



SPUTNIC Informačný bulletin

3. číslo
november 2008

Stratégie pre mestskú hromadnú dopravu

Štvrté stretnutie pracovnej skupiny, október 2008, Česká Republika

Štvrté stretnutie pracovnej skupiny SPUTNIC sa uskutočnilo 9. a 10. októbra v Prahe, Česká Republika.

Účastníci diskutovali o výzvach mestskej hromadnej dopravy v štyroch skupinách. Skupina zameraná na organizáciu trhu riešila problémy ako: zmluvy, stimuly a monitorovanie. Skupina pre zákaznícke vzťahy sa zamerala na monitorovanie a analýzu trhu s verejnou dopravou. Experti na korporátny manažment sa oba dni zaoberali podrobnou diskusiou o strategickom korporátnom manažmente. Skupina venujúca sa vybaveniu a prevádzkovým aspektom riešila tému ponuky a dopytu po ojazdených dopravných prostriedkoch a náhradných dieloch. Ďalej sa zaoberala problematikou riadenia vozidlového parku.

Stretnutie zakončila 11. októbra exkurzia v Dopravnom podniku hlavného mesta Prahy (DPP), ktorá zahŕňala návštevu dispečerského centra pre pražské metro, električky a autobusové systémy, ako aj cestu systémom metra DPP, ktoré si vyžiadalo rozsiahlu opravu po katastrofálnych povodniach v roku 2002.



Stržižkov, nová nadzemná stanica pražského metra, 2008



Medzinárodná asociácia pre verejnú dopravu (UITP) – koordinátor programu SPUTNIC – hľadá v nových členských štátoch Európskej únie operátorov verejnej dopravy, ktorí majú záujem dozvedieť sa viac o vývoji v sektore.

Kontakt:

Constantin Dellis
Regionálny manažér pre strednú a východnú Európu a Euráziu
constantin.dellis@uitp.org

Sebastian Emig
Kordinátor programu SPUTNIC
sebastian.emig@uitp.org

Získajte to písomne

Skupina pre organizáciu trhu sa zamerala na zmluvy o verejnej službe

Odborníci zo skupiny pre organizáciu trhu venovali svoju pozornosť vzťahu medzi rozhodujúcimi úradmi a prevádzkovateľmi verejnej dopravy. Diskusia bola rozdelená na tieto témy:

- zmluvy o verejnej službe
- stimuly v zmluvách o verejnej službe
- monitorovacie schémy pre meranie výkonu prevádzkovateľa

Diskusiu doplnili prezentácie expertov z rozličných odvetví, zahŕňajúce o.i. skúsenosti zo Sofie, Gothenburgu, Amsterdamu a Prahy.

Napriek nepopierateľným výhodám zmlúv o verejných službách prevádzkuje množstvo európskych miest verejnú dopravu bez zmluvy. V ďalších prípadoch zmluvy existujú, ale mestá nie sú schopné

plne využívať ich potenciálne výhody buď kvôli krátkodobému charakteru, alebo preto, lebo zmluva je vnímaná iba ako formalita, a nie ako užitočný dokument.

Od novej smernice EU 1370/2007 sa očakáva, že túto situáciu zlepší. Povinne nariaďuje zmluvy o verejnej službe a obsahuje opatrenia, ktorých cieľom je vyššia transparentnosť v zmluvných vzťahoch medzi úradmi a prevádzkovateľmi. S príchodom smernice sa riadna zmluva stáva základnou podmienkou pre prístup k financovaniu investícií tretími stranami.

Pri návrhu zmluvy o verejnej službe je dôležité určiť strategické ciele verejnej dopravy a požadovanú organizáciu trhu (vrátane rozsahu voľnosti prevádzkovateľa dopravy).

Charakter zmlúv je v rôznych európ-

ských mestách odlišný. Nejestvuje jediné riešenie, ktoré by vyhovovalo vo všetkých prípadoch, a každá zmluva musí byť vytvorená v súlade s miestnymi rámcovými podmienkami.

Koncoví zákazníci požadujú od verejnej dopravy vyššiu kvalitu, kvôli čomu je tendenciou začleňovať do zmlúv o verejnej službe rôzne stimuly. Tie môžu mať formu bonusových platieb vzťahujúcich sa na kvalitu alebo sú indikátorom zákazníkovo/obratu. Zároveň môže byť do zmluvy začlenená hrozba súťaže alebo riziko nepredĺženia zmluvy. Stimuly musia byť navrhnuté opatrne, aby mali požadovaný účinok a predišlo sa neočakávaným negatívnym následkom.

Súčasťou každej zmluvy by mala byť monitorovacia schéma. Takáto schéma slúži na rýchle overenie rozsahu plnenia zmluvných podmienok, vytvára základňu pre výpočet stimulov a pomáha pri vedení zmluvného manažmentu. Monitorovanie je v neposlednom rade dôležitým prostriedkom na orientačné testovanie a rozpoznanie kvalít a nedostatkov.

Na získanie monitorovacích údajov existujú rozličné metódy, z ktorých každá má na iný účel. Priame hodnotenie výkonu zvyčajne slúži ako základ pre sankcie. Prieskum zákazníckej spokojnosti je zasa preferovaným nástrojom na výpočet bonusov.

Sila je v informáciách

Skupina pre zákaznícke vzťahy zaznamenala vo východnej Európe rastúcu obľúbenosť prieskumov trhu

Diskusia o odbornom prieskume preukázala, že rozdiely medzi západoeurópskymi a východoeurópskymi mestami sú menšie ako rozdiely v jednotlivých krajinách. Dobré i zlé príklady možno nájsť v západnej aj východnej Európe.

Hlavným predmetom diskusie bola definícia toho, čo je trh s verejnou dopravou. K téme možno pristupovať dvomi spôsobmi: z pohľadu dopravy a z pohľadu ekonomiky. Z dopravného pohľadu je stále bežnou praxou porovnávať verejnú dopravu výhradne s motorizovanými možnosťami, pričom sa prehliadajú dôležité segmenty trhu: pešia a bicyklová doprava. Vynechaním chodcov a cyklistov získava verejná doprava väčší podiel trhu (znamajúci väčšiu dôležitosť), ignoruje však dva režimy, ktoré môžu fungovať ako dôležitá podpora verejnej dopravy.

Podrobná debata bola venovaná otázke, kto je v súčasnosti zodpovedný za monitorovanie trhu s verejnou dopravou a kto by to mal byť. Prítomní sa zhodli, že vo väčšine prípadov má najväčší záujem na monitorovaní trhu s verejnou dopravou organizácia zodpovedná za predaj lístkov.

Značný dosah na monitoring má fakt, že verejná doprava je dotovaná. V prípadoch, keď sú dotácie poskytované na základe kilometráže vozidiel, záujem prevádzkovateľov verejnej dopravy a úradov o udržanie jestvujúcich zákaz-

Použitie takzvaných fiktívnych nákupcov, ktorí figurujú ako bežní zákazníci a následne poskytujú podrobnú spätnú väzbu o svojej skúsenosti, môže poskytnúť pozitívne i negatívne stimuly.

Vhodný počiatočný bod pre navrhnutie monitorovacích schém predstavujú CEN štandardy EN 13816 a 15140 pre kvalitu služieb a meranie úrovne kvality. Výsledky monitorovania by mali byť publikované verejne, aby sa podnietila kvalitatívna súťaž. Kým monitorovacie schémy predstavujú potrebný doplnok k zmluvám, vzťah medzi úradmi a prevádzkovateľmi by mal byť pre dobro zákazníka vždy kooperatívny.



Diskusia v pracovnej skupine pre organizáciu trhu, Praha 2008



Skupina pre zákaznícke vzťahy zaznamenala vo východnej Európe rastúcu obľúbenosť prieskumov trhu

níkov a získavanie nových klientov výrazne klesá, rovnako ako aj záujem o prieskumy trhu.

Poskytovanie dotácií by preto vždy malo byť spojené so zárukou o udržanie a nárast klientskej základne, a poskytovanie kvalitných služieb.

Ako odznelo na predchádzajúcich stretnutiach, zákaznícka spokojnosť a jej meranie majú kritickú dôležitosť.

Odborníci sa zhodli, že prieskumy by sa nemali zameriavať len na jestvujúcich klientov, ale aj očakávania potenciálnych zákazníkov. Vyzdvihli skutočnosť, že očakávania východnej Európy od verej-

nej dopravy narastajú, keďže ľudia cestujú a zoznamujú sa s úrovňou služieb v západnej Európe.

Samostatný bod diskusie patrilo potrebe vzdelávania zamestnancov verejnej dopravy o „kultúrnejšom“ správaní sa. Vzdelávanie by mohlo znížiť počet zákazníckych sťažností a negatívnych skúseností.

Monitorovanie a analýza trhu s dopravou poskytuje:

- bázu pre informácie o zákazníkoch;
- základ pre vsetok marketing a služby;
- údaje o očakávaniach zákazníkov.

Dôležité lekcie z minulosti sú: treba znížiť počet nástrojov a namiesto toho sa zamerať na kľúčové indikátory. Pri implementácii prieskumov by mal byť vyhradený dostatočný čas na analýzu údajov. V neposlednom rade, analýza trhu by mala podporovať rozhodnutia, nie ich odďaľovať.

Pre získanie čo najviac údajov o želaniach zákazníkov sa treba zamerať nielen na kvantitatívne, ale aj kvalitatívne informácie.

Prieskum trhu je v krajinách východnej Európy vo všeobecnosti relatívnu novinkou, no význam monitorovania zákazníkov a potenciálnych klientov rýchlo narastá.

Strategické plánovanie bolo prijaté väčšinou spoločnosťami prevádzkujúcimi verejnú dopravu

Expert na korporátny manažment vo všeobecnosti pozorujú dlhodobé plánovanie, implementácia je však problém

Pracovná skupina pre korporátny manažment, pozostávajúca z ôsmich odborníkov zo šiestich členských krajín EU a troch zástupcov partnerov sektoru, vykonala dôkladnú štúdiu na tému strategického korporátneho manažmentu. Hlavné otázky boli: Ako zvládajú spoločnosti pre verejnú dopravu proces strategického plánovania a ako zabezpečujú efektívnu implementáciu svojej stratégie?

Aké druhy manažérskych metód používajú a aké sú výsledky?

Expert d'alej určili, čo sa im páči alebo nepáči na koncepcii strategického manažovania vo vlastných spoločnostiach. Tu je zhrnutie ich odpovedí:

S čím som spokojný

- Jasná, spoľahlivá a vykonateľná stratégia
- Spolupráca počas celého prípravného procesu (zdola nahor)
- Komunikácia stratégie vrátane našich ambícií
- Zrozumiteľnosť misie a stanovených vízií, oznámené aj na našom intranete

- Dôraz vrcholového manažmentu na strategické myslenie
- Reštrukturalizácia spoločnosti vrátane synergie
- Úspešný finančný manažment
- Použitie vyrovnaných cieľov
- Dobrý spravodajský systém na operačnej úrovni
- Operačný plán pre údržbu
- Výber najbežnejších riešení
- Orientácia na zákazníka
- Jednoduchá a zrozumiteľná stratégia
- Samotný proces strategického plánovania. Je to tá najlepšia príležitosť na sformulovanie závažných otázok, ktoré sú dôležité nielen pre správnu radu, ale aj manažment a zamestnancov

S čím som nespokojný

- Stratégia zatiaľ nebola zapísaná a podrobnejšie rozpracovaná
- Vždy musíme brať ohľad na politické aspekty našej stratégie
- Spôsob, akými sme stratégiu implementovali
- Príliš silná orientácia na kľúčové obchody



Pracovná skupina pre korporátny manažment, Praha 2008

- Marketingová stratégia je pomerne slabá
- Nedostatočná spolupráca medzi obchodnými jednotkami
- Nemerateľné ciele
- Nedostatok finančných prostriedkov na pokrytie cieľov
- Vysoký tlak na outsourcing
- Komunikovanie stratégie
- Naša stratégia nedovoľuje diskusiu (prístup zhora nadol)
- Nekonzistentné čiastkové ciele

Keď je prvou voľbou tovar z druhej ruky

Skupina pre vybavenie a prevádzkové aspekty sa zhodla, že použité vybavenie predstavuje ekonomickú voľbu za predpokladu, že sú dostupné náhradné diely

Skupina zaoberajúca sa vybavením a prevádzkovými aspektmi sa koncentrovala na dva problémy. Hlavnou témou boli ponuka a dopyt po ojazdených dopravných prostriedkoch a ich náhradných dieloch. Druhou témou bola debata o riadení vozidlového parku.

Ojazdené dopravné prostriedky a zásobovanie náhradnými dielmi

Aj koľajnicové systémy, akými sú električkové trate, možno obnoviť prostredníctvom nákupu ojazdených vozidiel.

Nákup nových dopravných prostriedkov si vyžaduje silné finančné zdroje a vysoké

investície, kým jazdené vozidlá sa javia cenovo oveľa výhodnejšie – aspoň na prvý pohľad. Keďže vo väčšine prípadov sú finančné prostriedky obmedzené, jasná a premyslená investičná stratégia je nevyhnutnosťou.

Odporúčaný postup sa odvíja od časových horizontov:

- Krátkodobý cieľ: nákup ojazdených dopravných prostriedkov
- Stredne dlhý cieľ: modernizácia alebo oprava jestvujúcich vozidiel
- Dlhodobý cieľ: nákup nových dopravných prostriedkov

Bez ohľadu na to, ktorý postup sa realizuje, paralelne s ním musí prebehnúť

re-novácia infraštruktúry. Zlaté pravidlo pri vylepšovaní dopravných prostriedkov znie: "Za modernizáciou vozidlového parku nasleduje modernizácia infraštruktúry." Od majiteľa verejnej dopravy sa očakáva, že vyvinie sieť a bude vykonávať marketing, komunikáciu a branding spoločnosti pre verejnú dopravu.

Rozsah možných riešení pri dopravných prostriedkoch z druhej ruky začína pri „jednodolárových“ riešeníach (nákupe vozidiel tak, ako sú) až po kompletné a udržateľné riešenie na kľúč. Pri komplexnom riešení na kľúč získava prevádzkovateľ vyššiu plánovaciu bezpečnosť. Taká bezpečnosť však niečo stojí.

Pri efektívnom vylepšovaní dopravných prostriedkov treba čeliť dvom hlavným výzvam: dostupnosti náhradných dielov a ďalej homogenizácii a štandardizácii jestvujúceho parku prostredníctvom predaja a nákupu ojazdených vozidiel.

Pre dopravné prostriedky vyrobené v strednej a východnej Európe predstavujú náhradné diely špeciálny problém, keďže pôvodní výrobcovia už často neexistujú a treba nájsť alternatívne zdroje.

Recesia by mohla verejnej doprave pomôcť

Autor: Greg Spencer

Ak zvyšujúci sa blahobyt podkopal veďce postavenie verejnej dopravy v strednej a východnej Európe, môže recesia obrátiť situáciu naopak?

Podľa niektorých účastníkov nedávneho pražského mítingu o verejnej doprave môže recesia prospieť dotovaným službám, medzi aké patrí verejná doprava. Na každého optimistu však pripadal aspoň jeden skeptik, ktorý neverí, že motoristov možno vylákať z ich klimatizovaných ulíc.

Táto debata oživila posledné zasadanie SPUTNICu, projektu verejnej dopravy podporovaného EÚ, zameraného na presun know-how zo západnej Európy do nových členských štátov a kandidátov na členstvo v únii.

Medzi optimistov patrí aj Stratos Papadimitriou, odborník na verejnú dopravu z univerzity mesta Piraeus, Grécko. "Verejná doprava má priležitosť ponúknuť ľuďom dlhodobu udržateľnú a ekonomickejší spôsob dopravy," tvrdí Papadimitriou.

Papadimitriou predpovedá, že ak sa

Riadenie vozidlového parku

Hlavné ciele pri riadení vozidlového parku predstavuje na jednej strane kvalita a vyššia atraktivita verejnej dopravy, na druhej strane vyššia efektivita a s ňou spojené nižšie náklady.

Keďže vozový park generuje príjem len keď sú vozidlá v pohybe, hlavnými dôvodmi pre adaptáciu riadenia vozidlového parku býva u verejných dopravcov zvýšená dostupnosť vozidiel a vyššia prevádzková rýchlosť.

finančná kríza rozvinie do všeobecného ekonomického úpadku, povedie k čistému poklesu v cestovaní a z celkového precestovaného počtu kilometrov bude mať verejná doprava väčší podiel.

Radu Popescu, generálny riaditeľ verejnodopravnej spoločnosti Ploiesti, súhlasí s týmto logickým záverom. Zároveň však podotýka, že úrady rozhodujúce o verejnej doprave potrebujú aktívne konať, aby získali väčší podiel na trhu. "Aby sa tak stalo, treba zabezpečiť určitú minimálnu úroveň pohodlia a istú rýchlosť," vraví Popescu. "Ale bez verejného angažovania sa a investície sa tak nestane."

Menej optimizmu vyslovil Guido Bruggeman, konzultant a bývalý referent Európskej banky pre obnovu a rozvoj. "Očakávam, že dosah finančnej krízy na používanie áut nebude prakticky žiaden – minimálne medzi tými, ktorí už majú autá," vraví Bruggeman. "Tí náhle nezačnú využívať verejnú dopravu, pretože už majú svoje auto."

Banková kríza prináša pre verejnú dopravu ďalšie otázky a odborníci na zasa-

Presnosť v čase a efektivita predstavujú hlavné kvalitatívne kritériá dopravy a musia zodpovedať očakávaniam zákazníkov, len vtedy budú ochotní za služby platiť. Ostatné nástroje, akými sú informačné systémy pre pasažierov, systémy pre predaj lístkov a monitorovacie a lokačné systémy, predstavujú potenciálne bonusy systémov riadenia vozového parku a môžu taktiež prispieť k lepšej kvalite a vyšším výnosom.

daní SPUTNICu zostávali nejednotní. Niektorí veria, že regióny stoja na pevnej zemi, keďže banky majú dobré základy a regióny majú vo všeobecnosti úžitok z výdatných dotácií zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu.

To však neznamená, že regióny nepodliehajú dôsledkom úverovej krízy.

Zoltán Adam Németh, manažér projektov EÚ v maďarskej spoločnosti Szeged Transport Company, poznamenal, že projekty Kohézneho fondu požadujú miestne spolufinancovanie, ktoré sa stáva čoraz problematickejšim.

Szeged je práve v polovici investičného procesu v hodnote 13 miliónov EUR na zaobstaranie deviatich električiek a desiatich trolejbusov. Kohézny fond poskytne s výnimkou 13% všetky potrebné prostriedky, avšak pokrytie zostávajúcej čiastky môže byť stále problémom. "Finančné plánovanie pre tento krok sa zrealizovalo v roku 2005-06 na základe vtedajších úverových podmienok, takže ešte nevieme posúdiť dopad."

Ďalšie kroky

SPUTNIC vstupuje do posledného obežného kola

Tím SPUTNIC zhŕňa po 4. stretnutí pracovných skupín získané výsledky a spracúva svoje zistenia pre druhé plenárne zasadanie, ktoré sa uskutoční začiatkom roku 2009. Na tomto zhromaždení

bude sumarizácia schválená a overená širším obecnstvom z radov podielnikov verejnej dopravy. Posledná konferencia 3. júla 2009 v Bruseli predstaví finálne správy a výsledky projektu.

Ak máte akékoľvek pripomienky alebo otázky, prípadne záujem o ďalšie informácie, prosím, navštívte webovú stránku projektu na adrese www.sputnicproject.eu alebo skontaktujte sa so Sebastianom Emigom na sebastian.emig@uitp.org

Informačný bulletin navrhlo a pripravilo Regionálne environmentálne centrum pre strednú a východnú Európu (REC - Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe).

Tlač: Typonova

SPUTNIC je projekt financovaný Európskou komisiou prostredníctvom 6. rámcového programu pre rozvoj a výskum..

