

# Effektivitet i de regionale kollektive trafikselskaber

*Jerrick Gro Jensen, Civilingeniør, Anders Nyvig A/S*

Mere viden om driftseffektiviteten og større markedsorientering er vigtige indsatsområder, hvis effektiviteten i de regionale kollektive trafikselskaber skal forøges. Ledelsesmæssigt administreres trafikselskaberne mere som forvaltning end som forretningsmæssige virksomheder. Dette viser sig bl.a. ved, at der generelt er større opmærksomhed på at planlægge og administrere end på at *sælge* den kollektive trafik. Således er der mere fokus på omkostningsminimering og budgetoverholdelser frem for at skaffe flere indtægter og passagerer.

En udbredt mangel på systematiske målinger og vurderinger medfører, at den kollektive trafik kommer i defensiven, fordi det kan være vanskeligt at dokumentere behov for tiltag og deres effekter gennem en systematisk faktuel viden.

Endelig kan dog også konstateres, at trafikselskaberne under eet har forbedret deres driftsøkonomi fra midten af 1980'erne til 1990'erne, hvilket er sket gennem en blanding af driftsreduktioner, takstforhøjelser og besparelser gennem udlicitering af kørslen.

Således lyder de forenklede konklusioner på et forskningsprojekt, som firmaerne Anders Nyvig og PLS Consult har udført for Transportrådet i perioden fra 1995 - 1998. Projektet har udforsket, hvilke forhold der har betydning for effektivitet og produktudvikling i trafikselskaberne i amterne i Danmark. Projektet er udført med følgende problemformulering:

*Hvilke forhold har betydning for en effektiv drift og produktudvikling i de regionale kollektive trafikselskaber?*

Problemformuleringen er besvaret gennem et kvantitativt og et kvalitativt arbejde. Det kvantitative arbejde er inspireret af benchmarking som arbejdsmetode og anvendes i forhold til økonomisk og driftsmæssig effektivitet i trafikselskaberne - primært på regionaltrafikken, der drives i alle selskaber. Desuden er foretaget en beskrivelse af trafikselskabernes udvikling målt ved to referenceår, 1984 og 1995, hvilket viser at trafikselskabernes økonomiske effektivitet er forøget i perioden. Det kvalitative arbejde er udført gennem interviews i 5 udvalgte selskaber (VT, VAT, Århus, VAFT og NT), hvor i alt 54 nøglepersoner i og omkring trafikselskaberne er interviewet mhp. at afklare holdninger og "Verdensopfattelser" bl.a. efter SWOT-princippet.

## **Udviklingen fra 1984 til 1994**

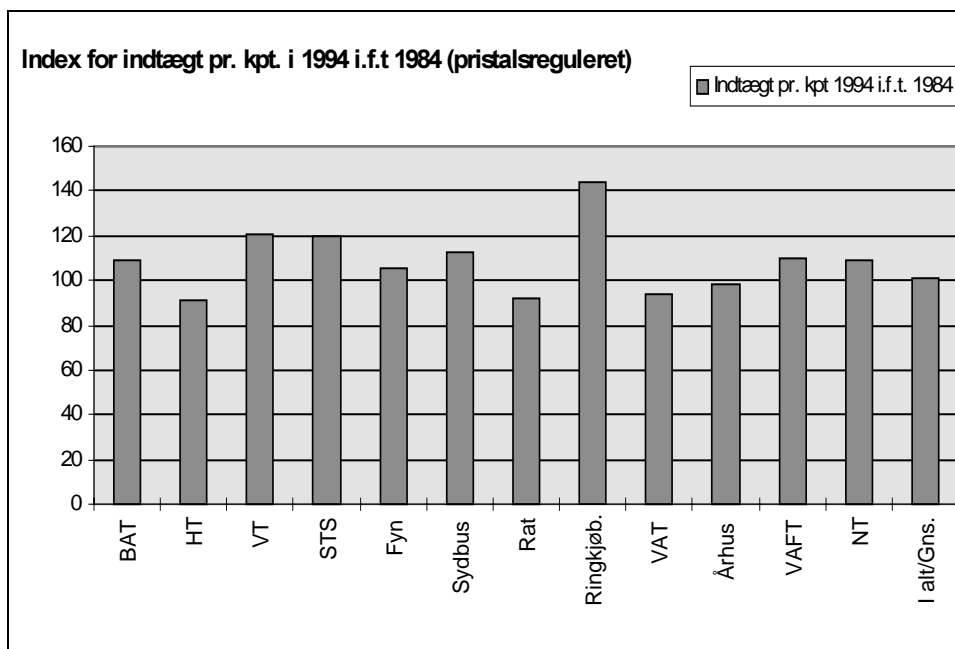
Nøgletal for trafikselskabernes totale økonomi for 1984 og 1994 viser, at den økonomiske effektivitet er forøget.

For det første er den gennemsnitlige indtjening pr. køreplantage steget med 1 %, men der er store forskelle mellem selskaberne, som det fremgår af figur 1. Ændringerne er sket gennem en kombination af takstforhøjelser og rationaliseringer.

For det andet er omkostningerne også faldet i perioden. Dels er kørselsudbuddet indskrænket, hvilket reducerer de totale udgifter, og dels er prisen pr. bustime, som figur 2 viser, faldet væsentligt, hvilket primært vurderes at være på grund af licitationerne. En analyse af kørselsudbuddet ud fra antallet af ture i køreplanerne i 1984 og 1994 for 9 trafikselskaber viser, at der i

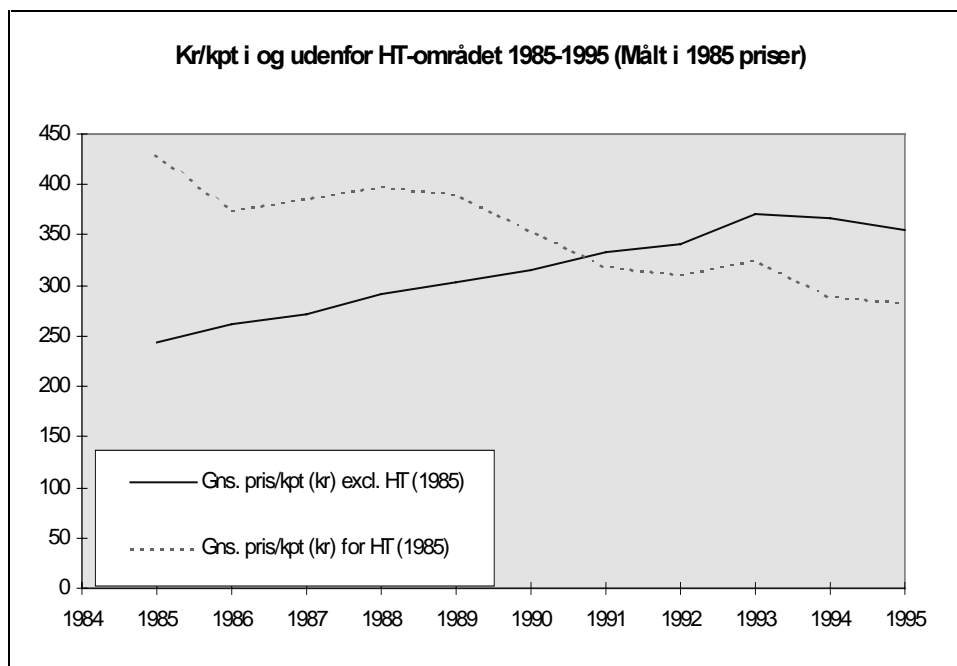
perioden er reduceret på lokaltrafikken og sket en mindre udvidelse af regionaltrafikken - primært i myldretiden. Der er dog også her tale om forskelle imellem selskaberne indbyrdes.

Figur 1. Index for trafikskabernes gennemsnitlige indtjening pr. køreplantage i 1995 i forhold til 1984 (1984-niveau = 100)<sup>1</sup>. Det skal bemærkes at Ringkjøbings lokalruter er medregnet i 1984 og ikke i 1995.



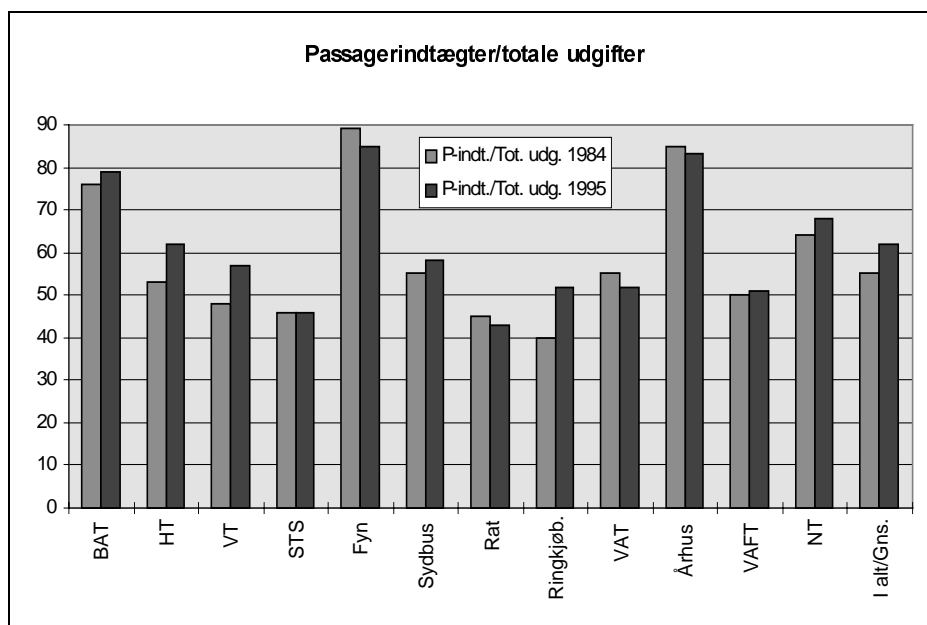
<sup>1</sup> ARF's nøgletal for indtægter og køreplantage. Indtægter er reguleret med udviklingen i forbrugerprisindexet fra 1984 til 1995.

Figur 2. Oversigt over udviklingen i en gennemsnitstimepris på landsplan. fra 1985 - 1995<sup>2</sup> i og uden for HT-området. Omregnet til faste priser v.h.a. forbrugerprisindexet. Tal udenfor HT er excl. bybusselskaberne og lokalruterne i Fyn, Århus og Ringkjøbing amter.



Som det fremgår af figur 3, er passagerbetalingens størrelse i forhold til driftsudgifterne steget fra 55 % til 62 % i perioden for hele landet under eet, mens den uden for HT-området er steget fra 57 til 59 %. HT tegner sig således for den største forbedring.

Figur 3. Oversigt over passagerindtægternes andel af trafikelskabernes totale udgifter (kørsel + administration) i procent 1984 og 1995<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> Amtrådsforeningens nøgletal

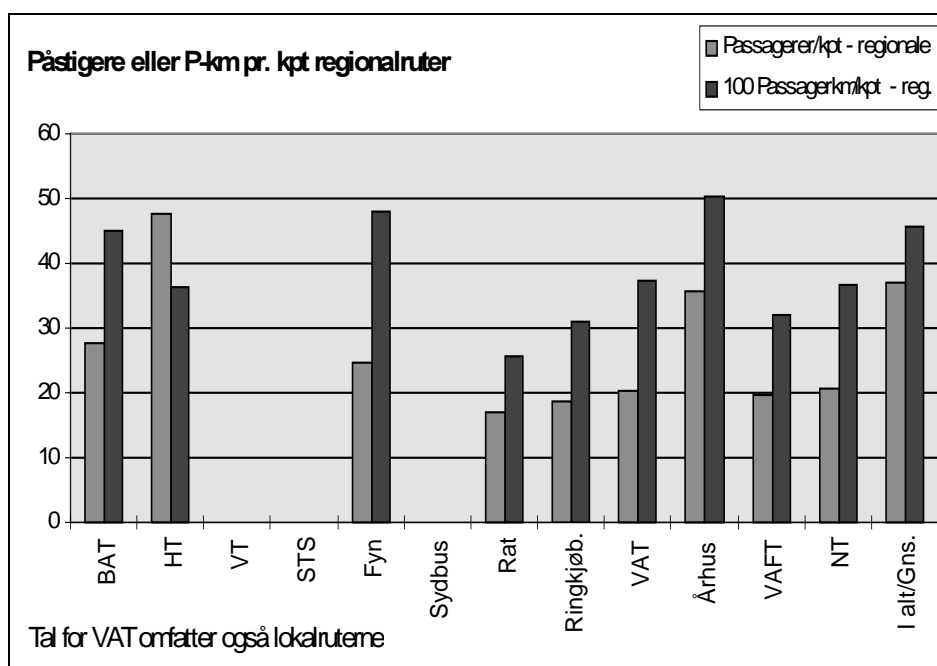
### Strukturelle forhold har stor betydning

Nøgletalsanalyserne viser, at der er store forskelle på trafikselskabernes økonomi og i effektiviteten målt som antal passagerer eller passagerkm pr. time i regionaltrafikken (Figur 4.).

Et af hovedspørgsmålene i forskningsprojektet har derfor været at afklare, hvilke forhold der har den største indflydelse på mulighederne for at opnå effektivitet. Det har imidlertid ikke været muligt at fastlægge betydningen af de forskellige forhold med kvantitative metoder. For det første er der tale om relativt få trafikselskaber, der tilmed har meget forskellige strukturelle rammebetingelser for at drive kollektiv trafik (befolkningsunderlag, bymønstre, bilejerskab mv.). For det andet eksisterer der kun få pålidelige nøgletal til effektivitets- eller økonomivurdering på mikroniveau.

Både nøgletalsvurderinger og interviews peger dog ret entydigt i retning af, at de strukturelle forhold har den største betydning for at opnå høj belægning og passagerfinansiering. Men selskaberne kan også selv påvirke forhold med betydning for effektivitet og økonomi i kørselsudbuddet.

Figur 4. Passagerer og passagerkm pr. kpt i regionaltrafikken for 9 af trafikselskaberne<sup>4</sup>.



<sup>3</sup> Amtrådsforeningens nøgletal

<sup>4</sup> Oplysninger i spørgeskemaundersøgelse sammenholdt med "Bustrafik 1994".

### **Forhold selskaberne selv kan påvirke**

Nogle forhold kan påvirkes af selskabernes administrationer og bestyrelser ret direkte (Internt påvirkelige). Dette drejer sig primært om ledelse og organisering af trafikselskabets aktiviteter. Andre forhold kræver et samspil med instanser eller parter uden for trafikselskabets bestyrelse eller administration (Eksternt påvirkelige). De væsentlige forhold er her finansieringsformen, samspillet med busselskaberne, trafikpolitikken og samspillet med brugernes behov og efterspørgsel.

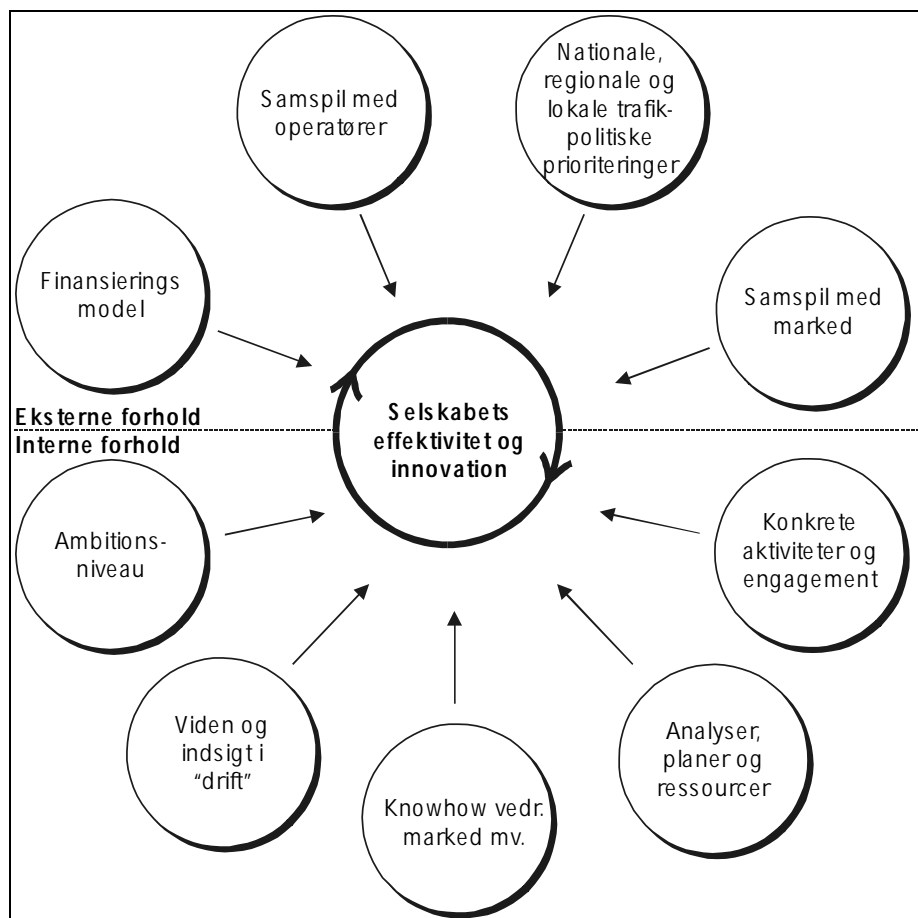
En oversigt over de væsentligste forhold, der kan påvirkes eksternt og internt er vist i figur 5 på næste side.

### **Defensive målsætninger**

Der er bred enighed om trafikselskabernes overordnede formål og der er et tillidsfuldt samarbejde mellem de politiske bestyrelser og administrationerne i de 5 interviewede trafikselskaber. De væsentlige succeskriterier er overholdelse af budgetter og tilskudsandel, samt at minimere antallet af klager og politiske problemer. Der er kun i begrænset omfang operationaliserbare mål eller tydelige succeskriterier på mere detaljeret niveau.

Lokalt er trafikselskaberne ikke udfarende i forhold til arealplanlægning og lokalisering, og selv om mange af de interviewede gerne ser busprioritering i de større byer, er der kun sjældent foretaget analyser, der kunne igangsætte trafikpolitiske diskussioner om prioritering. Årsagerne er ikke afdækket, men det antages, at det kan være spørgsmål om politisk loyalitet, alternativt en erkendelse af at handlingsrummet er begrænset, dvs. at busprioriteringer ikke er politisk mulige at gennemføre, eller måske et spørgsmål om mangel på planlægningsmæssige ressourcer.

Figur 5. Oversigt over eksternt og internt påvirkelige forhold



### Begrænset ledelsesinformation (nøgletal)

Få selskaber har viden om de rejste passagerkilometer på nettet, og der foretages kun i begrænset omfang opgørelser af økonomi eller ressourceindsats i forhold til produktion på mere detaljerede dele af forretningen f.eks. rute- eller turniveau. En mere detaljeret viden om den konkrete fordeling af udgifter, indtægter og trafikarbejde på ture og ruter kunne benyttes til mere systematiske sammenligninger af effektivitet, samtidig med at der kunne formuleres og følges op på mere håndfaste succeskriterier for trafikselskabernes forskellige aktiviteter.

Manglen på viden giver fire problemer: For det første bliver det vanskeligere at opnå forøget driftseffektivitet uden ordentlige referencepunkter. For det andet bliver det vanskeligt at opnå en systematisk underbygget faglig viden om den kollektive trafik. F.eks. er tidsserie- eller statistiske analyser af ændringer i geografiske forhold, kørselsændringer eller priser umulige. For det tredje bliver det vanskeligere at prioritere i forhold til både trafikudbud eller administrativt anvendte ressourcer på et kvalificeret grundlag. For det fjerde bliver trafikselskabernes muligheder for at præge en eventuel lokal trafikpolitisk debat med faktuelle oplysninger begrænset. Dette gør sig også gældende på landsplan, hvor der også savnes en systematisk faktuel vidensopsamling.

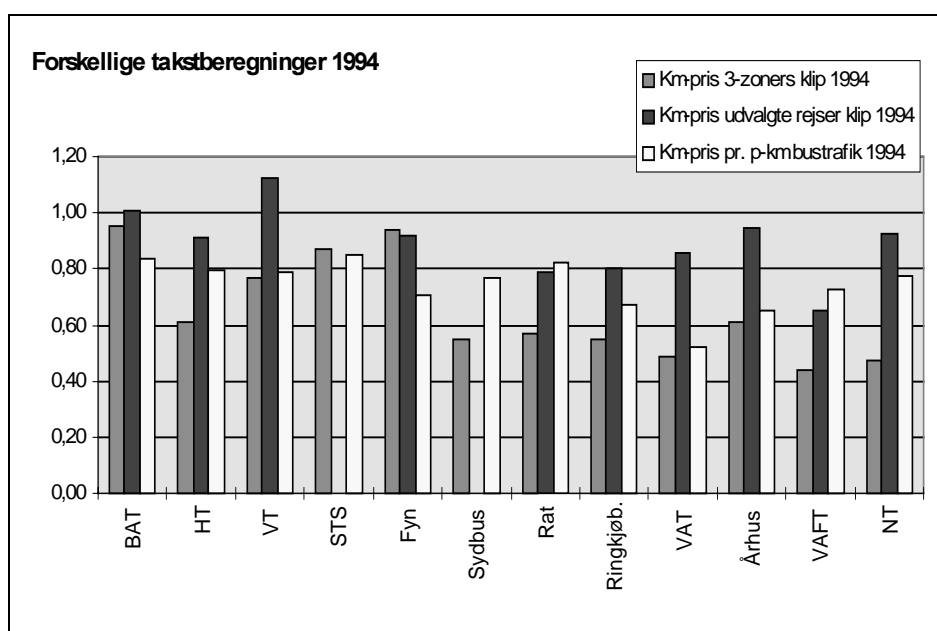
Som eksempel på ovenstående kan nævnes spørgsmålet om sammenligning af takstniveauerne mellem trafikselskaberne. Dels er takstniveauet et politisk interessant emne, og dels har det indflydelse på trafikselskabernes brugerfinansiering. Imidlertid er spørgsmålet ikke let at af-

klare, fordi selskaberne har forskellige prissammensætning for de enkelte rejsehjemler og også har forskellig zonestruktur. Nogle har relativt mindre zoner omkring de større byer, hvilket alt andet lige giver dyrere rejser for en stor del af brugerne, men også giver mulighed for større indtjening og dermed mindre tilskudsbehov.

Figur 6 viser resultatet af beregning af takstniveauet efter tre forskellige principper på basis af de data, der er til rådighed:

- Km-prisen beregnet af Amtsrådsforeningen for 3-zoners klippekort (Svarer ca. til 15-20 km's rejser).
- Km-prisen beregnet ud fra konkrete rejser i ca. 20 km's afstand i amterne og ud fra deres zonepriser for klippekort.
- Km prisen beregnet som den totale gennemsnitlige indtægt pr. passagerkm i de enkelte amter, hvilket også er en måde at opgøre, hvad de rejsende faktisk betaler<sup>5</sup> for trafikken.

Figur 6. Eksempel på forskellige beregninger af takstniveauet i trafiksselskaberne i 1994 i 1994 priser<sup>6</sup>



Af figur 6 ses klart, at trafiksselskaberne ligger vidt forskelligt afhængigt af opgørelsesmetoden, hvilket gør, at det er særdeles vanskeligt at konkludere noget om, hvorledes de reelt er placeret i forhold til hinanden med takstniveau.

Dette har flere følger: For det første betyder det, at det kan være vanskeligt at afgøre, hvorvidt en høj selvfinansieringsgrad for et trafiksselskab skyldes takstniveauet eller andre for-

<sup>5</sup> I valget af sammenligningsgrundlag er antaget, at klippekortpris er sammenlignelig med gennemsnitspris, fordi kontantbilletter er dyrere og abonnementskort billigere end denne. Dette forhold er naturligvis meget diskutabelt, fordi meget som tidligere beskrevet afhænger af rejsehjemlernes fordeling på både korte og lange rejser.

<sup>6</sup> Baserer sig på opgørelser fra ARFs nøgletal, Trafiksselskabernes taksttabeller og zonekort, Passagerkm fra Trafikministeriets opgørelse af "Bustrafik 1994" sammenholdt med indtægterne fra ARF's nøgletal for 1995. Sidstnævnte giver en mindre usikkerhed, men burde ikke medføre forskydninger i de indbyrdes forhold undtagen for Rat, hvis tal for 1995 er påvirket af Ribus-konflikten.

hold. For det andet betyder det, at de takstniveauer trafikskaberne normalt sammenligner sig gennem, måske er ret ukorrekte, hvilket kunne have politiske følgevirkninger på takstfastsættelsen. For det tredje betyder det, at det kan blive en del vanskeligere at foretage analyser af, hvad taksterne eventuelt betyder for benyttelsen af den kollektive trafik, fordi der ikke kan foretages analyser på tværs af selskaberne.

Det skønnes, at et af de bedste mål for taksten for passagererne vil være en beregning af indtægten pr. passagerkm for de forskellige dele af produktionen. Alternativt kan beregnes nogle gennemsnit for forskellige rejselængder, hvor man så også skal kende rejsehjemfordelingen på disse.

### Mere fokus på marked og brugere

Trafikskaberne skal være opmærksomme på, at efterspørgslen på markedet består af forskellige behov. Et eksempel på en simpel segmentering af markedet er vist på figur 7. Opfyldelsen af nogle behov kan effektiviseres gennem planlægning og påvirkning af brugernes rejsetidspunkter (f.eks. mødetider ved skole- uddannelses- og sociale kørsler, der svarer til segmenterne A og B på figur 7). Opfyldelsen af andre behov kræver større produkttilpasning, markedsføring og mere aktivt salg. (F.eks. for fritidsrejsende eller pendlere/virksomheder, der oftere kan vælge andre transportmidler, der ligger i segmenterne C og D i figur 7).

Figur 7. Simpel markedssegmentering:

	Socialt Segment	Kommercielt Segment
Stor regelmæssighed	<b>A</b> Skole og udd. trafik	<b>C</b> Pendlere til arbejdspladser
Lav regelmæssighed	<b>B</b> Sociale kørsler (Ældre, handicappede, syge)	<b>D</b> Fritids- og fornøjelsesrejsende
	Stor "tvang" Lav betalingsevne	Stor konkurrence med alternativer Høj betalingsevne



Groft sagt bør der være stor fokus på at koordinere brugernes behov samt at driftsoptimere over for segmenterne A og B<sup>7</sup>. Dette har sammenhæng med, at det er relativt let at få kendskab til brugernes behov gennem samarbejdet med institutioner og andre offentlige instanser, samtidig med at passagererne overvejende er tvunget til at benytte den kollektive trafik og derfor også kan have en interesse i at opnå gode fælles løsninger med trafikselskabet. Begge grupperne A og B må formodes at have relativt få penge, hvorfor der også kan være fokus på relativt lave priser af sociale hensyn. En markedsføringsindsats over for grupperne A og B er formentlig mindre væsentlig.

For segmenterne C og D bør fokus være på afklaring af de potentielle brugeres behov og en tilpasning af udbuddet herefter, hvilket har sammenhæng med at disse segmenter har lettere adgang til f.eks. at køre i bil. Naturligvis bør der også her søges driftsoptimeret, men mulighederne for optimal materieludnyttelse kan let være mere begrænset. Der bør være stor fokus på markedsføring og salg over for disse markedssegmenter. Til gengæld er der sandsynligvis bedre muligheder for at tage højere priser for ydelserne, hvilket kan bidrage til en god driftsøkonomi, selv om materiellet ikke udnyttes optimalt.

Segmenterne A og C, der har regelmæssige behov, er de mest oplagte målgrupper for den kollektive trafik, da der er tale om mange og regelmæssige rejser, hvor behovene burde kunne imødekommes med faste regulære køreplaner i begge tilfælde.

En stor del af trafikselskabernes planlægning og samarbejde drejer sig om segmentet A, mens trafikselskaberne generelt har begrænset viden om markedsandele og konkurrenceforhold i pendlertrafikken. Der er en bred enighed blandt de interviewede om, at markedsføringssiden generelt er forsømt, hvilket indikerer, at der er væsentlige potentialer for den kollektive trafik ved større markedsorientering overfor pendlerne.

### **Mere samspil med busselskaberne**

Gennem de senere års udbud af kørsel er busentreprenørernes fokus flyttet mere i retning af trafikselskaberne som kunder end mod passagererne, som begge parter skal leve af i sidste instans. Der bør derfor arbejdes med nye kontraktformer med større orientering mod passagererne, f.eks. ved at kombinere kravet om omkostningsmæssig effektivitet med krav om mere engagement i indtægtsskabende aktiviteter og service fra busselskabernes side. Flere trafikselskaber finder det interessant at afprøve mere incitamentsprægede kontrakter.

### **Det vil være “effektivt at effektivisere”**

Nøgletalsarbejdet har afdækket en manglende orientering mod detaljeret økonomisk, driftsmæssig og servicemæssig effektivitet. Interviewrunden har bekræftet, at der i trafikselskaberne er en uklar opfattelse af effektivitet og af hvilke målepunkter, der kunne etableres både for interne sammenligninger og evt. sammenligninger mellem selskaberne indbyrdes. En større fokus på effektivitet som en del af succeskriterierne kombineret med systematiske målinger og vurderinger vurderes at kunne bidrage til en højere effektivitet i sig selv.

Uklare succeskriterier kombineret med begrænset ledelsesinformation og know-how om markedet kan give problemer med at klarlægge, hvilke aktiviteter trafikselskaberne skal prioritere

---

<sup>7</sup> Det er dog her vigtigt at være opmærksom på, at netop fordi brugerne ofte er afskåret fra andre muligheder, vil de være sårbare overfor ændringer i serviceniveauet. Omfanget af serviceniveauet bør derfor være et vigtigt politisk emne.

og iværksætte for at komme videre fremover. Der synes da også at være en manglende klarhed om fremtidens opgaver blandt de interviewede nøglepersoner.

Trafikselskaberne er dog blevet mere økonomiske og formentlig mere driftseffektive i de sidste 10 år, men forskningsarbejdet peger klart i retning af, at der stadig er gode muligheder for at arbejde systematisk med at forøge effektiviteten. Det skønnes i den forbindelse relevant at foretage udvikling inden for følgende 5 indsatsområder:

- Indtægtseffektivisering
- Produktudvikling og markedsføring
- Benchmarking og kvalitet
- Forbedring af vidensgrundlaget
- Fælles udvikling af aktiviteter på tværs af selskaberne