

Guanyar clientela al vehicle privat

Els nous reptes del transport amb autocar a Catalunya

Lluís Herrán Sánchez

Tècnic de l'ICDT

Les empreses catalanes de transport col·lectiu amb autocar s'enfronten als canvis que comporta la integració en el nou mercat europeu. Aquests canvis vindran més per l'adaptació a un mercat en creixement i cada cop més exigent, que no pas per la competència que pugui significar l'entrada d'empreses estrangeres. Oferir serveis de qualitat, tecnificar la gestió empresarial i guanyar clientela al competidor immediat, el vehicle privat, són els principals reptes que ha de superar el sector.

El sector de transport de viatgers amb autocar a Catalunya s'enfronta a la integració del nou mercat europeu amb bones possibilitats per dur a terme els canvis que comporta. Aquesta és una de les conclusions de l'estudi realitzat per Molbay S.A., per iniciativa de la Subcomissió de Transport Terrestre de Viatgers de l'Institut Català per al Desenvolupament del Transport (ICDT). Segons aquest estudi, "les empreses catalanes es troben en bones condicions de partida per afrontar els reptes del noranta-tres".

La legislació comunitària en aquest subsector es pot qualificar de poc propícia a l'obertura i, encara que des de 1988 existeix a la CEE un paquet de mesures liberalitzadores en discussió, el seu

grau de desenvolupament està força retardat i, tant les legislacions comunitàries com les nacionals, contribueixen al manteniment de l'actual situació i no estimulen el desenvolupament de xarxes comercials a l'exterior.

D'altra banda, l'estudi destaca una inexistència pràctica d'estratègies del nostre entorn, "al contrari d'allò que succeeix en el transport de mercaderies". Això permet una certa autonomia per a desenvolupar estratègies pròpies i adaptar-se a aquest gran mercat.

Creixement i canvi

La prioritat del sector és en aquests moments l'adaptació empresarial a un mercat amb

tendència absoluta al creixement i que ha de donar un salt per millorar les seves prestacions qualitatives. El creixement quantitatiu va lligat al fenomen general de l'augment de la "mobilitat no obligada" i de la del sector negocis, que afectaran tots els àmbits i els serveis per a oferir.

Les empreses han d'adaptar també les seves estratègies a la lluita contra el competidor més immediat: el vehicle privat i no pas els altres modes de transport col·lectiu. Els altres modes, i més concretament el ferrocarril, tindran un paper de dinamitzadors del transport col·lectiu per carretera, atès el fenomen de la complementarietat intermodal.

El mercat únic europeu, per la seva banda, generarà un augment de la mobilitat continental i turística i potenciarà unes altres modalitats com ara, les vacances de curta durada -de tres a cinc dies- durant tot l'any, els desplaçaments per a la pràctica dels esports d'hivern, el turisme de la tercera edat i, en definitiva totes les noves demandes lligades a les ciutats com a centres d'interès cultural i turístic.

El viatger de lleure, més exigent, sol·licitarà productes més complexos, amb prestacions flexibles i integrades. Això obligarà a una més gran i estreta col·laboració entre les empreses per a desenvolupar noves gammes de productes especialitzats com els paquets turístics.

També s'ha de preveure un augment dels requeriments dels usuaris en seguretat i confort, que igualment obliga a augmentar la qualitat dels serveis.

En aquest tipus de canvi, tal com ja ha ocorregut en la major part dels altres sectors de la producció, l'organització es transforma per a "produir allò que es demana" més que no pas per a "ofe-



Les empreses catalanes de transport amb autocar es troben en bones condicions de partida per afrontar el nou mercat europeu.

Diversos entorns tecnològics que afecten les empreses de transport de viatgers per carretera

rir allò que es produeix". Això comporta l'aparició d'uns productes i una organització més complexos i aquesta última, l'organització, apareix com a ingredient més determinant de cada servei.

Nova organització empresarial

Els canvis esmentats comporten una nova organització de l'empresa prestatària de serveis de transport col·lectiu per carretera, amb una major adaptació a la demanda i, conseqüentment, una major flexibilitat que obliga a adoptar les més modernes tecnologies de la informació i les noves tècniques de gestió.

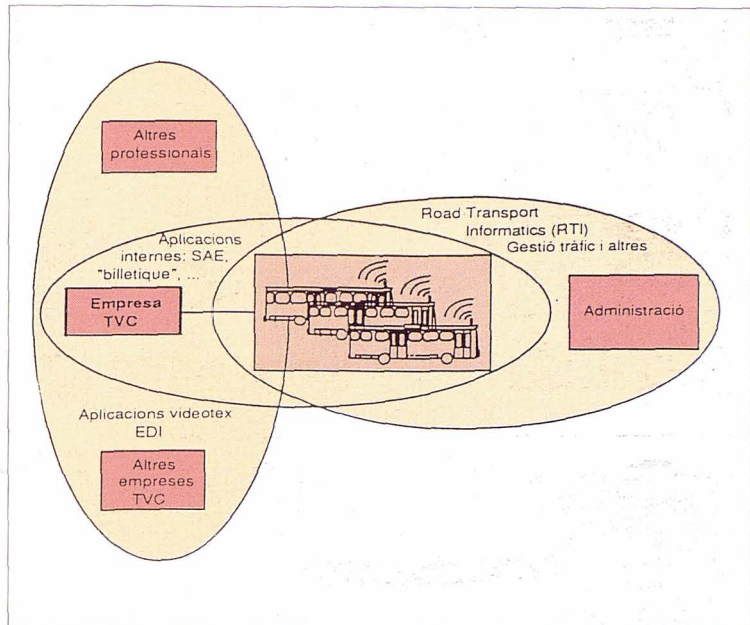
Les tecnologies de la informació incidiran, segons l'estudi de l'ICDT, en: la reducció de costos obligada per l'augment de la competència (mecanització); la col·laboració entre empreses per a desenvolupar els nous serveis integrats (transmissió de la informació) i l'organització del transport ("billetique" o gestió tècnica).

La informació, doncs, "esdevé l'element estratègic en el futur mercat únic". Primer, perquè augmenta la seva participació en el mateix producte; en segon lloc, perquè facilita la millora de l'organització del servei i permet la col·laboració entre empreses, tant del mateix país com d'uns altres i, en darrer terme, perquè permet augmentar la competitivitat, no per la via d'estalvi de costos, sinó perquè permet augmentar considerablement el volum de serveis prestats amb les organitzacions prèviament existents.

Informàtica aplicada

Quin és l'estat actual d'aquesta informatització? A hores d'ara, el sector es troba en una primera fase de mecanització. Aquesta fase es caracteritza per la introducció de la tecnologia i el desenvolupament de productes a mida, bé pels propis serveis informàtics interns, bé per empreses especialitzades.

Així i tot, comencen a aparèixer programes estàndards de gestió que demostren que estem davant



els principis de la maduració informàtica del sector. Aquesta tendència a l'estandardització és un aspecte que s'hauria de potenciar ja que, a més de la reducció de costos que comporta, permetria escometre un segon capítol ara poc desenvolupat: la interconnexió i l'intercanvi d'informació entre les empreses, aspecte cabdal per al desenvolupament dels nous serveis integrats.

També seria aconsellable descarregar les empreses de tasques informàtiques -per a les quals no poden ser molt competitives ja que no és la seva especialitat- i que concentrin els seus esforços en la seva utilització i donin pas a la nova necessitat estratègica: la introducció de la telemàtica.

Un altre capítol que s'ha de desenvolupar és la generalització i estandardització dels moderns "sistemes d'ajut a l'explotació" (SAE) en temps real. Els SAE comporten avantatges en la millora de la puntualitat, la garantia de les correspondències, l'acceleració dels viatges, l'augment de la informació a l'usuari i, en general, una millor utilització dels recursos disponibles.

SAE, DRIVE, RTI...

La introducció d'un SAE, però, no és tan sols una qüestió d'inver-

sions, de disponibilitats econòmiques. A més a més d'aquesta qüestió, comporta una nova cultura empresarial que passa d'un model centralitzat en el vehicle a un altre en el qual l'eix és l'organització i el seu instrument bàsic, la informació automatitzada.

El desenvolupament d'aquestes tecnologies es troba en aquests moments en fase de projecte o prova pilot i compta amb el suport de la CE que treballa en el programa DRIVE (Dedicated Road Infrastructure and Vehicle Safety in Europe), dins del qual hi ha un conjunt d'objectius d'informatització agrupats sota la denominació de Road Transport Informatics (RTI). Els resultats d'aquestes investigacions faran que aviat es pugui comptar amb unes dotacions tècniques que facilitaran aquesta modernització del sector.

Modernització que, tanmateix, obliga a un canvi de mentalitat empresarial, a unes noves relacions laborals i a un augment de la qualificació dels professionals del sector que hauran de reciclar els seus coneixements tècnics i organitzatius. Aquesta formació, intensiva en un primer moment, haurà de ser potenciada per l'administració ja que, segons el seu nivell d'assoliment, permetrà o dificultarà la ràpida adaptació del sector als canvis que s'han anunciat.



Millorar les prestacions qualitatives és una prioritat del sector.

A part de l'esmentat repte tecnològic i organitzatiu, les empreses catalanes, segons l'estudi de Molbay S.A. encarregat per l'ICDT, tenen una bona posició en el mercat intern. Així, les principals empreses de transport regular tracten de consolidar xarxes que els permetin controlar el seu territori i implantar-s'hi. Assistim a un veritable repartiment de zones d'influència.

Aquest fenomen d'ocupació del territori i per tant de modificació de les concessions, es veu afavorit per l'especificitat de la Llei 12/1987 del Parlament de Catalunya, més avantatjosa per als concessionaris que no pas la Llei d'ordenació dels transports terrestres (LOTT), ja que atorga el dret de preferència en la prolongació o modificació de línies. Aquest aspecte estimula l'adaptació de l'oferta a la demanda i promou el creixement de la xarxa i la potenciació de les empreses.

Aquest avantatge inicial, però, haurà de consolidar-se mitjançant la introducció dels nous serveis, poc desenvolupats en aquests



moments, i la reestructuració organitzativa, tecnològica i formativa abans esmentada.

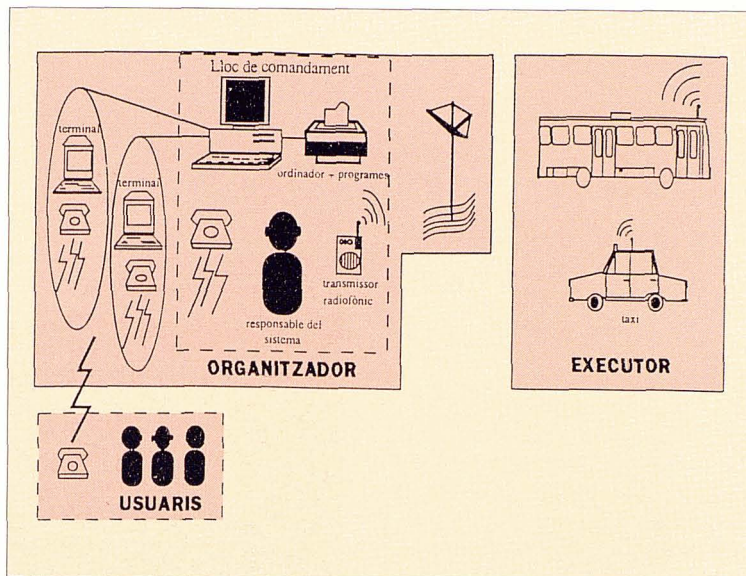
Liberalització alentida

Segons com s'afronti aquest primer repte, el sector estarà en condicions d'enfrontar-se a les conseqüències de les mesures li-

beralitzadores que, encara que es trobin en un procés força endarrerit, a curt o llarg termini seran abordades en el marc del mercat únic europeu.

Aquesta liberalització, que es troba retardada per la posició contrària d'alguns estats comunitaris, es fonamenta en la discus-

Recursos utilitzats per un SAE



sió dels punts següents: revisió dels accessos als tres mercats continentals (regulars, llançadora i discrecional); obertura dels mercats interiors (cabotatge); regulació de l'accés a la professió; harmonització tècnica i regulació social.

El procés de liberalització, que no hem desenvolupat en aquest article, perquè no és el principal problema que es presenta avui dia al sector, es preveu que tindrà un desenvolupament lent i que continuarà, durant un temps breu, regulat per les reglamentacions interiors de cada país.

El repte, doncs, es donarà en la renovació tecnològica i organitzativa de les empreses i, per a aquest primer pas, aquestes podran comptar amb un entorn positiu per a escometre'l. Aquest entorn positiu es fonamenta en la bona posició que les empreses catalanes tenen dins el seu mercat interior, les possibilitats de millora facilitades per la reglamentació catalana i per les bones expectatives de creixement que té el sector.

Aquest increment té diferents valoracions, segons els diversos estudis disponibles, amb percentatges molt variables, però hi ha una coincidència general en el pronòstic que, per a aquesta dècada, el subsector creixerà sempre per sobre de l'increment general previst per a l'economia. Aquest impuls hauria de ser motor suficient per a realitzar l'esmentada reorganització empresarial i per facilitar que les empreses catalanes, des de la nova base organitzativa, es trobin en possibilitat de competir quan arribi el veritable repte de la liberalització del mercat únic europeu.

LL. H. □

Les empreses de transport de viatgers per carretera a Catalunya

A. Domini intern a l'empresa

a.1. Aplicacions d'ajuda a l'organització i a l'assignació de recursos ("off line")

- Grafs (bases dades: parades/itineraris/temps)
- Generacions fulls de ruta i optimització rutes
- Preparació d'horaris/quadres marxa/assignació conductors

a.2. Aplicacions d'ajuda a l'explotació ("on line" i "off line")

- Sistemes d'Ajut a l'Explotació (SAE) en temps real
- Control automàtic de la clientela ("billetique")
- Gestió de tallers i flotes

a.3. Aplicacions de control ("off line")

- Control del manteniment del vehicles
- Avaluació del comportament de línies i serveis
- Gestió de dades cancel·ladores i tacògrafs
- Estadístiques

B. Domini extern a l'empresa

b.1. Aplicacions orientades al mercat

- Serveis videotex per al "booking" i per a difusió/captura d'informació professional

b.2. Seguiment dels vehicles i gestió del trànsit

- Ràdio comunicació, telefonia cel·lular, tecnologia satèl·lit

b.3. Relacions entre empreses

- Electronic Data Interchange (EDI) per a l'intercanvi d'informació comercial entre empreses