

Wojciech Bąkowski

Wpływ rodzaju własności operatora na wykorzystanie zasobów w miejskiej komunikacji - podejście modelowe

Podmioty gospodarcze zajmujące się przewozami pasażerskimi w systemie zadań publicznych na zlecenie organizatora działają, jako operatorzy. Wyróżnieni tą nazwą przewoźnicy realizują usługi według wyznaczonych zadań na specjalnych zasadach finansowych i bez udziału konkurentów. Nowe rozwiązanie organizacyjno-prawne ma na celu zwiększenie dostępności do usług przewozowych dla pasażera po „niskich” cenach. Niższe ceny za przejazdy w stosunku do cen rynkowych mają motywować podróżnych do korzystania z komunikacji zbiorowej a zniechęcać do przejazdów własnym samochodem osobowym. Operator uzyskuje zapłatę od organizatora przewozów według ustalonej w przetargu stawki za przebyte kilometry, która gwarantuje rentowność dla tej działalności. W rezultacie różnica pomiędzy przychodami ze sprzedanych biletów a poniesionymi kosztami za zakupione wozokilometry pokrywana jest z budżetu samorządu.

Wprowadzenie relacji kosztowocenowej pomiędzy władzą samorządową a przewoźnikiem i pasażerem posiada swoje zalety oraz wady w odniesieniu do strategii rozwoju operatora-przewoźnika i wprowadzania innowacji w systemie przewozów pasażerskich w regionie. Występowanie wad i zalet uzależnione jest od struktury organizacyjno-prawnej operatora-przewoźnika. W praktyce występują dwa istotnie różniące się rozwiązania organizacyjno-prawne operatora- przewoźnika realizującego usługi publiczne:

1. Operator będący własnością samorządu, świadczy całym swoim potencjałem gospodarczym usługi w zakresie publicznego transportu zbiorowego na wyznaczonym obszarze geograficznym.
2. Przewoźnik, który po wygranym przetargu częścią swojego potencjału przewozowego obsługuje publiczny transport zbiorowy na wyznaczonym obszarze geograficznym.

Wyodrębnienie tych dwóch skrajnych rozwiązań organizacyjnych wynika nie tylko z uwarunkowań własności, ale także istotnie wpływa na strategię rozwojową szeroko rozumianego systemu przewozów pasażerskich w regionie. Strategię rozwoju dotyczą przede wszystkim: wprowadzania innowacji, ryzyka biznesowego, ekonomicznej sprawności działania, podnoszenia wartości kapitału intelektualnego, odnowy taboru, a co najważniejsze tworzenia wartości dodanej dla pasażera w transporcie zrównoważonym. W tym ostatnim przypadku zawiera się istota wszelkiej innowacji, jaką w transporcie pasażerskim powinno się wprowadzać.

Należy nieustannie poprawiać i udoskonalać dla pasażera: dostępność do osiągnięcia celu podróży (częstotliwość kursów i szybkość), dystrybucję i kasowanie biletów, zawartość i dostęp do informacji, komfort podróży (stosowanie hybrydowych usług). W systemie poprawy wartości usługi dla pasażera operator pełni określoną rolę, realizując istotę przewozu pasażera. W niniejszym artykule podejmię próbę przedstawienia warunków, a następnie interesów, jakimi się kierują przewoźnicy-operatorzy i operatorzy w realizacji zadań transportu publicznego.

Model operatora realizującego tylko przewozy publiczne z dopłatą samorządu

Rozwiązania prawne i tradycyjne podejście do organizacji komunikacji zbiorowej w niektórych miastach spowodowały, że obsługę przewozową realizuje jeden lub kilku operatorów będących własnością samorządu miasta (zakład budżetowy, spółki komunalne). Tradycja ta, jest wynikiem wypracowania lokalnych polityków. Kierownicze stanowiska są najczęściej obsadzone przez osoby, które po „zasłużonym partyjnym działaniu” znalazły miejsce pracy i prestiż społeczny. W przypadku spółek komunalnych, w radach

nadzorczych dodatkową posadę znajdują przedstawiciele naczelnych władz samorządu, dyrektorzy a także działacze polityczni. Uzasadnieniem takiej obsady jest potrzeba pilnowania interesów miasta i lokalnej społeczności. W tych miastach przewoźnicy z kapitałem prywatnym nie biorą udziału w realizacji przewozów publicznych, a jeśli już są dopuszczeni do wykonywania usług to ich udział stanowi zaledwie kilka procent w całej sieci komunikacyjnej miasta i najbliższego otoczenia.

W tym rozwiązaniu organizacyjnym operatorzy będący własnością miasta uzyskują całość swoich przychodów z usług, jakie zleca im samorząd miejski lub organizator na podstawie długoterminowej umowy. Niekiedy czas zawartej umowy obowiązuje przez okres dziesięciu lat. W takim rozwiązaniu prawnym operator ma wiele przywilejów, które eliminują ryzyko działalności gospodarczej. Przywilejami tymi są:

1. Brak konkurencji z innymi przewoźnikami w pozyskiwaniu pasażera oraz na poziomie jakości obsługi i taryfy cenowej. Popyt, jako zadanie do realizacji po uzgodnionej w przetargu cenie jest wyznaczony przez zarząd-organizatora w umowie wieloletniej z podziałem na rok i sezonowość.
2. Brak konieczności opracowywania strategii rozwoju i prowadzenia polityki cenowej (budowania taryfy) w komunikacji publicznej. Operator nie może realizować innych przewozów poza wyznaczonymi w umowie, co do zakresu i wielkości (skali działania).
3. Brak konieczności badania frekwencji podróżnych, jak również dostosowania struktury pojemnościowej autobusów do racjonalnego wykorzystania pojemności (można realizować przewozy przy średnim 10% napełnieniu autobusu).
4. Brak potrzeby prowadzenia działań marketingowych czy badania popytu, segmentacji rynku, ustalania elastyczności cenowej, kosztów krańcowych, przychodów krańcowych itp.
5. Pewność realizacji planowanego wyniku ekonomicznego z uwagi na pozyskiwanie wiarygodnych informacji (cena za wozokilometr wraz algorytmem i przyczynami jej zmiany jest znana) o ustalonej treści.
6. Częściowe uczestnictwo w dystrybucji i sprzedaży biletów na zasadzie „podwykonawcy”. Zebrany przychód trafia do organizatora lub kasy samorządu.
7. Zupełny brak ryzyka ewentualnego spadku frekwencji przewożonych pasażerów w obniżeniu płynności finansowej, czy zagrożenia upadłością ekonomiczną.
8. Stały, regularny dopływ gotówki w ustalonych przedziałach czasu np.: dwa lub trzy razy w miesiącu.
9. Niewielkie zapotrzebowanie na zdobywanie nowej wiedzy i podnoszenie wartości kapitału intelektualnego.

Operator bez ryzyka ustala wielkość przychodów w okresie jednego roku. Z punktu widzenia biznesowej działalności gospodarczej, operator znajduje się w sytuacji komfortowej, gdyż nie ma konkurencji na zamkniętej quasi-stalej sieci komunikacyjnej. W praktyce, jaką znam, wykonanie zadań planowych w stosunku do zrealizowanych przewozów nie przekracza 2-3% błędu. Wydarzenia okolicznościowe (mecz piłkarski, występ znanego zespołu muzycznego itp.) zmieniają ustalony cykl pracy taboru i przyczyniają się do powstania błędów pomiędzy planem, a faktycznie zrealizowanymi zadaniami przewozowymi. Ryzyko w działalności operatora pojawia się z powodu losowych zdarzeń, jakie zakłócają cykl pracy taboru (wypadki i kolizje, awarie autobusów, nieprzejezdna ulica itp.) oraz niskiego poziomu jakości bieżącego zarządzania pracą dyspozytorów, zaplecza technicznego i zachowań organizacyjnych kierowców, systemu motywacyjnego. Największym źródłem dużego ryzyka w niezawodnym działaniu operatora jest nadmiernie zużyty tabor autobusowy. Przychody ze sprzedaży usług mają ustaloną wielkość i nie można ich dowolnie zmieniać in plus lub minus. W takich warunkach funkcjonowania operatora wysiłki intelektualny kierownictwa skierowany jest na trzy cele gospodarcze:

1. Osiągnięcie dochodu poprzez oszczędne działanie wg formuły:

$$D_i = P_{p(i)} - KC_i \quad \text{zł (1)}$$

gdzie:

- D_i - dochód uzyskany w przedziale i-tego czasu
- $P_{p(i)}$ - przychód oznaczony, jako pewny (quasi stały) w przedziale i-tego czasu,
- KC_i - koszty całkowite w przedziale i-tego czasu (mogą ulegać zmianie).

Przychód ($P_{p(i)}$) jest kwotą, jaką samorząd jest w stanie zapłacić operatorowi za ustalone usługi przewozowe z własnego budżetu. Jest to wydatek limitowany na „dobro publiczne”¹ jako, podaż usługi publicznej komunikacji zbiorowej.

2. Działalność przewozową prowadzić w sposób niezawodny i elastyczny stosownie do umownych wymagań oraz incydentalnie zleczanych zadań przewozowych przez organizatora.
3. Odnawiać tabor w sposób ciągły.

W przypadku operatora będącego własnością samorządu poza trzema celami gospodarczymi, pojawia się cel społeczny zupełnie pominięty w ocenie organizatora. Tym celem jest zapewnienie w „dopuszczalnym wymiarze” jak największego zatrudnienia i rozłożonego w czasie podnoszenia zarobków. Na straży realizacji tego niesformalizowanego celu zarządzania stoją liderzy związków zawodowych (z reguły działają, co najmniej trzy związki zawodowe) oraz lokalni politycy. Wysoki poziom zatrudnienia w stosunku do racjonalnego i względnie wysokie płace generują największe koszty stałe (płace wraz z pochodnymi obciążeniami wynikającymi z zatrudnienia pracowników na umowy stałe sięgają 65% całkowitych kosztów działalności). Niekiedy bywa, że jeden pracownik zaplecza technicznego obsługuje średnio 2 autobusy.

Ograniczanie zatrudnienia poprzez: innowacje, wprowadzanie systemu, jakości zarządzania, eliminowanie napraw bieżących poprzez eksploatację nowego taboru, outsourcing czynności administracyjno-ewidencyjnych, wprowadzanie procesowego systemu zarządzania nie jest możliwe. Maksymalizacja dochodu może się jedynie odbywać drogą zmniejszenia kosztów stałych. Koszty te według podstawowej klasyfikacji łącznie ze zmiennymi stanowią koszty całkowite. Zależności pokazuje rys.1.

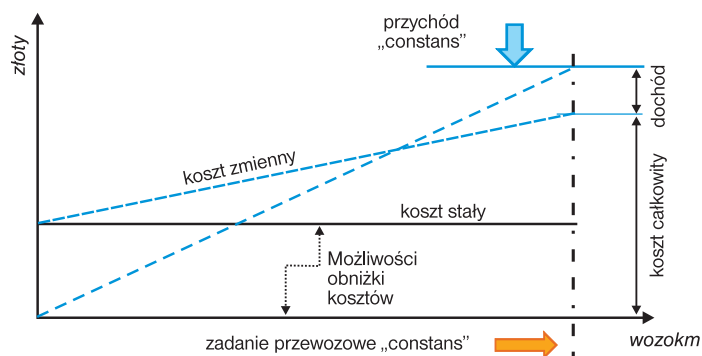
Podział ten wyczerpuje zapotrzebowanie analityczne operatora na ocenę jego działalności gospodarczej. Przewóz zachodzi, jako proces lecz z chwilą zakończenia „przestaje istnieć”. O jego wykonaniu informują dwa mierniki naturalne – odległość i czas, a miernikiem wartościowym są koszty.

Podana formuła (1) w klasycznym ujęciu przedstawia kategorie kosztów całkowitych za ustalony okres działania operatora, jako sumę poszczególnych źródeł kosztów stałych i zmiennych. Nie ma więc zapotrzebowania na procesowy rachunek kosztów. Procesowy rachunek kosztów znajduje zastosowanie szczególnie w usługach, na co zwraca uwagę J. Brillman² oraz wielu współczesnych naukowców z naszego kraju. Podejście to zakłada, że nie poszczególne czynności i działania, jako źródła kosztów są informacjami analitycznymi. Dopiero zestaw czynności i działań obejmujący cały proces daje pełny pogląd przyczyn wpływających na końcowy efekt procesu.

W przypadku przewoźnika, który zarabkuje tylko, jako operator występują dwa procesy generujące największe koszty. Przewozowy, jako podstawowy, ponieważ tworzy wartość dla pasażera i operator za tą działalność otrzymuje pieniądze, ale nie od pasażera tylko od organizatora. Drugi proces, niezbędny dla działalności przewozowej, który generuje tylko koszty, to obsługi i naprawy a nawet remonty taboru. Pozostałe procesy dotyczą czynności administracyjno-ewidencyjnej nie generują tak dużych kosztów jak pierwsze dwa. Wprowadzenie systemu procesowego podejścia wymaga dobrego przygotowania organizacyjnego, wdrożenia systemu IT oraz przeszkolenia zatrudnionych pracowników. Źródła kosztów są wyodrębnione standardowo dla wszystkich procesów i uwzględniają zasoby ludzkie (źródła kosztów), majątek, jaki uczestniczy w danym procesie (źródła kosztów z tym związane) oraz materiały i usługi. Dzięki takiemu podejściu odrębnie ustala się koszty procesu przewozowego oraz obsługi i napraw (remontów). Zmieniony zostaje cały obraz analityczny relacji generujących koszty. W procesie obsługi i napraw pojawi się np.: koszt powtarzania napraw tej samej usterki w autobusie, a w procesach przewozowych koszty generowane przez autobusy niepracujące (naprawy, remonty, rezerwa, oczekiwanie na naprawę). Łatwo jest ustalić poziom jakości obsługi i napraw, a w przypadku przewozów ocenić stan inwentarzewy taboru w stosunku do zgłoszonego popytu. Innym zestawem informacji analitycznych jest ustalenie relacji kosztów stałych i zmiennych w każdym z tych procesów. Takich narzędzi analitycznych nie wykorzystuje się w działalności operatora będącego własnością komunalną.

Model przewoźnika obsługującego częścią swojego potencjału przewozy publiczne

W wielu miastach przewozy publiczne realizują firmy transportowe, które angażują do tego tylko część swojego potencjału przewozowego, a pozostałą częścią obsługują przewozy na zasadach rynkowych. Pośród przewoźników są inwestorzy zagraniczni, posiadający znaczący potencjał gospodarczy składający się z kilku jednostek organizacyjnych o wielkości tradycyjnie pojmowanych przedsiębiorstw transportowych. W obsłudze przewozów publicznych, zleczanych przez organizatora właściciele firm transportowych mają takie same uwarunkowania prawne, finansowe i organizacyjne, jak operatorzy będący własnością



Rys. 1. Zależność pomiędzy kosztami i przychodami przy zadanym wyniku działalności. Źródło: opracowanie własne

komunalną. Jednak ich praktycznym podejściem w zarządzaniu jest, aby przy stałej wielkości przychodów racjonalizować działanie obniżyć **koszty stałe**. Właściciel jest motywowany koniecznością wygospodarowania zysku i zachowania zadawalającej płynności finansowej. Zysk daje możliwość finansowania zakupów nowego taboru, a płynność finansowa jest atutem do realizacji tego zakupu z pomocą zewnętrznego kapitału. Zachowanie prywatnego inwestora wynika z celu ekonomicznego, do jakiego dąży każdy przedsiębiorca. Druga część potencjału przewozowego zaangażowana jest na rynku przewozowym, gdzie w oparciu o narzędzia analityczne trzeba wyznaczać przewidywany popyt i oferować własnym potencjałem przewozowym podaż. W tym zakresie działalności wzrasta ryzyko uzyskania spodziewanych przychodów (P_{p0}) a dodatkowo uzyskania zadawalającego dochodu przy tak zmieniającym się popycie (D_t), którego wielkość utrudniają warunki konkurencji.

W procesie przewozów realizowanych na konkurencyjnym rynku kierujący przedsiębiorstwem przy podejmowaniu decyzji w zakresie: uruchomienia linii (nowego produktu), ustalenia ceny, dostarczenia informacji o produkcie, spodziewanych przychodów i dochodu, ponoszą ryzyko! Dlatego kierujący przedsiębiorstwem są zobligowani do precyzyjnego projektowania strategicznych przedsięwzięć, które pozwolą zapewnić trwałość istnienia firmy przewozowej. Zmiany w popycie, przejście części pasażerów przez konkurencję, to zewnętrzne bodźce zakłócające realizację ekonomicznie opłacalnej działalności przewozowej. Przewoźnik na konkurencyjnym rynku ciągle staje przed wyzwaniem naruszającymi równowagę ekonomiczną. Aby sprostać tak dużym wymaganiom niezbędna jest odpowiednia znajomość rynku, popytu, wartości, jaką dostarczają pasażerowie dla przedsiębiorstwa, wartości dodanej, jaką należy zaoferować obecnym i przyszłym pasażerom. Ale to także cała sfera działań związanych z systemem informacji dla pasażera i dystrybucji biletów. Przedstawiony w lapidarnym skrócie zakres działalności przewoźnika znacznie przekracza zakres wykonywany przez operatora będącego własnością komunalną. Przewoźnik prywatny w zakresie obsługi przewozów na konkurencyjnym rynku jest zmuszony do posiadania następujących obszarów wiedzy w zakresie:

1. Metod pomiaru i ustalania perspektywy popytu na określonych relacjach obsługiwanego obszaru geograficznego.
2. Doboru pojemności pojazdów do przewidywanych zadań przewozowych.
3. Szacowania rentowności zamierzonych przewozów na wielu liniach.
4. Identyfikowania działań, jakie podejmą konkurenci.
5. Monitorowania przychodów krańcowych i kosztów krańcowych.
6. Poszukiwania innowacyjnych przedsięwzięć w odniesieniu do pasażera.
7. Pozyskiwanie nowej wiedzy i technologii w przewozach.
8. Umiejętne wykorzystanie narzędzi marketingu.
9. Opracowywanie strategii zmian.

Realizowanie przewozów komercyjnych i jednocześnie zleconych przez organizatora w komunikacji miejskiej jest rozwiązaniem bardzo korzystnym. Obsługa komunikacji miejskiej daje organizatorowi gwarancje uzyskiwania stałych pewnych przychodów i stałego regularnego dopływu gotówki przy jednocześnie powtarzającym się procesie przewozowym. W tym zakresie działalności, organizator stara się uzyskiwać nadwyżkę finansową poprzez minimalizowanie kosztów. W obszarze przewozów komercyjnych dąży z kolei do powiększenia sprzedaży i zachowania równowagi pomiędzy przychodami a kosztami. W momencie pojawienia się trudności podejmuje stosowne działania, jak np.: zmiany rozkładu jazdy (zmienia trasę, częstotliwość kursowania, godziny kursowania) a w drastycznej sytuacji rezygnuje z obsługi określonej relacji przewozowej, poszukując innej. W każdym przypadku monitoruje frekwencje podróży, koszty, przychody, konkurencję. Zmiany na rynku wymuszają wprowadzanie zmian wewnętrznych np.: sprzedaż niektórych autobusów, zakup innych stosownie do występującego popytu. Przykładem jest wykorzystywanie autobusów o małej pojemności, gdy występuje spadek frekwencji podróży. Innym przykładem jest sprzedawanie usług pozaprzewozowych jak

ubezpieczenia, sprzedaż biletów lotniczych, mycie pojazdów, sprzedaż paliwa a nawet sprzedaż usług gastronomicznych. Ta dodatkowa działalność dochodowa musi podlegać szczególnej kontroli analitycznej opartej na rachunku kosztów krańcowych i przychodów krańcowych. Zwiększenie przyrostu kosztów krańcowych w stosunku do kosztów średnich wskazuje, że koszty rosną szybciej od przychodów, co może doprowadzić do spadku rentowności. W dominującej liczbie, przedsiębiorstwa PKS właśnie wpadły w taką pułapkę że zwiększały przychody dzięki działalności pozaprzewozowej przy dynamicznym wzroście kosztów całkowitych. Właśnie brak wiedzy i elastyczności działania na rynku przewozowym sprawił ekonomiczny upadek tych przedsiębiorstw.

Zachodzące zmiany w konkurencyjnym otoczeniu i dostosowanie się do tych zmian wymagają uczenia się, w jaki sposób można elastycznie zaradzić występującym trudnościom tzn. przewoźnicy charakteryzują się następującymi cechami:

- posiadają wycucie i umiejętności diagnozowania sytuacji rynkowej pozwalające na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian i na wewnętrzne zmienianie się w sposób planowy i ciągły,
- potrafią radzić sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy,
- posiadają umiejętność przedłużania cyklu życia organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w takich cechach jak: energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość³.
- Aby posiadać takie cechy każda organizacja powinna podejmować wysiłek ciągłego uczenia się.⁴ Właśnie zmieniające się warunki w otoczeniu mogą być wyzwaniem dla zarządzających, a nie trudnościami do pokonania.

Podsumowanie

Obsługiwanie przewozów w publicznej komunikacji miejskiej tylko przez operatorów będących własnością samorządów prowadzi w dłuższym horyzoncie czasu do stagnacji w sposobie działania, braku potrzeby uczenia się tej organizacji, i nie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Operatorzy monopolisci nie angażują się w unowocześnianie całego procesu obejmującego przewozy, system informacji, technologii, sterowania ruchem i obsługi pasażera, wpływaniu na podnoszenie mobilności mieszkańców. Jednym z lekarstw na spowodowanie zmian w zachowaniach operatorów będących własnością miast jest wprowadzenie konkurencji regulowanej. Część obsługiwanej sieci przewozów publicznych należy zlecać w formie przetargów inwestorom prywatnym. Władze, samorządu, samorządowcy, lokalni politycy będą mieli wgląd do bezpośrednich porównań w zakresie, jakości, wydatków kapitałowych i innych kategorii oceny przewoźników. I tylko takie rozwiązanie jest w stanie przyczynić się do postępu w publicznej komunikacji miejskiej.

Prof. dr hab. **Wojciech Bąkowski**

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

Przypisy

- ¹ Szerokie rozważania na temat ustalania wielkości podaży dobra publicznego można znaleźć w publikacji P. Krugmana i R. Wellsa "Mikroekonomia", PWN, Warszawa 2012, s. 815-836.
- ² J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa, 2002, s.285-342.
- ³ Podaję za E. Masłyk- Musiał, Organizacja w ruchu, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s.16.
- ⁴ P. Senge, Piąta dyscyplina-teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.