

# Karolina Lubieniecka-Kocoń

---

## Rola i funkcje marketingu w realizacji programów TEN-T

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 19, 71-80

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*KAROLINA LUBIENIECKA-KOCOŃ*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **ROLA I FUNKCJE MARKETINGU W REALIZACJI PROGRAMÓW TEN-T**

### **Wprowadzenie**

Programy TEN-T odgrywają olbrzymią rolę w procesie kształtowania infrastruktury na terenie Unii Europejskiej. Ich realizacja oznacza wydawanie dużych sum pieniędzy, przejściowe problemy komunikacyjne (kiedy w trakcie procesu modernizacji jakiegoś połączenia służby drogowe odgradzają i wyłączają z użytkowania jeden z pasów drogowych lub też znacznie obniżają handlową prędkość kolejową w danym obszarze), ale w konsekwencji znaczne polepszenie warunków podróży i jazdy, możliwości transportowe i wynikające z nich nowe możliwości na rynku pracy. Zadaniem stojącym przed realizatorami poszczególnych prac programu TEN-T jest między innymi przedstawienie przyczyn decyzji o kolejności wykonywania prac, planów realizacji etapów, a także wynikających z nich korzyści oraz mogących się pojawić przejściowych trudnościach, które mogą dotknąć mieszkańców danego obszaru. Powinni oni naświetlać potrzeby transportowe i sposób ich zaspokajania. Niniejszy artykuł jest próbą zanalizowania sposobu prezentacji wspomnianych informacji, a także przyczyn, dla których są one prezentowane w określonej sekwencji, innymi słowy, próbą przyjrzenia się roli marketingu w realizacji programów TEN-T.

## 1. TEN-T – zarys programu

TEN-T to skrót pochodzący od nazwy programu *Trans-European Network – Transport* (Sieć Transeuropejska – Transport). Nazwa podzielona jest na dwie części ze względu na fakt, że sama idea sieci transeuropejskich zajmuje się nie tylko transportem. Jak podaje Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, „idea sieci transeuropejskich (TEN) powstała we Wspólnocie Europejskiej w latach 80., wraz z projektem stworzenia jednolitego rynku. (...) Projekt TEN obejmuje infrastrukturę transportową, telekomunikacyjną oraz energetyczną”<sup>1</sup>.

Sieci transeuropejskie to część Paneuropejskiej Sieci Transportowej – idei, która została stworzona podczas trzech Paneuropejskich Konferencji Transportowych (w Pradze w 1991 roku, na Krecie w 1994 roku oraz w Helsinkach w 1997 roku). Jej podstawę prawną stanowi Tytuł XV Traktatu o Unii Europejskiej (TUE)<sup>2</sup>. Według archiwalnych stron Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej<sup>3</sup>, zgodnie z zapisami artykułu 154 TUE, celem istnienia sieci transeuropejskich jest dążenie do płynnego działania oraz do rozwoju rynku wewnętrznego Unii, jak również do zapewnienia spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Tym samym celem Unii powinno być wspieranie wzajemnych połączeń. Zgodnie z tymi celami, Wspólnota ustanawia na mocy artykułu 155 TUE zbiór wytycznych obejmujących cele, priorytety i ogólne kierunki działań, które wskazują projekty będące przedmiotem wspólnego zainteresowania realizowane przez państwa członkowskie. Projekty te zostały określone w wytycznych wspólnotowych (decyzja nr 1692/96) na temat rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej. Obowiązuje ona do dziś w brzmieniu zmienionym decyzją nr 1346/2001 oraz decyzją nr 884/2004. Zgodnie z tą decyzją, TEN tworzona jest etapami, integrowana jest infrastruktura sieci transportu drogowego, kolejowego, portów żeglugi morskiej i śródlądowej, autostrad morskich, transportu lotniczego oraz połączeń między sieciami we Wspólnocie Europejskiej. Wytyczne, odnoszące się do sieci, podlegają przeglądowi co 5 lat w celu dostosowania do zmian zachodzących w rozwoju gospodarczym i technologicznym w sektorze transportu.

---

<sup>1</sup> [www.archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/.../782f3a4858c8d510c125733900445df2](http://www.archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/.../782f3a4858c8d510c125733900445df2) (24.10.2010).

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

Zgodnie z podsumowaniem UKIE<sup>4</sup>, TEN-T to:

- program pomocowy Unii Europejskiej w dziedzinie transportu wykorzystujący między innymi środki z Funduszu Spójności,
- program skierowany do wszystkich państw członkowskich UE,
- program, o którego finansowanie mogą ubiegać się podmioty państwowe oraz prywatne działające w sferze usług publicznych, a także projekty Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

Można zatem stwierdzić, że program TEN-T jest swoistym podsumowaniem trwających od Traktatu Rzymskiego, ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG), wysiłków, których celem jest wspomaganie utworzenia nowoczesnej, wydajnej infrastruktury na terenie Unii Europejskiej umożliwiającej jak najbardziej komfortowy kontakt nie tylko w ramach członkowskiego kraju, ale przede wszystkim w całej wspólnocie. Działanie takie jest nie do przecenienia, jako że umożliwia stały wzrost poziomu usług, które powiązane są z infrastrukturą transportową, oraz pozwala, poprzez likwidację „wąskich gardeł” i „białych plam”, na zwiększenie mobilności mieszkańców Unii Europejskiej i to zarówno w celach pozasłużbowych, jak i na rynku pracy (dzięki rozbudowanej infrastrukturze pojęcie „lokalny rynek pracy” może ulec rozszerzeniu, a tym samym praca może zostać ofiarowana osobom, dla których pozostawała poza zasięgiem właśnie ze względu na brak możliwości dotarcia we wskazane miejsce). Dzięki programowi TEN-T idea wspólnego rynku europejskiego staje się znacznie bardziej rzeczywista.

## **2. Wykorzystywanie marketingu w ujęciu funkcjonalnym w realizacji programu TEN-T**

Aby przyjrzeć się roli marketingu w realizacji programu TEN-T, należy dokonać wyboru definicji tego pojęcia. Zgodnie z *Encyklopedią zarządzania*<sup>5</sup>, marketing to, „mówiąc najprościej (...), sposób działania i zarządzania w firmie”. Wedle tego samego źródła<sup>6</sup>, możliwe są co najmniej dwie interpretacje tego terminu: tradycyjna oraz współczesna. Zgodnie z tradycyjnym podejściem, jak podaje *Encyklopedia*, marketing utożsamiany jest z czynnościami wspierającymi

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja\\_marketingu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu) (23.10.2010).

<sup>6</sup> *Ibidem*.

sprzedaż wyrobów i usług, wykonywanymi różnymi metodami i technikami oddziaływania na nabywcę.

Interpretacja współczesna zaś przyjmuje, że główną zasadą postępowania marketingowego jest dążenie do usatysfakcjonowania partnera wymiany. Oznacza to przyjęcie orientacji na odbiorcę w miejsce orientacji na produkt, nacisk na istotę wymiany, która jest podstawową formą zaspakajania potrzeb, ale też skupianie się nie tyle na potrzebach, ile na źródłach satysfakcji klienta.

Takie podejście potwierdza definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, która określa marketing jako proces planowania i realizacji pomysłów urzeczywistniania koncepcji, ustalania cen, promocji, dystrybucji idei towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Wojciech Paprocki z kolei pisze, że „marketing stanowi sposób myślenia i system działania, w których nabywcę i rynek stawia się w centrum procesów produkcyjnych i handlowych, a za źródło sukcesów przedsiębiorstwa na rynku uznaje się zapewnienie nabywcom satysfakcji z kupowanych produktów”<sup>8</sup>. Wyróżnia on także koncepcję „marketing mix”, która „obejmuje wewnętrznie zintegrowaną strukturę działań na rynku i (...) następujące instrumenty oddziaływania na rynek<sup>9</sup>:

- produkt,
- cenę produktu i warunki transakcji,
- kanały dystrybucji służące do bezpośredniego doprowadzania produktów do nabywców,
- promocję produktów i pozyskiwanie akceptacji dla przedsiębiorstwa”.

Z kolei według *Słownika finansowego Fin Dict*<sup>10</sup>, marketing jest procesem społecznym i zarządczym, który ma za zadanie rozpoznawać, pobudzać i zaspokajać potrzeby klientów. Przyjmuje się, że to dzięki marketingowi klienci otrzymują to, czego potrzebują. Dzieje się tak poprzez tworzenie i wymianę produktów. Jest to koncepcja dostarczania właściwych towarów odpowiednim osobom, we właściwym miejscu i czasie, po odpowiedniej cenie oraz przy użyciu prawidłowego

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> W. Paprocki, *Marketing usług kolejowych*, Kolejowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996, s. 12.

<sup>9</sup> J. Otto, *Marketing bezpośredni czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Business Press LTD., Warszawa 1994, za: *ibidem*, s. 13.

<sup>10</sup> [www.findict.pl/slownik/marketing](http://www.findict.pl/slownik/marketing) (23.10.2010).

zestawu środków promocji, takich jak na przykład reklama, promocja sprzedaży czy sprzedaż osobista.

Ważne jest, by przyjrzeć się pojęciu ‘marketing’ z perspektywy funkcjonalnej. Jak podaje *Słownik finansowy*<sup>11</sup>, Marketing w ujęciu funkcjonalnym odnosi się do działań, jakie realizowane są w przedsiębiorstwie, mających na celu osiągnięcie opisanych powyżej celów. Główne działania to:

- a) **analiza otoczenia**, czyli badanie zewnętrznych czynników, które mogą być przyczyną zarówno sukcesów, jak i niepowodzeń przedsiębiorstwa na rynku, na przykład poprzez przeprowadzanie badań marketingowych;
- b) **analiza konsumentów**, a dokładniej poszukiwanie, badanie preferencji i ocena konsumentów oraz dokonywanych przez nich decyzji zakupowych w celu zrozumienia ich potrzeb i oczekiwań;
- c) **planowanie produktu**, czyli dążenie do rozwoju produktów, ich pozycji rynkowej, marki, opakowania i tym podobnych, tak aby w jak największym stopniu wychodziły naprzeciw oczekiwaniom klientów, a nawet wyprzedzały ich oczekiwania, tworząc nowe potrzeby, których klienci nie odczuwali, dopóki dany produkt nie został stworzony;
- d) **planowanie i egzekucja dystrybucji**, czyli wybór kanałów dystrybucji odpowiednich dla danych grup konsumentów, a także zarządzanie hurtowym i detalicznym rozmieszczeniem produktów;
- e) **planowanie i egzekucja promocji**, czyli prawidłowy wybór i połączenie używanych instrumentów, takich jak: reklama, sprzedaż osobista, *publicity* czy *public relations*;
- f) **planowanie cen**, ich struktury i poziomu oraz techniki tworzenia i regulowania, aby dostosować je odpowiednio do zmieniających się warunków otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo;
- g) **społeczna odpowiedzialność**, czyli włączanie w działalność firmy świadomości wpływu, jaki wywiera ona na otoczenie oraz świadome branie odpowiedzialności za ten wpływ, na przykład oferowanie bezpiecznych i użytecznych dla społeczeństwa produktów i usług, działanie z poszanowaniem środowiska, pracowników, prawa i tak dalej.

Można zatem przyjąć, że wszelkie działania programu transeuropejskich sieci transportowych spełniają założenia definicji marketingu według Wojciecha

---

<sup>11</sup> *Ibidem*.

Paprockiego<sup>12</sup>, jako że nabywcę, w tym wypadku mieszkańca państwa, będącego członkiem Unii Europejskich, a także rynek transportowy Wspólnoty, stawia się w centrum procesów koordynujących TEN-T, a źródłem sukcesów tego programu staje się zapewnienie użytkownikom satysfakcji z korzystania z elementów sieci transeuropejskiej.

Podobnie można stwierdzić, że zgodnie z definicją *Encyklopedii zarządzania*<sup>13</sup>, nadrzędnym celem programu jest dążenie do usatysfakcjonowania użytkownika TEN-T. Podkreślenie, że marketing jest procesem społecznym i zarządczym, jak podawał *Słownik finansowy Fin Dict*<sup>14</sup>, jest w tym przypadku szczególnie istotne, ponieważ to dzięki realizacji programu TEN-T użytkownicy-klienci zaspokajają potrzebę transportową, zarówno w celach prywatnych, jak i służbowych, w coraz to bardziej płynny i wygodny sposób. Podnosi się jakoś i liczba połączeń, łatwiejszy staje się przepływ towarów i usług. Warto w takim razie przyjrzeć się, jakie elementy marketingu są wykorzystywane w ujęciu funkcjonalnym w ramach programu TEN-T i w jaki sposób.

Jak podawał *Słownik finansowy Fin Dict*<sup>15</sup>, marketing w takim ujęciu odnosi się do działań, które mają na celu osiągnięcie satysfakcji klienta-użytkownika. Wśród wymienionych działań na pierwszym miejscu wymieniona została analiza otoczenia. W przypadku tworzenia transeuropejskiej sieci transportowej, taka analiza przeprowadzana jest regularnie. Według Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej<sup>16</sup>, działania w obrębie TEN-T, a także wytyczne odnoszące się do sieci, przeglądane są cyklicznie co pięć lat, tak aby móc dostosować je do zmian zachodzących w tym czasie w rozwoju gospodarczym i technologicznym w sektorze transportu.

Drugim z działań<sup>17</sup>, podawanych przez *Słownik finansowy Fin Dict*, jest analiza konsumentów. W przypadku sieci transeuropejskich można przyjąć, że skoro to przedstawiciele krajów członkowskich ustalają poszczególne etapy wykonania programu oraz monitorują wytyczne, analiza użytkowników dokonywana jest pośrednio. Podobnie za analizę oczekiwań użytkowników można

---

<sup>12</sup> W. Paprocki, *op.cit.*, s. 12.

<sup>13</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja\\_marketingu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu) (23.10.2010).

<sup>14</sup> [www.findict.pl/slownik/marketing](http://www.findict.pl/slownik/marketing) (23.10.2010).

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> [www.archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/.../782f3a4858c8d510c125733900445df2](http://www.archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/.../782f3a4858c8d510c125733900445df2) (24.10.2010).

<sup>17</sup> [www.findict.pl/slownik/marketing](http://www.findict.pl/slownik/marketing) (23.10.2010).

uznać cykliczne badania, przeprowadzane przez kraje członkowskie, dotyczące pasażerokilometrów, czyli sumy prac przewozowych wykonanych przy przewozie pasażerów z biletami jednorazowymi, miesięcznymi i innymi wieloprzejazdowymi oraz przy przewozach pracowniczych (szkolnych) na podstawie umów z zakładami pracy (gminami) i przewozach pozostałych (na przykład wycieczkowych)<sup>18</sup>. Dane takie dla Polski można znaleźć na stronach Głównego Urzędu Statystycznego.

Kolejne działanie to planowanie produktu. Jeżeli chodzi o transeuropejskie sieci transportowe, to przykładem planowania, i to bardzo dokładnego, są zarówno wspomniane wcześniej trzy paneuropejskie konferencje transportowe, na których idea ta została zainicjowana i dopracowana, jak również cykliczne, opisane powyżej monitorowanie wytycznych odnoszących się do sieci. Wszystkie te działania mają na celu zarówno dostosowanie wybieranych rozwiązań do oczekiwań klientów-użytkowników, jak i wyprzedzenie ich oczekiwań poprzez wprowadzanie rozwiązań technicznych, które nie są znane wszystkim z przyszłych użytkowników danego obszaru, a tym samym mogą przynieść komfort stosowania nieznanego jeszcze odbiorcom. Przykładem takiego podejścia może być zastosowanie kolei szybkich na tych obszarach, które wciąż borykają się z bardzo niskimi średnimi prędkościami handlowymi, jak trasa łącząca Gdańsk, Warszawę i Kraków. Można przyjąć, że znacznie skrócony czas podróży pomiędzy tymi miastami otworzy nowe możliwości dla mieszkańców – na przykład poszerzy potencjalny obszar poszukiwania pracy.

Czwartym działaniem wskazywanym przez *Słownik finansowy*<sup>19</sup> jest planowanie i egzekucja dystrybucji. W przypadku TEN-T kanałami są odpowiednie elementy infrastruktury, niepodlegające szybkim zmianom. Można jednak zauważyć, że w przypadku ewentualnej zmiany położenia elementów infrastruktury, spowodowanej na przykład zniszczeniem fragmentu drogi lub torowiska, głosy bezpośrednich użytkowników brane są pod uwagę zwłaszcza gdy nowa droga lub torowisko nie mogą z określonych względów znaleźć się bezpośrednio w tym samym co poprzednio miejscu. Wydaje się jednak, że jest to funkcja, której spełnienia najtrudniej doszukać się w przypadku transeuropejskiej sieci transportowej.

---

<sup>18</sup> [www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-597.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-597.htm) (30.10.2010).

<sup>19</sup> *Ibidem*.



Następną cechą jest planowanie i egzekucja promocji. Organy odpowiedzialne za TEN-T od samego początku istnienia tego programu informują o podejmowanych przez siebie decyzjach. Wszystkie konferencje paneuropejskie zostały zrelacjonowane przez prasę; obecnie każdy etap jest opisywany przez prasę w formie krótkich artykułów albo też w formie notatek prasowych wydawanych przez Komisję Europejską oraz przez jej regionalne biura<sup>20</sup>.

Kolejnym z działań<sup>21</sup> jest planowanie cen. Autorka nie znalazła jednej, właściwej wszystkim państwom połączonym TEN-T wykładni dotyczącej regulacji i wysokości cen za przejazd. Z zasady kwestia ta pozostawiona jest państwu, przez które dana trasa biegnie, a dokładnie przewoźnikowi, który ją obsługuje.

Ostatnim z działań<sup>22</sup> realizowanych, by osiągnąć cel w postaci zaspokojenia potrzeb klienta-użytkownika jest społeczna odpowiedzialność. Działanie to – jak się wydaje – również nie ma w pełni skoordynowanej formy, identycznej dla każdego elementu programu TEN-T. Każde z państw włączonych w projekt realizuje elementy społecznej odpowiedzialności na własną rękę. Jednakże trzeba zwrócić uwagę, iż pewne elementy społecznej odpowiedzialności powstają już na etapie samego tworzenia koncepcji programu: ochrona środowiska wliczona jest jako jeden z priorytetów TEN-T, podobnie jak poszanowanie prawa. W tym drugim elemencie zawiera się także poszanowanie pracowników. Tak więc można powiedzieć, że elementy omawianego działania są wspólne dla każdego z realizatorów projektu TEN-T, a jednocześnie pewne jego elementy, jak chociażby poszanowanie prawa obowiązującego na danym terenie, pozostawione są poszczególnym wykonawcom idei.

Jak widać po powyższym opisie, marketing, w szczególności w podejściu funkcjonalnym, widoczny jest w wielu aspektach projektu transeuropejskiej sieci transportowej. Jeżeli potraktujemy projekt TEN-T jak przedsiębiorstwo, którego działalność przewidywana jest na lata, zauważymy, że marketingowe podejście do etapów realizacji projektu jest tu równie ważne, co w przypadku rekinów biznesu.

---

<sup>20</sup> <http://sophico.blog.onet.pl/Komisja-Europejska-Transeurope,2,ID23958666,n> (30.10.2010).

<sup>21</sup> [www.findict.pl/slownik/marketing](http://www.findict.pl/slownik/marketing) (23.10.2010).

<sup>22</sup> *Ibidem*.

### **3. Rola prezentowania informacji dotyczących TEN-T**

Jeżeli chodzi o sposób i celowość stosowania działań marketingowych, pozostaje jeszcze jedna nierozstrzygnięta kwestia, a mianowicie jaka jest rola, w stosunku do różnych nadawców, prezentowania informacji o TEN-T. Można podzielić odpowiedź na to pytanie na kilka aspektów, w zależności od perspektywy.

Warto przyjrzeć się roli, jaką przedstawianie informacji odgrywa w przypadku, kiedy informującym jest komisja działająca przy Wspólnocie Europejskiej. Informowanie odbiorców-użytkowników o zamiarach oraz etapach działania i stopniu ich realizacji wpisuje się w szerszą politykę informacyjną Unii Europejskiej. Pokazuje, jak wydawane są środki pochodzące z budżetów państw członkowskich oraz na jakie cele, w swoisty sposób przekazując kontrolę nad projektem jego beneficjentom.

W przypadku poszczególnych państw członkowskich rola ta wydaje się bardziej skomplikowana. Z jednej strony rząd, informując mieszkańców swoich terenów o mających ruszyć lub też już działających inwestycjach, buduje swój obraz świetnie działającego przedstawiciela narodu, o sporych umiejętnościach zarządczych, sprawnie uzyskującego unijne recepty na miejscowe bolączki transportowe. Z drugiej strony, poprzez wykazywanie, jak efektywne mogą być działania pod patronatem Unii Europejskiej, rząd danego państwa może wzmocnić pozytywną ocenę całej Wspólnoty w oczach mieszkańców, co może mieć szczególne znaczenie w krajach, w których ocena Unii jest bardzo niejednoznaczna i w konsekwencji – zmniejszyć lub zniwelować sprzeciw w przypadku bardziej kontrowersyjnych kwestii.

Z perspektywy mieszkańców rzetelnie wykonane działania marketingowe mogą pokazać, „gdzie idą pieniądze z podatków”, czyli w jaki sposób wydawane są środki własne mieszkańców, oczywiście wzmocnione zasobami unijnymi. Takie działanie pozwala również albo zminimalizować, albo wyeliminować ewentualne protesty mieszkańców w przypadku, kiedy potencjalna korzyść z infrastruktury transportowej przysłonięta jest koniecznością własnego poświęcenia – oddania części ziem lub przywilejów z tą ziemią związanych, jak na przykład ograniczenie ingerencji ludzkiej w obszar chroniony czy też zmniejszenie areалу uprawnego. Poza tym świadomość, że finansowy wkład Unii Europejskiej w program pochodzi również z podatków może budzić poczucie solidarności – skoro w danym rejonie ruszyły prace poprawiające byt finansowane z innych niż krajowe źródła, to może ten kraj nie będzie protestował, kiedy środki od niego pochodzące zostaną wykorzystane na obszarze innego państwa.

Wreszcie, co wydaje się równie istotne, działania unijne i krajowe, o których informowani są użytkownicy-klienci w sposób bieżący, stają się bardziej przejrzyste. Monitorowane są z reguły przez ekspertów zewnętrznych, wyrażających swoje zdanie w prasie, a to wyzwala swoisty krąg poprawiający rzetelność wykonania i unikania sytuacji prawnie niejasnych.

### **Podsumowanie**

Podsumowując powyższą analizę zawartości elementów definicji marketingu w odniesieniu do projektu transeuropejskiej sieci transportowej, można zauważyć, jak istotną rolę one odgrywają. Założone podejście każe traktować projekt TEN-T jak olbrzymie przedsiębiorstwo, borykające się, oprócz standardowych biznesowych trudności, z różnicami wynikającymi z tego, że zarówno wykonawcy, jak i beneficjenci projektu wywodzą się z wielu nacji. Jak można zobaczyć po szczegółowym odniesieniu do poszczególnych działań, które mają przybliżyć do osiągnięcia najważniejszych celów przedsiębiorstwa według zastosowanych definicji marketingu, projekt TEN-T jest przygotowany i prowadzony tak, by osiągać zadowolenie klientów-użytkowników nie tylko po zakończeniu projektu, ale przede wszystkim w trakcie każdego z jego etapów. Podkreśla to znaczącą rolę marketingu w realizacji projektu TEN-T.

## **THE MARKETING ROLES AND FUNCTIONS WITHIN THE TEN-T REALIZATION PROCESS**

### **Summary**

The article tries to define the role and the functions marketing play within the realization process of the TEN-T programs. There were described the definitions of marketing upon which the analysis was based; there was also shortly described the idea of Trans-European Network- Transport. In the main part of the article there were compared the methods in which the elements of the marketing definitions have been implemented. It was noted how important such actions are for the successful realization of TEN-T both in the meaning of the program as a whole and in its stages.

*Tranlated by Karolina Lubieniecka-Kocoń*