

Olgiard WYSZOMIRSKI¹

STRATEGIA MARKETINGOWA ORGANIZATORA USŁUG TRANSPORTU MIEJSKIEGO NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDU KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ W GDYNI

Streszczenie. Organizatorzy usług transportu miejskiego powinni działać na podstawie strategii marketingowej. Na treść każdej strategii marketingowej składają się następujące elementy:

- wybór rynku docelowego;
- wybór sposobu postępowania;
- wybór instrumentów działania.

Organizatorem usług transportu miejskiego, który w swojej działalności wykorzystuje opracowaną we własnym zakresie strategię marketingową, jest Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni.

MARKETING STRATEGY OF URBAN TRANSPORT SERVICE ORGANIZATOR FOR EXAMPLE OF PUBLIC TRANSPORT MANAGEMENT IN GDYNIA

Summary. Organizer of urban transport services should operate on the basis of marketing strategy. Every marketing strategy consists of following components:

- choice of destination market;
- choice of proceedings;
- choice of measures..

ZKM in Gdynia is urban transport service organizer which applies self-designed marketing strategy in its management.

1. WPROWADZENIE

Organizacją usług transportu miejskiego zajmują się albo wyspecjalizowane jednostki reprezentujące gminy, albo przewoźnicy, którym gminy powierzyły tę działalność lub też, którzy wykonają ją niezależnie w stosunku do zadania własnego gmin, jakim jest zapewnienie mieszkańcom funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego.

Do podstawowych zadań organizatora usług transportu miejskiego należy:

- przygotowywanie oferty przewozowej;
- dystrybucja usług;
- promocja usług.

¹ Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

Jeżeli organizator usług jest wyspecjalizowaną jednostką, nie pełniącą jednocześnie roli przewoźnika, to jego dodatkowym podstawowym zadaniem jest zatrudnianie przewoźników i związana z tym kontrola ilości i jakości świadczonych usług.

Specyfiką działalności organizatora usług transportu miejskiego wypełniającego zadanie gminy w zakresie lokalnego transportu zbiorowego jest niedecydowanie o cenach. Organizator taki przygotowuje tylko projekty taryfowe, które są uchwalone przez radę gminy lub zgromadzenia związków komunalnych gmin.

Każdy organizator usług transportu miejskiego powinien stosować w swojej działalności koncepcję zarządzania marketingowego, która w centrum zainteresowania stawia pasażera jako klienta. Klient ten ma określone potrzeby przewozowe i preferencje komunikacyjne, które powinny być punktem odniesienia przy wypełnianiu zadań organizatorskich. Ważnym elementem zarządzania marketingowego jest strategia marketingowa.

Organizatorem usług transportu miejskiego, który w swojej działalności stosuje koncepcję zarządzania marketingowego i ma opracowaną strategię marketingową, jest Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni. Jako wyspecjalizowana jednostka budżetowa gminy Gdynia organizuje on usługi transportu miejskiego na obszarze 6 gmin na podstawie porozumień komunalnych zawartych między tymi gminami.

2. ISTOTA, ROLA I RODZAJE STRATEGII MARKETINGOWYCH W DZIAŁALNOŚCI FIRMY

Strategia marketingowa odzwierciedla zbiór decyzji, sposobów postępowania i działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w procesach osiągania celu (celów)². Stanowi sposób wykorzystania potencjału i funkcjonowania przedsiębiorstwa dla rynku i na rynku, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu i realizować przy tym własne cele³.

Na treść każdej strategii marketingowej składają się trzy elementy⁴:

- wybór rynku docelowego;
- wybór sposobu postępowania;
- wybór instrumentów działania.

Rynek docelowy to grupa klientów, którą przedsiębiorstwo chce obsługiwać. Na rynku tym przedsiębiorstwo może postępować w sposób defensywny lub ofensywny. W pierwszym przypadku zaspokaja potrzeby w istniejącej i niezmienionej postaci, w drugim – kształtuje oraz kreuje nowe potrzeby.

Do rynku docelowego i sposobu postępowania na tym rynku przedsiębiorstwo musi dostosować instrumenty działania, zwane instrumentami marketingowymi. Podstawowymi instrumentami marketingowymi są produkt, cena, dystrybucja i promocja (komunikacja marketingowa).

Specyficzne cechy usług powodują, że instrumentarium marketingu może być rozbudowane w porównaniu z innymi dziedzinami gospodarowania przynajmniej o jeden element. Tym elementem są ludzie jako wykonawcy usług⁵.

Strategia marketingowa powinna być dostosowywana do misji przedsiębiorstwa, która określa cel (cele) jego działania. Dla przedsiębiorstwa jego konkretna misja jest zazwyczaj jasna od momentu rozpoczęcia działalności. Z biegiem czasu może się zmieniać z powodu

² *Strategie marketingowe*. Pod red. W. Wrzóska. PWE, Warszawa 2004, s. 11.

³ Z. Knecht: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 99.

⁴ *Strategie marketingowe...*, s. 11.

⁵ *Marketing. Podstawy i kontrowersje*. Pod red. W. Żurawika. Wyd. UG, Gdańsk 2005, s. 295.

nowych możliwości lub nowych warunków rynkowych. Przedsiębiorstwo opracowuje misję po to, żeby dzielić się nią z menedżerami, pracownikami i w wielu wypadkach z klientami. Jasna, przemyślana misja daje pracownikom poczucie wspólnego celu, kierunku i możliwości. Sprawia, iż personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa⁶.

Innymi ważnymi uwarunkowaniami formułowania strategii marketingowej, które powinny być w niej zawarte, nie stanowiąc jej podstawowej treści, są:

- marketingowa sytuacja przedsiębiorstwa;
- rodzaje i zakres prowadzonych badań marketingowych;
- cele kierunkowe i cele ogólne przedsiębiorstwa.

Marketingową sytuację przedsiębiorstwa ustala się:

- określając pozycję rynkową przedsiębiorstwa;
- przeprowadzając analizę SWOT.

Określając pozycję rynkową przedsiębiorstwa, należy zidentyfikować jego konkurentów oraz określić udział w rynku.

Udział w rynku jest podstawową miarą pozycji rynkowej przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Można obliczać bezwzględny lub względny udział w rynku, a także udział ilościowy lub wartościowy⁷.

Analiza SWOT jest postępowaniem badawczym, które spełnia głównie funkcje diagnostyczne. Jest ona jednak również narzędziem, które ukierunkowuje usprawnienie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oceniając bowiem całokształt działalności przedsiębiorstwa, wskazuje się na źródła i miejsca niesprawności, które należy usunąć⁸.

Badania marketingowe stanowią w systemie informacji marketingowej bardzo ważną rolę. Zapewniają one informacje, których nie są w stanie dostarczyć dokumenty wewnętrzne i wywiad marketingowy ze względu na bariery czasu lub zakres merytoryczny⁹.

W teorii i praktyce marketingu wyodrębnione są różne rodzaje strategii marketingowych. Przede wszystkim strategie przedsiębiorstw różnią się w zależności od tego, w jakim sektorze działa przedsiębiorstwo oraz jaką grupę dóbr oferuje na rynku¹⁰.

Do podstawowych rodzajów strategii marketingowych przedsiębiorstwa można zaliczyć strategie¹¹:

- produktowe;
- cenowe;
- dystrybucji;
- promocji;
- dyferencjacji;
- wyboru rynku docelowego;
- wejścia na nowe rynki.

Efektywność podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań w ramach strategii marketingowej jest w istotny sposób uzależniona od¹²:

- usytuowania marketingu w ogólnej strukturze przedsiębiorstwa;
- wewnętrznej organizacji komórek w ogólnej strukturze przedsiębiorstwa.

Wymienione czynniki można określić mianem marketingowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

⁶ Ph. Kotler: *Marketing*. Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 91.

⁷ *Wskaźniki marketingowe*. Pod red. R. Kozielskiego. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35.

⁸ A. Strybała: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. WN PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 190.

⁹ D. Rucińska, A. Ruciński, O. Wyszomirski: *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*. Wyd. UG, Gdańsk 2006, s. 108.

¹⁰ *Strategie marketingowe*. Pod red. H. Mruka. Wyd. AE, Poznań 2002, s. 13.

¹¹ I. Penc – Pietrzak: *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Wyd. Key Text, Warszawa 1999, s. 88-181.

¹² A. Baruk: *Nowoczesna strategia marketingowa*. WN PWN, Warszawa 2002, s. 53.

Realizacja strategii marketingowej wymaga kontroli i audytu.

Skuteczne organizacje marketingowe to te, które przygotowują i stosują zdrowe i mądre procedury kontroli. Spośród tych procedur dwie są szczególnie istotne¹³:

- procedura oceny i interpretacji bieżących wyników oraz jak najszybszego i skutecznego wprowadzania działań korygujących;
- procedura kontroli skuteczności marketingu i opracowania jasnego planu poprawy słabych, a ważnych komponentów.

Firmy, które chcą nieustannie doskonalić się i poprawiać swoją kondycję, muszą okresowo dokonywać oceny swych głównych funkcji, w tym marketingu, aby upewnić się, czy jest on dostosowany do zmieniającego się otoczenia. Najlepszym sposobem przeprowadzania takiej oceny jest przedsięwzięcie audytu marketingowego, który powinien objąć także strategię marketingową. Zadaniem takiego audytu, jako okresowej, wszechstronnej, systematycznej i niezależnej oceny pod kątem obszarów problemowych i szans, jest sformułowanie zaleceń dotyczących działań służących poprawie wyników marketingowych firmy¹⁴.

3. STRATEGIA MARKETINGOWA ZARZĄDU KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ W GDYNI

W strategii marketingowej ZKM w Gdyni, określono na podstawie oryginalnej koncepcji autora:

- misję przedsiębiorstwa;
- marketingową sytuację przedsiębiorstwa;
- badania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwo;
- cele kierunkowe przedsiębiorstwa;
- rynek docelowy przedsiębiorstwa w wymiarze przedmiotowym, podmiotowym i przestrzennym;
- sposób postępowania na rynku;
- działania za pomocą produktu;
- działania za pomocą ceny;
- działania za pomocą dystrybucji;
- działania za pomocą promocji;
- organizację zarządzania marketingowego;
- kontrolę i audyt marketingowy.

Za misję ZKM w Gdyni uznano zaspokajanie potrzeb przewozowych mieszkańców miast Gdyni, Sopotu, Rumi i Żukowa oraz gmin Kosakowa i Wejherowa w zakresie podróży miejskich na łącznym obszarze tych miast i gmin, przy uznaniu za podstawowe wartości oferty punktualności, częstotliwości, dostępności, bezpośredniości i niezawodności usług.

Określając marketingową sytuację ZKM w Gdyni, zidentyfikowano następujących konkurentów tej jednostki:

- Szybka Kolej Miejską w Trójmieście Spółkę z o.o., świadczącą usługi transportu kolejowego na obszarze działania ZKM w Gdyni;
- Zarząd Transportu Miejskiego w Gdańsku, świadczący usługi na części obszaru obsługiwane przez ZKM w Gdyni;
- Miejski Zakład Komunikacyjny w Wejherowie, świadczący usługi na części obszaru obsługiwane przez ZKM w Gdyni;

¹³ Ph. Kotler: *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki?* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 246.

¹⁴ *Ibidem*, s. 254.

- prywatnych przewoźników autobusowych, midibusowych i minibusowych, świadczących usługi na części obszaru obsługiwane przez ZKM w Gdyni;
- samochody osobowe (prywatne, służbowe i taksówki).

Udział w rynku ZKM w Gdyni określono na 46%. Udziały w rynku konkurentów obliczono na:

- samochody osobowe: 46%;
- SKM w Trójmieście Spółka z o.o.: 7%;
- pozostali przewoźnicy: 1%.

Za silne strony ZKM w Gdyni uznano:

- wyróżniające kompetencje w zakresie organizacji lokalnego transportu pasażerskiego;
- silną pozycję rynkową;
- ekonomikę skali;
- zdolności kierownicze;
- uzyskiwanie dopłat budżetowych do przewozów z budżetów obsługiwanych miast i gmin;
- różnicowanie usług (linie zwykłe i pospieszne, pojazdy o małej, średniej i wysokiej pojemności);
- dobrą reputację.

Do słabych stron ZKM w Gdyni zaliczono:

- niezapewnianie podobnej elastyczności przewozów, jak samochody osobowe;
- narażenie pasażera na uciążliwe towarzystwo innych pasażerów;
- obniżoną jakość usług przez zatory drogowe.

Możliwościami ZKM w Gdyni w świetle przeprowadzonej analizy są:

- wejście na obszary innych miast i gmin w aglomeracji gdańskiej;
- integracja z SKM, ZTM w Gdańsku i ZKM w Wejherowie;
- polityka transportowa sprzyjająca rozwojowi transportu zbiorowego (wydzielone pasy ruchu, pierwszeństwo przejazdu itp.);
- polityka transportowa zmniejszająca atrakcyjność wykorzystywania samochodu osobowego (opłaty parkingowe, opłaty za wjazd do centrum, strefy ruchu pieszego, strefy ruchu uspokojonego, mniej pasów ruchu itp.).

Zagrożenia ZKM w Gdyni stanowią zgodnie z wynikami analizy:

- niekontrolowany rozwój motoryzacji indywidualnej;
- niesprzyjającą rozwojowi transportu lokalnego politykę społeczno-gospodarczą rządu i samorządów.

Do badań marketingowych ZKM w Gdyni stanowiących element zarządzania marketingowego zaliczono:

- badania preferencji i zachowań komunikacyjnych oraz oceny jakości usług metodą wywiadu indywidualnego (w domach mieszkańców);
- badania wielkości popytu metodą obserwacji (na przystankach i w pojazdach);
- badania struktury popytu i przychodowości usług metodą rejestracji (w pojazdach).

Za cele kierunkowe ZKM w Gdyni uznano:

- uzyskanie dominującej pozycji rynkowej;
- integrację z SKM w Trójmieście oraz ZTM w Gdańsku i ZKM w Wejherowie.

Do celów ogólnych ZKM w Gdyni zaliczono:

- świadczenie przyjaznych klientom usług przewozowych przez zapewnienie realizacji w pierwszej kolejności postulatów punktualności, częstotliwości, dostępności, bezpośredniości i niezawodności usług;
- uzyskiwanie przychodów z usług i dopłat budżetowych równoważących koszty świadczenia usług przyjaznych klientom.

Rynek docelowy ZKM w Gdyni określono:

- w wymiarze przedmiotowym jako usługi przewozowe zaspokajające potrzeby przewozowe w zakresie lokalnego transportu pasażerskiego;
- w wymiarze podmiotowym jako mieszkańców obsługiwanych miast i gmin oraz przyjezdnych oczekujących w pierwszej kolejności usług punktualnych, częstotliwych, dostępnych przestrzennie, bezpośrednich i niezawodnych;
- w wymiarze przestrzennym jako obszar Gdyni oraz sąsiednich miast i gmin poszerzony docelowo o obszar pozostałych miast i gmin tworzących aglomerację gdańską (metropolię Zatoki Gdańskiej).

Sposób postępowania ZKM w Gdyni na rynku wyznaczono przyjmując:

- działanie zróżnicowane w stosunku do segmentu osób zmotoryzowanych i niezmotoryzowanych;
- rozszerzanie rynku (tzw. strategia rozszerzenia rynku);
- wchodzenie na nowe rynki powoli, nasilając działania w końcowym okresie zbliżania się do celu (tzw. strategia wkłęśła);
- integrację organizacyjną z pozostałymi ZKM-ami i SKM (tzw. strategia integracji poziomej);
- wzmocnianie pozycji konkurencyjnej przy unikaniu konfrontacji z konkurentami (tzw. strategia obronna omijania konkurentów);
- możliwie najlepsze poznawanie swoich klientów, tak aby poprzez zaspokajanie ich potrzeb w dostosowaniu do preferencji pozyskać lojalnych klientów (tzw. strategia dyferencjacji przez produkt).

Wśród działań za pomocą produktu wymieniono:

- kreowanie zmian w usługach metodą imitacji i kreatywności własnych pracowników;
- ustalenie pożądanego obrazu usługi i przedsiębiorstwa na rynku oraz kreowanie tego obrazu w świadomości klientów z uwzględnieniem wyodrębnionych segmentów rynku (tzw. strategia pozycjonowania produktu na rynku);
- zwiększanie sprzedaży dotychczasowych usług na dotychczasowym rynku (tzw. strategia penetracji rynku);
- wchodzenie z dotychczasowymi usługami na nowe rynki przez ekspansję przestrzenną (tzw. strategia rozwoju rynku);
- oferowanie zmienionych usług na dotychczasowym rynku (tzw. strategia rozwoju produktu);
- redukcję wydatków w sytuacji ograniczeń budżetowych;
- zapewnienie wielu odmian oferowanego produktu (tzw. strategia wąskiego i głębokiego asortymentu).

Do działań za pomocą ceny zaliczono:

- stosowanie mieszanej orientacji cenowej popytowo-konkurencyjnej, uwzględniającej z jednej strony wielkość popytu i z drugiej ceny (koszty) konkurencyjnych sposobów realizacji podróży;
- ustalanie ceny na niskim poziomie w celu utrzymania dużego udziału w rynku (tzw. strategia cenowej penetracji rynku);
- stosowanie dyskont cenowych ilościowych dla kupujących bilety okresowe.

Do działań za pomocą dystrybucji włączono:

- stosowanie kanałów dystrybucji:
 - bezpośrednich (sprzedaż we własnym zakresie) i pośrednich (sprzedaż przez pośredników),
 - wąskich (ograniczona liczba szczebli pośredników),
 - konwencjonalnych (sprzedaż biletów pośrednikom z udzieleniem marży),
 - kontraktowych (zawieranie umów na sprzedaż biletów precyzujących warunki

sprzedaży) i administrowanych (sprzedaż biletów przez przewoźników za pośrednictwem kierowców w pojazdach);

– stosowanie dystrybucji intensywnej opartej na:

- dużej liczbie firm i placówek,
- dążeniu klientów do wygodnego zakupu,
- dogodnej lokalizacji miejsc sprzedaży.

Wśród działań za pomocą promocji znalazły się:

- skupienie się w pierwszym rzędzie na funkcji informacyjnej;
- wykorzystanie public relations i publicity oraz sprzedaży osobistej jako podstawowych instrumentów;
- stosowanie strategii push, pchającej produkt do pasażera;
- wykorzystanie promocyjnych walorów produktu, cen i dystrybucji;
- tworzenie obrazu usług i firmy pod kątem społecznej akceptacji;
- wychowywanie komunikacyjne dzieci i młodzieży w szkołach;
- przeznaczanie na promocję środków potrzebnych do zrealizowania przyjętej strategii.

W strategii przyjęto następującą organizację zarządzania marketingowego:

- potraktowanie marketingu jako koncepcji działania przedsiębiorstwa;
- funkcjonowanie sekcji marketingu oraz rozdzielenie zadań marketingowych między wszystkie komórki organizacyjne;
- odgrywanie głównej roli we wdrażaniu strategii marketingowej przez dyrektora (tzw. technika interwencji);
- zastosowanie wysoko motywacyjnego systemu wynagradzania z 50% premią uznaniową.

W ramach kontroli i audytu marketingowego założono:

- stosowanie kontroli o sprzężeniu nadążnym, polegającej na ciągłym badaniu zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i ich potencjalnego wpływu na realizowaną strategię marketingową;
- przykładanie dużej wagi do kontroli studyjnej (o charakterze badawczym, realizowanej przez wyższe i średnie szczeble kierowania) i interwencyjnej (sprawdzającej sygnały o niedociągnięciach w realizowaniu działalności marketingowej) oraz do nadzoru;
- przyjęcie procedury audytu wewnętrznego, realizowanego w firmie we własnym zakresie.

4. PODSUMOWANIE

Organizując usługi transportu miejskiego, powinno się wykorzystać koncepcję zarządzania marketingowego i w jej ramach opracować strategię marketingową. W strategii marketingowej należy na podstawie misji przedsiębiorstwa, jego sytuacji marketingowej i badań marketingowych oraz celów kierunkowych i ogólnych określić rynek docelowy, sposób działania na tym rynku oraz instrumenty służące do jego kształtowania. Dodatkowo, w strategii marketingowej można określić także organizację działalności marketingowej oraz jej kontrolę i audyt. Przedsiębiorstwem organizującym usługi transportu miejskiego, w którym opracowano strategię marketingową, zgodnie z przedstawionymi zasadami, jest Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, obsługujący 6 gmin w aglomeracji gdańskiej.

Literatura

1. Baruk A.: Nowoczesna strategia marketingowa. WN PWN, Warszawa 2002.
2. Knecht Z.: Zarządzanie i planowanie marketingowe. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005.
3. Kotler Ph.: Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki? Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

4. Kotler Ph.: Marketing. Wyd. Rebis, Poznań 2005.
5. Marketing. Podstawy i kontrowersje. Pod red. W. Żurawika. Wyd. UG, Gdańsk 2005.
6. Penc – Pietrzak I.: Strategiczne zarządzanie marketingiem. Wyd. Key Text, Warszawa 1999.
7. Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O.: Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych. Wyd. UG, Gdańsk 2006.
8. Strategie marketingowe. Pod red. H. Mruka. Wyd. AE, Poznań 2002.
9. Strategie marketingowe. Pod red. W. Wrzoska. PWE, Warszawa 2004.
10. Strybała A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. WN PWN, Warszawa – Kraków 2002.
11. Wskaźniki marketingowe. Pod red. R. Kozielskiego. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.