



# SPUTNIC zpravodaj

3. číslo, 2008 listopad

## Strategie městské hromadné dopravy

### Čtvrté zasedání pracovní skupiny (říjen 2008, Česká republika)

Čtvrté zasedání pracovní skupiny SPUTNIC se uskutečnilo ve dnech 9.-10. října v Praze (Česká republika).

Účastníci prodiskutovali výzvy městské hromadné dopravy ve čtyřech pracovních skupinách. Skupina zaměřená na organizaci trhu řešila otázky související se smlouvami, stimuly a monitoringem, pracovní skupina pro vztahy se zákazníky se věnovala monitoringu a analýze trhu hromadné dopravy. Experti ze skupiny pro management podniku se po oba dny detailně zabývali otázkami strategického řízení podniku, pracovní skupina zaměřená na vozový park a chod podniku se věnovala následujícím tématům: poptávka a nabídka ojetých dopravních prostředků, náhradní díly a řízení vozového parku.

Zasedání bylo zakončeno dne 11. října exkurzí, kterou zorganizoval Dopravní podnik hlavního města Prahy (DPP). Prohlíd-

ka zahrnovala návštěvu dispečerského centra pro pražské metro, seznámení se systémem tramvajové a autobusové dopravy, dále se systémem metra DPP, které si po katastrofální povodni v roce 2002 vyžádalo rozsáhlou rekonstrukci.



Nová stanice pražského metra Střížkov, 2008



Mezinárodní asociace pro veřejnou dopravu (UITP) – koordinátor programu SPUTNIC – hledá v nových členských státech Evropské unie takové provozovatele hromadné veřejné dopravy, kteří mají zájem získat co nejvíce informací o vývoji v tomto odvětví.

#### Kontaktní osoba:

Constantin Dellis  
regionální manager, Střední a východní Evropa a Euroasie  
[constantin.dellis@uitp.org](mailto:constantin.dellis@uitp.org)

Sebastian Emig  
SPUTNIC-koordinátor  
[sebastian.emig@uitp.org](mailto:sebastian.emig@uitp.org)

### Písemná forma

#### Skupina pro organizaci trhu se zaměřila na smlouvy o veřejných službách

Experti ze skupiny pro organizaci trhu se zaměřili na vztahy mezi rozhodujícími orgány a provozovateli veřejné hromadné dopravy. Diskuse byla rozdělena na následující témata:

- smlouvy o veřejných službách (PSC);
- stimuly uvedené ve smlouvách o veřejných službách; a
- monitorovací systémy pro měření výkonů provozovatelů.

V diskusi vystoupilo se svými přednáškami několik expertů z různých oborů, kteří poukázali mimo jiné také na zkušenosti ze Sofie, Göteborgu, Amsterdamu a Prahy.

Navzdory nepopíratelným výhodám smluv o veřejných službách je veřejná doprava v mnoha evropských městech provozována bez uzavření smluv. V některých případech smlouvy sice existují, avšak města nejsou

schopna využít potenciální výhody poskytované smlouvami, z důvodu jejich krátkodobého charakteru nebo proto, že smlouvy jsou považovány za pouhou formalitu, a ne za užitečný dokument.

Od nové směrnice EU číslo 1370/2007 se očekává celkové zlepšení situace, jelikož tato nařizuje povinné uzavření smluv o veřejných službách a obsahuje opatření za účelem vyšší transparentnosti ve smluvních vztazích mezi orgány a provozovateli. Dle této směrnice se řádná smlouva stává základní podmínkou pro využití financování investic realizovaných třetí stranou.

Při vypracování smlouvy o veřejných službách je důležité určit strategické cíle hromadné dopravy a požadovanou organizaci trhu (včetně rozsahu svobody konání provozovatele).

Charakter smluv je v různých evropských městech odlišný a neexistuje univerzální řešení, které by bylo stejnou měrou vhodné pro všechny případy. Každá smlouva musí být upravena v souladu s místními podmínkami.

Jelikož cestující očekávají od hromadné veřejné dopravy vyšší kvalitu služeb, je jednoznačným trendem, aby ve smlouvách o veřejných službách byly zahrnuty různé stimuly. Mohou mít formu bonusových plateb souvisejících s kvalitou nebo s ukazateli klient/příjmy, avšak mohou to být také obavy z konkurence či výhledově neprodloužení platnosti smlouvy. Pokud chceme dosáhnout požadovaných účinků, musí být stimuly vytvořeny pečlivě, aby nebyly generovány neočekávané negativní dopady.

Součástí každé smlouvy musí být monitorovací systém. Tyto systémy mohou plnit hned několik účelů, jednak slouží k ověřování rozsahu plnění smluvních podmínek, čímž zajišťují podklady pro vytváření stimulů, jednak napomáhají managementu smlouvy. Monitoring je také prostředkem pro konfrontaci a napomáhá odhalovat problémy týkající se kvality a výkonnosti.

Pro sběr monitorových dat existuje několik metod, každá metoda slouží k jinému účelu. Bezprostřední hodnocení výkonnosti se zpravidla využívají jako základ pro stanovení sankcí, průzkumy týkající se spokojenosti klientů jsou pak

preferovanými prostředky pro výpočet bonusů.

Používání tzv. fiktivních zákazníků (kteří vystupují jako běžní zákazníci a následně poskytují detailní informace o svých zkušenostech) může vytvářet pozitivní i negativní stimuly.

Vhodným počátečním bodem pro rozvoj monitorovacích systémů jsou normy CEN EN 13816 a 15140 pojednávající o kvalitě a měření kvality v rámci veřejné přepravy osob. Výsledky monitorování musí být zveřejněny za účelem zvyšování soutěže v oblasti kvality. Zatímco monitorovací systémy jsou potřebnými součástmi smluv o službách, vztah mezi

orgány a provozovateli by měl být vždy založen na principu spolupráce – v zájmu zákazníků.



Diskuse pracovní skupiny pro organizaci trhu, Praha 2008

## Síla je v informacích

### Skupina pro vztahy se zákazníky zaznamenala ve východní Evropě stoupající význam průzkumu trhu

V průběhu diskuse o odborném průzkumu bylo prokázáno, že rozdíly zjištěné mezi městy v západní a východní části Evropy jsou menšího rozsahu, než rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. V západní i ve východní Evropě se objevily dobré a špatné příklady.

Hlavní otázkou diskuse bylo definovat pojem „trh s veřejnou dopravou“. K tématu lze přistupovat dvěma způsoby: z aspektu dopravy a z aspektu ekonomiky. V případě aspektu dopravy je stále zaběhnutou praxí porovnávat veřejnou dopravu výhradně s ostatními motorizovanými individuálními způsoby dopravy, přičemž se nepřihlíží k důležitému segmentu trhu, kterým je pěší chůze a cyklistika. Je sice pravda, že vynecháním přepravy prostřednictvím pěší chůze a cyklistiky má veřejná doprava větší podíl na trhu (tzn., že je významnější), avšak pak je zcela opomenut takový způsob dopravy, který by pro veřejnou dopravu mohl znamenat významnou podporu.

Účastníci do detailů projednali otázku, kdo by měl být odpovědný za monitorování trhu s veřejnou dopravou a kdo je za tuto činnost odpovědný v současné době. Shodli se na tom, že na monitorování trhu s veřejnou dopravou by ve většině případů měla být zainteresována především organizace prodávající jízdenky. Skutečnost, že veřejná doprava je dotována, má také mimořádný vliv na monitoring.

V případech, kdy jsou dotace založeny na počtu kilometrů ujetých vozidlem, je však zájem provozovatelů veřejné do-



Skupina pro vztahy se zákazníky zaznamenala ve východní Evropě stoupající význam průzkumu trhu

pravy a orgánů udržet si stávající klienty, respektive získávat nové cestující, značně omezen, stejně jako jejich zainteresovanost na monitorování trhu.

Proto musí být poskytování dotací vždy spojeno s garancí udržení stávajících zákazníků a získávání nových cestujících, stejně jako se zajišťováním služeb na vysoké úrovni.

Význam a měření úrovně spokojenosti klientů je mimořádně důležité; diskutovalo se o tom již na dřívějších zasedáních.

Experti se shodli na tom, že průzkumy by neměly být zaměřeny jenom na stávající klienty, ale také na očekávání potencionálních klientů. Zdůraznili, že ve východní Evropě stoupají požadavky týkající se úrovně služeb veřejné do-

pravy, jelikož lidé cestují a během svých zahraničních cest získávají zkušenosti s úrovní služeb v západní Evropě.

Jedním z významných bodů diskuse byla potřeba školení osob pracujících ve veřejné dopravě; prostřednictvím čehož by byli motivováni k „civilizovanějšímu“ vystupování. Výsledkem by bylo snížení počtu stížností a negativních zkušeností ze strany cestujících.

Monitoring a analýza trhu veřejné dopravy zajišťuje:

- bázi pro informace o zákaznících;
- základ činnosti veškerého marketingu a služeb;
- údaje týkající se požadavků zákazníků.

Důležitým poznáním je nutnost snížení počtu prostředků a zaměření se na klíčové ukazatele. Při realizaci průzkumů musí být zajištěn dostatečný časový prostor pro analýzu údajů. A důležitým faktem je, že analýza trhu nesmí odhalovat rozhodnutí, ale naopak musí tato podporovat.

Abychom získali více informací o přáních zákazníků, je nutné zaměřit se nejenom na kvantitu, ale také na kvalitu získaných údajů.

Všeobecně lze konstatovat, že průzkum trhu je v zemích východní Evropy relativně novinkou, avšak monitorování si získává stále větší uznání jak mezi uživateli služeb, tak mezi těmi, kteří těchto služeb nevyužívají.



## Většina podniků provozujících veřejnou dopravu uplatňuje strategické plánování

**Podle názoru expertů pro řízení podniků je dlouhodobé plánování charakteristickým jevem, avšak realizace již bývá nedostačující**

Pracovní skupina pro management podniku (osm expertů ze šesti členských států EU a tři zástupci partnerů sektoru) vypracovala rozsáhlou studii na téma strategické řízení podniku. Hlavními otázkami byla následující témata: jak přistupují podniky veřejné dopravy k procesům strategického plánování a jakým způsobem zajišťují efektivní realizaci své strategie?

Dále: jaké metody managementu používají a jaké jsou výsledky?

Experti dále zkoumali, jaké pozitivní a negativní prvky se objevují v metodách strategického řízení podniků. Zde je shrnutí jejich odpovědí:

### Pozitivní

- Naše strategie je jasná, spolehlivá a realizovatelná
- Spolupráce během celého přípravného procesu (metoda směrem nahoru)
- Komunikace naší strategie, včetně dosažení vytýčených cílů
- Srozumitelnost mise a stanovené vize, zveřejněno také na intranetu

- Vrcholový management očekává strategické myšlení
- Restrukturalizace společnosti včetně synergie
- Úspěšný finanční management
- Máme vyrovnané cíle
- Dobrý zpravodajský systém na operační úrovni
- Operační plán pro údržbu
- Všeobecný provozní systém
- Orientace na klienty
- Stručná a komplexní strategie
- Samotný proces strategického plánování. To je nejlepší metoda pro zformulování závažných otázek, což je důležité nejenom pro vrcholové vedení podniku, ale také pro střední management a řadové zaměstnance

### Negativní

- Strategie zatím není vypracována v písemné formě a do detailů
- Ještě musíme promyslet politické aspekty naší strategie
- Nedostatek realizace
- Příliš silná orientace na hlavní činnost
- Marketingová strategie je velmi slabá



Pracovní skupina pro management podniku, Praha 2008

- Chybějící spolupráce mezi jednotkami
- Cíle nelze změřit
- Nedostatek finančních prostředků pro realizaci cílů
- Vysoký tlak na proces vyčlenění
- Komunikace strategie
- Naše strategie nedovoluje diskusi (metoda směrem dolů)
- Částečné cíle nejsou konzistentní

## Když je použité vozidlo dobrým rozhodnutím

**Skupina zaměřená na vozový park a provozní otázky konstatovala, že ojetá vozidla jsou dobrým ekonomickým rozhodnutím v případě, když jsou dostupné náhradní díly**

Skupina zabývající se vozovým parkem a otázkami souvisejícími s provozem projednávala dva tematické okruhy. Hlavním tématem byly otázky poptávky a nabídky použitých dopravních prostředků a náhradních dílů, druhá diskuse byla věnována tematice řízení vozového parku.

### Použitá dopravní prostředky a zásobování náhradními díly

Obnovení vozového parku prostřednictvím použitých dopravních prostředků je možné jak v případě kolejnicových systémů, tak v případě tramvajových tratí.

Nákup nových dopravních prostředků se

neobejde bez silných finančních zdrojů a rozsáhlých investic, avšak použité dopravní prostředky jsou mnohem levnější – alespoň na první pohled. Jelikož ve většině případů jsou finanční možnosti velice omezené, je jasná a detailně vypracovaná investiční strategie nezbytná.

Doporučený postup závisí na časovém horizontu, dle níže uvedeného:

- Krátkodobý cíl: nákup použitých dopravních prostředků
- Střednědobý cíl: modernizace nebo oprava stávajících dopravních prostředků
- Dlouhodobý cíl: nákup nových dopravních prostředků

Nezávisle na tom, jaký postup je apli-

kován v praxi, renovace infrastruktury musí být provedena paralelně s tímto procesem. Zlaté pravidlo obnovy vozového parku zní: „Modernizace vozového parku sleduje modernizaci infrastruktury.“ Navíc musí majitel veřejné dopravy rozvíjet také síť, musí vytvořit marketing, komunikaci a také image značky podniku veřejné dopravy.

Okruh možných řešení zakládajících se na použitých dopravních prostředcích zahrnuje řešení za jeden dolar (nákup dopravních prostředků v právě aktuálním stavu) až po komplexní a udržitelná řešení na klíč. Při komplexním řešení na klíč získává provozovatel vyšší jistoty plánování.

Tato jistota se však promítá do ceny.

V oblasti efektivního zajištění účelné modernizace vozového parku se objevují dvě významné výzvy: případné těžkosti v zásobování náhradními díly a dále homogenizace a standardizace stávajícího vozového parku prostřednictvím nákupu a prodeje použitých dopravních prostředků.

Náhradní díly představují problém pro vozové parky především ve střední a východní Evropě, jelikož mnozí původní výrobci již neexistují a je tedy nutné hledat alternativní řešení.

## Rízení vozového parku

Hlavní cíle systému řízení vozového parku: jednak zvýšení kvality a atraktivnosti hromadné dopravy, jednak efektivnější zajištění

provozu, tzn. při současném snížení provozních nákladů. Jelikož dopravní prostředky přinášejí finanční efekt pouze v případě, když jsou v provozu, ve většině případů je hlavním důvodem toho, že podniky veřejné dopravy používají systémy řízení vozového parku, zajištění zvýšené provozní připravenosti vozidel a dosažení vyšší provozní rychlosti.

Časová přesnost a efektivita zásadně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb, a proto musí být v souladu s požadavky zákazníků. Jenom tehdy budou zákazníci ochotnější za služby platit. Ostatní nástroje, jako například informační systémy pro cestující, systémy prodeje jízdenek, monitorovací a lokační systémy představují potenciálně pozitivní přínosy systémů řízení vozového parku a jako takové mohou přispět k lepší kvalitě a vyšším příjmům.

## Recese by mohla veřejné dopravě pomoci

**Autor: Greg Spencer**

Jestliže stoupající blahobyt narušil pozice veřejné hromadné dopravy ve střední a východní Evropě, může pak recese mít opačný účinek?

V případě státem dotovaných služeb (jako například veřejná doprava) může recese napomoci, alespoň podle názoru některých účastníků nedávného pražského pracovního setkání zabývajících se tematikou veřejné dopravy. Avšak na každého optimistu připadli alespoň dva oponenti, kteří tvrdili, že automobilisty nelze vylákat z jejich vlastních klimatizovaných ulit.

Tato diskuse oživila závěrečné zasedání projektu SPUTNIC (projekt veřejné dopravy podporovaný EU, který napomáhá předávání znalostí mezi Západní Evropou a novými členskými státy a kandidáty na členství v EU).

Mezi optimisty patřil také Sztratosz Papadimitriu, řecký expert pro veřejnou dopravu z univerzity v Pireus. „Hromadná doprava má příležitost nabídnout lidem nejenom dlouhodobě udržitelný, ale současně také mnohem ekonomičtější způsob dopravy“ – uvedl Papadimitriu.

Pokud se finanční krize rozvine ve všeobecnou ekonomickou recesi, bude to znamenat čistý pokles cestování – předpovídal. Avšak podle jeho mínění, co se ujetých kilometrů týče, veřejná doprava bude v budoucnu vykazovat podíl většího rozsahu.

Radu Popescu, vedoucí představitel dopravního podniku v Ploiesti, souhlasil s tím, že je to logický předpoklad. Avšak podle jeho názoru musí být orgány odpovědné za veřejnou dopravu aktivně činné v zájmu zvýšení celkového podílu na trhu. „Pro dosažení tohoto cíle je nutné zajistit minimální stupeň určitého komfortu a rychlosti přepravy“ – prohlásil Popescu. „Avšak to nebude možné bez angažovanosti a investic ze strany státu.“

Méně optimismu vyjádřil poradce a bývalý spolupracovník Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD), Guido Bruggeman. „Očekávám, že finanční krize nebude mít téměř žádný vliv na používání automobilů – alespoň v případě těch, kdo již automobil vlastní“ – řekl Bruggeman. „Tito lidé nezačnou náhle využívat veřejnou dopravu, protože mají vlastní automobil.“

Krize znamená pro veřejnou dopravu také další problémy. Experti na zasedání projektu SPUTNIC zastávali dva různé názory. Podle některých z nich se ekonomika regionu nezhroutí, protože banky stojí na pevných základech, a protože tomuto regionu jsou zpravidla přisuzovány dotace ze Strukturálních a Kohezních fondů.

Avšak nelze jednoznačně tvrdit, že oblast nebude postižena úvěrovou krizí.

Zoltán Ádám Németh, vedoucí odpovědný za EU projekty v rámci maďarské dopravní společnosti „Szegedi Közlekedési Kft.“ poznamenal, že projekty Kohezního fondu vyžadují místní spolufinancování, jehož zajištění bude nyní mnohem obtížnější.

V Szegedu je právě realizována investice v hodnotě 13 milionů euro, v rámci které je prováděn nákup devíti tramvají a deseti trolejbusů. Kohezní fond poskytne všechny potřebné prostředky kromě 13 %, které si musí zajistit město samostatně, avšak zabezpečení této částky může znamenat již potíže.

## Další kroky

### SPUTNIC vstoupil do poslední etapy

Team SPUTNIC po skončení čtvrtého setkání pracovních skupin shrne a zpracuje dosažené výsledky pro účely druhého plenárního zasedání, které se

uskuteční počátkem roku 2009. Na tomto zasedání budou zformulovány závěry, které budou předloženy širší veřejnosti z řad podílníků veřejné do-

pravy. Závěrečná konference se bude konat dne 3. července 2009 v Bruselu, kde budou zveřejněny závěrečné zprávy a výsledky projektu.

Pokud máte jakékoli připomínky či dotazy, navštivte laskavě webovou stránku projektu na následující adrese: [www.sputnicproject.eu](http://www.sputnicproject.eu) nebo kontaktujte osobně Sebastiana Emiggela na níže uvedené e-mailové adrese: [sebastian.emig@uitp.org](mailto:sebastian.emig@uitp.org)

Návrh a vypracování zpravodaje: Regionální a environmentální centrum pro střední a východní Evropu (Regional Environmental Centre for Central and Eastern Europe – REC).  
Tiskárna: Typonova

Projekty SPUTNIC jsou financovány Evropskou komisí prostřednictvím 6. rámcového programu pro výzkum a rozvoj.

