

Adaptacja rynkowa organizatora miejskiego transportu zbiorowego

Hubert Kołodziejcki

Wstęp

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym spowodowała zasadniczą zmianę warunków kształtowania obsługi komunikacyjnej w kontekście rozwiązań organizacyjno-zarządczych. W ustawie tej określono jednoznacznie obligatoryjną formę organizacji rynku oraz zadania podmiotów tworzących jego stronę podażową. Po wejściu w życie 1 marca 2011 r. ustawy jedyną dopuszczalną formą rynku jest konkurencja regulowana. W związku z tym została ograniczona swoboda gmin dotycząca wyboru zasad organizacji transportu miejskiego. W rezultacie w wielu przypadkach gminy zobowiązane zostały do zreformowania dotychczasowych zasad organizacji rynku transportu miejskiego oraz nastąpić musiała adaptacja nowych warunków działania przez podmioty rynku, w tym w szczególności przez pełniące kluczową rolę w świetle ustawy o publicznym transporcie zbiorowym – organizatora miejskiego transportu zbiorowego.

Najistotniejsze znaczenie mają ustawowe zapisy ograniczające możliwość koncentracji funkcji planowania, organizowania, realizowania i kontrolowania w ramach jednego podmiotu gospodarczego. Gminy, do tej pory powierzające najczęściej organizację obsługi swojemu monopolistycznemu przedsiębiorstwu, zmuszone zostały do oddzielenia funkcji zarządczych od realizacji przewozów. Zgodnie z zapisami ustawy, organizatorem publicznego transportu zbiorowego jest właściwa jednostka samorządu terytorialnego zapewniająca funkcjonowanie publicznego transportu zbiorowego na danym obszarze. Oznacza to, że organizatorem transportu miejskiego może być:

□ gmina – na linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych przewozach pasażerskich lub której powierzono zadanie organizacji publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między gminami – na linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych przewozach pasażerskich, na obszarze gmin, które zawarły porozumienie,

□ związek międzygminny – na linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych przewozach pasażerskich, na obszarze gmin tworzących związek międzygminny.

Z mocy prawa po wejściu w życie ustawy zarządcą miejskiego transportu zbiorowego stawała się w tej sytuacji komórka organizacyjna w ramach struktury urzędu gminy lub zarządzanie transportem miejskim następowało za pośrednictwem wyodrębnionego z tej struktury organizatora. Problemu z wydzieleniem organizatora nie miały te miasta, które wcześniej powołały u siebie zarządy transportu. W takiej sytuacji w 2010 r., czyli przed wejściem w życie ustawy o publicznym transporcie zbiorowym były tylko 32 ośrodki miejskie, na ponad 250 miast w Polsce, w których funkcjonuje transport miejski. Na tę liczbę składało się 25 wyodrębnionych zarządów komunikacji miejskiej, a w 7 miastach rolę zarządów pełniły wydziały ich urzędów¹.

W sferze realizacji przewozów mogą występować operatorzy i przewoźnicy. Pierwsi działają na zlecenie organizatora przewozów w oparciu o przekazywane przez niego środki finansowe. Operatorem publicznego transportu zbiorowego może być samorządowy zakład budżetowy oraz przedsiębiorca uprawniony do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przewozu osób, który zawarł z organizatorem publicznego transportu zbiorowego umowę o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, na linii komunikacyjnej określonej w umowie. Oznacza to, że dla posiadania statusu operatora niezbędne jest posiadanie umowy z organizatorem transportu. Natomiast drudzy, to przedsiębiorcy działający na zasadach komercyjnych i ponoszący ryzyko związane z prowadzoną działalnością.

Zadania organizatora miejskiego transportu zbiorowego

W ustawie o publicznym transporcie zbiorowym zostały określone zadania organizatora transportu w rozbiciu na funkcje: planowania, organizowania i zarządzania.

Pierwszym zadaniem organizatora jest planowanie. Przed wejściem w życie ustawy organizatorzy mieli pełną swobodę dotyczącą zasad planowania. Każdy z organizatorów samodzielnie określał zakres planów transportowych, horyzont planowania oraz dobór metod i narzędzi niezbędnych do osiągnięcia wyznaczonych celów. W ustawie przyjęto założenie, że wszyscy muszą podjąć działania zmierzające do zrównoważonego rozwoju transportu zbiorowego, traktowanego jako proces uwzględniający oczekiwania społeczne dotyczące zapewnienia powszechnej dostępności do usług publicznego transportu zbiorowego, zmierzający do wykorzystywania różnych środków komunikacji, a także promujący przyjazne dla środowiska i wyposażone w nowoczesne rozwiązania techniczne środki transportu.

Obowiązek sporządzania planu ma charakter fakultatywny dla gmin liczących poniżej 50 tys. mieszkańców i obligatoryjny dla gmin większych oraz gminy, której powierzono zadanie organizacji publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między gminami lub związku międzygminnego, gdy wspólny obszar obsługi komunikacyjnej obejmuje co najmniej 80 tys. mieszkańców.

Nowa ustawa proces planowania sformalizowała. Narzucony został minimalny zakres planów, które powinny określać m.in.:

- * sieć komunikacyjną,
- * ocenę i prognozy potrzeb przewozowych,
- * przewidywane finansowanie usług przewozowych,
- * preferencje dotyczące wyboru rodzaju środków transportu,
- * zasady organizacji rynku przewozów,
- * pożądany standard usług przewozowych oraz przewidywany sposób organizowania systemu informacji dla pasażera.

Przepisy ustawy ustanawiają również hierarchizację planów w zależności od zasięgu opracowania (krajowy, wojewódzki, gminny), w nawiązaniu do kompetencji poszczególnych organizatorów transportu i konieczność ich koordynacji, wynikającą z przyjętej hierarchii.

Kolejną funkcją organizatora publicznego transportu zbiorowego jest organizowanie publicznego transportu zbiorowego. Organizator, opierając się na wynikach badań i analizie potrzeb przewozowych, jest zobligowany do zapewnienia odpowiednich warunków funkcjonowania transportu zbiorowego na obszarach zurbanizowanych. W tym celu powinien on m.in. określić zasady:

- ❑ wyposażenia, utrzymania i korzystania z przystanków komunikacyjnych, dworców, węzłów przesiadkowych, w tym ewentualnych opłat za korzystanie z nich,
- ❑ funkcjonowania zintegrowanego systemu taryfowo-biletowego,
- ❑ oznakowania środków transportu oraz generowania i przekazywania informacji pasażerom,
- ❑ odpłatności za przewóz wraz z opłatami towarzyszącymi,
- ❑ dystrybucji biletów.

Ostatnim zadaniem organizatora opisanym w ustawie o *publicznym transporcie zbiorowym* jest zarządzanie. Polega ono w szczególności na:

- ✱ negocjowaniu i zatwierdzaniu zmian do umowy z operatorem,
- ✱ ocenie i kontroli realizacji przez operatora i przewoźnika usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego,
- ✱ współpracy przy aktualizacji rozkładów jazdy w celu poprawy funkcjonowania przewozów o charakterze użyteczności publicznej,
- ✱ analizie realizacji zaspokajania potrzeb przewozowych wynikających z wykonywania przewozów na podstawie umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego,
- ✱ dokonywaniu zmian w przebiegu istniejących linii komunikacyjnych,
- ✱ zatwierdzaniu rozkładów jazdy oraz dokonywaniu ich aktualizacji w przypadku przewozów wykonywanych na podstawie potwierdzenia zgłoszenia przewozu,
- ✱ administrowaniu systemem informacji dla pasażera.

Sposób sformułowania kompetencji organizatora w zakresie zarządzania świadczy o tym, że wszystkie trzy zadania określone w ustawie, tj. planowanie, organizowanie i zarządzanie, muszą być wykonywane przez organizatora łącznie. Oznacza to konieczność kompleksowego podejścia do kwestii zarządzania publicznym transportem zbiorowym. W tym kontekście warto poddać analizie

proces adaptacji rynkowej organizatorów. Dominująca część z nich dopiero pojawiła się na rynku, a pozostała część na tym rynku funkcjonuje już wiele lat. Sposób ich adaptacji rynkowej w dużym stopniu warunkuje efektywność funkcjonowania systemów miejskiego transportu zbiorowego w poszczególnych miastach.

Proces adaptacji rynkowej na rynku miejskiego transportu zbiorowego

Podmioty tworzące rynek miejskiego transportu zbiorowego kontaktują się między sobą oraz z podmiotami stanowiącymi ich otoczenie zewnętrzne za pomocą wejść i wyjść informacyjnych. Wejściami informacyjnymi są treści odbierane od podmiotów z otoczenia rynkowego, a wyjściami informacyjnymi treści przekazywane do tych podmiotów².

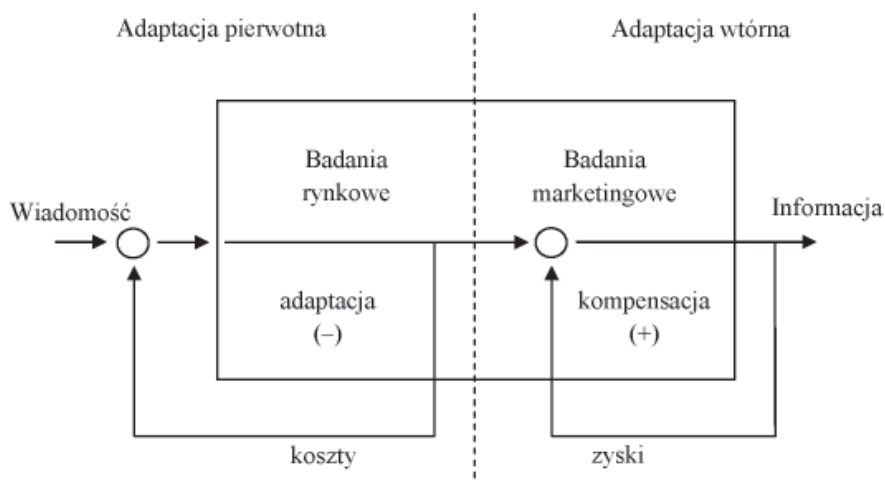
Treść wiadomości dochodzącej do podmiotu jest w nim przetwarzana na informację. Informacja z kolei stanowi podstawę podejmowanych decyzji i działań oraz tworzenia komunikatów przekazywanych do innych podmiotów. Dodatkowo podmioty mają możliwość uzupełniania treści informacji, jeżeli prowadzą badania rynkowe lub marketingowe. Przedmiot i zakres tych badań jest uzależniony od fazy adaptacji rynkowej danego podmiotu.

Biorąc pod uwagę aktywność podmiotów rynku, determinowaną przede wszystkim przez realną możliwość efektywnego oddziaływania na elementy rynku, zachowania jego uczestników oraz elementy otoczenia można wyróżnić dwie fazy adaptacji rynkowej: pierwotną i wtórną.

W fazie adaptacji pierwotnej podmioty podażowej strony rynku w sposób bierny, niezależny od siebie postrzegają warunki i czynniki rynkowe. Podmioty gromadzą informacje o rynku i jego otoczeniu, ucząc się jak należy na tym rynku postępować. Wraz z upływem czasu pogłębiają swoją wiedzę o zasadach funkcjonowania rynku i stopniowo ograniczają stan niepewności związany z podejmowanymi przez nich działaniami³. Zaczynają stopniowo przystosowywać się do rynku. Pod koniec tej fazy, kiedy każda nowa wiadomość w coraz mniejszym stopniu jest zaskakująca i przedstawia relatywnie mniejszą wartość z punktu widzenia ograniczenia ryzyka rynkowego, początkowy stan niepewności zamienia się w stan względnej pewności. W rezultacie podmiot rynku może już przejść z fazy adaptacji pierwotnej do fazy adaptacji wtórnej.

W fazie adaptacji wtórnej wiadomość, która trafia do podmiotu nie służy do zmniejszania niepewności tylko jest wykorzystywana do tworzenia nowych treści marketingowych⁴. Na podstawie pozyskanych informacji z rynku podmiot podejmuje działania marketingowe, czynnie oddziałując na stosunki i zjawiska rynkowe. Ostatecznie następuje kumulacja wiedzy marketingowej poprzez stałe gromadzenie i przetwarzanie informacji o skuteczności i efektywności stosowania instrumentów marketingowych. Wiedza rynkowa i marketingowa powinna być stale pogłębiana i systematycznie poszerzana.

Na rys. 1 przedstawiono mechanizm sprzężenia zwrotnego i powiązanie



Rys. 1. Fazy adaptacji rynkowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 11.

badania rynkowych i marketingowych w poszczególnych fazach adaptacji rynkowej. Należy zwrócić uwagę, że w każdym rodzaju badań zachodzi sprzężenie zwrotne, ale w przypadku badań rynkowych ma ono charakter ujemny, a w przypadku badań marketingowych dodatni. Ujemne sprzężenie zwrotne powstaje w wyniku uczenia się na własnych błędach, co wymaga ponoszenia kosztów nieudanych prób. Natomiast dodatnie sprzężenie zwrotne związane jest z wynikowym charakterem badania marketingowego i zyskiem osiąganym w rezultacie bardziej efektywnego działania. Generalnie badania rynkowe można odnosić do fazy adaptacji pierwotnej oraz produkcyjnej i sprzedażowej orientacji podmiotów rynkowych, natomiast badania marketingowe do fazy adaptacji wtórnej i orientacji rynkowej (marketingowej)⁵.

Procesy adaptacji rynkowej można analizować w szerokim i wąskim kontekście⁶. W szerokim ujęciu można rynek miejskiego transportu zbiorowego traktować jako pewną całość funkcjonującą w określonym otoczeniu. W tym znaczeniu można porównywać adaptacyjność poszczególnych rynków transportowych, które w ramach gospodarki centralnie sterowanej do 1989 r. mogły, tak jak i podmioty funkcjonujące na tych rynkach, tylko przystosowywać się biernie do odgórnie i sztywno ustalonych regulacji. Dopiero po 1989 r. rynki te mogły ewoluować, ale nie na wszystkich i nie w jednakowym czasie nastąpiła zmiana rodzaju z pierwotnej (bierniej) na wtórną (czynną). Wejście w życie ustawy o *publicznym transporcie zbiorowym* wprowadza istotną zmianę w logice funkcjonowania rynku miejskiego transportu zbiorowego i co za tym idzie konieczność adaptacji uczestników tego rynku do nowych warunków działania.

Rynek miejskiego transportu zbiorowego był, obok spedycji, pierwszym na którym zaistniały, uzasadnione efektywnością społeczną i gospodarczą, warunki adaptacji wtórnej, czego przejawem było oddzielenie na wybranych rynkach miejskiego transportu zbiorowego, funkcji organizatora usług przewozowych od funkcji ich realizacji⁷. Adaptacja wtórna organizatorów transportu miejskiego polegała na stworzeniu systemu marketingowego, w ramach którego na podstawie analizy rynku i wyników badań marketingowych:

- ❑ przygotowywany jest plan produkcji oraz dostępności usług transportowych,
- ❑ opracowywana jest propozycja taryfy opłat za przejazdy środkami miejskiego transportu zbiorowego,
- ❑ kształtowany jest system sprzedaży usług miejskiego transportu zbiorowego,
- ❑ przekazywana jest informacja o funkcjonowaniu miejskiego transportu zbiorowego,
- ❑ promowany jest miejski transport zbiorowy.

W warunkach określonych umiejętnościami adaptacji czynnej organizatorzy transportu miejskiego muszą wdrażać systemy marketingowe umożliwiające oddziaływanie na pozostałych uczestników rynku miejskiego transportu zbiorowego oraz w nawiązaniu do tych systemów, przyjmować określone reguły zarządzania, zasady ekonomiczno-finansowe oraz sposoby motywowania i kontroli.

Organizatorzy funkcjonują na zróżnicowanych rynkach miejskiego transportu zbiorowego, mimo że zaspokajają zbliżone potrzeby. Każdy rynek miejskiego transportu zbiorowego posiada swoją specyfikę, która musi być uwzględniana na etapie przygotowywania oferty przewozowej. Jednym z najważniejszych zadań jest opisanie rynku miejskiego transportu zbiorowego pod względem ilościowym. Liczbowa charakterystyka rynku stanowi podstawę do podejmowania decyzji dotyczących alokacji zasobów. Analiza wielkości rynku miejskiego transportu zbiorowego i rynkowego potencjału operatorów jest elementem badań rynkowych, dzięki którym następuje dostosowanie podaży do popytu pod względem ilościowym. Brak wiedzy dotyczącej pojemności rynku i tendencji zmian tej pojemności może spowodować niedostosowanie podaży do popytu i w konsekwencji konieczność ponoszenia nieuzasadnionych kosztów osłabiających pozycję konkurencyjną i przetargową organizatora transportu miejskiego, a przede wszystkim transportu zbiorowego względem transportu indywidualnego. W związku z tym wszystkie podmioty posiadające orientację rynkową muszą pozyskiwać dane opisujące rynek w kategoriach ilościowych. Zasadnicze znaczenie ma analiza rynku i prognoza umożliwiająca ograniczenie niepewności i ryzyka podejmowanych decyzji.

Analiza rynku miejskiego transportu zbiorowego

Celem analizy rynku miejskiego transportu zbiorowego jest poznanie bieżących zjawisk i procesów rynkowych. Analiza rynku może być ukierunkowana na badanie⁸:

- ✱ pojemności rynku,
- ✱ chłonności rynku,
- ✱ równowagi rynkowej.

Analizę pojemności rynku transportowego prowadzi się w celu określenia ilości usług transportowych, które przy danych cenach i dochodach mogą być w danym przedziale czasu na tym rynku sprzedane. Pojemność rynku jest więc determinowana przez potrzeby i dochody nabywców usług transportowych oraz ceny tych usług. Prowadząc analizę potrzeb transportowych, należy uwzględniać zróżnicowanie popytu na potencjalny i efektywny. Wpływ dochodów wymaga uwzględnienia elastyczności dochodowej popytu. Natomiast analizując wpływ cen na pojemność rynku, uwzględnia się zarówno elastyczność cenową popytu jak i elastyczność cenową podaży.

Specyfika poszczególnych rynków miejskiego transportu zbiorowego może skłaniać do tego, aby pomocniczo pojemność rynku obliczać także wartościowo, przyjmując określone założenia dotyczące wartościowo wyrażonego przeciętnego poziomu konsumpcji usług miejskiego transportu zbiorowego przez pasażerów. Jeśli jest taka możliwość należy również uwzględniać zróżnicowanie wynikające z segmentacji nabywców usług.

Dodatkowo na podstawie wskaźnika pojemności rynku można prowadzić badania potencjału rynkowego. W jego obliczaniu wykorzystywany jest indeks siły nabywczej umożliwiający pomiar atrakcyjności danego rynku za pomocą średniej ważonej trzech podstawowych składników charakteryzujących potencjał rynkowy, tj.⁹:

- ❖ liczby potencjalnych jednostek konsumpcyjnych,
- ❖ siły nabywczej tych jednostek,
- ❖ skłonności do wydatków tych jednostek.

Istotnym utrudnieniem jest problem z pozyskaniem adekwatnych, dla danego rynku miejskiego transportu zbiorowego, wartości indeksu siły nabywczej. Wymaga to przyjęcia poprawnych założeń dotyczących charakterystyki nabywców usług transportowych oraz

rangi poszczególnych cech. Dzięki tym badaniom można oszacować potencjalną sprzedaż usług miejskiego transportu zbiorowego.

Badanie chłonności rynku pełni ważną rolę przy określaniu możliwości rozwoju rynku miejskiego transportu zbiorowego. W ramach tych badań określa się ilość lub wartość usług stanowiących popyt niezaspokojony wynikający z braku możliwości zaspokojenia potrzeb transportowych oraz popyt utajony, który mógłby zostać ujawniony w sytuacji efektywnego wykorzystania instrumentów marketingu. Efektywność w tym przypadku należy przede wszystkim odnosić do wzrostu jakości usług transportowych w powiązaniu z pozostałymi instrumentami oddziaływania na rynek. Oznacza to poszukiwanie na rynku miejskiego transportu zbiorowego różnic między popytem a podażą o charakterze strukturalnym, wynikających z niezaspokojonych oczekiwań nabywców usług transportowych czy też właściwości samych usług.

Podmiotami badania chłonności rynku powinni być wszyscy nabywcy usług miejskiego transportu zbiorowego, w tym ich dystrybutorzy. Ocena chłonności może być dokonywana w oparciu o dane dotyczące wielkości popytu i podaży oraz o dane pochodzące z badań sondażowych. Specyfiką badań popytu utajonego jest brak możliwości wykorzystania informacji z okresów poprzednich, ponieważ przedmiotem analizy jest sytuacja, w której w zasadniczy sposób zmieniono jakość usług oferowanych na danym rynku miejskiego transportu zbiorowego.

Ważnym aspektem analizy rynku jest badanie udziału transportu zbiorowego w obsłudze potrzeb przewożonych ludności na obszarach silnie zurbanizowanych. Zmiana tego udziału wpływa na zmianę pozycji konkurencyjnej i przetargowej organizatora transportu miejskiego w relacjach z pozostałymi uczestnikami rynku. Opierając się na wynikach badań, można określać tendencję i kierunki zmian zachodzących na rynku. Ponadto pogłębiona analiza daje możliwość określenia lojalności pasażerów miejskiego transportu zbiorowego.

Górna granica popytu na usługi miejskiego transportu zbiorowego w określonym przedziale czasu na

danym rynku wyznacza potencjał rynkowy. Przedmiotem analizy może być zarówno aktualny potencjał rynkowy, jak i absolutny potencjał rynkowy, zakładający optymalną i maksymalną częstotliwość korzystania z usług transportowych przez każdego konsumenta oraz pełne wykorzystanie możliwości skorzystania z usług¹⁰.

Prowadząc badania wielkości rynku i rynkowego potencjału miejskiego transportu zbiorowego, można opierać się zarówno na źródłach pierwotnych, jak i wtórnych. Szczególne znaczenie mają jednak wewnętrzne źródła wtórne oraz zewnętrzne bazy danych prowadzone przede wszystkim przez Izbę Gospodarczą Komunikacji Miejskiej.

Znaczenie badań wielkości rynku i rynkowego potencjału miejskiego transportu zbiorowego wynika z szybkości zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i prawnych otoczenia, powodującej, że organizator transportu miejskiego i działające na jego zlecenie podmioty mają coraz mniej czasu na działania adaptacyjne. Problematyka przewidywania popytu, którego rozwój w dużej mierze zależy od czynników pozostających poza kontrolą organizatora transportu miejskiego, w tym od zachowań mieszkańców będących podstawową grupą docelową, wpływa na możliwość oceny i prognozy rozwoju zjawisk rynkowych w czasie oraz podejmowania na tej podstawie decyzji warunkujących efektywność działania organizatora i całego systemu miejskiego transportu zbiorowego.

Proces adaptacji wtórnej organizatora transportu umożliwia efektywny system informacji marketingowej. Pojęcie systemu informacji marketingowej jest szersze niż termin badania marketingowe. Badania marketingowe stanowią podstawę systemu informacji marketingowej, a ich funkcją jest zbieranie, analizowanie i prezentowanie danych pozyskiwanych ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Natomiast zadaniem systemu informacji marketingowej jest zamiana danych na informacje użyteczne dla ich odbiorców. System informacji marketingowej stanowi skoordynowany zespół ludzi, działań i narzędzi wspierany systemami informatycznymi, którego celem jest wytwarzanie, gromadzenie, przechowywanie i wykorzystywanie danych dostarczanych przez badania rynkowe i marketingowe¹¹.

System informacji rynkowej organizatora transportu powinien tworzyć zintegrowaną wewnętrzną strukturę. Ilościowe i jakościowe badania powinny być dopasowane do rzeczywistych potrzeb i zoptymalizowane z punktu widzenia kosztów ich prowadzenia. Należy także w miarę możliwości wykorzystywać mechaniczne i elektroniczne urządzenia pozwalające gromadzić i przetwarzać potrzebne dane.

Na rynku miejskiego transportu zbiorowego do tej pory rola badań rynkowych i marketingowych oraz koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiającej adaptację wtórną, nie jest należycie doceniana¹². Wynika to z pozycji monopolistycznej organizatora lub operatora na rynku, która sprzyja rezygnacji z dopasowania swojej oferty do indywidualnych potrzeb adresatów usług. Jednocześnie w takich organizacjach funkcjonował i funkcjonuje nadal tradycyjny sposób zarządzania oparty na przekonaniu o stałości potrzeb odbiorców usług, co powoduje realizację celów niedostosowanych do zmian zachodzących w otoczeniu i potrzebach odbiorców. Zmienne otoczenie oraz nieustanna edukacja rynkowa i rozwój uczestników rynku zarówno po stronie podaży jak i popytu powinna skłaniać osoby zarządzające tymi podmiotami do wdrażania marketingowych zasad zarządzania przedsiębiorstwem¹³.

Proces adaptacji rynkowej organizatora miejskiego transportu zbiorowego

Rosnąca popularność podróży miejskich realizowanych samochodami wymaga prowadzenia skutecznych działań adaptacyjnych – przeciwdziałających zmniejszaniu się udziału transportu zbiorowego w obsłudze komunikacyjnej obszarów zurbanizowanych. Podejmowanie decyzji wyłącznie w oparciu o doświadczenie i kontynuowanie działań rutynowych lub typowych dla monopolisty powoduje pogarszanie się pozycji konkurencyjnej miejskiego transportu zbiorowego w stosunku do transportu indywidualnego.

Zmiany warunków funkcjonowania rynku miejskiego transportu zbiorowego powodują konieczność ustawicznego dostosowywania się podmiotów tego rynku do zachodzących zmian. Od potencjału, doświadczenia i kreatywności tych podmiotów zależy jak będzie

przebiegał proces adaptacji rynkowej. W procesie adaptacji pierwotnej podmiot obserwując otoczenie, dostosowuje swoje działanie do wymagań rynkowych, na które nie ma wpływu. Procesy rynkowe i jego poszczególne elementy postrzegane są jako układ niezależny.

Po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia i umiejętności analizy zjawisk gospodarczych może nastąpić przejście do drugiego etapu – fazy adaptacji wtórnej. Podmioty rynku pokonują barierę ograniczeń i zaczynają samodzielnie oddziaływać na zachowania pozostałych uczestników rynku. W miejskim transporcie zbiorowym wszyscy jego uczestnicy muszą dostosowywać się do określonych warunków działania. W największym jednak zakresie adaptacja wtórna jest udziałem organizatora transportu miejskiego. Stopień w jakim może on kreować swoją strategię działania zależy od jego umiejętności adaptacyjnych. Niemniej jednak forma ukształtowania rynku również ma znaczący wpływ na orientację organizatora w relacjach z klientami. Odzwierciedleniem przyjętej orientacji jest zestaw szczególnie istotnych kryteriów służących podejmowaniu decyzji, stanowiących fundament kształtujący filozofię jej działania. Wybór działań stosowanych w trakcie realizacji strategii organizatora uzależniony jest od przyjętej filozofii funkcjonowania¹⁴.

W rezultacie przyjęcie orientacji produkcyjnej, w niewielkim stopniu uwzględniającej ewolucję postaw odbiorców usług, jest w istocie najgorszym z możliwych sposobów adaptacyjnego zachowania organizatora, typowego dla początkowego etapu pierwotnego procesu adaptacji¹⁵. Oznacza to naukę na własnych błędach i trwałą akceptację tego stanu bez przechodzenia do kolejnych etapów adaptacji, nie mówiąc już o przejściu do fazy adaptacji wtórnej.

Orientacja sprzedażowa w niewiele większym stopniu, w stosunku do orientacji produkcyjnej, poprawia pozycję konkurencyjną miejskiego transportu zbiorowego wobec transportu indywidualnego. Zastosowanie działań związanych z aktywizacją sprzedaży poprzez lepszą dystrybucję i promocję usług stanowi bardziej zaawansowany proces adaptacji rynkowej, ale ciągle w fazie pierwotnej.

Przejście organizatora transportu miejskiego do fazy adaptacji wtórnej umożliwia dopiero stosowanie orientacji rynkowej (marketingowej), która wprowadza do koncepcji zarządzania podmiotami gospodarczymi nowy element, mający kluczowe znaczenie dla formułowania filozofii działania organizatora na rynku miejskiego transportu zbiorowego. Fundamentem funkcjonowania organizatora staje się bieżąca analiza warunków rynkowych, potrzeb konsumentów i potencjału konkurencyjności, prowadzona w oparciu o system badań rynkowych i marketingowych¹⁶.

Zakończenie

System informacji marketingowej wyznacza ramy działania organizatora i wpływa na możliwość realizacji celów oraz efektywność procesu zarządzania. Istotnego znaczenia nabiera dynamiczne podejście do zmian zachodzących na rynku i szybkie przechodzenie organizatora z fazy adaptacji pierwotnej do fazy adaptacji wtórnej. Podstawową cechą organizatora stosującego orientację marketingową powinna być zdolność szybkiego dostrzegania szans i zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu oraz przystosowania się do przewidywanego układu warunków działania. Orientacja rynkowa oznacza koncentrację wysiłków na nabywcach usług i kształtowaniu z nimi odpowiednich relacji, umożliwiających realizację celów oraz dających satysfakcję wszystkim stronom tej relacji.

Analizując procesy adaptacyjne na rynku miejskiego transportu zbiorowego należy zwrócić uwagę na zagadnienia dotyczące pozyskania lojalności nabywców usług¹⁷. Relacje organizator-pasażer powinny nawiązywać do koncepcji kontraktów relatywnych opierających się na wzajemnym zaufaniu i na świadomości obu stron, iż relacja pomiędzy nimi ma charakter długotrwały, a w jej ramach dochodzi do wielokrotnych interakcji. Konieczne jest w związku z tym w fazie adaptacji wtórnej odpowiednio zarządzanie relacjami z mieszkańcami stanowiącymi podstawową grupę odbiorców usług miejskiego transportu zbiorowego.

Autor:

dr **Hubert Kołodziej** – Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej

Przypisy

- ¹ O. Wyszomirski, *Zarządy komunikacji miejskiej w procesie restrukturyzacji jej funkcjonowania w latach 1991-2011*, Biuletyn Komunikacji Miejskiej 2011, nr 118, s. 59-60.
- ² S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 7.
- ³ J. Apanowicz, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Zarządzanie organizacjami*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 419-420.
- ⁴ M. Jaciow, *Efektywność badań marketingowych*, Marketing i Rynek 2007, nr 2, s. 4.
- ⁵ S. Mynarski, op.cit., s. 10-11.
- ⁶ S. Krawiec, *Teoria systemów jako instrumentarium badań ekonomicznych w transporcie*, [w:] *Problemy Transportu i Logistyki*, nr 13, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 628, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 267.
- ⁷ K. Szałucki, *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 83-98.
- ⁸ S. Mynarski, op.cit., s. 12.
- ⁹ J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 271-273.
- ¹⁰ Ibidem, s. 235-236.
- ¹¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe, Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003, s. 23-24.
- ¹² I. Kowalik, *Koncepcja orientacji rynkowej w administracji samorządowej*, Marketing i Rynek 2010, nr 7, s. 20 i 27.
- ¹³ A. O'Cass, R. Voola, *Implementing Competitive Strategies. The Role of Responsive and Proactive Market Orientations*, European Journal of Marketing 2010, nr 1/2, s. 8-12.
- ¹⁴ R. Jones, K. Tollin, *Marketing logics for competitive advantage?*, European Journal of Marketing 2009, nr 3/4, s. 26.
- ¹⁵ J. Kamiński, *Kiedy powstał marketing?*, Marketing i Rynek 2011, nr 6, s. 4-5.
- ¹⁶ G. Rosa, *Marketing jako sposób wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku usług transportowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 61.
- ¹⁷ D. Siemieniako, *Lojalność relacyjna a zobowiązanie w złożonych związkach usługowych*, Marketing i Rynek 2011, nr 8, s. 10-15.