

## MODELE ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ MIEJSKĄ

***Wstęp. Modelowe ujęcie organizacji i zarządzania komunikacją miejską. Organizacja i zarządzanie zderegulowaną komunikacją miejską. Organizacja i zarządzanie regulowaną komunikacją miejską. Zakończenie.***

### 1. Wstęp

Jednym z zasadniczych celów polityki transportowej krajów UE, a co za tym idzie również krajów kandydujących, jest ograniczenie regulacyjnej roli państwa w gospodarce na rzecz wdrażania mechanizmu konkurencji.

W odniesieniu do lokalnego rynku transportu pasażerskiego pożądana rola władz państwowych powinna dotyczyć<sup>2</sup>:

- stymulowania uczciwej konkurencji;
- ujednoczenia zasad tworzenia i funkcjonowania firm transportowych;
- liberalizacji dostępu do rynku;
- harmonizacji norm technicznych, ekologicznych, społecznych i fiskalnych.

Konkurencja jest istotnym elementem gospodarki rynkowej, dzięki niej uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji. Stymulowanie uczciwej konkurencji sprowadza się do tworzenia warunków prawnych i instytucjonalnych, w których:

- nie istnieją żadne ilościowe regulacje dostępu do zawodu i do wykonywania przewozów w danych segmentach rynku;
- wyeliminowane są wszelkie przejawy dyskryminacji lub preferencji ze względu na miejsce pochodzenia środka przewozowego lub firmy przewozowej.

Wdrażanie tak rozumianej konkurencji na rynku komunikacji miejskiej napotyka jednak w praktyce trudności i bariery. Do podstawowych barier zaliczyć można:

- nierówne traktowanie podmiotów rynkowych;
- brak zdecydowanej postawy władz, zarówno państwowych, jak i gminnych, w tworzeniu warunków do konkurencji, tj. oddzielenia organizowania od wykonywania przewozów;
- wprowadzanie nowych uregulowań związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw transportowych utrudniających swobodny dostęp do rynku.

### 2. Modelowe ujęcie organizacji i zarządzania komunikacją miejską

Istotną rolę w stymulowaniu i wdrażaniu procesów konkurencyjnych pełni sposób organizacji i zarządzania na lokalnym rynku przewozów pasażerskich. Przyjęte rozwiązania powinny kreować konkurencję i kształtować strukturę przedmiotową i podmiotową rynku umożliwiającą osiągnięcie efektów typowych dla gospodarki rynkowej.

Warunki konieczne do zaistnienia konkurencji na lokalnym rynku przewozów pasażerskich to:

---

<sup>1</sup> Hubert Kołodziejski - Doktor ekonomii, pracownik Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej, naczelnik wydziału w gdyńskim ZKM, ekspert Marszałka Województwa Pomorskiego ds. zbiorowego transportu publicznego w aglomeracji gdańskiej, współautor licznych projektów.

<sup>2</sup> E. Teichmann, *Polityka transportowa w: L. Ciamaga, E. Latoszek, K. Michałowska-Gorywoda, L. Oręziak, E. Teichmann: Unia Europejska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.194-197.*

- występowanie na rynku przynajmniej dwóch przewoźników mogących w swojej działalności wykorzystać instrumenty konkurencji przy jednoczesnym występowaniu między nimi konfliktu interesów (brak konfliktów interesów eliminuje motywację do rywalizowania na rynku);
- mobilność popytu między przedsiębiorstwami oferującymi usługi przewozowe.

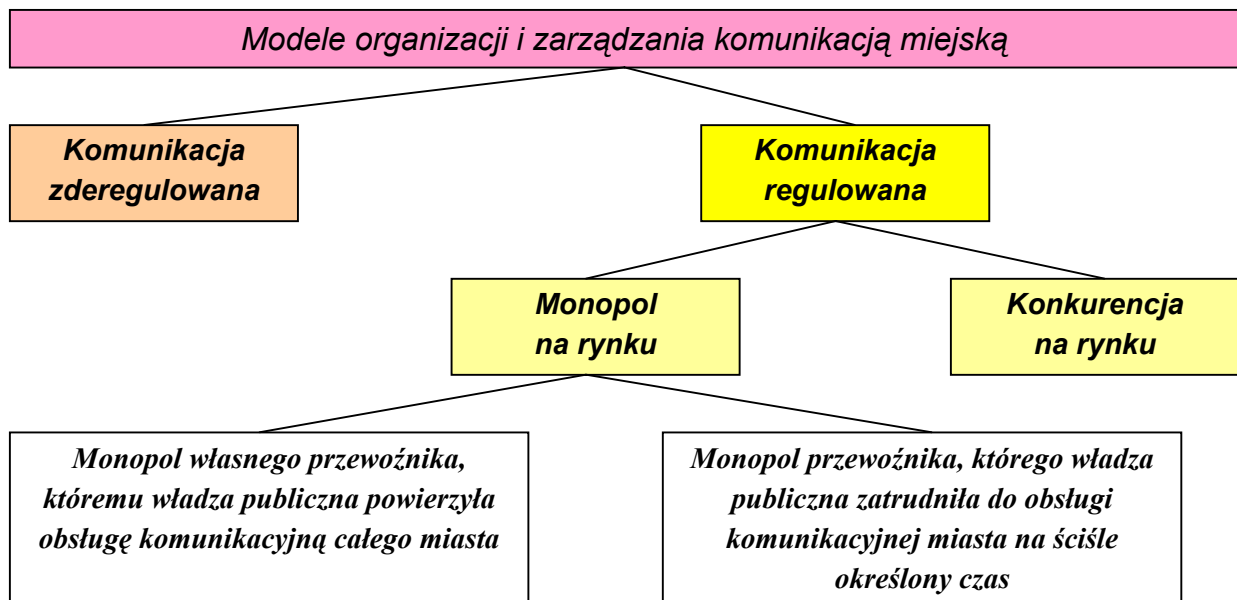
Spośród zaprezentowanych na rysunku 1. modeli konkurencję na lokalnym rynku przewozów pasażerskich umożliwiają dwa rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania:

- model zderegulowany, pozbawiony całkowicie regulacji publicznej;
- model poddany regulacji publicznej, ale realizowany przez konkurujące firmy przewozowe.

Usługi komunikacji miejskiej mają charakter użyteczności publicznej. Wymaga to podjęcia określonego zakresu regulacji ze strony władz publicznych w odniesieniu do jej funkcjonowania.

W modelu komunikacji zderegulowanej zakres regulacji sprowadza się do minimum, które można uznać za niezbędne z punktu widzenia dążenia władz publicznych do zapewnienia standardu obsługi komunikacyjnej wymaganego przez mieszkańców. Jest to więc także komunikacja regulowana, tylko że w niewielkim zakresie.

W modelu komunikacji regulowanej zakres regulacji jest szeroki. Władza publiczna, dążąc do zapewnienia standardu obsługi komunikacyjnej miasta na możliwie wysokim poziomie, szeroko ingeruje w jej kształtowanie.



Rys. 1. Modele organizacji i zarządzania komunikacją miejską

Źródło: Gospodarowanie w komunikacji miejskiej, red. O.Wyszomirski, Wyd. UG, Gdańsk 2002 r., s.143.

Podstawowa różnica w zakresie regulacji między modelem komunikacji zderegulowanej i regulowanej dotyczy dostępu do świadczenia usług przewozowych oraz sposobu ustalenia cen za te usługi. Zróżnicowana możliwość dostępu przewoźników do rynku w poszczególnych modelach determinuje konkurencję po stronie podaży. Model komunikacji zderegulowanej wyzwala konkurencję ze swojej istoty, natomiast modele odnoszące się do komunikacji regulowanej mogą opierać się na monopolu jednego przewoźnika lub na konkurencji wielu.

Biorąc pod uwagę kryterium konkurencji, po stronie podaży w ramach modelu regulowanego można wyróżnić następujące rozwiązania:

- monopol jednego przewoźnika, stanowiącego własność gminy, powołanego do bezterminowej obsługi komunikacyjnej całego miasta;

- monopol jednego przewoźnika, który został zatrudniony do obsługi komunikacyjnej miasta w ściśle określonym czasie na podstawie wygranego przetargu;
- konkurencję na rynku przewoźników, którzy wygrali przetargi na obsługę wyodrębnionych fragmentów sieci komunikacyjnej miasta.

Każdy z modeli komunikacji regulowanej wymaga innego rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania obsługą komunikacyjną miasta. W przypadku monopolu przewoźnika stanowiącego własność miasta podstawowy zakres działalności organizacyjno-zarządczej może wykonywać ten przewoźnik. Z kolei w przypadku monopolu przewoźnika zatrudnionego przez miasto do obsługi komunikacyjnej w ściśle określonym czasie, występuje możliwość realizowania dużego zakresu działalności organizacyjno-zarządczej zarówno przez władzę publiczną, jak i przez przewoźnika. Konkurencja przewoźników na rynku wymaga natomiast wypełniania podstawowego zakresu działalności organizacyjno-zarządczej przez władzę publiczną.

Duże zaangażowanie władzy publicznej w organizację i zarządzanie obsługą komunikacyjną może wymagać powołania lub zatrudnienia wyspecjalizowanej jednostki organizacyjno-zarządczej. W przypadku monopolu przewoźnika zatrudnionego przez władzę publiczną i konkurencji na rynku, usługi przewozowe mogą być świadczone przez przewoźników o różnej formie własności. W ramach modelu polegającego na monopolu może wystąpić monopol przewoźnika stanowiącego własność publiczną lub prywatną.

### **3. Organizacja i zarządzanie zderegulowaną komunikacją miejską**

W warunkach zderegulowanego rynku przewozów pasażerskich istnieje nieograniczony dostęp do świadczenia usług przewozowych dla wszystkich firm dysponujących odpowiednim taborom pod względem techniczno-eksploatacyjnym. Jest to więc model zakładający występowanie na rynku konkurujących między sobą przewoźników ustalających we własnym zakresie przebieg linii komunikacyjnych i obowiązujące na nich rozkłady jazdy oraz opłaty za przejazd.

Przewoźnicy działający w warunkach deregulacji rynku lokalnych przewozów pasażerskich kierują się w swoich działaniach jedynie potrzebą sprostania życzeniom pasażerów i chęcią maksymalizacji zysku. Efektywność ekonomiczna każdej linii liczona jest osobno, a taryfy opłat ustalane są samodzielnie przez poszczególnych przewoźników. Przy określaniu poziomu opłat za przewóz brane są pod uwagę tylko kryteria rynkowe. W ten sposób przewoźnik we własnym zakresie przeprowadza kalkulację ceny za usługę w oparciu z jednej strony o koszty, a z drugiej o dochodowość danej linii limitowaną przez konkurencję oraz „zasobność portfeli” konsumentów. Kryteria polityczne oraz makroekonomiczne nie mają wpływu na kształtowanie poziomu taryf przez poszczególnych przewoźników.

Zasady funkcjonowania zderegulowanego transportu pasażerskiego pozwalają na uzyskiwanie dobrych standardów obsługi tylko na kierunkach cieszących się dużą frekwencją pasażerów. Natomiast na obszarach o małej gęstości zaludnienia oraz w nieatrakcyjnych dla komercyjnych przewoźników porach dnia (np. późny wieczór i dni świąteczne) mieszkańcy mogą być pozbawieni możliwości korzystania z komunikacji zbiorowej. Należy do tego dodać brak możliwości nabycia biletu okresowego sieciowego, ważnego na wszystkich liniach w danej gminie, mieście lub regionie. Jest to spowodowane faktem stosowania przez przewoźników odmiennych rodzajów biletów. Wysokość opłat może być zróżnicowana nie tylko pomiędzy poszczególnymi przewoźnikami, ale również między liniami eksploatowanymi przez tego samego przewoźnika. Nie stosuje się w tym modelu tzw. krzyżowego subwencjonowania między liniami komunikacyjnymi, polegającego na dofinansowaniu funkcjonowania linii deficytowych przez linie przychodowe. Jeżeli takie subwencjonowanie występuje, to wyłącznie ze względów marketingowych w celu zapewnienia jednolitego, atrakcyjnego dla użytkowników poziomu opłat.<sup>3</sup>

Kolejnym problemem jest brak wspólnego, zintegrowanego systemu informacji o funkcjonowaniu lokalnego transportu zbiorowego (rozkłady, taryfy) oraz koordynacji ruchu środków przewozowych.

Zderegulowana komunikacja publiczna nie wyklucza współdziałania przewoźników na różnych płaszczyznach (np. wspólna obsługa linii, wspólna taryfa, wspólna informacja, itp.) w celu

<sup>3</sup> O. Wyszomirski, *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, s. 156.

uzyskania określonych efektów właściwych dla zintegrowanego systemu transportowego. Jest to jednak utrudnione przy braku zinstytucjonalizowanego zarządzania komunikacją oraz przy nieustannej walce konkurencyjnej między przewoźnikami.<sup>4</sup>

Konkurencja pomiędzy przewoźnikami zmusza ich do ograniczania poziomu kosztów, co negatywnie wpływa na podejmowanie decyzji inwestycyjnych w zakresie odnowy bądź ulepszenia taboru. Efektywnie jest więc przede wszystkim eksploatowanie komunikacji autobusowej ze względów kosztowych oraz mobilności autobusu pozwalającej na zmianę trasy jazdy czy uruchomienie nowej linii bez konieczności ponoszenia wysokich nakładów na infrastrukturę. Na relatywnie niskim poziomie kształtują się także pozostałe koszty. W rezultacie ceny za przejazd mogą być niskie pomimo braku dotacji.

Zderegulowany system organizacji transportu zbiorowego tylko w niewielkim stopniu zaspokaja postulaty przewoźowe. Może to spowodować wzrost zainteresowania komunikacją indywidualną w przewozach kosztem transportu zbiorowego, co jest zjawiskiem niekorzystnym z punktu widzenia kosztów społecznych funkcjonowania obszarów miejskich i podmiejskich.

W następstwie przedstawionych uwarunkowań obniża się standard obsługi przewoźowej, a określone grupy społeczne nie mogą korzystać z przywilejów w przewozach. Wywołuje to naciski na władze publiczne w celu wprowadzenia rozwiązań usuwających przedstawione niedogodności związane z funkcjonowaniem zderegulowanej komunikacji publicznej. Władze publiczne, chcąc sprostać oczekiwaniom społecznym oraz dążąc do harmonijnego rozwoju obszarów zurbanizowanych, zaczynają współuczestniczyć w finansowaniu usług poprzez wykupywanie ulg, opłacanie minimalnego poziomu obsługi przewoźowej obszarów o małej gęstości zaludnienia, w wybranych porach dni powszednich i w dni świąteczne oraz tzw. przewozów szkolnych.

#### **4. Organizacja i zarządzanie regulowaną komunikacją miejską**

Komunikacja regulowana oznacza możliwość występowania monopolu lub konkurencji w realizacji usług przewoźowych. Monopol jako forma rynku, wykluczająca występowanie na rynku zjawiska konkurencji, był dominującą formą ukształtowania rynku komunikacji miejskiej w polskich miastach ze względu na traktowanie tej sfery usług komunalnych jako monopolu naturalnego, co oznacza przekonanie, że pojedyncza firma jest w stanie wytworzyć całkowitą wielkość produkcji usług przewoźowych w sposób bardziej efektywny niż dwie lub więcej firm.

Jednak w praktyce to, czy dana działalność stanowi naturalny monopol zależy od kombinacji warunków technologicznych, kosztowych oraz popytowych. Sytuacja może zmieniać się w czasie wraz ze zmianami w zakresie technologii i popytu tak, że działalność, która stanowiła naturalny monopol przestanie nim być i na odwrót.

Naturalny monopol prowadzi do powstania potencjalnego konfliktu pomiędzy efektywnością kosztową a konkurencją. Większa liczba firm przewoźowych na rynku może zwiększyć konkurencję cenową, ale może to prowadzić do wyższych kosztów jednostkowych. Jednak działająca na rynku firma może być ograniczona samą groźbą wejścia na rynek innych firm. To zagrożenie jest niestety często likwidowane, dlatego też najpoważniejsze problemy związane z konkurencją pojawiają się wszędzie tam, gdzie naturalny monopol występuje z dodatkowymi barierami wejścia, najczęściej o podłożu politycznym.

W ramach komunikacji miejskiej funkcjonującej w warunkach monopolu podstawowym rozwiązaniem jest występowanie na rynku jednej firmy komunikacyjnej pełniącej jednocześnie funkcję organizatora i wykonawcy przewozów. Firma ta podlega bezpośredniemu sterowaniu przez administrację publiczną. Monopolistyczny przewoźnik może stanowić własność publiczną lub prywatną, której zostaje powierzona na zasadzie wyłączności obsługa komunikacyjna danego obszaru zurbanizowanego. Przedsiębiorstwo w takich uwarunkowaniach uzyskuje przychody za świadczone usługi bezpośrednio od pasażerów na podstawie obowiązującej taryfy opłat uchwalonej przez władzę publiczną. Uzyskuje także dotację budżetową, gdy przychody ze sprzedaży biletów nie są w stanie zapewnić pokrycia kosztów działalności. Sytuacja taka jest powszechna, ponieważ ceny za usługi są ustalane na stosunkowo niskim poziomie jako rezultat polityki społecznej

---

<sup>4</sup> *Komunikacja miejska. Organizacja, zarządzanie i finansowanie*, red. C. Rozkwitalska, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Warszawa 1994, s. 66.

i transportowej władzy publicznej. Ponadto obowiązuje wiele uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych, co w znacznym stopniu obniża poziom przychodowości świadczonych usług. Przedsiębiorstwo działające w warunkach monopolu pozbawione jest presji bezpośredniej konkurencji oraz weryfikacji efektywności prowadzonej działalności przez rynek.

Uzgodnienia między władzą publiczną a przewoźnikiem dotyczące ilości i jakości obsługi komunikacyjnej oraz poziomu i uwarunkowań wypłacania dotacji (refundacji wpływów z tytułu stosowania uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych) powinny przyjmować formę kontraktu. W odniesieniu do usług komunikacji miejskiej ważnym problemem jest jak zapewnić, aby firma, która uzyskała kontrakt, nie obniżyła jakości usług dla zwiększenia zysków przy określonych umownie cenach. Kontrakt powinien określać w szczegółowy sposób jakość usługi, zaś nabywcy powinni monitorować dokładnie jego wykonanie, aby zapewnić właściwą realizację umowy. Jeśli urzędnicy reprezentujący organy samorządu terytorialnego przygotowują szczegóły kontraktu w sposób niewłaściwy, jeśli nadzorowanie i egzekwowanie realizacji świadczonych usług będzie nieefektywne, to rezultaty z tego kontraktowania będą widoczne w obniżaniu jakości i poziomu oferty przewozowej. Wzajemne oddziaływanie pomiędzy administracją publiczną a przewoźnikiem monopolistą wpływa na ukształtowanie się odpowiedniego poziomu obsługi komunikacyjnej mieszkańców.

Monopolistyczny przewoźnik, pełniący funkcję organizatora i wykonawcy przewozów w ramach komunikacji regulowanej, może zatrudniać w charakterze podwykonawców innych przewoźników. Funkcjonują oni wówczas pod szyldem monopolisty i realizują wyznaczone przez niego zadania na wynegocjowanych warunkach. Nie stanowią więc żadnej konkurencji, ponieważ w swojej działalności są całkowicie uzależnieni od poczynań monopolistycznego przewoźnika, który ma możliwość zrezygnowania z ich usług. Zatrudnienie podwykonawców przez monopolistycznego przewoźnika nie zmienia charakteru rynku, który w dalszym ciągu pozostaje zmonopolizowany po stronie podaży.

Jednak w przypadku monopolu na rynku usług komunikacji miejskiej możliwe jest oddzielenie sfery organizacji od realizacji usług przewozowych. Organizacją przewozów zajmuje się niezależna od monopolistycznego przewoźnika wyspecjalizowana jednostka, która prowadzi badania rynku, przygotowuje ofertę przewozową oraz kontroluje i nadzoruje realizację zadań przewozowych. Organizator komunikacji może również emitować i sprzedawać bilety, utrzymywać przystanki, zapewniać zaplecze socjalne dla kierowców oraz kontrolować realizację świadczonych usług przewozowych.

Oddzielenie sfery organizacji i realizacji przewozów w warunkach funkcjonowania na rynku jednego monopolistycznego przedsiębiorstwa zajmującego się wykonywaniem przewozów pozwala na niepodporządkowanie oferty przewozowej partykularnym interesom jedyne go operatora, a prowadzone przez organizatora badania rynku umożliwiają stworzenie oferty przewozowej uwzględniającej w pierwszym rzędzie potrzeby pasażerów. Ponadto występuje możliwość wprowadzenia efektywnego systemu kontroli realizacji usług przewozowych, powiązanej z zasadami funkcjonowania działalności przewoźnika.

Alternatywnym rozwiązaniem jest rynek przewozów pasażerskich regulowany przez władzę publiczną umożliwiający tworzenie rynku konkurujących firm przewozowych w sferze realizacji. Układ sterowania, którym są władze lokalne (gminy lub związki gmin) ustala normy funkcjonowania systemu i w ich ramach porusza się organizacja lub organizacje (w przypadku występowania konkurencji) realizujące przewozy zbiorowe na danym obszarze.

Model organizacji i zarządzania zbiorowym transportem lokalnym przewidujący konkurencję w świadczeniu usług przewozowych pozwala na występowanie w roli konkurentów firm o różnych formach własności i o różnej wielkości. Istnieje przy tym możliwość stosowania środków transportu zbiorowego należących do różnych gałęzi transportu.

Sposób zawierania kontraktów z przewoźnikami jest istotnym elementem mechanizmu rynkowego wywierającym presję na zachowania firm przewozowych. Konkurencja w działalności przewozowej może mieć różne natężenie i zakres. Weryfikuje ona skuteczność działania poszczególnych przewoźników.

W przypadku funkcjonowania mechanizmu pozwalającego na dostęp do rynku usług komunikacyjnych wielu podmiotów, podaż usług komunikacyjnych jest z reguły bardziej elastyczna. Istnieje bowiem możliwość zmiany wielkości podaży usług poprzez wykorzystanie potencjału przewozowego podmiotów dotychczas nie zainteresowanych.

Skutkiem stworzenia przez gminę niezależnej agencji regulacyjnej (organizatora transportu) jest zmniejszenie się wagi nadawanej względem dystrybucyjnym w podejmowaniu decyzji oraz wzrost znaczenia efektywności gospodarowania. Siła blokująca pewnych grup interesu ulega osłabieniu i otwierają się możliwości większej innowacyjności.

Drugą korzyścią wynikającą z regulacji rynku komunikacji miejskiej przez specjalnie do tego celu powołanego organizatora jest to, że procesy realizacji określonej polityki stają się bardziej przejrzyste, co znowu prowadzi do zmniejszenia się roli aspektów dystrybucyjnych poprzez osłabienie wpływu, który mógłby być wywierany przez różne grupy nacisku.

Przejęcie organizacji i zarządzania obsługą komunikacyjną przez wyspecjalizowany podmiot pozwala na wprowadzenie modelu konkurencji na rynku, oznacza:

- szeroki zakres regulacji działalności przewozowej przez władze publiczne;
- funkcjonowanie jednostki realizującej zadania regulacyjne, która w pełni zajmuje się organizowaniem obsługi komunikacyjnej;
- dostęp do rynku usług przewozowych tylko tych przewoźników, którzy wygrywają przetargi na obsługę poszczególnych linii lub zespołów linii komunikacyjnych;
- prowadzenie sprzedaży usług pasażerom przez regulatora;
- uniezależnienie lub uzależnienie w niewielkim stopniu sytuacji finansowej przewoźników od liczby przewożonych pasażerów;
- poddanie ilości i jakości wszystkich usług przewozowych ścisłej kontroli regulatora przewozów.

Przedstawione cechy modelu polegającego na konkurencji na rynku pociągają za sobą następujące konsekwencje:

- kluczowa rola organizatora obsługi komunikacyjnej sterowanego przez władzę publiczną;
- w miarę rytmiczna weryfikacja prowadzonej działalności przewozowej przez rynek;
- możliwość realizowania działalności przewozowej w ramach komunikacji komunalnej jednocześnie przez wielu przewoźników o zróżnicowanej wielkości i formie własności;
- funkcjonowanie zintegrowanego systemu komunikacyjnego pomimo konkurencji na rynku nawet dużej liczby przewoźników;
- możliwość oddziaływania organizatora komunikacji miejskiej na walkę konkurencyjną między przewoźnikami pod kątem zapewnienia prawidłowego rozwoju obsługi komunikacyjnej;
- precyzyjne określenie parametrów ilościowych i jakościowych obsługi komunikacyjnej w kontraktach stanowiących podstawę prowadzenia przez przewoźników działalności przewozowej;
- przekazywanie przewoźnikom wynagrodzenia za działalność przewozową w postaci jednolitej zapłaty nie podzielonej na część z przychodów ze sprzedaży biletów i część ze środków publicznych;
- całkowite uniezależnienie planowania oferty przewozowej od partykularnych interesów przewoźników;
- występowanie przesłanek do prowadzenia badań marketingowych w szerokim zakresie;
- istnienie silnych bodźców do realizacji przez przewoźników obsługi komunikacyjnej na wysokim poziomie ilościowym i jakościowym<sup>5</sup>.

## 5. Zakończenie

Istotnym elementem procesu zarządzania komunikacją miejską jest proces kontroli, której skuteczność jest uzależniona od sposobu zarządzania komunikacją miejską. Zwiększenie zakresu regulacji rynku komunikacji miejskiej sprzyja możliwościom silniejszego kontrolowania oferowanych usług, co jest związane ze wzrostem parametrów, które podlegają procesowi kontroli, ale pod warunkiem oddzielenia realizacji przewozów od ich organizacji i kontroli. Elementem

---

<sup>5</sup> *Gospodarowanie w komunikacji miejskiej*, red. O. Wyszomirski, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002 r. s.154.

zakłócającym kontrolę funkcjonowania komunikacji miejskiej jest łączenie przez przedsiębiorstwo przewozowe funkcji organizowania, realizowania i kontrolowania przewozów. W tym przypadku nie tylko ocena, ale i wynikające z niej wnioski wpływające na kształt obsługi komunikacyjnej obszaru zurbanizowanego mogą być wypaczone przez partykularyzm przewoźnika. Z taką sytuacją możemy się spotkać zarówno na rynku zderegulowanym, jak i regulowanym w sytuacji monopolu podaży usług przewozowych, gdy gmina swoje uprawnienia sceduje na przewoźników.

Warunki dostępu do rynku przewozów pasażerskich regulowane ustawowo z jednej strony wyrównują warunki konkurencji firm, z drugiej nakładają na te firmy wiele obowiązków formalno-prawnych i stanowią znaczne obciążenie finansowe. Władze samorządu lokalnego decydują o stopniu otwarcia rynku komunikacji miejskiej na danym obszarze zurbanizowanym poprzez wybór modelu organizacji i zarządzania komunikacją miejską.

Stosunkowo niewielkie zaangażowanie sektora prywatnego w transport zbiorowy stanowi barierę w rozwoju stosunków konkurencyjnych. Przewoźnicy prywatni mogą zapewnić miastom dwie wymierne korzyści: po pierwsze kapitał pozwalający ograniczyć bezpośrednio zaangażowanie gminy w funkcjonowanie firm komunalnych (np. ograniczenie inwestycji taborowych), po drugie wyższą efektywność świadczenia usług, a więc niższe koszty lub wyższą jakość usług.

Prywatni przewoźnicy włączeni do zintegrowanego systemu komunikacji miejskiej przyczyniają się do obniżenia kosztów i do poprawy jakości, w tym także do lepszego standardu taboru. Prywatni przewoźnicy działający poza sferą zintegrowanego systemu nie zapewniają tych korzyści.

