



## SPUTNIC hírlevél

3. szám, 2008. november

### Városi tömegközlekedési stratégiák

#### A munkacsoport negyedik ülése (2008. október, Csehország)

A SPUTNIC munkacsoport negyedik ülését október 9-10-én tartották a csehországi Prágában.

A résztvevők négy munkacsoportban vitatták meg a tömegközlekedési kihívásokat. A piacszervezési munkacsoport olyan kérdésekkel foglalkozott, mint a szerződések, az ösztönzők és a monitoring, az ügyfélkapcsolati munkacsoport pedig a tömegközlekedési piac monitoringjára és elemzésére összpontosított. A vállalatirányítási munkacsoport szakértői mindkét napon a vállalati stratégiai menedzsment kérdéseit vitatták meg részletkebe menően, a járműparkkal, valamint a működéssel kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó munkacsoport pedig a következő témaköröket járta körül: a használt járművek állományának kereslete és kínálata, alkatrészek, valamint flottamenedzsment.

Az ülést október 11-én a prágai tömeg-

közlekedési vállalat (DPP) által szervezett tereplátogatás zárta. A látogatás magában foglalta a prágai metró-, villamos- és buszközlekedés diszpécserközpontjának felkeresését, valamint a DPP metrórendszerének megtekintését, amely a szörnyű 2002-es árvíz pusztítása miatt alapos felújításra szorul.



Az új Strizkov felszíni metróállomás Prágában, 2008



A Nemzetközi Közlekedési Szövetség (UITP) – a SPUTNIC koordinátora – olyan tömegközlekedés-üzemeltetőket keres az új európai uniós tagállamokban, melyek többet szeretnének meg tudni az ágazat fejlődéséről.

#### Kapcsolattartó:

Constantin Dellis  
regionális menedzser, Közép- és Kelet-Európa, ill. Eurázsia  
[constantin.dellis@uitp.org](mailto:constantin.dellis@uitp.org)

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

### Írott forma

#### A piacszervezési klaszter a közszolgáltatási szerződésekre fókuszál

A piacszervezési klaszter szakértői a megbízó hatóságok és a tömegközlekedést biztosítók közötti kapcsolatra összpontosítottak. A megbeszélést az alábbi rész-témákra osztották fel:

- közszolgáltatási szerződések (PSC-k);
- a PSC-kben rögzített ösztönzők; és
- az üzemeltető teljesítményét mérő monitoringrendszerek.

A megbeszélésen a klaszter több szakértője tartott előadást, többek között a szófiai, göteborgi, amszterdami és prágai tapasztalatokat bemutató.

A közszolgáltatási szerződések vitathatatlan előnyei ellenére számos európai városban a tömegközlekedési szolgáltatásokat nem szerződéses rendszerben látják el. Más esetekben van ugyan szerződés, de a város nem tudja kihasználni az abban

rejlő esetleges előnyöket, például mert túl rövid a kontraktus időtartama, vagy mert pusztán formálisnak tekintik, nem pedig egy hasznos dokumentumnak.

Remélhetőleg az új, 1370/2007 számú EU-rendelet javítja a helyzetet, mivel kötelezővé teszi a közszolgáltatási szerződéseket, és rendelkezik a hatóságok és az üzemeltetők közötti szerződéses kapcsolat jobb átláthatóságának kialakításáról. A rendelet alapján a megfelelő szerződés megléte alapfeltétele annak, hogy egy harmadik fél újabb beruházást finanszírozzon.

A közszolgáltatási szerződés megalkotása során fontos meghatározni a tömegközlekedés stratégiai céljait és a kívánt piaci szervezetet (beleértve az üzemeltető cselekvési szabadságának a szintjét is).

Az európai városokban sokféle ilyen

szerződés létezik, és nincsen olyan általános megoldás, amely minden városnak megfelel. Minden szerződést a helyi körülményekhez kell igazítani.

Mivel az utasok jobb minőségű tömegközlekedést szeretnének, egyértelműen azt a trendet kell követni, hogy kerüljenek ösztönzők a közszolgáltatási szerződésekbe. Ilyen ösztönző lehet a minőséghez vagy az utas/bevétel indikátorokhoz kapcsolódó bónuszfizetés, de akár a versenyfenyegetés vagy a szerződés meg nem hosszabbításának kilátásba helyezése is. Az ösztönzőket körültekintően kell meghatározni, ha azt akarjuk, hogy a kívánt hatásokat ériék el, mégpedig úgy, hogy közben ne eredményezzenek nem várt negatív következményeket.

Minden szerződésnek tartalmaznia kell egy monitoringrendszert. Ezek a rendszerek többcélúak lehetnek: egyrészt mérik, hogy a szerződésben előírtak milyen mértékben teljesülnek, ezzel alapot biztosítanak az ösztönzők kialakításához, valamint segítik a szerződés menedzselését. A monitoring összehasonlításra is alkalmas, és segít a minőségi és a teljesítmény-problémák feltárásában is.

A monitoring adatok összegyűjtésének több módja van, melyek mindegyike más célt szolgál. A közvetlen teljesítménymérést általában a büntetések alapjaként alkalmazzák, míg az ügyfél-elégedettségi felmérések inkább a bónusz

juttatások kiszámításának kedveltebb eszközei.

Az úgynevezett „titkos vásárlók” (akik rendes vásárlóként viselkednek, majd részletesen beszámolnak a tapasztalataikról) alkalmazása pozitív és negatív ösztönzők kialakítását is eredményezheti.

A szolgáltatás minőségét és a minőség mérését leíró EN 13816 és 15140 CEN-szabványok jó kiindulási pontok a monitoringrendszerek fejlesztéséhez. A monitoring eredményeit nyilvánossá kell tenni, hogy fokozható legyen a verseny a minőség területén. Míg a monitoringrendszerek a szerződések szükséges részei, a hatóságok és az üzemeltetők közötti

kapcsolatnak mindig együttműködő jellegűnek kell lennie – méghozzá az ügyfelek érdekében.



Megbeszélés a piacszerzési munkacsoportban, Prága, 2008

## A tudás hatalom

### Az ügyfélkapcsolati klaszter a piackutatás növekvő elismerését tapasztalja Kelet-Európában

A szakértői felmérés megvitatása során megmutatkozott, hogy a nyugat- és a kelet-európai városok közötti különbségek kisebbek, mint az adott országok közötti eltérések. Mind Nyugat-, mind pedig Kelet-Európában akadtak jó és rossz példák is.

A megbeszélés fő kérdése az volt, hogy tulajdonképpen mi is az a „tömegközlekedési piac”. Két megközelítés létezik: az egyik közlekedési, a másik pedig közgazdasági szempontból közelíti meg a kérdést. A közlekedési megközelítés esetén még mindig elfogadott, hogy figyelmen kívül hagyja a piac egy fontos szegmensét, mivel a tömegközlekedést csak az egyéb motorizált egyéni közlekedési módokkal hasonlítja össze, figyelmen kívül hagyva a gyaloglást és a kerékpározást. Igaz ugyan, hogy a gyaloglás és a kerékpározás mellőzésével a tömegközlekedés piaci részesedése nagyobb (azaz nagyobb jelentőségű), ám így kiesik két olyan közlekedési módzat, amelyik a tömegközlekedés fontos támogatója lehet.

A résztvevők igen alaposan megvitatották azt a kérdést, hogy kinek kell felelnie, és hogy jelenleg ki a felelős a tömegközlekedési piac monitoringjáért. Egyetértettek abban, hogy a legtöbb esetben elsősorban a jegyeket árusító gazdasági szervezet érdeke a tömegközlekedési piac monitoringja. Az a tény, miszerint a tömegközlekedés támogatott tevékenység, szintén jelentős hatással van a monitoringra.



Az ügyfélkapcsolati klaszter a piackutatás növekvő elismerését tapasztalja Kelet-Európában

Azokban az esetekben, amikor a támogatások a járműkilométereken alapulnak, a tömegközlekedést üzemeltetőknek és a hatóságoknak az a célja, hogy megtartsák az ügyfeleiket, az új utasok megnyerése pedig jelentősen korlátozott, mint ahogy az üzemeltetők és a hatóságok érdekeltsége is a piac monitoringjában.

Így a támogatások folyósítását mindig az ügyfelek megtartásához és az új ügyfelek megnyerésének garantálásához kell kötni, valamint a magas színvonalú szolgáltatások biztosításához.

Az ügyfél-elégedettség jelentősége és mérése rendkívül fontos; erről már a korábbi üléseken is szó esett.

A szakértők egyetértettek abban, hogy a felméréseknek nemcsak a meglévő ügyfelekre kell összpontosítaniuk, hanem a lehetséges ügyfelek elvárásaira is. Hangsúlyozták, hogy Kelet-Európában fokozódnak a tömegközlekedési szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások, mivel az emberek külföldi útjaik során megta-

pasztalják a nyugat-európai szolgáltatási színvonalat.

A megbeszélés egyik hangsúlyos pontja volt a tömegközlekedésben dolgozók képzésének szükségessége; ennek révén „civilizáltabb” viselkedésre ösztönöznék őket. Ez csökkenthetné az ügyfélpanaszok és a negatív élmények számát.

A monitoring és a közlekedési piac elemzése biztosítja:

- az ügyfelekre vonatkozó ismeretek megalapozását;
- az összes marketingtevékenység és szolgáltatás alapját; és
- az ügyfelek elvárásaira vonatkozó adatokat.

Fontos megállapítás, hogy szükség van az eszközök számának csökkentésére, és helyettük a legfontosabb indikátorokra kell koncentrálni. Felmérések végzésekor elegendő időt kell biztosítani az adatok elemzésére. És az is fontos tény, hogy a piacelemzés nem késlelteti, hanem elősegíti a döntéseket.

Ahhoz, hogy az emberek kívánságairól többet megtudjunk, szükség van nemcsak a mennyiségre, de a minőségre vonatkozó adatok összegyűjtésére is.

Általában elmondható, hogy a piackutatás viszonylag új tevékenység a kelet-európai országokban, de a monitoring egyre növekvő elismertségre tesz szert a szolgáltatásokat igénybe vevők és az azokat nem használók körében egyaránt.

## A legtöbb tömegközlekedési vállalat alkalmazza a stratégiai tervezést

**A vállalatirányítási szakértők szerint a hosszú távú tervezés általánosan jellemző, de a megvalósítás igen hiányos**

A vállalatirányítási munkacsoport tagjai (nyolc szakértő hat EU-tagállamból és a klaszter partnereinek három képviselője) átfogó tanulmányt készítettek a stratégiai vállalatirányítás témakörében. A fő kérdések a következők voltak: hogyan kezelik a tömegközlekedési vállalatok a stratégiai tervezési folyamataikat, és miként biztosítják stratégiájuk hatékony megvalósítását?

Továbbá: milyen vezetési módszereket használnak, és milyen eredménnyel?

A szakértők azt is megvizsgálták, hogy milyen pozitív és negatív elemek mutatkoznak a vállalatok stratégiai vezetési módszereiben. Íme egy csokor a változásokból:

### Pozitív

- A stratégiánk világos, megbízható és végrehajtható
- Együttműködés van a teljes előkészítési folyamatban (alulról felfelé)
- Stratégiánk kommunikációja, beleértve elérni kívánt céljainkat is
- Világos küldetés és jövőkép, az

intranetünkön is közzétéve

- A felső vezetés elvárja a stratégiai gondolkodást
- A vállalat szerkezeti átalakítása, szinergiákkal
- Sikeres pénzügyi menedzsment
- Kiegyensúlyozott céljaink vannak
- Jó jelentési rendszer az operatív szinten
- A karbantartás operatív terve
- Általános működési rendszer
- Maga a stratégiai tervezési folyamat – ez a legjobb módszer a fő kérdések megfogalmazására, ami nemcsak a felső vezetés, hanem a középvezetők és az alkalmazottak számára is fontos

### Negatív

- A stratégia még nincs meg írott formában és részletesebben kidolgozva
- Mindig át kell gondolnunk stratégiánk politikai szempontjait is
- A megvalósítás hiányosságai
- Túl sok figyelem a főtevékenységen



Vállalatirányítási munkacsoport, Prága, 2008

- A marketingstratégia nagyon gyenge
- Az egységek között nincsen együttműködés
- Nem mérhetők a célok
- Nincs elég pénz a célok teljesítéséhez
- Nagy nyomás a kiszervezésen
- A stratégia kommunikációja
- A stratégiánkról nem lehet vitázni (fentről lefelé módszer)
- A részcélok nem konzisztensek

## Amikor a használt jármű a jó döntés

**A járműparkkal, valamint a működéssel kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó klaszter megállapította, hogy a használt jármű beszerzése gazdasági döntés, ha megfelelő az alkatrészellátás**

A járműparkkal, valamint a működéssel kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó klaszter két kérdéskört tárgyalt meg. A fő téma a használtjármű-állomány keresleti és kínálati kérdésköre és az alkatrészellátás volt, míg a második megbeszélés a flottamenedzsment kérdését járta körül.

### A használt járművek állománya és ennek alkatrészellátása

Még a kötöttpályás rendszerek – mint a villamosvonalak – is felújíthatóak használt járművek beszerzése útján.

Új járművek megvásárlásához komoly összegekre és beruházásokra van szükség, míg a használt járművek sokkal olcsóbbak – legalább is első pillantásra.

Mivel a legtöbb esetben a pénzügyi lehetőségek korlátozottak, szükség van egy világos és kifinomult beruházási stratégiára.

A javasolt megközelítés függ az időtávától, a következők szerint:

- Rövid távú cél: használt járművek vásárlása
- Középtávú cél: a meglévő járművek korszerűsítése vagy felújítása
- Hosszú távú cél: új járművek vásárlása

Függetlenül attól, hogy melyik megközelítést alkalmazzák, az infrastruktúra megújítását párhuzamosan kell végezni. A járműállomány megújításának arany-

szabálya: „A járműállomány korszerűsítése az infrastruktúra modernizálását követi.” Mi több, a tömegközlekedési vállalat tulajdonosának fejlesztenie kell a hálózatot, és ki kell alakítania a gazdasági szervezet marketingjét, kommunikációját és a márka imázsát.

A használt járműveken alapuló lehetséges megoldások köre az egydolláros megoldástól (járművek megvásárlása, ahogyan vannak) a teljes és fenntartható kulcsrakész megoldásig terjed. A kulcsrakész megoldásnál az üzemeltető nagyobb tervezési biztonságot vásárol.

Ez a biztonság azonban jelentkezik az árban.

A járműállomány hatékony korszerűsítésének biztosítása terén két fő kihívással kell szembenézni: az alkatrészellátás esetleges gondjaival, valamint a meglévő flotta egységesítésével és szabványosításával a használt járművek vétele és eladása nyomán.

Az alkatrészek főként Közép- és Kelet-Európában jelentenek problémát a járműállománynál, mivel sok gyártó megszűnt, és alternatív lehetőségeket kell keresni.

A flottamenedzselési rendszer fő céljai: egyrészt a tömegközlekedés legyen jobb minőségű és nagyobb vonzerjű, másrészt pedig hogy hatékonyabban, tehát alacsonyabb költséggel lehessen működtetni.

## A recesszió segíthet a tömegközlekedésnek

Greg Spencer írása

Ha a megnövekedett jólét rontotta a tömegközlekedés pozícióit Közép- és Kelet-Európában, akkor a recesszió vajon fordított hatással lehet?

Az államilag támogatott szolgáltatásoknál (mint például a tömegközlekedés) a recesszió segíthet, legalább is egy nemrég Prágában tartott tömegközlekedési megbeszélés egyes résztvevői szerint. De minden optimistára jutott legalább egy kétkedő, aki azt mondta, hogy az autósokat nem lehet kicsábítani a légkondicionált fülkékükből.

Ez a vita felélénkítette a SPUTNIC záróülését. A SPUTNIC az EU által támogatott tömegközlekedési projekt, mely elősegíti a tudás átadását Nyugat-Európa és az Unió új tagjai és tagjelöltjei között.

Az optimisták között volt Sztratosz Papadimitriou, egy görög tömegközlekedési szakértő a Pireuszi Egyetemről. „A tömegközlekedésnek megvan a lehetősége arra, hogy ne csak egy fenntarthatóbb, hanem egyúttal gazdaságosabb közlekedési mód is legyen az emberek számára” – mondta Papadimitriou.

## Következő lépések

### A SPUTNIC elérkezett a végső szakaszba

A munkacsoportülés negyedik ülése után a SPUTNIC csapata összesíti és feldolgozza az elért eredményeket, s ezzel előkészíti a második plenáris ülést, melyre 2009 elején kerül sor. Ezen az ülésen a résztvevők

megfogalmazzák a következtetéseket, és azokat a PT tagjainak fóruma elé tárják. A zárókonferencia 2009. július 3-án lesz Brüsszelben, ahol bemutatják a projekt záró beszámolóit és eredményeit.

Mivel a járművek csak akkor hoznak bevételt, ha használatban vannak, a legtöbb esetben a járművek magasabb szintű rendelkezésre állása és a nagyobb üzemeltési sebességnek az elérése a fő oka annak, hogy a tömegközlekedési vállalatok flottamenedzselési rendszereket alkalmaznak.

A szolgáltatás minőségét alapvetően meghatározza a pontosság és a hatékonyság, ezeket kell az ügyfelek elvárásainak megfelelő szintjére fejleszteni. Az utasok csak így lesznek inkább hajlandóak fizetni a szolgáltatásért. Más eszközök – mint például az utastájékoztató rendszerek, jegyrendszerek, monitoring- és helymeghatározó rendszerek – a flottamenedzselési rendszerek lehetséges

pozitív hozadécai, és ezek is hozzájárulhatnak a jobb minőséghez és a nagyobb bevételhez.

Más eszközök – mint például az utastájékoztató rendszerek, jegyrendszerek, monitoring- és helymeghatározó rendszerek – a flottamenedzselési rendszerek lehetséges pozitív hozadécai, és ezek is hozzájárulhatnak a jobb minőséghez és a nagyobb bevételhez. Más eszközök – mint például az utastájékoztató rendszerek, jegyrendszerek, monitoring- és helymeghatározó rendszerek – a flottamenedzselési rendszerek lehetséges pozitív hozadécai, és ezek is hozzájárulhatnak a jobb minőséghez és a nagyobb bevételhez.

A válság további problémákkal is szembebesíti a tömegközlekedést. A SPUTNIC ülésén a szakértők két álláspontra helyezkedtek. Egyesek úgy vélték, hogy a térség gazdasága nem omlik össze, mivel a bankok szilárd alapokon nyugszanak, és a térség általában haszonélvezője a Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból érkező támogatásoknak.

Ám az nem állítható, hogy a térséget nem fogja érinteni a hitelválság.

A Szegedi Közlekedési Kft. EU-projektekért felelős vezetője, Németh Zoltán Ádám megjegyezte, hogy a Kohéziós Alap projektjei helyi társfinanszírozást igényelnek, amit ezentúl nehezebb lesz előteremteni.

Szegeden éppen folyamatban van egy 13 millió euró értékű beruházás, melynek keretében kilenc villamost és tíz trolibuszt vásárolnak. A Kohéziós Alap finanszírozása mellett a városnak csak 13% saját részt kell biztosítani, ám ez is komoly nehézségekbe ütközhet. „A pénzügyi tervezés 2005-2006-ban zajlott, az akkori hitelezési feltételekkel – nem tudjuk, hogy mi lesz a mostani változások hatása.”

Ha észrevételei, kérdései vannak, keresse fel a projekt honlapját, mely az alábbi címen érhető el:

[www.sputnicproject.eu](http://www.sputnicproject.eu) vagy vegye fel a kapcsolatot Sebastian Emiggel az alábbi címen: [sebastian.emig@uitp.org](mailto:sebastian.emig@uitp.org)!

A hírlevelet tervezte és készítette: Közép- és Kelet-Európai Regionális Környezetvédelmi Központ (Regional Environmental Centre for Central and Eastern Europe – REC).

Nyomdai munkálatok: Typonova

A SPUTNIC projektet az Európai Bizottság finanszírozza a 6. Kutatási és Fejlesztési Keretprogram révén.

