

Strategia marketingowa Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni^{1,2}

ALEKSANDRA MENDRYK

dr, Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, ul. Zakręt do Oksywie 10, 81-244 Gdynia, Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej, ul. Sobótki 9, 80-247 Gdańsk, e-mail: aleksandra.mendryk@gmail.com

OLGIERD WYSZOMIRSKI

prof. dr hab., Uniwersytet Gdański, Katedra Rynku Transportowego, ul. Armii Krajowej 119/121, 81824 Sopot, tel. 585231190, e-mail: o.wyszomirski@wp.pl, Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, ul. Zakręt do Oksywie 10, 81-244 Gdynia, tel. 586233312, e-mail: o.wyszomirski@zkmgdynia.pl

Streszczenie. Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, jako organizator usług miejskiego transportu zbiorowego, stosuje w swojej działalności koncepcję zarządzania marketingowego, którego podstawę stanowi opracowana we własnym zakresie strategia marketingowa. W strategii marketingowej ZKM w Gdyni określono następujące elementy: misję jednostki, marketingową sytuację jednostki (pozycję rynkową ZKM w Gdyni, analizę SWOT), cel strategiczny oraz cele kierunkowe i ogólne jednostki, rynek docelowy, sposób postępowania na rynku, działania w zakresie kształtowania usług, cen, dystrybucji i promocji, działania w zakresie zarządzania personelem oraz kontrolę i audyt marketingowy. Misja ZKM jest ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb i postulatów przewoźnych mieszkańców Gdyni i gmin sąsiednich. Określając pozycję rynkową ZKM w Gdyni, zidentyfikowano jako głównych konkurentów: samochody osobowe oraz przewoźników autobusowych, midibusowych i minibusowych funkcjonujących poza systemem i świadczących usługi, na obszarze obsługiwanym przez ZKM w Gdyni.

Celem strategicznym w aktualnej strategii marketingowej ZKM w Gdyni jest zahamowanie spadku udziału transportu zbiorowego w przewozach. Rynek docelowy ZKM w Gdyni zdefiniowano w trzech wymiarach: przedmiotowym, podmiotowym i przestrzennym. Sposób działania ZKM na tym rynku można uznać za ofensywny. Spośród instrumentów marketingowych w działalności ZKM najwięcej uwagi poświęca się kształtowaniu usług. W zarządzaniu personelem kluczowe znaczenie ma system motywacyjny oparty w znacznym zakresie na wynagradzaniu uznaniowym.

Realizacja strategii marketingowej wymaga kontroli i audytu. W tym celu ZKM w Gdyni przeprowadza okresową ocenę stopnia realizacji zadań oraz bieżących wyników marketingowych.

Słowa kluczowe: miejski transport zbiorowy, strategia marketingowa, zarządzanie marketingowe

Wprowadzenie

Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, jako organizator usług miejskiego transportu zbiorowego, stosuje w swojej działalności koncepcję zarządzania marketingowego, którego podstawę stanowi opracowana we własnym zakresie strategia marketingowa. Strategia marketingowa ZKM w Gdyni obejmuje cele działalności jako jej podstawę i jej treść w postaci rynku docelowego, sposobu działania na tym rynku oraz instrumentów marketingowych wykorzystywanych do jego kształtowania².

Strategia marketingowa ZKM w Gdyni została dostosowana do misji jednostki, którą jest „zaspokajanie potrzeb mieszkańców Gdyni i gmin sąsiednich w zakresie lokalnego transportu zbiorowego, przy uznaniu punktualności, częstotliwości, dostępności, bezpośredniości i niezawodności usług za podstawowe wartości oferty”.

Punktem wyjścia obecnej strategii marketingowej ZKM w Gdyni jest uznanie gdyńskiego miejskiego transportu zbiorowego jako elementu systemu transportu metropolitalnego, integrowanego przez Metropolitalny Związek Komunikacyjny Zatoki Gdańskiej, który obejmuje także:

- Zarząd Transportu Miejskiego w Gdańsku, świadczący usługi na części obszaru funkcjonowania ZKM w Gdyni;
- Miejski Zakład Komunikacji Wejherowo Spółkę z o.o., świadczący usługi na części obszaru funkcjonowania ZKM w Gdyni;
- PKP Szybka Kolej Miejską w Trójmieście Spółkę z o.o., świadcząca usługi transportu kolejowego na obszarze funkcjonowania ZKM w Gdyni;
- Przewozy Regionalne Spółkę z o.o., świadcząca usługi transportu kolejowego na obszarze funkcjonowania ZKM w Gdyni.

W tej sytuacji, określając pozycję rynkową ZKM w Gdyni, zidentyfikowano jako głównych konkurentów:

- samochody osobowe (prywatne, służbowe i taksówki) na obszarze funkcjonowania ZKM w Gdyni;
- przewoźników autobusowych, midibusowych i minibusowych, funkcjonujących poza systemem i świadczących usługi na obszarze obsługiwanym przez ZKM w Gdyni.

Analiza strategiczna ZKM w Gdyni

Analizując sytuację marketingową ZKM w Gdyni, przeprowadzono analizę SWOT, w której zidentyfikowano mocne i słabe strony oraz określono szanse i zagrożenia tej jednostki występujące w otoczeniu.

Za **silne strony** ZKM w Gdyni uznano:

- wyróżniające się kompetencje w zakresie organizowania usług miejskiego transportu zbiorowego;
- silną pozycję rynkową i korzyści skali;
- wysoko wyspecjalizowaną kadrę kierowniczą;

¹ © Transport Miejski i Regionalny, 2014. Wkład autorów w publikację: A. Mendryk 50%, O. Wyszomirski 50%.

² Po raz pierwszy strategię marketingową ZKM w Gdyni opublikowano w: O. Wyszomirski, *Strategia marketingowa organizatora usług transportu miejskiego na przykładzie Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Transport”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, z. 62, s. 546.

- marketingową orientację przedsiębiorstwa, w której punktem wyjścia jest klient z jego potrzebami;
- szeroki zakres prowadzonych badań marketingowych (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);
- uzyskiwanie dopłat budżetowych do przewozów z budżetów obsługiwanych miast i gmin;
- różnicowanie usług (linie zwykłe, pospieszne i specjalne, pojazdy o małej, średniej i wysokiej pojemności);
- nowoczesny i ekologiczny tabor realizujący przewozy;
- wysoką jakość świadczonych usług;
- wykorzystywanie nowoczesnych technologii w zakresie dystrybucji usług (system biletu elektronicznego, sprzedaż biletów przez Internet i telefon komórkowy);
- wykorzystywanie nowoczesnych kanałów komunikacji marketingowej w zakresie promocji usług (nowoczesna strona internetowa);
- posiadanie przez ZKM w Gdyni tzw. centrali ruchu pozwalającej na skuteczną kontrolę ilości i jakości świadczonych usług;
- ścisła współpraca z Uniwersytetem Gdańskim.in. w zakresie realizowania projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej (projekty Trolley, Tide i Dyn@mo);
- wdrożenie przez operatorów we współpracy z ZKM w Gdyni monitoringu oraz wizualnej i głosowej informacji o przystankach wewnątrz wszystkich pojazdów;
- duże doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy unijnych i realizowaniu projektów o charakterze edukacyjno-informacyjnym na rzecz ekologicznego podróżowania w mieście oraz kształtowania zachowań komunikacyjnych mieszkańców (Projekty YOUTH, Wychowanie komunikacyjne, „Mamo, tato, wybieram ekotransport”);
- dobrą reputację (w 2013 r. ZKM w Gdyni otrzymał nagrodę Międzynarodowej Unii Transportu Publicznego za najlepszy standard obsługi klienta w Europie Środkowo-Wschodniej, a gdyńska komunikacja miejska została uznana za najlepszą w Polsce w rankingu „Gazety Wyborczej”, opartym na badaniach sondażowych wśród mieszkańców).

Do *słabych stron* ZKM w Gdyni zaliczono:

- formę organizacyjno-prawną nie sprzyjającą elastycznemu i efektywnemu działaniu oraz ograniczającą motywacyjne zarządzanie personelem;
- podporządkowanie działalności procedurom ograniczającym, a niekiedy uniemożliwiającym elastyczne kształtowanie oferty przewozowej (Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym, Prawo zamówień publicznych, Ustawa o finansach publicznych, Ustawa o ochronie danych osobowych);



Fot. 1. Autobus Volvo, Gdynia, przystanek Witomino Centrum

- ograniczoną samodzielność i silną formalizację podejmowanych decyzji;
- niedostatek środków budżetowych w stosunku do potrzeb rozwojowych miejskiego transportu zbiorowego;
- niższą elastyczność w realizacji podróży w porównaniu z samochodami osobowymi;
- obniżoną jakość usług przewozowych ze względu na złe warunki w ruchu drogowym (zatory uliczne);
- niższe poczucie bezpieczeństwa podróżowania w porównaniu z samochodami osobowymi (narażenie na uciążliwe towarzystwo innych pasażerów, narażenie na niebezpieczeństwo na przystankach);
- szeroki zakres uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych;
- niewielka liczba nowoczesnych węzłów przesiadkowych;
- niepełna integracja transportu zbiorowego w metropolii.

Możliwościami (szansami) ZKM w Gdyni w świetle przeprowadzonej analizy są:

- rozwój rynku transportu miejskiego poprzez wejście na dotychczas nieobsługiwane obszary miast i gmin w aglomeracji;
- doprowadzenie do pełnej integracji transportu pasażerskiego w ramach metropolii, obejmującej poza transportem komunalnym także transport kolejowy i regionalny transport autobusowy;
- włączenie do systemu miejskiego transportu zbiorowego nowej linii kolejowej – Pomorskiej Kolei Metropolitalnej, z Gdyni do Gdańska przez zachodnie dzielnice i główny port lotniczy metropolii;
- polityka transportowa sprzyjająca rozwojowi transportu zbiorowego (wydzielone pasy wyłącznego ruchu dla pojazdów miejskiego transportu zbiorowego na głównych ciągach ulicznych);
- polityka transportowa zmniejszająca atrakcyjność wykorzystywania samochodu osobowego (opłaty za

wjazd do centrum, strefy ruchu pieszego, strefy ruchu uspokojonego itp.);

- wprowadzenie systemu dynamicznej informacji o rozkładach jazdy, elektronicznej lokalizacji pojazdów oraz zapewnienie priorytetu na skrzyżowaniach pojazdów miejskiego transportu zbiorowego w ramach trójmiejskiego projektu TRISTAR – elektronicznego systemu sterowania ruchem pojazdów;
- zwiększenie liczby nowoczesnych węzłów integracyjnych;
- wzrost przychodów ze sprzedaży biletów wynikający z rozwoju oferty przewozowej z ograniczonym zakresem uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych;
- pozyskiwanie i korzystanie w większym stopniu z zewnętrznych źródeł finansowania transportu miejskiego, w tym środków unijnych;
- wprowadzenie do wszystkich pojazdów urządzeń systemu biletu elektronicznego, pozwalających na uruchomienie tzw. elektronicznej portmonetki i płatności kartą bankową oraz smartfonem za przejazdy jednorazowe;
- rosnąca świadomość społeczeństwa dotycząca zrównoważonego rozwoju.

Zagrożenia ZKM w Gdyni stanowią zgodnie z wynikami analizy:

- niekontrolowany rozwój motoryzacji indywidualnej;
- niesprzyjająca rozwojowi transportu lokalnego polityka społeczno-gospodarcza rządu i samorządów lokalnych;
- brak postępów w realizacji założeń polityki transportowej miasta w zakresie uprzywilejowania pojazdów miejskiego transportu zbiorowego w ruchu;
- dalszy wzrost liczby regulacji prawnych i procedur obniżający elastyczność funkcjonowania organizatora transportu miejskiego;
- wchodzenie na rynek konkurencji (przewoźnicy realizujący usługi przewozowe poza regulowanym systemem transportowym);
- spadek przychodów ze sprzedaży biletów i ograniczenie dopłat budżetowych uniemożliwiający funkcjonowanie na odpowiednim poziomie i dalszy rozwój miejskiego transportu zbiorowego;
- konieczność podnoszenia cen ze względu na rosnące koszty organizowania transportu zbiorowego;
- występowanie barier pełnej integracji w ramach Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej;
- zmiany potrzeb przewozowych i preferencji mieszkańców na niekorzyść transportu zbiorowego;
- zmiany w strukturze wiekowej i liczebności społeczeństwa (starzenie się społeczeństwa, malejący przyrost naturalny).

W świetle przedstawionej analizy SWOT należy zauważyć, że rozwój ZKM w Gdyni determinują przede wszystkim

uwarunkowania zewnętrzne. Niekorzystny układ warunków zewnętrznych w postaci rosnącego udziału motoryzacji indywidualnej w przewozach miejskich i wynikający z tego malejący popyt na usługi transportu zbiorowego, a także wzrastająca liczba obowiązujących regulacji i procedur stanowi zagrożenie dla sprawnego i elastycznego kształtowania oferty przewozowej. Właściwemu rozwojowi ZKM w Gdyni może sprzyjać tylko dobre prawo, a więc bez nadmiaru regulacji. Doświadczenia ostatnich lat wskazują na znaczące ograniczenie samorządności w zakresie organizowania usług miejskiego transportu zbiorowego.

Możliwości rozwojowe dla ZKM w Gdyni może stwarzać odpowiednia polityka władz samorządowych w stosunku do miejskiego transportu zbiorowego. Wprowadzenie priorytetu w ruchu drogowym dla autobusów i trolejbusów może zapewnić tym pojazdom udział w przewozach miejskich zgodny z wytycznymi polityki zrównoważonego rozwoju, przyjmując, że nie powinien on być mniejszy w podróży 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. Rosnące wymagania i oczekiwania pasażerów dotyczące oferty przewozowej, stawiane przed organizatorem usług transportu zbiorowego, generują coraz wyższe koszty jego funkcjonowania. Szeroki wachlarz uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych wymaga dopłat budżetowych, które w coraz mniejszym stopniu wystarczają na bieżące funkcjonowanie. W związku z powyższym korzystnym rozwiązaniem byłoby ograniczenie liczby i zakresu uprawnień do przejazdów bezpłatnych i ulgowych, zarówno ustawowych, jak i samorządowych³.

Cele ZKM w Gdyni

Podział zadań przewozowych wskazuje, że ZKM w Gdyni wraz z pozostałymi operatorami i przewoźnikami transportu zbiorowego, w tym z Szybką Koleją Miejską, ma 46% udział w rynku przewozów miejskich na obszarze Gdyni. Udział ten zmalał na przestrzeni ostatnich lat i należy uznać go za minimalny z punktu widzenia realizacji polityki zrównoważonego rozwoju transportu w mieście. Dlatego też *celem strategicznym* w aktualnej strategii marketingowej ZKM w Gdyni jest zahamowanie spadku udziału transportu zbiorowego w przewozach miejskich i metropolitalnych.

Przeprowadzenie analizy sytuacji marketingowej przez ZKM w Gdyni stanowiło fundament pozwalający na sformułowanie także celów kierunkowych i ogólnych.

Za cele kierunkowe ZKM w Gdyni uznano:

- uzyskanie dominującej pozycji rynkowej przez metropolitalny transport zbiorowy,
- pełną integrację w ramach Metropolitalnego Związku Komunikacyjnego Zatoki Gdańskiej.

³ O. Wyszomirski, *Dwadzieścia lat funkcjonowania Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2012, nr 8, s. 11.



Fot. 2. Trolejbus Mercedes, Gdynia, przystanek Redłowo SKM - Stryjska (w przyszłości Park Naukowo-Technologiczny)

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, w celu budowania trwałych i długookresowych relacji z pasażerami na zasadach lojalności;
- uzyskiwanie przychodów z usług i dopłat budżetowych równoważących koszty świadczenia usług przyjaznych klientom.

Rynek docelowy ZKM w Gdyni

Rynek docelowy ZKM w Gdyni zdefiniowano w trzech wymiarach:

- przedmiotowym jako usługi przewozowe zaspokajające potrzeby przewozowe mieszkańców w zakresie lokalnego transportu pasażerskiego;
- podmiotowym jako mieszkańców obsługiwanych miast i gmin oraz przyjezdnych oczekujących w pierwszej kolejności usług punktualnych, regularnych, dostępnych przestrzennie, bezpośrednich i niezawodnych;
- przestrzennym jako obszar Gdyni oraz sąsiednich miast i gmin tworzących Metropolię Zatoki Gdańskiej.

Sposób postępowania ZKM w Gdyni

Sposób postępowania ZKM w Gdyni na rynku wyznaczono, przyjmując:

- działania zróżnicowane w stosunku do segmentu osób zmotoryzowanych (okresowa intensyfikacja oferty przewozowej w obsłudze masowych potoków ruchu, promowanie dnia bez samochodu, w celu nakłonienia użytkowników samochodów osobowych do rezygnacji

z korzystania z tych pojazdów na rzecz transportu zbiorowego) i niezmotoryzowanych (relatywnie tanie bilety okresowe służące intensyfikowaniu zakresu korzystania z usług transportu zbiorowego oraz wzmocnieniu relacji opartych na zasadzie lojalności);

- strategię rozszerzania rynku poprzez uruchamianie nowych połączeń i objęcie obsługą nowych obszarów aglomeracji i miasta;
- strategię wklęsłą, polegającą na powolnym wchodzeniu na nowe rynki i nasilaniu działań poprzez intensyfikację oferty w miarę zbliżania się do założonego celu;
- integrację poziomą, polegającą na integrowaniu usług z pozostałymi organizatorami transportu zbiorowego działającymi w metropolii (integracja biletowa i koordynacja rozkładów jazdy);
- strategię dyferencjacji produktowej, polegającej na różnicowaniu usług stosownie do wymagań i oczekiwań segmentów rynku wyodrębnionych wg kryterium statusu motoryzacyjnego, społeczno-zawodowego i sposobu realizacji podróży miejskich, tak aby pozyskać lojalnych klientów.

Działania w zakresie kształtowania usług

Wśród działań dotyczących kształtowania *usług* wymieniono:

- kreowanie zmian w usługach metodą imitacji i na podstawie kreatywności własnych pracowników,
- ustalanie pożądanego obrazu usług i jednostki 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 poprzez ekspansję przestrzenną (tzw. strategia rozwoju rynku),
- oferowanie zmienionych usług na dotychczasowym rynku (tzw. strategia rozwoju produktu),
- zapewnianie wielu odmian oferowanego produktu (tzw. strategia wąskiego i głębokiego asortymentu),
- kształtowanie oferty usług na podstawie wyników kompleksowych badań wielkości i struktury popytu oraz preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców,
- różnicowanie oferty przewozowej w odniesieniu do segmentów rynku docelowego wyodrębnionych wg kryterium statusu motoryzacyjnego oraz społeczno-zawodowego (strategia dyferencjacji produktowej),
- integrowanie usług transportu miejskiego (strategia integracji poziomej).

Działania w zakresie kształtowania cen

Do działań w odniesieniu do kształtowania *cen* zaliczono:

- stosowanie mieszanej orientacji cenowej popytowo-konkurencyjnej, uwzględniającej z jednej strony wielkość popytu, z drugiej natomiast ceny (koszty) konkurencyjnych sposobów realizacji podróży, głównie samochodem osobowym;
- ustalanie cen biletów okresowych na atrakcyjnym poziomie w stosunku do biletów jednorazowych w dążeniu do pozyskania stałych klientów i zwiększenia udziału w rynku (strategia cenowej penetracji rynku);
- stosowanie dyskont cenowych i ilościowych dla kupujących bilety okresowe;

- wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań taryfowo-biletowych, w tym zintegrowanych w ramach metropolii,
- różnicowanie cen na usługi transportu miejskiego w zależności od:
 - segmentu nabywców (np. imienne, na okaziciela),
 - rodzaju linii komunikacyjnych (zwykłe, pospieszne, nocne, specjalne),
 - przestrzeni, w obrębie której świadczone są usługi (w granicach miasta, z przekroczeniem granic administracyjnych),
 - częstości zakupu usługi przewozowej (bilety godzinne, 24- i 72-godzinne, tygodniowe, miesięczne, 30-dniowe, semestralne),
 - czasu świadczenia usług (ważny od poniedziałku do piątku i we wszystkie dni tygodnia),
 - zakresu integracji transportu miejskiego (bilet metropolitalny komunalny, kolejowo-komunalny),
 - specyfiki dystrybucji (bilet elektroniczny, bilet papierowy).

Działania w zakresie kształtowania dystrybucji

Do działań w zakresie kształtowania *dystrybucji* włączono:

- stosowanie dystrybucji intensywnej opartej na:
 - dużej liczbie punktów sprzedaży (własne punkty sprzedaży, biura obsługi klienta, urzędy pocztowe, punkty handlowe, pojazdy),
 - dogodnej lokalizacji miejsc sprzedaży,
 - zapewnieniu klientom wygodnego zakupu (Internet, telefon komórkowy).
- stosowanie różnorodnych kanałów dystrybucji:
 - bezpośrednich (sprzedaż we własnych punktach sprzedaży i biurach obsługi klienta),
 - pośrednich (sprzedaż przez pośredników),



Fot. 1. Autobus Mercedes, Gdynia, Nabrzeże Pomorskie

- wąskich (ograniczona liczba szczebli pośrednich),
- konwencjonalnych (sprzedaż biletów pośrednikom z udzielaniem marży – punkty handlowe),
- kontraktowych (zawieranie umów na sprzedaż biletów precyzujących warunki sprzedaży – urzędy pocztowe, kasy kolejowe),
- administrowanych (sprzedaż biletów przez operatorów w pojazdach).
- stosowanie nowoczesnych form sprzedaży, ułatwiających i usprawniających korzystanie z usług transportu zbiorowego (zakup biletów przez Internet, telefon komórkowy),
- wykorzystywanie nowoczesnych nośników zapłaty za usługi transportu zbiorowego (bilet elektroniczny umożliwiający integrację biletową różnych organizatorów i przewoźników z uwzględnieniem ich specyfiki taryfowej).

Działania w zakresie kształtowania promocji

Wśród działań kształtowania *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;
- podejmowanie działań informacyjno-promocyjnych, w sytuacji wprowadzania zmian w funkcjonowaniu transportu miejskiego, uruchamiania nowych połączeń, wprowadzania do obsługi nowych pojazdów, nowych rozwiązań taryfowo-biletowych czy też wdrażania rozwiązań usprawniających funkcjonowanie metropolitalnego transportu miejskiego;
- budowanie wizerunku nowoczesnej, przyjaznej środowisku i pasażerowi firmy;
- wykorzystanie zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych kanałów komunikacji marketingowej (Internet, reklama dynamiczna w pojazdach);
- realizowanie programów edukacyjnych skierowanych szczególnie do dzieci i młodzieży;
- wykorzystanie środków unijnych jako źródła finansowania działań edukacyjno-promocyjnych, wychowanie komunikacyjne dzieci i młodzieży w szkołach.

Działania w zakresie zarządzania personelem

Do działań w odniesieniu do *personelu* wskazano:

- stosowanie nowoczesnych zasad zarządzania personelem;
- wykorzystywanie motywacyjnego systemu wynagrodzenia (z 50-procentową premią uznaniową, dodatkami specjalnymi i okresowymi nagrodami uznaniowymi);
- podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach;
- angażowanie wszystkich pracowników do realizacji strategii marketingowej poprzez zapoznanie ich z misją i celami ZKM w Gdyni,

- promowanie pracy zespołowej przy poszanowaniu indywidualnego podejścia poszczególnych pracowników;
- kreowanie pozytywnych postaw pracowników wobec pracy, firmy, klientów i otoczenia;
- stosowanie przejrzystego systemu oceny i awansu zawodowego zatrudnionych pracowników⁴.

Kontrola i audyt marketingowy

ZKM w Gdyni dokonuje okresowej i wszechstronnej kontroli i oceny swych głównych funkcji poprzez przeprowadzanie audytu marketingowego obejmującego także strategię marketingową. Założono następujące rodzaje kontroli:

- o sprzężeniu nadążnym, polegającą na ciągłym badaniu zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i ich potencjalnego wpływu na realizowaną strategię marketingową w celu możliwie wczesnego wskazania konieczności rewizji strategii;
- studyjną, realizowaną przez wyższe i średnie szczeble kierowania i służącą przeanalizowaniu wybranych problemów w celu ujawnienia ich przyczyn i znalezienia rozwiązań;
- interwencyjną, sprawdzającą sygnały o niedociągnięciach w realizowaniu działalności marketingowej;
- nadzoru, oznaczającą codzienne czuwanie nad realizacją założonych planów.

Podsumowanie

ZKM w Gdyni, organizując usługi miejskiego transportu zbiorowego, wykorzystuje koncepcję zarządzania marketingowego opartą na własnej strategii marketingowej. Strategia marketingowa ZKM w Gdyni w nawiązaniu do misji, marketingowej sytuacji jednostki, a także celów kierunkowych i ogólnych, określa rynek docelowy, sposób działania na tym rynku oraz kompozycję instrumentów marketingowych służących do jego kształtowania. Przyjęła formę dokumentu, udostępnionego na stronie internetowej. Realizacja strategii marketingowej wymaga kontroli i audytu. W tym celu ZKM w Gdyni przeprowadza okresową ocenę stopnia realizacji zadań oraz bieżących wyników marketingowych.

Literatura

1. Wyszomirski O., *Strategia marketingowa organizatora usług transportu miejskiego na przykładzie Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Transport”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, z. 62
2. Dane ZKM w Gdyni.
3. Wyszomirski O., *Dwadzieścia lat funkcjonowania Zarządu Komunikacji Miejskiej w Gdyni*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2012, nr 8.
4. Mendryk A., *Modelowe ujęcie strategii marketingowej przedsiębiorstw organizujących usługi przewozowe na rynku transportu miejskiego w Polsce*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2013, nr 10.

⁴ A. Mendryk, *Modelowe ujęcie strategii marketingowej przedsiębiorstw organizujących usługi przewozowe na rynku transportu miejskiego w Polsce*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2013, nr 10, s. 36.