

Jagienka Rześny-Cieplińska¹

Kształtowanie atrybutów organizatorów zintegrowanego systemu transportowego

WSTĘP

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej oraz wymogi dotyczące funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej stają się wyznacznikiem obieranych postaw strategicznych polskich organizacji gospodarczych oraz wpływają znacząco na ich funkcjonowanie. Obecnie jednym z najważniejszych zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie i utrzymywanie organizacji tworzących wartość oraz rozwijających się w burzliwym otoczeniu. Zadanie to staje się coraz trudniejsze wobec globalizacji, przyspieszonego tempa zmian, rosnących wymagań klientów oraz rosnącego znaczenia efektywności organizacji. Badania wykazują, że wyjątkowa, efektywna organizacja to taka, która charakteryzuje się dużym dopasowaniem pomiędzy strategią, systemami, strukturą, stylem przewodzenia, a także umiejętnościami i stylem pracy personelu. Oprócz akcentowania roli specyfiki każdej organizacji w budowaniu jej konkurencyjności oraz podwyższaniu efektywności funkcjonowania, zwraca się dużą uwagę na znaczenie otoczenia. Uważa się, że współcześnie to przede wszystkim otoczenie organizacji, a nie wewnętrzny potencjał wytwórczy decyduje o jej możliwościach rozwojowych. Otoczenie jest czynnikiem wpływającym na poziom aktywności gospodarczej i konsumpcyjnej podmiotów gospodarujących poprzez fakt, że z jednej strony stwarza korzystne warunki i szanse na rozwój, z drugiej zaś strony umożliwia powstanie warunków, które stają się dla nich zagrożeniem. W wyniku procesów globalizacji, otoczenie polskich przedsiębiorstw uległo znacznemu poszerzeniu. Skutkuje to przede wszystkim sukcesywną intensyfikacją powiązań międzynarodowych, wzrostem zakresu i złożoności wzajemnych stosunków gospodarczych, implikujących z jednej strony podniesienie poziomu ryzyka, ale jednocześnie pojawienie się nowych sposobności do osiągnięcia korzyści wynikających z ograniczenia barier handlowych czy procesów liberalizacji stosunków gospodarczych [4, s. 259, 263].

Istotność wpływu otoczenia na organizację uzasadnia zatem celowość stałego monitoringu zachodzących w otoczeniu zmian i analizy ich oddziaływań na warunki działalności podmiotów gospodarczych. Tylko bowiem w takiej sytuacji organizacje będą mogły przetrwać, umacniać własne pozycje oraz podwyższać efektywność funkcjonowania.

Otoczenie staje się coraz bardziej problematyczne dla branży transportowej. Gospodarka narodowa – rozwijająca się pod wpływem transportu - stawia przed nim coraz większe zadania, wynikające z rosnącego wolumenu produkcji oraz z rosnącego poziomu specjalizacji i kooperacji produkcji. Bez rozwoju transportu, nie mógłby występować dalszy wzrost produkcji ani wzrost społecznego podziału pracy. Transport staje się więc motorem rozwoju, może stać się też barierą ograniczającą wzrost gospodarczy.

Procesy te skutkują wzrostem wymagań wobec podmiotów funkcjonujących na rynku usług transportowych. W ich wyniku oraz wskutek rosnących wymagań odbiorców, postępuje głęboka specjalizacja pracy organizacji transportowych, poszukiwanie nisz rynkowych, w celu ułatwienie rozwoju, zwiększenia efektywności działalności czy ochrony przed zniknięciem z rynku. Poprzez wielowarstwową segmentację na rynku usług transportowych wyłoniły się podmioty pośredniczące pomiędzy zlecającymi usługi przemieszczenia a oferującymi ich wykonanie, trudniące się organizatoryką transportu.

¹ Katedra Ekonomiki i Funkcjonowania Przedsiębiorstw Transportowych, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

1. SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA ORGANIZATORÓW TRANSPORTU

Organizatorzy transportu funkcjonują w różnych obszarach rynku usług transportowych, obsługując pasażerów albo ładunki, pełniąc na rynku usług transportowych szczególną rolę. Nie będąc wykonawcami usług przewozu, a pełniąc rolę pośredniczącą pomiędzy ich dostawcami a odbiorcami, kształtują w pewien sposób strukturę rynku przewozów, współprzyczyniają się tym samym do tworzenia przestrzennego ładu gospodarczego na nim występującego. Ze względu jednak na różnorodność sektorów, w jakich działają organizatorzy przewozów ładunków i pasażerów, mają oni odmienne możliwości w zakresie kształtowania otoczenia [5, s.14-15].

W segmencie rynku organizatorów przewozów ładunków można mówić o warunkach czysto konkurencyjnych, względnym braku barier dostępu o charakterze administracyjno-prawnym oraz swobodzie kształtowania cen za usługi. Na konkurencyjnych rynkach organizatorów transportu, mniej jest przejawów interwencjonizmu państwowego określającego ramy działalności w danym sektorze. Wybór przewoźników w realizacji konkretnego zlecenia transportowego, oraz innych podwykonawców będących niezbędnymi w jego obsłudze, dyktowane są konkretnym wymiarem korzyści ekonomicznych oraz efektywności ekonomicznej osiągniętej przez organizatora. Organizatorzy przewozów ładunków mają więc możliwości stosunkowo swobodnego wyboru własnych strategii działania, realizowania określonych funkcji operacyjnych i kształtowania porządku gospodarczego poprzez:

- wykorzystywanie do obsługi transportowej wybranych przewoźników;
- intensyfikację przewozów wybranymi gałęziami transportu;
- wykorzystywanie konkretnych podwykonawców do obsługi procesu transportowo-logistyczno-spedycyjnej obsługi ładunku;
- zapewnienie lepszego wykorzystania środków transportu (przewozy zbiorcze);
- wykorzystanie specjalistycznych środków transportu przez ich dostosowanie do ładunku;
- przyspieszenie obrotu środków transportowych;
- lepsze dopasowanie popytu i podaży;
- pomoc w poszukiwaniu ładunków o sprzedaży usług transportowych.

Organizatorzy przewozów pasażerskich występują na rynku jako pośrednicy, który kojarzą rozproszony popyt (pasażerów), ze stroną podażową usług (przewoźnicy), zapewniając skoordynowaną i zintegrowaną ofertę. Występują oni na rynku w różnych postaciach – jako przedsiębiorcy łączący funkcje organizatorskie z innymi przedmiotami działalności, czy też jako podmioty, których funkcje organizatorskie wynikają z odnośnych aktów prawnych. Z organizatorami przewozów pasażerskich, w ścisłym tego słowa znaczeniu, a więc takimi, którzy nie posiadają własnych środków transportu, ale są w stanie zapewnić pasażerom dostęp do usług przemieszczania można wyraźnie spotkać się w sektorze komunikacji miejskiej. Takie podmioty, działające jako jednostki wykonawcze, a wyłonione przez samorządy, zobowiązane do zorganizowania transportu miejskiego [10], reprezentują interesy władzy publicznej, która za pośrednictwem transportu miejskiego realizuje cele polityki transportowej i społecznej i do której należy kreowanie i realizacja określonych zadań na obszarach zurbanizowanych. Działają oni więc jako monopoliści wobec odbiorców usług, co wynika z monopolistycznej pozycji gminy, w której obowiązkiem jest zaspokojenie potrzeb komunikacyjnych ludności. Kluczowa rola organizatorów transportu miejskiego przejawia się w szczegółowych usługach przez niego świadczonych, a do których zalicza się [9, s. 214-215]:

- badanie rynku transportu miejskiego;
- projektowanie rozwoju transportu miejskiego;
- opracowywanie rozkładów jazdy;
- opracowywanie systemów taryfowych;
- zawieranie umów z przewoźnikami na świadczenie usług przewozowych oraz realizację płatności za usługi przewozowe;
- kontrolę realizacji umów pod względem jakościowym i ilościowym;
- oddziaływanie na politykę reprodukcji taboru transportu miejskiego;

- sprzedaż biletów za usługi transportu miejskiego;
- kontrolę biletów;
- określanie niezbędnego poziomu dotacji do usług transportu miejskiego;
- utrzymywanie przystanków;
- bieżący nadzór nad ruchem i regulacja ruchu pojazdów transportu miejskiego;
- przygotowywanie i udostępnianie informacji o funkcjonowaniu transportu miejskiego;
- promocję usług transportu miejskiego.

2. ROLA ORGANIZATORÓW TRANSPORTU W SYSTEMIE TRANSPORTOWYM

Kreatywna rola transportu w procesie wzrostu gospodarczego, stawia pytanie dotyczące właściwych kierunków projektowania rozwoju systemu transportowego ze strony organizatorów przewozów. Jednym z tych kierunków jest budowa zintegrowanego systemu transportowego.

Integracja w transporcie jest konieczna i wydaje się być społecznie i rynkowo pożądana. Przytaczane w literaturze argumenty przeciwko dezintegracji transportu [2, s. 133-34], dodatkowo wzmacniają potrzebę oraz sens działań integracyjnych w różnych przekrojach. Uznaje się, że dezintegracja obniża efektywność transportu, powodując nieracjonalny podział zadań przewozowych, przyczynia się do ponoszenia niepotrzebnych kosztów, czy generowania kosztów na zbyt wysokim poziomie. Dezintegracja, znacząco obniża atrakcyjność funkcjonowania transportu oraz jego konkurencyjność, narażając jego użytkowników na duże uciążliwości.

Koncepcje integracji w organizowaniu transportu ładunków to rozwiązania przeznaczone dla podmiotów, które poprzez porozumienia oraz współpracę z innymi organizacjami są w stanie osiągnąć wymierne korzyści, bez potrzeby samodzielnego nawiązywania kontaktów międzynarodowych, rozwijania swojej obecności na wielu rynkach czy poszerzania zakresu świadczonych przez siebie usług. Takie korzyści organizatorzy transportu ładunków są w stanie osiągnąć poprzez przystępowanie do sieci, na które składają się ich własne struktury organizacyjne oraz potencjał operacyjny. Członkowie sieci wykorzystują swoją znajomość specyfiki lokalnych kontaktów oraz przekazują sobie wzajemną obsługę poszczególnych etapów procesu transportowego. Profity z funkcjonowania w ramach sieci są rozliczne. Po przystąpieniu do nich, organizatorzy znajdują się w gronie licznej grupy przedsiębiorstw które świadczą sobie wzajemne usługi przy obsłudze swoich ładunków, uzyskując w ten sposób wspólną kontrolę nad organizacją i realizacją całego procesu transportowego. Możliwość wzajemnej kontroli tworzy warunki trwałego przywiązania i pozyskania lojalności zleceniodawców, a tym samym zabezpiecza członków sieci przed przejściem obsługi ich ładunków przez podmioty konkurencyjne. Taka sieć może również prowadzić do porozumienia o bardziej sformalizowanym i trwałym charakterze [3, s. 253].

Konieczność zwiększania konkurencyjności transportu zbiorowego, zakłada dążenie do podwyższenia jego atrakcyjności, poprzez integrację różnych środków transportu zbiorowego, integrację transportu zbiorowego i indywidualnego, czy integrację polityki transportowej z innymi politykami dotyczącymi planowania przestrzennego. W przypadku integrowania transportu zbiorowego na większych obszarach administracyjnych, zakłada się również konieczność jego organizowania w zintegrowany oraz skoordynowany sposób. Integracja w transporcie zbiorowym może przybierać formy: integracji w postaci fuzji poziomej przedsiębiorstw komunikacyjnych, integracji przez zawiązanie porozumienia taryfowego przewoźników, integracji przez utworzenie związku taryfowego przewoźników, czy integracji przez powołanie związku komunalnego gmin i utworzenie na jego szczeblu zarządu transportu miejskiego. Zakłada się jednak, że procesy integracji mogą przynieść najwyraźniejsze oraz najbardziej wymierne efekty, w przypadku utworzenia jednego organizatora oraz objęcia nią wszystkich gałęzi jak również rodzajów transportu funkcjonujących na danym – możliwie szerokim – obszarze administracyjnym. Jako jej główne cele wymienia się zaś: dążenie do zaoferowania wyższej jakości usług niż w przypadku dezintegracji transportu, zwiększenie konkurencyjności transportu zbiorowego wobec transportu indywidualnego, racjonalizację kosztów funkcjonowania systemu transportu miejskiego, współudział transportu miejskiego w rozwoju miast i regionów. Integracja organizacji transportu zbiorowego przeprowadzana na terenie aglomeracji czy

metropolii, może zaś stać się punktem wyjścia do rozwiązań uznawanych za najkorzystniejsze, a stosowane w wielu krajach Unii Europejskiej, w skali całego regionu. W krajach Unii Europejskiej dąży się bowiem do integracji transportu pasażerskiego w szerszym niż aglomeracyjnym zakresie przestrzennym. Procesy kształtowania spójnego systemu przewozów pasażerskich odbywają się w całych regionach. Do ich uwarunkowań zalicza się zaś: realizację strategii zrównoważonego rozwoju transportu, współkształtowanie rozwoju transportu i rozwoju przestrzennego regionu, wykorzystanie istniejącego potencjału kolejowego [7, s. 244-245].

W nieco szerszym zakresie rozpatruje się integrację w zakresie organizacji przewozów pasażerskich poprzez powołanie organizatora regionalnego. Wyraźne korzyści płynące z integracji a takim zakresie to: wzmocnienie pozycji konkurencyjnej transportu zbiorowego na rynku przewozów pasażerskich, obniżenie kosztów przewozów poprzez szersze możliwości ograniczenia kosztowej bezpośredniości połączeń oraz likwidacji substytucyjnych linii komunikacyjnych, uzyskiwanie szerszych możliwości prowadzenia marketingu (efektywniejsza dystrybucja, większe możliwości różnicowania cen, efektywniejsza promocja transportu zbiorowego). Celem organizatora regionalnego powinno być podjęcie działań zmierzających do pełnego zaspokojenia potrzeb przewozowych mieszkańców regionu, co oznaczać może, że będzie się on zajmował również transportem krajowym oraz międzynarodowym. Zakres działalności organizatora obejmować zaś będzie: ustalanie zapotrzebowania na przewozy, planowanie oferty, ogłaszanie przetargów na obsługę poszczególnych linii i wybór przewoźników, zawieranie umów z przewoźnikami, finansowanie przewozów, kontrolę zakresu i standardu usług świadczonych przez operatorów, organizację węzłów przesiadkowych, kształtowanie cen i norm jakościowych, planowanie inwestycji oraz promocję transportu publicznego [1, s. 280-282].

We wszystkich koncepcjach integracji, bez względu na sektor rynku usług transportowych, którego dotyczy, powtarza się podmiot nadrzędny, odpowiedzialny za przebieg procesów transportowych oraz konieczną podczas ich przebiegu synchronizację oraz koordynację. Oznacza to, że integracja w transporcie nie jest możliwa bez koordynowania nią ze strony organizacji, która specjalizuje się w transporcie, ale nie utożsamia z celami, jakie chcą osiągnąć operatorzy transportowi, stojąc po stronie użytkowników tego transportu. Może być ona reprezentowana przez podmioty administracji publicznej, czy też jednostki samorządu terytorialnego. Rynkowo oraz gospodarczo, z wykonywaniem takich zadań utożsamia się organizatora transportu, który wyodrębnił się w wyniku rozdzielenia zadań organizowania oraz wykonywania przewozów. Takie rozwiązanie uznaje się za najkorzystniejsze, zostało ono też przewidziane w ustawodawstwie oraz wynika z kierunków polityki transportowej.

3. ATRYBUTY ORGANIZATORÓW TRANSPORTU ZINTEGROWANEGO SYSTEMU TRANSPORTOWEGO

Szeroki zakres działalności organizatora zintegrowanego systemu transportowego wymaga przyjmowania przez niego precyzyjnie dopracowanych do danego obszaru rozwiązań. Różnorodność sfer gospodarowania, w jakich funkcjonuje organizator zintegrowanego systemu transportowego, sprawia bowiem, że dla większości obszarów jego działania można określić zagadnienia uniwersalne, przy realizacji specyficznych czynności, konieczne jest jednak uwzględnianie specyfiki danego sektora transportu. Bardziej precyzyjne przybliżenie charakteru jego aktywności, wymaga podziału jego funkcji na takie, które realizowane są podczas bieżącej działalności oraz te, które wykonywane są w horyzoncie strategicznym. Rozdzielając funkcje organizatora na operacyjne i strategiczne, można ponadto stwierdzić, iż, im dłuższy wymiar czasowy danego zadania, tym większa możliwość i skłonność organizatora do uniwersalizacji podejścia. I analogicznie, im bardziej dana czynność dotyczy działalności operacyjnej, tym większe konieczność przyjmowania podejścia zindywidualizowanego. Do funkcji operacyjnych organizatora zaliczyć można [2, s. 89-100, 3, s. 245-246]:

- promocję usług;
- opracowywanie i udostępnianie informacji o funkcjonowaniu transportu;

- opracowywanie kursów linii regularnych;
- ustalanie taryf;
- dystrybucję usług;
- kontrolę realizacji umów.
Do funkcji strategicznych zaś [7, s. 108-113, 8, s. 71-19];
- budowę węzłów integracyjnych;
- badanie potrzeb przewozowych i popytu;
- zapewnienie warunków funkcjonowania transportu/standaryzację usług;
- planowanie rozwoju transportu.

4. KORZYŚCI Z FUNKCJONOWANIA ORGANIZATORÓW TRANSPORTU W SYSTEMIE TRANSPORTOWYM

Organizator transportu stając wobec wyzwań kształtowania systemu transportowego powinien dążyć do integracji w transporcie, która może też mieć szersze – niż przytaczane – wymiary. Integracja w szerokim rozumieniu prowadzi do stworzenia jednolitego, kompleksowego systemu transportowego. Integracja w transporcie za pośrednictwem organizatora transportu powinna odbywać się przez wyspecjalizowane funkcje organizatorskie w ramach jego działalności realizowane. Dotychczas odpowiedzialni za nie byli organizatorzy przewozów pasażerskich oraz organizatorzy transportu ładunków. Nowy ich wymiar, w którym nie rozdziela się tych funkcji ze względu na przedmiot transportu, pozwala na ich uniwersalizację oraz postrzeganie ich jako funkcji zintegrowanych. Funkcje te przejmuje wówczas organizator zintegrowanego systemu transportowego, który poprzez ich realizację przyczynia się do większej efektywności systemu transportowego. Cele działalności organizatora zintegrowanego systemu transportowego powinny być następujące [6, s. 236]:

- budowa zintegrowanego systemu transportowego obsługującego pasażerów i ładunki;
- uzyskanie możliwości wdrażania założeń polityki transportowej w efektywny sposób;
- racjonalizacja kosztów funkcjonowania systemu transportowego;
- zaspokojenie potrzeb dysponentów ładunków oraz pasażerów komunikacji zbiorowej;
- zaoferowanie wyższej jakości usługi, niż w sytuacji dezintegracji;
- racjonalizacja kosztów funkcjonowania systemu transportowego;
- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej transportu zbiorowego w stosunku do indywidualnego;
- budowa zintegrowanego systemu transportowego obsługującego pasażerów i ładunki;
- uzyskanie możliwości wdrażania założeń polityki transportowej w efektywny sposób.

W wyniku działalności organizatora zintegrowanego systemu transportowego, można osiągnąć znaczące korzyści, odczuwalne nie tylko dla odbiorców usług, ale widoczne także w strukturze całego systemu transportowego. Korzyści systemowe mogą wiązać się ze zrównoważonym rozwojem transportu, postępującym zgodnie z postulatami proekologicznymi, oraz wzrostem gospodarczym danego obszaru. Korzyści dla odbiorców usług występują zaś w postaci: wyższej jakości oferowanych usług w ramach zintegrowanego systemu transportowego, zwiększenia atrakcyjności oferty przewozowej, lepszego zakresu cenowego oraz jakościowego, zmniejszenia kosztów transportu, dostępu do kompleksowej oferty organizatora, dostępu do pełnej informacji o możliwościach transportowych.

WNIOSKI

Organizator zintegrowanego systemu transportowego to podmiot, którego funkcjonowanie uzasadnione jest coraz większymi wyzwaniami związanymi z kształtowaniem systemów transportowych. Nie jest on wyspecjalizowany w konkretnym przedmiocie transportu, zapewnia więc obsługę i pasażerów i ładunków. Realizując zintegrowane funkcje organizatorskie, koncentruje się na przygotowywaniu oferty obsługi komunikacyjnej ludności, w największym stopniu odpowiadającej

potrzebom transportowym mieszkańców danego obszaru komunikacyjnego, oraz poszukiwaniu podwykonawców, którzy zapewnią najsprawniejszą ofertę dla dysponentów ładunków. Podmiot, który koordynuje strony funkcjonujące na rynku transportowym, synchronizuje poszczególne etapy procesu transportowego, osiągając satysfakcjonujący efekt końcowy w postaci wysokiej jakości, taniej i sprawnej obsługi transportowej pasażerów i ładunków. Przedmiot przewozu u organizatora transportu zintegrowanego przestaje być bowiem elementem różnicującym i wyznaczającym kierunek specjalizacji. Zajmując się pasażerami i ładunkami, w stosunku do których realizuje zintegrowane funkcje organizatorskie, organizator wpływa na kształtowanie systemu transportowego oraz osiąga sprawność, której nie byłby w stanie zrealizować, wycinkowo obsługując wybrane fragmenty rynku.

Streszczenie

Wyzwania rozwoju gospodarki wyznaczają drogi rozwoju transportu, eksponując szczególną rolę w tym względzie jego organizatorów. Realizacja ich roli na rynku usług transportowych wydaje się być najwyraźniej możliwa w warunkach integracji działalności. Integracja taka ma prowadzić do stworzenia jednolitego, kompleksowego systemu transportowego, obejmującego przewozy ładunków i pasażerów, koordynowana przez nadrzędny podmiot. Integracja w transporcie jest konieczna i wydaje się być społecznie i rynkowo pożądana. Przytaczane w literaturze argumenty przeciwko dezintegracji transporcie, dodatkowo wzmacniają potrzebę oraz sens działań integracyjnych w różnych przekrojach. Celem artykułu jest identyfikacja oraz kształtowanie atrybutów podmiotów odpowiedzialnych za organizację transportu poprzez integrowanie funkcji związanych z jej realizacją. Organizatorzy zintegrowanego systemu transportowego nie są wyspecjalizowani w konkretnym przedmiocie transportu, ich działalność ma charakter uniwersalny. Realizując zintegrowane funkcje organizatorskie, koncentrują się na przygotowywaniu oferty obsługi komunikacyjnej ludności, w największym stopniu odpowiadającej potrzebom transportowym mieszkańców danego obszaru komunikacyjnego, oraz poszukiwaniu podwykonawców, którzy zapewnią najsprawniejszą ofertę dla dysponentów ładunków. Zajmując się pasażerami i ładunkami, w stosunku do których realizują zintegrowane funkcje organizatorskie, organizatorzy są w stanie osiągnąć sprawność, której nie byliby w stanie zrealizować, wycinkowo obsługując wybrane fragmenty rynku.

ATTRIBUTES CREATION OF THE INTEGRATED TRANSPORT SYSTEM ORGANIZERS

Abstract

The challenges of economic development shall designate road transport development, emphasizing a special role in this respect, its organizers. The implementation of their role in the transport market seems to be apparently possible in terms of integration. Such integration has lead to the creation of a single, comprehensive transport system, including the transport of goods and passengers, coordinated by the parent entity. Integration of transport is necessary and seems to be socially and commercially desirable. Arguments against the disintegration of transport, show the need to further integration activities in different ways. The purpose of this article is to identify and to shape the attributes of entities responsible for the transportation by integrating functions related to its implementation. Organizers of an integrated transport system are not specialized in a particular subject of transport, their activity is universal. By implementing integrated organizational functions, they focus on preparing transport service offers for passengers, corresponding to the transport needs of the residents of the transport area , and they seek subcontractors who provide the most efficient services to the gestor charges. Dealing with passengers and cargo, for which implement integrated organizational functions, the organizers are able to achieve efficiency, which would not be able to realize fragmentary excerpts supporting market.

BIBLIOGRAFIA

1. Dyr T., Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich, Wyd. PR, Radom 2009.
2. Grzelec K., Funkcjonowanie transportu miejskiego w warunkach konkurencji regulowanej, Wyd. UG, Gdańsk 2011.
3. Neider J., Transport międzynarodowy, PWE, Warszawa 2008.

4. Rolbiecki R., Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw transportowych w Polsce w świetle integracji z Unią Europejską, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Ekonomika Transportu Lądowego”, nr 33.
5. Rześny-Cieplińska J., Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie, Wyd. UG, Gdańsk 2011.
6. Rześny-Cieplińska J., Organizatorzy transportu w kształtowaniu ładów przestrzennego gospodarki, Wyd. UG, Gdańsk 2013.
7. Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O., Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych, Wyd. UG, Gdańsk 2004.
8. Tomanek R., Konkurencyjność transportu miejskiego, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
9. Transport miejski. Ekonomika i organizacja, (red.) O. Wyszomirski, Wyd. UG, Gdańsk 2008.
10. Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym.