

DWADZIEŚCIA LAT FUNKCJONOWANIA ZARZĄDU KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ W GDYNI¹

OLGIERD WYSZOMIRSKI

prof. dr hab., Uniwersytet Gdański,
Katedra Rynku Transportowego, ul.
Armii Krajowej 119/121, 81-824
Sopot, tel.: 58 523 11 90, e-mail:
o.wyszomirski@wp.pl, Zarząd
Komunikacji Miejskiej w Gdyni,
ul. Zakręt do Oksywie 10, 81244
Gdynia, tel.: 58 623 33 12, e-mail:
o.wyszomirski@zkmgdynia.pl

Streszczenie. Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni jest jednostką gminy Gdynia, odpowiedzialną za organizację usług miejskiego transportu zbiorowego w tym mieście i sześciu sąsiednich gminach. W historii dwudziestu lat ZKM można wyodrębnić trzy etapy. W pierwszym etapie wprowadzono konkurencję w przewozach. W obsłudze komunikacyjnej pojawili się, poza przewoźnikiem gminnym, przewoźnicy państwowi i prywatni. Ofertę przewozową zaczęto projektować na podstawie kompleksowych badań marketingowych popytu, preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców. Odczuwalnie poprawił się standard usług przewozowych. W drugim etapie przystąpiono do zwiększania efektywności ekonomicznej obsługi komunikacyjnej. Oddzielono pod względem organizacyjno-prawnym trolejbusy od autobusów, zwiększono udział przewoźników prywatnych oraz zmuszono autobusowych przewoźników gminnych do udziału w przetargach. Osiągnięto najwyższy w historii ZKM wskaźnik pokrycia kosztów przychodami z usług na poziomie 73%. W trzecim etapie zrealizowano innowacyjne projekty, przede wszystkim w transporcie trolejbusowym. Innowacjami objęto także wyposażenie pojazdów, dystrybucję biletów i promocję usług. Uruchomiono tramwaje wodne na półwysep Helski. Na etapie tym, pod wpływem uwarunkowań formalno-prawnych i społeczno-politycznych, zrezygnowano z uczestnictwa przewoźników gminnych w przetargach, powierzając im świadczenie usług. Dwudziestolecie ZKM stanowi przesłankę do przeprowadzenia analizy SWOT tej jednostki, identyfikacji jej sukcesów i porażek oraz określenia planów na przyszłość. Plany te dotyczą m.in. rozszerzenia systemu biletu elektronicznego, wprowadzenia elektronicznego sterowania ruchem pojazdów oraz integracji transportu zbiorowego na obszarze całej Metropolii Zatoki Gdańskiej.

Słowa kluczowe: miejski transport zbiorowy, zarząd komunikacji miejskiej, organizacja i zarządzanie

Wprowadzenie

1 października 1992 roku rozpoczął funkcjonowanie Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni jako drugi w Polsce, niezależny od przewoźników, organizator zbiorowego transportu miejskiego, wyodrębniony ze struktur Urzędu Miasta. Obecnie, po likwidacji Zakładu Obsługi Komunikacji Miejskiej w Białymstoku, ZKM w Gdyni jest najdłużej funkcjonującym wyspecjalizowanym organizatorem zbiorowego transportu miejskiego w Polsce. U podstaw powołania ZKM w Gdyni leżały, z jednej strony trudności w zapewnieniu właściwej obsługi komunikacyjnej miasta, z drugiej przeświadczenie władz miasta o potrzebie urynkowienia działalności komunikacji miejskiej, zgodnie z koncepcją przygotowaną przez zespół ekspertów.

W funkcjonowaniu ZKM w Gdyni można wyodrębnić trzy etapy różniące się zakresem działań i uwarunkowaniami prowadzenia działalności organizatorskiej.

Uwarunkowania i przesłanki powołania ZKM w Gdyni

W momencie wejścia w życie ustawy z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym zbiorowe przewozy miejskie w Gdyni realizowało państwowe przedsiębiorstwo komunikacji miejskiej w postaci Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Gdyni, powstałe na majątku, zlikwidowanego w 1989 roku, Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego. Przedsiębiorstwo to obsługiwało poza Gdynią cztery inne miasta: Sopot, Rumie, Redę i Wejherowo.

Likwidacja Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego, organizującego i wykonującego zbiorowe przewozy miejskie na obszarze całego ówczesnego województwa gdańskiego w charakterze monopolisty, było rozwiązaniem właściwym z punktu widzenia ekonomicznego. Doprowadziła jednak do dezintegracji zbiorowego transportu miejskiego w aglomeracji gdańskiej, która uległa pogłębieniu po przekazaniu gminom odpowiedzialności za lokalny transport zbiorowy².

Nie powiodła się próba integracji zbiorowego transportu miejskiego, podjęta w 1991 roku w ramach koncepcji jej urynkowienia. Istotą tej koncepcji, przedstawionej wojewódzkie gdańskiemu oraz prezydentom Gdańska i Gdyni przez ekspertów z Uniwersytetu Gdańskiego, był projekt powołania dla całej aglomeracji gdańskiej jednego zarządu komunikacji miejskiej, który zająłby się organizowaniem obsługi komunikacyjnej wszystkich gmin położonych na jej obszarze przez niezależnych i konkurujących przewoźników.

Istotnymi zaletami tej koncepcji były:

- wprowadzenie mechanizmu rynkowego do zbiorowego transportu miejskiego,
- integracja zbiorowego transportu miejskiego w sposób zapewniający jego odbiór przez pasażerów jako jednolitego systemu,
- otwartość na integrację z szybką koleją miejską.

Pomimo generalnej akceptacji założeń nie doszło jednak do jej realizacji na skutek partykularyzmu gmin i zdecydowanego braku akceptacji ze strony funkcjonujących przedsiębiorstw komunikacji miejskiej w Gdańsku i Gdyni³.

² O. Wyszomirski, *Diagnoza stanu transportu miejskiego w aglomeracji gdańskiej*, „Transport Miejski”, 1996, nr 11, s. 3.

³ Ibidem.

¹ © „Transport Miejski i Regionalny”, 2012.

Tymczasem jakość usług komunikacyjnych systematycznie się obniżała. Obserwacje funkcjonowania zbiorowego transportu miejskiego w Gdyni, realizowane przez zespół składający się z pracowników oraz studentów Uniwersytetu Gdańskiego i Politechniki Gdańskiej na zlecenie Urzędu Miasta w Gdyni, wykazały w styczniu 1992 roku następujące nieprawidłowości⁴:

- kursy niewykonane: 4,31%,
- kursy przyspieszone powyżej 3 minut: 6,40%,
- kursy spóźnione powyżej 3 minut: 7,30%,
- kursy zrealizowane z wypełnieniem powyżej nominalnej pojemności pojazdów: 4,23%,
- kursy zrealizowane nieodpowiednim rodzajem taboru: 5,87%.

Nie widząc możliwości urynkowienia zbiorowego transportu miejskiego w całej aglomeracji gdańskiej, eksperci z Uniwersytetu Gdańskiego zaproponowali władzom Gdyni wdrożenie tej koncepcji na obszarze obsługiwanych przez Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Gdyni przekształcone, po przyjęciu statusu zakładu budżetowego, w Miejski Zakład Komunikacyjny w Gdyni. Obszar ten został zmniejszony o Redę i Wejherowo po wyodrębnieniu z MPK w Gdyni, w momencie jego przekształcania w zakład budżetowy, Miejskiego Zakładu Komunikacji w Wejherowie.

Ekspert z Uniwersytetu Gdańskiego wyszli z założenia, że przewoźnik miejski w Gdyni wykorzystuje sytuację, w której Urząd Miejski w Gdyni nie dysponuje odpowiednimi organami będącymi w stanie⁵:

- oddziaływać na przewoźnika w celu dostosowania ilości i jakości świadczonych usług do występujących potrzeb przewozowych,
- kontrolować realizację usług przewozowych,
- dyscyplinować gospodarkę finansową przewoźnika przy danej organizacji ruchu,
- wprowadzić konkurencję w realizacji dotowanej działalności przewozowej.

Mając na uwadze przedstawione przesłanki, zaproponowali władzom Gdyni powołanie Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni jako wyspecjalizowanego organizatora jej usług, wyodrębnionego ze struktur urzędu miasta, niezależnego od przewoźników. Za główne zadanie tego organizatora uznano przygotowywanie oferty przewozowej.

Początki funkcjonowania Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni

W dniu 26 sierpnia 1992 roku Rada Miasta Gdyni podjęła uchwałę o powołaniu zakładu budżetowego pod nazwą Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni. Podmiotowi temu powierzono zadanie organizowania usług komuni-

kacji miejskiej w Gdyni. ZKM rozpoczął funkcjonowanie 1 października 1992 roku, zatrudniając 14 osób, z których większość pracowała do tego czasu w MZK. Jego zadania do końca roku koncentrowały się na:

- projektowaniu rozwoju zbiorowego transportu miejskiego,
- opracowywaniu rozkładów jazdy i informacji dla pasażerów (jej wywieszaniem na przystankach dalej zajmował się MZK),
- obserwacji ilości i jakości świadczonych usług.

Z dniem 1 stycznia 1993 roku ZKM przejął kolejne zadania, a mianowicie:

- sprzedaż biletów,
- kontrolę biletów,
- obsługę przystanków,
- częściowo nadzór i regulację ruchu.

Kolejnych kilkadziesiąt osób pracujących dotychczas w MZK zostało zatrudnionych przez ZKM. Liczba pracowników wzrosła do ponad 80.

Dla ZKM ważne znaczenie miało przejście sprzedaży biletów. Pozwoliło to na gromadzenie wszystkich przychodów związanych z funkcjonowaniem zbiorowego transportu miejskiego i na zatrudnienie MZK i innych przewoźników.

W rozwoju ZKM można wyodrębnić trzy etapy, a mianowicie:

- wprowadzenia konkurencji w przewozach i zapewnienia odczuwalnej poprawy standardu usług (lata 1992–1997);
- proefektywnościowego kształtowania obsługi komunikacyjnej (lata 1998–2004);
- realizacji innowacyjnych projektów i powierzenia świadczenia usług operatorom komunalnym (lata 2005–2012).

Etap wprowadzenia konkurencji w przewozach i zapewnienia odczuwalnej poprawy standardu usług

Na początku 1993 ZKM udało się podpisać umowy z czterema gminami ościennymi na organizowanie na ich obszarach usług zbiorowego transportu miejskiego. Gminami tymi były: Rumia, Sopot, Żukowo i Kosakowo. W umowach zostały sprecyzowane odmienne od poprzednio obowiązujących zasady organizacji obsługi komunikacyjnej, a mianowicie:

- podpisywanie przez ZKM z przewoźnikami umów na świadczenie usług komunikacyjnych osobno na każdej linii, z uwzględnieniem systemu kar za nieprawidłową obsługę;
- ustalanie dopłaty budżetowej do usług zbiorowego transportu miejskiego jako różnicy między wysokością przychodów ze sprzedaży biletów na poszczególnych liniach komunikacyjnych a kosztami ich eksploatacji wynikającymi ze stawek kontraktowych płaconych poszczególnym przewoźnikom, powiększonymi o koszty działalności organizatorskiej ZKM;

⁴ O. Wyszomirski, K. Grzelec, *Ocena funkcjonowania komunikacji miejskiej w Gdyni*, „Transport Miejski”, 1992, nr 10, s. 17.

⁵ K. Szałucki, O. Wyszomirski, *Restrukturyzacja komunikacji miejskiej w aglomeracji gdańskiej*, cz. II. Koncepcja zmian w organizacji zarządzania komunikacją miejską w aglomeracji gdańskiej, „Transport Miejski”, 1991, nr 8, s. 181.

- przeprowadzanie badań przychodowości linii komunikacyjnych jako podstawy do określania poziomu dotacji przy danych kosztach ich funkcjonowania.

Gmina Rumia dodatkowo zobowiązała ZKM do wyboru przewoźników do obsługi linii w drodze konkursów i do zapewnienia takiego udziału poszczególnych przewoźników w obsłudze miasta, by żaden z nich nie uzyskał monopolu.

W rezultacie do obsługi komunikacyjnej Rumi ZKM zatrudnił 5 przewoźników: dwóch prywatnych, komunalnego (MZK w Gdyni) oraz dwóch państwowych (PKS w Wejherowie i PKS w Gdańsku). Innowacją było wprowadzenie na jedną z linii midibusu jako pojazdu lepiej dostosowanego do zmienionych parametrów tej linii⁶.

Częściowe przejście nadzoru i regulacji ruchu przez ZKM z początkiem 1993 roku wiązało się z obsługą komunikacyjną Rumi. MZK zgodził się przekazać do ZKM dyspozytornię zlokalizowaną w tym mieście wraz z pracownikami. W oparciu o tę dyspozytornię ZKM zaczął budować system kontroli usług świadczonych przez przewoźników na całym obszarze funkcjonowania.

Przejęcie w całości nadzoru i regulacji ruchu przez ZKM odbyło się z dniem 1 czerwca 1994 roku. Nastąpiło to po przełamaniu trwającego niemal przez dwa lata oporu MZK, w szczególności związków zawodowych tego podmiotu. Był to kolejny kluczowy moment w restrukturyzacji miejskiego transportu zbiorowego w Gdyni, bowiem posiadanie przez ZKM tzw. centrali ruchu wraz z całym wyposażeniem pozwoliło na rozpoczęcie skutecznej kontroli ilości i jakości świadczonych usług przez przewoźników.

W związku z przejściem centrali ruchu wzrosło zatrudnienie w ZKM do prawie 120 osób. W grupie nowych pracowników znaleźli się dyspozytorzy kierujący ruchem autobusów i trolejbusów w ramach całodobowego centrum dyspozycji ruchem oraz kontrolerzy ruchu, inspektorzy ruchu i obserwatorzy ruchu. Kontrolerom ruchu powierzono zadanie obsługi 7 stacjonarnych punktów kontroli ruchu. Inspektorów i obserwatorów ruchu wysłano odpowiednio samochodami oraz środkami transportu zbiorowego na trasy. Za zadanie obserwatorów uznano przede wszystkim przeprowadzanie obserwacji świadczenia usług w uzgodnionych z przewoźnikami punktach obserwacji z udziałem przedstawicieli tych ostatnich.

Przejściu centrali ruchu przez ZKM towarzyszyła likwidacja Miejskiego Zakładu Komunikacji – zakładu budżetowego gminy Gdynia. Na podstawie jego majątku utworzono trzy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z wyłącznym udziałem kapitału gminy. Dwie spółki zajęły się działalnością przewozową: jedna mniejsza eksploatująca wyłącznie autobusy (65 pojazdów), druga większa posiadająca zarówno autobusy (130 pojazdów), jak i trolejbusy (75 pojazdów). Trzeciej spółce powierzono naprawy główne autobusów i trolejbusów oraz montaż fabrycznie nowych trolejbusów. Nieoddzielenie pod względem organizacyjno-praw-

nym autobusów od trolejbusów na tym etapie było rezultatem rozbieżnych stanowisk zainteresowanych stron.

Urynkowanie miejskiego transportu zbiorowego w Gdyni zapewniło szereg korzyści wynikających bezpośrednio z oddzielenia działalności organizatorskiej od przewozowej oraz wprowadzenia konkurencji w tej ostatniej. Do korzyści tych można zaliczyć⁷:

- rozszerzenie zakresu badań rynku,
- poprawę stopnia dostosowania oferty przewozowej do potrzeb przewozowych,
- wzrost stopnia realizacji rozkładu jazdy do 99,7–99,9%,
- wzrost stopnia realizacji postulatów przewozowych,
- wzrost stopnia odpłatności usług dzięki relatywnemu obniżeniu kosztów obsługi komunikacyjnej pod wpływem wprowadzenia konkurencji oraz zwiększeniu przychodów z usług na skutek restrukturyzacji taryfy,
- zachowanie tempa wzrostu udziału transportu indywidualnego w przewozach miejskich.

Na omawianym etapie rozwoju ZKM ważne znaczenie dla odczuwalnej poprawy standardu usług miało też:

- wprowadzenie do eksploatacji z początkiem 1996 roku pierwszych fabrycznie nowych niskopodłogowych autobusów Jelcz – Mercedes O405 zakupionych przez gminę dla obu spółek komunalnych,
- zainstalowanie nowoczesnych wiat przystankowych typu Team Tejbrandt w zamian za możliwość wykorzystania ich do prowadzenia działalności reklamowej,
- zastosowanie do budowy rozkładów jazdy koordynacyjnej tabeli następstw czasowych, pozwalającej na zaplanowanie rytmicznych odjazdów pojazdów linii substytucyjnych.

Za działanie ZKM w kierunku poprawy standardu usług można też uznać rozszerzenie z dniem 1 kwietnia 1994 roku zakresu świadczonych usług o przewozy osób niepełnosprawnych minibusami marki Volkswagen, przekazanymi przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. ZKM w Gdyni utworzył Biuro Obsługi Komunikacyjnej Osób Niepełnosprawnych, które zajęło się przyjmowaniem zleceń i realizacją przewozów za pośrednictwem Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Gdyni, któremu powierzono eksploatację minibusów⁸.

W 1996 roku ZKM we współpracy z Katedrą Rynku Transportowego Uniwersytetu Gdańskiego przeprowadził pierwsze reprezentatywne badania marketingowe preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców Gdyni. Badaniami, metodą wywiadu indywidualnego, objęto prawie 2 tysiące osób w wieku od 16 do 75 lat, stanowiących

⁶ K. Szalucki, O. Wyszomirski, *Badania komunikacji miejskiej w Rumi jako podstawa jej restrukturyzacji*, „Transport Miejski”, 1993, nr 12, s. 3 i 4.

⁷ O. Wyszomirski, *Restrukturyzacja komunikacji miejskiej w Polsce. Założenia, zakres, efekty*, „Transport Miejski”, 1996, nr 10, s.12 i 13.

⁸ K. Borzyszkowski, K. Grzelec, *Komunikacja minibusowa dla osób niepełnosprawnych w Gdyni – doświadczenia dwóch lat funkcjonowania*, „Transport Miejski”, 1996, nr 10, s. 26 i 27.

1% populacji. Najważniejszym postulatem przewozowym na tym etapie rozwoju gdyńskiego miejskiego transportu zbiorowego okazała się punktualność. 76% mieszkańców opowiedziało się za utrzymywaniem połączeń bezpośrednich o niskiej częstotliwości poniżej 15 minut, zamiast połączeń z przesiadkami o wysokiej częstotliwości. Natomiast 64% mieszkańców oczekiwało w przejazdach miejskich co najmniej miejsca siedzącego⁹.

Etap proefektywnościowego kształtowania obsługi komunikacyjnej

Kolejny etap funkcjonowania ZKM rozpoczął się, zgodnie z koncepcją restrukturyzacji gdyńskiego miejskiego transportu zbiorowego z 1992 roku, wydzieleniem ze spółki autobusowo-trolejbusowej Przedsiębiorstwa Komunikacji Trolejbusowej spółki z o.o.

Celem organizacyjno-prawnego wydzielenia trolejbusów było:

- zapewnienie samodzielności finansowej eksploatacji trolejbusów na podstawie odrębnego rachunku kosztów własnych i przychodów z usług,
- stworzenie właściwych warunków dla rozwoju komunikacji trolejbusowej w sytuacji z jednej strony możliwości jej ekspansji przestrzennej oraz z drugiej strony konieczności całkowitej wymiany taboru na niskopodłogowy.

Po powstaniu PKT Sp. z o.o. z dniem 1 stycznia 1998 roku w gdyńskim miejskim transporcie zbiorowym, obejmującym obszar 5 gmin, ukształtował się następujący podział zadań przewozowych, ustalony na podstawie liczby wykonywanych wozokilometrów¹⁰:

- Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej (po wydzieleniu trolejbusów) – 38,8%,
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Autobusowej – 22,3%,
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Trolejbusowej – 22,2%,
- Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej (w Gdańsku, Gdyni i Wejherowie) – 14,5%,
- przewoźnicy prywatni – 2,2%.

Ważne znaczenie dla rozwoju gdyńskiego miejskiego transportu zbiorowego na tym etapie miało uchwalenie przez Radę Miasta Gdyni w dniu 25 lutego 1998 roku polityki transportowej miasta Gdyni, przygotowanej w ZKM. Jako ogólny cel polityki transportowej przyjęto zrównoważony rozwój systemu transportowego miasta, stwarzający warunki dla sprawnego i bezpiecznego przemieszczania ludzi i ładunków. Jako cel strategiczny tej polityki uznano przekształcenie systemu transportowego Gdyni w sprawny element węzła transportowego regionu gdańskiego, zapewniający mieszkańcom miasta warunki życia na poziomie europejskim.

Dążąc do osiągnięcia tych celów, określono szereg zadań i działań warunkujących ich realizację. Uznano za konieczne zrozumienie i zaakceptowanie celów i zadań polityki transportowej przez mieszkańców¹¹.

Przetargi organizowane przez ZKM pozwoliły na wzrost udziału przewoźników pozakomunalnych w przewozach. Udział ten, mierzony liczbą wozokilometrów, wzrósł pod koniec omawianego etapu do 20%. Wobec prywatyzacji trzech przedsiębiorstw Państwowej Komunikacji Samochodowej w Gdańsku, Gdyni i Wejherowie segment przewoźników pozakomunalnych stał się w całości domeną przewoźników prywatnych. Wśród tych przewoźników rolę liderów przypadły przedsiębiorstwu Przewozy Autobusowe „Gryf” z Kartuz oraz sprywatyzowanej Pomorskiej Komunikacji Samochodowej w Wejherowie.

Władze Gdyni we współpracy z ZKM w 1999 roku podjęły temat prywatyzacji swoich spółek komunikacyjnych, zlecając firmie Doradca przygotowanie opinii na temat możliwości i zasadności prywatyzacji tych podmiotów. W świetle uzyskanych opinii prywatyzacja spółek przewozowych PKA, PKM i PKT uznana została za niezasadną ze względu na zdecydowanie wyższą ich wartość księgową od rynkowej. W rezultacie podjęto decyzję o zachowaniu spółek przewozowych jako stanowiących własność gminy i wybudowaniu nowych zajezdni dla PKM i PKT. Pierwsza z tych firm przeprowadziła się do nowej siedziby na zachodnich obrzeżach Gdyni już z końcem 2000 roku. Procesowi prywatyzacji pracowniczej poddano jedynie spółkę zapleczową, która pozostała w swojej dotychczasowej siedzibie, od tego czasu dzierżawionej od miasta. Niestety spółka ta z biegiem czasu, nie zapewniając sobie odpowiedniej pozycji rynkowej, została zlikwidowana. Główną przyczyną niepowodzenia była decyzja jej głównego klienta, PKT w Gdyni, wykonywania we własnym zakresie prac dotychczas zleczanych tej spółce.

Z roku na rok wzrastał wskaźnik odpłatności usług, osiągając w roku 2000 najwyższy w historii ZKM poziom 73%. Zadecydował o tym z jednej strony relatywnie niski poziom ceny płaconej przeciętnie za 1 wozokilometr oraz z drugiej strony relatywnie wysoki przychód z 1 wozokilometra. Niska cena wozokilometra była następstwem silnej konkurencji na rynku usług gdyńskiego miejskiego transportu zbiorowego, w której brali udział także autobusowi przewoźnicy komunalni oraz korzyści skali związanych ze wzrostem pracy eksploatacyjnej, m.in. dzięki ekspansji przestrzennej ZKM. Z kolei wysoki przychód wiązał się z:

- konstrukcją obowiązującego systemu taryfowego,
- ofertą przewozową ZKM,
- promocją taryfy i oferty przewozowej.

Rozpoczynając swoją działalność, ZKM przejął system taryfy jednorazowej i strefowej w zakresie biletów jednorazowo-

⁹ O. Wyszomirski, K. Grzelec, K. Hebel, *Postulaty przewozowe mieszkańców Gdyni według badań marketingowych z 1996 r.*, „Transport Miejski”, 1997, nr 6 s.18–21.

¹⁰ K. Szałucki, O. Wyszomirski, *Powstanie Przedsiębiorstwa Komunikacji Trolejbusowej jako kolejny etap restrukturyzacji gdyńskiej komunikacji miejskiej*, „Transport Miejski”, 1998, nr 3, s. 22.

¹¹ J. Bogusławski, K. Grzelec, O. Wyszomirski, *Polityka transportowa Gdyni*, „Transport Miejski”, 1998, nr 4 s.2–4 i O. Wyszomirski, *The model of regulated urban transport system as an example of combined operations of individual and public transport*, „Public Transport International”, 1998, nr 6, s. 44.

wych, obowiązującej odpowiednio w przejazdach wewnątrz i międzygminnych, likwidując jednocześnie system taryfy odcinkowej wykorzystywany w odniesieniu do biletów okresowych. W jego miejsce ZKM wprowadził analogiczne rozwiązanie jak w przypadku biletów jednorazowych. Zaczęły obowiązywać relatywnie tanie bilety miesięczne, ważne minimum w granicach jednej gminy lub w obrębie całej sieci komunikacyjnej. Ważne znaczenie miało uchwalenie korzystnej relacji ceny najtańszego biletu miesięcznego ważnego od poniedziałku do piątku w stosunku do ceny biletu jednorazowego na poziomie trzydziestokrotności, z tendencją do obniżania tej relacji.

Dążeniu do wysokich przychodów podporządkowano dystrybucję i kontrolę biletów. Wychodząc z założenia o konieczności zastosowania dystrybucji intensywnej, zwiększono dostępność biletów jednorazowych w pojazdach, wyposażając kierowców w karnety, oraz zapewniono możliwość zakupu biletów okresowych we wszystkich urzędach pocztowych. W 2002 roku, dokładnie w dniu 10-lecia funkcjonowania ZKM, otwarto pierwsze Biuro Obsługi Klienta w centrum miasta, oferując w nim wszystkie rodzaje biletów sprzedawane detalicznie i hurtowo oraz szeroki wachlarz informacji drukowanej i ustnej, w tym telefonicznej za pośrednictwem infolinii.

W kontroli biletów, wykonywanej we własnym zakresie w strukturach ZKM, zwrócono szczególną uwagę na dobór kadr. Motywując kontrolerów do efektywnej pracy, z jednej strony zastosowano wysoką premię regulaminową w postaci 30% zapłaconej opłaty dodatkowej kredytowej i 50% opłaty gotówkowej oraz z drugiej strony wysoką premię uznaniową na poziomie 50% płacy zasadniczej. Zadaniem tej drugiej premii jest zapewnienie odpowiedniej kultury obsługi pasażerów oraz ograniczenie absencji w pracy do niezbędnego minimum.

Ważne znaczenie dla poziomu przychodów z biletów miało też wprowadzenie segmentu linii pospiesznych i specjalnych o wyższych opłatach, przy czym w odniesieniu do linii specjalnych uchwalono nieobowiązywanie biletów okresowych oraz ograniczony zakres uprawnień do przejazdów bezpłatnych. Linie specjalne w przeciwieństwie do pospiesznych od samego początku stanowią jednak margines w strukturze połączeń ZKM, obejmując relacje do portu lotniczego i bazy promowej oraz o charakterze turystycznym.

Oferta przewozowa ZKM w zakresie układu linii i obowiązujących na nich rozkładów jazdy została podporządkowana w możliwie maksymalnym stopniu zadowoleniu pasażerów. Opierając się na wynikach cyklicznie przeprowadzanych badań marketingowych, obejmujących wielkość popytu, preferencje i zachowania komunikacyjne oraz ocenę jakości usług, uruchomiono nowe linie oraz wydłużono trasy niektórych istniejących.

Częstotliwość kursowania pojazdów w poszczególnych relacjach dostosowywana była na bieżąco do popytu, tak aby nie przekroczyć dopuszczalnych standardów wygody, przyjmując maksymalne zapelnienie w autobusach i trolejbusach jednoczłonowych i przegubowych na poziomie odpowiednio 70 i 100 pasażerów.

Przez cały czas duży nacisk kładziono na egzekwowanie od przewoźników wysokiego standardu usług, uzgodnione w umowach przewozowych. Przełomowe znaczenie dla wzrostu jakości usług miało wprowadzenie w 2000 roku techniki tajemniczego klienta do jej kontroli. Podstawą kontroli stał się kwestionariusz obserwacji, do których zobowiązano pracowników administracji i sprzedaży. Z wynikami kontroli powiązano bezpośrednio premie zarządów spółek przewozowych stanowiących własność gminy Gdynia.

Atrakcyjność systemu taryfowego oraz oferty przewozowej skutecznie wspierano za pomocą promocji. Wychodząc ze strategii zrównoważonego rozwoju, zdecydowano się objąć nią przede wszystkim osoby zmotoryzowane, które jeszcze korzystały z usług ZKM, jak i te, które przestały być już pasażerami. Podstawą promocji były z jednej strony wyniki reprezentatywnych badań marketingowych preferencji i zachowań komunikacyjnych oraz z drugiej strony informacje ze specjalnie jej dedykowanych badań, przeprowadzanych metodą wywiadu grupowego. Wśród instrumentów promocji szczególną uwagę skoncentrowano na public relations, w tym roli rzecznika prasowego.

Podstawą szerokiej działalności marketingowej stała się strategia marketingowa, która przyjęła formę dokumentu, udostępnionego na stronie internetowej, stanowiącej znakomite narzędzie interaktywnej komunikacji marketingowej, m.in. za pośrednictwem forum internautów. W strategii marketingowej określono:

- misję ZKM,
- rynek docelowy,
- sposób działania na rynku,
- kompozycję instrumentów marketingowych¹².

Pod koniec omawianego etapu rozwoju ZKM opracowano w tej jednostce, w przededniu akcesji do Unii Europejskiej, pionierski dokument pt. „Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego w Gdyni w latach 2004 – 2013”. W dokumencie tym:

- opisano sytuację społeczno-gospodarczą Gdyni,
- scharakteryzowano podsystem transportu publicznego,
- określono wpływ transportu na środowisko,
- zidentyfikowano podstawowe determinanty rozwoju transportu publicznego,
- dokonano analizy SWOT transportu publicznego,
- przeprowadzono delimitację obszaru realizacji planu,
- ustalono cele rozwoju transportu publicznego,
- wyznaczono kierunki rozwoju transportu publicznego,
- opracowano system monitoringu realizacji planu,
- ustalono źródła finansowania realizacji planu¹³.

¹² O. Wyszomirski, *Strategia marketingowa organizatora usług transportu miejskiego na przykładzie ZKM w Gdyni*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 62, Gliwice 2006, s.7.

¹³ K. Grzelec, O. Wyszomirski, *Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego w Gdyni w latach 2004–2013*, „Biuletyn Komunikacji Miejskiej”, 2004, nr 76, s. 34–37.

Etap realizacji innowacyjnych projektów i powierzenia świadczenia usług operatorom komunalnym

Z dniem 1 stycznia 2005 roku ZKM rozpoczął funkcjonowanie w formie jednostki budżetowej, przestając być zakładem budżetowym. Decyzję o przekształceniu podjęto w celu uniknięcia obciążenia podatkiem VAT dopłaty budżetowej do usług miejskiego transportu zbiorowego. Nowa forma organizacyjno-prawna wydatnie ograniczyła możliwość elastycznego funkcjonowania ZKM. Wydatki zostały oddzielone od przychodów, które od tego momentu stały się dochodami budżetu miasta Gdyni.

Pozytywnym wydarzeniem na początku omawianego etapu było podjęcie realizacji przez PKT Sp. z o.o., przygotowanego przy współpracy z ZKM, projektu pn. „Rozwój proekologicznego transportu publicznego w Gdyni”, współfinansowanego w 50% wartości kosztów kwalifikowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Unii Europejskiej w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Spółka trolejbusowa realizując projekt w latach 2005–2007¹⁴:

- wybudowała sieć trolejbusową w dzielnicy Gdyni pozabawionej wówczas obsługi komunikacją trolejbusową, obejmując ją dwie pętle: jedną istniejącą wcześniej i drugą nowo wybudowaną;
- zakupiła 10 fabrycznie nowych trolejbusów Solaris Trollino 12;
- zbudowała nową zajezdnię trolejbusową na 90 pojazdów w miejscu dogodnie położonym z punktu widzenia rozmieszczenia sieci trolejbusowej.

Sukces pierwszego projektu rozwoju transportu trolejbusowego w Gdyni skłonił PKT Sp. z o.o., przy współpracy z ZKM, do opracowania następnego projektu pn. „Rozwój proekologicznego transportu publicznego na Obszarze Metropolitalnym Trójmiasta”. Projekt ten, współfinansowany w 70% wartości kosztów kwalifikowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Unii Europejskiej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego w latach 2009–2012, objął:

- budowę 4 nowych i przebudowę 5 istniejących podstacji trakcyjnych,
- budowę centrum zdalnego sterowania podstacjami wraz ze zdalnie sterowanymi odłącznikami,
- modernizację sieci trakcyjnej z Gdyni do Sopotu na długości 11 km,
- zakup 28 nowych trolejbusów Solaris Trollino 12 z bateryjnym napędem pomocniczym.

Równoległe z realizacją obu projektów unijnych PKT inwestowało we własnym zakresie w odnowę taboru, poddając konwersji używane niskopodłogowe autobusy marki Mercedes O405 i Citaro O530 na trolejbusy oraz kupując fabrycznie nowe trolejbusy Solaris Trollino 12. W rezultacie

w połowie 2012 roku w strukturze taboru spółki znalazło się 50 Solarisów i 30 Mercedesów. Z końcem 2012 roku w inwentarzu przedsiębiorstwa nie będzie żadnego pojazdu wysokopodłogowego, nie licząc 4 trolejbusów zabytkowych: Sauera, Skody i dwóch Jelczy, obsługujących sezonową linię turystyczną. Modernizacja sieci, podstacji i taboru oraz realizacja przez Urząd Miasta Gdyni i Uniwersytet Gdański europejskiego projektu Trolley, promującego elektryczny transport publiczny, odmieniły wizerunek trolejbusów w Gdyni. Stały się one nie tylko ekologicznymi, ale także nowoczesnymi środkami transportu, w znacznej części niezależnymi na krótkich dystansach od sieci trakcyjnej.

Inną innowacją w gdyńskim miejskim transporcie zbiorowym zrealizowaną na omawianym etapie rozwoju ZKM było wprowadzenie do eksploatacji przez PKM Sp. z o.o., począwszy od 2007 roku, 14 fabrycznie nowych autobusów przegubowych marki MAN A23 Lion's City zasilanych sprężonym gazem ziemnym. Wybudowanie na terenie tej spółki stacji tankowania gazu pozwala na wzrost liczby autobusów zasilanych tym paliwem.

Do innowacji wdrożonych ostatnio przez operatorów we współpracy z ZKM należą następujące:

- monitoring wnętrza wszystkich pojazdów,
- wizualna i głosowa informacja o przystankach we wszystkich pojazdach.

Innowacjami wprowadzonymi na omawianym etapie rozwoju ZKM w Gdyni są też:

- tramwaje wodne do Helu i Jastarni,
- elektroniczne bilety okresowe, w tym internetowe,
- projekty promocji trójmiejskiego transportu zbiorowego wśród dzieci i młodzieży.

W 2006 roku ZKM stał się organizatorem usług tramwajów wodnych eksploatowanych przez Żeglugę Gdańską Sp. z o.o. Tramwaje funkcjonują w okresie od maja do sierpnia, obsługując relacje z Gdyni na półwysep Helski. W sezonie letnim wykonywanych jest łącznie 7 rejsów kataranami o zdolności przewozowej 450 pasażerów.

Elektroniczne bilety okresowe zostały wprowadzone w 2007 roku w ramach procesu integracji z ZTM w Gdańsku. Ważnym udogodnieniem dla pasażerów jest zapewnienie, we współpracy z MZK w Wejherowie, możliwości zakupu biletów okresowych przez Internet.

Realizację projektów promocji miejskiego transportu zbiorowego wśród dzieci i młodzieży przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej i krajowych sponsorów rozpoczęto w 2006 roku. Od tego czasu zakończono trzy projekty, a mianowicie:

- „Wychowanie komunikacyjne”,
- YOUTH,
- „Mamo, tato, wybieram ekotransport”.

Projekt „Wychowanie komunikacyjne” objął dzieci i młodzież z 10 klas szkół podstawowych, gimnazjów i liceów ogólnokształcących. W zakres merytoryczny tego projektu weszły następujące zagadnienia:

¹⁴ O. Wyszomirski, *Trolleybus thrives again in Gdynia under UE – funded projects*, 'Public Transport International', 2010, nr 4, s. 41.

- polityka transportowa i ekologiczne podróżowanie w miastach,
- bezpieczeństwo w ruchu drogowym i w transporcie publicznym,
- historia transportu w miastach,
- formy i warunki podróży,
- kontrola biletów,
- przyszłość transportu w miastach.

Projekt YOUTH został skoncentrowany na oszczędności energii w transporcie miejskim. W ramach tego projektu, adresowanego do dzieci i młodzieży, nacisk został położony na wyborze w podróżach miejskich energooszczędnych sposobów pokonywania przestrzeni, w tym efektywnych energetycznie i ekologicznych środków transportu, oraz na zrównoważonej mobilności¹⁵.

Projekt „Mamo, tato, wybieram ekotransport” to kampania edukacyjno-informacyjna dla dzieci na temat ekologicznego podróżowania w mieście, poświęcona w szczególności trolejbusowi jako środkowi transportu miejskiego. Poza dziećmi, działaniami edukacyjno-informacyjnymi zostali objęci także ich nauczyciele, rodzice i opiekunowie. Celem organizowanych spotkań w ramach projektu było pozytywne kształtowanie postaw młodego pokolenia w odniesieniu do ekologicznego transportu i zrównoważonej mobilności przez naukę i zabawę¹⁶.

Specyfiką omawianego etapu rozwoju ZKM, poza realizacją projektów innowacyjnych, były daleko idące zmiany w kontraktowaniu przewoźników. Z dniem 1 grudnia 2009 roku ZKM w Gdyni, wyprzedzając wejście w życie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Europy 1370/2007, zrezygnował z dotychczasowych form zatrudniania operatorów stanowiących własność gminy Gdynia na rzecz bezpośredniego powierzenia usług. W rezultacie funkcjonują w gdyńskim miejskim transporcie autobusowym dwa segmenty rynku. Pierwszy, stanowiący około 75%, jest obsługiwany przez dwie niekonkurujące ze sobą spółki komunalne, drugi przez kilku przewoźników prywatnych, z których dwaj najwięksi mają po około 10% udziału w rynku autobusowym. Dla operatorów komunalnych został zarezerwowany w większości obszar Gdyni, a dla prywatnych – obszar pozostałych 6 gmin, w których usługi miejskiego transportu zbiorowego są organizowane przez ZKM¹⁷.

Powierzenie świadczenia usług operatorom komunalnym ograniczyło zakres konkurencji w gdyńskim miejskim transporcie zbiorowym. W ślad za tym obniżeniu uległa efektywność ekonomiczna jego funkcjonowania. W tym samym kierunku zaczęła oddziaływać Ustawa o Publicznym Transporcie Zbiorowym z 16 grudnia 2010 roku, która usankcjonowała powierzenie usług i wprowadziła rozwiąza-

nia ograniczające elastyczność działania organizatorów miejskiego transportu zbiorowego. Przykładem tego ograniczenia może być uregulowanie, w myśl którego z rocznym wyprzedzeniem trzeba ogłosić zamiar rozpoczęcia postępowania przetargowego na zatrudnienie operatora. W rezultacie albo odwleka się w czasie realizację określonego przedsięwzięcia w zakresie rozwoju oferty przewozowej, albo też w miarę możliwości powierza się przynajmniej na pewien okres realizację nowych zadań operatorowi stanowiącemu własność gminy w drodze powierzenia.

W celu zapewnienia wysokiego standardu usług w ramach powierzenia, ZKM opracował we współpracy z renomowaną kancelarią prawną szczegółową umowę na świadczenie usług przewozowych, w której wyodrębniono kilka rozdziałów. Szczególne znaczenie z punktu widzenia wymagań stawianych operatorom kontraktowanym w drodze powierzenia ma opis standardów usług i kar za ich niezapewnienie. W umowie uwzględniono 71 tytułów kar dla operatora.

Dla funkcjonowania ZKM istotne znaczenie na omawianym etapie rozwoju tej jednostki miało powołanie w 2007 roku Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej, jako integratora usług miejskiego transportu zbiorowego na obszarze 13 gmin tworzących Metropolię Zatoki Gdańskiej.

Dzięki MZKZG, zapoczątkowany już wcześniej proces integracji miejskiego transportu zbiorowego w aglomeracji trójmiejskiej, nabrał znacznie szybszego tempa. Wprowadzone zostały wspólne bilety obejmujące usługi ZTM w Gdańsku, ZKM w Gdyni, MZK Wejherowo oraz PKP SKM w Trójmieście i Przewozów Regionalnych. Bilety te, obowiązujące od początku 2008, są adresowane głównie do mieszkańców realizujących podróże o charakterze metropolitalnym z przekraczaniem granic administracyjnych gmin¹⁸. W 2009 roku zunifikowano systemy taryfowe gdańskiego, gdyńskiego i wejherowskiego miejskiego transportu zbiorowego, wprowadzając na całym obszarze taryfę jednolitą w odniesieniu do biletów jednorazowych oraz strefową dla biletów okresowych.

Innym ważnym zadaniem z zakresu integracji miejskiego transportu zbiorowego w Metropolii Zatoki Gdańskiej, realizowanym przez MZKZG we współpracy lokalnymi organizatorami, w tym z ZKM w Gdyni, jest promocja tego rodzaju transportu.

MZKZG, ZKM już w okresie funkcjonowania opracował i wdrożył nowe umowy do porozumień międzygminnych, traktując je jako instrument kształtowania miejskiego transportu zbiorowego w gminach, w których na mocy tych porozumień Gdynia pełni funkcję organizatora tego transportu. W nowych umowach podpisanych przez władze Gdyni z 6 gminami, w których ZKM w Gdyni organizuje usługi miejskiego transportu zbiorowego, uzgodniono¹⁹:

¹⁵ J. Staszak, R. Smirnow, *Udział Gdyni w projekcie edukacyjnym dla dzieci i młodzieży – YOUTH – promującym transport miejski*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2009, nr 3, s. 21.

¹⁶ J. Staszak-Winkler, *„Mamo, tato, wybieram ekotransport” – promocja gdyńskiej komunikacji trolejbusowej*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2011, nr 3, s. 15.

¹⁷ O. Wyszomirski, *Restrukturyzacja miejskiego transportu zbiorowego w Polsce w latach 1990–2010*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2010, nr 5, s. 9.

¹⁸ H. Kołodziejski, O. Wyszomirski, *Integracja taryfowo-biletowa na obszarze Metropolii Zatoki Gdańskiej*, w: *Zintegrowany transport publiczny w obsłudze miast i regionów*, Mat. Konf. Public Trans 2009, SITK RP Radom 2009, s. 82.

¹⁹ O. Wyszomirski, *Umowa do porozumienia międzygminnego jako instrument kształtowania lokalnego transportu zbiorowego*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2011, nr 5, s. 11.

- szczegółowo określone zadania gminy Gdynia jako organizatora;
- zabezpieczenia dotyczące przestrzegania postanowień umów z usługodawcami, w szczególności z operatorami, w zakresie okresu ich obowiązywania, wielkości pracy eksploatacyjnej oraz zasad płatności;
- zasady udziału w kosztach obsługi komunikacyjnej przez gminę, na rzecz której organizowane są usługi.

Określenie udziału w kosztach obsługi komunikacyjnej w postaci kwoty dopłaty budżetowej wymagało opracowania i przyjęcia szczegółowej metodologii obliczeń kosztów i przychodów z usług świadczonych na rzecz danej gminy.

W 2011 r., jako ostatnim pełnym roku przed 20-leciem ZKM, jednostka ta osiągnęła następujące podstawowe wyniki eksploatacyjno-ekonomiczne:

- liczba obsługiwanych gmin: 10,
- liczba gmin, w których ZKM pełnił funkcję organizatora: 7,
- liczba etatów: 126,
- praca eksploatacyjna: 19,5 mln wozokilometrów,
- liczba pasażerów: 89 mln,
- liczba autobusów w ruchu: 182,
- liczba trolejbusów w ruchu: 73,
- liczba midibusów w ruchu: 13,
- liczba minibusów w ruchu: 4,
- średni koszt wozokilometra: 7,91 zł,
- średni przychód z wozokilometra: 3,31 zł,
- wskaźnik odpłatności usług: 42%.

Analiza SWOT ZKM w Gdyni w roku 20-lecia

Analiza SWOT jest elementem strategii marketingowej ZKM. W roku 20-lecia tej jednostki można przedstawić ją następująco:

1. silne strony:

- wysokie kompetencje w zakresie organizowania usług miejskiego transportu zbiorowego,
- silna pozycja rynkowa i korzyści skali,
- różnicowanie usług i dobra reputacja,

2. słabe strony:

- forma organizacyjno-prawna jednostki budżetowej,
- konieczność przestrzegania biurokratycznych procedur,
- ograniczone możliwości elastycznego kształtowania oferty usług,

3. możliwości:

- pozyskiwanie środków zewnętrznych na rozwój,
- integracja usług transportu publicznego w metropolii,
- realizowanie polityki transportowej zrównoważonego rozwoju,

4. zagrożenia:

- dalszy wzrost liczby regulacji prawnych i procedur,
- niekontrolowany rozwój motoryzacji indywidualnej,
- brak odpowiednich środków finansowych na funkcjonowanie i rozwój miejskiego transportu zbiorowego.

W świetle przedstawionej analizy SWOT należy zauważyć, że rozwój ZKM determinują przede wszystkim uwarunkowania zewnętrzne. Wiele zależy od uregulowań prawnych. Właściwemu rozwojowi ZKM może sprzyjać tylko dobre prawo, a więc bez nadmiaru regulacji. Doświadczenia ostatnich lat są niepokojące. W znacznym stopniu ograniczono samorządność w zakresie organizowania usług miejskiego transportu zbiorowego.

Dla właściwego rozwoju ZKM potrzebna też jest odpowiednia polityka władz samorządowych w stosunku do miejskiego transportu zbiorowego, w szczególności w kwestii jego priorytetu w ruchu drogowym. Tylko uprzywilejowanie autobusów i trolejbusów będzie w stanie zapewnić tym pojazdom udział w przewozach miejskich zgodny z wytycznymi polityki zrównoważonego rozwoju, przyjmując, że nie powinien on być mniejszy w podróżach środkami transportu zmechanizowanego niż 50%.

Poza odpowiednim prawem i polityką transportową potrzebne są jeszcze środki finansowe, zarówno zewnętrzne, jak i z przychodów z usług oraz dopłat budżetowych. Niestety działalność miejskiego transportu zbiorowego z roku na rok jest coraz kosztowniejsza. Wpływają na to coraz większe wymagania pasażerów dotyczące oferty przewozowej. Wymagania te dotyczą przede wszystkim pojazdów, w tym ich wyposażenia, układu linii i rozkładów jazdy oraz taryf determinujących przychody z usług. Z punktu widzenia większości przychodów korzystnym rozwiązaniem byłoby ograniczenie liczby i zakresu uprawnień do przejazdów bezpłatnych i ulgowych, zarówno ustawowych, jak i samorządowych.

Sukcesy i porażki ZKM w Gdyni

Dwudziestolecie ZKM skłania do podsumowania minionego okresu przez pryzmat sukcesów i porażek. Do sukcesów związanych z funkcjonowaniem ZKM można zaliczyć:

- ekspansję przestrzenną gdyńskiego transportu zbiorowego, przejawiającą się w objęciu obsługą komunikacyjną nowych osiedli i gmin;
- kształtowanie oferty usług na podstawie wyników kompleksowych badań wielkości i struktury popytu oraz preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców;
- kompleksowe skoordynowanie rozkładów jazdy poszczególnych linii przez wprowadzenie wspólnych taktów częstotliwości;
- wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań taryfowo-biletowych, w tym zintegrowanych w ramach metropolii;
- uruchomienie komunikacji minibusowej adresowanej do osób niepełnosprawnych i midibusowej skierowanej do obsługi osiedli pozbawionych poprzednio odpowiedniej obsługi komunikacyjnej ze względu na niedostępność określonych ulic dla autobusów;
- rozwój przestrzenny i unowocześnienie komunikacji trolejbusowej;
- wzrost bezpieczeństwa podróży dzięki objęciu wszystkich pojazdów monitoringiem;

- upowszechnienie wizyjnego i głosowego zapowiadania przystanków;
- wzrost odczuwanej jakości świadczonych usług, znajdujący odzwierciedlenie w wynikach reprezentatywnych badań mieszkańców Gdyni, powtarzanych co dwa lata, wyrażonej w skali ocen szkolnych od 2 do 5, z poziomu 3,86 w 1996 przez 3,88 w 1998 roku, 4,01 w 2000, 4,05 w 2002 roku, 4,06 w 2004, 4,18 w 2006 roku, 4,14 w 2008, do 4,18 w 2010 roku.

Natomiast jako główne porażki ZKM można potraktować:

- brak uprzywilejowania pojazdów miejskiego transportu zbiorowego w ruchu drogowym;
- niewielką liczbę nowoczesnych węzłów przesiadkowych;
- niepełną integrację transportu zbiorowego w metropolii;
- ograniczenie zakresu urynkowienia działalności operatorskiej.

Główne atrakcje w roku 20-lecia ZKM oraz plany na przyszłość

Z okazji 20-lecia ZKM przygotowano dla pasażerów gdyńskiego transportu miejskiego 20 atrakcji, z których najważniejszymi są:

- uruchomienie nowego serwisu internetowego,
- uruchomienie nowej sezonowej linii trolejbusowej obsługiwanej przez pojazdy zabytkowe,
- wprowadzenie do eksploatacji 50 trolejbusu Solaris Trollino 12 oraz dwóch pierwszych trolejbusów Mercedes Citaro O530 uzyskanych w wyniku konwersji używanych autobusów,
- realizacja II edycji programu edukacyjnego dla dzieci i młodzieży pn. „Wychowanie komunikacyjne”.

Do najistotniejszych dla pasażerów planów gdyńskiej komunikacji miejskiej na przyszłość związanych z działalnością ZKM można zaliczyć:

- wprowadzenie do wszystkich pojazdów urządzeń systemu biletu elektronicznego, pozwalających na uruchomienie tzw. elektronicznej portmonetki;
- wprowadzenie systemu dynamicznej informacji o rozkładach jazdy, elektronicznej lokalizacji pojazdów oraz zapewnienie priorytetu na skrzyżowaniach pojazdom miejskiego transportu zbiorowego w ramach trójmiejskiego projektu TRISTAR, finansowanego w większości ze środków UE;
- zwiększenie liczby autobusów zasilanych CNG oraz trolejbusów z napędem pomocniczym;
- wprowadzenie do wybranego osiedla komunikacji trolejbusowej korzystającej na jego obszarze w większości z napędu pomocniczego;
- pełną integrację transportu pasażerskiego w ramach metropolii, obejmującą poza transportem komunalnym, także transport kolejowy i regionalny transport autobusowy;

- wydzielenie pasów wyłącznego ruchu dla pojazdów miejskiego transportu zbiorowego na głównych ciągach ulicznych;
- włączenie do systemu miejskiego transportu zbiorowego nowej linii kolejowej – Pomorskiej Kolei Metropolitalnej, z Gdyni do Gdańska wiodącej przez zachodnie dzielnice metropolii i port lotniczy w Gdańsku;
- zwiększenie liczby nowoczesnych węzłów integracyjnych.

O tym, w jakim zakresie plany te zostaną zrealizowane, zdecydują określone uwarunkowania przedstawione przy okazji omawiania analizy SWOT ZKM w Gdyni.

Literatura

1. Wyszomirski O., *Diagnoza stanu transportu miejskiego w aglomeracji gdańskiej*, „Transport Miejski”, 1996, nr 11.
2. Wyszomirski O., Grzelec K., *Ocena funkcjonowania komunikacji miejskiej w Gdyni*, „Transport Miejski”, 1992, nr 10.
3. Szałucki K., Wyszomirski O., *Restrukturyzacja komunikacji miejskiej w aglomeracji gdańskiej*, cz. II. *Koncepcja zmian w organizacji zarządzania komunikacją miejską w aglomeracji gdańskiej*, „Transport Miejski”, 1991, nr 8.
4. Szałucki K., Wyszomirski O., *Badania komunikacji miejskiej w Rumi jako podstawa jej restrukturyzacji*, „Transport Miejski”, 1993, nr 12.
5. Wyszomirski O., *Restrukturyzacja komunikacji miejskiej w Polsce. Założenia, zakres, efekty*, „Transport Miejski”, 1996, nr 10.
6. Szałucki K., Wyszomirski O., *Powstanie Przedsiębiorstwa Komunikacji Trolejbusowej jako kolejny etap restrukturyzacji gdyńskiej komunikacji miejskiej*, „Transport Miejski”, 1998, nr 3.
7. Bogusławski J., Grzelec K., Wyszomirski O., *Polityka transportowa Gdyni*, „Transport Miejski”, 1998, nr 4.
8. Wyszomirski O., *The model of regulated urban transport system as an example of combined operations of individual and public transport*, „Public Transport International”, 1998, nr 6.
9. Wyszomirski O., *Strategia marketingowa organizatora usług transportu miejskiego na przykładzie ZKM w Gdyni*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 62, Gliwice 2006.
10. Grzelec K., Wyszomirski O., *Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego w Gdyni w latach 2004–2013*, „Biuletyn Komunikacji Miejskiej”, 2004, nr 76.
11. Wyszomirski O., *Trolleybus thrives again in Gdynia under UE – funded projects*, „Public Transport International”, 2010, nr 4.
12. Staszak J., Smirnow R., *Udział Gdyni w projekcie edukacyjnym dla dzieci i młodzieży – YOUTH – promującym transport miejski*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2009, nr 3.
13. Staszak-Winkler J., *„Mamo, tato, wybieram ekotransport” – promocja gdyńskiej komunikacji trolejbusowej*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2011, nr 3.
14. Wyszomirski O., *Restrukturyzacja miejskiego transportu zbiorowego w Polsce w latach 1990–2010*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2010, nr 5.
15. Kołodziejski H., Wyszomirski O., *Integracja taryfowo-biletowa na obszarze Metropolii Zatoki Gdańskiej*, w: *Zintegrowany transport publiczny w obsłudze miast i regionów*, Public Trans 2009, SITK RP Radom 2009.
16. Wyszomirski O., *Umowa do porozumienia międzygminnego jako instrument kształtowania lokalnego transportu zbiorowego*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2011, nr 5.