



Biuletyn Informacyjny SPUTNIC

Wydanie 3, Listopad 2008

Strategie dla komunikacji zbiorowej w miastach

Czwarte spotkanie grupy roboczej, październik 2008, Czechy

4. spotkanie grupy roboczej SPUTNIC odbyło się w dniach 9-10 października w Pradze, w Czechach.

Uczestnicy dyskutowali na temat wyzwań związanych z komunikacją zbiorową w czterech grupach roboczych. Grupa robocza ds. Organizacji Rynku dyskutowała na temat takich kwestii jak umowy, działania motywacyjne i monitoring, zaś Grupa robocza ds. Kontaktów z klientami skupiła się na monitoringu i analizie rynku komunikacji zbiorowej. Eksperti ds. Zarządzania korporacyjnego spędzili oba dni na szczegółowej dyskusji poświęconej strategicznemu zarządzaniu korporacyjnemu, podczas gdy Grupa ds. Sprzętu i Aspektów Operacyjnych poświęciła czas następującym tematom: podaż i popyt na tabor kolejowy z drugiej ręki i części zamienne, jak również zarządzanie flotą.

Spotkania zakończyła wycieczka terenowa 11 października, zorganizowana przez Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Pradze (DPP). W ramach wycieczki zwiedzono dyspozytornię praskiego metra, system tramwajowy i autobusowy oraz system metra DDP, które wymagało szeroko zakrojonych remontów po katastroficznej powodzi w 2002 roku.



Nowa naziemna stacja metra Strizkov w Pradze, 2008



Międzynarodowa Unia Transportu Publicznego (UITP) – koordynator SPUTNICa – szuka operatorów komunikacji zbiorowej w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej, pragnących dowiedzieć się więcej o rozwoju tego sektora.

Kontakt:

Constantin Dellis
Regionalny Menedżer na Europie Środkową i Wschodnią oraz Eurazję
constantin.dellis@uitp.org

Sebastian Emig
SPUTNIC Coordinator
sebastian.emig@uitp.org

Zdobądź to na piśmie

Organizacja Rynku skupia swoją uwagę na zamówieniach na usługi publiczne

Grupa Ekspertów ds. Organizacji rynku skupiła swoją uwagę na relacjach pomiędzy zlecającymi a operatorami komunikacji zbiorowej. Dyskusja została podzielona na podtematy:

- zamówienia na usługi publiczne (PSC);
- działania motywacyjne w ramach zamówień na usługi publicznych (PSC); oraz
- schematy monitoringu oceny wyników prac operatorów.

Dyskusje poprzedzone były prezentacjami szeregu ekspertów z grupy, którzy zdobywali doświadczenia m.in. w Sofii, Getyburgu, Amsterdamie i Pradze.

Pomimo bezspornych korzyści płynących z umów o świadczeniu usług publicznych, wiele miast Europy świadczy usługi komunikacji zbiorowej bez umów. W innych przypadkach, umowa jest

podpisana, lecz miasto nie czerpie z niej wszystkich potencjalnych korzyści, na przykład z tego powodu, że jej okres obowiązywania jest zbyt krótki lub jest ona postrzegana jako zwykła formalność, nie zaś jako użyteczny dokument.

Są nadzieje, że nowe Rozporządzenie UE 1370/2007 polepszy sytuację, jako że czyni ono umowy o świadczeniu usług publicznych obowiązkowymi i zawiera postanowienia mające na celu zwiększenie przejrzystości w stosunkach umownych pomiędzy zlecającymi a operatorami. Na mocy rozporządzenia, właściwa umowa stała się podstawowym warunkiem dostępu do finansowania inwestycji przez strony trzecie.

Przy sporządzaniu umowy o świadczeniu usług publicznych ważnym jest, by określić cele polityki komunikacji zbiorowej oraz pożądaną organizację rynku (w tym także poziom swobody operatora).

Takie umowy mogą znacznie różnić się charakterem w różnych miastach Europy, nie ma bowiem jednego rozwiązania, które pasowałoby dla wszystkich. Każda umowa musi być dostosowana do warunków lokalnych.

Jako, że klienci żądają lepszej jakości usług komunikacji zbiorowej, istnieje wyraźna tendencja, by w umowach o świadczeniu usług publicznych zawierać działania motywacyjne. Działania motywacyjne mogą przybierać formę premii związanych z jakością lub wskaźników dotyczących klientów/przychodów, lecz mogą również polegać na zagrożeniu konkurencji lub perspektywie nieprzedłużenia umowy. Działania motywacyjne muszą być starannie dobierane, jeśli mają przynieść pożądane skutki i spowodować uniknięcie niespodziewanych negatywnych konsekwencji.

Monitoring powinien być częścią każdej umowy. Służy on szeregowi celów - kontroluje, w jakim stopniu są spełnione postanowienia umowne, stanowi podstawę do obliczania działań motywacyjnych oraz pomaga w zarządzaniu umową. Monitoring jest również cenny jako punkt odniesienia oraz czynnik pozwalający określić jakość oraz braki w wynikach prac.

Istnieją różne metody pozyskania danych z monitoringu i każda z nich służy innemu celowi. Bezpośrednie analizy wyników prac są ogólnie stosowane jako podstawa do nakładania kar, zaś ankiety

zadowolenia klientów częściej stanowią narzędzie do obliczania premii.

Stosowanie metody tak zwanych „tajemniczych kupujących”, którzy podają się za zwykłych klientów, a później składają dokładną relację ze swoich doświadczeń, może być podstawą do stosowania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych działań motywacyjnych.

Standardy CEN EN 13816 oraz 15140 dotyczące jakości usług i badania jakości są dobrymi punktami wyjścia dla rozwoju monitoringu. Wyniki monitoringu powinny być upubliczniane w celu pobudzenia konkurencji w zakresie jakości.



Dyskusja w grupie ds. Organizacji rynku, Praga 2008

O ile plany monitoringu są potrzebnym uzupełnieniem umów, relacje pomiędzy zlecającymi a operatorami zawsze powinny być oparte na współpracy - dla dobra klienta.

Wiedza to władza

Grupa zajmująca się relacjami z klientami widzi wzrastające uznanie dla badań rynku w Europie

Dyskusje na temat ankiety eksperckiej wykazały, że różnice pomiędzy miastami Europy Zachodniej i Wschodniej są mniejsze, niż różnice w granicach poszczególnych krajów. Są dobre i złe przykłady zarówno w Europie Zachodniej, jak i Wschodniej.

Głównym punktem dyskusji była kwestia, „czym jest rynek komunikacji zbiorowej”. Istnieją dwa podejścia: pierwsze z punktu widzenia transportu, drugie z punktu widzenia ekonomii. Z punktu widzenia transportu nadal szeroko stosowaną praktyką jest zaniechanie ważnego segmentu rynku poprzez porównywanie komunikacji miejskiej jedynie z przemieszczaniem się przy pomocy własnego pojazdu silnikowego, a nie z chodzeniem na piechotę lub jazdą rowerem. I chociaż pomijanie przemieszczania się na piechotę lub za pomocą roweru daje komunikacji miejskiej większy udział w rynku (co nadaje jej większą wagę), to pomija dwa sposoby, które mogą być ważnymi czynnikami wspomagającymi komunikację zbiorową.

Kwestia tego, kto powinien być odpowiedzialny, a kto jest odpowiedzialny za monitorowanie rynku komunikacji zbiorowej była omówiona bardzo szczegółowo. Zgodzono się co do tego, że w większości przypadków organizacja odpowiedzialna za sprzedaż biletów ma największy interes w prowadzeniu monitoringu rynku komunikacji zbiorowej. Fakt, że transport zbiorowy jest dofinansowywany ma również istotny wpływ na monitoring.

W przypadkach, kiedy dofinansowanie



Grupa zajmująca się relacjami z klientami widzi wzrastające uznanie dla badań rynku w Europie

odbywa się w oparciu o liczbę kilometrów przejechanych przez pojazd, znacznie zmniejsza się zainteresowanie operatorów komunikacji zbiorowej i władz zlecających usługi utrzymaniem dotychczasowych klientów oraz pozyskaniem nowych, podobnie jak zmniejsza się zainteresowanie monitorowaniem rynku.

Dlatego wypłata dofinansowania zawsze powinna być związana z gwarancją utrzymania i pozyskania klientów oraz świadczenia wysokiej jakości usług.

Znaczenie stopnia zadowolenia klientów i badania w tym zakresie są niezwykle ważne, o czym była już mowa na poprzednich spotkaniach.

Eksperti byli zgodni co do tego, że ankiety powinny skupiać się nie tylko na obecnych klientach, lecz również na oczekiwaniach odnośnie potencjalnych klientów. Podkreślono, że w Europie Wschodniej oczekiwania wobec usług komunikacji zbiorowej rosną, w miarę, jak ludzie podróżują i poznają poziom usług w Europie Zachodniej.

Szczególnym punktem dyskusji była potrzeba szkoleń pracowników sektora komunikacji zbiorowej, promujących bardziej „cywilizowane” zachowania. Może to zredukować liczbę skarg od klientów oraz negatywnych doświadczeń.

Monitoring i analiza rynku transportu daje:

- podstawę wiedzy na temat klientów;
- podstawy dla wszystkich działań związanych z marketingiem i świadczeniem usług; oraz
- dane dotyczące oczekiwań ze strony klientów.

Wnioski, jakie zostały wyciągnięte z dotychczasowych doświadczeń to potrzeba redukcji ilości narzędzi oraz - zamiast tego - koncentracja na kluczowych wskaźnikach.

Gdy wdraża się ankiety, należy przeznaczyć odpowiednią ilość czasu na analizę danych. Również analiza rynku powinna promować decyzje, nie zaś opóźniać ich podejmowanie

Aby dowiedzieć się więcej o życzeniach ludzi, należy zbierać informacje - nie tylko ilościowe, ale także jakościowe.

Ogólnie rzecz biorąc, badania rynku są stosunkowo nową rzeczą dla krajów Europy Wschodniej, niemniej jednak rośnie uznanie dla monitoringu zarówno wśród użytkowników, jak również wśród osób niekorzystających z usług komunikacji zbiorowej.

Planowanie strategiczne przyjęte przez większość przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej

Eksperci ds. Zarządzania Korporacyjnego mówią, że planowanie długoterminowe jest uniwersalne, lecz jego wdrożenie to zupełnie inna sprawa

Grupa robocza ds. Zarządzania Korporacyjnego, ośmiu ekspertów z sześciu krajów członkowskich UE oraz trzech przedstawicieli partnerów grupy, przeprowadzili szczegółowe badanie tematu strategicznego zarządzania korporacyjnego. Podstawowe pytanie było następujące: Jak przedsiębiorstwa komunikacji zbiorowej radzą sobie z procesem planowania strategicznego i jak zapewniają skuteczne wdrożenie swojej strategii?

Następnie, jakie metody zarządzania stosują i jakie osiągają wyniki?

Eksperci badali również, co im się podoba, a co nie w podejściach do zarządzania strategicznego odnośnych przedsiębiorstw. Oto zebrane odpowiedzi:

Co się podoba

- Nasza strategia jest przejrzysta, wiarygodna i możliwa do wykonania
- Współpraca w całym okresie przygotowawczym (od podstaw w górę)
- Przekazywanie informacji na temat naszej strategii, w tym też na temat naszych ambicji
- Jasne deklaracje odnośnie misji i wizji, umieszczone również w naszym

intranecie

- Nacisk ze strony kierownictwa wyższego szczebla, by myśleć strategicznie
- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, uwzględniająca synergię
- Dobre zarządzanie finansami
- Stawianie zrównoważonych celów
- Dobry system raportowania na poziomie operacyjnym
- Plan operacyjny dotyczący konserwacji i naprawy sprzętu
- Podejście oparte na wspólnym rozwiązaniu
- Skoncentrowanie na kliencie
- Jest krótka i wszechstronna
- Sam proces planowania strategicznego. To najlepsza okazja, by formułować istotne pytania, co jest ważne nie tylko dla zarządu, lecz również dla wszystkich kierowników i personelu

Co się nie podoba

- Nie została jeszcze zapisana i uszczegółowiona
- Zawsze musimy myśleć o politycznych aspektach naszej strategii
- Sposób, w jaki ją wdramy
- Zbyt duża koncentracja na głównym



Grupa Robocza ds. Zarządzania Zbiorowego Praga 2008

przedmiocie działalności

- Strategia marketingowa jest raczej słaba
- Brak współpracy pomiędzy poszczególnymi placówkami przedsiębiorstwa
- Cele, których nie da się zmierzyć
- Brak pieniędzy na realizację celów
- Duży nacisk na outsourcing
- Przekazanie informacji o strategii
- Nasza strategia nie może być przedmiotem dyskusji (podejście top-down)
- Brak konsekwencji w celach częściowych

Gdy sprzęt z drugiej ręki jest pierwszym wyborem

Tabor kolejowy z drugiej ręki oraz zaopatrzenie w części zamiennego do niego

Grupa ds. Sprzętu i Aspektów Operacyjnych zawężyła swoją dyskusję do dwóch tematów. Główny temat dotyczył podaży i popytu na tabor kolejowy z drugiej ręki oraz części zamienne do niego, zaś drugi temat obejmował zarządzanie flotą.

Używany tabor kolejowy i zaopatrzenie w części zamienne do niego

Nawet komunikacja szynowa, taka jak linie tramwajowe, może być odnowiona poprzez zakup taboru kolejowego z drugiej ręki.

Zakup nowego taboru kolejowego wymaga silnych zasobów finansowych i dużych inwestycji, podczas gdy opcja

zakup sprzętu z drugiej ręki wygląda na o wiele tańszą – przynajmniej na pierwszy rzut oka. Ponieważ w większości przypadków zasoby finansowe są ograniczone, konieczna jest jasna i celna strategia inwestycyjna.

Zalecane podejście zależy od horyzontu czasowego, jak przedstawiono poniżej:

- Cel krótkoterminowy: zakup taboru kolejowego z drugiej ręki
- Cel średnioterminowy: modernizacja lub odnowa posiadanych pojazdów
- Cel długoterminowy: zakup nowego taboru kolejowego

Niezależnie od podejścia, jakie zostanie wybrane, równolegle musi być przeprowadzana renowacja infrastruktury. Złota zasada w kwestii

unowocześniania taboru kolejowego to: "Modernizacja taboru kolejowego zawsze następuje po modernizacji infrastruktury." Co więcej, właściciel komunikacji zbiorowej musi rozbudować sieć i prowadzić działania marketingowe, komunikację i branding przedsiębiorstwa komunikacji zbiorowej.

Zakres możliwych rozwiązań dotyczących taboru kolejowego z drugiej ręki waha się od rozwiązań jednodolarowych (kupno pojazdów w takim stanie, jak są) do rozwiązań kompletnych i zrównoważonych „pod klucz”. Wybierając rozwiązanie „pod klucz”, operator kupuje więcej bezpieczeństwa w sferze planowania. Jednak to bezpieczeństwo ma swoją cenę.

Aby upewnić się, że unowocześnianie taboru kolejowego jest skuteczne, należy zadbać o dwie rzeczy: zaopatrzenie w części zamienne oraz ujednolicenie i standaryzacja posiadanych flot poprzez sprzedaż i kupno taboru kolejowego z drugiej ręki.

Części zamienne stanowią szczególnie problem w przypadku taboru kolejowego produkowanego w Europie Środkowej i Wschodniej, ponieważ wielu producentów już nie istnieje i trzeba zidentyfikować alternatywne źródła.

Zarządzanie flotą

Głównymi celami systemu zarządzania flotą są, z jednej strony, lepsza jakość i większa atrakcyjność komunikacji zbiorowej, zaś z drugiej strony, lepsza skuteczność i jednocześnie mniejsze koszty.

Jako, że flota zarabia jedynie wówczas, kiedy pojazdy są w ruchu, zwiększona dostępność pojazdów i większe tempo operacyjne są w większości przypadków głównymi powodami, dla których przedsiębiorstwa komunikacji zbiorowej

wdrażają systemy zarządzania flotą.

Punktualność i skuteczność są najważniejszymi elementami jakości usług i muszą być dostosowane do oczekiwań klientów. Jedynie wówczas klienci będą chcieli płacić za usługę. Inne narzędzia, takie jak systemy informowania pasażerów, systemy biletowe, systemy monitoringu i lokalizacji są potencjalnymi korzyściami płynącymi z systemów zarządzania flotą i mogą również wpłynąć na lepszą jakość oraz większe przychody.

Recesja może mieć pozytywne strony dla komunikacji zbiorowej

Greg Spencer

Jeśli większy dobrobyt zmniejszył dominację komunikacji zbiorowej w Europie Środkowej i Wschodniej, to czy recesja może przywrócić dawny stan rzeczy?

Według niektórych uczestników ostatniego praskiego spotkania dotyczącego komunikacji zbiorowej w przypadku usług dofinansowywanych ze środków publicznych jak komunikacja zbiorowa, recesja może mieć pozytywną stronę. Lecz na każdego optymistę znalazł się co najmniej jeden wątpiacy, który powiedział, że zmotoryzowani nie wyjdą tak łatwo ze swoich klimatyzowanych kokonów.

Dyskusja ta ożywiła ostatnie spotkanie SPUTNICA, nt projektu dotyczącego komunikacji zbiorowej, wspierającego transfer know-how z Europy Zachodniej do nowych państw członkowskich i państw kandydatów do Unii.

Wśród optymistów był Stratos Papadimitriou, ekspert ds. Komunikacji zbiorowej z Uniwersytetu w Piraeus, w Grecji. "To szansa dla komunikacji zbiorowej, by dostarczyć ludziom nie tylko bardziej równowagę między środkami transportu, lecz również bardziej oszczędne" - powiedział Papadimitriou.

Zapowiedział on, że jeśli kryzys finansowy przerodzi się w ogólną recesję gospodarczą, doprowadzi to do spadku wartości netto w sektorze podróży. Lecz z tych kilometrów spędzonych w podróży, większy udział będzie należeć do komunikacji zbiorowej.

Radu Popescu, główny dyrektor Przedsiębiorstwa Transportu Publicznego w Ploiesti, zgodził się, że byłoby to logiczne oczekiwanie. Jednak, jak powiedział, władze transportu zbiorowego muszą być aktywne, aby nie stracić zysków z udziału w rynku. "Aby tego dokonać, należy zapewnić minimalny poziom wygody oraz określone prędkości", powiedział Popescu. "Ale bez zaangażowania społecznego oraz inwestycji to nie będzie możliwe".

Mniej optymistyczny był Guido Bruggeman, konsultant oraz były urzędnik Europejskiego Banku Rekonstrukcji i Rozwoju. "Spodziewam się, że kryzys finansowy będzie miał niewielki wpływ na używanie samochodów - przynajmniej wśród tych, którzy już posiadają samochód", powiedział Bruggeman. "Nie przesiądą się nagle do transportu publicznego, skoro już mają swój samochód".

Kryzys bankowy rodzi inne pytania dotyczące transportu publicznego. Podczas spotkania eksperci SPUTNICA mieli podzielone zdania. Jedni sądzili, że region pozostanie na twardym gruncie, jako że jego banki mają dobre podstawy i region ogólnie czerpie korzyści z pokaznych dotacji funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Nie oznacza to jednak, że region jest odizolowany od krachu kredytowego.

Zoltan Adam Nemeth, menedżer projektów Unii Europejskiej dla Firmy Transportowej Szeged na Węgrzech, zauważył, iż Fundusz Spójności wymaga lokalnego współfinansowania, co obecnie będzie trudniejsze.

Szeged jest w trakcie inwestycji rzędu 13 milionów euro w celu zakupu dziewięciu tramwajów oraz 10 trolejbusów. Fundusz Spójności przekaże prawie całość sumy oprócz 13% funduszy, ale nawet te 13% może być trudno pokryć. "Przygotowaliśmy plany finansowe na tę inwestycję w latach 2005-06 na podstawie warunków kredytowych obowiązujących w tamtym okresie, więc nie wiemy, jaki to będzie miało wpływ obecnie."

Kolejne kroki

SPUTNIC rozpoczyna ostatni obrót orbitalny

Po czwartym spotkaniu grupy roboczej zespół SPUTNICA podsumowuje uzyskane wyniki oraz przetwarza zebrane dane na Drugą Sesję Plenarną, która

będzie miała miejsce na początku 2009 r. Podczas tego spotkania wnioski zostaną zatwierdzone i zweryfikowane przez szersze audytorium interesariuszy trans-

portu zbiorowego. Na ostatniej konferencji, która odbędzie się 3. lipca 2009 r. w Brukseli, zostaną przedstawione końcowe sprawozdania oraz wyniki projektu.

Jeżeli mają Państwo pytania lub komentarze, lub chcieliby Państwo uzyskać bardziej szczegółowe informacje, proszę odwiedzić naszą stronę internetową www.sputnicproject.eu lub skontaktować się z Sebastianem Emig na adres e-mail sebastian.emig@uitp.org

Okólnik zaprojektowany oraz przygotowany przez
Regionalne Centrum Ekologiczne na Europie Środkową i Wschodnią (REC)
Wydrukowane przez Typonova

SPUTNIC jest projektem finansowanym przez
Komisję Europejską w ramach 6. Programu
Ramowego Badań i Rozwoju.

