



## Stratégie pre mestskú verejnú dopravu



Európske mestá čelia jednak veľkým výzvam vyplývajúcim zo sociálneho napätia, z nárastu konkurencieschopnosti na globalizovanom trhu, nedostatku energií a jednak hrozbám pre životné prostredie, akými sú napr. klimatické zmeny. Teraz navyše stoja aj pred prehlbujúcou sa finančnou a hospodárskou krízou.

Zdravé systémy verejnej dopravy dokážu pomôcť mestám splniť tieto výzvy zlepšením mobility jednotlivých obyvateľov a prinášaním sociálnych a environmentálnych benefitov, ktoré obohacujú komunity ako celok.

### **SPUTNIC (stratégie pre mestskú verejnú dopravu)**

Táto iniciatíva je trojročným projektom financovaným Európskou komisiou v rámci šiesteho rámcového programu. Je zacielená na výzvy a osvedčené postupy v miestnej a regionálnej verejnej doprave v prechodných ekonomikách so zvláštnym zameraním na strednú a východnú Európu. Tieto výzvy zahŕňajú vznik konkurenčného prostredia, zmenu inštitucionálnych rámcov, rastúci nedostatok finančných zdrojov, potrebu väčšieho dôrazu na obchod, prístup orientovaný na zákazníka, všeobecne nepriaznivý obraz verejnej dopravy, zhoršujúci sa vozový park a infraštruktúru.

### **Metodika**

Projekt pozostáva zo štyroch prioritných oblastí: riadenia firemných zákazníkov, zákazníckych vzťahov, organizácie trhu, vybavenia a prevádzkových aspektov. Práca bola založená na vedomostiach a praktických skúsenostiach so 100 odborníkmi zo sféry verejnej dopravy.

### **Čo ponúka SPUTNIC**

Výsledky programu SPUTNIC zahŕňajú výsledky najnovšieho vedeckého výskumu; identifikujú najdôležitejšie výzvy verejnej dopravy, osvedčené postupy a odporúčania, ako aj odporúčania pre stratégiu a výskum.

V neposlednom rade výsledkom programu je súbor špecifických nástrojov a užitočných smerníc pre bežné použitie.



## Podnikové riadenie

Manažéri verejnej dopravy v strednej a východnej Európe sa neustále stretávajú s rastúcim dopytom po vyššej výkonnosti ich organizácií, podnikateľských jednotiek a oddelení prostredníctvom opatrení na zlepšenie nákladovej efektívnosti a účelnosti. To je podmienené prijatím nových metód a techník riadenia.

Ako lídri sa musia neustále usilovať o lepšie prepojenie medzi poslaním, víziou, stratégiou a štruktúrou ich organizácií. Znamená to tiež vedenie všetkých investorov a budovanie nových partnerstiev. V dôsledku toho je potrebné vybudovať modernejšie riadenie ľudských zdrojov a bližšie sa zamerať na získavanie talentov, vzdelávanie a rozvoj stredného manažmentu. Treba zaviesť inovatívne a flexibilnejšie metódy učenia vrátane e-learningu pre všetkých zamestnancov. Skupina SPUTNIC zameraná na oblasť podnikového riadenia skúmala množstvo riadiacich postupov v oblasti stratégie a podnikateľskej výkonnosti, organizačnej reštrukturalizácie a riadenia ľudských zdrojov. Skupina vyvinula nasledujúce hlavné odporúčania:

- získať lepšie prepojenie medzi poslaním, víziou, stratégiou a organizačnou štruktúrou,
- zlepšiť podnikateľskú výkonnosť pomocou ukazovateľov výkonnosti,
- lepšie využitie moderných metód riadenia, ktoré preukázateľne poskytujú pridanú hodnotu súkromnému sektoru,
- zaviesť systém riadenia a kultúru služieb s manažmentom ľudských zdrojov založeným na kompetenciách.

Od roku 2002 do roku 2008 **Dopravný podnik hl. m. Prahy (DPP)** v Českej republike prešiel úspešným procesom strategickej transformácie svojej inštitucionálnej, finančnej a organizačnej štruktúry. V oblasti služieb zákazníkom a v manažovaní kvality bolo vykonané znižovanie stavov a zavedené vylepšenia. DPP sa týmto stalo konkurencieschopnejším na voľnom trhu a spoločnosť dokázala lepšie využívať svoje zdroje.

V posledných rokoch **Varšavské metro** strategicky investovalo do vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov na rôznych úrovniach organizácie. Ako strategický partner ľudské zdroje zohrávajú zásadnú úlohu pri určovaní smerovania organizácie tým, že rozpoznávajú a najímajú potrebných ľudí a vyhodnocujú pracovné postupy a systémy. To má vplyv na zlepšenie zákazníckych služieb a zákazníckej spokojnosti, zvyšuje morálku a znižuje fluktuáciu a absentérstvo zamestnancov.



## Zákaznícke vzťahy

V posledných desaťročiach sa verejná doprava stala viac orientovaná na zákazníka. Aby sa tento pozitívny vývoj nezastavil, prevádzkovatelia a orgány verejnej dopravy musia urobiť niekoľko ďalších krokov. Široký priestor na zlepšenie existuje najmä v strednej a východnej Európe, kde marketing a riadenie zákazníckych vzťahov naďalej predstavujú pomerne nové odvetvia. Avšak to isté možno povedať o mnohých verejných dopravných spoločnostiach v severnej, západnej a južnej Európe.

Skupina odborníkov na zákaznícke vzťahy zhromaždila odborníkov z celej Európy, aby preskúmali situáciu v rôznych krajinách, stanovili hlavné úlohy v oblasti zákazníckych vzťahov, vypracovali odporúčania a stratégie a identifikovali oblasti, ktoré potrebujú zlepšenie.

Jedným z hlavných výsledkov SPUTNIC-u sú nasledujúce postupy, ktorých cieľom je:

- zastaviť (ďalšie) klesanie v modálnom podiele verejnej dopravy alebo jeho zvýšenie (z perspektívy prieskumu a analýzy trhu),
- vytvoriť komplexný marketingový prístup,
- vyrovnáť skúsenosť zákazníkov s ich očakávaniami,
- zlepšiť imidž verejnej dopravy v očiach verejnosti a tých, ktorí rozhodujú.

**Estónske mesto Tallinn** v posledných troch rokoch uskutočnilo komplexnú marketingovú a osvetovú kampaň zameranú na tých, ktorí rozhodujú, a na širokú verejnosť. Cieľom kampane bolo podporiť environmentálne priaznivejšie spôsoby dopravy (chôdza, jazda na bicykli a verejná doprava). Niektoré z týchto opatrení boli vykonané ako súčasť CIVITAS Smile a/alebo boli financované z Európskej únie. Tento veľmi úspešný projekt významne prispel k zastaveniu ďalšieho poklesu modálneho podielu verejnej dopravy. Taktiež pomohol prekonať niektoré negatívne chybné predstavy zo strany verejnosti o využívaní verejnej dopravy.



**You spend less  
using a bus!**

*An average cost of a ticket in public transportation is  
3 times lower than the price of the gas consumed by car\*.*

\*the price of the car is not taken into account.

The data is based in information provided by Tallinn Transport Department.  
For more details see [www.tallinn.ee/smile](http://www.tallinn.ee/smile)



**TMB** je hlavným prevádzkovateľom verejnej dopravy v Barcelone (Španielsko). Má dlhoročnú skúsenosť s poskytovaním vysokokvalitných služieb. Prevádzkovateľ si je však celkom vedomý skutočnosti, že tento fakt sám osebe nestačí v časoch rastúcej konkurencie a klesajúceho podielu zákazníkov z donútenia.

V posledných rokoch TMB implementovali mimoriadne úspešný imidž a marketingovú kampaň v súvislosti s novým firemným logom. Kampaň spája použitie verejnej dopravy s vysoko emocionálnymi hodnotami. Vylepšila obraz verejnej dopravy všeobecne, no najmä posilnila imidž spoločnosti. Viedla k nárastu spokojnosti zákazníkov a občania i návštevníci Barcelony sa stali hrdými užívateľmi verejnej dopravy.

## Vybavenie a prevádzkové aspekty

Spoločné skúsenosti, ktoré si odborníci vymenili počas plenárneho zasadnutia a porád, preukázali dôležitosť poskytovania verejnej dopravy bez ohľadu na ekonomickú krízu či znížené finančné možnosti. Skôr ako sa projekt začal, bolo jasné, že finančné prostriedky pre vozový park a infraštruktúru boli nedostatočné na dosiahnutie uspokojivého výsledku týkajúceho sa modálneho rozdelenia a rozvoja dopravnej situácie. Táto situácia nastala a ostáva nemenná predovšetkým v mestách, ktoré podliehajú rýchlemu a hospodárskemu demografickému vývoju.

Projekt SPUTNIC poskytuje poradenstvo týkajúce sa investícií do vozového parku, infraštruktúry a zariadení s cieľom zvýšiť atraktivnosť a efektívnosť verejnej dopravy, a to dokonca aj v prípade prísne obmedzeného rozpočtu. SPUTNIC rozpoznať potrebné stratégie pre nasledujúce oblasti:

- aktualizácia infraštruktúry,
- modernizácia vozového parku,
- optimalizácia procesov údržby a workshopov,
- zníženie cestovnej doby,
- zvýšenie komfortu cestovania.

Po zjednotení Nemecka sa cieľom dopravných podnikov stali atraktívnejšie služby. Zároveň sa mestá snažili zmierniť dramatický nárast v objeme súkromnej dopravy a pritom splniť zákonné požiadavky na riešenie, ktoré umožní zdravotne postihnutým ľuďom samostatne používať verejnú dopravu. Z tohto dôvodu bolo potrebné **navrhnuť zastávky** celkom novým spôsobom. Prebudované zastávky v Lipsku museli byť použiteľné pre už existujúce vozidlá so šírkou 2,20 m, ale aj budúce vozidlá so šírkou až do 2,40 m. Kompaktné zastávky sú vhodným riešením aj pre priestorovo náročné oblasti a môžu predstavovať alternatívu pre iných poskytovateľov dopravných služieb, ktorí čelia podobnému problému. Výška nástupných plošín a vzdialenosť od vozidiel sú v súlade s európskymi štandardmi.





**Modernizácia vozového parku predstavuje** kľúčový problém v strednej a východnej Európe. V EU-15 počet električiek a ľahkých koľajnicových vozidiel (LKV) dosahuje približne 11 600 kusov. V 10 nových členských štátoch EÚ sa nachádza ďalších 8800 vozidiel v 140 systémoch.

Podiel nedávno zakúpených koľajnicových vozidiel je pomerne nízky. Kým 33 % vozidiel vozového parku v krajinách EÚ-15 vzniklo po roku 1990, tieto vozidlá predstavujú iba 6 % z vozového parku nových členských štátov. Situácia poukazuje na potrebu obnovy vozového parku. Otázkou zostáva, či sa rozhodnúť pre nové vozidlá alebo inú možnosť, ako je napríklad reorganizácia a modernizácia existujúcich vozidiel, či nákup použitých vozidiel. Táto posledná alternatíva bola bežnou voľbou v priebehu posledných 15 rokov.



## Organizácia trhu

Ak trhové subjekty mestskej hromadnej dopravy v Európe — orgány, prevádzkovatelia a sprostredkovatelia — majú konať spoločne v prospech zákazníka, je potrebná zdravá organizácia trhu. To platí najmä pre strednú a východnú Európu, kde ústup centrálnej vlády z miestnej verejnej dopravy spôsobil finančné a organizačné vákuum, ktoré sa len veľmi pomaly naplňa novými regionálnymi a miestnymi činiteľmi.

Základom účinnej a efektívnej organizácie trhu je vhodne definovaný postup, ktorý funguje na strategickej úrovni. Organizácia trhu potom definuje, ako je možné dosiahnuť stanovené ciele účinne a efektívne. SPUTNIC rozpoznal potrebné stratégie pre:

- nastavenie zdravých a stabilných rámcových podmienok,
- zlepšenie verejnej dopravy, financovania a finančnej bilancie a
- zavedenie ucelených multi-modálnych príležitostí pre verejnú dopravu.

**Mesto Brno (Česká republika)** a jeho okolie začalo integrovať miestnu hromadnú dopravu v roku 2002 zavádzaním novej organizácie trhu. Okrem reštrukturalizácie siete, koordinácie cestovných poriadkov a vytvorenia spoločných marketingových a zákazníckych služieb mesto zaviedlo aj nový tarifný systém. Posledný krok sa ukázal najdôležitejším z týchto zlepšení. Úspešný projekt zvýšil efektívnosť a príťažlivosť verejnej dopravy a neustále sa naďalej rozširuje.



**Västtrafik**, verejný dopravný orgán mesta Göteborgu a západného Švédska, vypracoval zákazky na verejné služby, kde prevádzkovatelia verejnej dopravy dostávajú časť svojej mzdy ako fixnú čiastku a druhá časť sa odvíja od počtu prepravených cestujúcich. Tento systém bonusu – malusu, vzťahujúceho sa na výkonnosť, predstavuje pre operátora stimul k zvýšeniu kvality a spokojnosti zákazníkov.

## POZITÍVNE PRÍPADY Z PRAXE VEREJNEJ DOPRAVY (WWW.SPUNICPROJECT.EU — POZRI ODDIEL PRODUKTOV)

### Podnikový manažment

- Použitie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KUV) ako nástroja riadenia (Atény, Grécko)
- Reštrukturalizácia Dopravného podniku mesta Brna (Brno, Česká republika)
- Telematické inovácie vo verejnej doprave (Ploiesti, Rumunsko)
- Transformačný projekt v Dopravnom podniku hlavného mesta Prahy — DPP (Praha, Česká republika)
- Reštrukturalizácia a transformácia — Salzburg AG (Rakúsko)

### Organizácia trhu

- Motivačné zákazky vo verejnej doprave Úrad Västtrafik (západné Švédsko)
- Inovatívny systém financovania verejnej dopravy (Horné Engadine Okres, Švajčiarsko)
- Obnova koľajnicových vozidiel s pôžičkou od Európskej banky pre obnovu a rozvoj — EBRD (Sofia, Bulharsko)
- Distribúcia príjmov vo švajčiarskej tarifovej únii (Švajčiarsko)
- Financovanie metra prostredníctvom pozemkového rozvoja (Ørestad, Kodaň, Dánsko)
- Vytvorenie tarifnej únie sezónneho preukazu a prechod na integrálnu tarifovú úniu (Ostwind, Švajčiarsko)
- Integrovaná verejná doprava južnej Moravy a mesta Brno (Česká republika)
- Prieskum spokojnosti zákazníkov v ZVV pre zlepšovanie kvality a ako základ pre bonusové platby (kantón Zürich, Švajčiarsko)
- Komericializácia zastávok a prestupov: Zlúčenie predaja vlakových lístkov s inými maloobchodnými sieťami (Gillingham, Veľká Británia)
- Zákazky vo verejných službách v doprave (Gdynia, Poľsko)
- Organizačný model Verkehrsverbund Oberelbe (Drážďany, Nemecko)
- Sieť, časový harmonogram a integráciu v sadzobníku Verkehrsverbund Oberelbe (Drážďany, Nemecko)

- Legislatíva vo verejnej doprave (Švajčiarsko)
- Inštitucionálny rámec a spolupráca — Čisté náklady na skúšobnú zákazku (Blekinge, Švédsko)

### Zákaznícke vzťahy

- Udržateľná marketingová mobilita (Krakow, Poľsko)
- SWOT analýza (Vilnius, Litva)
- Štatistické ročenky vo verejnej rumunskej doprave (Rumunsko)
- URTP — Rumunské združenie verejnej dopravy (Rumunsko)
- Kampaň na marketing a propagáciu verejnej dopravy (Tallinn, Estónsko)
- Autobusové služby vysokej kvality — autobusy mesta Reading (Reading, Spojené kráľovstvo)
- Informácie pre osoby so zníženou pohyblivosťou — internetová stránka (Praha, Česká republika)
- Autobusový koridor vysokej kvality — Starship (Burnley and Pendle, Spojené kráľovstvo)

### Vybavenie a prevádzka

- LeoLiner električka (Lipsko, Nemecko)
- High-Level autobusový servis: Quality Bus Network (Dublin, Írsko)
- Dynamické informácie pre zrakovo postihnutých cestujúcich (Praha, Česká republika)
- Autobus s vysokou úrovňou služieb: autobusová sieť v Nantes (Francúzsko)
- Tele-bus: flexibilný transportný servis (Krakow, Poľsko)
- Systém riadenia vozového parku na základe GPS (Sofia, Bulharsko)
- Zavedenie CNG autobusov (Krakow, Poľsko)
- Dynamický informačný systém cestujúcich (Lipsko, Nemecko)
- Navrhovanie zastávok a staníc s rovnou úrovňou prístupu pre autobusy a električky (Lipsko, Nemecko)



**PARTNERI SPUTNIC:** UITP – UNION INTERNATIONALE DES TRANSPORTS PUBLICS (BE) ● REC – REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE (HU) ● RAPP TRANS AG (CH) ● SOCIALDATA – INSTITUT FÜR VERKEHRS – UND INFRASTRUKTURFORSCHUNG GMBH (DE) ● BROUWER CONSULT INTERNATIONAL (NL) ● TÜV RHEINLAND CONSULTING (DE) ● TÜV RHEINLAND INTERTRAFFIC (DE) ● VTI – SWEDISH NATIONAL ROAD & TRANSPORT RESEARCH INSTITUTE (SE) ● VVO – VERKEHRSVERBUND OBERELBE GMBH (DE) ● TMB – TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (ES) ● WIENER LINIEN GMBH & CO. KG (AT) ● S2R CONSULTING GMBH (DE) ● TRANSMART CONSULTING SA (GR) ● CERTU – CENTRE D'ÉTUDES SUR LES RÉSEAUX, LES TRANSPORTS, L'URBANISME ET LES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES (FR) ● MPK – MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACYJNE SA (PL) ● IFTEC – IFTEC GMBH & CO. KG (DE)

**VIAČ INFORMÁCIÍ NA:** [WWW.SPUNICPROJECT.EU](http://WWW.SPUNICPROJECT.EU)

**MOBI+:** <http://www.uitp.org/knowledge/information-centre.cfm?id=2>



Sputnic je projekt  
podporovaný  
Európskou úniou



SIXTH FRAMEWORK PROGRAMME