jelent az utak zsúfoltsága, a levegő szennyezettsége, a környezet védelme, a fenntartható mobilitás szociális (társadalmi), gazdasági vetületei. Ezek kezelése, a problémák mérséklése, a közösségi közlekedés előtérbe helyezésével lehetséges, amihez politikai, szakmai és társadalmi *tudat formálódásra és akaratra* van szükség.

Miközben a közúti közlekedésben meglévő problémák és ellentmondások feloldását véli a szakma a közösségi közlekedéstől, addig a közszolgáltatók, akik a közösségi közlekedésben érintettek, azzal szembesülnek, hogy erőforrásaik szűkülése mellett hatékonyabban és jobb minőségben kell feladataikat megoldani. Csökken az utasok, ezzel a szolgáltatást megtéríteni képes igénybe vevők száma, a helyi és a központi források, támogatások apadnak, a hiteles, felkészült menedzsment pedig átpártol a munkaerőpiac jövedelmezőbb területeire. (Greenfo/MTI [2009])

„A közösségi közlekedési szolgáltatások különösen érzékenyek a hatékonysági problémákra, mivel a társadalom és a politika közvetlen érdeklődési körében állnak. Szervezési és finanszírozási feladataik több, olykor egymásnak ellentmondó szempont –

⁵ A TORLÓDÁSSAL kapcsolatos költségek: a közlekedők és a társadalom minden olyan költsége, ami a magas közlekedési sűrűség következménye (idővesztés, csökkenő megbízhatóság, szolgáltatás alacsonyabb minősége, kieső munka stb.). Ebből externálisnak tekintjük azokat a költségeket, amelyeket nem maga a közlekedő visel. (Rudas -Nádai[2009] 6. o.)

gazdaságosság, elérhetőség, megfizethetőség, stb. – mérlegelését, kiegyensúlyozását igénylik, méghozzá, *transzparens, elszámolható* módon.” (Bokor [2008] 31-36. o.)

Az egymásnak ellentmondó szempontok és az állami intézkedések, vagy azok hiánya az elmúlt három évben 168 magyar városból 105-ben veszteségessé tette a tömegközlekedési cégeket, s ennek okán a helyi üzemeltetők sorozatos bedőlését eredményezheti a közeljövőben. Takács László közlekedési szakértő 2011. március 2-án (14:59) a Gazdasági Rádiónak úgy nyilatkozott, hogy szerinte a települések többsége a lehetőségeihez képest többet költ közlekedésre, *spórolással és reális tervezéssel* lehetne enyhíteni a finanszírozási gondokon.

1.3. Nemzetközi kitekintés

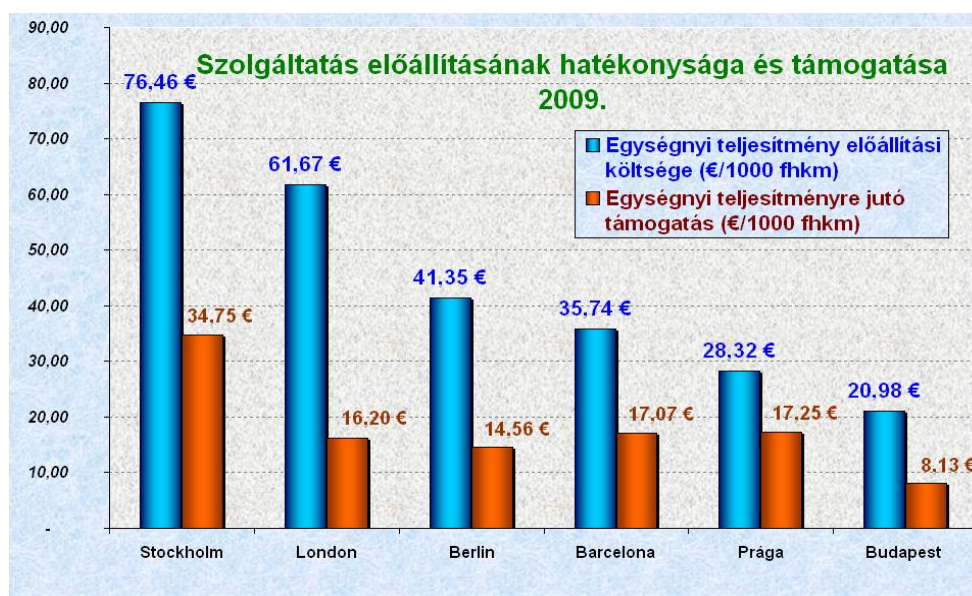
„...XXI. század elején tapasztalható trendjei révén a városiközlekedés ördögi körbe került: a jellemzően egyedül utazó autósok egymást, illetve atömegközlekedési eszközöket és a nem motorizált egyéni közlekedési módokat (többek között a gyaloglást és a kerékpározást) akadályozva lassítják a forgalmat, ami azok attraktivitásának és keresletének csökkenésével, egyúttal újabb és újabb személygépjárművek megjelenésével jár együtt – e helyzet megoldása *korunk kiemelkedő közlekedési problémája*.

Ezzel összefüggésben a szakemberek, a szakmai szervezetek és a kapcsolódó szakirodalom szinte kivétel nélkül a módok közötti megoszlás módosítását és a gépjármű-használat dominanciájának mérséklését, a nemzeti közlekedéspolitikák és az Európai Unió vonatkozó álláspontja pedig a *fenntartható mobilitás* feltételeinek megteremtését sürgeti.

Míthogy a *fenntarthatóság* egyszerre öleli fel a gazdasági *értékteremtés*, a társadalmi *igazságosság*, valamint a *környezetvédelem* célkitűzéseit, az ezek egyensúlyához elvezető komplex intézkedésekre az elmúlt évtizedekben számos javaslat született.” (Munkácsy [2009] 1-3. o.)

Az Európai Unió 27 tagországának területén közel 500 millió emberél, az egy főre jutó *személyközlekedési teljesítmény* 11 674 kilométerre esett vissza 2007-ben a két új tag csatlakozásakor. Ugyanakkor nem módosult jelentősen az egyes módok közötti megoszlás. Az egyéni közlekedés, mindenekelőtt a személyautó továbbra is kiemelkedő részaránnyal bír, míg a motoros kétkerekűek 2,7, a *helyi és távolsági autóbuszok* 9.1, a

vasút 6,7, a metró és a villamos 1,5 %-ban veszik ki arészüket, addig a személygépjárművek használata 80,1 %-ot képviselnek azösszteljesítményben (2006). A gépjármű-közlekedés súlya Szlovéniában 93.1%, Litvániában 90.5% és az Egyesült Királyságban 86.6%. Az Eustat adatai szerint Magyarország a sereghajtó (61,1%) Románia (69.3%) és Bulgária (68.9%) mögött. Ezek az országok jelentősebb mértékben támaszkodnak a közforgalmú közlekedésre és más egyéni helyváltoztatási módokra (pl. gyaloglás, kerékpár). A közösségen kívüli országok közül is csak Törökország esetében találunk alacsonyabb értéket, a gépjármű-közlekedés részaránya például Macedóniában (77.3%) és Horvátországban (82.1%) is megközelíti az EU27 átlagát (82.3%).



Forrás: Takács Péter: IX. Regionális közlekedés aktuális kérdései (KTE konferencia), Debrecen, 2011. március 9-10.

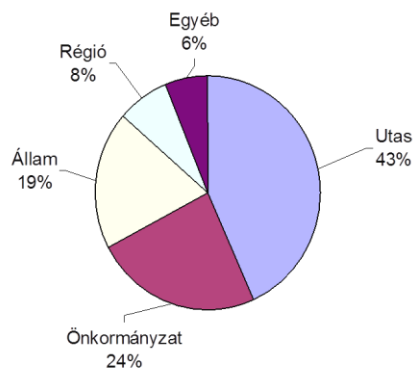
2. ábra Nemzetközi összehasonlítás II. Szolgáltatás előállításának hatékonysága és támogatása 2009.

Számos kezdeményezést írnak be nemzetközi szakirodalmi források arról, hogyan igyekeztek pl. amerikai, német települések, tartományok, kormányok a közösségi közlekedést önfinanszírozóvá tenni, sikertelenül. (Millar [1999] 1-17. o.)

„A támogatások csökkentésére irányuló törekvések csak rövid távú és parciális sikereket hoztak, s az is bebizonyosodott, hogy a hatékony, a fogyasztói igények mind szélesebb körét kielégítő közösségi közlekedési rendszer kialakulása a fejlett társadalmakban pusztán a piaci folyamatoktól nem várható. Mindkét államban kiütközött az alapprobléma: ha ebben az eszköz és munkaerő-igényes szektorban a szolgáltatások árát

piaci alapon határoznák meg, a *kereslet lényegesen csökkenne*, az ettől eltérő ármeghatározás viszont *állami támogatást igényel*.

Az elmúlt évek tendenciáit vizsgálva látható, hogy a német modell tulajdoni és szabályozási rendszerében közeledik az amerikaihoz, de úgy tűnik, hogy ezek a lépések csak a *piac szabadabbá tételére*, s nem a szabad piac bevezetésére vonatkoznak. Az elért eredmények és az elkövetett hibák tanulságul szolgálhatnak a gazdasági fejlettség alacsonyabb fokán álló országok számára is...” (Teleki [2008] 8-9. o.)



Forrás: Aba Botond: A közösségi közlekedés helyzete országos szinten, KTI nonprofit KFT, (Balatonföldvár előadás) 2008. május 15.

3. ábra **Ki mennyit fizet a menetjegy árából?**(21 Eu-i város adataiból)

Az Egyesült Királyságban és Írországban is dilemmát okozott az a tény, hogy a 1998. évi támogatási szinthez képest 2005-re 4-5-szörösére nőtt a támogatás mértéke, eközben az utasok számának növekedése a 15%-ot sem érte el. (Pálfalvi [2009] 76-77. o.)

Tehát általános nemzetközi tapasztalat az, hogy a tömegközlekedési szervezetek *költséghatékonyságának javítása mellettsem szüntethető meg annak szubvencionálása*.

Londoni közösségi közlekedés átalakítását követően a bevételek az alábbi módon alakultak 2009-ben (Szegvári [2011] 26. dia):

- menetdíj 42%
- nemzeti kormányzati támogatás 41%
- dugódíj 5%
- tőkejövedelem 7%
- egyéb (pl. hirdetés, bérbeadás) 5%

Hasonló tapasztalatok olvashatóak Madrid, Kalsruhe, Dublin kapcsán is.

Prudens, körültekintő *átalakítással*, a *szolgáltatási színvonal fejlesztésével* nő a közszolgáltatást igénybevevők száma, csökken az egyéni utazási módot igénybevevők aránya, gyarapodnak az adóbevételek, az (negatív) externális hatások pl.: idővesztés, csökkenő megbízhatóság, szolgáltatás alacsonyabb minősége, kieső munka, stressz, balesetek, légszennyezés stb. tendenciái mérséklődnek, iránya megfordulhat. (Bernstein [2011] előadás)

A magyarországi szakirodalomban, szaksajtóban gyakran nyugat-európai vagy esetleg USA-beli példákat említenek követendő minta gyanánt. Jómagam is szívesen olvasom ezeket, de szeretem a harmadik világból származó megoldásokat is, hisz ezek gazdasági fejlettségük tekintetében közelebb állnak hozzánk. Ilyen megoldást, mintát kínálhat számunkra a brazil Curitiba, ahol a városrendezési terv része volt a közösségi közlekedés új koncepciója. A szisztematikusan megvalósított rendezési terv azt eredményezte, hogy a Curitiba tömegközlekedési rendszerének az igénybevevőinek 28%-a személygépkocsival való közlekedésről pártolt át a tömegközlekedésre (modal-split)⁶. A Curitiba lakók jövedelmük 10%-t költik mobilitásra. A város lakosainak 1 főre eső üzemanyag fogyasztása 30%-kal kevesebb, mint más brazil városokban. Csökkent a környezet terhelése, a levegő szennyezőanyag és porkoncentrációja. A város rendezése oly annyira sikeresnek mondható, hogy más észak- és dél-amerikai, indiai, kínai települések is átvették a koncepciót. (Vácz [2009])

Bármelyik példán is okulunk, az teljesen biztos, hogy csak az adott település, régió településrendezési terveinek megvalósulásával összhangban lehet sikeres a közösségi közlekedés fejlesztése. S ez igaz Debrecen és a DKV Zrt. kapcsolatában is.

A nemzetközi példák kapcsán mind gyakrabban kerülnek felszínre nemcsak azok a költségek, amelyek a szolgáltatóknál merülnek fel (amortizáció, tüzelőanyag, emberi munkaerő, és egyéb ráfordítások), hanem azok is, amelyek „nem a jármű rendelkezésre bocsátójánál jelentkezik, hanem a *rendszer más résztvevőinél*. Sokáig ezeket az úgynevezett külső költséget – vagy externális költségeket – nem vették figyelembe. Ezek közé a külső költségek közé tartoznak mindazok a költségek, amelyeket a közúti közlekedés okoz a *társadalom többi szereplőjének*, s nem kerül megtérítésre....A közlekedés által okozott sokféle káros hatás csökkentésének az egyik lehetősége a költségek internalizálása.” (Török - Zöldy [2010] 1-2 o.)

⁶ A tömegközlekedés és egyéni (gépjármű) közlekedés aránya. Közlekedési munkamegosztás.(fr.)

Aközlekedési *aránytalan energiafogyasztásért* első sorban a személygépjármű forgalom a felelős. A személygépkocsinak a tömegközlekedéshez képest *hatszorakkoraenergia és káros anyag kibocsátásuk* van. A gépjárművek nagy száma miatti növekvő úthálózat és *parkoló felület igény, azajterhelés és akáros anyag kibocsátás* lakhatatlanná teszi a városokat. Vidéken, a kisebb forgalomterhelés miatt a probléma kevésbé jelentkezik, de városi környezetben *aggasztó trendeknek* lehetünk szemtanúi.

„A személygépkocsi messzemenően dominál városi környezetben, hozzájárulva az EU városok agglomerációjában leutazott kilométerek 75%-hoz. A személygépkocsik feltorlódása sokszor oly méreteket öltenek, hogy egyes európai városokban az átlagos utazósebesség alacsonyabb, mint a lovas kocsik idejében volt. A felfokozott gépkocsi használat mellett biztonsági és környezeti problémák is megjelentek csakúgy, mint egy lefelé mutató tendencia a tömegközlekedés népszerűségében, melyet egyértelműen a tömegközlekedés *alulfinanszírozása* okozott.

A tömegközlekedés a legfontosabb alternatívája a személygépkocsinak. Főszerepet játszik a nagyobb városokban, ahol 2,5- de akár 3-szor annyi személyt képes elszállítani, mint az egyéni közlekedéssel. A tömegközlekedés szintén fontos szerepet játszik azokban az Uniós háztartásokban (becslések szerint a háztartások 40%-a), ahol nem áll rendelkezésre személygépkocsi. Az előrejelzések azt mutatják, hogy további beavatkozások nélkül a tömegközlekedés megtarthatja piaci részesedését, kivéve a nagyobb agglomerációkban, ahol nyilvánvaló a gyorsaság, a megbízhatóság és az «imázs» iránti igény.

A közúti közlekedés erősen nyersolajfüggő, ezen felül a közlekedés okozta káros légszennyezőanyag túlnyomó többségének kibocsátásért is felelős. A városi közlekedés a közlekedésen belüli CO₂ kibocsátás mintegy 40%-ért felelős. Mindemellett szinte Európa összes városlakója erős légszennyezésnek van kitéve, amely meghaladja az EU normatívákat (szálló részecskék tekintetében vizsgálva a szennyezést). Az elmúlt évtizedben tekintélyes javulást tapasztalhattunk a járművek káros anyag kibocsátásának csökkentésében, de bizonyos túlsúlyolt pontok továbbra is problémát jelentenek. A növekvő (egyéni gépjármű) forgalom veszélyezteti, vagy meg is akaszthatja a városi levegőtisztaság és az üvegházhatású gázok kibocsátása terén elért eddigi fejlődést.” (Fenntartható városi közlekedés [2009] 3-4.o.)

„...az autóbuszok harmad-, az elektromos közlekedési eszközök tizedannyi széndioxidot bocsátanak ki, mint egy személyautó, egy utasra vetítve legfeljebb tizedannyi

helyet foglalnak el, miközben nyugat-európai adatok szerint 5-20-szor biztonságosabbak is az egyéni közlekedési módoknál. A helyigény kapcsán idő specifikus megközelítést alkalmaz Bracher és munkatársai tanulmánya, amit az UITP⁷ egy kiadványa [Response..., 2007] idéz. Ez arra világít rá, hogy a (személy-) gépjármű százszor akkor területet foglal el, mint a közösségi közlekedés eszközei, amennyiben figyelembe vesszük, hogy előbbi sokkal több időt tölt egyhelyben...

Externális költség-kategória GNP százalékában:

- Zaj 0.3%
- Helyi légszennyezés 0.4%
- Üvegházhatás (> 1%)
- Balesetek 2%
- Torlódás 2%

Összesen: > 6%” (Munkácsy [2009] 15-16. o.)

1.4. Hogyan tovább hazánkban?

Az előzőekben leírtak tudatában hogyan lehetnek sikeresek azok a szervezetek Magyarországon, amelyek közüzemeknek minősülnek, így gazdasági élet speciális szereplőinek számítanak, kollektív igényeket kielégítve részben közpénzekből,⁸ részben az igénybevevők által finanszírozva, jószerivel rentabilitásra törekedve, esetleg szerény profitban reménykedve? (Dinya [2008] 286. o.)

A „non business” szektorhoz tartozó szervezetek fontosabb kvalitatív jellemzőinek Dinya professzor szerinti összefoglalójából, a közüzemi szektor ismérvei (fenti publikáció 290 p.):

- Szervezetei közüzemek,
- Az előállított javak megfizethetőek,
- Kollektív igényeket elégít ki,

⁷ Közösségi közlekedési társaságok nemzetközi szövetsége

⁸ Az externális költségeket — közlekedéspolitikai beavatkozás hiányában — a társadalom egésze fizeti meg, mivel a jelenlegi árazási rendszerben nem jelentkeznek a konkrét közlekedőknél. Ennek következtében a közlekedők (mind az egyéni, mind a közösségi közlekedés használói) nem a valós költségek figyelembevételével közelítik meg a közlekedést, mint szolgáltatást, ami végső soron az általános társadalmi jólét csökkenéséhez vezet (het). (Rudas –Nádai [2009] 4. o.)

- Finanszírozása részben a fogyasztók által, részben költségvetési forrásból történik,
- Tevékenység célja profit szerzés,
- Állami és vegyes tulajdonforma jellemzi,
- Működési formáját tekintve vállalati.

Az üzleti esettanulmányok, a siker történetek általában a szabad vállalkozások világából kerülnek ki. Meglehetősen nehéz sikeres közszolgáltatókról szóló – közhasznú közlekedést bonyolító társaságról szólót még nehezebb - elemzést, tanulmányt találni.

A globalizálódó világban a hatékony működés megvalósítása egyre nagyobb kihívást jelent a vállalatok – így a DKV Zrt. – számára is. A világszerte növekvő üzleti verseny és a felgyorsult technológiai fejlődés következtében, a társaságok vezetésének megnőtt az információ-igénye, főleg az olyan belső információk iránt, amelyeket a hagyományos számviteli jelentésekből nem lehet kinyerni, s olyan külső információk iránt, amelyek komoly (marketing) kutatások tehetnek megalapozottá. A gazdálkodó szervezetek sikeressége attól függ, hogy milyen *gyorsan és hatékonyan* tudnak reagálni a gazdasági élet változásaira, és mennyire tudnak megfelelni a szüntelenül változó újabb és újabb kihívásoknak. A DKV esetében a tulajdonos önkormányzat elvárásainak is.

A hatékony irányítás alapja az, hogy a vezetés összhangot tudjon teremteni a szervezet küldetése, stratégiája, valamint belső működés színtere, a vállalati szervezet rendszere és külső környezete között. Ennek megvalósításához azonban szükség van olyan vezetési eszközökre és döntéstámogató mechanizmusokra, rendszerekre, amelyek révén biztosítható az adekvát⁹ információszolgáltatás, a piaci (marketing) és innovatív szemlélet, s ehhez legmegfelelőbb szervezet kialakítása. (Chikán[2006] 297-300. o.)

Jelenleg azt érzékelem, hogy bizonyos problémák megoldódnak a debreceni közszolgáltatási közlekedésben, de vannak, amelyek nem. Generálódnak újak is. A tömegközlekedésben, mint külső és belső érintett az elmúlt évtizedekben azt tapasztaltam, hogy a vállalati szervezet tökéletlenül működik, - DKV Zrt-jé is – eredményességét több tényező nehezíti, torzítja. A jelentkező gondok egy jelentős része más vállalati szemlélettel, pld. *marketing szemlélet* meghonosításával a szervezet egészében, *innovatív készségek* elmélyítésével enyhíthetőek. (Chikán[2006] 21-26. o.)

Dolgozatom következő két fejezetében bemutatom azt, hogy a DKV Debreceni Közlekedési Zrt. milyen eszközökkel, módszerekkel igyekszik a kitűzött célokat elérni,

⁹ Lényeget pontosan tükröző, egyenértékű, (paritásos).

a változó globális, és a tágabb és szűkebb környezeti változásokra sikeres válaszokat adni. A gyakorlatban hogyan alkalmazzák a szakirodalomban megtalálható gazdálkodási tanokat, üzletszervezési tételeket. Melyek a vállalatnál alkalmazott, bevett szokások, gyakorlatok. Mennyire cselekvés orientált a szervezet, jellemzi-e piac-, és ügyfél orientáltság, önállóság, vállalkozó szellem, jellemezhető-e „küldetésvezérelt közszolgáltatónak”. Mivel a DKV vezetői nyitottak az új, alkotó magatartásra, hozzáállásra, ezért kezdeményeztem ennek a témának a feldolgozását, bízva abban, hogy kellő segítséget kapok tőlük is.

A sikeres szervezet változó jellemzői

1. táblázat

Üzleti szféra			Közszféra	
Peters/Waterman(1986)	→	Kotter (1999)	→	Osborn/Gaebler(1994)
Cselekvés orientáltság	1	Kifinomult veszélyérzet	1	Problémák megelőzése
Szoros vevő kapcsolat	2	Intenzív kommunikáció	2	Piac-és ügyfél orientáció
Önállóság, vállalkozó szellem	3	Jövőkép, stratégia	3	Küldetésvezérelt
Legfontosabb az ember	4	Adaptív kultúra	4	Támogató és mobilizáló
Azt csinálja, amihez ért	5	Rövidtávon is eredményes	5	Eredményközpontú
Versenyorientáció	6	Tartós eredményesség	6	Versenybarát
Legegyszerűbb szervezet	7	Kompetens/motivált dolgozó	7	Vállalkozó szemléletű
Szigorú/engedékeny vezető	8	Csapatmunka	8	Decentralizált

Forrás: Dinya László: Szervezetek sikere és válsága, Akadémia Kiadó Zrt. Budapest, 2008, 295 p.

Dolgozatom második felében egy piackutatás lefolytatásával új, speciális üzleti lehetőségre szeretném ráirányítani a figyelmet, mert a hatékonyabb szervezeti működés mellett égetően szükséges annak gyarapítása is mind tevékenységi, mind pénzügyi oldalról, hisz a városi közösségi közlekedés nem rentábilis tevékenység, egyensúlya csak állami és/vagy tulajdonosi (ár) kiegészítéssel, szubvencióval, és/vagy önerőből más üzletágakkal – melyek piaci alapon, és nyereségesen működnek – kiegészülve érhető el. (Pálfalvi [2008])

Erre alapozva egészítettem ki a dolgozatomat egy marketingkutatással, bízva abban, hogy a helyi közlekedési tevékenységet hamarosan ki lehet bővíteni helyközi viszonylatú, speciális személyszállítási tevékenységgel. Ez most kutatási feladatot jelent, későbbiekben személyszállítási logisztikai programot. (Gelei et al. [2009])

2. A DKV DEBRECENI KÖZLEKEDÉSI ZRT.

2.1. Visszatekintés

2009 októberében ünnepelte a DKV Zrt. kollektívája és a vezetése egy impozáns rendezvénysorozattal, a debreceni tömegközlekedés kialakulásának, és a társaság létének 125. évfordulóját.

Már 1863-ból van feljegyzés arról, hogy Debrecenben omnibuszon lehetett a vasútállomástól a Nagyerdőig közlekedni. 1884-ben gőzvasúton beindul a személyszállítás.

Ahogy gyarapodott Debrecen népessége, úgy nőtt az utazási igény, s ezzel együtt „kívánatosabb” vált a korszerűbb villamos vontatás. 1911-ben sikeresen elindultak a sárga „fürgé és gyorsjárású” villamosok. Ezután számos szárnyvonal épült ki. Ennek kapcsán 1932-ben autóbuszok is közlekedtek már a településen, egy tervezett vasúti szárnyvonal helyett.

A Város állandó elszámolási vitában volt a Helyi Vasúttal. Ennek ellenére a folyamatosan gyarapodó igényekhez alkalmazkodott a helyi tömegközlekedés mind addig, amíg a Nagy Gazdasági Világválság be nem köszöntött. 1933 után szerény fejlődés jellemezte Debrecen közlekedését 1944-ig. A II. Világháború okozta károkat 1952-re sikerül kihevernie a városnak és a D.H.V.-nak, amelynek a neve az államosítás után DVKV-ra, majd DVV-re változott. Ezen vállalatok kizárólag vasúti pályán szervezték a tömegközlekedést. 1957-ben a vállalat elnevezése Debreceni Közlekedési Vállalatra módosult.

1968-as közlekedéspolitikai koncepció kizsigerelte Debrecen villamos közlekedését, több szárnyvonalat meg kellett szüntetni. A megszüntetett (70%) vonalakon a továbbiakban a Volán autóbuszai közlekedtek. (Szüleim ezt már akkor „elbaltázott” lépésnek tartották. De ez senkit nem érdekelt az akkori hon- és városatyák közül.)

Élet-halál harcnak tűnhet utólag ez az időszak a DKV életében. A megmaradt egyetlen villamos vonalon 2003-ban már csak 42%-át szállította az utasoknak a 1970-es utas számhoz képest.

A vállalati szervezet túlélését a kiemelkedő javítási és felújítási tevékenység segítette, valamint az 1978-ban beindult trolibuszfejlesztés. 1985-ben indulhatott útjára a 2-es

viszonylatszámú trolibusz, majd 1988-ban a 3-as reláció. (Az 1-es relációban az egyetlen megmaradt villamos pályán közlekedő villamosok haladtak, amelyeket gyerekkoromban „tujának” hívtunk, a gyerekeim „vilinek” becéznek.)

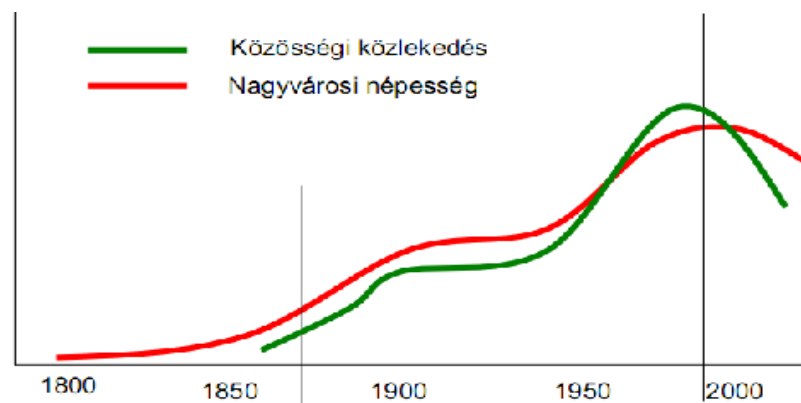
A Közlekedéstudomány Intézet tanulmánya és javaslata alapján, nyolc vonalon közlekedtek volna trolibuszok. Még a négyes vonalon 1995-ben megindult a trolibusz közlekedés, de 1999-ben felfüggesztették a működését. (Beretvás [2009])

2010-ben viszont bölcsen, csendben újra indították.

2.2. A közelmúlt

1998-tól új városmenedzsment vette át a település irányítását. A város vezetésének érezhető törekvése az volt, hogy ellátási felelősségének, kötelezettségének úgy tegyen eleget, hogy az azokból származó veszteségek kiegyenlítése minél kisebb terhet rójon a város költségvetésére.

Egyfelől a „restrikció bővületében” gondolkodott a települési önkormányzat, másfelől a törvényben megfogalmazott kötelezettségéből származó anyagi terheit próbálta áthárítani az államra úgy, hogy a DKV tevékenységét át akarta adni a Hajdú Volán Zrt.-nek, amely állami tulajdonú szervezetként működik ma is. (Mellár [2010])



Forrás: Szentgyörgyi Tamás: A közösségi közlekedés finanszírozásának alternatív megoldásai és jövője SZIE, 2007. 51 p.

4. ábra **Közösségi közlekedés finanszírozásának magyarországi trendje**

A közösségi közlekedés problémái – a személyszállítási koncepció és törvény hiánya mellett – több tényezőre vezethetőek vissza:

- „Strukturális problémák (vasút-közút szerepe)

- Félbehagyott szerkezeti reform: Községi közlekedés középtávú koncepciója 2130/2006. (XII. 20.) Korm. határozat
- Tarifa/kedvezményrendszer átalakítása
- Hálózati intézkedések
- Hatékony állami intézményrendszer kialakítása félbe maradt önkormányzatok és állam munkamegosztása)
- Rövid távú fiskális kényszer – hiányzik a stabil, tervezhető közfinanszírozás
- Alágazatok közötti munkamegosztás továbbra sem egyértelmű
- Keveredik az állam (és az önkormányzatok) tulajdonosi, szabályozói és megrendelői érdeke
- Vállalati (szervezeti) hatékonysági problémák.” (Felsmann [2009])

Néhány évi meddő kísérletezgetés után merész lépésre szánta el magát Debrecen város menedzsmentje. Rábírta a városi önkormányzat közgyűlését, hogy új konstrukcióban, pályáztassa meg a tömegközlekedés autóbusszal végzett részét.

Az erre a célra megszervezett pályázat utolsó felvonásában két szolgáltató maradt versenyben, a *Hajdú Volán Zrt.*, és a kihívó, a *DKV Zrt.*, és az *InterTan-ker Zrt.* alkotta *Cívibusz konzorcium (PPP)*¹⁰. A közgyűlés miután érvénytelennek találta a Hajdú Volán pályázatát, a Konzorciumot jelentette be nyertesnek.

Ezzel a megoldással a közgyűlés egy csapásra több problémát oldott meg:

- Ugrásszerűen javította az utazó közönség kiszolgálásának minőségét, legalább is a járművek tekintetében,
- Növekedési pályára állította a DKV Zrt.-t, legalább is ennek a lehetőségét biztosította,
- Új munkahelyeket teremtett, legalább is statisztikailag,
- Egységes arculatúvá, koncepciózussá tette a város tömegközlekedését,
- Saját tulajdonú cége ezzel a tevékenységgel kiegészülve az ország második legnagyobb városi közlekedési társaságává vál(ha)t. (Varga [2008])

A Debrecen Megyei Jogú Város (DMJV) Közgyűlésének és a város menedzsmentjének felelősségérzete a DKV Zrt. iránt abban is megmutatkozott, hogy 250/2001 (XII.20.)

¹⁰ Public PrivatePartnership: a közsféra és a magánsféra olyan együtt működését jelenti, amelyben a közfeladatokért felelős állam (önkormányzat) - a szolgáltatási, beruházási feladatainak, megszervezésekor - komplex módon együtt működik a magánsféra (piac) szereplőivel. Mindazon konstrukciók, amelyben az együttműködők sokrétűen, összetett módon a tervezési, építési, működtetési, finanszírozási feladatokban egyaránt megvalósul. (Kotán [2010])

közgyűlési határozatában, a város tulajdonban lévő – napjainkra 52.000 m²-nyi, 4.400 fizető várakozó helyet jelentő - gépjármű parkolási lehetőséget – pályázat útján – a Társaság kezelésébe és üzemeltetésbe adta 2002-től. Így eredményt termelő tevékenység is került a cég tevékenységi körébe, ami csökkentheti a helyi közlekedési tevékenységből keletkező veszteséget. Ha e gondolat mentén haladunk tovább, úgy ítélem meg, hogy még *több olyan tevékenységre, üzletágra van szükség*, amely a helyi közösségi közlekedésen keletkező *veszteséget kompenzálja*, esetleg szerény nyereséget is eredményez.

2.3. Napjainkban

2.3.1. Cégjogi adatok

<i>A társaság cégneve:</i>	DKV Debreceni Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság
<i>A társaság székhelye:</i>	4025 Debrecen, Salétrom u. 3.
<i>A társaság alakulása:</i>	1997. július 01. (a jogelőd 1884-ban)
<i>Cégjegyzékszám:</i>	09-10-000233
<i>Adószám:</i>	11553849-2-09
<i>KSH szám:</i>	11553849-6021-114-09

A társaság fontosabb tevékenységi körei:

- 42.22 Elektromos, híradás-technikai célú közmű építése
- 43.21 Villanszerelés
- 45.20 Gépjárműjavítás, karbantartás
- 49.31 Városi, elővárosi, várostérségi szárazföldi személyszállítás
- 73.11 Reklámügynöki tevékenység
- 77.12 Gépkölcsönzés (3,5 tonna fölött)
- 85.59 Máshova nem sorolt egyéb oktatás
- 96.09 Máshova nem sorolt egyéb személyi szolgáltatás

2.3.2. A Társaság küldetése

„Cégünk 1997. július 1-jén Debreceni Közlekedési Vállalatból, DKV Debreceni Közlekedési Rt. lett.

2000. március 9-én a Debrecen Város Önkormányzata megalapította a Debreceni Vagyonkezelő Rt-t, amelynek a DKV Rt. is a tagvállalata. [...]

A 2002-es év változásokat hozott a Társaságunk életében, nemcsak szervezeti, gazdasági területeken, hanem a marketing, kommunikáció területén is. Ezt a megkezdett

folyamatot a működési hatékonyság növelése mellett a lakosság igényeinek magasabb szintű kiszolgálása jellemzi.

2004. március 30-án Társaságunk MSZ EN ISO 9001:2001 számú szabvány szerinti minőségirányítási tanúsítványt szerzett.

Működésünket, gazdálkodásunkat - a napjaink fejlett közszolgáltató cégeit jellemzően - dinamikussá és áttekinthetővé alakítjuk a szolgáltatásainkat igénybevevők és a tulajdonos, a Debreceni Vagyongazdálkodási Rt. elvárásának megfelelően. Társaságunk azon dolgozik, hogy utasorientált közösségi szolgáltatást nyújtson, amely alkalmas a város tömegközlekedési feladatainak ellátására és egyben az egyéni közlekedés versenytársává váljon¹¹[...].

Szolgáltatásainkat évente több mint 40 millió utas veszi igénybe,¹² alapvető célunk, hogy az utas- és ügyfél igények folyamatos figyelemmel kísérésével olyan szolgáltatást alakítsunk ki, amelynek színvonala a közösségi közlekedés és a fizető várakozóhelyek üzemeltetésében a vevőink elégedettségéhez vezet.

A fejlesztési elképzeléseink megvalósításával, azok forrásainak megteremtésével, valamint az elektromos vontatású környezetbarát járműveink közlekedtetésével kíván Társaságunk hozzájárulni a Debrecenben élők környezetének megőrzéséhez és életkörülményeinek javításához.

Debrecen város fejlődését bemutató Főnix tervhez¹³igazodóan Társaságunk a villamospálya további korszerűsítését, a trolibusz járműállomány rekonstrukcióját és a nagy lakótelepek irányában a teljesen környezetbarát 2-es villamosviszonylat kiépítését¹⁴tekinti fő céljainak.

Parkolás

Debrecenben 1993-tól kezdődően léptek életbe azon rendeletek, melyek a parkolás szabályozását voltak hivatottak biztosítani. A fizető parkolóhelyek száma a korábbi 450 indulási számról akkor közel duplájára emelkedett.[...]

¹¹ Számomra az egyéni közlekedési lehetőségek „versenytársnak” tekintése ellentmondásos. Az egyéni közlekedés előbb létezett, mint bármelyik gazdasági társaság, amelyik közforgalmú közlekedést bonyolít. Maga az egyéni közlekedés nem rendelkezik társasági formával, nincsenek gazdasági céljai, nem irányul egyetlen gazdasági szereplő ellen. Bár kétségtelen, hogy potenciálisan a közösségi közlekedést működtetők lehetőségeit csökkenti.

¹² 2009. július 1-ig igaz ez a szám, amíg az autóbusz közlekedés szervezését meg nem kezdi a DKV Zrt. (A tervezett utas szám 2010-re 114 millió fő.)

¹³ Kőlcsey-központ, fedett uszoda, nagyerdei stadion. Ez csak néhány azokból a célokból, amelyeket a város vezetése fogalmazott meg a Főnix tervben, ami egy dokumentumban foglalja össze a következő négy év városfejlesztési elképzeléseit. A részleteket Kósa Lajos polgármester fejtette ki a városházán tartott sajtótájékoztatón.[2004.05.22.]

¹⁴ A dolgozatírás alatt sikeresen lezárult a vonatkozó pályázat.

A gyors kiszolgálás érdekében, az ügyfélszolgálati irodánkban működő számítógépes rendszert továbbfejlesztettük, mellyel lehetőség nyílt többek között a parkoló kártya bevezetésére. Ez a fizetési mód megkönnyíti a jegyváltást és egyre közkedveltebb városunkban. A fizető várakozóhelyeken „Siemens Prisma 5” típusú parkolójegy kiadó automaták működnek, melyek biztosítják a készpénzfizetéses és a korszerű chipkártyás rendszer működését. Az automaták működéséről GSM alapú távfelügyeleti rendszer tájékoztatja a műszerész csoportunkat.

Jövőkép¹⁵

Működésünket, gazdálkodásunkat - a napjaink fejlett közszolgáltató cégeit jellemzően - dinamikussá és áttekinthetővé kívánjuk alakítani az utasok, ügyfelek és a tulajdonos, a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. elvárásának megfelelően.

Olyan utas orientált közösségi szolgáltatást kívánunk nyújtani, amely alkalmas a város közlekedési feladatainak ellátására, és egyben az egyéni közlekedés versenytársává válhat.

Az utas orientált szemléletre épülő stratégiával el kívánjuk érni a közösségi közlekedést igénybe vevő utasok megtartását, és az eddig más közlekedési módot használók megnyerését.

A városi tulajdonú fizető várakozóhelyek üzemeltetőjeként el kívánjuk érni, hogy minél több területet érintően, korszerű, távfelügyelt parkolási rendszer kerüljön kiépítésre és ebből kifolyólag a tevékenység árbevétele és eredményessége is növekedjen.

Célunk az újonnan létesítendő parkolóházak üzemeltetésében történő jelentős szerepvállalás.

Részvénytársaságunk fontosnak tartja, hogy korszerű elektromos vontatású környezetbarát járműveink közlekedtetésével és a világszerte nagyvárosokban alkalmazott "P+R"¹⁶ rendszer kialakításával hozzájáruljon a Debrecenben élők egészséges életkörülményeinek, környezetének megőrzéséhez, javításához.

¹⁵ Én ezt tekintem a DKV. Zrt. küldetésnyilatkozatának.

¹⁶ „A **park and ride** (rövidítve: **P+R**, jelentése *parkolni és utazni* vagy *parkolj le és utazz*) olyan parkolók megnevezése, melyek közvetlenül egy busz-, vasúti-, vagy egyéb tömegközlekedési eszköz megállója, vagy pályaudvara mellett, vagy annak közvetlen közelében kerültek kialakításra azon célzattal, hogy a városba tartók ott leparkolhassák gépjárműveiket és átszállhassanak a városközpontba tartó tömegközlekedési eszközre. A P+R-ek jellemzően ingyenesek és a külvárosokban illetve az agglomerációkban kerülnek kialakításra, hogy ezzel is enyhítsék valamelyest az adott város gépjárműforgalmát.” (wikipedia [2010])

Az ökológiai értékek és az egészséges lakókörnyezet megőrzése szempontjából fontosnak ítéljük meg az Európai Unió tagországaihoz hasonlóan a közösségi közlekedési ágak fejlesztése során az elektromos hajtás preferálását.” (DKV [2010])

A felelős vállalati koncepció megjelenik a Társaság különböző nyilatkozataiban, de a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulással kapcsolatban csak utalást találtam a „Szolgáltatási nyilatkozat” – ban (4p.), deklaráció még nem készült. (Chikán [2006] 21-26. o.)

2.3.3. A Társaság szakmai felügyeletére jogosultak

- DMJV Polgármesteri Hivatal
- Debreceni Vagyonkezelő Zrt.
- Nemzeti Közlekedési Hatóság és annak kijelölt szervei
- Tiszántúli Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Felügyelet
- Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség Hajdú-Bihar megyei Felügyelősége
- Debrecen Város Hivatásos Önkormányzati Tűzoltósága
- Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat városi szervezete

A cég jelenleg legfontosabb partnereinek, jelentősebb alvállalkozóinak, fontosabb beszállítóinak valamint a Cívisbusz Kft. – mint leányvállalat – bemutatása az 3. számú mellékletben olvasható.

2.3.3.1. A Társaság közvetlen felügyelete

Sajátos vonása a debreceni közös vagyon kezelésének a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. általi megoldása, de megalapítását, működésének hasznosságát az idő igazolta. Meglehetősen szorosan felügyeli a tagvállalatok működését, napi rendszerességgel vizsgálja a bevételek és a kiadások alakulását, amit nyilvánvalóan a „rövidtávú fiskális kényszer” motivál. (Dinya [2008] 309-322. o.)

2.3.1. Belső viszonyok

A szektor sajátosságok az irányítás területén is megmutatkoznak, melyet az un. „hivatali” menedzsment végez. (Organigram a 1. számú mellékletben.)

Néhány éve, 2001 óta vezeti a jelenlegi menedzsment a Társaságot. Mind a vezérigazgató, mind a szakterületek igazgatói szívós, kitartó, fegyelmezett munkával megőrizték a szervezet működőképességét, szerény lehetőségeiket kihasználva felfrissítették a járműparkot, s társulva az InterTan-kerZrt.-vel a Cívisbusz

konzorciumban, pályázat útján megszerezték az autóbusszal végzett személyszállítási lehetőséget is. Ez olyan „fegyvertény”, amelyet sok településen sem mertek „meglépni”¹⁷.



Forrás: Gazdasági Tükörcső Magazin Kenyeres Attila: 2009/8.

5. ábra **Cívibusz forgalomba állítása**

A szervezet tagjainak, belső érdekeltjeinek túlnyomó többsége alkalmazott. A munkatársak motivációi is tipikusan alkalmazottiak maradtak. A fluktuációs ráta¹⁸ a beszámolók szerint csekély mértékű, évek óta 2-3% körüli, annak ellenére, hogy a bérek tekintetében a társaság nem tud a debreceni átlagtól többet nyújtani sem vezetői, sem alkalmazotti viszonylatban.¹⁹

A Társaság szervezeti felépítése (a klasszikus terminológiával élve) a lineáris és a funkcionális irányítási mód előnyeit egyesítő formának tekinthető, a célok és a feladatok az egyes szakterületek (illetőleg azok vezetői) számára egyértelműek, az egyes alrendszerek közötti együttműködést és harmóniát egy olyan koordinációs mechanizmus biztosítja, amely (szinte minden szinten) elősegíti a Társaság céljaival való azonosulást. Sikerült a szervezeti feltételeket úgy megválasztani, hogy összhang legyen a Társaság tevékenysége, annak szerkezete, technikai felszereltsége, a tőke erő, és az irányítási kultúra tekintetében. (2011-ben szervezet felépítésben is jelentős változások várhatóak, divizionális szervezeti felépítés felé.) E mellett a tulajdonos – előzőekben írtam erről – szemlélete támogatja a vállalkozás fennmaradását, sőt ezen túlmenően a fejlődését. (Varsányi [2004] 73-80. o.)

¹⁷ Ez azt jelenti, hogy a helyi volán társaságtól elvenni a helyi közlekedést.

¹⁸ 2011-ben tervezett létszám „racionalizálás” -10% (kb. 70-72 fő).

¹⁹ A Mercedes kutatói szerint 2010 elején a legalacsonyabb buszvezetői bruttó átlagfizetés Nógrád megyében van (mindössze 130 300 forint), de lenne okuk az elégedetlenségre a Hajdú-Bihar megyei buszvezetőknek is (135 000 forint). (merces.hu [2009])

3. „A NÉGY VÁLLAKOZÁSI ALAPTÍPUS” TÜKRÉBEN A DKV

3.1. Hagyományos vállalkozás

A társaság üzleti és működési tapasztalati a Vecsenyi professzor mátrixa (4. ábra) tükrében és a történeti áttekintés alapján rendkívül jelentősek. Ennek bizonyítéka, hogy 125 éve sok vihart, változást, több metamorfózist túlélt, s a gondos gazda, Debrecen város jóvoltából is, megőrizte működő képességét, s a következő másfél évtizedben is működtetheti a városi tömegközlekedés minden ágát.



Forrás: Vecsenyi János: Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig, Aula Kiadó, Bp. 2003. 54. p.

6. ábra **DKV kora**

„Dinoszaurusznak”, hagyományos nagyvállalatnak – 2009. június 30-i állapot alapján – nem nevezhető, de hagyományos kisvállalkozásnak sem. Úgy ítélem meg, hogy mind létszám, mind a mérleg adatok, mind működése alapján – figyelembe veszem a közlekedési társaságok eszköz igényes voltát – a „közepes” kategória illik legjobban rá. Az elmúlt évtizedben nagy erőfeszítéseket tett a DKV vezetése a szervezet korszerűsítésére, működésének jellemzői alapján még a hagyományos, nagy állami vállalatok stílus jegyeit hordozza.

Munkaerő forgalom a DKV-nál 2006-2010

2. táblázat

Évek	2006	2007	2008	2009	2010
Átl.-osztat.-i állományi létszám (fő)	296,4	295,1	300,4	509,3	721
Belépett (fő)	23	40	15	482	56
Kilépett (fő)	26	32	18	53	69
Fluktuáció %	7,7	11	5	10,4	10,4

Forrás: Saját összeállítás a Társasági adatokból

2007-2008-ban 300 fő körüli átlagos létszám jellemezte, nyilván valóan a 2009. július 1-i autóbusz üzletágnyitással ugrásszerűen megnőtt a foglalkoztatottak száma. A társaság jelenlegi jellemző létszáma ~720, amely iskolai végzettség szerint így oszlik meg: (DKV [2010])

Munkaerő összetétel iskolai végzettség szerint a DKV-nál

3. táblázat

Iskolázottság	Fő
Felsőfokú végzettségű:	~56
Középfokú végzettségű:	~249
Szakmunkás végzettségű:	~244
8 általános végzettségű:	~171

Forrás: Saját összeállítás a Társasági adatokból

Az ugrásszerű növekedéssel – az autóbuszos üzletág megszerzésével – mennyire tekinthető „gazella”-nak, vagy „tigris”-nek ez a következő hónapok, évek „zenéje”.

A 2009. előtti évek gazdálkodását szerény veszteség jellemezte, amely - városi tömegközlekedési társaságok vonatkozásában - megfelelt mind a hazai, mind az általános európai gyakorlatnak. (Pálfalvi J. [2008])

A DKV mérlegszerinti eredményei 2005-2010-ben

4. táblázat

Évek	2005	2006	2007	2008	2009	2010
eFt	-10.477	-17.901	-16.195	-247.348 ²⁰	-394.000	-1.400.000 ²¹
%	0	-71	9,5	-1427,3	-63	-∞

Forrás: Saját összeállítás a Társasági adatokból

²⁰ A külföldi pénzürtékre szóló mérlegtételeknek a mérleg-fordulónapi árfolyamokon számított árfolyamértékeléséből összesen 217.468 327,-Ft árfolyam veszteség származik. Ez meghaladja a külföldi pénzürtékre szóló mérlegtételek értékelés előtti 957.296 766,- Ft összegének 10%-át, 95.729 677,-Ft-ot, illetve meghaladja a 2007. évi -16.194 749,31- Ft adózás előtti eredmény 1%-át, -161.947,-Ft-ot. Ezért a devizás és valutás mérlegtételek összevontan jelentős hatásának bizonyuló fordulónapi árfolyam átértékelést - a számviteli politikának megfelelően – végezték.

²¹ Általam vélt adat. A DKV beszámolóját a Db.-i Vagyongkezelő az írás pillanatában nem hagyta jóvá.

3.1.1. Likviditás és a tőkeszerkezet alakulása a DKV-nál

„A likviditás fogalma alatt a vállalkozások fizetőképességét és fizetőkészségét értjük....Arra a kérdésre keressük a választ, hogy a vállalkozás a különféle lekötött eszközeiben rejlő pénzt várhatóan milyen gyorsasággal képes átváltoztatni szabadon felhasználható pénzeszközzé és vállalt kötelezettségeit ebből mikor, milyen ütemezésben képes kiegyenlíteni. Az egyes eszközök dologi formából pénzforgóba történő átalakulásának sorrendjét, sebességét, a pénzzé válás időszükségletét mobilitásnak nevezzük.” (Adorján et al.[2003] 415.o.)

A legáltalánosabban használt, a pénzügyi teljesítőképességet rövidtávon visszatükröző aránymutatók azoknak a hitelezőknek a kockázatát mérik, akik rövidtávra nyújtanak hitelt a vállalkozásnak. A **likviditási ráta** a rövid lejáratú fizetőképesség általánosan elfogadott mérőszáma. Számítását a következő összefüggés fejezi ki:

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek} \pm \text{Aktív időbeli elhatárolások}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek} + \text{Passzív időbeli elhatárolások}}$$

A likviditási gyors ráta a kötelezettségek teljesítésére fedezetet nyújtó rövid lejáratú eszközöknek csak egy szűkebb körét veszi figyelembe. Ebben a mutatóban a likvid eszközök között nem vesszük figyelembe a készleteket, amelyek a legkevésbé likvid forgó eszközök (mobilitási sorrend).

A likviditás mutatóinak alakulása DKV-nál 2007-2009-ben

5. táblázat

	2007	2008	2009
Forgó eszköz(eFt)	311 195	224 238	656 698
Rövidlejáratú kötelezettség(eFt)	1 411 685	1 224 561	2 256 335
Készletek(eFt)	65 172	68 734	107 596
Aktív időbeli elhatárolások(eFt)	9 453	12 995	29 069
Passzív időbeli elhatárolások(eFt)	1 073 846	1 149 909	1 028 907
Likviditási ráta	0,22	0,18	0,29
Likviditási gyorsráta	0,10	0,07	0,18

Forrás: Saját összeállítás, társasági adatokból.

A DKV esetében a *likviditási mutatói messze elmaradnak 1:1-es értéktől*, azaz a forgó eszközök töredéke nyújt fedezetet a rövidlejáratú kötelezettségekre (18-29%). Így azt kell megállapítanom nem tekinthető közel sem likvidnek.

A vállalkozások pénzügyi stabilitása és a hosszú távú befektetések kockázata a különféle *tőkeszerkezeti mutatók* vagy más néven adósságráták, a hosszú távú dinamikus likviditási ráta és a kamat, illetve osztalék-fedezetségi mutatók segítségével mérhető.

A tőkeszerkezeti mutatóknak számos válfaja van. Ezek közül legelterjedtebben

- az idegen tőke aránya a tőkeérdekeltséghez,
- a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a tőkeérdekeltséghez,
- a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a forrásokhoz,
- az idegen tőke aránya a forrásokhoz mutatókat alkalmazzák. (Sulyok-Pap [2000] 358-361. o.)

$$\text{Idegen tőke aránya a tőkeérdekeltséghez} = \frac{\text{Összes kötelezettség}}{\text{Tulajdonosi tőkeérdekeltség}}$$

$$\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a tartós forrásokhoz} = \frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek} + \text{Tulajdonosi tőkeérdekeltség}}$$

$$\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a forrásokhoz} = \frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Összes kötelezettségek} + \text{Tulajdonosi tőkeérdekeltség}}$$

$$\text{Idegen tőke aránya a forrásokhoz} = \frac{\text{Összes kötelezettségek}}{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek} + \text{Tulajdonosi tőkeérdekeltség}}$$

A tőkeszerkezet mutatói a DKV-nál²² 2007-2009-ben

6. táblázat

Megnevezés	2007	2008	2009
Saját tőke (eFt)	1 626 319	1 378 971	948 458
Összes kötelezettség (eFt)	1 411 685	1 224 561	2 256 355
Hosszú lejáratú kötelezettségek (eFt)	1 040 039	914 741	1 541 455
Források (eFt)	4 111 850	3 753 441	4 269 720
Idegen tőke aránya tőke érdekelttséghez	0,87	0,89	2,38
Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a tartós forrásokhoz	0,39	0,40	0,62
Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya forrásokhoz	0,34	0,35	0,48
Idegen tőke aránya forrásokhoz	0,53	0,53	0,91

Forrás: Saját összeállítás, társasági adatokból

Azt láthatjuk a 6. táblázatból, hogy a DKV Zrt. egyre jobban eladósodik, s ennek tendenciáját is láthatjuk. Nyilvánvalóan adóelőnyöket nem is tud a maga javára fordítani. Félő, hogyha a kormány és az önkormányzat nem tudják a közösségi közlekedés finansziális problémáit megoldani, akkor a közösségi közlekedési vállalatok sora – köztük a DKV is - mehet tönkre az elkövetkező években, így lehetetlenné téve az önkormányzati szolgáltatási felelősség teljesülését. (Gazdasági Rádió [2011] Nemzetgazdaság)

A DKV Zrt., mint zömmel közüzemi tevékenységet folytató vállalati szervezet, jellemzően korlátozott piaci lehetőségekkel bír. Miközben a saját működéséhez szükséges erőforrásokat (inputokat) piaci áron szerzi be, kibocsátása (outputjai) – díjak, menetjegy árak – tekintetében nincs „szabad keze”. A helyi önkormányzat közgyűlése, valamint a kormányzat határt szabnak a menetdíjak felső szintjének. Igaz, a központi költségvetés fogyasztói árkiegészítést biztosít a közösségi közlekedésben érdekelt szervezeteknek, (vélt vagy valós veszteségeik) kompenzálására, amelyek a viteldíj és a bérletkedvezmények miatt keletkeznek. (Ezen kívül lehetőség adódik normatív támogatás és pályázatok útján forrásokhoz jutni.) A fogyasztói árkiegészítést az utóbbi években több tömegközlekedéssel foglalkozó cég sem „tervezi be” a bevételi tervébe, mert a kiutalás időpontja, s mértéke bizonytalan. 2010-től pedig 70 milliárd forintot

²² A 2010. évi beszámolót nem auditálta a Debreceni Vagyonkezelő ZRt., így a gazdasági igazgató nem adta át elemzésre azt. (Valószínűnek tartom, hogy a DKV pénzügyi helyzete - megfelelő finanszírozás nélkül - tovább mélyült.)

vonnak ki közösségi közlekedésből (benne a MÁV is) 3 éven át. A restriktió nem csak öncélú, válság motiválta döntés a kormányzat részéről, hanem európai uniós elvárás is, hisz a GDP 1%-tól többet nem ajánl az EU a közösségi közlekedés szubvencionálására fordítani. (Pálfalvi [2008])

3.2. Vállalkozási készség

„A vállalkozási és változási képesség erőssége többé-kevésbé a kreativitással, innovációs képességgel, a növekedés, bővülés dinamikájával és a belső szándékok hajtó erejével írható le.” (Vecsenyi [2003] 16. o.)

A DKV Debreceni Közlekedési Zrt., mint közforgalmú közlekedést szervező és bonyolító cég fő tevékenységét tekintve közlekedési szolgáltatásokat értékesít. A menetrend szerinti közúti személyszállítási piacon napjainkban a kereslet és a kínálat egyensúlyban van, ám az alternatív kínálat léte állandó kihívást jelent. A társaság a menetrend szerinti közúti személyszállítási piacon 2009. július 1-től Debrecenben átvette a vezető pozíciót, s rendelkezik azon objektív adottságokkal, amelyek - ceterisparibus - lehetővé teszik e helyzet hosszú távú fenntartását.

Azonban a fenti elméleti okfejtés gyakorlati megvalósulásából nem hagyhatunk ki semmilyen külső és belső feltételt, s azok változásait sem, legfeljebb rangsorolhatjuk, a fontosságuknak megfelelően vesszük figyelembe azokat. Ebben segíthet a5. táblázatban látható McKinsey logika is, ami a sikeres közszolgáltató sajátosságainak feltárásához, rendszerezett áttekintéséhez célszerű követni. (Dinya [2008c] 293. o.)

„Az üzleti vállalkozások lényegét a fogyasztói igény nyereséges kielégítésére való törekvést leginkább kifejező funkciók a marketing és az innováció. Az előbbi a piac felé fordulást fejezi ki, az utóbbi pedig a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást.” (Chikán [2006] 178. o.)

Debrecen egyetemi város, 32.000 hallgató, 15.000 oktató közlekedik különböző rendszerességgel az otthonából (más településekről) az ideiglenes lakhelyére (albérlet, kollégium) és az intézményekbe és vissza.

A debreceni fiatalok, és kevésbé fiatalok jelentős számban tanulnak más városok felső oktatási intézményibe, akik szintén közlekednek akár napi, akár heti rendszerességgel Debrecen és más települések intézményei között.

McKinsey 7's modell értelmezése a közszférában

7. táblázat

Stratégia Strategy	A közszolgáltató szervezet küldetésének és a környezeti változásokhoz történő alkalmazkodásának megfelelő célok, változtatási és végrehajtási programok	H A R D
Struktúra Structure	A közszolgáltató szervezet feladatainak optimális elvégzését szolgáló vertikális és horizontális munkamegosztás, kooperáció és hatáskör-delegálás rendszere	
Rendszerek Systems	A közszolgáltató szervezet formálisan szabályozott működési területei és módjai, a feladatok ellátását szolgáló, egymáshoz kapcsolódó folyamatok	
Stílus Style	A közszolgáltató szervezetirányító menedzsment jellemző viselkedési módja, amely formális és informális úton befolyásolja az egyének és a szervezet működését	S O F T
Személyzet Staff	A közszolgáltató szervezet valamennyi szereplője, objektív és szubjektív jellemzőikkel, adottságaikkal egyetemben	
Képességek Skills	A közszolgáltató szervezet egészének birtokában levő közös ismeret, tudás, tapasztalat, valamint kooperációs és tanulási képesség	
Fő célok Superordinate Goals	A közszolgáltató szervezet egészére jellemző, szereplőinek többsége által elfogadott, preferált és követett értékrend, amely meghatározza a szervezet viselkedését.	

Forrás: T.J. Peters-R.H. Waterman nyomán Dinya László: Szervezetek sikere és válsága, Akadémia Kiadó Zrt. Budapest, 2008 (293. oldal)

Ahogy az előző idézet is mutatja, divatossá vált a szakemberek körében az innováció és a marketingszemlélet gyakori emlegetése, mint lehetséges („megváltó”) eszközök. Se szeri, se száma az ilyen jellegű publikációknak, de kifejezetten a közforgalmú közlekedésre vonatkozót mindössze egyet találtam. Nyilván való, a ma már klasszikusnak számító Kotler gondolataira épít sok szerző, s mi tagadás magam is „Kotler-szemüvegen” nézem ezeket a műveket, vizsgálom a DKV tevékenységét.

A közforgalmú közlekedés marketingjének „eszközei többek között a szolgáltatás arculatának kialakítása, a reklám, az értékesítést elősegítő tevékenység, egy egyéni, felismerhető arculat, márka létrehozása, és a megfelelő, azaz mindenekelőtt hatékony tájékoztatás. Az általános tapasztalat az, hogy a közforgalmú közlekedési társaságok ezekre a marketingszempontra nem mindig tudnak megfelelő figyelmet fordítani.” (Farkas [2008/3.] 142. o.)

Nyilvánvalóan a DKV esetében is igaz a fenti megállapítás, aminek több oka is van:

- A felső vezetés tagjai nem, vagy csak keveset hallhattak iskolai tanulmányaik alatt erről a fogalomról, annak tartalmáról. Az elmúlt években kellett ez irányú ismereteiket gyarapítaniuk. S ahogy említettem, direkt közösségi közlekedésre vonatkozó marketingirodalom alig-alig van.
- A marketing szó tartalma - a szakmán belül is - félreértett: hirdetésre, reklámra, és az eladás ösztönzésére gondolnak sokan, a szolgáltatásnyújtás teljes koncepciója²³(7 P) helyett,
- A kínált szolgáltatás immateriális jellegű, elvont módon határozható meg,
- Célcsoport meghatározása – kinek is szól a szolgáltatás – némi nehézséget jelent, hisz mindenki beletartozik,
- Így rendkívül változatos igények fogalmazódnak meg a Társasággal szemben, amelyek olykor egymásnak is ellent mondanak,
- A Társaság *alulfinanszírozott*, ahogy általában tömegközlekedést bonyolító szervezetek,
- Tulajdonosi szerkezet jellege, a kapcsolódó motiváció, érdekeltség hiánya,²⁴
- A korábbi monopol helyzete megváltozott s a motorizáció előretörésével a versenyhelyzet fokozódik⁵.

Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a DKV vezetésének egyéni arculat megteremtésének, a gyümölcsöző kapcsolatok irányában voltak tudatos megnyilvánulásai az elmúlt években, amelyek jelzik a hatékony marketing igényét, s a törekvést.

Az előzőekben felsoroltak koránt sem teljes képet adnak a közforgalmú személyszállításra vonatkozó marketing problémákról, de azt mindenképpen mutatják, hogy azok a társaságok, amelyek szeretnék előre lépni marketing tevékenységükben, s azt szeretnék innovatívan tenni, akkor azt valamifajta holisztikus szemlélettel, az ismeretek alapos elemzésével, újszerű felhasználásával, bölcsességgel tehetik sikeresen. Az érintett település – jelen esetben Debrecen - menedzsmentjével, a városatyákkal

²³INTEGRÁLT IRÁNYÍTÁSI RENDSZER KÉZIKÖNYV „A vezetőség felelőssége a vevőközpontúság”-ról. Némi előre lépést mutat a marketing szemlélet meghonosítása felé.

²⁴ Előzőekben említettem, hogy a valódi tulajdonos a Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, amely közgyűlési határozattal a Debreceni Vagyonkezelő Zrt.-re ruházta a tulajdonosi jogok gyakorlását, amely szervezet dominanciája rövidtávú fiskális szemlélet. (Látszólag nem történik más, mint elvesz a jól gazdálkodótól pl. Debreceni Vízmű Zrt.-től, s átcsoportosítja veszteségfinanszírozásra.)

valamifajta közös gondoskodással, a városi civil közösségek²⁵ szerves fejlődésének előmozdításával, s a közúti közlekedési infrastruktúra új alternatíváinak logikus illesztésével, a teljes települési koncepcióval (Főnix terv) szinergiában lehetséges. (Fleischer [2009])

Ezért is tartom fontosnak, hogy olyan marketing elképzeléssel, marketing programmal rendelkezzen a Társaság, amely marketingfolyamatok, és marketingtevékenységek kidolgozására, tervezésére és megvalósítására támaszkodik, amelyek elismerik a feladatok jelentőségét és kölcsönös függőségét. „A holisztikus marketingfelfogásban marketing szempontból «minden számít», és gyakran szélesebb, integrált perspektívávan szükség.



Forrás: Kotler—Keller Marketingmenedzsment, Akadémia kiadó, Bp. 2006. 52 p.

7. ábra **A holisztikus marketing dimenziói**

A holisztikus marketing négy eleme a kapcsolatmarketing, az integrált marketing, belső marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketing. A holisztikus marketing tehát olyan marketing megközelítés, amely megkísérli a tevékenységek hatáskörét és bonyolultságát felismerni és összehangolni.” (Kotler—Keller [2006] 52. o.)

²⁵ Pld.DebreceniRegionálisKözlekedési Egyesület.(www.derke.hu)

A teljesség igénye nélkül – a dolgozat terjedelme korlátos - belső marketingre, és a kapcsolatmarketingre szánok több gondolatot.

3.2.1. Belső marketing

Személy szerint rendkívüli jelentőségűnek tartom a szervezeti siker és eredményesség szempontjából a marketing szemlélet meglétét, minőségét. Fontos, hogy minden szinten értsék az alkalmazottak is, a menedzsment is, hogy a hierarchia bármelyik szintjén is dolgozzon valaki, a munkatársakhoz, de legfőképpen a cég szolgáltatásait igénybevevőikhez való viszonyulása, a személyes megjelenése, megnyilvánulása, a problémák kezelése a szervezeti siker egyik fontos záloga. (Tamus[2002] 15. o.)

Itt a megfelelő képzés segíthet. Ebben a kifejezésben a „*megfelelő*”-n van a hangsúly. Tudom, hogy a Társaság vezető beosztású alkalmazottai részt vesznek szakmai találkozókön, a járművezetőknek is rendszeresen szerveznek oktatást. De ezek nem olyan tréningek, amelyek az alábbi problémák/dilemmák esetében lehet hatásos:

- Hogyan értessem meg magam munkatársaimmal?
- Hogyan tudnék megfelelő döntéseket hozni?
- Hogyan kezeljem a napi konfliktusokat?
- Elborít a stressz, mit tegyek?
- Hogyan javíthatnám kapcsolataimat a kollégáimmal?
- Hogyan vigyek sikerre egy komplex szervezeti átalakítást?

A vállalatvezetés szellemi frissítésére, kondicionálására feltétlenül javaslom a különböző szintű vezetők ilyen „edzésben” való részvételét (business coaching).²⁶ (Magyar [2007] 52. o.)

A járművek vezetőinek is fontos, hogy tréning jellegű (life coaching) képzésben, motiválásban részesüljenek, mint front személyzet. Ők azok, akik nap, mint nap képviselik kifelé a társaságot, ők találkoznak az utasokkal naponta, s szembesülnek a nem mindig barátságos megnyilvánulásaikkal. Ezen megnyilvánulások kezelése felkészültséget, nyugalmat igényel. Rendszeresen utazom autóbusszal, tapasztalom, hogy gyakran adódnak konfliktus helyzetek, ahol a gépkocsivezetők tartalmában, de gyakran stílusában helytelenül oldják meg a konfliktusokat.

„Nincs értelme kiváló szolgáltatásokat ígérni, mielőtt az alkalmazottak készek lennének azok elvégzésére.” (Kotler—Keller [2006] 56. o.)

²⁶ A coaching a vezetés-fejlesztés egyik leghatékonyabb eszköze.

Belső marketing kapcsán megvizsgáltam a marketing szervezet tevékenységét, s úgy ítélem meg, hogy szervezet csak egy részét tölti be a szolgáltatásmarketin „7P”-jének. Az egész szervezettel kapcsolatban fontos lenne, hogy a Marketing osztály tervezze és koordinálja, mint szak apparátus, a marketinget, s annak teljes vertikumát a Társaságnál. "Az üzleti siker és a kudarc közti különbség csaknem mindig kizárólag a marketingtervezésben rejlik." (Ogilvy [2005] 172. o.)

Jól képzett fiatal szakemberek az osztály munkatársai, érdemes lenne képességeiket kihasználni, kamatoztatni az értéknövelő, integrált marketingdöntések előkészítésében, megvalósításában.

3.2.2. Kapcsolatmarketing

„Kapcsolatmarketing célja, hogy kölcsönös elégedettséget biztosító, hosszú távú kapcsolatot építsen ki a legfontosabb üzletfelekkel – vevőkkel, szállítókkal, forgalmazókkal, és egyéb marketing partnerekkel –, hogy a vállalt nyereséget termeljen és fennmaradjon.” (Kotler—Keller [2006] 53. o.)

Magas szintű ügyfélszolgálati munka is a kapcsolatmarketing megvalósulásának egyik eszköze lehet azáltal, hogy ha a beérkező észrevételek, utas panaszok, civilszervezetek javaslatai feldolgozásra, majd beépítésre kerülnének a Társaság koncepciójába, stratégiájába.

„Az európai fogyasztók panaszlistáján a légi forgalom, a vasút-, és a tömegközlekedés állt tavaly az első helyen- tette közé az európai Bizottság.” (Vg.hu/gazdaság [2009])

S azt is tudjuk, hogy a panaszok töredéke jut el a szolgáltatókhoz (1/26), a döntéshozókhoz még kevesebb. (A járműveken elhangzott kifogások, elsődleges észrevételek ismerete, feldolgozása jelenthetne igazi megoldást.) (Tamusné[2002] 5. o.)

Azért tartom fontosnak az utas panaszok kiemelt kezelését, mert az autóbuszos közösségi közlekedéssel – mint a Társaság számára új tevékenységgel – most még toleránsak az utasok. Jó irányú változások vannak folyamatban, de vannak „gyermek betegségei”, amelynek elszenvedői az utasok. Az ő megítélésük a legfontosabb, a vállalati imázs ebből származik, s ennek „jó a tapadása”, hosszan tart. (Kotler—Keller [2006] 702. o.)

Sokan vélekednek úgy, hogy a Társaság vezetése mindenható, s hivatott minden probléma feltárására és megoldására. Az is igaz, hogy számtalan szervezeti siker mögött vagy inkább élén ott áll egy karizmatikus személyiség, aki szervezi és irányítja az

átalakulást, sikerre vezeti az alakulatát. De mindig ott van egy csapat is, aminek a tagjai segíthetik, de akadályozhatja ezt a folyamatot. (Varsányi [2004] 6-25. o.)

„A stratégiai menedzsmenttel kapcsolatban számos tévhit kering. Az egyik az, hogy a piaci stratégia tartalma a vállalat felső vezetéshez tartozó néhány ember időszakos, főbb döntéseinek eredménye, és hogy ezek az emberek kellő információkkal és bölcsességgel rendelkeznek ahhoz, hogy meg hozzák a «helyes» döntéseket, amelyek évekre biztosítják a vállalat piaci fennmaradását. Sajnos ez ritkán, vagy sosem igaz.” (Ford [2003] 262. o.)

A marketinghálózatok jelentőségéről, fontosságáról egyre több friss szakirodalom ír. Ezek a hálózatok „a vállalatból és az azt támogató érintettekből (stakeholders) áll, akikkel a vállalat kölcsönösen jövedelmező üzleti kapcsolatot épített ki.” (Kotler—Keller [2006] 54. o.)

A business marketing, mint kapcsolatmenedzselési feladat széles körben elfogadottá vált. A DKV kapcsán is láthatjuk, hogy milyen összetett, bonyolult kapcsolatokkal bír, mint szervezet, s milyen összetett, sokszor egymásnak ellentmondó követelményeknek kell megfelelnie. (Ford [2003] 233-238. o.)

Megítélésem szerint a Társaság számára is égetően szükséges egy tudatosabb, még tervszerűbb, hatékony kapcsolat rendszer (vevők, munkavállalók, szállítók, forgalmazók, kereskedők, reklámügynökségek, egyetemek, „sorstársak”: pld. Szegedi-, ill. Miskolci Közlekedési Vállalat, által alkotott kapcsolatháló) kiépítése, ápolása, „melynek hozadéka a nyereség”.

3.2.3. Társadalmi felelősségre épülő marketing

Mind több európai vállalat foglal állást a fenntartható fejlődés²⁷ mellett, s készít ilyen tartalmú nyilatkozatot. Magyarországon is 30 szervezet mutatta be eddig ilyen irányú programját.

A DKV Debreceni Közlekedési Zrt. számára is időszerű feladat, hogy hitet tegyen – a társadalmi felelősségre épülő marketing szellemében – a fenntartható fejlődés mellett.

²⁷ A Gro Harlem Brundtland norvég miniszterelnöknő vezette bizottság – melynek tagja volt Láng István akadémikus is - jelentése nagyon röviden és tömören határozta meg a fenntartható fejlődés fogalmát: "a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket".

3.2.4. Integrált marketing

Az előzőekben megfogalmazott marketing feladatok egymást erősítő, összehangolt értelmezése, alkalmazása egyre fontosabb feladat. „Bármely marketing tevékenység tervezése és megvalósítása közben a többi tevékenységet is szem előtt kell tartani. A vállalatoknak a kereskedelemmenedzsmenthez, az erőforrás-menedzsmenthez és a hálózat menedzsmenthez kell igazítaniuk rendszereiket.” Ehhez személyi, szervezeti átalakítások is szükségesek lehetnek a DKV-nál, azért hogy kompetitív előnyt lehessen kovácsolni a holisztikus marketing alkalmazásával most és akkor is, ha valódi versenyfeltételek közé kerül. (Kotler—Keller [2006] 56. o.)

4. ANALIZIS

Az előrelátó, körültekintő helyzetelemzéshez, tervezéshez elengedhetetlen, hogy egy vállalkozás vezetése felmérje és elemezze az üzleti életben a fenyegetettség mértékét, s az elérhető reális lehetőségeket. Tisztában kell lenni a szervezet erényeivel, amelyek mozgósíthatóak a cél érdekében, s azokkal a hátrányos jellemzőkkel, amelyek korrigálásával elkerülhetők a versenyhátrányok jelentős része. Több olyan elemzési módszert is kifejlesztettek már, amely ezt a célt szolgálja. Az egyik ilyen egyszerű és klasszikus módszer a SWOT analízis. Az elemzés eredményeként egy olyan kimutatást, összegzést kapunk, amely segít a vállalkozás helyzetének kritikus értékelésében.

4.1. Erősségek

- Történelmi múlt, ismertség, nagy tapasztalat,
- Meghatározó piaci szerep, több lábon állás,
- A városban egyedül álló versenyelőny,
- Eltökélt vezetés,
- Új járművek beszerzése, jármű rekonstrukció megkezdődött,
- Tulajdonos (önkormányzat) támogató hozzáállása,
- PPP lehetőségeinek kihasználása,²⁸
- A környezetkímélő járművek miatt kedvező megítélés,
- Hosszú idejű szerződés az önkormányzattal,
- Hitelképesség az önkormányzat jóvoltából,

4.2. Gyengeségek

- Forrás hiány,
- Romló likviditás és tőkeszerkezet,
- Árak (díjak) nem fedezik a kiadásokat,
- Önállóság hiánya,
- Kiszolgáltatottság a beszállítókkal szemben,
- Felső vezetők túlterheltek,

²⁸ A Cívisbusz Konzorcium sikere (sikertelensége) példa értékű lehet mások számára is..

- A vezetés csak szavakban nyitott az újdonságokra, az alulról jövő kezdeményezésekkel nem tudja kezelni,
- Tökéletlen infrastruktúra,
- Tökéletlen utas tájékoztatási rendszer,
- Műholdas járműkövetés késik, műszaki partner képtelen felülkerekedni a rendszer fogyatékoságain,
- Forgalomirányítás részben hagyományos,
- Elemző, célmeghatározó tevékenysége gyenge,
- Belső kommunikáció erőtlen,
- Humán erőforrás menedzsment gyenge,
- Ösztönző érdekeltségi rendszer hiánya,
- Marketing tevékenység részleges, PR és szolgáltatás menedzsment hiányos,
- Utas panaszok részleges feldolgozatlansága, gyenge vevő kapcsolatok,
- Ügyfél elégedettség mérése nem folyamatos,
- Utas áramlás mérése, változásainak figyelemmel kísérése elégtelen, technikailag megoldatlan,
- Rugalmatlan menetrend,
- Kevés saját tulajdonú autóbuszsal rendelkezik, amelyek ráadásul öregek,
- Villamos-, troli járműpark rekonstrukció részleges,
- Rugalmatlan kapacitás,²⁹
- Vállalt image kiforratlan,
- Versenytárs stratégia hiánya.

4.3. Lehetőségek

- Piacbővítés, új városi vonalak, parkolók, 201...-tól³⁰ helyközi viszonylatú személyszállítás és külön járatok,
- Bevételnövelés,
- Új technológiák alkalmazása, a járműveknél, utas tájékoztatásban, stb.
- Integrált, teljes körű számítógépes forgalomirányítási rendszer,

²⁹ A napszakonként változó forgalmi igényekhez nehéz a kapacitást igazítani, a befogadó képesség változtatása lehetetlen (elaszticitás). Ha a maximális kapacitásra tervezik az eszközállományt, akkor az üzemidő nagyobbik hányadában a járművek kihasználatlanok, s ez gazdaságossági problémákat vet fel.

³⁰ 2010. október 4-én az új kormányzati kurzus a távolsági (helyközi) közösségi közlekedést liberalizáló terve kiforratlan.

- Európai Unió pályázati lehetőségek,
- Piaci szereplők bevonása,
- Pályázatok, normatív támogatások.

4.4. Veszélyek

- Új versenytársak megjelenése,
- Egyéni közlekedés további térnyerése,
- Utasok számának csökkenése,
- Fizetőképes kereslet folyamatos csökkenése,
- Rossz minőségű közutak,
- Költségek növekedése,
- Veszteségkiegyenlítés elmaradása,
- Humán erőforrás elapad, a cég fizetőképesség csökkenése miatt,
- Eladósodás, adóság spirál,
- Állami árkiegészítés csökkenése, elmaradása,
- Romló makrokörnyezet.

4.5. Makrokörnyezet elemzés

A makrokörnyezet legcélszerűbb elemzési módszere a PEST-elemzés, itt következő tényezőket vizsgáltam, *saját tapasztalataim, meglátásaim* alapján:

4.5.1. Politikai és jogi környezet

- Közlekedéspolitikai koncepció hiánya,
- Liberalizációs elképzelések kiforratlanok,
- A közösségi közlekedéshez kapcsolódó civil szféra politikai súlya kicsi,
- A közösségi közlekedéshez kapcsolódó fogyasztó védelem fejletlen,
- Árszabályozás központosított, ellentmondásos kedvezményrendszer,
- A kapcsolódó szereplők megítélésének, elbírálásának, viszonyának módja szabályozatlan,
- Széchenyi- és a Széll Kálmán terv viszonya ellentmondásos,
- Állami és/vagy önkormányzati tulajdonviszonyok túlsúlya,
- Költségvetési források allokációja szabályozatlan, igazságtalan.
- Szigorodó környezetvédelmi előírások.

4.5.2. Gazdasági környezet

- Csökkenő GDP arányos támogatás,
- Csökkenő igénybevevők száma,
- Csökkenő reál-, és diszkrecionális jövedelem,
- Emelkedő viteldíjak,
- „Szárnyaló” energia árak és költségek,
- A korszerű eszközök, innovációs közlekedés technikai berendezések, technológiák nehezen vagy egyáltalán nem finanszírozhatóak,
- Relatív magas a kedvezményesen, illetve térítés nélkül utazók aránya.

4.5.3. Társadalmi környezet

- Öregedő népesség,
- Csökkenő fizetőképességgel bírók veszik igénybe a szolgáltatást,
- Sok a „bliccelő”, akikkel a társadalom többi tagja elnéző,
- A szolgáltatás színvonala iránti igény növekvő,
- Egyéni közlekedés iránti igény nő,
- Környezetvédelem szempontjából kevésbé érzékeny népesség,

4.5.4. Technológiai környezet

- Egyre korszerűbb eszközök, forgalomszervezési technológiák jelennek meg a kínálati oldalon,
- Rendkívül magas a közlekedési cégek által üzemeltetett jármű típusok száma,
- A szakemberképzés elmarad a technológiai fejlődése mögött.

5. PIACI LEHETŐSÉGEK

A dolgozat megírása kapcsán nem csak a kritikai vágy hajtott, hanem az is, hogy megmutassam, hogy miképp lehet a marketing szemléletet kiaknázni, s „kézzel fogható módon” alkalmazni.

Az előzőekben említettem, a DKV Zrt., mint zömmel közüzemi tevékenységet folytató vállalati szervezet, jellemzően korlátozott piaci lehetőségekkel bír.

5.1. Lehetőségek keresése, ötletek gyűjtése

„Napjainkban a vállalatoknak a fogyasztók egyre növekvő elvárásainak kell megfelelniük. A feladat: gyors, pontos rendelteteljesítés az egyedi igényeknek megfelelő termékekkel, szolgáltatásokkal. A termékek egyéni igényeknek megfelelő testre szabása nélkül nem könnyű kielégíteni az igényeket az elvárt gyorsasággal és költségszinten.” (Chikán [2006] 105. o.)

A közösségi közlekedést használók körében is egyre nagyobb az igény az egyedi igényeknek megfelelő szolgáltatások iránt. A minőségi váltás, változtatás igénye egyre gyakrabban fogalmazódik meg szakmapolitikai szinten is. „A közösségi közlekedéssel sokan elégedetlenek, magasak a költségek és nem a legjobb minőségű a szolgáltatás.” (Diplomata Magazin [2009/7] 11. o.)

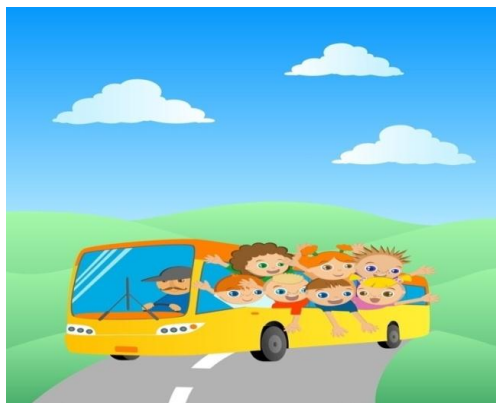
A fent leírtak és idézettek szellemében – az adaptív szemlélet helyett - proaktív módon közelíték a piaci lehetőségek kutatásához, ahogy szerintem ma az állami és/vagy önkormányzati tulajdonú társaságoknak is kellene. Abból indulok ki, hogy minden törvényes és szakmai lehetőséget meg kell ragadni ahhoz, hogy az utasok számának csökkenéséből eredő hanyatlás, és az egyre csökkenő szubvenciók ellensúlyozhatóak legyenek. Szempontként kezelem azt is, hogy a diverzifikációval ne olyan „vizekre kelljen evezni”, ami a „kaptafától” nagy elmozdulást eredményez.

„A személyszállítási kereslet minden esetben egy fizetőképességgel párosult helyváltoztatási igény, ilyen módon a legmélyebben meghúzódó befolyásoló tényezői a mobilitást meghatározó primer célok. Ezek az emberek létével kapcsolatos alapvető funkciókban (Daseinsgrundfunktionen) foglalhatók össze, melyek:

- Lakni valahol,
- Munkavégzés,
- Tanulás, képzés,
- Ellátás,
- Szabadidős tevékenységek,
- Kommunikáció.

A fejlett társadalmakban ezeket a funkciókat csak egy összekötőtag a közlekedés segítségével építheti be az egyén az életébe, így a mobilizáció belép a létfontosságú funkciók közé, ugyanakkor viszont a felé irányuló igény alapvetően azoktól függ (származékos jelleg.).” (Monori [1996] 50. o.)

Mivel rövidesen – 201.. –től²⁶ – a vonatkozó EU szabályozás értelmében a helyközi piac versenypiaciá válik, javaslom a szolgáltatási portfólió gazdagítását, bővítését speciális, települések közötti (helyközi) egyetemi autóbusz járatok indításával. (Fleischer [2009])



Forrás: www.volanegyesules.hu
8. ábra Iskolabusz jövője

„A marketingkutatás [...] a közlekedési marketinget tekintve, számos sajátos értelmezéssel és kiegészítéssel alkalmazható;[...]a »marketing menedzserek« a közlekedésben főleg a közúti közlekedésben és a légi fuvarozásban, valamint a kiegészítő szolgáltatásban töltenek be jelentős szerepet.

- A közlekedési piackutatás az áru- és a személyszállításban eltérő.
- A személyszállításban a hosszú távú utasszám előrejelzésekhez alkalmazhatók a leginkább az ökoszkópiái³¹ vizsgálatok; de leginkább a demográfiai adatok és a foglalkoztatás jellemzők elemzése jelentős. Alapvető azonban a közvetlen megkérdezéses (demószkópiái) módszerek alkalmazása. A piackutatás az utazási

³¹Ökoszkópiái: gazdasági jelenségekre vonatkozik; teljes körű adatfelvétel, célcsoport kutatás; adatgyűjtés; adatfeldolgozás;

szokásokat célszerűen kérdőívekkel tárhatja fel; a közvetlen utas kikérdezés csak a hosszabb utazási idejű, kevésbé zsúfolt járatokon célszerű (és lehetséges).

Az utazási kereslet keresztmetszeti felmérése mellett – nagyobb időközönként, pld. 5 évenként, szükséges a célforgalmi felvétel („honnan-hová”). A járműveken végzett becsléses utasszámlálások hibaszázaléka igen nagy ($\pm 15-20\%$), ezekre csak tájékoztató jelleggel, a forgalmi változásra való tekintettel lehet támaszkodni.

A kérdőívek kiküldésénél fontos a mintavételi szabályok (véletlenszerű és azonos eséllyel a mintába kerülés) betartása és a „panel” (mintasokaság) elegendő nagysága.” (BME [2009] 64. o.)

5.2. Saját kutatás tervezése, bonyolítása

Hivatkozva Vecsenyi professzor előzőekben már idézett gondolataira: „a vállalkozási és változási képesség erőssége többé-kevésbé a kreativitással, innovációs képességgel, a növekedés, bővülés dinamikájával és a belső szándékok hajtó erejével írható le”. Bemutatok egy konkrét kutatásra alapozott piaci lehetőséget, feltételezve azt, hogy van rá kereslet (hipotézis), bízva abban, hogy kellően meggyőző lesz ahhoz, hogy a cég vezetése fantáziát lásson benne, s találkozzon a belső szándékok hajtó erejével.

5.2.1. A probléma meghatározása, megközelítése

A közösségi közlekedés – első sorban, a helyi viszonylatban – jövedelemtermelő képessége alacsony, önfinanszírozó képessége nulla körüli.

- Állami, kormányzati szintű támogatások, árkiegészítések csökkenő tendenciájúak.
- Érintett önkormányzatok is képtelenek hozzájárulni a közfeladatot jelentő közforgalmú közlekedéshez.
- A közszolgáltatást igénybevevők száma és fizetőképessége évről-évre csökken.
- A tömegközlekedés díjai folyamatosan nőnek a költségekkel együtt, míg a bevételek egyre szerényebbek.
- A közösségi közlekedést bonyolító szervezetekkel szemben nőnek minőségi, szolgáltatási, gazdálkodási elvárások, mind az utasok (szolgáltatást igénybevevők), mind a tulajdonosok és a megrendelő önkormányzatok részéről.

A megrendelő és/vagy tulajdonos önkormányzatok részéről – így a Debreceni önkormányzat részéről is – megfogalmazódik, hogy a közlekedési társaságok önfenntartók legyenek.

A DKV számára is kiút csak piaci tevékenységek portfólióba vonásával lehetséges.

5.2.2. Kutatási terv kialakítása

„A kutatási terv a hatékony és eredményes kutatás alapvető feltétele és a kutatási projektkereteként szolgál. A kutatási terv a kutatási probléma függvénye és meghatározza a szükséges információ megszerzésének folyamatát, módszereit és a megszerzett adatok elemzését.” (Sajtos - Mitev [2007] 19. o.)

Korábbi marketing témájú dolgozatom egyikében egyetemi autóbuszjáratok indításának reklám kommunikációjával foglalkoztam. Úgy gondoltam, hogy érdemes megvizsgálni e járatok indításának tényleges lehetőségét. Mivel a munkahelyi vezetőim támogatták az ötletet, elkezdtem a kutatás megalapozását.

5.2.2.1. A legfontosabb hipotéziseim a kutatás megkezdése előtt

A kérdőív a kísérő levéllel a 2. számú mellékletben található.

1. Feltételeztem, hogy leggyakrabban 1-2 hetente utaznak a hallgatók. A leggyakrabban az legifjabbak – 18-22 évesek – utaznak.
2. Azt gondoltam, hogy a haza (oda) utazásra a pénteket választják leggyakrabban, az egyetemre visszautazásra pedig elsősorban a vasárnap a legalkalmasabb nap, (esetleg a hétfő).
3. Úgy ítélt meg, hogy leggyakoribb utazási mód a vonat és az autóbusz. Körülbelül. azonos súllyal bírnak.
4. Költségeik kapcsán úgy vélekedtem, hogy átlagosan, alkalmanként 1000 Ft körüli összeget költhetnek a hallgatók.
5. A kényelem, mint szempont nem a legfontosabb. A nőknél fontosabb, mint a férfiaknál. A gyorsaság viszont az egyik legfontosabb szempont, feltételeztem, hogy ez kortól, nemtől független. A tisztaság sem a legfontosabb tényező, a nők igényesebbek, mint a férfiak ebből az aspektusból. A végcélhoz közeli érkezés az egyik legfontosabb tényező, úgy véltem, hogy ez kortól, nemtől függetlenül van így. Az átszállás mentesség is a fontosabbak közé tartozik. Ez főleg akkor igaz, ha valakinek a nagy csomagokkal kell, s nagyobb távolságra kell utaznia, messze lakik. A viteldíj kiemelkedőnek ítélt meg. (Az új szolgáltatás csak úgy lehet életképes, ha árban nem kérnek többet, mint a többi szolgáltató.)

6. A feltételeztem a nők érzékenyebbek a nagy csomagokkal való utazás kellemetlenségeire, mint a férfiak. Az életkorral nem túl szoros lehet az összefüggés.
7. A gondolataim szerint minden tekintetben van létjogosultsága a háztól-házig jellegű személyszállításnak. (Azt is feltételeztem, hogy ennek a kritériumnak a gépkocsival utazási mód felel meg legjobban.) A nők e tekintetben fogékonyabbak, pozitívabban ítélik meg szolgáltatás lehetőségét. A férfiak szkeptikusabbak.

Azt szeretném bizonyítani, hogy egy háztól-házigtípusú, jellegű autóbuszos szolgáltatásnak van létjogosultsága, lehet rá igény, ha:

- az kényelmes,
- gyors,
- tiszta,
- ha végcélhoz (egyetem v. otthon) lehető, legközelebb érkezik,
- nem kell (többször) átszállni,
- a mostani (volános, és MÁV-os) árszínvonalától nem magasabb áron működik az új szolgáltatást. (Legalább is a bevezetés időszakában.)

5.2.3. Kutatási terv végrehajtása

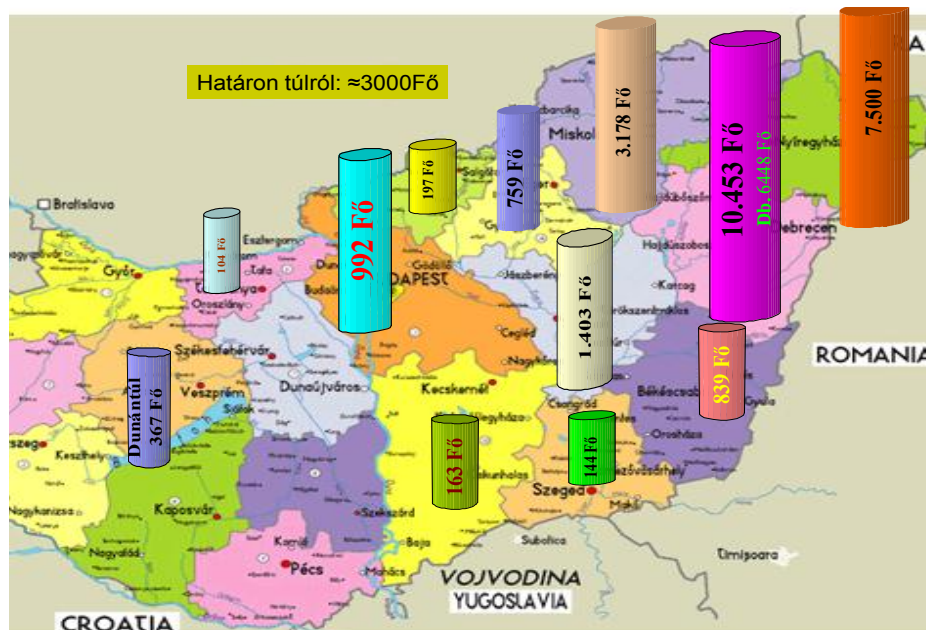
Ebben a fázisban azt kellett végig gondolnom, hogy szűkös erőforrásaimból a leghatékonyabban a lehető legszínvonalasabb eredményt hozzam ki.

Úgy gondolkodtam, hogy legelőször egy viszonylagosan pontos létszámot (statisztikai sokaság) kell kiderítenem (cenzus) a Debrecenben tanuló főiskolai, egyetemi hallgatókról. Majd a hallgatók lakóhelyszerinti megoszlásáról szükséges adatot szerezni, hogy tisztába legyen a nem debreceniek arányával. Ez után tudok dönteni arról, hogy ezeket a hallgatókat hogyan lehet felkeresni, megkérdezni, s hány főt kérdezzek meg, s miről érdeklődjek a kutatási cél érdekében.

Debreceni Egyetem Hallgatói Központ igazgatója által rendelkezésemre bocsátott adatokból a következő összefüggést láttam:

- Egyetemi aktív hallgatói létszám: 29.788 fő,
- Debreceni lakosú hallgatók száma: 6.931 fő (23%)
- Nem debreceni lakhelyű hallgatók száma: 22.857 fő (77%)

A Kölcsi Ferenc Református Tanítóképző Főiskola hozzávetőlegesen 1000 fő hallgatót képez, s ennek a populációnak – becsülhetően – 70%-a nem debreceni. A férfiak, nők aránya 43-57%.



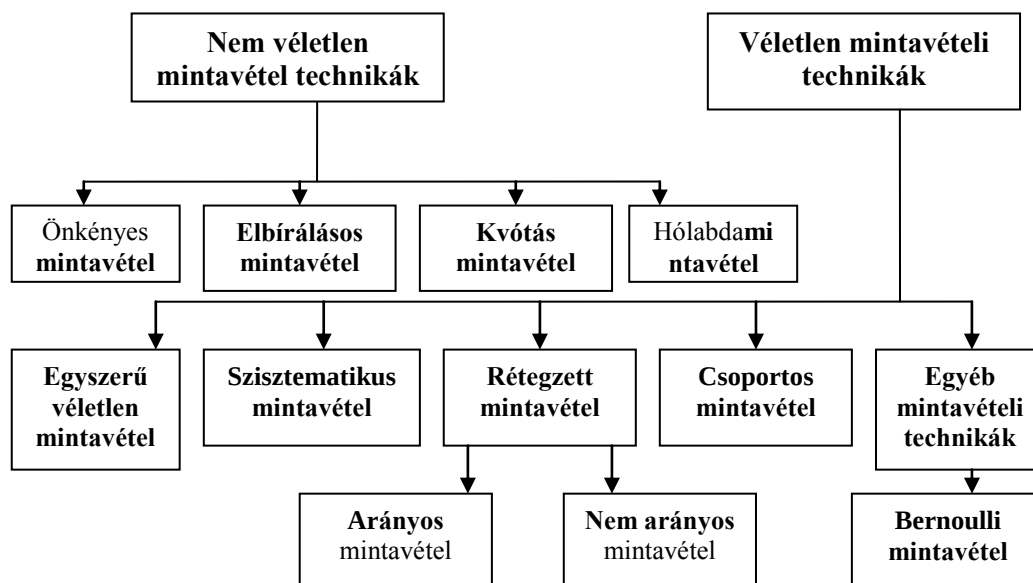
Forrás: Saját kidolgozás a Debreceni Egyetemről kapott adatokból.

9. ábra **A Debreceni Egyetemen tanulók kartodiagramja**

A fenti adatokból arra következtetnek, hogy Debrecenben tanul körülbelül 23.500 olyan egyetemi, főiskolai hallgató, akik valamilyen rendszerességgel közlekednek a felsőoktatási intézmény, és a szülői ház között.

A mintavételi keret meghatározása

„Mintavételi keret alatt a sokaság elemeiből összeállított listát értjük, amely alapján a mintavételi egységeket kiválasztjuk. A mintavételi keret egy nevből, telefonszámokból összeállított lista, amelynek kizárólag a tanulmányozni kívánt sokaságra kell vonatkoznia, és optimális esetben minden megfigyelési egységet magába foglal.” (Sajtos – Mitev [2007] 30. o.)



Forrás: Sajtos László - Mitev Ariel: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest, 2007, 31p.

10. ábra **Mintavételi technikák osztályozása**

Lehetőségeimet és a teljes sokaságot, valamint a kutatási céljaimat figyelembe véve 500 kitöltött, értékelhető kérdőív összegyűjtése mellett döntöttem.

Mintavételi technikák sorából két eljárást választottam ki. A „Nem véletlen mintavételi technikák” közül a „Hólabda mintavételi” technika, és az „Önkényes mintavétel”- t választottam.

A legkézenfekvőbb megoldásnak az e-mail-en történő kérdőíves megkérdezés tűnt, de hamar megértettem, hogy sem szakmailag, sem jogilag nem járható ez az eljárás: a visszaérkezési arány alacsony, az e-mail címekhez való hozzájutás pedig az adatvédelmi törvény miatt aggályos.

„Egy kutatás eredményességét a megfelelően kiválasztott és végrehajtott adatgyűjtési eljárás mellett az is meghatározza, hogy KIKTŐL szerezzük be az adatokat, azaz kik azok, akiknek véleményére, attitűdjére, motivációjára, szándékaira, stb. kíváncsiak vagyunk, és ezek közül az emberek közül hogyan választjuk ki azokat, akiket bevonunk a vizsgálatokba.” (Taralik[2005] 115. o.)

5.2.4. Adatgyűjtés (terepmunka), adatfeldolgozás

Kvalitatív-kvantitatív kutatás

8. táblázat

Jellemző	Kvalitatív	Kvantitatív
Mintanagyság	kicsi, max. 100 fő nem reprezentatív	nagy, min. 50 fő reprezentatív
Kérdés	mit, miért, hogyan	mennyi?
Elemzés	statisztikai eszközökkel	nem statisztikai eszközökkel
Kérdezés módja	személyhez igazodó	standard
Eredmények típusa	állítások, értelmezések, leírások, szubjektív, belső információk	adatok, mutatók, tendenciák, számszerű adatok, tendenciák
Tudományos háttér	pszichológia, szociálpszichológia, antropológia, nyelvészet	matematika, statisztika, demográfia, szociológia
Lebonyolítás	alacsonyabb költségű, rövidebb	költséges, hosszabb
Formák	direkt és indirekt	megfigyelés, megkérdezés, felmérés, kísérlet, esettanulmány
Felhasználás	feltárás, megértés, megismerés	feltárt jelenségek verifikálása, bizonyítás

Forrás: Marketing alapismeretek, Oktatási segédanyag BSC. Képzésben részt vevő hallgatók számára; Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi kar (PPT 64.dia)

A „Hólabda mintavétel” – t a rokoni, ismerősi, munkatársi körben lévőkre alapoztam. Rajtuk, ill. egyetemista hozzátartozóikon keresztül kértem ajánlást és közben járást. Így 31-en segítettek közvetlenül, akikkel együtt átnéztem a kérdőívet, a kérdéseket közösen értelmeztük, s a legfontosabb szempontokat tisztáztuk.

Az „Önkényes mintavétel” kapcsán magam voltam a „kérdező biztos”. Felkerestem a kollégiumok igazgatóit, s engedélyt kértem a kérdezésre. Segítőkészségüket mutatja, hogy ők javasoltak megfelelő, forgalmas időpontot, s adtak „kellékeket” (asztalt, székeket) a tevékenységemhez. A Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing tanszékének fiatal munkatársa (PHD hallgató) is támogatta a megkérdezés folyamatát az általa oktatottak között. Az általam megkérdezetteket nem szelektáltam, sem nemük, sem kinézetük, sem más szempont alapján. Mindenkit megszólítottam, aki a kollégiumok recepciójánál ki-, és beközlekedett.

„A teljes sokaságot jól reprezentáló részsokaságot mintasokaságnak nevezzük. Ennek elemeiről szerzett alapadatokat pedig mintának nevezzük. Azt az eljárást, amelynek során a minta adatait beszerezzük reprezentatív mintavételnek vagy egyszerűen csak mintavételnek hívjuk.

Azt az eljárást, módszert, amikor a minta vizsgálati eredményeiből következtetünk a teljes sokaság jellemzőire (átlag, szórás, értékösszeg, arány, stb.) induktív statisztikai módszernek nevezzük.” (Kovács [2007] 144 o.)

A reprezentativitás kérdésével érdemes óvatosan bánni, hisz adott kutatás bizonyos szempontokból lehet reprezentatív, viszont más szempontból nem.

Itt a két mintavételi eljárás miatt a reprezentativitásról nem beszélhetünk, viszont a megkérdezettek jelentős száma tendenciaszerű tényeket tárhat fel. (Sajtos- Mitev [2007] 36. o.)

5.2.4.1. Adatgyűjtés

A kutatás céljára készített kérdőív 13 egyszerűen megfogalmazott kérdést tartalmaz.

Szempontnak tekintetem, hogy:

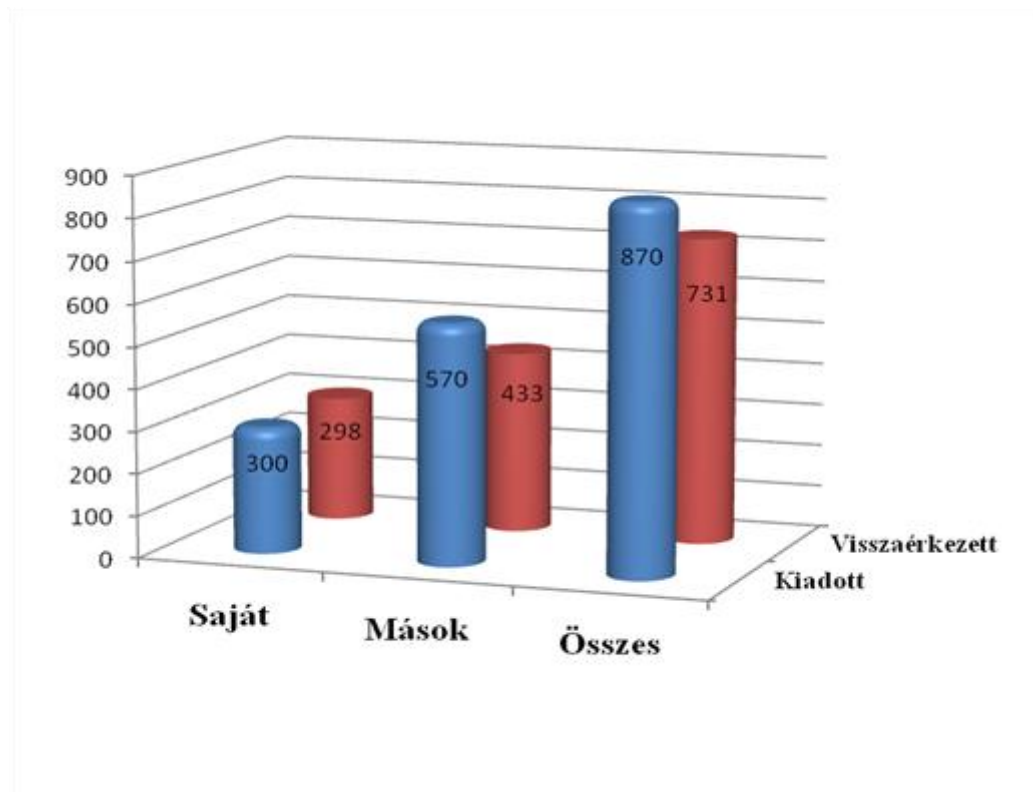
- Formalizált és standardizált legyen,
- Ne legyen terjedelmes,
- A kérdések egyszerűen, de logikusan legyenek megfogalmazva,
- A kérdések megválaszolása ne legyen időrabló,
- Szakmailag mind marketingkutatás, mind statisztikai feldolgozhatóság, mind közlekedési szempontból megfelelő legyen. (Taralik [2005] 85. o.)

A tárgyköri kérdésekben 1-5-ig minősíthették a hallgatók a szempontokat.

Az elkészült kérdőívet próba kitöltésre odaadtam a kolleganőmnek és családtagjaimnak. Arra voltam kíváncsi, hogy a kérdezés módja, formája, érthetősége megfelelő-e. A válaszkategóriákat jól adtam-e meg, a kérdések sorrendje nem befolyásolja-e a válaszadókat a célnak ellentétesen. Korrekció után még egy szakmai kontrollnak vettem alá a kérdőívet, a fenti könyv szerzőjének elküldtem e-mail-en. Amikor „rábólintott”, akkor kezdtem meg a kérdőívek „terítését”.

A kérdőívek kiküldése és visszaérkezése között 49 nap telt el. 570 kérdőívet küldtem szét, saját megkérdezésre 300 db-ot vittem magammal (1) A jobb visszaérkezési aránnyal – közel 100% - én bírtam, míg a kiküldött kérdőívek $\approx 76\%$ -a érkezett vissza (2). A teljes visszaérkezési arány 84,02%.

Személyesen („Saját”) és megbízott kérdezőbiztosok („Mások”) által visszakapott kérdőívek száma és aránya:



Forrás: Saját összeállítás

11. ábra **Kérdőív visszaérkezési arányok DE hallgatói körében végzett kutatás nyomán**

Összesen 731 kérdőív volt értékelhető, így 731 hallgató által adott válaszok alapján kell következtetnünk a teljes sokaság véleményére. A kiválasztási arány (n/N): 2,3%.

5.2.4.2. Adatfeldolgozás

Kérdőívek adatainak feldolgozásához az SPSS 15.0 statisztikai programcsomagot alkalmaztam. Az alkalmazott leíró statisztikák a nominális skálán feltett kérdések esetén a gyakorisági megoszlás, az ordinális (1-5) skálátípusok esetében az átlagszámítás volt. Az egyváltozós statisztikák mellett összefüggés vizsgálatok segítségével igyekeztem kapcsolatot találni a válaszadók jellemzői és az egyes kérdésekre adott válaszai között. Ehhez a gyakorisági megoszlások elemzésekor χ^2 próbát, az átlagok összehasonlításához varianciaanalíziseket végeztem.

Statisztikai elemzéseimet végül klaszter analízis készítésével és a klaszterek jellemzésével zártam. A klaszter analízishez a k-means módszert alkalmaztam, ahol a felhasználó határozza meg a kívánt klaszterszámot. A klaszterszám kiválasztásához

abból indultam ki, hogy a minta pusztán 2 felé választása nem lesz elegendő, ezért először 3, majd 4 klaszteres megoldást is lefuttattam. Az így kapott klaszterekben mindkét megoldás esetén viszonylag egyenletes létszámban (sem kiugróan magas, sem túlságosan alacsony létszámú klasztert nem kaptam) oszlottak meg a megkérdezettek, így mindkét megoldás feldolgozását, a klaszter jellemzését elvégeztem.

5.2.4.3. A válaszadók jellemzőinek megoszlása

Demográfiai jellemzők szerint a kérdőívet kitöltők túlnyomó többsége 710 fő (97,13 %) Debrecenben tanul, ebből 693-an (94,8%) eredetileg nem debreceni lakos. Ők azok, akik valamilyen rendszerességgel utaznak Debrecen és egy másik település között, azaz utazási igénnyel jelentkeznek a piacon. A debreceni válaszadók száma 36 fő, (4,9%). Ezen hallgatók többsége (21 fő) más települések felsőoktatási intézményeit látogatják, tehát ők is az utazók táborát bővítik. (A tömegközlekedési eszközök kihasználtsága a visszaút tekintetében is vizsgálendő, mert fontos a kapacitás kihasználás szempontjából.)

Kérdőívet kitöltő hallgatók DE campusai szerinti megoszlása

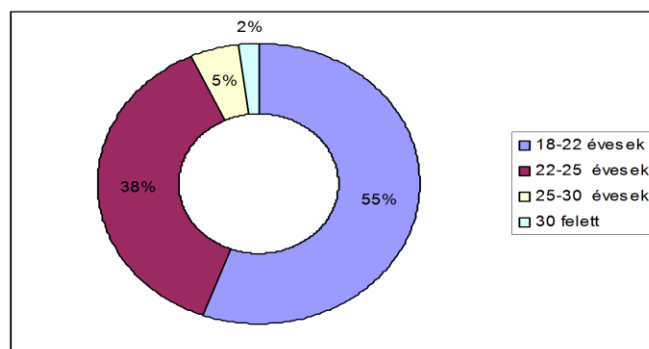
9. táblázat

Campus	Fő	%-os megoszlás	Kumulált %
Db. Nagyerdei krt.	30	4,10	4,10
Egyetem tér 1.	219	29,96	34,06
Kassai út 26	148	20,25	54,31
Ótemető u.	59	8,07	62,38
Böszörményi út 138	241	32,97	95,35
Egyetem tér 2.	1	0,14	95,49
KFRTKF	12	1,64	97,13
Nyíregyházi főiskola	14	1,92	99,04
Eger	2	0,27	99,32
Szeged	1	0,14	99,45
Bp.	4	0,55	100,00
összesen:	731	100,00	

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

A válaszadók 44%-a, 321 fő férfi, 56%-a azaz 410 fő nő. Ez az arány megfelel a teljes sokaság nem szerinti megoszlásnak, amely 42,7/57,3. Korszerinti megoszlásuk a diagramon látható.

5.3. Következtetések



Forrás: Saját összeállítás

12. ábra A kérdőívet kitöltők életkor szerinti aránya a Debreceni Egyetemen

A minta alanyainak 72,5%-a, 530 fő maximum 3 éve tanul, míg 201 személy 4-11 éve tanul a városban. (Ez az arány néhány %-kal magasabb a megkérdezettek körében, mint a teljes sokaság tekintetében.)

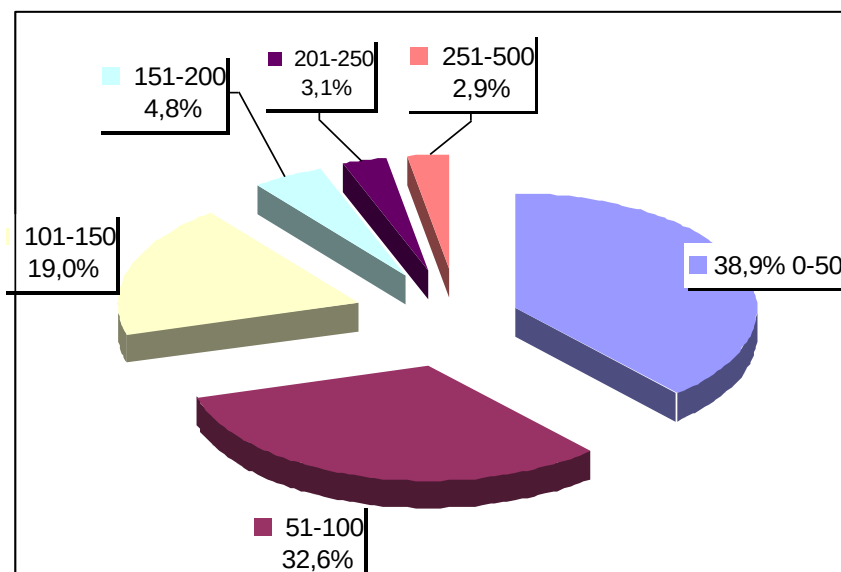
A kérdőívet kitöltő hallgatók évfolyam szerinti megoszlása Debreceni Egyetemen

10. táblázat

Évfolyam	Fő	%	Kumulált %
most kezdte	126	17,24	23,77
1 éve	82	11,22	39,25
2 éve	141	19,29	65,85
3 éve	181	24,76	100,00
1-4. sor összesen	530	72,50	
3 évtől régebbi hallgató	201	27,50	
5-6. sor összesen:	731	100,00	

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

A kérdőívet kitöltők 92%-a (671 fő) nappali tagozatosok közül kerültek ki, 6, ill. 2%-ban levelezős, ill. egyéb hallgatók (doktori képzés [PhD], doktorjelölti jogviszony, felsőfokú szakképzés, szakirányú továbbképzés, stb.) közül.



Forrás: Saját összeállítás

13. ábra Kérdőívet kitöltő DE hallgatók utazási távolság szerinti megoszlása

A fenti diagramból leszűrhető, hogy a hallgatók ~39%-a, azaz 284 fő 50Km-es körzetből nyert felvételt. Közülük 87-en naponta bejárnak az egyetemre.

Mintegy 52%-a az egyetemi ifjúságnak (377 fő) 50-150Km-es körzetből, az 150-500 km-es sugarú körből a fiatalok ~11%-a (79 fő) származik. Az utazási távolság mellett fontos megvizsgálni az utazási rendszerességet is.

Kérdőívet kitöltő debreceni hallgatók utazási rendszeressége

11. táblázat

Utazási rendszeresség	Utazók száma	%	Érvényes %	Kumulált %
hetente	467	63,89	64,15	64,15
2 hetente	109	14,91	14,97	79,12
havonta	45	6,16	6,18	85,30
naponta	87	11,90	11,95	97,25
rendszeretlen	20	2,74	2,75	100,00
1-5 sor összesen	728	99,59	100,00	
Nem nyilatkozott	3	0,41		
Mind összesen:	731	100,00		

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

A heti rendszerességgel utazók a megkérdezettek közel kétharmadát teszik ki a mintának, de a kétheti rendszerességgel közlekedők is 15%-ot arányt mutatnak. Ez megfelel az előzetes várakozásaimnak. A rendszeretlenül utazók száma, ill. aránya elenyésző.

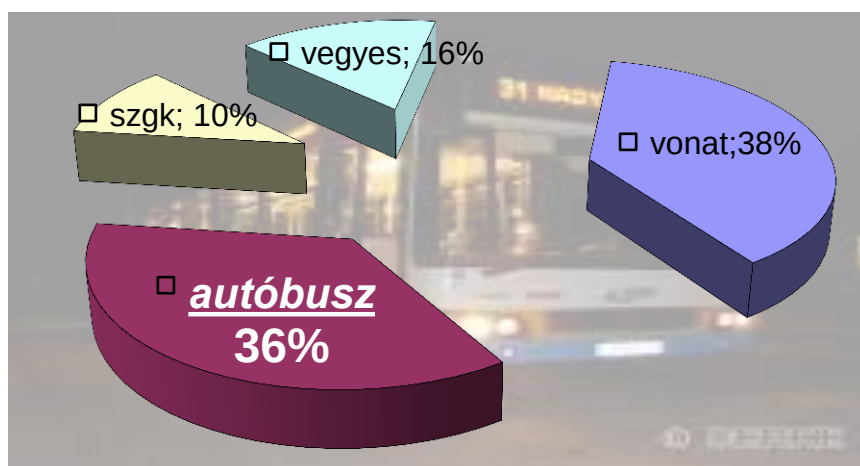
Milyen napokat részesítenek előnybe a hallgatók? Először vizsgáljuk a haza utazást, majd a visszaközlekedést.

Ahogy a 11. táblázatban látható hazautazásra a pénteki napot választják leginkább a hallgatók, erre a napra voksolt a megkérdezettek 60%-a. Közel százötvenen, a megkérdezettek 20%-a– első sorban az „Agráron” tanulók – a csütörtöki napot választják a haza indulásra.

A visszautazásra leginkább alkalmas nap a vasárnap, a válaszolók 65%-a utazik vissza, míg 13,27%-a a válaszadóknak megteheti, hogy hétfőn érkezik vissza a campusba. Ezek a napok megfelelnek az előzetes várakozásoknak.

Milyen utazási megoldást választanak leggyakrabban a hallgatók? Ez 6. pontbeli kérdés, hisz arra is fényt kell deríteni, hogy kedvelt utazási mód-e az autóbusz, s arányaiban mennyire.

A 14. ábrából világosan érzékelhető, hogy a közösségi közlekedési eszközök a legnépszerűbb utazási eszközök a vizsgáltak körében. 278-an utaznak vonattal, 264-en (36%) pedig rendszeresen az autóbust választják. 114-en többféle utazási lehetőséget is használnak. Közülük néhányan mind két tömegközlekedési eszközt kénytelenek használni. Többen az ún. rá-, ill. leutazáshoz használnak személygépkocsit. Így vegyes kategóriába sorolódna, pedig az út 80-90%-át közforgalmú eszközön tették meg.



Forrás: Saját összeállítás

14. ábra **Az utazási módok a kérdőívet kitöltő debreceni hallgatók körében**

DE hallgatói által preferált napok az egyetem és otthonaik között (oda és vissza)

12. táblázat

Milyen napokon utaznak általában					
Odaút (haza)	Hét napjai	Utazók száma (fő)	Aránya (%)		Kumulált %
	hétfő	12	1,64	1,91	1,91
	kedd	8	1,09	1,27	3,18
	szerda	7	0,96	1,11	4,30
	csütörtök	145	19,84	23,09	27,39
	péntek	433	59,23	68,95	96,34
	szombat	19	2,60	3,03	99,36
	vasárnap	4	0,55	0,64	100,00
Összesen:		628	85,91	100,00	
Indifferensek (fő)		103	14,09		
Összesen		731	100,00		
Visszaút	hétfő	97	13,27	15,45	15,45
	kedd	7	0,96	1,11	16,56
	szerda	2	0,27	0,32	16,88
	csütörtök	9	1,23	1,43	18,31
	péntek	8	1,09	1,27	19,59
	szombat	31	4,24	4,94	24,52
	vasárnap	474	64,84	75,48	100,00
Összesen:		628	85,91	100,00	
Indifferensek (fő)		103	14,09		
Összesen		731	100,00		

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

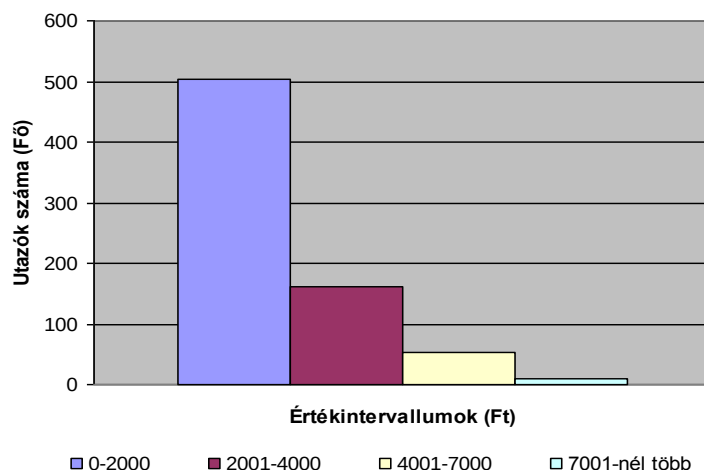
10%-nál valamivel nagyobb arányban közlekednek személyautóval az egyetemre járók. Ők zömmel levelezős, önálló keresettel bíró személyek. Ezt a tényt erősíti az érzékenység vizsgálata is, ahol az „egyéb” kategóriában jegyzettek érzékenysége 3,82, jelentős mértékben átlag alatti.

A 7. kérdésben az utazási költségeket mértem fel. A kódoláskor egyértelmű volt, hogy a diákok zöme az első kategóriába (0-2000 Ft) „ikszeli be magát”. Vizsgáljuk a konkrét számokat a 12. táblázat alapján.

DE hallgatók utazási kiadásai az egyetem és otthonaik között (menettérti)
13. táblázat

Utazási ktg. sávok	Utazók száma	%	Érvényesek %-a	Kumulált %
0-2000	504	68,95	69,23	69,23
2001-4000	162	22,16	22,25	91,48
4001-7000	53	7,25	7,28	98,76
7001-nél több	9	1,23	1,24	100,00
Σ értékelhető:	728	99,59	100,00	
Hiba	3	0,41		
Összesen:	731	100,00		

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből



Forrás: Saját összeállítás

15. ábra **Kérdőívet kitöltő DE hallgatók utazási költségeinek aránya**

A megkérdezettek több mint 90%-a 2000Ft körüli összeget fizet ki egy oda-vissza útért. Ebben benne foglaltatik, az un. diákkedvezmény is. (Egy járat indítás kapcsán ezt is figyelembe kell venni.)

A kérdőív 8. és 9. kérdése az utazási feltételek minősítésre reflektál 7 – kényelem, gyorsaság, tisztaság, végcélhoz közeli érkezés, minél kevesebb átszállás, viteldíj és a cipekedés – szempontból. A 10. kérdés szintén minőségi ismérv, de ezek már az új szolgáltatással kapcsolatos, annak unikalitására (appeal) reflektál. (Kotler, P. —Keller, K. L. [2006g] 704. o.)

**Hallgatók utazást érintő értékítélete szerinti megoszlása kérdőívet kitöltő DE
hallgatók körében**

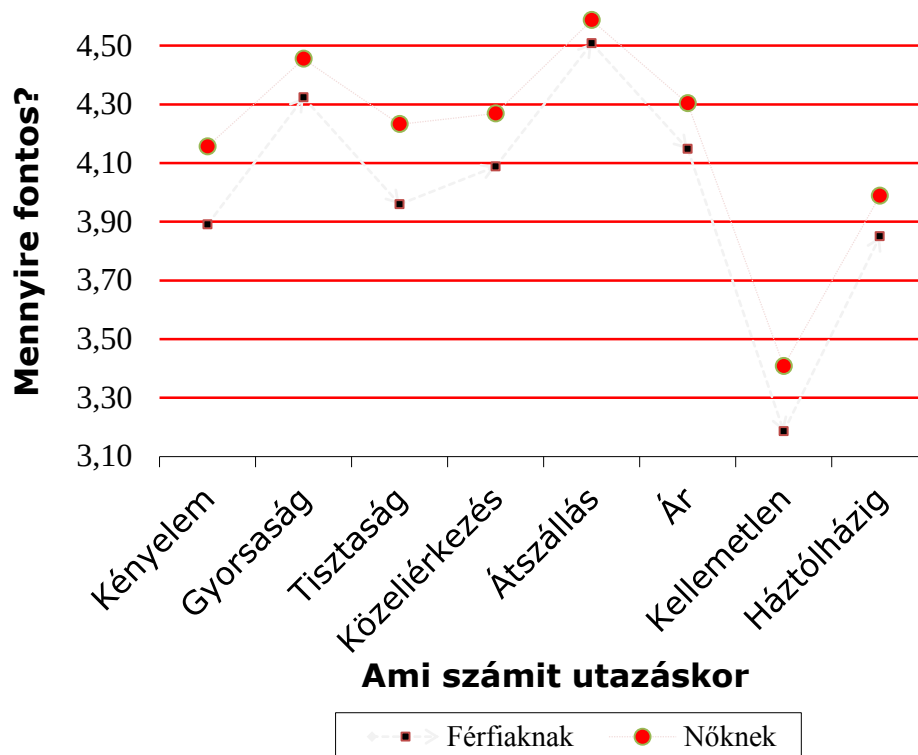
14. táblázat

Szempontok		Válaszolók %-a	Kényelem	Gyorsaság	Tisztaság	Közeleli érkezés	Átszállás	Ár	Kellemetlen	Háztól házig	Átlag
Neme	férfi	44%	3,89	4,32	3,96	4,09	4,51	4,15	3,18	3,85	3,99
	nő	56%	4,16	4,45	4,23	4,27	4,59	4,30	3,41	3,99	4,17
Utazási eszköz	vonat	38%	3,96	4,35	3,99	4,08	4,47	4,19	3,21	3,85	4,01
	busz	36%	4,06	4,39	4,16	4,29	4,70	4,40	3,27	4,00	4,16
	szgk.	10%	4,36	4,45	4,35	4,41	4,49	4,00	3,51	3,83	4,18
	vegyes	16%	3,98	4,48	4,16	4,08	4,44	4,11	3,53	4,00	4,10
Státusz	nappali	92%	4,05	4,41	4,11	4,20	4,58	4,25	3,31	3,94	4,11
	levelező	6%	3,81	4,23	4,21	4,12	4,42	4,07	3,44	3,72	4,00
	egyéb	2%	4,12	4,06	3,94	3,94	3,94	3,82	3,24	3,94	3,88
Életkor	18-22	55%	4,00	4,36	4,06	4,18	4,60	4,22	3,28	3,87	4,07
	22-25	38%	4,11	4,45	4,20	4,20	4,53	4,32	3,39	4,05	4,16
	25-30	5%	4,06	4,40	4,00	4,11	4,34	3,80	3,46	3,57	3,97
	30 felett	2%	3,64	4,14	3,93	4,36	4,14	3,93	2,50	3,93	3,82
Utazás rendszeressége	hetente	64%	4,04	4,39	4,12	4,17	4,55	4,21	3,39	3,95	4,10
	2 hetente	15%	3,94	4,39	3,98	4,19	4,60	4,28	3,08	3,99	4,06
	havonta	6%	4,27	4,67	4,29	4,33	4,62	4,20	3,49	3,89	4,22
	naponta	12%	4,08	4,30	4,13	4,22	4,49	4,36	3,05	3,72	4,04
	rendszerltn	3%	3,85	4,40	4,05	4,05	4,25	3,90	3,50	3,80	3,98
Átlagosan:			4,04	4,39	4,11	4,19	4,55	4,23	3,31	3,92	

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

Ha nemek szerinti megoszlás alapján vizsgáljuk a minősítő ismérveket, azt látjuk, hogy a nők minden szempontból igényesebbek a férfaktól.

- A *hölgyek* – a megkérdezettek 56%-a – véli úgy, hogy az utazási kényelem fontos. Fontosabbnak ítélték a *férfaktól*, akik a megkérdezettek 44%-a. Ezek az összefüggések, (15. ábra) minden ismérvnél igazak.



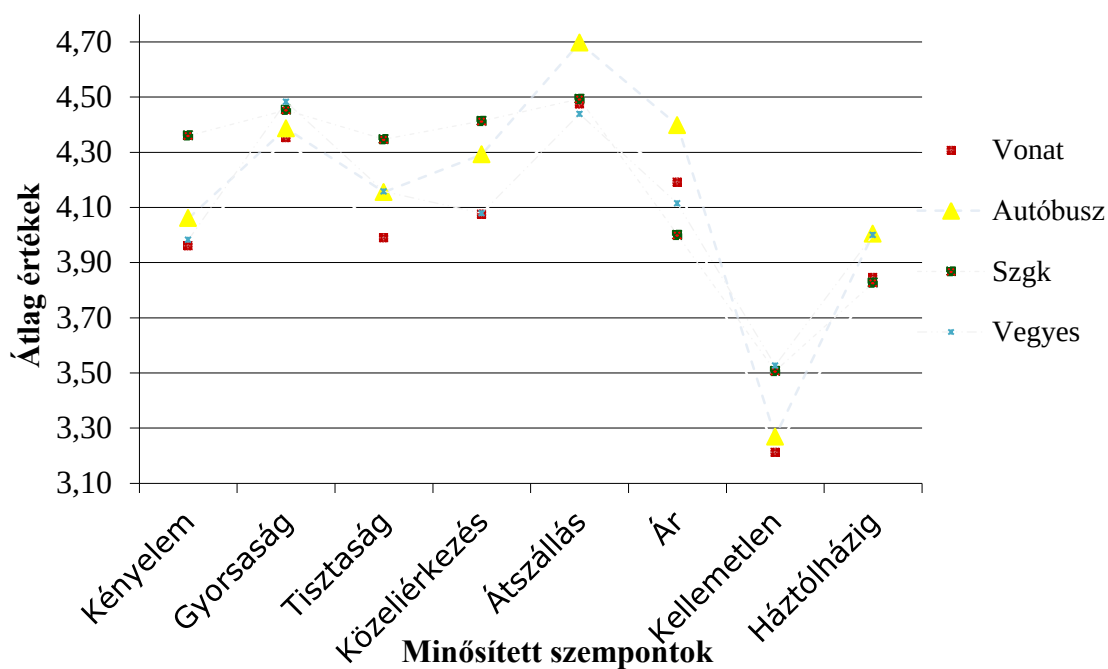
Forrás: Saját összeállítás

Kérdőívet kitöltők értéktétele nemek szerint a DE hallgatók körében
16. ábra

A *nőknél* fontosabb gyorsaság, a tisztaság, a közeli érkezés, a minél kevesebb átszállással történő utazás, amely szempontok (utóbbi kettő) összefüggnek a kényelemmel. De ide sorolható, már, mint a kényelemhez, a cipekedés is.

- Az új szolgáltatás különlegességét illetően a megkérdezett alanyoknál a *férfiak* szkeptikusabbnak bizonyultak, csak 3,85-re minősítették a háztól-házig utazás lehetőségét, míg a *gyengébbik nem* 3,99-re. (A kódolásnál is feltűnt, hogy a férfiak többen minősítették „hülyeség” - nek a lehetőséget.) Az átlaghoz képest itt a legkisebbek a szóródási mutatók, ami azt jelenti, hogy a nagy többség az átlag körül értékelte az unikalitást.

Ha az *utazási eszközök relációjában* (16. ábra) vizsgáljuk a kérdéseket, azt látjuk, hogy mind a 8 szempont szerint – nem meglepő módon – a személygépkocsival utazók értékelték (4,18) a legpozitívabban.

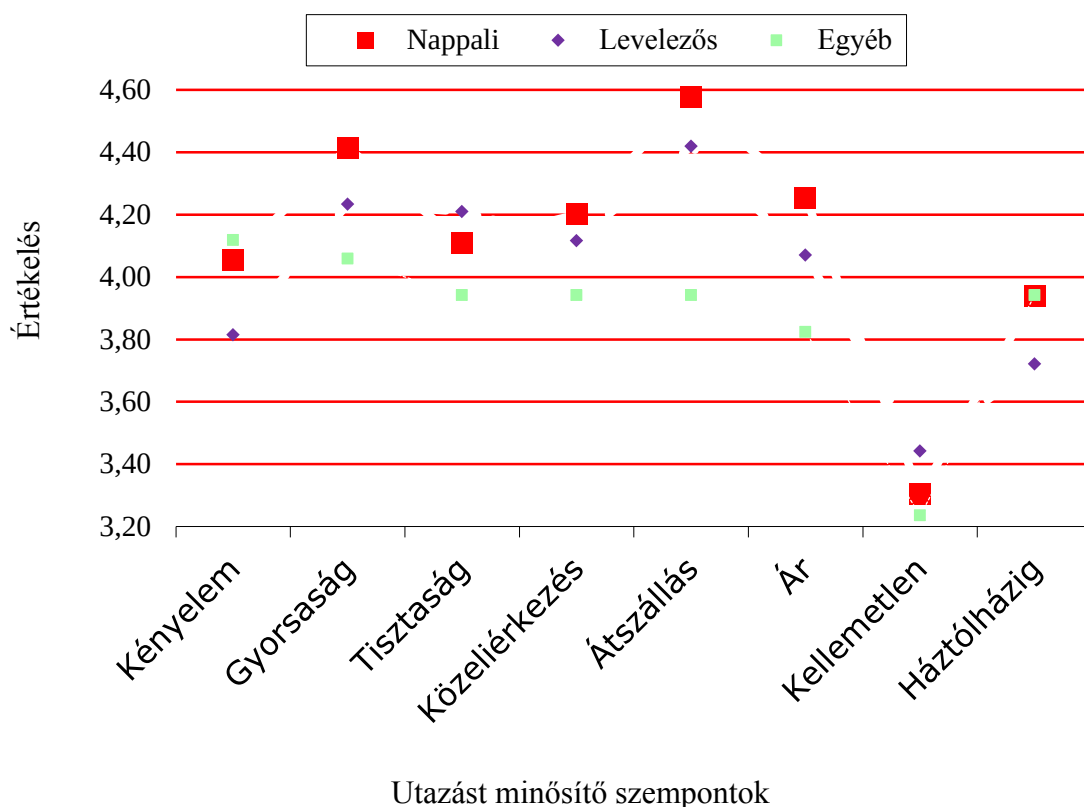


Forrás: Saját összeállítás

17. ábra Kérdőívet kitöltők DE hallgatók értékítélete utazási eszközök alapján

Hisz a *személyautó* teljesíti legtökéletesebben – talán az *ár* kivételével - az adott feltételeket. Ha viszont szempontonként nézzük az átlagokat, a gyorsaság, a cipekedés, és a háztól-házig való közlekedés tekintetében a *vegyes* közlekedési kategóriába tartozók pozitívabb értékelést adtak a személygépkocsival utazóktól, az utazási feltételek minősítésekor az *ötfokozatú skálán*. A háztól-házig utazás lehetőségét az *autóbusz* és a *vegyes eszközzel* utazók értékelik a legpozitívabban (4,00), ők összesen a megkérdezettek 52%-a. (13. táblázat)

A *különböző tagozatú (státuszu)* hallgatók (18. ábra) közül a nappali tagozatosok – a kérdőívet kitöltők 92%-a – a legérzékenyebbek az utazás minősége vonatkozásában. A „málházás” zavarja legkevésbé, az átszállások a legjobban őket. Ez az összefüggés minden relációban (levelező és egyéb) igaz.

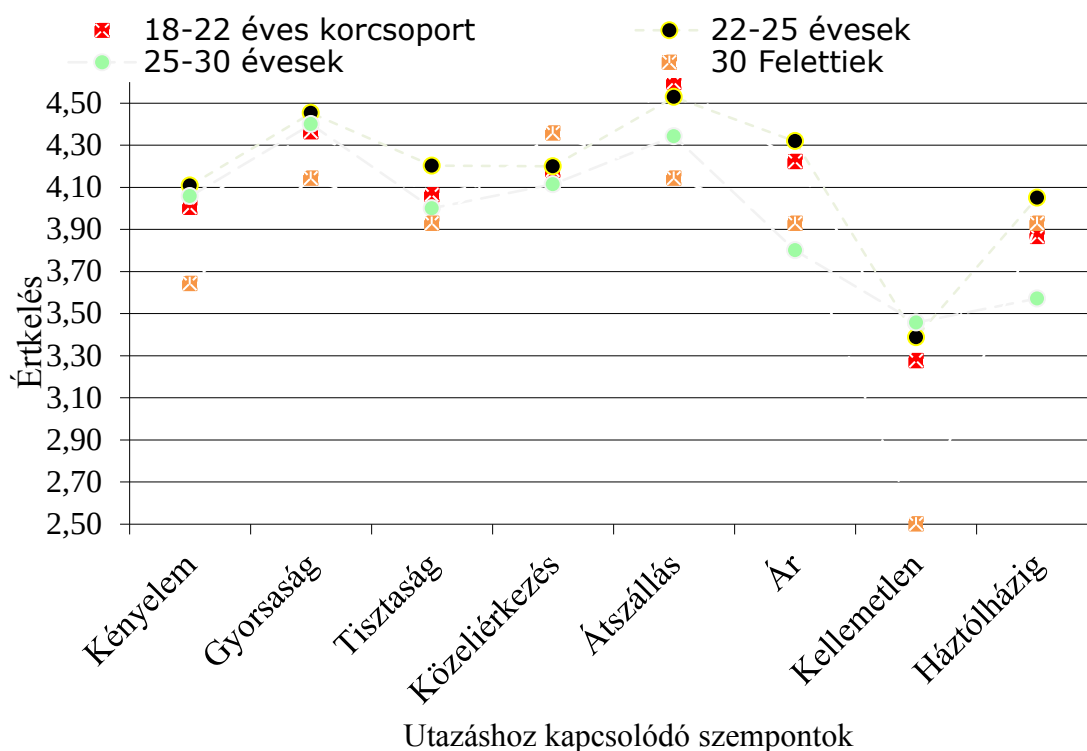


Forrás: Saját összeállítás

18. ábra **Kérdőívet kitöltő Debrecenben tanuló hallgatók értéktétele státusz alapján**

Ha *korcsoportonkénti* bontásban (19. ábra) vizsgáljuk az utazást minősítő szempontokat, azt látjuk, hogy az érintettek 93%-át kitevő (13. táblázat) 18-22 illetve 22-25 éves korcsoportok tisztaság, átszállás, ár, és a háztól-házig aspektusból felülmúlják a többieket.

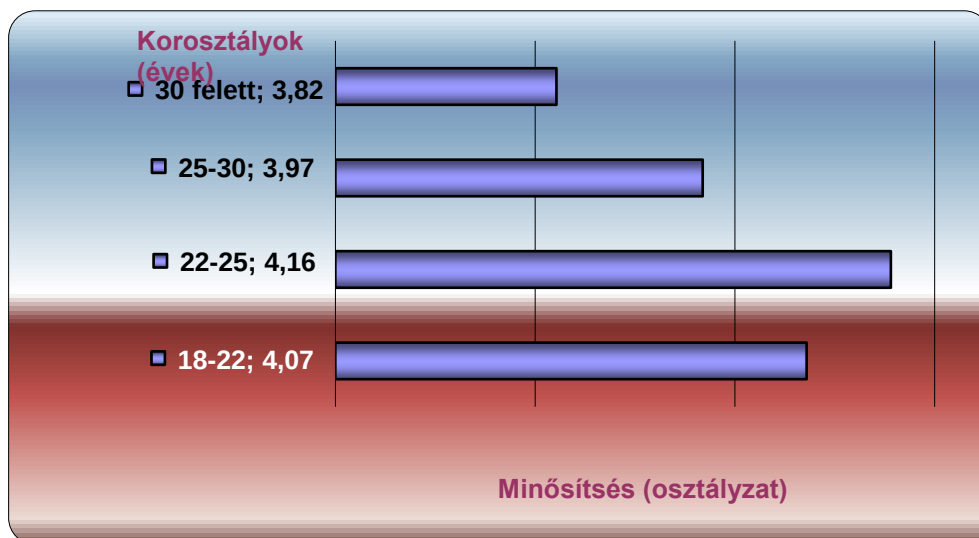
Ebben a dimenzióban is látványos, hogy mennyire kevésbé megterhelő a nagy és nehéz csomagokkal történő utazás. A 30 felettiek mindössze 2,5-re minősítették ezt a szempontot. E minősítés mögött az is meghúzódik, hogy a harminc felettiek rendelkeznek nagyobb arányban személygépkocsival.



Forrás: Saját összeállítás

19. ábra A kérdőívre adott válaszok alapján a DE hallgatók korcsoportonkénti megítélése az utazás feltételeinek tekintetében

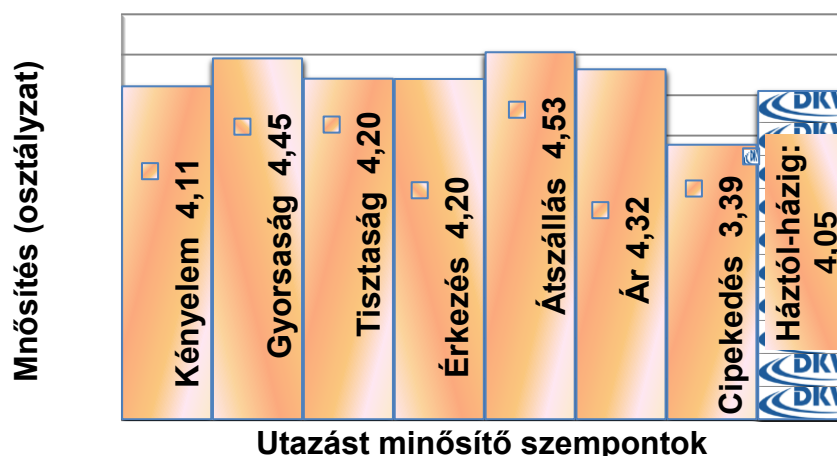
A hallgatók átlagosan 22-25 éves életkorban tartják legfontosabbnak az utazás minőségét. (20. ábra)



Forrás: Saját összeállítás

20. ábra A kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók átlagos értékelése korcsoportonként

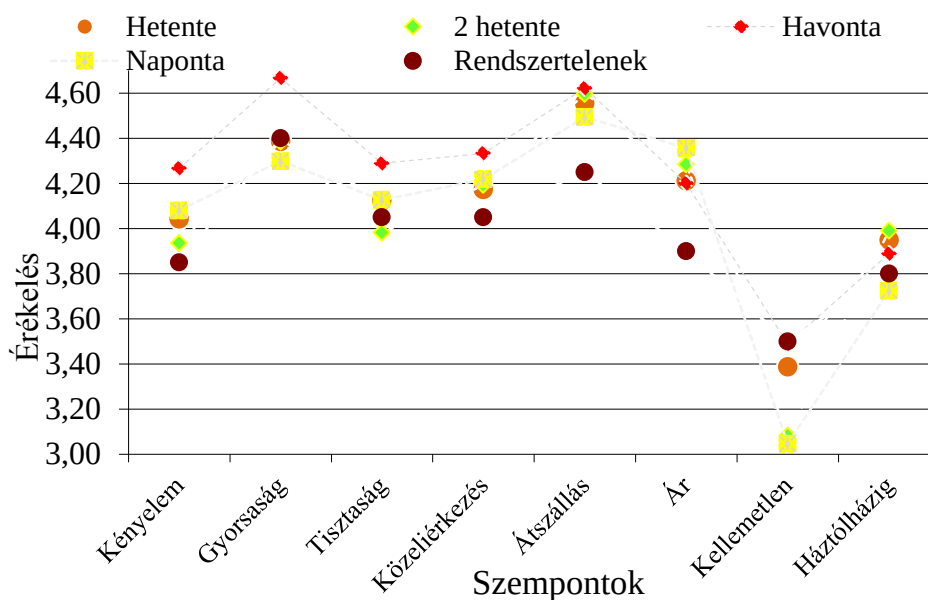
Ez a korcsoport kiemelkedően magasra (4,05) értékelte, s ezen belül a hölgyek, a „háztól-házig” típusú utazási lehetőséget.



21. ábra **A kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók 22-25 éves korcsoportjának értékelése**
 Forrás: Saját összeállítás

Ezt követi a megítélés sorrendjében a 18-22 éves korcsoport. A teljes sokaságra vonatkozásában is hasonló arányban gondolkozhatunk.

Az *utazás rendszeresség* szerinti elemzés azt mutatja, hogy a *havonta* utazók (6%) igényesebbek. A mutatók fontosságát összességében 4,22-re értékelték. Rájuk jellemző, hogy távolabb laknak, messzebbre utaznak, több időt töltenek a járművön, így ők támasztanak magasabb minőségi igényeket.

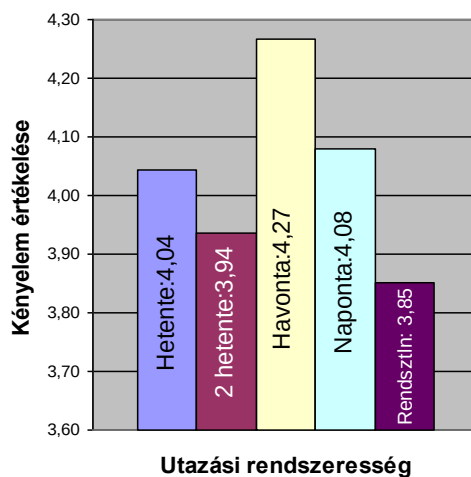


22. ábra **A különböző rendszerességgel utazó debreceni hallgatók értékelése**
 Forrás: Saját összeállítás

Átlagosan 4,1-es mutatóval bírnak a *hetente* (64%) utazók, akik viszont gyakrabban utaznak, s vélhetően ők szembesülnek a tömegközlekedés fogyatékoságával

gyakrabban. A sorban a 2 hetente utazók (15%) következnek, 4,06-os mutató számmal. Ez a három csoport adja a kérdőívet kitöltők 85%-át.

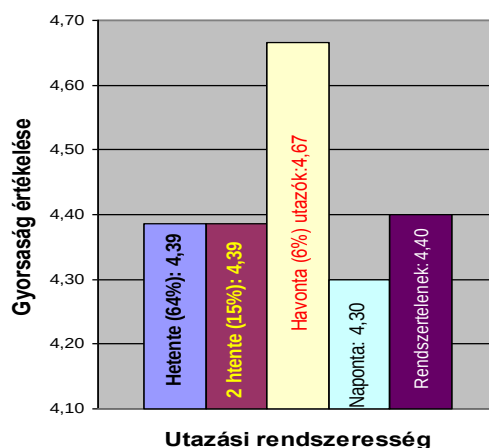
A háztól-házig közlekedési lehetőséget viszont a *kéthetente* utazók (3,99), majd a *hetente* utazók (3,95) értékelik a legjobban. Ők – a két csoporthoz tartozók - a megkérdezettek 80%-át alkotják. (13. táblázat) Mivel ők vannak a legtöbben, s ők utaznak gyakrabban, töltenek legtöbb időt utazással, s összességében ők költenek legtöbbet az utazásra, így ez a vélemény tekinthető ebből a szempontból a legszignifikánsabbnak.



Forrás: Saját összeállítás

23. ábra **A kényelem fontossága utazási rendszeresség tükrében a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

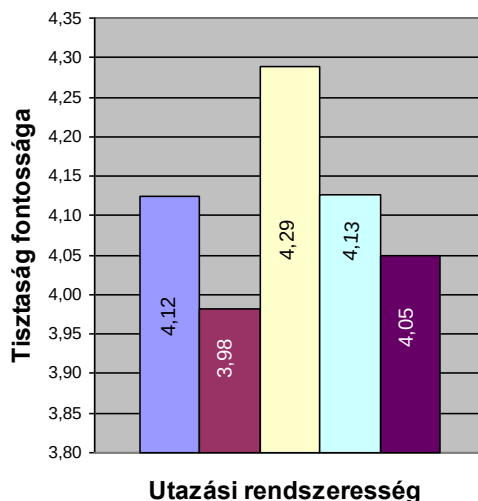
Érdekesség, hogy a naponta utazók (12%) kényelem iránti igénye (4,08) a legmagasabb.



Forrás: Saját összeállítás

24. ábra **A „hamar érkezés” fontossága utazási rendszeresség tükrében a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

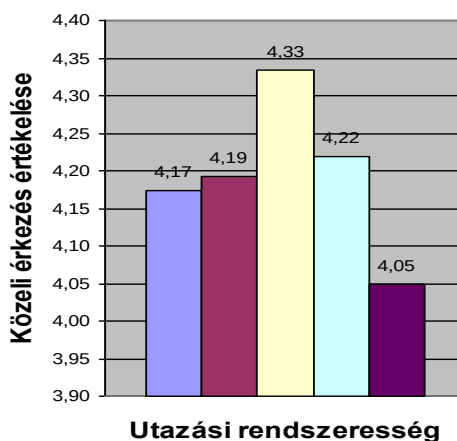
A megkérdezettek ~80%-át kitevő heti, ill. kétheti rendszerességgel utazóknak igen fontos szempont, hogy hamar haza jussanak. A ritkábban utazók közül kiemelkednek a véleményükkel (4,67) a havonta utazók.



Forrás: Saját összeállítás

25. ábra A tisztaság, a higiénia fontossága utazási rendszeresség tükrében a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében

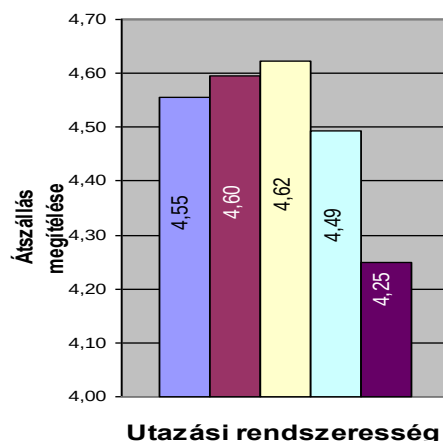
A járművek esztétikai, higiéniai állapota napi, heti, havi (4,29) utazóknál kiemelkedő jelentőségű, ők a megkérdezettek 82%-a.



Forrás: Saját összeállítás

26. ábra A végcélhoz közeli érkezés utazási rendszeresség alapján kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében

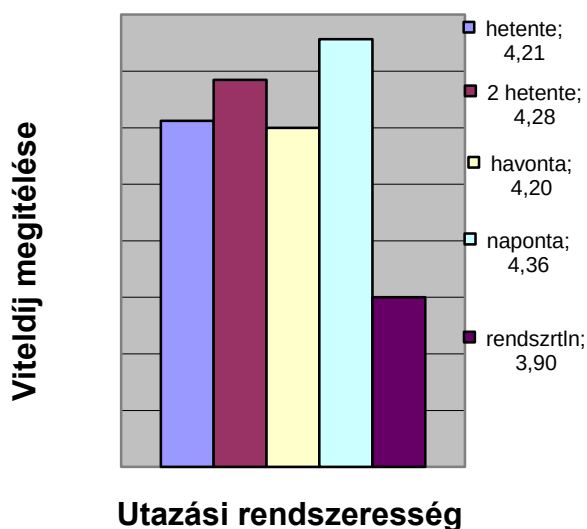
Az úti célnak megfelelő közeli érkezés kiemelkedően fontos mindenki számára. Ez számomra is fontos kérdés, hisz a „háztól-házig” típusú közlekedési ajánlatom lényeges momentuma. A 11. táblázatban megfigyelhető, hogy minden utazási rendszerességi kategóriában kiemelkedő – 4 fölötti átlag – értékkel bír a megkérdezettek körében.



Forrás: Saját összeállítás

27. ábra **Az utazási feltételek utazási rendszeresség alapján kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

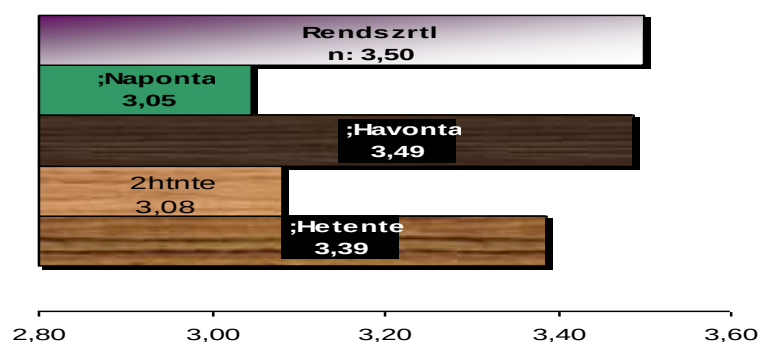
Az *átszállástól* való ódzkodás általánosan magas értékkel bír minden csoportnál, minden kategóriában (4,55). Itt szóródnak legkevésbé a vélemények, az átlagtól. Szolgáltatási ajánlatomban ez is kiemelkedő tényező lehet.



Forrás: Saját összeállítás

28. ábra **Mennyire fontos az ár kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

Az ár a másik olyan kategória, amelyet bármilyen aspektusból figyelünk fontos. Sorrendben a 3. legfontosabb mutató a nyolc közül. (Szóródás tekintetében a 4.)
(A válság teremtette anyagi nehézségekre két reakciója lehet az embereknek: vagy ritkábban utaznak, és/vagy az olcsóbb tömegközlekedési eszközöket választják.)



Forrás: Saját összeállítás

29. ábra **Kellemetlen-e a nagy csomaggal való utazás kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

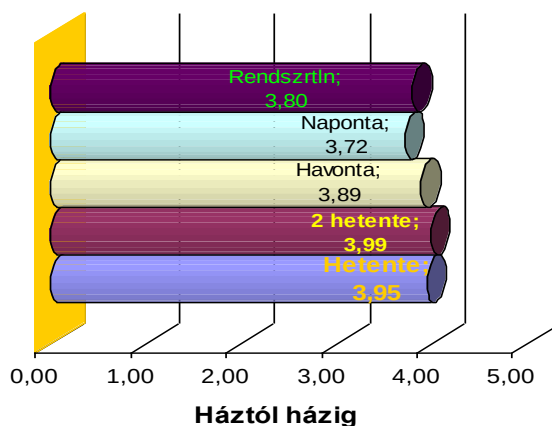
A nagy csomaggal való utazás és cipekedés az a szegmense a kérdéseimnek, ami legkisebb átlagértéket (3,31) kapott. Szinte úgy tűnik, hogy ez senkit nem érdekel. Valójában minél nagyobb útra kényszerülnek a hallgatók (pld. a havonta utazók: 3,5), annál fontosabb ez a szempont is. Ezt erősíti a 2. legmagasabb szóródási mutató is.

5.3.1. Az új szolgáltatási ötlet fogadtatása

A kérdőív 10. pontjában kínált – a legfrissebb szakirodalmakban gyakran visszatérő gondolat – a *távolsági közösségi közlekedés jellegének háztól-házig* való megoldása összességében pozitív megítélést kapott. [3.] Az utazási rendszeresség tekintetében a két „húzó” csoportot jelentő heti, ill. kétheti alkalommal utazók (576 fő) fogadták a legnagyobb bizalommal az ötletet, átlagértékelésük ~4-es lett. Nagyon fontos, hogy akiknek az ajánlat elsősorban szól, – az autóbusszal utazók (378 fő) számára – határozottan 4-es átlag értékkel minősítették a lehetőséget. Életkor tekintetében a 22-25 éves korcsoport (276 fő) a legpozitívabb a 4,05-ös átlaggal. A státusz tekintetében a nappalisok értékelték a legkedvezőbben az ötletet, azok, akik az utazók bázisát (671 fő) jelentik.

Megvizsgáltam azt is, hogy az a meghatározó többség (433 fő), akik jellemzően *pénteken* utaznak haza az egyetemről, 3,94-es átlaggal minősítették az újdonságot – átlagszórás 1,056 –, míg az egyetemre visszautazók (474 fő)– aki vasárnap közlekednek – 3,98-cas átlaggal értékelték a lehetőséget (átlagszórás: 1,033). Tehát mind az hazautazók, mind a visszautazók vonatkozásában átlagosnak (~4) mondható a

fogadtatása az új szolgáltatási ajánlatnak, s az átlagszórás mind két vonatkozásban az átlagtól kisebb.



Forrás: Saját összeállítás

30. ábra **A hallgatók újdonság iránti fogékonysága kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján DE hallgatók körében**

Vizsgáltam a kérdőívre adott válaszok kapcsán azokat a tömegközlekedést – ezen belül az autóbusz közlekedést – minősítő szempontokat, amelyek az új szolgáltatási kínálatnál (annak marketingkommunikációjában) súlyozottan szóba jöhetnek.

Ezek a kiemelt szempontok a kérdőíves megkérdezés alapján a debreceni hallgatók körében

15. táblázat

Sorrend	Szempont	Átlag érték	Busszal utazók értékelése
1.	Átszállás mentesség	4,55	4,70
2.	Gyorsaság	4,39	4,39
3.	Ár	4,23	4,40
4.	Közeli érkezés	4,19	4,29

Forrás: Saját összeállítás SPSS-ből

Az fenti szempontok mind az átlag értékelésben, mind a az autóbusszal utazók között a legfontosabbak, és sorrendjében is azonosak. Látható a táblázatból, hogy mind a négy szempont fontosságát a jelenleg is busszal utazók az átlagtól nagyobb étékel minősítették, azaz ezeknek a hallgatóknak ezek az átlagtól fontosabbak.

Árak-díjak vonatkozásában tudjuk, hogy a helyközi menetrendszerinti autóbusz közlekedésben a jegyárak kötöttek, államilag szabályozottak, maximáltak. Ugyanez mondható el a vasúti közlekedéssel kapcsolatban is.

A különjáratú tevékenység jellemzően már szabadáras kategória, itt a versenytársak által diktált árak a meghatározóak.

6. INNOVÁCIÓS AJÁNLATOM

A McKinsey 7's modell – stratégia vonatkozásában – közszférában a közszolgáltató szervezet küldetésének és a környezeti változásokhoz történő alkalmazkodásának megfelelő célokat, változtatási és végrehajtási programokat ajánl.

A DKV Zrt. számára cél a nulla körüli eredmény, melyet a tulajdonos elvárásként fogalmaz meg. Ehhez pedig olyan programok szükségesek, amelyek figyelembe veszik az alaptevékenység ellátási kötelezettséget, és annak veszteségtermelő tulajdonságát, de lehetőséget adnak nyereséges tevékenységek kialakítására vagy bevonására a vállalati szintű stratégiába.

Az eddigi vállalati stratégiát jellemző adaptív megközelítést ötvözni kell tervezői-, és vállalkozói megközelítéssel, ha Társaság szeretne megfelelni az elvárásoknak. (Chikán [2006]288-294.o.)

6.1. Háztól-házig, de hogyan?

Javaslom a diverzifikációnak azt a módját, amit az előző fejezetben mutattam be egy kutatáson keresztül, mely a DKV-nak profilba vágó, s fokozatosan bővíthető.

Javaslom a DKV Közlekedési Zrt. vezetésének, hogy a kutatás eredményeit figyelembe véve dolgozzon ki és vezessen be a piacra olyan távolsági járatokat, amelyek ötvözik a menetrendszerinti és a különjáratú autóbussz közlekedés előnyeit, kombinálva a világháló nyújtotta információs lehetőséggel, s a Debreceni Egyetem területei és a nem debreceni lakosú hallgatók lakóhelyei között közlekednek, elsők között borsodi, szabolcs-szatmári, hevesi, szolnoki, békési, pesti településekre.

A kutatás eredményei alapján azt állítom, hogy a hallgatók 36%-a autóbusszal közlekedik Debrecen és a lakóhelye között. Ez a teljes sokaságra vetítve 8.000-9.000 főt jelent. A kutatás azt is kimutatta, hogy a hallgatók közel 2/3-a heti rendszerességgel utazik, elsősorban pénteken haza, vasárnap vissza az egyetemre. (Jelentős forgalmat ígérhetnek a csütörtöki és hétfői napok is hasonló konstellációban.) A kérdőívre adott válaszok alapján állítom, hogy 80% körüli az támogatottsági szintje a „háztól-házig” jellegű közlekedési szolgáltatásnak.

Az ajánlat akkor számíthat sikeres bevezetésre, és működésre, ha a járatok:

- átszállás-mentesen, vagy egy átszállással teszik lehetővé utazási cél elérését,
- gyorsan, a legrövidebb útvonalon haladnak, csak a helyfoglaláskor megadott, és a végcélhoz legközelebb megjelölt helyeken állnak meg, stb.
- az alkalmazott díjak nem magasabbak a versenytársak díjainál,
- internetes helyfoglalással útvonala rugalmasan (bizonyos keretek között) alakítható, megállói tervezhetőek,
- vissza úton is szállít utasokat.

Az ellentétes irányú forgalom megszervezéséhez hasonló kutatás elvégzését javaslom a nyíregyházi, miskolci, egri, gyöngyösi, salgótarjáni, budapesti, szolnoki, békéscsabai, szegedi felsőoktatási intézmények hallgatói körében.

A járatok tervezéséhez, megszervezéséhez, beindításához javaslom, hogy közlekedési szakemberek, díjszabásban jártas közgazdászok, marketing és reklám szakemberek bevonását, személyszállítási logisztikai program lefuttatását. (Gelei et al. [2009])

6.2. Várható költségek és bevételek

Megítélésem szerint a bevezetés időszakában a volánok illetve a MÁV által – menetrendszerinti forgalomban - használt tarifáikat, alkalmazott árait kell használni, alapul venni. A kedvező fogadtatás esetén kell, lehet ezektől piaci ár irányában elmozdulni. (Yield management)³²

³² Az egyes igénybevevői szegmensek árelfogadási hajlandósága és a szolgáltatók rendelkezésre álló kapacitásainak ismeretében optimális árstruktúrát keresnek, amely a lehető legkedvezőbb nyereséget produkálja.

Bevétel-ráfordítás kalkuláció érzékenységi elemzéssel az innovációs személyszállítási javaslattal kapcsolatban

15. táblázat

Férőhely kihasz- nálás (max. 50 Fő)	Autóbusz bérleti díj (Ft/Km)	Üzemanyag- költség (35 liter/100 km)	Egyéb költségek (Ft/járat)	Megtett út (Km)	Hallgatók menetdíjai (Ft/fő) bruttó	Összes költség oda-vissza (Ft)		Bevétel (FT)		Állami fogyasztói árkieg. (32 Ft/fő/5 km)	Összes nettó bevétel
						ÁFA nélkül	ÁFA-val	ÁFA-val	ÁFA nélkül		
100% 50	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	100 000	80 000	64 000	144 000
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	200 000	160 000	153 600	313 600
90% 45	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	90 000	72 000	57 600	129 600
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	180 000	144 000	138 240	282 240
80% 40	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	80 000	64 000	51 200	115 200
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	160 000	128 000	122 880	250 880
70% 35	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	70 000	56 000	44 800	100 800
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	140 000	112 000	107 520	219 520
60% 30	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	60 000	48 000	38 400	86 400
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	120 000	96 000	92 160	188 160
52% 26	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	52 000	41 600	33 280	74 880
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	104 000	83 200	79 872	163 072
50% 25	232	7 700	10 000	100	1 000	71 800	89 750	50 000	40 000	32 000	72 000
	232	7 700	15 000	240	2 000	163 320	204 150	100 000	80 000	76 800	156 800

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

Ma a MÁV 2. osztályú menetdíjak ugyan olyan távolságon, megfelelnek a Volán tarifáknak, 2007-ben törvénymódosítás keretébenben egységesítette a Tisztelt Ház³³ a közúti és a vasúti szolgáltatási díjszabást. A példában 100 Km-s, és 240 km-es távolságra tervezett járatotválasztottam, amelyeken egy korszerű (legalább) 50 férőhelyes, távolsági útra tervezett és kialakított autóbuszok közlekednek, melyeket a DKV – hasonlóan a helyi járatok tevékenységéhez – bérel. A bérleti díjon kívül olyan költségekkel kell számolni, mint az *üzemanyag költség, a gépkocsi-vezető bére, annak közterhei, a jegykiadás, és a készpénz-kezelés költségei, egyéb a személyszállításhoz, és a szolgáltatás jellegéhez kapcsolódó költségek.* A 15. táblázatban érzékenységi vizsgálattal³⁴ azt is illusztrálom, hogy a különböző – optimista, reális, pesszimista megítélés szerinti – kihasználtság mellett a járatoknak a járatok milyen eredményességet mutatnak.

50% feletti kapacitáskihasználásnál fokozatosan javul a járatok jövedelmezősége, eredményessége. Ahogy a 15. táblázatban látható egy adott járat a mai kondíciók mellett 50%-os telítettség körül éri el a fedezeti pontot. Ezt azért nem lehet pontosan most megállapítani, mert az üzemanyagárak hektikusan változnak (leginkább emelkednek), a különböző típusú autóbuszok üzemanyag-fogyasztása jelentős eltérést mutatnak, s ahogy csökken a kapacitáskihasználás, úgy mérséklődnek bizonyos változó-költség elemek is.

Természetesen a tapasztalatoknak megfelelően változtathatóak a járművek mérete, így a kapcsolódó költségek is módosulnak. Például egy csuklós autóbusznak, amely kialakítástól, típustól függően akár, 80-90 férőhellyel bír, 292 Ft/km a nettó bérleti díja,³⁵ 70 férőhelyes háromtengelyes jármű díja a kettő – szóló és csuklós díja – között lehet, tehát a fajlagos költsége alacsonyabb. Ha a DKV Zrt. erre a célra autóbuszokat vásárol, tovább csökkenthetők a járatokhoz kapcsolódó költségek, de jelentős beruházással jár. Ha a járatok nem váltják be a reményeket, nehezebb kiszállni belőle. Én mindenképp azt javaslom, hogy addig, amíg az új üzletág nem bizonyította a rentabilitását, biztonságosabb bérelni az eszközöket. Hosszabb távon viszont a saját tulajdonú eszközök használata előnyösebb.

³³A fogyasztói árkiegészítésről szóló 2003. évi LXXXVII. törvény módosítása kapcsán, a menetrendszerinti személyszállítás MÁV és volán tarifáinak egységesítéséről döntött az Országgyűlés, 2007. május 1-i hatállyal, amely a MÁV díjaiban drasztikus emeléssel párosult.

³⁴ Az érzékenységi elemzés során keresik az okokat és adatokat, amelyek becsült értékei a beruházás hasznosságának megítélése szempontjából jelentős hibaforrások lehetnek.

³⁵ Ezek a bérleti díjak a DKV Cívisbusz konzorciumon belül fizeti.

Megfontolandó a tevékenység folytatására vállalkozás, leányvállalat alapítása, vagy meglévő leányvállalat – pl. Cívisbusz Kft. – bevonása.

Az engedélyeztetési eljárásban, és a díjszabás kapcsán érvényesíteni kell az állam által biztosított, törvényben megfogalmazott árkiegészítéseket is, hisz a diákoknak az nemzetállamok által biztosított és garantált kedvezményeik vannak Európa szerte, ami kapcsán jár a társaságoknak az árkiegészítés³⁶, amellyel kalkuláltam a 15. táblázatban. Csak az árkiegészítéssel kiegészítve az utazók által fizetett menetdíjakat, egyértelmű a tevékenység nyeresége. A kulcs fontosságú a yield management „fogásait” alkalmazni a férőhely kihasználás maximalizálására, így a tevékenység eredményességének javítására. Megfelelő marketing munkával pedig több járatra is támasztható igény. (Rekettye [2003])

Úgy tűnik, hogy a jelenlegi árstruktúra sem tartható sokáig, hisz a 2007-ben megállapított viteldíjakhoz 260-270 Ft-os diesel (kiskereskedelmi) üzemanyagárak társultak, ma 2011 tavaszán 380 Ft-ot meghaladja a gázolaj kiskereskedelmi ára. Az állami fogyasztói árkiegészítésre az előzőekben megfogalmazottak szintén elmondhatók. Bár a költségvetés helyzetét ismerve, ennek változtatása, emelése nehezebb (majdhogynem reménytelen) dolog. Viszont a fuvaroztatók nyomására a jövedéki adóból 6,5 Ft-ot visszatérít a szállítási tevékenységet folytató vállalkozások, így a DKV javára is.

6.3. Marketing a járatszervezésben

A hatékonyabb marketing munkát segítheti a kérdőív kiértékeléssel kapott adatok klaszteranalízissel történő elemzése, a válaszadók csoportosítása. Ehhez szintén az SPSS statisztikai elemző programot hívtam segítségül. Klaszterek kezdeti számának meghatározását előzetes *tapasztalataim, intuícióm* alapján határoztam meg, így 3-4 csoportban gondolkodtam.

Ahogy a 16. ill. 17. táblázatokból érzékelhető az első klaszterben elhelyezkedő hallgatók – az *innovátorok* –, akik az utazás feltételeire legérzékenyebbek és legnagyobb érdeklődéssel fogadták az új utazási lehetőséget, – nevezzük őket „*Ászokászaik*”-nak – jelentős szegmense a megkérdezetteknek. A három klaszteres

³⁶ Az állami támogatás egyik formája az árkiegészítés, amit akkor kap egy vállalat, ha valamely árunak, szolgáltatásnak alacsonyabb a hatóságilag megállapított fogyasztói ára, mint az előállítási költsége. Az állam ui. életszínvonal-politikai okokból alacsonyan szabja meg az alapvető fogyasztási cikkek árát, és így azok előállítása gyakran veszteséget eredményeznek a vállalatoknak. Ezt ellensúlyozza az állam az állami költségvetésből kifizetett árkiegészítéssel.

Háromklaszteres bontás DE hallgatók kérdőíves megkérdezése alapján

16. táblázat

Klaszterek sorszáma	Kénye- lem	Gyors- ság	Tisza- ság	Köze- li érkezés a célhoz	Átszállás- mentes- ség	Ár (viteldíj)	Kellemet- len cipekedés	Háztól- házig
1. Átlag érték	4,45	4,76	4,62	4,61	4,79	4,65	3,79	4,52
Ászokászhai(fő)	342							
Átlagtól eltérés	0,724	0,493	0,610	0,597	0,483	0,672	0,886	0,644
2. Átlag érték	3,98	4,49	4,11	4,00	4,50	4,2	2,83	3,29
Óvatos duhajok (fő)	282							
Átlagtól eltérés	0,723	0,627	0,725	0,823	0,765	0,869	0,988	1,033
3. Átlag érték	2,90	2,99	2,50	3,35	3,94	3,02	3,07	3,69
Nyüzügék (fő)	107							
Átlagtól eltérés	0,961	0,906	0,894	1,029	1,071	1,009	0,997	1,144
Összes átlaga	4,04	4,40	4,11	4,19	4,55	4,24	3,31	3,92
Összes válaszadó	731							
Átlagtól eltérés	0,922	0,859	0,995	0,887	0,763	0,973	1,045	1,062

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

Négyklaszteres bontás DE hallgatók kérdőíves megkérdezése alapján

17. táblázat

Klaszterek sorszáma	Kénye- lem	Gyors- ság	Tisza- ság	Köze- li érkezés a célhoz	Átszállás- mentes- ség	Ár (viteldíj)	Kellemet- len cipekedés	Háztól- házig
1. Átlag érték	4,37	4,73	4,56	4,58	4,76	4,58	4,05	4,69
Ászokászhai (fő)	268							
Átlagtól eltérés	0,761	0,516	0,642	0,610	0,507	0,722	0,679	0,502
2. Átlag érték	4,48	4,74	4,61	4,50	4,77	4,49	2,51	3,47
Ászok (fő)	201							
Átlagtól eltérés	0,567	0,485	0,564	0,664	0,520	0,819	0,933	1,03
3. Átlag érték	3,62	4,30	3,69	3,63	4,31	4,11	3,24	3,35
Óvatos duhajok(fő)	173							
Átlagtól eltérés	0,787	684	0,742	0,843	0,867	0,810	0,835	0,981
4. Átlag érték	2,87	2,81	2,45	3,39	3,90	2,85	3,03	3,76
Nyüzügék (fő)	89							
Átlagtól eltérés	0,919	0,838	0,917	1,029	1,088	0,995	0,679	0,502
Összes átlaga	4,04	4,40	4,11	4,19	4,55	4,23	3,31	3,92
Összes válaszadó	731							
Átlagtól eltérés	0,922	0,859	0,995	0,887	0,763	0,973	1,045	1,062

Forrás: Saját összeállítás SPSS adatelemzésből

elemzésben 342 főről, a kérdőívet kitöltők 47%-a, a négyklaszteresben 268 személyről (36,5%) van szó. Ez utóbbi analízisben az *innovátorokhoz* kell sorolnunk a második klasztert (201 fő, 27%) is – nevezzük őket „*Ászok*”-nak – értékelésük nagyon hasonló az „*Ászokásza*”-éhoz, így összesen 467 érzékeny személyről (~64%) van szó. Tehát első számú *célcsoportnak* – marketing (kommunikációs) szempontból – őket jelölöm.

A következő kategóriába azok tartoznak, akik mérsékelt lelkesedéssel viseltetnek az új ötlet iránt, de alapjában véve pozitívak. 282 (38,5%), ill. 173 (23,6%) fő reprezentálja ezt a klasztert. Nevezzük őket „*Óvatos duhajok*”-nak.

A „*Nyüzüigék*” az a klasztert – 107 (14,6%), ill. 89 (12%) hallgató – alkotók tábora, akik „hiszem, ha látom” típusú gondolkodók. Ők úgy gondolják, hogy: „jól hangzik az ötlet, de ha valaki megvalósítja, akkor talán elhiszem”. Igazi tamáskodók!

A klaszter analízis segített az utazási igényeik szempontjából homogén csoportok kialakításában, és könnyebben azonosíthatóvá vált az a szegmentum, akik körében sikerre számíthat a háztól-házig szolgáltatásra vonatkozó ötletem. Nem lenne teljes azonban a vizsgálat, ha nem tudnék meg többet arról, hogy kik is alkotják az utazás körülményeire igényesebb réteget, akiket nagyobb sikerre számíthatva célozhatunk. Kutatásaim következő lépéseként így azt vizsgáltam, hogy demográfiai és más szempontokból hogyan írható le az „*Ászokásza*” és az „*Ászok*” szegmens (469 fő), van-e statisztikailag igazolható eltérés e jellemzők szempontjából a többi szegmentummal összevetve.

A célcsoportunk elsősorban nem debreceni lakosú hallgatókból áll, akik zömmel az Egyetem téri (30,0%), a Kassai úti (20,3%) és a Böszörményi úti (32,5%) campusokat látogatják. Az elemzésből az is kikövetkeztethető, hogy $\frac{2}{3}$ -uk heti rendszerességgel keresi fel a „családi fészket”, pénteki hazautazással (63%), s vasárnapi visszaérkezéssel (63,7%).

Mind a három-, mind a négyklaszteres bontásból az derül ki, hogy az „*Ászokásza*” kategóriát képezők közül az autóbusszal való közlekedést többen preferálják, mint a vonattal való közlekedést (131/115, ill. 178/167). Ezzel összevetve a többi klaszter válaszadói többségében a vonattal való közlekedést jelölték be. Tehát úgy tűnik az elsősorban busszal utazók körében lenne népszerű az új szolgáltatás.

(Az előzőekben említettem, hogy az innovációs ajánlatom sikeres bevezetése esetén komoly arányeltolódás következhet be az autóbusszal való közlekedés javára.)

Az elemzésből kitűnik, hogy a célszegmens tagjainak a többsége hetente maximum 2000 Ft-ot költenek utazásra.

Státusz alapján is vizsgáltam az összefüggéseket, ahol is a nappali tagozatosok vannak túlnyomó többségben, ők alkotják az „Ászokászaí” gerincét. Nemek vonatkozásában pedig a hölgyek dominálnak ebben a szegmensben.

E két utóbbi – státusz és nemek - összefüggésében találtam figyelemre méltó, szignifikáns eltérést a *nappalitagozatosok* és a *hölgyek* javára, ami azt mutatja számomra, hogy a marketing (kommunikációs) programokat első sorban a *nappali tagozatosnőkre* érdemes tervezni, a „szebbik nem” pszichológia jellemzőit kell támpontnak tekinteni. S ők pedig ily módon is jelentős – közvetett – vonzerőt fejthetnek ki a férfiak utazási szokásainak formálásában (is).

Kutatásaim eredményeire építve kidolgoztam az új szolgáltatás népszerűsítésére irányuló marketingkommunikációs kampánytervet, melyet a 6.4. fejezetben ismertetek.

6.4. A szolgáltatás reklám programjának tervezése

„A reklámprogram kidolgozása során a (marketingmenedzsereknek) mindenekelőtt meg kell határozni a célpiac és a vásárlók motivációit. Ezt követően hozza az angol szavak kezdőbetűi alapján az „öt M-nek” nevezett öt legfontosabb döntést: *Küldetés (Mission)*: Melyek a reklámozás céljai? *Pénz (Money)*: Mennyibe kerülhet? *Üzenet (Message)*: Milyen legyen a további üzenet? *Médium (Media)*: Milyen médiumot alkalmazzunk? *Mérés (Measurement)*: Miként kell az eredményeket értékelni?” (Kotler—Keller [2006] 740. o.)

6.4.1. A reklámcélok meghatározása

A reklámcél olyan specifikus kommunikációs cél és eredményszint, amelyet meghatározott időszakban, meghatározott közönség körében kell elérni:(Kotler—Keller [2006] 740. o.)

Például új termék bevezetésekor szükséges magának a terméknek a bemutatása... (Fazekas– Harsányi [2000] 280. oldal)

A cél a járat beindítását megelőzően, *tájékoztatni és meggyőzni* az utazó közönséget, elsősorban az érintett:

- ✓ egyetemi, főiskolai tanulókat, akik az előzetes marketing kutatás alapján a célszegmensnek lettek kiszemelve,
- ✓ valamint a cél szegmensen kívüli, de a megjelölt viszonylatban utazni szándékozókat.

A szolgáltatás megkezdése előtt, a beindulást követően rokonszenvet, preferenciákat érdemes kialakítani, majd azt folyamatosan erősíteni.

A nyári szünidő végéhez közeledve –augusztus utolsó harmadában - emlékeztetni kell az utazó közönséget – a fiatalokat – a járat továbbműködéséről.

A célokat mindig konkrétan kell megfogalmazni. (Fazekas – Harsányi [2000] 280. o.)
Cél az új járat indításával a szolgáltatás tartós bővítése, az első évben nulla szaldó, azt követően a nyereség produkálása.

A reklámoknak sugallnia kell, hogy a szolgáltatás bővíthető, kiterjeszthető a hét többi napjaira is, naponta két járat is működhet ebben a viszonylatban.

6.4.2. A reklám költségvetés meghatározása

A szakirodalmak számos költségtervezési módot kínálnak. Ebben az esetben „*cél és feladat*” módszert célszerű használni. A DKV Zrt. korábban kampányokat nem folytatott, reklámra fordított kiadások nem jelentős tételt képviselnek a kiadási oldalon.

A költségvetés kialakításánál figyelembe vett szempontok:

1. Teljesen új szolgáltatásról van szó.
2. A DKV Zrt. piaci részesedése – az útvonalat menti Társaságokhoz viszonyítva is – jelentéktelen.
3. Az üzenet az utazó közönséghez történő eljuttatásához nem kell a legköltségesebb médiumokat igénybe venni.
4. A hallgatói célközönség előfordulása területileg jól behatárolható (egyetemek, főiskolák, kollégiumok), így ezekre összpontosítva lehetne reklámozni.
5. Indokolt több médium (médiamix) – kereskedelmi rádiók, Internet, egyetemi lapok, helyi lapok, egyetemi hirdető táblák, egyetemi web oldalak (Neptun, GTR, stb.), járműreklám, szórólapok, „szájreklám” ösztönzés – igénybevétele.
6. A reklámok gyakoriságára, ismétlésére főleg a kezdeti szakaszban - nagy számban - van szükség.
7. A szolgáltatás helyettesíthetősége – pl. volánok, MÁV – költségnövelő tényező.

8. A kampány során és azt követően különböző teszteket kell elvégezni, elvégeztetni.

Az előzetes kalkulációm szerinti hatékony reklámkampány költségei:

✓ Reklámanyagok elkészítési költsége:	1.000.000 HUF
✓ Közzétételi költségek:	1.000.000 HUF
✓ Ügynökség (<i>fullservice</i>) megbízási díja:	3.000.000 HUF
✓ Egyéb, előre nem tervezhető költségekre:	<u>800.000 HUF</u>
Összesen:	5.800.000,-HUF

«Charlie Mortimer, a General Foods korábbi reklámigazgatója, jelenlegi vezetője szerint: „Egy cég akkor költ túl sokat a reklámra, ha nem költ eleget az egyes munkafolyamatok tökéletes elvégzésére. Olyan ez, mint amikor valaki Európába akar utazni, de csak az út háromnegyedéig veszi meg a jegyet: elkölt egy rakás pénzt, de sohasem érkezik meg.” » (Ogilvy D. [2008] 106 o.)

6.4.3. A reklámüzenet megalkotása

A reklámüzenet megalkotásánál David Ogilvy „tizenegy parancsolatát” javasolom szem előtt tartani.

1. „Amit mondunk az fontosabb, mint ahogy mondjuk.
2. Nagy ötlet nélkül hamar kimerül a legjobb kampány is.
3. Tegyük közzé minél több tény.
4. Unalomból nem vásárol senki.
5. Legyünk jó modorúak.
6. Hirdetésünk legyen mindig időszerű.
7. A bizottság csak bírálni tudja, nem pedig megcsinálni a reklámot.
8. A jó hirdetést addig kell fenntartani, amíg csak vonzza a vásárlókat.
9. Sose írjunk olyan hirdetést, amelyet nem szívesen mutatnánk meg családunknak.
10. Az arculat és márka.
11. Az utánzás rossz jellemre vall.” (Ogilvy D. [2008] 111-121 o.)

6.4.4. Az üzenet megalkotásának módszere

Az üzenet megalkotásánál a médiumok jellegzetességéhez alkalmazkodva különböző megoldásokat lehet/kell alkalmazni.

A kereskedelmi rádiós és az internetesreklámok megalkotásához, szervezésére ügynökségetajánlok – tender kiírás útján - megbízni.

A „briefing” - ben a szokásos tartalmi kellékek között külön ki kell térni:

1. A lent kifejtett előnyök kihangsúlyozására.
2. Legalább két *országos* lefedettséggel bíró, és az érintett településenként 1-2 *helyi* rádióadó bevonása szükséges:
 - Szponzorált műsorok,
 - Nyereményjátékok
 - Kihelyezett reggeli adások formájában.

A sajtóhirdetésekhöz, hirdető táblák plakátjaihozpl. marketing és/vagy művészeti szakos egyetemi és főiskolai hallgatók körében kiírt pályázattal lehet a tevékenységhez méltó anyag előállítani.

Fontos, hogy a pályázók a reklámszakma kiemelkedő egyéniségeinek (pld. Ogilvy) szempontjainak figyelembe vételével alkossák meg a pályamunkájukat.

A járműreklámlebonyolítására a Társasággal eddig is kapcsolatban álló – erre a tevékenységre szakosodott – vállalkozást javasolom megbízni. Fontos szempont, hogy az egyetemek környékén közlekedő helyi járatú – Debreceni Közlekedési Zrt. helyi járatú járművein - amelyek az egyetemek környékén közlekednek-, reklámhelyeket kell kialakítani, ahová szintén kihelyezésre kerülnek a fenti plakátok.

A reklámmix minden elemének ki kell hangsúlyoznia azt, hogy a szolgáltatás egyedi, mert:

- A felsőoktatási intézményektől indul, illetve érkezik,
- A járatot végző autóbusz a maga nemében különleges mind műszaki, mind az utastér kialakítása szempontjából,
- Többlatszolgáltatásokat nyújt utazás közben is (üdítő, mellékhelyiség, Internet, számítógép használat) a Társaság,
- A viteldíj megfelel a hivatalos viteldíj táblázatban foglaltaknak, nem kell többet fizetni,
- Az előírt kedvezmények (pld. diákkedvezmény) érvényesíthetőek,
- Kapacitás felesleg esetén bárki foglalhat helyet, s igénybe veheti az utazási szolgáltatást.

6.4.5. Az üzenet értékelése és kiválasztása

Az ügynökség által javasolt rádiós forgatókönyv alternatívák és a plakát pályázat elbírálása egy háromtagú bíráló bizottság - Zrt. első számú kereskedelmi vezetőjének vezetésével - feladata, megfelelő szakemberek (pl. DE Marketing Tanszék tudományos munkatársa) bevonásával.

Értékelés szempontjai:

- Érdekesség,
- Megkülönböztethetőség,
- Hihetőség.

A bíráló bizottság alternatívák közül csak előtesztelés eredményének birtokában választhat.

A díjazás az ügynökségek tekintetében szerződés szerint történik, míg a plakátokra kiírt pályázatra helyezésként 100.000, 60.000, 30.000 Ft javaslok.

A reklám üzenet célja elsődlegesen racionális legyen, de humoros elemeket is tartalmazhat.

6.4.6. Az üzenet kivitelezése

Mivel a célszegmens túlnyomó többsége - korosztályát tekintve - 18-25 év közé esik, így a hirdetések hangneme legyen közvetlen, tegeződő.

Kerülni kell a közlekedési szakkifejezéseket, a bonyolult megfogalmazást.

A fiatalok által használt – de a szépirodalmi stílust nem sértő – kifejezéseket (pl. „Vágod a témát?”, „Karmolod gekkó?”), stílust kell használni.

Rádió reklámoknál használható reklámdal („jingle”).

Cél, hogy minél több ember legyen elérhető az érintett hallgatók és a települések lakóinak tekintetében.

Az üzenet fejezze ki a szolgáltató elkötelezettségét, felkészültségét.

6.4.7. A reklámeszközök kiválasztása

A médium kiválasztása során meg kell találni a legkevésbé költséges, leghatékonyabb eszközt, amely a kívánt számban és módon teszi ki a célközönséget az üzenetnek.

(Kotler—Keller [2006] 747. o.)

6.4.7.1. A médiatípusok kiválasztásainak szempontjai

A hatókör, a gyakoriság és a hatás leginkább költséghatékony kombinációjához az egyetemi és főiskolai hallgatók, mint célközönség médiahasználati szokásait, a médiumok hirdetési tarifáit figyelembe véve a következő reklámhordozókat érdemes választani:

- Rádió (országos, helyi)
- Helyi napilapok
- Intézményi lapok, tájékoztató kiadványok
- Intézmények faliújságja
- Internet
- Intézmények honlapja
- Szórólapok
- Pályaudvari, intézmény közeli köztéri plakátok

6.4.7.2. A reklámhordozók időzítése

A médiumok időzítésénél figyelembe kell venni:

- A szolgáltatás kezdésének időpontját,
- A tanév szünidei és vizsgaidőszaki jellegzetességeit,
- A szolgáltatás jellegzetességét
- Megtérülési szempontokat.

Az indulásnál intenzív, átfogó tájékoztató és meggyőző „reklám hadjáratra” van szükség.

Az évközi reklámok a hetek 2. felében legyenek intenzívebbek. Mindig csütörtök reggelre, délelőtti órákra kell „csúcsra járatni” (Back loading).

A nyári szünetben minimális emlékeztető reklámokra van szükség, augusztus második felében újra fokozatosan gyarapodjon a reklám hatása, intenzitása (Back loading).

6.4.7.3. A médiatérkép időzítése

Médiatérkép az innovációs utazási ajánlat reklámjának időzítéséhez

18. táblázat

Médiumok/hónapok	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rádió	X	X	X						X	X			
Napi lapok	X	X							X	X			
Intézményi kiadványok	X	X	X	X	X	X				X	X	X	
Faliújságok	X	X	X	X	X	X				X	X	X	
Internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Szórólapok	X	X	X						X	X			
Köztéri hirdető helyek	X	X							X	X	X		

Forrás: Saját kidolgozás

6.4.7.4. Reklámhatás mérése

A szolgáltatás jellegéből, körülményeiből adódóan két egyszerű módszerrel kell mérni, mind a kommunikációs, mind forgalmi hatást.

A járat beindítását követően az első tíz járaton a Társaság egy alkalmazottja segíti a gépkocsi-vezető feladatainak ellátásában, zökkenőmentessé tételében. Ez a munkatárs fogadja az utasokat, segít elhelyezni a csomagokat, s menetközben üdítőt szolgál fel. Menetközben megkéri az utasokat, hogy egy előre összeállított rövid kérdőívet töltsenek ki, az alábbi kérdésekre adjanak – anonim módon - választ:

1. Hogyan, milyen módon értesült a járat indulásáról?
 - Ha reklám útján, milyen reklámhordozón keresztül?
 - Milyennek érezte a reklám hangvételt?
 - Mennyire volt egyértelmű a reklám üzenete?
2. Jó ötletnek ítéled)i a járat indítását?
3. Ha elégedett (vagy), szívesen ajánlaná(d) ismerősei(d)nek?
4. Szívesen közreműködne (közreműködnél) utas toborzásban, ha ez további kedvezményekkel járna Ön számára/számodra? (pld. „beszervezett” 4 utasonként a visszaút ingyenes Ön számára/számodra?)
5. Internetes helyfoglalást jó ötletnek tartja-e?
6. Szívesen megosztaná(d)-e tapasztalatai(da)t javaslatai(da)t a Társasággal?

Az első kérdésre adott válaszokból egyértelműen leszűrhető a reklámhatás, hatékonysága.

A forgalmi hatáskutatást – ezen belül a forgalom vizsgálatát – az elektronikus jegykiadó készülék – melyet a gépkocsivezető kezel – képes folyamatosan göngyölíteni, összesíteni a jegyváltásokat, nem csak összegszerűen, hanem viszonylatokban is. Számítógéppel kombinálva többféle módon képes statisztikát, kimutatásokat készíteni.

Érzékenység vizsgálatot a későbbiekben lehet elvégezni, amikor huzamosabb ideje kumulálódnak adatok és tapasztalatok.

6.4.8. Promóciós mix egyéb elemei

„A vásárlásösztönzés, amely a marketing kampányok kulcsfontosságú eleme, olyan, többnyire rövid ideig ható ösztönző – együttes, amelynek célja, hogy a fogyasztók vagy a kereskedelem gyorsabban vagy többet vásároljon, vagy vegyen igénybe meghatározott termékeket vagy szolgáltatásokat.” (Kotler—Keller [2006] 761. o.)

6.4.8.1. Public Relations

Egy új tevékenység, egy új termék, egy új üzletág kialakítása kapcsán nagyon fontos, hogy mind a belső, mind a külső érintettek, miképp viszonyulnak az újdonsághoz.

A DKV Zrt. a minőségi kiszolgálás és szolgáltatás érdekében nagy hangsúlyt fektet a gépkocsi-vezető és a forgalomirányító munkatársak felkészítésére. Külön program keretében készítse fel a munkatársakat azért, hogy lelkiismeretesen, odaadóan és mindenki számára elégedettséget szerezve lássák el ezt a feladatot. A minőségi munkavégzést - az utazóközönség által is megerősített módon – külön premizálja a Társaság.

Az utazó közönség attitűdjéről, preferenciáiról, a Társaság megítéléséről, az új szolgáltatás fogadtatásáról informálódni kell, a szükséges módosításokat időben el kell végezni. A fent megfogalmazott kérdőív kiértékelése is többek között ezt a célt is szolgálja.

6.4.8.2. Eladásösztönzés (SalesPromotion)

„Az eladásösztönzés olyan rövidtávú, közvetlen promóciós eszköz, mely valamilyen külön értéket kínál a vevőnek, így képes indító lökést adni a vásárláshoz.” (Domán Sz. – Tamus A.-né Dr. [2008] 212. o.)

A kereskedelemtől eltérően, szűkebb lehetőség van az eladásösztönzésére ebben a tevékenységben. Az első néhány járaton – javaslom – a hűsítő ital mellé apró *ajándékokat* adjon a Társaság: toll, apró plüss figura, stb.

Valamint egy tengerparti egy hetes társas út kerülhet *kisorsolásra* azok között, akik az első három hónapban összegyűjtik a szolgáltatást igénybe vételét igazoló, különböző dátumú jegyeiket, s visszajuttatják a társasághoz, névvel és címmel ellátva.

6.4.8.3. Személyes eladás

A jobb helykihasználás, és a járatok maximális kihasználása érdekében az utazó közönségből olyan *személyeket* lehet bevonni helyek *értékesítésébe*, akik gyűjtik, *szervezik* az utastársakat, s Interneten keresztül le is *foglalják* előre azokat. A honorárium, utazási kedvezmény egy, ill. több útra, attól függően, hogy a „beszervezettek”, milyen időszakra, hány alkalomra fizetnek elő. (A későbbiekben, akik vállalják, megbízási szerződéssel, jutalék fejében.)

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A DKV Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság nagy tapasztalattal bíró, jó presztízssű vállalat a szakmán belül. Az elmúlt 126 évben számos metamorfózison átesett, edződött cég. Tehát van tapasztalta a közösségi közlekedési tevékenység bonyolításában és környezeti változásokhoz való alkalmazkodásban.

A tanulmány első felében igyekeztem azt feltárni, hogy milyen erények és gyengeségek jellemzik a szervezetet, s a környezet felől milyen veszélyek leselkednek rá, vannak e lehetőségei nemcsak a túlélésre, hanem a fejlődésre.

A helyzetelemzésben megállapított erősségek jó alapot nyújthatnak a csökkenő utas számból eredő hátrányok ellensúlyozására, a meglévő erőforrások átcsoportosításával, költségek elemzésével, új, jövedelmező üzleti tevékenységekbe kezdjen. Ilyenek lehetnek:

- Helyközi autóbusszal végzett személyszállítási tevékenység,
- Különjáratok tevékenység,
- Utazási irodai tevékenység,
- Egyéb személyszállítási (pl. taxi) tevékenység,
- Járműjavítási tevékenység.

Erősíteni kell a vállalati kultúrát, frissíteni kell a személyi állományt (a vezetését is), a szervezeti felállást korszerűsíteni érdemes. Szélesebben kell értelmezni az innovációt és a szolgáltatásmarketinget, a szervezetnek és belső érdekeltjeinek szemléletében.

A külső környezettel a kapcsolatokat át kell értékelni, s a szervezet védekező és alkalmazkodó képességét, rugalmasságát, mozgékonyágát javítani érdemes.

A szervezet „Hard” ill. „Soft” elemeinek feltérképezéséhez, folyamatos és szisztematikus alakításához segítséget jelenthet McKinsey 7's modell alkalmazása, amely a holisztikus marketing szemlélet meghonosításával kiteljesedhet.

Ehhez viszont képezni kell a szervezet minden tagját a top menedzsmenttől, a járművezetőig. Tanuló szervezet ideálját érdemes megvalósítani. Ezek a képzések ne csak formálisak legyenek, hanem valódi tartalommal bírjanak. Bármilyen beosztású legyen a belső érdekelt, tudja és értse, hogy a munkatársakhoz fűződő viszonya, a

Társaság szolgáltatásait igénybevevőkhöz való viszonyulása, magatartása befolyással van a szervezet teljesítményére, annak megítélésére. A most elkövetett hibák presztízsveszteséget jelentenek a szervezet egészére nézve, és sokkal nagyobb erőfeszítésbe kerül a negatív megítélést megváltoztatni, mint a hibát el nem követni, annak lehetőségét szűkíteni, kiküszöbölni.

A szemlélet alakításának másik eszköze a belső marketing fejlesztése. Ehhez olyan marketing szervezetre van szükség, amely a szolgáltatásmarketing (7P) teljes vertikumát képes figyelni, tervezni, koordinálni, és betartatni. Külföldi felmérések bizonyítják, miszerint azok a cégek, melyeknek írott formában kidolgozott marketing tervük van, - és be is tartják - átlagosan 30-40%-al nagyobb nyereséget érnek el, mint akiknek nincs. (Érdemes vizsgálni, hogy a véletlen és a megérző képességen kívül mi kell a sikerhez, a jó marketing tervezéséhez.) (Domán [2009])

Legyen képes ez a marketing szervezet kiemelten kezelni, alakítani a külső kapcsolatokat, sokszínű nexust ápolni nem csak a tulajdonossal, és a városatyákkal, hanem a szolgáltatásokat igénybevevőkkel, s nem utolsósorban a civil szférával is (nem érzi „púpnak” a létüket, és megnyilvánulásait). Ennek a szervezetnek kell élen járnia a környezet tudatosságban, a társadalmi felelősségre épülő marketing szemlélet kialakításában, mely valódi tartalmat kommunikál kifelé és befelé egyaránt. Képes olyan lehetőségeket feltárni, amelyek a fenntartható fejlődés jegyében, de hosszútávon biztosít eredményt az érintettek számára.

A fenti marketing elemek illesztésével olyan szinergia érhető el, amely szervezeti célok irányába segítik a DKV Zrt.-t akkor is, amikor egyes üzletágaival valós piaci körülmények között kell helyt állnia.

A GYELV analízis olyan tükörképet jelent, ami segít rendszerezetten összefoglalni mind azokat a szervezeti erőnyeket, külső lehetőségeket, amelyek a Társaság céljainak teljesülést segíthetik megfelelő értékelés esetén, de tartalmazza azokat a fogyatékoságokat is, amelyek kiküszöbölésével a külső veszélyek is sikeresebben kivédhetők. (Törőcsík [1996] 46-47. o.)

A gazdálkodás középpontjában – mint tulajdonosi elvárás – az eredményes tevékenység áll, ami a DKV esetében „null-szaldót” jelent. Az elmúlt években ezt sikerült megközelítenie a Társaságnak, de 2008-ban a valuta árfolyamok drasztikus romlása, 2009-ben és 2010-ben az új üzleti tevékenységgel természetesen együtt járó

gazdasági események okoztak több százmillió forintot meghaladó, negatív előjelű eredményt.

A szakirodalmi tapasztalatok támogatott közszolgáltatói tevékenységként tartják számon a városi közösségi közlekedést, függetlenül az adott ország vagy régió fejlettségétől. Az Eu-s támogatási norma ajánlott szintje a bruttó hazai termék (GDP) 1%-a. Ezért (is) csökken a magyarországi támogatási szint is 70 milliárd Ft-tal a következő három évben. (Teleki [2006] 2-10. o.)

A Debreceni Önkormányzat (is) képtelen támogatni a közösségi közlekedést, így a veszteségfinanszírozásra a megoldást - a szoros, költségelemzésen alapuló gazdálkodás mellett - csak az üzleti alapú tevékenységek portfólióba vonása jelenthet. Ennek is vannak veszélyei, ezért a tevékenységbővítésnek olyan módjait érdemes követni, amely az eddigi tevékenységekörökbe illenek, viszont újdonságfoka kiemelkedő.

Ilyen szolgáltatási tevékenység lehet a felső oktatási intézeteket látogató hallgatók és oktatók hivatásforgalmának támogatása olyan speciális járatok indításával, amelyek internetes megrendeléssel, és útvonaltervezéssel kombinált, „háztól házig” típusú, autóbusszal végzett járatok. Erre annál inkább érdemes figyelni, mert 2012-ben a helyközi személyszállítási piacra bármilyen vállalkozás bekapcsolódhat, aki a törvényi feltételeknek megfelel.

A bemutatott kutatással azt bizonyítottam, hogy a Debrecenben tanuló hallgatók körében érdeklődésre tart számot egy ilyen lehetőség, ha az a jelenlegi közösségi közlekedési lehetőségeket (VOLÁN, MÁV) jellemző fogyatékokat csökkentik, illetve megszüntetik.

A vázolt személyszállítási lehetőség természetesen még igényel további kutatást, elemzést, tervezést, és engedélyeztetést, s olyan – közlekedési, (díjszabásban, marketingben jártas) közgazdász, műszaki és reklám – szakemberek közreműködését, akik csökkentik a tevékenység kockázatát, biztonságosabbá teszik az üzletmenetet.

IRODALOMJEGYZÉK

- ABA BOTOND:** A KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS HELYZETE ORSZÁGOS SZINTEN, KTI NONPROFIT KFT, 2008. 28 p.
- Adorján Csaba et al.:** Számvitel és elemzés, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest, 2003. 415 p.
- BAKOS FERENC:** IDEGEN SZAVAK ÉS KIFEJEZÉSEK SZÓTÁRA AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST, 2007.
- BERETVÁS KÁROLY - GARA KÁLMÁN:** 125 ÉVES A DKV DEBRECENI KÖZLEKEDÉSI ZRT. DEBRECEN, 2009.
- BERNSTEIN GERHARD DR.:** „IX. REGIONÁLIS KÖZLEKEDÉS AKTUÁLIS KÉRDÉSEI” C. KTE KONFERENCIA DEBRECEN, 2011. MÁRCIUS 9-10. A KALSRUHEI REGIONÁLIS KÖZLEKEDÉSRŐL ELŐADÁS.
- BOKOR ZOLTÁN DR.:** A KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS KORSZERŰSÍTÉSE A KÖZLEKEDÉSBEN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉSRE KÖZLEKEDÉSTUDOMÁNYI SZEMLE, 58. ÉVF. 4. SZÁM 2008.
- BUDAPEST MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM KÖZLEKEDÉSMÉRNÖKI KAR - KÖZLEKEDÉSGAZDASÁGI TANSZÉK** KÖZLEKEDÉSMARKETING JEGYZET 2009. 64 p.
- CHIKÁN ATTILA:** BEVEZETÉS A VÁLLALATGAZDASÁGTANBA, AULA KIADÓ KFT. BUDAPEST, 2006.
- DINYA LÁSZLÓ:** SZERVEZETEK SIKERE ÉS VÁLSÁGA, AKADÉMIA KIADÓ ZRT. BUDAPEST, 2008.
- DIPLOMATA MAGAZIN** 2009/7. SZÁMA: ÚJ GONDOLKODÁSMÓD A KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉSBEN, INTERJÚ HÓNIG PÉTERREL, KÖZLEKEDÉSI, HÍRKÖZLÉSI ÉS ENERGIAÜGYI MINISZTERREL, 11 P. (FOGADÓSZOBA ROVAT)
- DKV DEBRECENI KÖZLEKEDÉSI ZRT.** SZOLGÁLTATÁSI NYILATKOZAT, 2010.02.15.
- DKV ZRT.** HONLAPJA, 2010. JANUÁR 21. 17²⁶
- DOMÁN SZILVIA:** MARKETING MENEDZSMENT, (TANTÁRGYI SEGÉDLET) GYÖNGYÖS, 2009.
- DOMÁN SZILVIA – TAMUS ANTALNÉ DR.:** MARKETING ALAPISMERETEK TÁVOKTATÁSI TANANYAG, KÁROLY RÓBERT FŐISKOLA GYÖNGYÖS, 2008. (212. P.)
- EKL.SZE.HU/EJEGYZET/.../KOZLEKEDESTAN** KÖZLEKEDÉSI STRUKTÚRA 2010. JANUÁR 19. 8⁰⁷
- EUROSTAT:**<http://europa.eu.int/comm/eurostat>
- FARKAS ISTVÁN:** MARKETING SZEMLELET A KÖZFORGALMÚ KÖZLEKEDÉSBEN, VÁROSI KÖZLEKEDÉS, 2008/3, 142 p.
- FAZEKAS ILDIKÓ – HARSÁNYI DÁVID:** MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ SZÓKRATÉSZ KÜLGAZDASÁGI AKADÉMIA BUDAPEST, 2000 (280. OLDAL)
- FELSMANN BALÁZS:** KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS ÉS A GAZDASÁGI VÁLSÁG (FORCEMOTRICE TANULMÁNY) BUDAPEST, 2009.
- FLEISCHER TAMÁS:** MIT TEHET A LOGISZTIKA A VÁROSI KÖZLEKEDÉS JAVÍTÁSÁÉRT? MTA VILÁGGAZDASÁGI KUTATÓINTÉZET, BUDAPEST, 2009.
- FORD, DAVID :** BUSINESS MARKETING, SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOK MENEDZSMENTJE KJK-KERSZÖV JOGI ÉS ÜZLETI KIADÓ KFT. BUDAPEST, 2003.
- FÜLÖP–HORVÁTH–PRILESZKY–SZABÓ:** KÖZFORGALMÚ KÖZLEKEDÉS I. – SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM, EGYETEMI JEGYZET, 5 P.
- GAZDASÁGI RÁDIÓ:** BEDŐLÉS ELŐTT A VÁROSI KÖZLEKEDÉST ÜZEMELTETŐ CÉGEK? 2011.03.02.14⁵⁹
- GELEI ANDREA DR.–SZERI ISTVÁN DR. ÉS TÁRSAIK:** HELYZETELEMZÉS, ÉRTÉKELÉS ÉS GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK 2009-2013; LOGISZTIKA-KÖZLEKEDÉS MUNKACSOPORT TANULMÁNYA, Bp. 2009. JANUÁR 26. 18 p.
- GREENFO/MTI:** KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS: HÁROMÉVES ÁTALAKÍTÁSI TERV ÉS REORGANIZÁCIÓ, 2009. 08. 11. 8⁵⁵.
- HORVÁTH BALÁZS DR.:** UTAZÁSI IGÉNYEK BECSLÉSE A KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉSBEN, SZIE, GYŐR (IFFK-KONFERENCIA 2009. 09. 3-5.) 1 p.
- KOTLER P. —KELLER, K. L.:** MARKETINGMENEDZSMENT, AKADÉMIA KIADÓ, BUDAPEST, 2006.
- KOVÁCS ISTVÁN DR.:** STATISZTIKA GYÖNGYÖS 2007. KRF JEGYZET, 144 p.

- MAGYAR ERIKA:** EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS (SZAKDOLGOZAT), GYÖNGYÖS, 2007.52.P
- MEDGYASZAY PÉTER:** FENNTARTHATO.HU 2009. 08. 12. 12³³
- MELLÁR TAMÁS:** MINDHALÁLIG RESTRIKCIÓ, HETIVÁLSZ.HU 2010.01.21. 15¹⁰
- MILLAR W. W.:** PUBLIC TRANSPORTATION IN THE US. ALIVE AND WELL. PUBLIC TRANSPORT INTERNATIONAL; 02 /1999. pp.14-17.
- MONORI PÁL:** SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM TÁVOKTATÁSI TAGOZAT MARKETING II. FŐISKOLAI JEGYZET, 1996, 50 p.
- MUNKÁCSY ANDRÁS:** MADRIDI KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS, SZAKDOLGOZAT (CORVINUS), 2009
- OGILVY, DAVID:** OGILVY A REKLÁMRÓL, BUDAPEST, 2005. PARK KÖNYVKIADÓ 167-172p.
- OGILVY, DAVID:** EGY REKLÁMSZAKEMBER VALLOMÁSAI PARK KÖNYVKIADÓ, BUDAPEST, 2008 (106-121p.)
- PÁLFALVI JÓZSEF DR. :** KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉS ÁLLAMI TÁMOGATÁSA AZ EURÓPAI UNIÓBAN 1-2. RÉSZ, CAMION TRUCK & BUS (SZAKMAI FÓRUM, KTI ROVATA) 2008/12. SZÁMA
- REKETTÉ GÁBOR:** AZ ÁR A MARKETINGBEN, KJK-KERSZÖV JOGI ÉS ÜZLETI KIADÓ KFT. BUDAPEST, 2003.
- SAJTOS LÁSZLÓ - MITEV ARIEL:** SPSS KUTATÁSI ÉS ADATELEMZÉSI KÉZIKÖNYV, ALINEA KIADÓ, BUDAPEST, 2007.
- Sulyok-Pap Márta et al, (2000):** Pénzügy. Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest, 358-361. pp.
- STORCHMANN K-H. :** THE IMPACT OF FUEL TAXES ON PUBLIC TRANSPORT – AN EMPIRICAL ASSESSMENT FOR GERMANY. TRANSPORT POLICY 8 / 2001, pp. 19 - 28.
- SZEGEDI ZOLTÁN – PREZENSZKI JÓZSEF:** LOGISZTIKAI MENEDZSMENT. KOSSUTH KÖNYVKIADÓ, 2003, (1. FÜGGELÉK VIZSY FERENC: SZEMÉLYSZÁLLÍTÁSI LOGISZTIKA) 428 p.
- SZEGVÁRI PÉTER DR. :, IX. REGIONÁLIS KÖZLEKEDÉS AKTUÁLIS KÉRDÉSEI” C. KTE KONFERENCIA DEBRECEN, 2011. MÁRCIUS 9-10. AZ ÖNKORMÁNYZATOK SZEREPE A KÖZLEKEDÉS- ÉS TÉRSÉGFEJLESZTÉSÉBEN (DIA 1-34)**
- TAMAS ANTAL FERENC NÉ DR.:** SZOLGÁLTATÁSMARKETING, KRF GYÖNGYÖS, 2002. 5 p.
- TARALIK KRISZTINA DR.:** MARKETING KUTATÁS, GYÖNGYÖS, 2005. KRF JEGYZET
- TELEKI ANDRÁS PH.D. HALLGATÓ:** SZABÁLYOZÁSI MECHANIZMUSOK VÁLTOZÁSA A KÖZÖSSÉGI KÖZLEKEDÉSI SZÉKTÖRÖBEN DE KTK DOKTORI ISKOLA, VERSENYKÉPESSÉG, GLOBALIZÁCIÓ ÉS REGIONALITÁS DOKTORI PROGRAM, KUTATÁSI BESZÁMOLÓ (2008)
- TÖRŐCSIK MÁRIA:** IPARI MARKETING NEMZETI TANKÖNYVKIADÓ Rt., BUDAPEST, 1996. 46-47.p
- TÖRÖK ÁDÁM – ZÖLDY MÁTÉ:** A FORGALOMBA BELÉPŐ GÉPJÁRMŰVEK TÖBBLET KIBOCSÁTÁSÁNAK SZÁMÍTÁSA A NEMZETKÖZI HATÁRÉRTÉKEK FIGYELEMBE VÉTELÉVEL, KÖZÚTI KÖZLEKEDÉS, BME 2010.

VARSÁNYI JUDIT: VÁLLALTI MENEDZSMENT GYÖR (SZIE), 2004.

VECSENYI JÁNOS: VÁLLALKOZÁS. AZ ÖTLETTŐL AZ ÚJRAKEZDÉSIG, AULA KIADÓ BUDAPEST, 2003.

VG.HU/GAZDASÁG 2009. 10. 08. 12²⁵

WIKIPÉDIA, A SZABAD ENCIKLOPÉDIÁBÓL: TÖMEGKÖZLEKEDÉS, 2009. DECEMBER.26. 7¹⁵

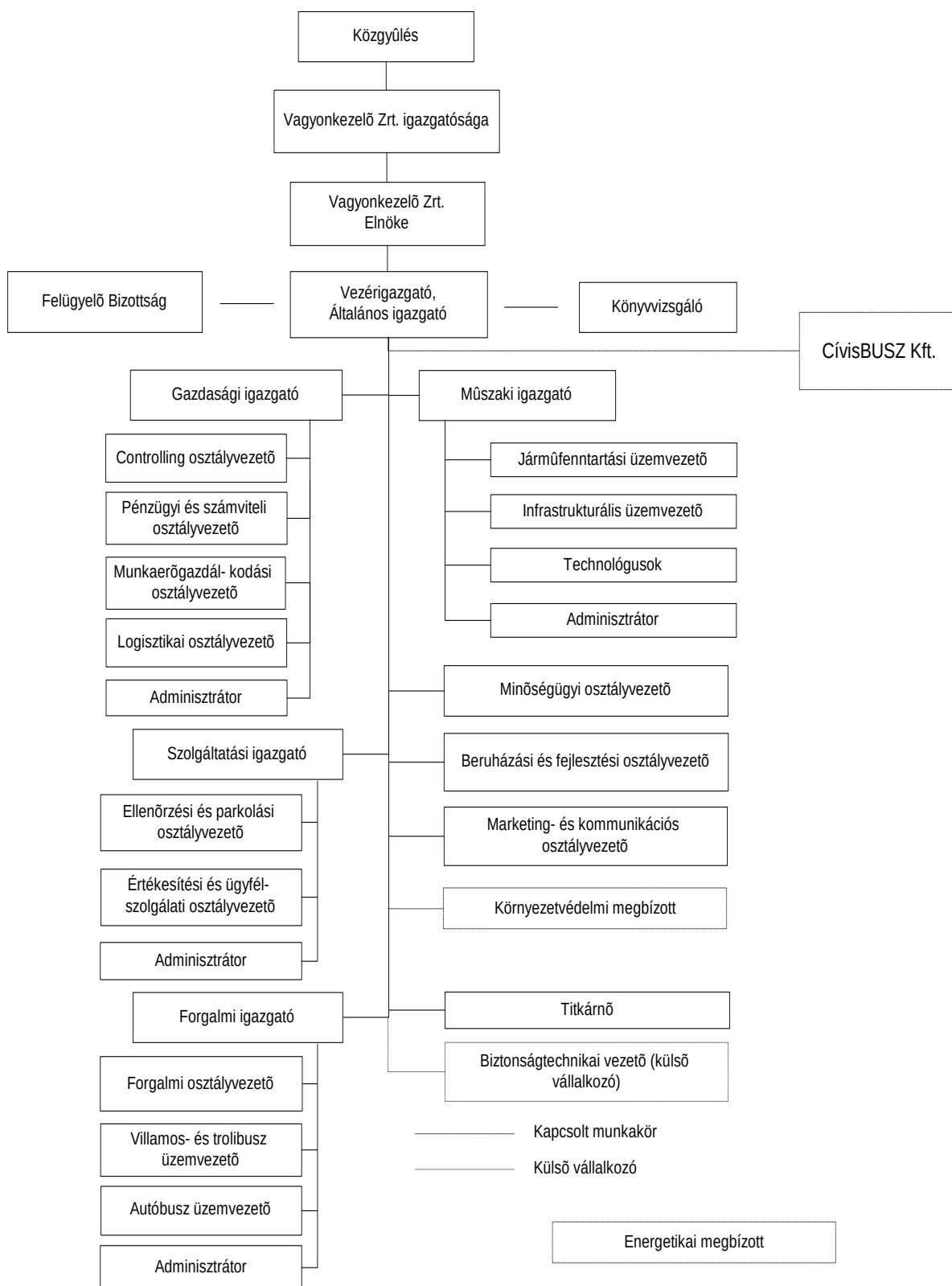
LÁBJEGYZETEK IRODALOMJEGYZÉKE

KOTÁNYI ATTILA: PAZARLÁS VAGY PERSPEKTÍVA (PPP-KONSTRUKCIÓK ÉS HAZAI ALKALMAZÁSUK) WWW.ECON.UNIDEB.HU, 2010.JANUÁR 31.9⁰⁰

RUDAS IMRE DR. - NÁDAI ATTILA DR.: A MODAL-SPLIT VÁLTOZÁSÁBÓL FAKADÓ EXTERNÁLIS HATÁSOK KÖLTSÉG ELEMZÉSE, BME OKTATÓ DIA

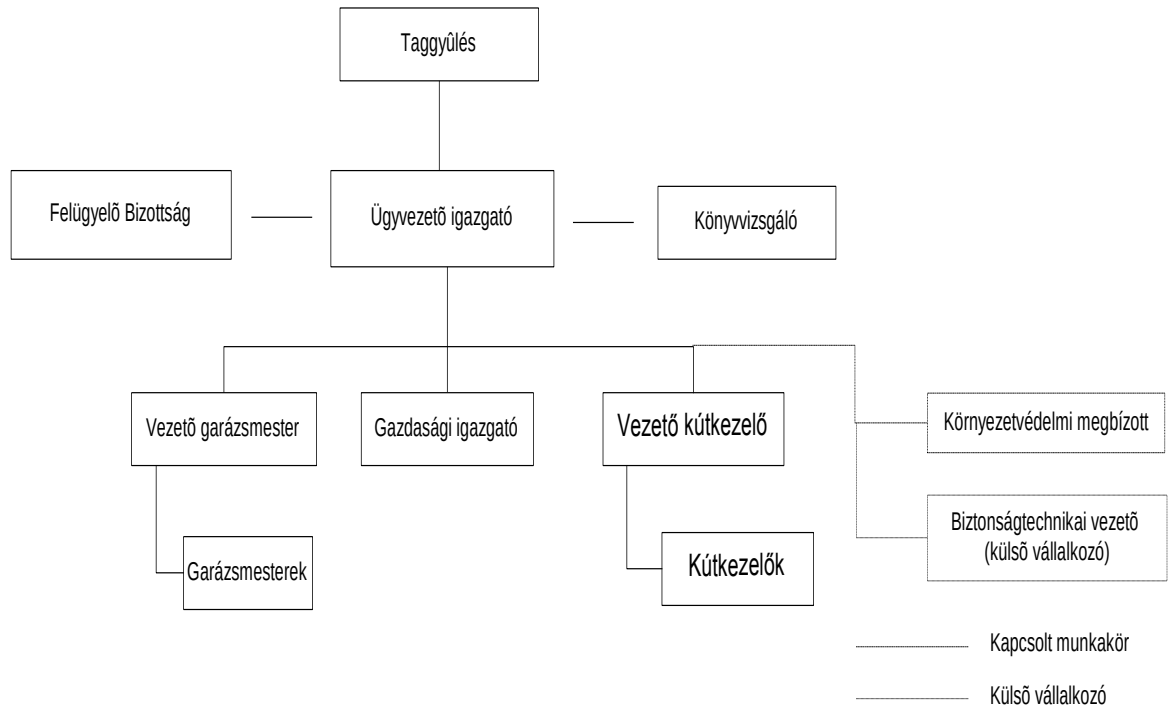
HU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/PARK_AND_RIDE, 2010. JANUÁR 26. 12²⁹

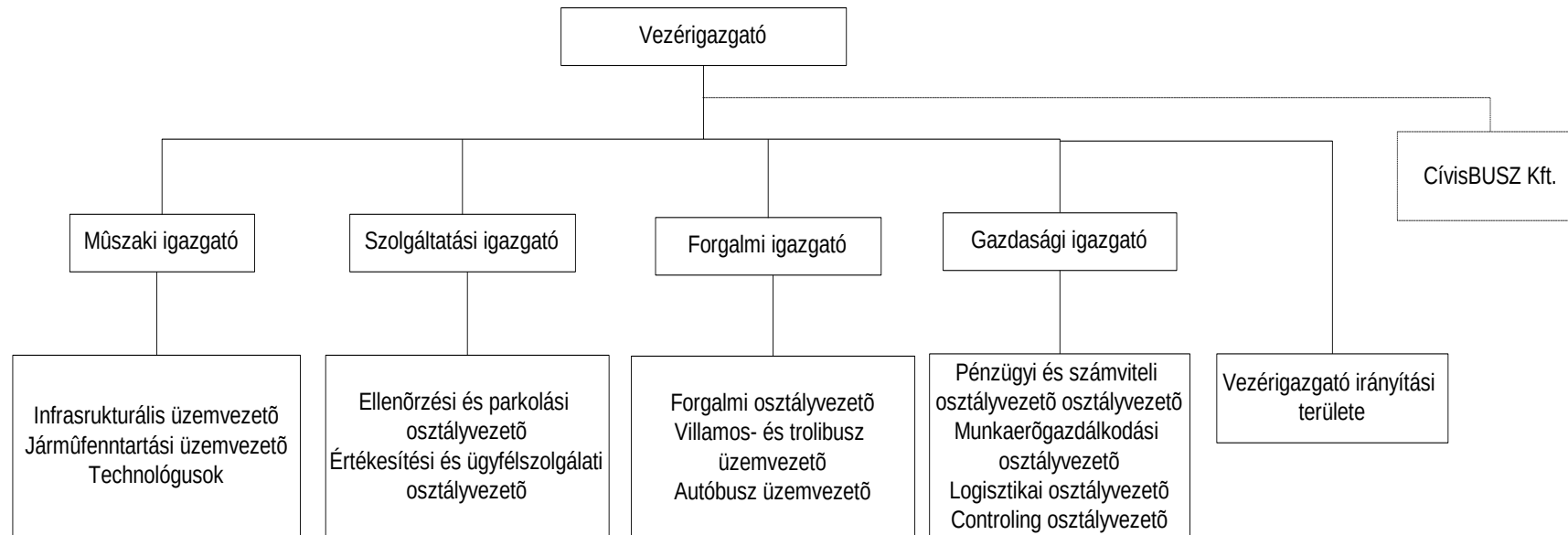
Áttekintő tábla



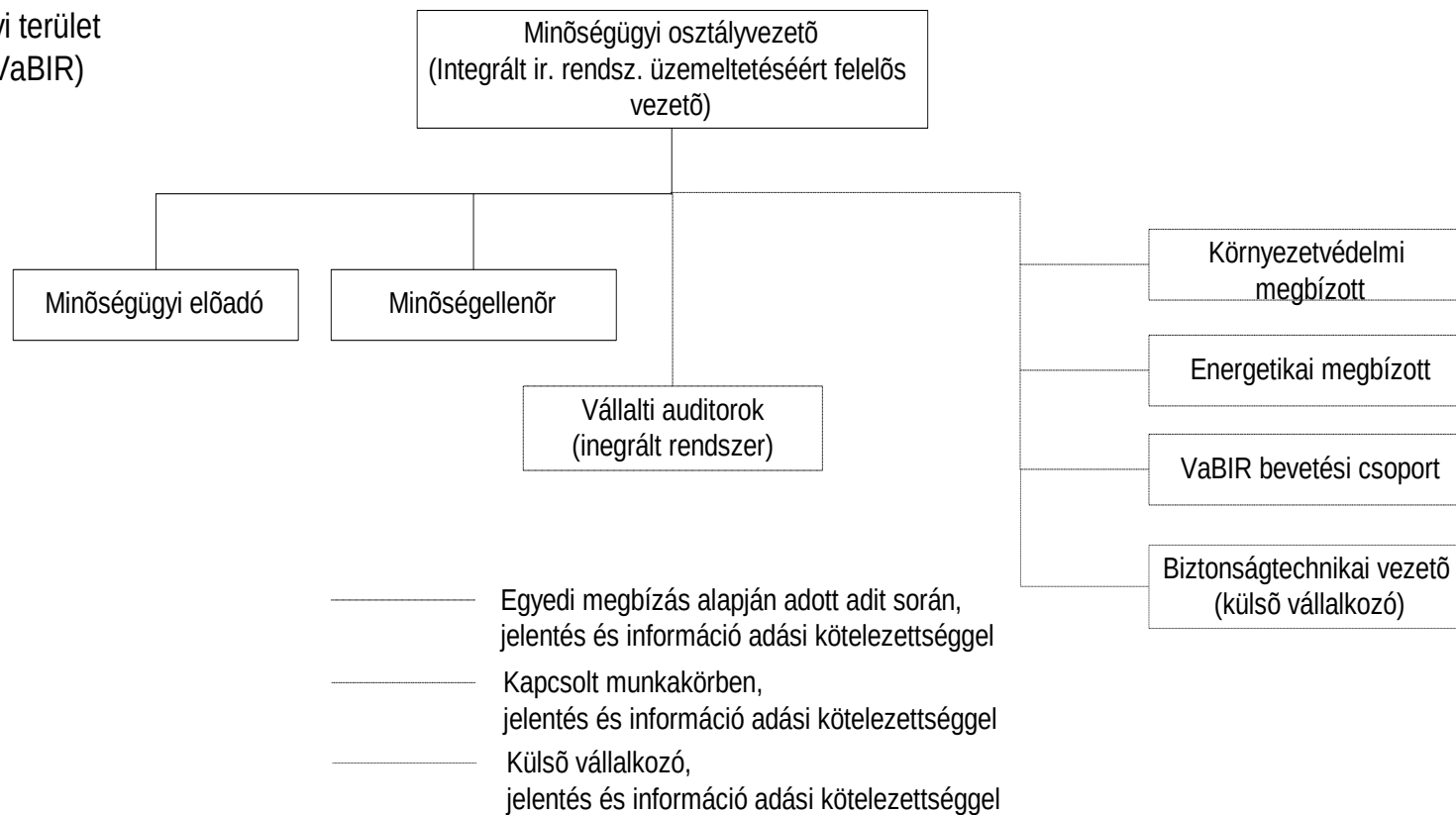
1. számú melléklet

CívisBUSZ Kft.





Minőségügyi terület
(MIR, KIR, VaBIR)



Kedves Hallgatótársam!

A Károly Róbert Főiskola utolsó éves hallgatójaként fordulok Önhöz. Az általam összeállított kérdőívet tartja kezében.

Diplomadolgozatomban az egyetemre, főiskolára járok utazási szokásait kutatom elsősorban a közösségi (tömeg) közlekedés vonatkozásában.

Arra keresek választ, hogy mennyire preferálják a hallgatók a kampusz és az otthonaik közötti távolság leküzdéséhez az autóbusz-közlekedést, s miképp lehetne javítani ennek a (köz)szolgáltatásnak a megítélését, minőségét, s az igénybevevők szemszögéből a célszerűségét.

Van-e létjogosultsága a „háztól házig”, vagy színvonalában ahhoz hasonló szolgáltatásnak.

A válaszadás önkéntes és anonim. Őszinte örömömre szolgálna, ha kérdőívet kitöltve visszajuttatná.

A szíves együttműködés reményében mondok köszönetet!

Hegyesi Sándor
Kereskedelmi és marketing szakos
távoktatásos hallgató

Kérdőív

1. Mióta tanul a felsőoktatásban? (X-szel Jelölje)

☐ Most kezdtem ☐ 1 éve ☐ 2 éve ☐ 3 éve éve (írja be!)

2. Melyik kampuszt (kart) látogatja (hol hallgató)?

.....

3. Melyik településről nyert felvételt?

..... (helységnév) Km (írja be!)

4. Milyen rendszerességgel utazik a fenti település és a kampusz között?

☐ Hetente ☐ Kéthetente ☐ Havonta

☐ Egyéb.....;

5. A hét milyen napjain utazik általában?

Oda (haza)

.....;
vissza

6. Milyen utazási megoldást választ leggyakrabban?

☐ Vonat ☐ Autóbusz ☐ Személyautó ☐ Vegyes
(vonat/busz/szgek.)

7. Mennyit költ távolsági utazásra alkalmanként? 0-2.000Ft;

☐ 2.001-4.000 Ft ☐ 4.001-7.000 Ft

☐ 7.001 Ft-nál többet:

8. Értékelje a szempontokat az utazási feltételek között? (1 nem fontos, 3 semleges, 5 fontos)

Kényelem	1	2	3	4	5
Gyorsaság	1	2	3	4	5
Tisztaság	1	2	3	4	5
Végcélhoz közeli érkezés	1	2	3	4	5
Minél kevesebb átszállás	1	2	3	4	5
Ár (viteldíj)	1	2	3	4	5

9. Mennyire kellemetlen Önnek a MÁV-, és/vagy az autóbusz pályaudvarra való kiutazás, ill. haza cipekedés? (1 nem érdekes, 2 „elmegy”, 3 „belefér”, 4 „szívesen kihagynám”, 5 kellemetlen)

1 2 3 4 5

10. Ha megvalósulna a „háztól házig” utazás lehetősége többletköltség nélkül, mennyire értékelné-e ezt, mint többletszolgáltatást? Pld. az egyetem, főiskola, kollégium közeli megállóból indulna, ill. érkezne a távolsági autóbusz. Internetes helyfoglalással kombinált útvonalterv a ”házig” szállítás elvet közelítené, s kevesebbet kellene gyalogolnia. (1 „hülyeség”, 2 „nem is tudom”, 3 „hiszem, ha látom”, 4 értékelném, 5 nagyon jó lenne.)

1 2 3 4 5

Személyes kérdések

11. Neme

☐ Férfi ☐ Nő

12. Kora

☐ 18-21 ☐ 22-25 ☐ 25-30 ☐ 30 felett

13. Státusza

☐ Nappali tagozatos ☐ Levelezős ☐ Egyéb:

.....

Köszönöm a segítséget!

Hegyesi Sándor
Kereskedelmi és marketing szakos
távoktatásos hallgató

Melléklet a 2007. évi ... törvényhez

„Melléklet a 2003. évi LXXXVII. törvényhez

Az egyes kategóriák szerint igénybe vehető fogyasztói árkiegészítés tételek

1. utazási kedvezmény, vasúti és távolsági autóbusz menetjegy (SZJ 60.21.10.9 és 60.10.1, beleértve HÉV-közlekedés, kivéve járműszállítás a 60.10.12.0-ból, SZJ 60.21.41.0, SZJ 60.21.31.3)	
Ft/5 km/db	
km	
0-5	45
5,1-10	37
10,1-50	28
50,1-100	27
100,1-200	26
200,1-300	24
300,1-500	21
500,1-	20

2007. évi LXXVII törvény

a fogyasztói árkiegészítésről szóló 2003. évi LXXXVII. törvény módosításáról



MAGYAR KÖZLÖNY 6. szám
A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG HIVATALOS LAPJA
2010. január 22., péntek

4/2010. (I. 22.) KHEMrendelet

A belföldi közforgalmú menetrend szerinti vasúti személyszállítás éshelyközi (távolsági) autóbusz-közlekedés, valamint a nevelési-oktatásiintézmények által rendelt belföldi autóbusz különjáratok legmagasabb díjairól szóló 48/2007. (IV. 26.) GKM rendelet módosításáról 6399 [PDF]

Magyar Közlöny 6. - MAGYAR KÖZLÖNY

1. melléklet a 4/2010. (I. 22.) KHEM rendelethez

„1. melléklet a 48/2007. (IV. 26.) GKM rendelethez

1. Egy útra szóló menetdíjak

(forintban)

Távolság

(km)

a)

Teljes árú menetjegy

az autóbusz-közlekedésben

és a vasúti közlekedésben

másodosztályon

b)

Elsőosztályú vasúti

menetrend

c)

50%-os kedvezményes jegy

autóbusz-közlekedésben

és a vasúti közlekedésben

másodosztályon

d)

90%-os kedvezményes jegy

autóbusz-közlekedésben

és a vasúti közlekedésben

másodosztályon

5 155 195 80 15

10 245 305 125 25

15 305 380 155 30

20 365 455 185 35

25 460 575 230 45

30 550 690 275 55
 35 640 800 320 65
 40 735 920 370 75
 45 825 1 030 415 85
 50 915 1 140 460 90
 60 1 100 1 380 550 110
 70 1 280 1 600 640 130
 80 1 470 1 840 735 145
 90 1 650 2 060 825 165
 100 1 830 2 290 915 185
 120 2 160 2 700 1 080 215
 140 2 480 3 100 1 240 250
 M A G Y A R K Ö Z L Ö N Y • 2010. évi 6. szám 6401

Távolság

(km)

a)

Teljes árú menetjegy
 az autóbusz-közlekedésben
 és a vasúti közlekedésben
 másodosztályon

b)

Elsőosztályú vasúti
 menetrend

c)

50%-os kedvezményes jegy
 autóbusz-közlekedésben
 és a vasúti közlekedésben
 másodosztályon

d)

90%-os kedvezményes jegy
 autóbusz-közlekedésben
 és a vasúti közlekedésben
 másodosztályon

160 2 790 3 490 1 400 280
 180 3 080 3 850 1 540 310
 200 3 360 4 200 1 680 335
 220 3 630 4 540 1 820 365
 240 3 890 4 860 1 950 390
 260 4 130 5 160 2 070 415
 280 4 360 5 450 2 180 435
 300 4 580 5 730 2 290 460
 350 5 080 6 350 2 540 510
 400 5 500 6 880 2 750 550
 450 5 840 7 300 2 920 585
 500 6 110 7 640 3 060 610
 500 felett 6 300 7 880 3 150 630