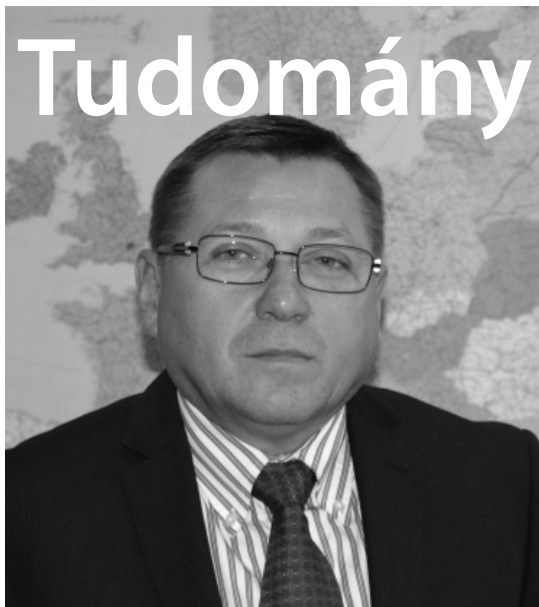


# Tudomány és üzlet között



Az MLBKT Elnöksége 2010-ben Sárközi Györgynek ítélte „Az Év Logisztikai Menedzsere” címet

## Részlet az értékelő bizottság indoklásából:

„...Sárközi Györgyben, egy rendkívül dinamikus, kreatív, ötletekkel, tervekkel teli, szuggesztív egyéniséget ismerhetett meg a bizottság.. A díj nyertese 1977-ben szerzett mérnöki diplomát a Drezdai Műszaki Egyetem Gépjármű-, Mezőgazdasági- és Szállítástechnikai karán, majd 1985-ben a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Kar Közlekedésgazdasági Mérnöki szakán Közlekedésgazdasági-mérnöki oklevelet szerzett. 2010-től a Miskolci Egyetem és a magdeburgi Otto von Guericke Universitát doktorandusza (logisztika).

1990-től a Borsod Volán igazgatója, majd 1992-től vezérigazgatója. Irányításával 1992-93-ban a Borsod Volán üzleti egységeiből alakultak meg a megye területén olyan gazdasági társaságok, amelyek bekapcsolódtak a nemzetközi szállítmányozási és fuvarozási munkamegosztásba, és külföldi tőkebefektetés révén jelentős szerepre tettek szert elsősorban a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei logisztikai folyamatokban (Borsod Nemzetközi Szállítmányozási Kft, Silo-Tank Kft, Eurolux Kft.). A cég tisztaprofílú személyszállítási részvénytársasággá történő átalakítása után a személyszállítás és a karbantartás logisztikájára fókuszáltak.

A nevéhez köthető kiemelt fejlesztési projektek közül ...

- program folyik a személyszállítási logisztikai folyamatok telematikai támogatására a GPS-es nyomkövetés megvalósításával, amely egyben az utazóközönség valós idejű tájékoztatását is lehetővé teszi,
- program folyik a személyszállítási járműpark fenntartási és alkatrész készletezési rendszerének optimalizálására,
- a karbantartási logisztika területéhez kapcsolódóan haszongépjárművek nagy értékű gumiabroncsainak nyilvántartási és karbantartási rendszeréhez fejlesztettek ki RFID technológián alapuló rendszert.

Tudományos tevékenységei közül kiemelkedik, hogy 2010-ben a Miskolci Egyetem és a magdeburgi Otto-von-Guericke Universitát közös doktoranduszaként német nyelven elkészítette doktori disszertációját a Dr.-Ing. Cím elnyerésére. A doktori munka során elkészítette a személyszállítási hálózatok általános matematikai-logisztikai modelljét és számítógépes szimulációs alkalmazását. A szimulációs modell jelentősen segítheti a közlekedési közszolgáltatások felelős megrendelői döntéshozatalát és az integrált közösségi közlekedés költséghatékony megvalósítását.

A díj ideje nyertese tudományos igényű szakmai munkát végez, melyre természetesen jellemző a magas, gyakorlatban mérhető haszon is. Úgy gondoljuk, hogy példája méltán állítható a mai felnövekvő fiatal generáció és a szakma egésze elé is.”

Budapest, 2010 novembere

Harminchárom éve dolgozik első munkahelyén, állandóan képzi magát, a vállalatvezetés tapasztalásából kizökve tudományos kutatással és disszertációírással frissíti magát szellemileg: Sárközi György, a Borsod Volán két évtizede hivatalban lévő első embere nem szokványos cégvezető – nem is véletlenül kapta meg idén Az Év Logisztikai Menedzsere díjat.

**P**edig nem tudatosan készült a műszaki pályára Sárközi György. Szülei otthon a nyelvtudás fontosságát hangsúlyozták: ennek megfelelően már hatéves korától párhuzamosan tanult oroszul, németül és angolul – utóbbi kettőt magánúton, hiszen az '50-es



Sárközi György átveszi „Az Év Logisztikai Menedzsere 2010” díjat az MLBKT 18. kongresszusán

években másképp nem igazán volt rá lehetőség. „Édesapám szerint pedig a vívás volt a fontos, hogy ne kerüljek szorult helyzetbe, ha egyszer majd párbajoznom kell, de erre szerencsére nem került sor”, teszi hozzá.

A nyelvtudásnak hamar jó hasznát is veszi, amikor jelentkezik – és felvételt nyer – a Drezdai Műszaki Egyetem Gépjármű-, Mezőgazdasági- és Szállítástechnikai Karára. „A külföldi egyetemekre hamarabb kellett felvételizni, mint a magyar intézményekbe, így akkor sem vesztettem volna semmit, ha nem sikerül. Az autók, a járművek engem is érdekeltek, mint minden fiatalembert, de túl sok elképzelésem nem volt arról, hogy ott mit fogok tanulni. De nem csalódtam, a konstruktóri munka, a motor- és járműtervezés izgalmasnak bizonyult”, eleveníti fel az egyetemi éveket Sárközi György. Érdeklődése az új utak keresése iránt márekkor megmutatkozott. Diplomamunkájának elkészítéséhez – amely dízelmotorok hiperboloid égésterének kialakításáról szólt – számítógépes szimulációt is alkalmazott társaival (1977-ben!) az égéstechnikai folyamatokat modellezésére.

### Szakmai tanulóévek

Munkahelyválasztásában nem élvezett túl nagy szabadságot. Minisztériumi ösztöndíja miatt csak

olyan céghez mehetett, amely a Közlekedési és Postaügyi Minisztérium alá tartozott, és mivel szülőhelyén, Borsod megyében akart maradni, csak a Miskolci Közlekedési Vállalat, illetve a 3. számú Volán Vállalat (későbbi Borsod Volán) közül választhatott.

Az utóbbi mellett döntött, ahol a beruházási és fejlesztési osztályra került fejlesztőmérnöknek. Itt részt vehetett az első, az NDK-ból érkező fék-próbapadok beüzemelésében, a diagnosztikai műhelysor kialakításában, majd azok kalibrációs

módszereinek kidolgozásában. Érdeklődése azonban túlmutatott a műszaki területeken. „Sokszor zavart, hogy olyan osztályokkal kellett együttműködnöm, amelyeknek a tevékenységéről halvány fogalmam sem volt. Szerettem volna tudni, hogy a gazdasági területeken milyen munka folyik, mert éreztem, hogy nem lehet jó műszaki ember, aki nem ismeri a cég gazdasági folyamatait és elegánsan megfelelkezik arról, hogy

péNZ is van a világon. Ezért legyőztem a műegyetemisták ösztönös előítéleteit a közgazdaságtudomány iránt, és a BME-n 1985-ben közlekedésgazdasági-mérnöki oklevelet szereztem”, mesél második diplomája megszerzésének körülményeiről.

Ezután egyfajta gazdasági tanácsadó lett a vállalat főmérnöke mellett: a műszaki területen képviselte a gazdasági oldalt, és a gazdasági területen a műszaki oldalt. Nagy előnyére vált, hogy mind a két oldallal szót tudott érteni. Ezt követően a vállalati stratégiáért felelős csoport vezetője lett, majd – már a rendszerváltás előestéjén, amikor sok régi szakember ment nyugdíjba – a nemzetközi fuvarozás vezetőjévé nevezték ki.

Mindeközben további tanulmányokra is maradt energiája. 1989-ben az NSZK-ban marketinget és menedzsmentet tanult, és testközelből tanulmányozhatta a piacgazdaságot, ami már Magyarországon is a küszöbön toporgott. Külön szerencséjének – és a maga számára azóta is követendő példának – tartja, hogy olyan előadóktól tanulhatott, akik szakterületüknek a tudományos háttérével is tisztában voltak, ugyanakkor a gyakorlatban is művelték azt. Két évvel később a Japán Nemzetközi Együttmű-

... nem  
csalódtam, a  
konstruktóri munka,  
a motor- és járműter-  
vezés izgalmasnak  
bizonyult.

... nem  
lehet jó műszaki  
ember, aki nem ismeri a  
cég gazdasági folyamatait  
és elegánsan megfelelke-  
zik arról, hogy péNZ is  
van a világon.

ködési Ügynökség szervezésében a távol-keleti szigetországban közlekedésmenedzsmentet tanulhatott. A néhány hét alatt a közlekedés, szállítmányozás és logisztika minden területével megismertették őket, a Shinkanzentől kezdve a konténerterminálokig.

### Átalakuló világ

A rendszerváltás Sárközi György életében is komoly fordulatot hozott: igazgató (majd 1992-től vezérigazgató) lett a cégnél, ahol 13 évvel korábban fejlesztőmérnöként kezdett. Igazgatóként rögtön a mélyvízben kezdett, hiszen nem kisebb feladat várt rá, mint hogy egy csúscsoporban 6600 főt foglalkoztató, 1200 teherautóval rendelkező, a logisztika számos területén érdekelt szocialista óriásvállalatból egy kizárólag a személyszállításra koncentrált Volán társaságot hozzon létre. Ehhez ki kellett szerveznie minden olyan tevékenységet, amely nem tartozott a személyszállítási feladatokhoz, miközben a gazdasági környezet is folytonos átalakuláson ment át. A borsodi nehézipar összeomlása magával rántotta a hozzá ezer szállal kötődő fuvarozási üzletágot, miközben a munkahelyek megszűnése az autóbusz-közlekedést is hátrányosan érintette. A rengeteg kintlévőség szükségessé tette a pénzügyi válságkezelést, és közben a teljes szervezetet és infrastruktúrát át kellett alakítani az új körülményekre, a megváltozott feladatokra – ez egyébként olyan örökség, amelynek terhét a mai napig nyomja a Borsod Volán (például a túlméretezett telephelyek formájában).

A gazdasági szükségszerűségek mellett a másik oldalról a tulajdonos állam elvárásai határolták be a mozgásteret. „Egy állami cég szükségszerűen kisebb kockázatokat vállalhat, és nem szabad olyan visszafordíthatatlan döntéseket hozni, amelyek a későbbiekben lehetetlenné teszik újfajta üzleti modellek alkalmazását. Ennek részeként óvatosan kell bánni az olyan megoldásokkal, amelyeket a gyakorlat és az idő még nem igazolt vissza. Én pedig nem szeretek olyasmit építeni, amit esetleg a későbbiekben le kell bontani”, mondja Sárközi György.

### Új alapokon

A vezérigazgató ezért olyan alapokra helyezte a vállalat működését, amelyek minden körülmények között vállalhatók. Ilyen például a munka-

vállalókkal szemben megfogalmazott elvárások, vagy a működést, a döntéshozatalt jellemző szabályozottság, következetesség és átláthatóság. Ennek részeként például komolyan – nem csak a papír kedvéért – tanúsítatják a minőségbiztosítási, a környezetvédelmi és munkavédelmi folyamatokat, és korszerű informatikai rendszereket építenek ki. (A Borsod Volánnál integrált vállalatirányítási rendszer működik, az egyes telephelyek között pedig az adathálózatra épülő videokonferencia-összeköttetés létesült.)

A munkavállalóktól elvárt fegyelem a menedzsmentre is vonatkozik. Sárközi György büszke arra, hogy a vezetőség tagjai kivétel nélkül a cégnél „nőttek fel”, politikai hátszél senkit nem röpített a székébe. Számukra természetes a személyes példamutatás és a döntések felelősségteljes vállalása. A vezérigazgató vezetői elvei közé tartozik, hogy utasítást nem ad ki céltalanul. Nincs alibidöntés, nincs a döntés látszatát keltő döntés, nincs utasítás csak azért, hogy valakit megleckéztessenek.

Mindig okoskerü, a cél érdekében álló döntéseket hoznak, minden kiadott feladatnak világosnak kell lennie: ki a felelős, mi a határidő, milyen elvek alapján lesz számon kérve az elvégzett munka. Cserébe viszont elvárja, hogy mindenki tegye is meg, amire utasítják.

Mint mondja, a külföldi tanulmányutak megmutatták számára, milyen messze van Magyarország közlekedése a világ élvonalától, de ez nem vette el a kedvét attól, hogy itthon ne próbáljon javítani a helyzeten. „Nem azt kell utánozni Miskolcon, amit Japánban láttam, ezért nem is fáj, hogy még sokáig nem fogunk eljutni arra a szintre. Az már sokkal jobban fáj, hogy azt sem csináljuk meg, amire itthon lehetőségünk és képességünk is lenne, csak éppen a lustaság, a kicsinyesség vagy az érdektelenség elgáncsolja a jó kezdeményezéseket is. Szorgalom, tisztesség, hozzáállás kellene, és rögtön itthon is sokkal jobban mennének a dolgok”, vallja meggyőződéssel.

– Ezek szerint nem ennek túl jól a dolgok?

– A közvélemény szemében a MÁV, a BKV és a Volán egykútya. Szerintem ez óriási tévedés, sőt, sértő is ránk nézve. Az egyiknél tapasztalt negatív jelenségeket nem lehet automatikusan kivetíteni a többiekre. Jöjjenek ide, nézzék meg, mit teszünk, mit lehetne még tenni, és utána beszéljenek pénztetetőről. Nálunk folyamatosak a fejlesztések:

alkalmazunk intelligens fedélzeti megoldásokat, chipkártyás bérletrendszert, jelenleg dolgozunk a gumiabroncsok és az akkumulátorok RFID címkés azonosításán, és így tovább. Nem lehet azt mondani, hogy semmi nem történt.

– De a Borsod Volán példája mennyire általánosítható? Nem az a gond, hogy túl sok Volán társaság van?

**Szorgalom, tisztesség, hozzáállás kellene, és rögtön itthon is sokkal jobban mennének a dolgok.**

– Szerintem egyáltalán nem gond, hogy a nagy Volán Tröszt kisebb cégekre darabolódott. Hogy a jelenlegi 24 társaság sok vagy kevés, azon lehetne vitatkozni, de a kisebb cégméretnek vannak nyilvánvaló előnyei. A kisebb cégek rugalmasabbak, átláthatóbbak tudnak lenni (úgy

a vezetés, mint a tulajdonos számára), ahol pedig számít a méret – például a beszerzésekben –, ott már most is van együttműködés. A gázolajat például közös közbeszerzés keretében vásárolja több kelet-magyarországi Volántársaság, és a Volán Egyesületen keresztül is folyamatosan a tapasztalatcsere és a közös gondolkodás.

De ne felejtjük el, hogy mindegyik Volán külön cég, eltérő méretekben és eltérő körülmények között működik, ezért mások a problémák is. A Borsod Volán 356 települést szolgál ki, a Tisza Volán 65-öt; van, hogy a mi autóbuszunk 15 kilométert tesz meg egyetlen zsákfaluba, és esetleg nem hoz el onnan senkit.

– Ön szerint mi a legnagyobb gond a közúti személyszállításban?

– A legnagyobb problémának én az állami felelősségvállalást, valamint az állami megrendelés mértékét és minőségét látom. Nincs eldöntve, hogy a mai viszonyok között a magyar állam milyen közlekedési közszolgáltatást akar és képes finanszírozni a polgárai számára. Mennyi ez pénzben kifejezve, és mennyi, ha lefordítjuk naturálírára? Hogyan kell ezt lefordítani szállítási módokra? Kell-e hatékonyságkövetelményeket állítani, mondjuk-e azt, hogy az olcsóbb közlekedést erősítsük? Eldönthetjük, hogy alapvetően a kötöttpályás közlekedés irányába megyünk, de tudomásul kell vennünk, hogy ez drágább megoldás!

Ezt kiszámolni persze csak bonyolult modellek segítségével lehet. Erre tesztek én is kísérletet a doktori disszertáciomban (Személyszállítási hálózatok elemzése és optimalizálása objektumorientált, logisztikai szemléletmóddal). Egy ilyen modellben meghatározhatjuk az egyes közlekedési hálózatok jellemzőit, a hálózatokra ráterhelhetjük az utasáramlatokat, és ha ismerjük a fajlagos költségeket, meghatározhatom, hogy mennyibe kerül az

**Óvatosan kell bánni az olyan megoldásokkal, amelyeket a gyakorlat és az idő még nem igazolt vissza.**

utasok közlekedtetése a jelen körülmények között, illetve ha bizonyos feltételeket megváltoztatok.

Ezen ismeretek birtokában lehetne és kellene döntenie arról, hogy van-e az adott szolgáltatásra elegendő forrás, és ha nincs, akkor a szolgáltatás mennyiségén vagy minőségén változtatok, esetleg valamilyen módon növelem a hatékonyságot. De az nem megy, hogy kevés pénzből akarunk kiváló szolgáltatást nyújtani.

– *Hogyan lehetne fokozni a hatékonyságot?*

– Egyrészt minden Volán társaság maga is tudja a belső működését javítani, másrészt az állam is sokat tudna tenni a rendszerszintű körülmények javításáért. Vegyük először az előbbieket.

A hatékonyságot lehet fokozni a járatok optimalizálásával és a feladathoz ideális járműpark kiválasztásával. De irreális azt várni, hogy mindig minden jármű optimálisan legyen kihasználva, hiszen az igénybevétel az időtől és a földrajzi helytől is függ. Ráadásul dinamikusan változó környezet-ről van szó: ha a Jabil Tiszaújvárosban felvesz ezer új embert, arra nekünk is reagálnunk kell. Pontosan erre szolgál a erőforrás(forda-)optimalizálás, amit korszerű informatikával kell támogatni. Az utasszámra vonatkozó adatokat be kell gyűjteni – erre jó a chipkártyás bérlet és az elektronikus jegykiadás –, fel kell dolgozni, döntéseket kell azok alapján hozni, majd az eredményeket vissza kell vezetni a rendszerbe, a menetrend-tervezésbe. De például mi azzal is növeljük a hatékonyságot, hogy RFID azonosítókkal látjuk majd el az akkumulátorokat és a gumiabroncsokat. Így mindig pontosan tudhatjuk, hogy milyen a járműveken lévő gumik állapota; hozta-e a gumi a tőle elvárt élettartamot, futásteljesítményt. Azt is tudhatjuk, hogy milyen töltöttségi állapotban vannak az akkumulátorok vagy mi okozza náluk a rövidebb élettartamot.

Növelheti a hatékonyságot, illetve a jövedelmezőséget, ha több utastudok elcsábítani az egyéni közlekedéstől. Ehhez vonzó szolgáltatást – ütemes közlekedést, sűrűn induló járatokat – kell biztosítani. Viszont ennek is ára van, és itt már bejön a képbe az állam felelőssége. Meg kell nézni, hogy mennyibe kerül tíz perc ütemsűrítés, és ezzel szemben mennyivel lesz több a bevétel? A megrendelőnek kell eldöntenie, hogy neki megér-e mondjuk ötmilliárd forintot, hogy adott vonalakon húsz helyett tíz percenként járjanak a buszok.

Garantálni kellene, hogy az állami megrendelés mértéke, minősége, elvárása és színvonala szinkronban legyen a különben hatékonyan működő,



jól szervezett közlekedési szolgáltató teljesítőképességével. Mert minden ellenkező elképzelés ellenére a Volánok igenis érdekeltek a hatékonyságuk javításában. A már említett rendszerszintű döntéseket – például a szolgáltatás mértékéről, minőségéről, az egységes járműparkról – kellene elsősorban meghozni a tulajdonosnak.

– *Újra és újra visszatérő téma a Volán társaságok privatizációja. Ön szerint ez egy csapásra megoldaná a mostani gondokat?*

– A kérdés mindig annak kapcsán vetődik fel, hogy nincs pénz a közösségi közlekedés finanszírozására, a járműpark megújítására – hát bízzuk ezt a magánbefektetőre, majd ő megoldja. De szerintem nem ez az elsődleges kérdés. Ha az állami megrendelő tisztában van a saját szerepével és felelősségével, akkor voltaképpen lényegtelen, hogy a szolgáltatást állami vagy magántársaságok kínálják-e. A közszolgáltatási szerződés szempontjából a szolgáltató tulajdonviszonyainak nincs jelentősége, amíg mindenkire ugyanazok az egyforma, nem diszkriminatív szabályok vonatkoznak.

– *A jelenlegi finanszírozási forma nem akadály a hatékonyabb működésnek?*

– A rendszer alapvetően jó, sőt, eurokonform, de ettől még vannak hibái. A Volánok közszolgáltatási szerződést kötnek az állammal: amit az állam megrendel, azt teljesíteni kell, tehát köte-

lezve vagyunk egy adott járat fenntartására. Ehhez forrásokat is rendel az állam, a szerződés szerint megtéríti a szolgáltatónak a bevétellel nem fedezett indokolt költségeit. A rendszer hibái között van, hogy egyrészt késleltetve, másrészt kiszámíthatatlan időben kapjuk meg a megítélt pénzt. Abban is van némi kiszámíthatatlanság, hogy egyáltalán megkapjuk-e teljes mértékben.

A rendszer legnagyobb problémája mégis az, hogy a járművek megújítását nem teszi lehetővé. Emiatt rengeteg az előregedett jármű, és nincs lehetőség lecserélni őket a jelenlegi finanszírozási struktúrában. Ez nem látszik a folyó működési költségekben: a cég eredményes, de csak azért, mert a számvitelileg már nullára írt járműveket üzemeltetjük tovább. Ha lecserélnénk a buszokat, és értécsökkenést kellene elszámolni, azonnal több milliárdos veszteség jönne ki. Vagyis igazából csak a számviteli szabályok miatt eredményesek ezek a cégek, de erről megint csak nem a szolgáltatók tehetnek.

– *Vezeti a céget, részt vesz a különféle szakmai szervezetek és tanácsadó testületek munkájában. Emellett honnan vesz energiát és miért érez késztést a tudományos munkára?*

– A tudományos kutatás kikapcsolódást jelent a sokszor bürokratikus, szellemileg kihívásokat nem igazán jelentő és nem mindig örömteli napi munkából, aminek ráadásul nem is mindig látszik meg az eredménye. A tudományos tevékenységben örömet találok: felfedezhetek olyan dolgokat, amire nem gondoltam, előállíthatok valami olyan produktumot, amivel kivívhatom mások elismerését is, amivel hozzájárulhatok nagyobb célok eléréséhez. ☺

Schopp Attila