



SPUTNIC Бюлетин

Брой 3, ноември 2008

Стратегии за Обществен Транспорт в Градовете

Четвърта Работна Среца, октомври 2008, Чехия

Четвъртата работна среща на SPUTNIC се проведе на 9-10 октомври в Прага, Чехия.

Участниците обсъдиха предизвикателствата пред обществените транспорт в четири работни групи. Работната група "Организация на пазара" повдигна въпроси от рода на договори, стимули и мониторинг, докато работната група "Връзка с клиентите" се фокусира върху наблюдението и анализа на пазара на обществения транспорт. Експерти от работната група "Корпоративен мениджмънт" прекараха двата дни в обширна дискусия относно стратегическото корпоративно управление, докато работната група "Техническо оборудване и оперативни решения" посвети времето си на следните теми: търсене и предлагане на втора ръка влакови композиции и резервни части, както и управление на автомобилния парк.

Срещата приключи на 11 октомври с посещение на обекти, организирано от Компанията за Обществен Транспорт в Прага (DPP). В екскурзията беше включено посещение на разпределителния център на системите на метрото, трамваите и автобусите в Прага и обиколка на системата на метрото на DPP, която се е нуждаела от значителен ремонт след бедственото наводнение през 2002 г.



Новата надземна спирка на метрото
Стризков в Прага, 2008



Международната Асоциация за Обществен Транспорт (UITP) – координатор на SPUTNIC – търси оператори на обществен транспорт в новите страни-членки на Европейския Съюз, които имат интерес да научат повече за развитието в сектора.

За контакт:

Константин Делис
Регионален Мениджър Източна и
Централна Европа и Евразия
constantin.dellis@uitp.org

Себастиан Емиг
SPUTNIC Координатор
sebastian.emig@uitp.org

Черно на бяло

Групата "Организация на пазара" се фокусира върху договорите за обществени услуги

Експертите от групата "Организация на пазара" фокусираха вниманието си върху взаимоотношенията между властите и операторите на обществен транспорт. Дискусията беше разделена на няколко под-теми:

- Договори за обществени услуги (PSC);
- Стимули в рамките на договорите за обществени услуги; и
- Мониторингови схеми за измерване на представянето на оператора.

Дискусията беше насочвана от презентации на експерти от няколко групи, споделяйки опит от София, Гьотенбург, Амстердам и Прага и др.

Въпреки неоспоримите предимства на договорите за обществени услуги, много градове в Европа предоставят общественотранспортни услуги без договор. В други случаи, договор съществува, но градската управа

не може да извлече всичките му потенциални ползи, тъй като примерно срокът му е прекалено кратък или пък се възприема просто като формалност, а не като полезен документ.

Очаква се новата разпоредба 1370/2007 на ЕС да подобри ситуацията, тъй като прави договорите за обществени услуги задължителни и включва клаузи, насърчаващи по-голяма прозрачност в договорните отношения между властите и операторите. Съгласно тази разпоредба, добре изготвен договор е вече основно изискване за достъп до финансиране на инвестиции от трети страни.

При съставянето на договор за обществени услуги е важно да бъдат дефинирани целите на политиката по обществен транспорт и желаната организация на пазара (включително нивото на свобода на действие на оператора).

Естеството на този тип договори се различава значително между отделните европейски градове и няма едно-единствено решение, което да е подходящо за всички. Всеки един договор трябва да бъде съставен според местните условия.

Тъй като клиентите изискват все по-високо качество на обществения транспорт, се наблюдава ясна тенденция към включване на стимули в договорите за обществени услуги. Тези стимули могат да бъдат под формата на бонуси, обвързани с индикатори за качеството или брой клиенти/приходи, но могат също така да включват и заплаха от конкуренцията или възможността срокът на договора да не бъде удължен. Стимулите трябва да бъдат измислени внимателно, за да се постигнат желаните резултати и да се избегнат неочаквани негативни последици.

Всеки един договор трябва да съдържа мониторингова схема. Тази схема има няколко цели, а именно едновременно да оценява доколко условията на договора са изпълнени, да осигурява база за изчисление на стимулите и да дава насоки в управлението на договори.

Мониторингът е полезен и за сравнителни цели и за идентифициране на пропуски по отношение на качеството и представянето.

Съществуват различни методи за събиране на мониторингови данни и всеки един от тях има различна цел. Измерването на прякото представяне се използва принципно като база за изчислението на глоби, докато проучванията на удовлетворението на

клиентите са предпочитан инструмент за изчислението на бонуси.

Употребата на така наречените "мистериозни купувачи", които се представят за обикновени клиенти и след това предоставят детайлна обратна връзка относно преживяванията си, може да донесе както позитивни, така и негативни стимули.

CEN стандартите EN 13816 и 15140, касаещи качеството на обслужване и измерването на качеството са добра отправна точка за развитието на мониторингови схеми. Резултатите от мониторинга трябва да бъдат публично обявени, с цел да подбудят конкуренция по отношение на качеството. Въпреки че мониторинговите схеми са необходимо



Дискусии в работна група "Организация на пазара", Прага 2008

допълнение към договорите, отношенията между властите и операторите трябва да са винаги кооперативни – в полза на клиента.

Знанието е сила

Работна група "Връзки с клиентите" вижда нарастващо признание на пазарните проучвания в Източна Европа

Обсъждането на експертното проучване показва, че разликите между градове от Западна и Източна Европа са по-малки, отколкото тези в рамките на отделни държави. Предоставени бяха и добри, и лоши примери, както в Западна, така и в Източна Европа.

Основна тема в дискусията беше "какъв е пазарът на обществен транспорт". Съществуват два подхода: от транспортна, и от икономическа гледна точка. От транспортна гледна точка, все още е общоприето да се пренебрегва важен сегмент от пазара чрез сравняване на обществен транспорт само с лични моторни средства, а не с вървене пеша или колоездене. Не вземайки предвид вървенето пеша и колоезденето дава на обществен транспорт по-голям пазарен дял (означаващ по-голяма важност), но в същото време пренебрегва два способа на придвижване, които могат да бъдат значителни поддръжници на обществен транспорт.

Въпросът кой трябва да е отговорен и кой е отговорен за мониторинга на пазара на обществен транспорт беше обсъден подробно. Беше постигнато съгласие, че в повечето случаи организацията, отговорна за продажбата на билети има най-голям интерес от мониторинга на пазара на обществен транспорт. Фактът, че обществен транспорт е субсидиран също оказва значително влияние върху мониторинга.

В случаите, когато субсидиите се предоставят на базата на изминати километри, интересът на операторите на



Работна група "Връзки с клиентите" вижда нарастващо признание на пазарните проучвания в Източна Европа

обществен транспорт и на властите да задържат клиентите си и да привлекат нови, както и да наблюдават пазара, е значително намален.

Следователно, предоставянето на субсидии трябва да е винаги обвързано с гаранцията за задържане и привличане на клиенти и предоставянето на висококачествени услуги.

Значението на удовлетворението на клиентите и измерването му е изключително важно, както беше дискутирано и в предишни срещи.

Експертите се съгласиха, че проучванията трябва да се фокусират не само върху настоящите клиенти, но и върху очакванията на потенциалните клиенти. Беше подчертано, че в Източна Европа очакванията относно общественотранспортните услуги се

повишават, тъй като хората пътуват и научават за нивото на услугите в Западна Европа.

Специална тема в дискусията беше необходимостта от обучение на служителите в обществен транспорт за насърчване на "по-цивилизовано" отношение. Това може да намали броя на оплакванията от клиенти и отрицателните преживявания.

Мониторингът и анализът на транспортния пазар предоставят:

- База за познаване на клиентите;
- Основа за всички маркетингови дейности и услуги; и
- Данни относно очакванията на клиентите.

Важни заключения са нуждата да се намали броя на инструментите и вместо това да се наблегне на ключовите показатели. При извършването на проучвания трябва да бъде отделено достатъчно време за анализ на данните. Освен това, пазарният анализ трябва да подкрепя решенията, а не да ги забавя.

С цел да се научи повече за желанията на хората, е необходимо събирането не само на количествена, но и на качествена информация.

Общо казано, пазарните проучвания са сравнително нови за източноевропейските страни, но въпреки това се наблюдава нарастващо признание на мониторинга както сред потребители, така и сред не-потребители.

Стратегическото Планиране Прието от Повечето Компании за Обществен Транспорт

Експерти по Корпоративен Мениджмънт казват, че дългосрочното планиране е универсално, но осъществяването му е нещо различно

Работната група “Корпоративен Мениджмънт”, осем експерта от шест държави, членки на ЕС и три представители на партньори на групата проведоха задълбочено изследване на темата на стратегическото корпоративно управление. Основните въпроси бяха: Как подхождат компаниите за обществен транспорт към процеса на стратегическото си планиране и как осигуряват ефективното осъществяване на стратегията си?

Освен това, какви управленски методи са използвани и какви са резултатите?

Експертите също проучиха какво харесват и какво не харесват в подходите за стратегическо управление на съответните компании. Ето и компилация на отговорите:

Позитиви

- Нашата стратегия е ясна, надеждна и изпълнима
- Сътрудничество през целия подготвителен процес (отдолу-нагоре)
- Комуникиране на стратегията ни, включително и на амбициите ни
- Ясно изразени мисия и визия, обявени и на вътрешната мрежа
- Натиск от висшия мениджмънт да се

мисли стратегически

- Преструктурирането на компанията включваше синергии
- Успешен финансов мениджмънт
- Имаме балансиран цели
- Добра отчетна система на оперативното ниво
- Оперативен план за поддръжка
- Подход на единно решение
- Клиентски-ориентирана
- Кратка и изчерпателна
- Самият процес на стратегическо планиране. Това е най-добрата възможност за формулиране на основните въпроси, което е от значение не само за Борда на директорите, но и за всички мениджъри и служители

Негативи

- Още не е написана и детайлно изразена
- Винаги трябва да обмисляме политическите аспекти на стратегията ни
- Начинът, по който я имплементирахме
- Прекалено голям фокус върху основния бизнес



Работна група “Корпоративен Мениджмънт”, Прага 2008

- Маркетинговата стратегия е доста слаба
- Липса на сътрудничество между бизнес звена
- Неизмерими цели
- Недостиг на средства за постигане на целите
- Силен натиск за аутсорсинг
- Комуникиране на стратегията
- Стратегията ни не може да бъде обсъждана (подход отгоре-надолу)
- Несъответствие в частичните цели

Когато “втора ръка” е първият избор

Работната група “Техническо оборудване и оперативни решения” установи, че използваното оборудване е икономичен избор, стига резервните части да са в наличност

Работната група “Техническо оборудване и оперативни решения” се съсредоточи върху две теми. Основната засягаше търсенето и предлагането на влакови композиции втора ръка и осигуряването на резервни части, а второстепенната дискусия беше относно управлението на автомобилния парк.

Влакови композиции втора ръка и осигуряването на резервни части

Дори и системи, ограничени от релси като трамвайните линии могат да бъдат обновени чрез закупуването на влакови композиции втора ръка.

Закупуването на нов влаков парк изисква значителни финансови ресурси

и солидни инвестиции, докато опцията “втора ръка” изглежда много по-евтина – поне на пръв поглед. Тъй като финансовите ресурси са ограничени в повечето случаи, ясната и добре обмислена инвестиционна стратегия е задължителна.

Препоръчителният подход зависи от времевия хоризонт, както следва:

- Краткосрочна цел: закупуване на втора ръка влаков парк
- Средносрочна цел: модернизация или подновяване на наличните превозни средства
- Дългосрочна цел: закупуване на нов влаков парк

Без значение кой подход е следван, обновяването на инфраструктурата

трябва да се извършва паралелно. Златното правило при ъпгрейда на влаковия парк е: “Модернизацията на влаков парк следва модернизацията на инфраструктурата.” В допълнение, собственикът на обществен транспорт трябва да развие мрежата и да проведе маркетинг, комуникация и брандиране на компанията за обществен транспорт.

Диапазонът на възможни решения за влаков парк втора ръка варира от решение, струващо 1 долар (закупуване на велосипеди) до цялостно и устойчиво решение. С цялостното решение, операторът купува по-голяма сигурност в планирането.

Но тази сигурност си има цена.

Две са основните предизвикателства пред осигуряване на ефективността на ългрейда на влаковия парк, а именно: осигуряването на резервни части и хомогенизацията и стандартизацията на наличния автомобилен парк при продажбата и покупката на влаков парк втора ръка.

Резервните части представляват проблем особено за влаковия парк, произведен в Централна и Източна Европа, тъй като много от производителите вече не съществуват и трябва да бъдат намерени алтернативни източници.

Управление на автомобилния парк

Основните цели пред управлението на една система на автомобилен парк са, от една страна, по-високо качество и повишена атрактивност на обществения транспорт и, от друга страна – по-голяма ефективност, и следователно, намалени разходи.

Тъй като автомобилният парк носи приходи само когато превозните средства са в действие, повишената наличност на превозните средства и по-високата оперативна скорост са главните причини, поради които компаниите за

обществен транспорт внедряват системи за управление на автомобилния парк.

Точността и ефективността са основните елементи на качеството на обслужване и трябва да отговарят на очакванията на клиентите. Само тогава клиентите ще бъдат по-склонни да плащат за услугата. Други инструменти като пътнически информационни системи, системи за издаване на билети и системи за мониторинг и определяне на местоположението са потенциални бонуси на системите за управление на автомобилния парк и могат да допринесат за по-добро качество и по-високи приходи.

Рецесията може да се отрази благоприятно на обществения транспорт

От Грег Спенсър

Ако нарастналото благосъстояние подрони господството на обществения транспорт в Централна и Източна Европа, може ли една рецесия да му го върне пак обратно?

Според някои участници в неотдавнашна транспортна среща в Прага, за публично-субсидирани услуги като обществен транспорт, рецесията може да бъде и благоприятна. Но за всеки оптимист се намери поне един съмняващ се, според когото шофьорите не могат да бъдат склонени да напуснат климатизирани си пашкули.

Тази дискусия съживи последната среща на SPUTNIC, един подкрепен от ЕС проект за обществен транспорт, поощряващ трансфера на ноу-хау от Западна Европа към новите и кандидат-членките на съюза.

Сред оптимистите беше и Статос Пападимитроу, експерт по обществен транспорт от Университета Пиреус, Гърция. "Това е възможност за обществен транспорт да предостави на хората не само едно по-устойчиво, но и по-икономично средство за транспорт", сподели Пападимитроу.

Ако финансовата криза се развие в обща икономическа рецесия, това ще доведе до нетен спад в пътуванията, прогнозира той. Но от пропътуваните километри, по-голям дял ще има общественият транспорт.

Радун Попеску, генерален мениджър на Компанията за Обществен Транспорт Плоещ, се съгласи, че това би било логично очакване. Той допълни, обаче, че властите по обществен транспорт трябва да бъдат проактивни и да задържат печалбите от пазарен дял. "За да стане това, трябва да бъдат осигурени минимално ниво на комфорт и определени скорости," сподели Попеску. "Но без обществен ангажимент и инвестиция, това няма да се случи."

Не толкова оптимистичен беше Гуидо Бругеман, консултант и бивш служител на Европейската Банка за Възстановяване и Развитие. "Очаквам, че финансовата криза почти няма да окаже влияние върху употребата на автомобили – поне сред тези, които вече имат автомобил," сподели Бругеман. "Те няма изведнъж да започнат да използват обществен

транспорт, тъй като вече имат кола."

Банковата криза поставя и други въпроси пред обществения транспорт. Експерти на срещата на SPUTNIC бяха на две мнения. Според някои регионът е на стабилна почва, тъй като банките имат добри основи и регионът като цяло извлича ползи от значителни субсидии от Структурните и Кохезионни Фондове.

Но не може да се каже, че регионът е изолиран от кредитната криза.

Золтан Адам Немет, мениджър ЕС проекти за Транспортната Компания Сегед, Унгария, отбеляза, че проектите по Кохезионните фондове изискват и местно ко-финансиране, което ще бъде по-трудно сега.

Сегед е в процес на извършване на 13-милионна инвестиция за получаването на 9 трамвая и 10 тролейбуса. Кохезионният Фонд ще предостави цялата сума, с изключение на 13% от капитала, но и тези 13% може да се окажат трудни за покриване. "Направихме финансовото планиране за това през 2005-06 въз основа на тогавашните кредитни условия, така че не знам какъв ще е ефектът."

Следващи стъпки

SPUTNIC навлиза в последното си орбитно въртене

След четвъртата работна среща, екипът на SPUTNIC обобщава получените резултати и обработва изводите за Втората Пленарна Сесия, която ще се

състои в началото на 2009.

На тази среща заключенията ще бъдат проверени и одобрени от по-широка

аудитория от РТ заинтересовани страни. Финалната конференция на 3 юли 2009г. в Брюксел ще представи финалните доклади и резултати от проекта.

Ако имате коментари или някакви въпроси, или ако желаете допълнителна информация, моля, посетете интернет страницата на проекта: www.sputnicproject.eu или се свържете със Себастиан Емиг на адрес sebastian.emig@uitp.org

Дизайн и подготовка на Брошурата:

Регионален център по околната среда за Централна и Източна Европа (REC)

Печат: Туропова

SPUTNIC е проект, финансиран от Европейската Комисия по Шестата рамкова програма за развитие и изследвания..

