

Agnieszka Tubis¹

Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, Wydział Logistyki i Transportu, Zakład Logistyki

System pomiaru logistycznego dla potrzeb planowania i kontroli w dużych przedsiębiorstwach drogowych przewozów pasażerskich obsługujących trasy regionalne

1. WPROWADZENIE

Prowadząc wywiady i dyskusje z menedżerami reprezentującymi przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarki, zazwyczaj słyzy się opinie, że decyzje dotyczące przyszłej działalności ich zakładów chcą oni opierać "na faktach popartych liczbami". Stanowisko to jest zupełnie oczywiste, gdyż dane liczbowe tworzą pewien punkt odniesienia dla planowanych przyszłych działań, a jednocześnie stanowią istotną miarę naszego sukcesu bądź porażki w ocenie kolejnych okresów prowadzonej działalności. Jak słusznie zauważa T. Peters *"nie można zarządzać procesami, których nie potrafimy zmierzyć [7]"*. Założenie to stanowi jedną z najważniejszych przesłanek tworzenia i implementacji stale rozwijających się metod pomiaru [5]. Konieczność tworzenia nowych systemów pomiaru procesów logistycznych generowana jest dodatkowo przez takie czynniki m.in. jak [10]:

- zmieniająca się natura funkcjonowania firm;
- wzrost konkurencji;
- szczególne inicjatywy poprawy;
- zmieniające się role organizacyjne;
- zmieniające się wymagania zewnętrzne;
- możliwości technik informatycznych.

Z drugiej jednak strony obserwuje się, że nie we wszystkich przedsiębiorstwach wykorzystywane są systemy pomiarowe wspierające procesy decyzyjne kadry menedżerskiej. Jednocześnie autorka napotykała w swoich badaniach również takie przedsiębiorstwa, których kadra menedżerska, pomimo funkcjonowania systemów wskaźników i mierników, nie była zadowolona z uzyskiwanych za ich pośrednictwem informacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się zapewne w typowych problemach związanych z pomiarem, zdefiniowanych przez D. Kisperską-Moroń, a mianowicie [5]:

- braku określenia celu pomiaru;
- braku skoordynowania poszczególnych mierników ze strategiami działania;
- zamierzonej zbyt wielkiej koncentracji na miernikach finansowych;
- występowaniu zbyt wielu odizolowanych i źle dopasowanych mierników.

Problem tworzenia kompleksowego i zintegrowanego systemu wskaźników i mierników logistycznych jest szczególnie ciekawy w przypadku dostosowania go do potrzeb przedsiębiorstw przewozów pasażerskich. O ile bowiem zagadnienia związane z pomiarami dotyczącymi przepływów logistycznych w łańcuchach dostaw, w tym w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych, są przedmiotem wielu opracowań w literaturze polskiej, o tyle niewielu autorów podejmuje trud utworzenia modelowych rozwiązań dedykowanych przedsiębiorstwom przewozów pasażerskich. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań, prowadzonych przez autorkę, dotyczących pomiarów realizowanych na potrzeby przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich, jak również zdefiniowanie wymagań stawianych przed systemem wskaźników i mierników dostosowanym do potrzeb controllingu logistycznego.

¹ atubis@msl.com.pl

2. CHARAKTERYSTYKA DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW DROGOWYCH PRZEWOZÓW PASAŻERSKICH OBSŁUGUJĄCYCH TRASY REGIONALNE

Przedsiębiorstwa świadczące usługi regionalnego przewozu pasażerskiego można podzielić na dwie grupy:

- duże przedsiębiorstwa wywodzące się w dużej mierze z dawnej grupy PKS oraz
- prywatni przewoźnicy należący głównie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Rozważania niniejszego artykułu zostały świadomie ograniczone jedynie do dużych przedsiębiorstw przewozów pasażerskich ze względu na specyfikę ich działalności. Małe przedsiębiorstwa pasażerskie, obsługujące trasy regionalne, często działają w sposób nieskoordynowany, intuicyjny, elastycznie dostosowując się do panujących warunków. Podobne działanie w przypadku dużych przewoźników jest jednak niemożliwe, chociażby ze względu na społeczne oczekiwania względem świadczonych przez nich usług przewozowych oraz niejednokrotnie pełnioną misję publiczną - obsługę linii społecznie potrzebnych, ale nie zawsze rentownych [8]. Jednocześnie duże przedsiębiorstwo przewozów pasażerskich działa w warunkach konkurencji rynkowej i coraz większej walki o zmniejszające się grono klientów. Z tego względu konieczne staje się poszukiwanie rozwiązań pozwalających podnieść jakość świadczonych usług oraz zwiększyć rentowność prowadzonej działalności.

Duże przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich zmuszone są więc od kilku lat w sposób istotny modyfikować obowiązujący u nich dotychczas model biznesowy. Wpływ na to mają przede wszystkim dwa zjawiska:

- pojawienie się licznej konkurencji małych przewoźników, funkcjonujących w sposób bardzo elastyczny, ekonomiczny i niejednokrotnie na pograniczu prawa oraz
- systematycznie malejąca od początku lat '80 XX w. wielkość przewozów pasażerskich realizowanych transportem zbiorowym - kolejowym i samochodowym [1].

Jednocześnie znaczna część tych dużych przedsiębiorstw jest nadal w posiadaniu "spadku z poprzedniego ustroju". Wielu przewoźników wywodzących się z grupy PKS posiada bowiem nadal tradycyjną, rozbudowaną i niedostosowaną do współczesnych warunków działania, strukturę majątku w zakresie autobusów, zajezdni, zaplecza technicznego i budynków. Tak ukształtowana infrastruktura pozwala im wprowadzić świadczyć dodatkowe usługi (poza przewozami) w zakresie, np. sprzedaży paliwa, remontów i napraw taboru, diagnostyki, obsługi technicznej i innych, jednak tak duży majątek wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów stałych związanych z płacami pracowniczymi, podatkami, obsługą administracyjną itp. Jednocześnie trudno określić w większości przypadków, czy ta dodatkowa działalność wypracowuje oczekiwaną nadwyżkę finansową, czy też koszty z nią związane powodują "konsumpcję" zysku wypracowanego na usługach przewozowych. Poważnym problemem grupy przewoźników PKS jest również przestarzały i nadmiernie zużyty tabor, który zazwyczaj generuje dodatkowe koszty napraw i remontów. Wielu autorów w swoich publikacjach podkreśla (między innymi [9]), że postęp w wymianie taboru w tej grupie przedsiębiorstw jest wciąż jeszcze za mało powszechny i zbyt powolny. Jednocześnie użytkowane pojazdy nie odpowiadają wielkościom zgłaszanego popytu. W przypadku przewozów regionalnych najbardziej efektywne jest świadczenie usług przy wykorzystaniu mniejszych aut (np. 18-osobowych), podczas gdy większość pojazdów użytkowanych przez przedsiębiorstwa PKS to autokary o liczbie miejsc siedzących powyżej 40.

Również wymagania społeczne względem usług świadczonych przez przewoźników z dawnej grupy PKS są znacznie wyższe, niż względem prywatnych małych przewoźników, od których oczekuje się przede wszystkim niskiej ceny biletu. Potencjalni pasażerowie od dużych przewoźników oczekują między innymi²:

- dokładnej, szczegółowej i łatwo dostępnej informacji dotyczącej rozkładu jazdy;
- w przypadku wystąpienia zdarzenia uniemożliwiającego realizację usługi przez dany pojazd, niezwłocznego podstawienia w jego miejsce pojazdu zastępczego;

² Wyniki badań ankietowych prowadzonych przez autorkę na wybranej trasie przewozów regionalnych w okresie 09-11.2010

- świadczenia usług zgodnie z ustaloną trasą, obejmującą również przystanki odległe od popularnych tras przewozowych, charakteryzujące się niewielką liczbą potencjalnych pasażerów;
- zabezpieczenia miejsc oczekiwania na pojazd dla podróżnych, w formie dworców bądź przystanków autobusowych.

Sprostać tym wyzwaniom nie jest zadaniem łatwym. Rozwiązań, zdaniem autorki, należy doszukiwać się w narzędziach wspierających proces zarządzania przedsiębiorstwem przewozów pasażerskich, w szczególności w obszarze planowania i kontroli realizowanych usług. Pomocny w tym przypadku może się okazać właściwie skonstruowany i kompleksowo wykorzystywany system wskaźników stanowiący element controllingu logistycznego

3. PROWADZONE BADANIA

Badania prowadzone przez autorkę w ramach badań własnych, statutowych oraz na zlecenie instytucji publicznych wykazują, że zakres pomiarów dotyczących usług przewozowych zależy jest od bieżących potrzeb informacyjnych instytucji publicznej lub kontrolnej zlecającej dany pomiar i nie odwołuje się do żadnych wzorców lub norm.

Badanie 1

Badanie dotyczyło wybranej linii komunikacji regionalnej i było realizowane na zlecenie instytucji publicznej. Prowadzone prace obejmowały dwie grupy czynności:

- wywiad ankietowy wśród podróżnych oceniający jakość świadczonych usług przez poszczególnych przewoźników posiadających zezwolenia na świadczenie usług przewozowych na badanym odcinku oraz
- obserwację przewozów opisywaną w formie raportu zawierającego pomiar istotnych parametrów związanych z realizowaną usługą.

Przeprowadzone wywiady ankietowe wśród pasażerów dotyczyły typowej oceny jakości usługi i odnosiły się do takich elementów obsługi jak:

- częstotliwość kursowania,
- punktualność kursowania,
- pojemność pojazdów,
- komfort i wygoda podróżowania,
- regularność kursowania,
- pewność odbycia podróży,
- bezpieczeństwo osobiste podróżnego,
- dostępność do potrzebnych informacji dla pasażerów,
- możliwość wyboru usług różnych przewoźników,
- możliwość połączenia bezpośredniego,
- dogodność przesiadania się,
- dostępność komunikacji zbiorowej.

Na uwagę, z punktu widzenia tematyki poruszanej w tym artykule, zasługuje jednak druga część prowadzonych badań odnoszących się do obserwacji przewozów. Na podstawie raportów sporządzonych przez ankietatorów, instytucja publiczna zlecająca badanie, oczekiwała następujących informacji wynikających z pomiaru:

- całkowita liczba przewozów (liczba kursów wykonywanych przez wszystkich przewoźników na badanej trasie) w podziale na dni wolne i pracujące oraz w wyróżnionych czterech przedziałach godzinowych: 5.00-9.00, 9.00-13.00, 13.00-18.00, 18.00-22.00;
- zapotrzebowanie na przewozy oszacowane na podstawie liczby osób znajdujących się w pojeździe na poszczególnych odcinkach trasy w wyróżnionych powyżej przedziałach czasowych;

- stopień wypełnienia pojazdów obsługujących daną trasę w wyróżnionych powyżej przedziałach czasowych;
- rentowność przewozów, przy czym wskazanie prognozy rentowności wymagało pozyskania dodatkowych informacji od przewoźników dotyczących średniego kosztu obsługi przewozu;
- terminowości przewozów - ze wskazaniem zarówno przyspieszonych, jak i opóźnionych przyjazdów i odjazdów względem podawanego rozkładu jazdy dla poszczególnych miejsc przystankowych występujących na trasie.

Przeprowadzona obserwacja przewozów pozwoliła określić podaż usług przewozowych na badanej trasie, jak również oszacować zgłaszany średni popyt na przewóz dla poszczególnych odcinków trasy. Dokonany pomiar czasu przejazdów pozwolił określić faktyczny wskaźnik terminowości świadczonych usług. Wskaźnik ten pozwolił ocenić poprawność realizowanych usług przez przewoźników, a jednocześnie wykorzystano go w analizie porównującej faktyczną terminowość przewozów z subiektywnymi odczuciami pasażerów wyrażonymi w wywiadzie ankietowym.

Badanie 2

Badanie dotyczyło wybranych linii regularnych przewozów pasażerskich i było realizowane na zlecenie instytucji publicznej. Pomiar dotyczył:

- liczby pasażerów wsiadających i wysiadających na każdym przystanku wyszczególnionym w rozkładzie jazdy,
- czasu odjazdu pojazdów z przystanku początkowego i pośrednich oraz
- czasu przyjazdu na przystanek końcowy.
- Na podstawie przeprowadzonych pomiarów instytucja zlecająca oczekiwała następujących informacji:
- wielkość przewozów globalnych realizowanych na badanych liniach (sumaryczna liczba pasażerów przewieziona na danej linii w ciągu całego dnia badawczego);
- terminowość odjazdów z poszczególnych przystanków pośrednich oraz zgodność czasowa przybycia do przystanku końcowego;
- średnia liczba pasażerów przewiezionych w kursie;
- średnia liczba pasażerów przewiezionych w pojeździe (jeden pojazd może realizować kilka kursów w ciągu dnia);
- średni potok międzyprzystankowy;
- średnia liczba przewiezionych pasażerów na 1 km trasy;
- maksymalna i minimalna liczba pasażerów przewożonych w kursie;
- maksymalny potok międzyprzystankowy;
- maksymalne wykorzystanie miejsc w pojeździe;
- maksymalna liczba pasażerów wsiadających i wysiadających na przystanku (na podstawie analizy liczby osób wsiadających i wysiadających na każdym z przystanków we wszystkich kursach realizowanych dla danej linii w dniu badawczym);
- maksymalna liczba pasażerów korzystających z danego przystanku (łączna liczba osób wsiadających i wysiadających na przystanku);
- maksymalna liczba osób odjeżdżających z przystanku (liczba osób przebywających w pojeździe);

Przeprowadzone pomiary o charakterze ilościowym pozwoliły instytucji zlecającej ocenić średnie zapotrzebowanie zgłaszane na usługi przewozowe dla badanych tras oraz terminowość realizowanych przewozów. Poprzez rozszerzenie analiz o aspekty związane z ruchem pasażerskim międzyprzystankowym, możliwe było również określenie zasadności występowania poszczególnych przystanków na obsługiwanej trasie, jak również wskazanie przystanków o największym ruchu pasażerskim. Na bazie uzyskanych informacji możliwe stało się podjęcie ważnych decyzji na poziomie planowania operacyjnego (dotyczące obsługi i realizacji przewozów), jak i strategicznego (np. przyszłych inwestycji).

Badanie 3

W ramach badań statutowych Wydziału Logistyki i Transportu Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu w latach 2011-12 realizowany jest projekt badawczy dotyczący dużych przedsiębiorstw regionalnych, drogowych przewozów pasażerskich posiadających swoją siedzibę na terenie Dolnego Śląska. Dotychczasowe badania przeprowadzane w formie wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami tych przewoźników wykazują, iż systemy raportowania wyników z prowadzonej działalności dotyczą przede wszystkim aspektów finansowych. Takie raporty posiadają oczywiście istotne znaczenie dla zarządu tych przedsiębiorstw, nie dostarczają jednak informacji pozwalających na bieżąco monitorować poprawność realizowanych procesów przewozowych. Tylko w jednym z dotychczas badanych przedsiębiorstw stwierdzono wykorzystanie systemu wskaźników i mierników logistycznych, który w odczuciu kadry menedżerskiej tego przewoźnika, pozwala czuwać na poprawnością realizowanych procesów. W ramach tego systemu przewoźnik regularnie dokonuje pomiaru terminowości i kompletności realizowanych usług, przy czym pod pojęciem kompletności rozumie się w tym przypadku ilość zrealizowanych kursów przewozowych względem obowiązującego rozkładu jazdy. Informacje uzyskane z tak sformułowanych wskaźników wykorzystywane są do³:

- ilościowego ujęcia ustalanych planów przedsiębiorstwa;
- pomiaru bieżącej działalności przedsiębiorstwa;
- kontroli realizacji założonych celów.

Przeprowadzone wyniki pomiaru traktowane są również jako sygnał ostrzegawczy identyfikujący pojawiające się zagrożenia. Należy przy tym zauważyć, że przewoźnik posiadający powyższy system, realizuje przewozy o charakterze regionalnym i krajowym, ale również międzynarodowym. Konkurencja na tak szerokim rynku usług sprawia, że przedsiębiorstwo silnie ukierunkowane jest na rozwój i stałe doskonalenie świadczonych usług. Niestety takie podejście stanowiło wyjątek wśród przedsiębiorstw poddanych badaniu w ramach omawianego projektu.

4. SYSTEM POMIARU LOGISTYCZNEGO DLA POTRZEB PLANOWANIA I KONTROLI

Duże przedsiębiorstwa pasażerskich przewozów drogowych w walce konkurencyjnej z małymi przewoźnikami powinny przede wszystkim skoncentrować się na jakości świadczonych usług. Podjęcie walki cenowej z małymi firmami jest niejednokrotnie bezzasadne, gdyż przewoźnicy ci:

- generują niższe koszty stałe wynikające z ograniczonego majątku trwałego oraz małej liczby osób administracyjnych;
- rejestrują mniejsze koszty operacyjne wynikające z posiadanej bazy transportowej oraz rozliczeń pracowniczych;
- nie ponoszą kosztów wynikających z dodatkowej infrastruktury procesu przewozowego (niejednokrotnie cały majątek przedsiębiorstwa to posiadane pojazdy, a biuro firmy znajduje się w domu właściciela).

Obszarem możliwej walki konkurencyjnej staje się więc jakość świadczonych usług, ze szczególnych uwzględnieniem obsługi logistycznej. Z tego też względu duże przedsiębiorstwa przewozowe swoją uwagę skupić powinny w pierwszej kolejności na takich elementach logistycznej obsługi klienta jak niezawodność, terminowość i kompletność realizowanych przewozów, jak również dostęp do szerokiej informacji przewozowej. Aby to jednak było możliwe konieczne jest stworzenie systemu wspierającego procesy zarządzania poprzez dostarczanie aktualnej i kompleksowej informacji odpowiadającej zdefiniowanym potrzebom informacyjnym osób decyzyjnych.

Oparcie decyzji planistycznych na aktualnych i kompleksowych informacjach wymaga przygotowania systemu pomiaru, który w sposób okresowy, ale systematyczny dostarczać będzie wyników ilościowych dotyczących realizacji świadczonych usług. Jak zauważa bowiem D. Kisperska-Moroń, *"pomiar ten nie powinien odbywać się w sposób przypadkowy, bezzadny i incydentalny. Zrozumienie tego faktu leży*

³ Wyniki wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego u wybranego przewoźnika z grupy PKS

u podstaw rewolucji systemów pomiaru w przedsiębiorstwach, a w tym także w sferze logistyki [5]". Tymczasem badanie 3 dowiodło, iż obecnie wielu dużych przewoźników w prowadzonej działalności operacyjnej nie wykorzystuje systemów pomiarowych, które można by było wykorzystać do doskonalenia procesu planowania i kontroli logistycznej. Przedstawione zaś badania 1 i 2 przeprowadzone były jednorazowo na zlecenie instytucji publicznych. Impulsem do przeprowadzenia badania było pojawienie się sytuacji nadzwyczajnej, wymuszającej interwencję instytucji zewnętrznej. Działania te nie miały więc na celu poprawy systemu planowania i kontroli na rzecz doskonalenia realizowanych procesów. Ich zadaniem było przeprowadzenie kontroli dostarczającej informacji niezbędnych do podjęcia koniecznych zmian i rozwiązania występujących już problemów.

Celem jednorazowych pomiarów jest zazwyczaj zapewnienie reakcji na zakłócenia, które w systemie już wystąpiły. Tymczasem z punktu widzenia controllingu logistycznego przedsiębiorstwo powinno podejmować działania zapobiegające występowaniu zdarzeń niepożądanych. Controlling logistyczny ma bowiem za zadania *"czuwać na poprawnością procesów [6]"*, a nie jedynie *"sprawdzać ich poprawność" [6]*. Z tego też względu potrzeba doskonalenia procesu planowania i kontroli w przedsiębiorstwie jest szczególnie podkreślana w systemach controllingu procesowego. Dla potrzeb controllingu logistycznego formułuje się w związku z tym systemy wskaźników i mierników umożliwiające nie tylko określenie efektów logistycznych prowadzonej działalności, ale również integrujące procesu planowania i kontroli.

Budowę systemu pomiarowego należy rozpocząć od zdefiniowania potrzeb informacyjnych menedżerów odpowiedzialnych za planowanie operacyjne, gdyż to ich działalność w pierwszej kolejności wspierana będzie przez tworzony system controllingu operatywnego, którego podstawowym narzędziem jest system wskaźników logistycznych. Aby zdefiniować te potrzeby konieczne jest zmapowanie całego procesu decyzyjnego związanego z planowaniem i organizacją działalności przewoźowej, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów koordynacji popytowo - podaźowej. Zagadnienia te są obecnie przedmiotem badań prowadzonych przez autorkę wśród dolnośląskich przedsiębiorstw przewoźów pasażerskich.

Drugim istotnym zagadnieniem jest stworzenie bazy danych, w której gromadzone będą informacje niezbędne do przeprowadzania analiz ilościowych wspierających procesy decyzyjne menedżerów. Pamiętać przy tym należy, iż utworzony model bazy danych rzutować będzie na kształt i zakres tworzonych wskaźników i mierników oraz ukierunkuje proces prowadzonych pomiarów logistycznych. Stąd zagadnienie to powinno być przedmiotem szczególnej uwagi osób odpowiedzialnych za tworzone rozwiązanie. Formułując wytyczne dla przygotowywanego modelu należy mieć na uwadze również relacje kosztów pozyskiwanych informacji do korzyści wynikających z jej posiadania. Dotychczasowe badania prowadzone przez autorkę wykazują, iż podstawowym problemem zdiagnozowanym w tym obszarze jest brak w większości badanych przedsiębiorstw sformalizowanego systemu informacyjnego, pozwalającego gromadzić potrzebne dane ilościowe.

Dostosowanie systemu pomiarów do zapotrzebowania informacyjnego występującego w procesie decyzyjnym pozwoli wykonać pierwszy krok w kierunku integracji systemu wskaźników logistycznych z procesem planowania. Drugim krokiem tej integracji stanie się definiowanie planów ilościowych w postaci norm wyrażonych wielkością (wartością) poszczególnych wskaźników i mierników. Takie formułowanie celów prowadzonej działalności pozwoli stworzyć system "elastycznych reakcji", który dzięki pomiarom kontrolnym umożliwi z odpowiednim wyprzedzeniem przeciwdziałanie zjawiskom negatywnym, jak i szybkie dostosowywanie prowadzonej działalności do pojawiających się szans w otoczeniu. Dzięki takiej integracji działań, poprzez system wskaźników i mierników, połączony zostanie proces planowania z obowiązującym systemem kontrolnym. Jednocześnie sam przebieg analiz kontrolnych zostanie uproszczony, gdyż dzięki odniesieniu bieżących pomiarów związanych z realizacją usług do zakładanych norm ilościowych, możliwe będzie szybkie definiowanie wniosków i podejmowanie działań naprawczych lub doskonalących prowadzoną działalność. Pamiętać przy tym jednak należy o ustaleniu właściwej częstotliwości pomiarów dla poszczególnych wskaźników logistycznych. Z jednej strony zalecana jest duża częstotliwość realizowanych pomiarów, zapewniająca decydentom dostęp do stale aktualnej informacji o faktycznej realizacji prowadzonych działań oraz wiarygodność prowadzonych analiz i wnioskowania. Z drugiej jednak strony każdy pomiar oznacza dodatkowe zaangażowanie czasowe osób uczestniczących w tym procesie i niejednokrotnie konieczność poniesienia dodatkowych kosztów. Stąd konieczne jest

poszukiwanie rozwiązań pozwalających zestandaryzować i przede wszystkim zautomatyzować przynajmniej część rejestrowanych wielkości. Obecnie dostępne są już rozwiązania wspierające wybrane pomiary ilościowe, np. urządzenia umożliwiające rejestrację ruchu pasażerskiego na poszczególnych przystankach.

5. PODSUMOWANIE

Wywiady prowadzone przez autorkę ujawniają, iż badane przez nią przedsiębiorstwa drogowych przewozów pasażerskich, mimo występującego zapotrzebowania informacyjnego, nie dysponują zintegrowanymi systemami pomiarów logistycznych, dostosowanymi do specyfiki prowadzonej przez nich działalności. To skłoniło autorkę do podjęcia badań dotyczących utworzenia modelowego systemu wskaźników i mierników, w ramach idei controllingu logistycznego, dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich. Zdaniem autorki, utworzenie i implikacja takiego rozwiązania, w sposób istotny wpłynęłaby na poprawę konkurencyjności oferty przewozowej zgłaszanej przez dużych przewoźników na rynku regionalnym, ale nie tylko.

Dzięki zastosowaniu odpowiedniego systemu pomiaru, stanowiącego element controllingu logistycznego, poprawie uległby proces kontroli realizowanych usług, jak również wzrosłaby skuteczność przygotowywanych planów. Należy przy tym również pamiętać, iż wdrożenie controllingu w organizacji staje się podstawowym impulsem do rozwiązywania problemów koordynacyjnych, z którymi coraz częściej borykają się przedsiębiorstwa [3]. Zagadnienia te zyskują szczególną wagę, zdaniem autorki, właśnie w przypadku przedsiębiorstw przewozów pasażerskich. Z tego też względu punkt ciężkości w controllingu logistycznym powinien być położony przede wszystkim na wszelkie aspekty koordynacji procesów. Tak ukierunkowane wdrożenie controllingu logistycznego pozwoli w przypadku przedsiębiorstw przewozów pasażerskich na [6]:

- wypracowanie koncepcji kształtowania i skoordynowanego funkcjonowania informacyjnego dla podejmowania decyzji logistycznych z ukierunkowaniem na poprawianie sprawności wyznaczania decyzji oraz ich jakości;
- wypracowanie koncepcji kształtowania i skoordynowanego funkcjonowania systemu planowania i kontroli na potrzeby logistyki;
- koordynację działań planistycznych i kontrolnych w obszarze logistyki;
- sprawdzanie prawidłowości infrastruktury systemów logistycznych wspomagających działalność przedsiębiorstwa;
- identyfikację słabych węzłów systemów i możliwości poprawy ich funkcjonowania;
- wypracowanie przesłanek poprawiania efektywności i sprawności systemu zarządzania logistycznego.

Zagadnienia poruszane w niniejszym artykule, dotyczące doskonalenia procesów logistycznych w dużych przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich wydają się być obecnie szczególnie aktualne. Temat ten wpisuje się bowiem w ideę kreowania nowoczesnego systemu publicznych pasażerskich usług transportowych [4], jak i nawiązuje do celów stawianych systemowi transportu regionalnego, poprzez tworzenie wartości dla pasażera [2]. Wyniki badań przedstawione w niniejszym artykule mają charakter wstępnego rozpoznania obszaru badawczego. Zdaniem autorki stanowią jednak dobry punkt wyjścia dla dalszych prac poświęconych idei utworzenia modelu controllingu logistycznego, dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstw drogowych przewozów pasażerskich.

Streszczenie

Duże przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich działają obecnie w warunkach konkurencji rynkowej i coraz większej walki o zmniejszające się grono klientów. Z tego względu konieczne staje się poszukiwanie rozwiązań pozwalających podnieść jakość świadczonych usług oraz zwiększyć rentowność prowadzonej działalności. Zdaniem autorki artykułu korzystnym rozwiązaniem jest stworzenie i implikacja systemu pomiarów logistycznych, który wspierałby proces planowania i kontroli działalności przewoźników pasażerskich. Dotychczasowe badania prowadzone przez autorkę dowodzą, iż obecnie brakuje takiego modelowego rozwiązania dedykowanego dla badanego sektora.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo przewozów pasażerskich, pomiar logistyczny, planowanie logistyczne, controlling logistyczny.

The system of logistic measurement for planning and controlling needs in big passenger transport companies serving local routes

Abstract

At present big passenger transport companies act under a lot of pressure from competition and they keep on fighting for constantly shrinking amount of customers. Therefore it becomes crucial to search for solutions that would enable increasing the standard of provided services and would make the business more profitable. According to the author of the paper a beneficial solution would be to create and imply a system of logistic measurement which would support the process of planning and controlling for passenger carriers. The so-far research carried out by the author prove that this kind of model solution dedicated for the researched sector is missing.

Key words: passenger transport companies, logistic measurement, logistic planning, logistic controlling.

LITERATURA

- [1] Dyr T.: Uwarunkowania zmian popytu na rynku regionalnych przewozów pasażerskich, *Transport Miejski i Regionalny* 03/2006, s. 10-17.
- [2] Grad B.: Uwarunkowania wzrostu efektywności transportu regionalnego w Polsce w perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2007-2013, [w:] Michałowska M. (red.): *Efektywny transport - konkurencyjna gospodarka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [3] Hulsenberg F., Wróbel J.: *Controlling*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Zielona Góra 1995
- [4] Janecki R.: Kształtowanie systemu publicznego transportu pasażerskiego o zasięgu regionalnym - nowe podejście, *Transport Miejski i Regionalny* nr 11/2004, s. 2-8.
- [5] Kisperska-Moroń D.(red.): *Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- [6] Krawczyk S.: *Controlling logistyczny w sieciach usług transportowych*, *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, z. 69, 2009, s. 89-100.
- [7] Peters T.: *Thriving in Chaos*, Pan Books, New York 1987.
- [8] Polewska-Dorozik H.: *Polski transport drogowy osób we Wspólnocie Europejskiej - bilans otwarcia*, *Przegląd Komunikacyjny* nr 7-8/2005, s. 3-14.
- [9] Taylor Z., Ciechański A.: *Transformacja własnościowa przedsiębiorstw PKS po roku 1990*, *Przegląd Komunikacyjny* nr 4/2008, s. 3-13.
- [10] Zairi M.: *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, London 1994.