

Danuta Janczewska*

Plan marketingowy jako instrument kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w branży TSL

Wstęp

Klasyczne ujęcie marketingu, zgodnie z definicją Kotlera (2005: 112), podkreśla społeczny charakter oddziaływania marketingu, którego celem jest oferowanie oczekiwanych produktów i usług. Nowoczesna koncepcja marketingu przyjmuje za punkt wyjścia człowieka i jego potrzeby. W branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka) wykorzystywane są instrumenty takie marketingowe, jak produkt, cena, promocja i dystrybucja, jednak w większości mikroprzedsiębiorstw w branży TSL działania marketingowe mają charakter doraźny i niezaplanowany. Plan marketingowy przedsiębiorstwa powinien obejmować całokształt możliwości prezentowania oferty na rynku TSL oraz skutecznego konkurowania z innymi przedsiębiorstwami obecnymi na rynku. Sformułowanie oraz wdrożenie planowania marketingowego w branży TSL obejmuje te instrumenty i działania marketingowe, które najsilniej wpływają na klientów i podnoszą atrakcyjność danego przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa TSL nie ograniczają obszarów konkurowania do instrumentu cenowego, lecz starają się doskonalić produkt, jakim jest usługa logistyczna oraz dystrybucję tejże usługi. W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych mikroprzedsiębiorstw w sektorze MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa) w branży TSL. Sformułowano dwie hipotezy badawcze:

- I. Zastosowanie instrumentów analizy marketingowej w przedsiębiorstwie MSP pozwala na prawidłową ocenę możliwości konkurowania firmy TSL na danym rynku.

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

II. Formułowanie planu marketingowego jest instrumentem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa MSP w branży TSL.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono badania w 23 firmach MSP działających w branży TSL, zlokalizowanych na terenie Polski. Zastosowano metodę badawczą wywiadu kwestionariuszowego oraz case study. Dobór jednostek do badania nie był celowy, próba nie była reprezentatywna. Zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego, ankiety oraz case study. Badania prowadzono również za pośrednictwem Internetu i platformy e-learningowej. Dobór jednostek do badania nie był celowy, próba nie była reprezentatywna – wyniki i konkluzje z badań odnoszą się zatem wyłącznie do badanej grupy. W artykule omówiono przykładowy plan marketingowy w oparciu o case study wybranej firmy TSL.

Charakterystyka branży TSL

Branża usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) skupia różnorodne rodzaje przedsiębiorstw świadczących usługi kompleksowe lub specjalistyczne (Koszulek, 2013: 520). Branża TSL była w ostatnim dwudziestoleciu jedną z najprężniej rozwijających się branż w Polsce. Pierwsze firmy logistyczne zaczęły powstawać w Polsce w latach osiemdziesiątych, a od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej obserwowany jest ich rozwój oraz podnoszenie poziomu usług TSL. Obecnie Polska uważana jest za najważniejszy rynek magazynowy ze względu na oferowane powierzchnie magazynowe przekraczające 7 mln m² (Olkowicz, 2014). Nowoczesne centra logistyczne działają na terenie całej Polski. Jak wynika z raportu firmy Cushman & Wakefield, w ubiegłym roku oddano do użytku przeszło 500 tys. m² magazynów – co stanowi niemal 70 proc. całej powierzchni magazynowej, jaka w tym czasie powstała w Europie Środkowej. Polska jest obecnie największym rynkiem magazynowym w Europie Środkowo-Wschodniej, wyprzedzając Czechy i Słowację. Boomu nie zahamował nawet kryzys finansowy, a o znaczeniu branży najlepiej świadczy skala przychodów krajowych firm logistycznych, spedycyjnych i transportowych, które sięgają 100 mld zł rocznie (niemal 5 proc. polskiego PKB). Branża TSL zatrudnia obecnie około pół miliona osób. Szczególnie ważna staje się działalność marketingowa firm TSL – zarówno ze względu na wysokość wartość rynku TSL, jak i na dużą liczbę konkurentów w branży. W Polsce działa obecnie sto dużych operatorów logistycznych, którzy oferują nie tylko usługi dystrybucji krajowej i międzynarodowej, ale też realizują kompleksowe zlecenia – od magazynowania, przez pakowanie przesyłek, etykietowanie, foliowanie, po przygotowywanie zestawów do sprzedaży. Zgodnie z danymi GUS na polskim rynku funkcjonuje obecnie ponad 140 tys. przedsiębiorstw, które możemy zaliczyć do TSL¹. Zdecydowana większość świadczy jedynie usługi transportowe i są to przedsiębiorstwa zatrudniające do dziesięciu pracowników. Z drugiej strony mamy kilkunastu wielkich operatorów logi-

¹ Wypowiedź dr Krzysztofa Niestroja na łamach „Newsweeka”, 20 XII 2013.

stycznych, którzy – oferując rozbudowane pakiety usług, znacznie wykraczające poza transport i magazynowanie – mogą kompleksowo zaspokajać potrzeby nawet całych łańcuchów dostaw. Struktura branży operatorów logistycznych charakteryzuje się ogromną przewagą mikroprzedsiębiorstw (około 98%) lub firm opartych na jednoosobowej działalności gospodarczej, dysponujących od 1 do 5 pojazdami. Zaledwie kilkanaście firm posiada floty powyżej 100 pojazdów. Ponad 70 tys. pojazdów ma koncesje na przewozy międzynarodowe (w kwietniu 2004 r. było ich około 25 tys.). Ponad połowa z tych samochodów spełnia najwyższe normy ekologiczne – EURO 5, co powoduje że polski ciężarowy transport drogowy jest aktualnie najnowocześniejszy i najsilniejszy w całej Europie.

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem TSL

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem TSL jest złożona ze względu na konieczność nieustannego wdrażania nowych rozwiązań techniczno-informatycznych, ale również ze względu na dynamiczne zmiany w otoczeniu (Kaczmarek, 2013). Dzięki ogromnej podaży usług TSL powstała silna konkurencja, co doprowadziło do spadku cen i wzrostu jakości usług. Niestety, towarzyszy temu stały wzrost kosztów działalności, nie tylko o obiektywnym charakterze, jak wzrost cen paliw. Przyjmowane sukcesywnie regulacje UE dotyczące tej gałęzi transportu – pomyślane jako pogorszenie jego konkurencyjności w stosunku do postrzeganej jako bardziej ekologiczna kolei – powodują wzrost administracyjnych kosztów działalności. Porównując dane o wielkości pracy przewozowej wykonanej przez dwie podstawowe gałęzie transportu w Polsce z wynikami w pozostałych 26 krajach UE, okazuje się, że Polska jest na drugim miejscu za Niemcami, a przed Francją, Wielką Brytanią, Włochami i Hiszpanią. Pokazuje to, jak duży jest rynek TSL i jaki dalszy wzrost może nastąpić, zważywszy na potencjał rozwojowy polskiej gospodarki. Zapoczątkowana kilka lat temu integracja i konsolidacja polskiego rynku usług TSL dotyczy głównie podmiotów silnych, o ugruntowanej pozycji, charakteryzujących się dobrą kondycją finansową lub posiadających przewagę w sferze organizacji i zarządzania. Przejmującymi są niemal wyłącznie przedsiębiorstwa będące częścią międzynarodowych lub globalnych koncernów. Jak pokazują doświadczenia ostatnich 2–3 lat, nastąpiło poważne przetasowanie na liście liderów (tj. 10 najprężniej działających firm TSL), co świadczy o dużej zmienności rynku i silnym uzależnieniu funkcjonowania przedsiębiorstw od czynników zewnętrznych (związanych z otoczeniem bliższym – uwzględniającym oddziaływanie tzw. pięciu sił Portera, jak i dalszym otoczeniem regulacyjnym). Działania rynkowe przedsiębiorstw wymagają rozpoznania potrzeb rynku oraz bardziej dynamicznych reakcji na sygnały, które należy prawidłowo odczytać (Gattorna, 2013: 16). W praktyce przedsiębiorstw TSL zintegrowane metody zarządzania marketingowo-logistycznego nie są często stosowane, natomiast wykorzystywane są one rozdzielnie. Przedsiębiorstwa definiują własne systemy logistycz-

ne, w których marketing przyjmuje rolę pomocniczą i nie jest traktowany równorzędnie. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej powinno obecnie uwzględniać wieloaspektowość elementów oddziałujących na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa operującego na rynku. Działania marketingowe podejmowane przez firmy działające na rynku TSL powinny być powiązane z długofalową strategią przedsiębiorstw oraz planowaniem osiągnięcia kolejnych celów rynkowych.

Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa TSL

Ważnym aspektem w formułowaniu systemu marketingowej orientacji przedsiębiorstwa TSL jest diagnoza sytuacji rynkowej organizacji, która powinna być ujęta w planie marketingowo-logistycznym. Najistotniejsze z punktu widzenia sukcesu rynkowego na danym rynku są relacje firmy z klientami, w tym proces obsługi (por. rys. 1). Poznanie tych relacji umożliwi poznanie problemów i barier w osiągnięciu sukcesów na rynku TSL i dopasowanie strategii logistycznych do możliwości firmy i potrzeb rynku (Janczewska, 2013: 16). Zarządzanie marketingowe to proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów i usług, mający prowadzić do spełnienia oczekiwań docelowych grup klientów. W tabeli 1 przedstawiono etapy formułowania strategicznego planu marketingowego.

Tabela 1. Etapy formułowania planu marketingowego na przykładzie firmy TSL

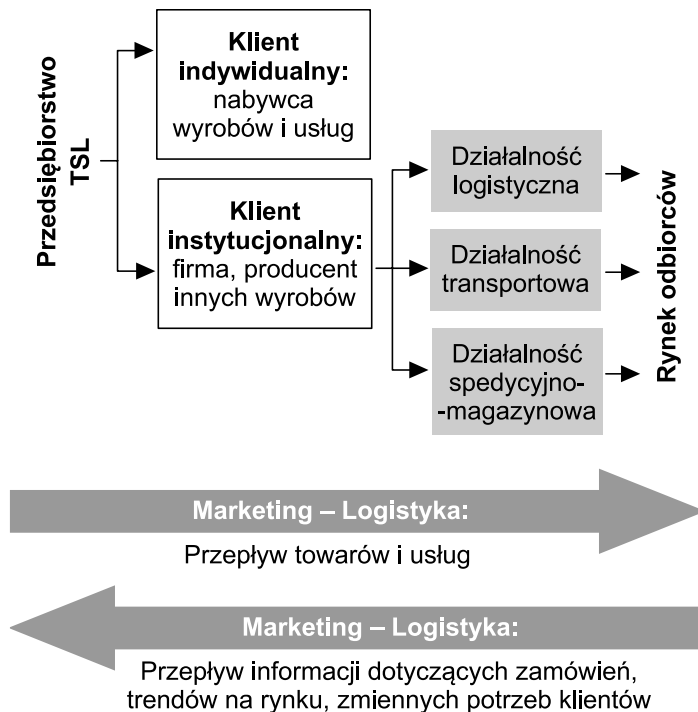
Etapy ogólne	Etapy szczegółowe
Określenie ogólnego kontekstu strategii całego przedsiębiorstwa	Opracowanie misji, sformułowanie celów strategicznych działania przedsiębiorstwa
Przegląd dotychczasowej sytuacji firmy oraz jej otoczenia	Analiza SWOT, analiza pozycji firmy i jej produktów, przegląd rynków oraz klientów, ocena konkurencji, podsumowanie i podstawowe wnioski
Formułowanie strategii marketingowej	Określenie celów marketingowych i strategii oraz możliwości ich osiągnięcia, określenie przewidywanych wyników, identyfikowanie alternatywnych rozwiązań
Alokacja środków, monitorowanie oraz szczegółowe zaplanowanie poszczególnych działań	Określenie budżetu, opracowanie harmonogramu działań, wybór rynku docelowego, planu sprzedaży, przegląd i kontrola wyników oraz wnioski

Źródło: opracowanie własne.

Kompleksowe ujęcie możliwości usługowych firmy TSL zestawione z uwarunkowaniami otoczenia powinno być ujęte w planie marketingowym.

Typologia planów marketingowych w branży TSL

Plan marketingowy zawiera zadania rzeczowe i zbiór działań niezbędnych do ich wykonania. Przyjmuje on formę dokumentu przeznaczonego do wdrożenia i kontrolowania. Tworzenie planów marketingowych mikroprzedsiębiorstwa w sektorze TSL zapewni rozpoznanie możliwości jego rozwoju oraz określi główne kierunki strategiczne. Plan marketingowy jest podstawą do podejmowania działań w zakresie produktu lub usługi, ceny, promocji, dystrybucji i badań rynku. Musi on być zintegrowany z innymi planami operacyjnymi przedsiębiorstwa oraz powinien zawierać wnioski płynące z analizy szans i zagrożeń oraz ze słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Na rysunku 1 przedstawiono relacje przedsiębiorstwa TSL z rynkiem w aspekcie orientacji marketingowej. Planowanie marketingowe służy osiągnięciu celów przedsiębiorstwa na rynku, obejmuje zarówno szerokie cele marketingowe, jak i konkretną taktykę marketingową, która jest stosowana dla osiągnięcia tych celów.



Rysunek 1. Powiązania marketingowo-logistyczne firmy TSL z rynkiem odbiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bozarth, Handfield, 2007: 447.

W przedsiębiorstwach sporządza się różnego rodzaju plany marketingowe. Ze względu na horyzont czasowy wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje planów:

- strategiczny – plan długookresowy (obejmujący przynajmniej 3 najbliższe lata), który ma charakter ramowy i wytycza zasadnicze kierunki działania przedsiębiorstwa;
- operacyjny – plan najczęściej roczny, obejmuje zbiór decyzji określających cele pośrednie i cele cząstkowe działalności marketingowej;
- taktyczny – obejmuje działania w perspektywie miesiąca lub kwartału.

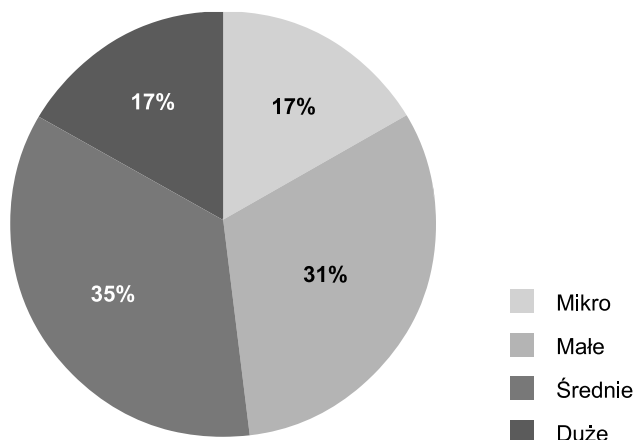
Plan marketingowy, który kształtuje działalność i pozycję firmy TSL na rynku, bardzo często stanowi jeden z ważniejszych rozdziałów biznesplanu. Pod względem rzeczowym plan obejmuje strategię marketingową i odniesione do niej sposoby wdrożenia, takie jak:

- elementy marketingu miks i sposób ich użycia na rynku docelowym,
- zasoby przedsiębiorstwa potrzebne do realizacji strategii w ujęciu kosztowym,
- wyniki oczekiwane, ujęte w mierniku finansowym.

Podejście tego typu narzuca konieczność przyjęcia orientacji marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz stosowania metod zapewniających prawidłową analizę otoczenia oraz oczekiwań klientów. W tym aspekcie nowe ujęcie systemu zarządzania, poprzez uwzględnianie zarówno instrumentów marketingowych (4P), jak i elementów zarządzania logistycznego (7W), powinno być uwzględnione w strategii przedsiębiorstwa TSL. Aspekt kosztowy planu marketingowego zawiera planowane koszty w ujęciu rodzajowym oraz przewidywane koszty działań logistycznych (Stachowiak, 2011: 7–8). Plan marketingowy określa cele pośrednie względem celów wynikających z misji przedsiębiorstwa. Ustala sposób i narzędzia, za pomocą których będą one realizowane. Plan marketingowy zawiera procedury kontrolne, które umożliwiają wychwycenie odstępstw od założeń (np. porównywanie faktycznej sprzedaży ze sprzedażą oczekiwaną). Definiowanie struktury planu marketingowego firmy może opierać się na ogólnie przyjętych założeniach (Kotler, 2005: 112).

Struktura badanych przedsiębiorstw

Badania własne przejawów zarządzania marketingowo-logistycznego w przedsiębiorstwach prowadzone były w latach 2010–2014 metodą wywiadów, rozmów z ekspertami oraz case study. Uzyskano 100 wypowiedzi, wśród których 23 pochodziły z firm świadczących usługi w branży TSL. Dobór próby był celowy i jedynym jego kryterium było deklarowanie przez przedsiębiorstwo działalności logistycznej. Próba nie była reprezentatywna, obserwacje oraz uogólnienia formułowane na podstawie wypowiedzi ankietowanych mogą zatem odnosić się jedynie do badanej grupy. Najwięcej wypowiedzi od firm deklarujących działalność logistyczną uzyskano z terenu województwa śląskiego (6 wypowiedzi) oraz mazowieckiego (4 wypowiedzi). Pozostałe wypowiedzi (łącznie 11) uzyskano z firm TSL z województw: kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, łódzkiego, małopolskiego, mazowieckiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego i wielkopolskiego. Na rysunku 2 przedstawiono strukturę badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych.



Rysunek 2. Struktura badanych przedsiębiorstw TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

W grupie badanych przedsiębiorstw TSL przeważały przedsiębiorstwa średnie, które prowadziły działalność na rynku dłużej niż 10 lat. W tym okresie firmy średnie powiększały posiadane zasoby w postaci środków transportu oraz środków komunikacji i łączności. W tabeli 2 przedstawiono strukturę usług w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Struktura usług logistycznych w badanych przedsiębiorstwach TSL

Lp.	Rodzaj usługi logistycznej	Udział usługi w badanej grupie firm	W tym firmy			
			mikro	małe	średnie	duże
1	Transport towarów	30%	10%	30%	9%	50%
2	Transport pasażerski	26%	0%	40%	40%	20%
3	Magazynowanie	13%	0%	4%	36%	60%
4	Spedycja	13%	10%	15%	25%	50%
5	Inne	18%	0%	20%	30%	50%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Badane przedsiębiorstwa deklarowały prowadzenie różnych rodzajów usług logistycznych, takich jak: transport towarowy i pasażerski, magazynowanie, spedycja oraz inne usługi logistyczne uzupełniające główne kierunki działalności rynkowej. Część przedsiębiorstw deklarowała prowadzenie usług kompleksowych. W badanej grupie deklarowano obsługę różnorodnych rynków odbiorców usług. W tabeli 3 przedstawiono udział rynków w poszczególnych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 3. Lokalizacja rynków prowadzenia działalności

Rodzaj przedsiębiorstwa (wg liczby zatrudnionych)	Rynek lokalny	Rynek krajowy	Rynek międzynarodowy
Mikroprzedsiębiorstwo	90%	10%	0%
Małe	50%	40%	10%
Średnie	20%	50%	30%
Duże	10%	40%	50%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Omówienie wyników badań własnych

Badania własne prowadzone były wśród przedsiębiorstw MSP w latach 2010–2014. Wśród badanych firm wyłoniono 23 firmy MSP z branży TSL. Dobór jednostek do badania nie był celowy, próba nie była reprezentatywna – wyniki i konkluzje z badań odnoszą się zatem wyłącznie do badanej grupy. Zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego, ankiety oraz case study. Badania prowadzono metodą wywiadów bezpośrednich, rozmów z ekspertami oraz za pośrednictwem Internetu i platformy e-learningowej. W badaniach pomagali studenci wyższych lat studiów zaocznych oraz studenci studiów podyplomowych.

Celem badań było zdefiniowanie znaczenia planu marketingowego jako elementu strategii marketingowej oraz jego roli w systemie zarządzania marketingowo-logistycznego przedsiębiorstwa TSL. Weryfikowano dwie hipotezy badawcze:

- I. Zastosowanie instrumentów analizy marketingowej w przedsiębiorstwie MSP pozwala na prawidłową ocenę możliwości konkurowania firmy TSL na danym rynku.
- II. Proces formułowanie planu marketingowego wymaga zastosowania analiz marketingowych oraz wpływa na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa MSP w branży TSL.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie obserwacji i spostrzeżeń dotyczących zastosowania planu marketingowego w realizacji działalności przedsiębiorstw MSP w branży TSL. Na podstawie uzyskanych badań potwierdzono hipotezy badawcze. W planach marketingowych badanych firm akcentowane były czynniki konkurencyjności oraz definiowano działania marketingowe niezbędne do kształtowania konkurencyjności na danym rynku. Do najczęściej wskazywanych elementów konkurencyjności badanych przedsiębiorstw MSP należały:

- pozycja na rynku,
- zdolność konkurowania,
- dobra opinia u klientów,
- doświadczona kadra kierownicza,
- możliwość zatrudniania wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników,

- lokalizacja firmy,
- umiejętność dostosowania się do wymagań rynku.

W badanych firmach MSP z branży TSL określano następujące elementy planu marketingowego:

- misja i wizja firmy (90% badanych firm),
- cele rynkowe przedsiębiorstwa i sposoby ich realizacji (100% badanych firm),

Tworząc plany marketingowe, badane przedsiębiorstwa MSP stosowały następujące metody analiz marketingowych, umożliwiające identyfikację czynników konkurencyjności:

- badanie własnych atutów rynkowych oraz słabych stron – poprzez zastosowanie analizy SWOT (80% firm),
- badanie ofert konkurentów, porównywanie własnych usług z ofertami konkurentów – poprzez analizy cenowe, analizy parametrów usług (100% firm),
- badanie oczekiwań klientów – poprzez przyjmowanie uwag i sygnałów od klientów, badanie zadowolenia klientów oraz analizę zapotrzebowania na poszczególne rodzaje usług logistycznych (80% firm),
- budowanie harmonogramów realizacji planu marketingowego oraz wybieranie strategii marketingowej (40% firm).

W prezentowanych planach marketingowych badanych przedsiębiorstw sporadycznie występowały: analiza trendów rynkowych w branży TSL, analiza PESTE oraz analiza pięciu sił konkurencji Portera. Nie stosowano innych narzędzi analizy rynku, takich jak benchmarking, analiza kluczowych czynników sukcesu, czy analiza grup strategicznych.

Przykład analizy case study przedsiębiorstwa X w branży TSL

Przedsiębiorstwo X prowadzi działalność od 15 lat, specjalizuje się głównie w przewozach pasażerskich. Siedziba firmy mieści się na terenie województwa łódzkiego.

Plan marketingowy w przedsiębiorstwie X w branży TSL – na podstawie badań case study

1. Przygotowanie planowania.
2. Ustalenie aktualnej wizji i misji organizacji.
3. Analiza otoczenia zewnętrznego – możliwości i zagrożenia.
4. Analiza słabych i mocnych stron organizacji.
5. Wyznaczenie celów strategicznych.
6. Opracowanie strategii.
7. Podejmowanie decyzji strategicznych.
8. Opracowanie systemów oceny procesu planowania.

Misja przedsiębiorstwa X

Misją przedsiębiorstwa X jest dostarczanie profesjonalnych usług transportowych przy maksymalnym ukierunkowaniu na zaspokojenie potrzeb klientów. Osiągnięcie satysfakcji przez klientów możliwe jest dzięki zastosowaniu nowoczesnego taboru, efektywnej organizacji pracy, dbałości o bezpieczeństwo i terminowość dostaw, a także dzięki wysokim kompetencjom pracowników. Przedsiębiorstwo swoją misję realizuje poprzez:

- ugruntowanie pozycji na rynku lokalnym,
- wejście na rynek Unii Europejskiej,
- inwestycje w infrastrukturę,
- inwestycje w fachową wiedzę personelu,
- stałe podnoszenie kwalifikacji kierowców z ukierunkowaniem na bezpieczną jazdę i ochronę środowiska naturalnego.

Oferowane produkty i usługi

Usługami i produktami, które firma oferuje klientom, są: regularne usługi przewozu osób, nieregularne usługi przewozu osób, usługi naprawcze i badania techniczne pojazdów, usługi ośrodka szkolenia kierowców, sprzedaż paliw, sprzedaż części zamiennych, dzierżawa nieruchomości – magazynów i warsztatów.

Otoczenie marketingowe firmy

Organizacja funkcjonuje w trudnym otoczeniu, ponieważ występuje bardzo duża konkurencja w branży TSL. Wpływ na sytuację firmy mają: elementy ekonomiczne (do których zaliczamy m.in.: stopy procentowe, inflację, kursy walut, bezrobocie), elementy natury społecznej (zasobność portfela pasażerów, rozwój budownictwa mieszkaniowego, powstawanie nowych miejsc pracy), elementy natury prawnej oraz politycznej (stabilność władzy, podatki, opłaty związane z certyfikatami i pozwoleniami), składniki demograficzne (wiek pasażerów, liczba mieszkańców na obsługiwanych obszarach, w tym liczba uczniów w szkołach), czynniki międzynarodowe (m.in. oddziaływanie Unii Europejskiej, ceny ropy naftowej).

Podsumowując, w każdym z opisanych aspektów otoczenia zewnętrznego występują z jednej strony szanse, a z drugiej zagrożenia. Od ukształtowania się poszczególnych elementów będzie zależało to, jaki wpływ wywrą na funkcjonowanie organizacji, ponieważ sam podmiot nie ma na nie bezpośredniego wpływu.

Rynek obecny i docelowy

Przewozy pasażerskie na terenie województwa są podstawową działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa. W ich ramach wykonywana jest komunikacja regularna na podstawie rozkładów jazdy, przewozy pracownicze zamknięte na podstawie umów z zakładami pracy oraz przewozy turystyczne i okazjonalne. Obecnie przedsiębiorstwo świadczy również usługi przewozowe na rzecz szkół i gmin w zakresie dowozu dzieci i młodzieży. Klientami firmy są przede wszystkim osoby indywidualne oraz w mniej-

szym stopniu instytucjonalne. Planuje się bezpośrednie kontakty z instytucjami. Ich celem będzie kolejne zaprezentowanie oferty przedsiębiorstwa X wraz z podejmowaniem prób nawiązania współpracy z klientami na terenie całego kraju.

Analiza konkurencji

Największych konkurentów firmy prezentuje poniższa tabela.

Konkurenci firmy X oraz udziały w rynku krajowym

Lp.	Konkurencja	Udział ilościowy [%]	Udział wartościowy [%]
1	Firma A	41,30	42,80
2	Firma X	32,00	35,80
3	Firma B	11,30	9,00
4	Firma C	9,70	7,20
5	Przewoźnicy prywatni	5,70	5,20
Razem		100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując sytuację firmy z punktu widzenia atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej, można zauważyć, iż przedsiębiorstwo posiada dość wysoką pozycję konkurencyjną. Firma X powinna dążyć do wzmocnienia pozycji w tym obszarze, zwiększenia liczby połączeń oraz częstotliwości na poszczególnych liniach, co niewątpliwie wpłynie na poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> – znacząca pozycja udziału w rynku przewozów regionalnych, – zdolność konkurowania, – dobra opinia u klientów, – doświadczona kadra kierownicza, – możliwość zatrudniania wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, – lokalizacja firmy, – działalność firmy finansowana ze środków własnych. 	<ul style="list-style-type: none"> – baza materialna i zaplecze techniczne stosunkowo przestarzałe, – ograniczone środki finansowe na rozwój i modernizację taboru, – niska rentowność sektora gospodarki, w jakim prowadzona jest podstawowa działalność, – podatność na wpływ konkurencji, – wiek używanego taboru, jego struktura oraz stan techniczny.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> – pojawienie się nowych segmentów klientów, – rozwój nowych rynków – komunikacja miejska i podmiejska, – możliwość rozszerzenia asortymentów świadczonych usług przewozowych, – możliwość przyspieszonego odnawiania stanu technicznego posiadanego i używanego taboru, w oparciu o powiązania właścicielskie, – rozwiązania systemowe w zakresie polityki transportowej kraju. 	<ul style="list-style-type: none"> – duża konkurencja, częściowo niekontrolowana, – ujemna dynamika rozwoju sektora, – zmiany cen paliw, – podatność firmy na recesję i wahania koniunktury, – wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców, – zmiany potrzeb i oczekiwań nabywców, – globalizacja i otwartość sektora, – niekorzystne zmiany demograficzne.

Wysoko należy ocenić zasoby firmy, zarówno fizyczne, jak i poziom kadry, oraz korzystne cechy jakościowe świadczonych przez przedsiębiorstwo usług. Ma to swoje odzwierciedlenie w wymienionych wcześniej silnych stronach firmy. W połączeniu ze szczegółową analizą szans i zagrożeń można stwierdzić, że firma ma podstawy, by zakładać osiągnięcie sukcesów w zakresie prowadzonej działalności. Wiarogodność i powodzenie zaplanowanych działań przedsiębiorstwa będą budowane przede wszystkim w oparciu o pracowników, jakość usług, przewagę kosztową, doświadczenie

Cele marketingowe

Na rok przyszły: nadrzędnym celem na najbliższy rok będzie utrzymanie aktualnej pozycji i generowanie zysków, ponieważ firma w swoich planach ma nowe inwestycje. Firma zamierza w jeszcze większym stopniu oprzeć budowanie swojej strategii na logistycznej obsłudze klienta. Firmie w najbliższym roku w realizacji celów mogą przeszkodzić następujące wydarzenia

- gwałtowne załamanie koniunktury gospodarczej,
- spadek popytu,
- sytuacja gospodarcza na rynku krajowym i międzynarodowym,
- pojawienie się nowego konkurenta.

Perspektywiczne: cele na kolejne lata dotyczyć będą: zwiększenia sprzedaży usług przewozowych regularnych, zwiększenia sprzedaży usług przewozowych nieregularnych, uruchomienia działalności o charakterze nieprzewozowym, Przeszkody, które mogą utrudnić lub zniweczyć plan perspektywiczny, to: nagłe załamanie koniunktury na rynku, nowe, nieprzewidziane obciążenia podatkowe, załamanie gospodarcze na świecie.

Strategie marketingowe i programy działań

Strategia produktu

Z uwagi na to, iż wyznaczonym celem jest generowanie zysków, firma koncentruje swoje działania na zwiększeniu sprzedaży oferowanych usług, nie tylko przewozowych. Chodzi o usługi napraw i obsługi pojazdów, w tym na stacji diagnostycznej,

usługi ośrodka szkoleniowego kierowców, jak również handel paliwami i samochodowymi i częściami zamiennymi. Podejmowane działania poszukiwania nowych, a zarazem stałych odbiorców paliw przynoszą efekty wzrastających obrotów na stacjach paliw. Poniesione we wcześniejszych latach wysokie nakłady na marketing i promocję wyrobów spowodowały, że marka produktu jest bardziej rozpoznawalna.

Badanie rynku dotychczas sprzedawanych produktów będzie również oznaczać wchodzenie na nowe geograficznie obszary.

Strategie wobec konkurencji

Jednym z celów strategicznych działania przedsiębiorstwa X (oprócz podstawowego, którym jest niewątpliwie zwiększanie wartości spółki) jest stworzenie nowocześniejszej sieci autobusowych połączeń międzymiastowych realizowanych pojazdami o podwyższonym standardzie. Z jednej strony poprawi to pasażerom komfort przejazdów, z drugiej zaś, poprzez zwiększenie atrakcyjności podróżowania, zapewni firmie większą frekwencję na liniach. Tym samym podniesiona zostanie atrakcyjność oraz rentowność linii autobusowych, a w konsekwencji efektywność ekonomiczna prowadzonej działalności gospodarczej. Firma musi się w tym celu trwale wyróżniać na tle konkurencji. Ponadto przedsiębiorstwo stara się zdobywać przewagę konkurencyjną poprzez:

- dążenie do zwiększenia poziomu przychodów na działalności przewozowej,
- optymalizowanie kosztów działalności, w szczególności kosztów pracy i podstawowych kosztów zmiennych,
- kontynuowanie restrukturyzacji zatrudnienia polegającej na jego zmniejszeniu drogą naturalnych odejść z tytułu osiągnięcia wieku emerytalnego,
- dostosowanie zatrudnienia do wymagań otoczenia wewnętrznego spółki oraz uwarunkowań zewnętrznych,
- dalsze rozwijanie efektywnej ekonomicznie działalności nieprzewozowej,
- zwiększenie poziomu wydajności pracy,
- efektywniejsze wykorzystywanie majątku firmy,
- modernizację stacji paliw.

Strategia logistyczna

Strategia logistyczna jest dla firmy źródłem znacznej obniżki kosztów. Działania logistyczne obejmują:

- szybkość reagowania na potrzeby klientów,
- niezawodność obsługi klientów,
- dobór miejsca i czasu realizacji dostawy oczekiwanego przez klientów,
- utrzymanie właściwych relacji z klientami.

Harmonogram działań

Weryfikacja zamierzeń i określenie metod monitorowania realizacji – wyznaczona w okresach miesięcznych. Odpowiedzialny: dyrektor ds. rozwoju firmy.

Podsumowanie

W artykule omówiono przykładowy plan marketingowy w oparciu o case study wybranej firmy TSL. Na podstawie ankiet oraz badania typu case study można scharakteryzować plany marketingowe przedsiębiorstw TSL. W planie marketingowym zawarte były zamierzenia przedsiębiorstwa dotyczące działań marketingowych firmy TSL w przyszłości. Na podstawie wyników badań prowadzonych w firmach MSP zdefiniowano elementy planu marketingowego oraz uwarunkowania jego zastosowania. Zweryfikowano i potwierdzono hipotezy badawcze. Wskazano, które metody analiz marketingowych znajdują zastosowanie w formułowaniu planów marketingowych przedsiębiorstw MSP w branży TSL. W kreowaniu planów marketingowych mogą być wykorzystywane również inne metody analiz marketingowych, które powinny być popularyzowane poprzez szkolenia, studia podyplomowe oraz inne formy kształcenia.

Summary

Marketing plan as instrument element of competitiveness of enterprises in TSL branch

Dynamic changes in environment of enterprises make that reaching the success in the market need the knowledge and using the innovative methods of management. One of the most interesting direction of management is using the marketing analysis and marketing planning. The marketing plan including the overall view of activity of enterprises in the market. In article are presented the issues of creation of marketing planning as elements of strategy and position in management system of TSL enterprise. The aim of article is presentation of meaning the marketing methods in creation of competitiveness. There are presented the own researches of SMEs enterprises from TSL branch, realized in years 2010–2014.

Keywords: marketing planning, competitiveness factors, marketing strategy, logistic management

Słowa kluczowe: plan marketingowy, czynniki konkurencyjności, strategia marketingowa, zarządzanie logistyczne TSL

Bibliografia

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Ciesielski M. (2004), *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gattorna J. (2013), *Dynamiczne łańcuchy dostaw. Wartość tworzą ludzie*, Wydawnictwo Euro Logistics, Poznań.
- Janczewska D. (2014), *Implementacja metodyki myślenia sieciowego w marketingowo-logistycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] J. Dworak, M. Boguszewicz-Kreft, E. Magier-Łakomy (red.), *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk.
- Kaczmarek M. (2013), *Rynek usług TSL w Polsce*, <http://www.outsourcingportal.pl/pl/outsourcing/artykuly/rynek-uslug-tsl-w-polsce.html>, dostęp: 14.01.2015.
- Koszulak J. (2013), *Usługi logistyczne*, [w:] G. Biesok (red.), *Logistyka usług*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa.
- Olkowicz B., *Branża TSL ma się dobrze*, <http://www.dnb.pl/pl/komentarze-ekspertow/art25.branza-tsl-ma-sie-dobrze.html>, dostęp: 01.09.2014.