

Danuta Janczewska*

Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL

Wstęp

Współczesne teorie zarządzania określają koncepcję modelu biznesowego jako sparametryzowany opis funkcjonowania przedsiębiorstwa będący istotnym elementem jego strategii. W odniesieniu do branży TSL model ten może być stosowany ze względu na jego ścisłe powiązanie z rynkiem oraz elastycznym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcja modelu biznesowego jako metoda zarządzania jest rzadko stosowana w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem, jednak ze względu na możliwość formułowania strategii przedsiębiorstwa powinna być upowszechniana w sektorze MSP. Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem TSL w sektorze MSP nie zajmuje znaczącej pozycji w literaturze przedmiotu, a badania dotyczące mikroprzedsiębiorstw są prezentowane stosunkowo rzadko. Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie we wszystkich krajach Unii Europejskiej stanowią przeważającą większość wynoszącą 99,8%. W Polsce podmioty sektora MSP obejmują porównywalną statystycznie grupę firm. Nieco odmienne są jednak udziały poszczególnych grup firm – w Polsce mikrofirmy stanowią 95,9%, podczas gdy w Unii Europejskiej wskaźnik udziału firm mikro wynosi 92,5%¹. Znaczący udział mikroprzedsiębiorstw w gospodarce sprawia, iż rośnie zainteresowanie podnoszeniem konkurencyjności tej grupy przedsiębiorstw. Tradycyjne podejście do zarządzania mikrofirmą powoduje,

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

¹ Szerzej na temat udziału mikrofirm w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zob. Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013: 19.

iz jej efektywność jest znacznie niższa niż efektywność przedsiębiorstw małych i średnich. Jedną z metod podnoszenia efektywności mikrofirmy jest wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego.

Wzrost podaży usług logistycznych w zakresie usług transportowych, magazynowania oraz świadczenia usług formalnoprawnych (Gołemska, Tyc-Szmił, Brauer, 2008: 9) powoduje nasilenie działań o charakterze konkurencyjnym w sektorze TSL. Jedną z metod podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw TSL jest doskonalenie procesu zarządzania, w tym identyfikacja i doskonalenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu biznesowego na podstawie badań literaturowych oraz możliwości jego zastosowania w mikroprzedsiębiorstwie w branży usług TSL. Badania własne prowadzone były w latach 2010–2014 w województwie łódzkim w sektorze mikroprzedsiębiorstw, wśród których znajdowały się firmy usługowe z branży TSL.

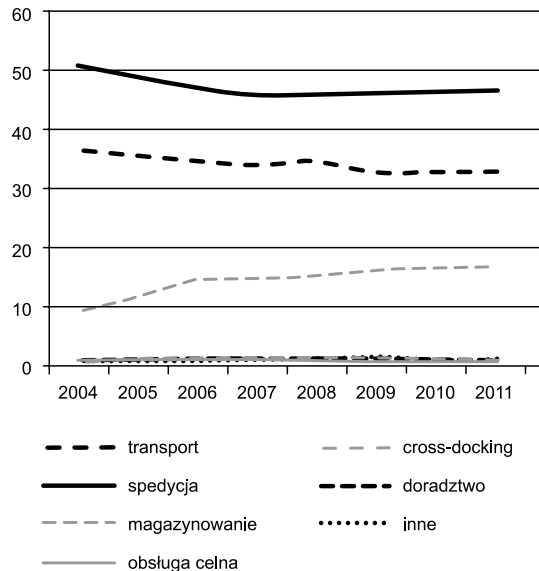
Współczesne usługi logistyczne

W branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL) występuje zwiększona intensywność konkurencji, co sprawia, iż tradycyjne metody konkurowania nie są skuteczne i nie zapewniają utrzymania się na rynku. Rosnące wymagania i oczekiwania klientów wymusiły konieczność przystosowywania się do coraz bardziej złożonych potrzeb konkretnych przedsiębiorstw zamawiających usługi logistyczne. W branży TSL w Polsce zatrudnionych jest obecnie około pół miliona osób. Rozwoju branży 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% polskiego PKB). Obecnie w Polsce działa ok. 100 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. Oprócz dużych przedsiębiorstw logistycznych na rynku TSL operują przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. Aktywnym graczem na rynku logistycznym są też sieci sklepów, a także producenci z branży elektronicznej i motoryzacyjnej, którzy w magazynach organizują swoje centra dystrybucyjne. Zdaniem D. Rucińskiej kierunki rozwoju polskiego rynku TSL wynikają ze strategicznych założeń w sferze makroekonomicznej oraz realizacji strategicznych celów w sferze mikroekonomicznej (Rucińska, 2011: 12). Działania logistyczne we współczesnym przedsiębiorstwie uwzględniają oraz łączą następujące obszary (Cieśliński, 2004: 9):

- marketing – w dziedzinie obsługi klientów,
- inżynieria – w dziedzinie konfiguracji sieci logistycznej oraz dobierania stosownych środków technicznych,

- ekonomia – w odniesieniu do weryfikacji skuteczności ekonomicznej zaproponowanych rozwiązań,
- informatyka – w postaci doboru narzędzi systemowych, które wspomagają procesy informacyjno-decyzyjne w zakresie procesów logistycznych.

Zmiana zapotrzebowania na poszczególne rodzaje usług logistycznych zaznaczyła się w ostatnich latach we wszystkich kategoriach usług logistycznych, co pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Dynamika zmian działań logistycznych w przedsiębiorstwach TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fechner, Szyszka, 2012: 151.

Zjawiskiem charakteryzującym rozwój współczesnej logistyki jest nieustanne doskonalenie procesów logistycznych, a w jego następstwie pojawienie się nowych, specjalistycznych firm. W branży TSL powstały nowe firmy, które oferowały kompleksowe usługi logistyczne (Rydzkowski, 2011). Współczesne usługi logistyczne obok działalności transportowej obejmują również usługi terminalowe, crossdocking, magazynowanie, kompletację oraz czynności uszlachetniające, takie jak metkowanie, repacking, foliowanie, drobne naprawy, przygotowanie zestawów promocyjnych i wiele innych. J. Coyle, E. Bardi oraz C. Langley (2002: 34–40) twierdzą, iż głównymi czynnikami determinującymi rozwój współczesnej logistyki stały się następujące elementy:

- zmienność rynku,
- zmiana struktury kanałów dystrybucji oraz nowe formy partnerstwa w łańcuchu dostaw,
- globalizacja gospodarki i rynku,

- innowacje w technologii,
- czynniki polityczne i deregulacja.

Badania rynku logistyki prowadzone przez M. Sołtysika (2004: 16–17) potwierdzają wiodące znaczenie czynników zewnętrznych oraz ich wpływ na rozwój logistyki. Podaje on, iż najważniejszym czynnikiem są wymagania i potrzeby klientów, co wskazuje na integrację logistyki i marketingu. Globalizację rynków postrzega on na kolejnej pozycji, podobnie jak dostępność zasobów oraz współpracę i orientację na usługi. Z punktu widzenia współczesnych usług logistycznych nowe oferty usługodawców będą kształtowane przez rynek oraz dynamiczne zmiany technologii (Blaik, 2010: 71). Megatrendy w dziedzinie podaży usług logistycznych będą stymulowane przez następujące zjawiska:

- kreowanie optymalnych struktur i organizacji procesów,
- deregulację i prywatyzację usług w zakresie komunikacji i transportu,
- koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- koncentrację i dyferencjację struktury branżowej logistyki.

Charakter czynników kreujących rozwój logistyki wymaga zastosowania metod marketingowych, w tym wielu metod umożliwiających ocenę rynku, segmentację klientów, analizę strategii rynkowych i innych (Mitkow, Kwiatek, 2013: 241–261). J. Krulis-Randa oraz W. Darr podkreślali znaczenie integracji marketingu i logistyki dla rozwoju działalności logistycznej na rynku europejskim². Zagadnienia dotyczące analizy działalności logistycznej na gruncie interdyscyplinarnym zostały przedstawione w literaturze polskiej między innymi przez R. Matwiejczuka (2006: 32–38) w ramach koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego. Tematyka integracji działalności marketingowej oraz zarządzania logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP w branży cukierniczej podejmowana była przez D. Janczewską (2013: 63–74).

Znaczne przyspieszenie i wzrost dynamiki procesów logistycznych w sektorze MSP sprawia, iż obecnie przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe z sektora MSP poszukują wiarygodnych i solidnych usługodawców, świadczących usługi logistyczne, takie jak transport, spedycja oraz magazynowanie. Jak wynika z raportu firmy Cushman & Wakefield omawianego przez bank DNB, w ubiegłym roku oddano do użytku przeszło 500 tys. metrów kwadratowych magazynów, co stanowi niemal 70% całej powierzchni magazynowej, jaka w tym czasie powstała w Europie Środkowej³. Polska jest obecnie największym rynkiem magazynowym w Europie Środkowo-Wschodniej i wyprzedza Czechy oraz Słowację. Wśród przedsiębiorstw działających w branży usług logistycznych można wskazać dwie grupy firm, których oferty usługowe charakteryzowane są poprzez rodzaje świadczonych usług.

² Szerzej na temat analiz dotyczących rozwoju logistyki w krajach europejskich pod koniec XX w. zob. Blaik, 2010: 53.

³ Sytuacja branży TSL szerzej została przedstawiona w artykule B. Olkowicza *Branża TSL ma się dobrze*, <http://www.dnb.pl/pl/komentarze-ekspertow/art25,branza-tsl-ma-sie-dobrze.html>, dostęp: 1.09.2014.

Ze względu na zakres usług wyróżnić można operatorów 3PL (Third Part Logistic) oraz 4PL (Fourth Part Logistic). Porównanie charakterystyk działalności operatorów logistycznych 3PL i 4PL oraz współczesne wymagania dotyczące ich działalności pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe cechy charakterystyczne operatorów logistycznych w branży TSL

Cechy	Operatorzy 3PL	Operatorzy 4PL
Zaangażowanie w procesy logistyczne	fizyczne:przemieszczanie towarów	zarządzanie procesami i operacjami logistycznymi oraz ich koordynacja
Zaangażowanie aktywów	duże: środki transportu, infrastruktura	małe: systemy informatyczne
Usługi logistyczne	standardowe zadania	organizacja przepływu towarów zgodnie z kontraktem
Integracja operatora logistycznego z producentem	niski stopień integracji, ograniczony do pojedynczych działań	wysoki stopień integracji obejmujący dopasowanie systemu organizacyjnego i informatycznego obu stron
Poziom współpracy w strukturach organizacyjnych	poziom zarządu przy zawieraniu kontraktu; poziomi kierownicy przy codziennych kontaktach	specjalna komórka organizacyjna wyznaczona do współpracy oraz opracowania strategii łańcucha dostaw
Mierniki oceny usług logistycznych	ograniczone do wybranych wskaźników	zaawansowane wskaźniki oceny jakości usług logistycznych
Przekazywanie informacji strategicznych	ograniczone do informacji bieżących	zaawansowane, w tym listy klientów, harmonogramy, wykazy towarowe
Obsługa łańcucha dostaw	doraźna, w ramach bieżącej realizacji zadań	koordynacja dostaw, długofalowa realizacja i administrowanie
Zaangażowanie wiedzy	niskie – w ramach zadań bieżących	wysokie – specjalistyczne przygotowanie i obsługa logistyczna; wiedza interdyscyplinarna z dziedziny marketingu, badań marketingowych, technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzkowski, 2011.

Diagnoza charakterystyki procesów logistycznych w przedsiębiorstwie mikro wskazuje na ich specyfikę sektorową, strukturalną oraz wiele innych korelacji, wśród których dominuje ujęcie zasobowe, funkcjonalne oraz podejście wartościowania procesów i ich efektów. Diagnoza procesów logistycznych w aspekcie budowania przyszłej strategii powinna obejmować następujące elementy:

- w ujęciu zasobowym uwzględnić zasoby mikrofirmy niezbędne do realizacji danego procesu; są to kapitały materialne i niematerialne, infrastruktura logistyczna, zasoby ludzkie, maszyny i urządzenia, wiedza, umiejętności, kapitał intelektualny, w tym potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstwa (Szymonik, 2010: 118);

- w ujęciu funkcjonalnym obejmuje poszczególne funkcje mikrofirmy, takie jak: pozyskiwanie zasobów do firmy, realizację produkcji oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom, logistykę zaopatrzenia w surowce, materiały i opakowania oraz dystrybucję wyrobów lub usług do odbiorców, takich jak hurtownie, sieci handlowe, pośrednicy, sklepy detaliczne;
- w ujęciu efektywnościowym zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznych itp.; rozwiązania logistyczne podejmowane przez mikrofirmę dotyczą obszaru produkcji, systemu zarządzania jakością procesów logistycznych, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz zmierzają do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych (Dwiliński, 2006: 19).

Model biznesowy w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL

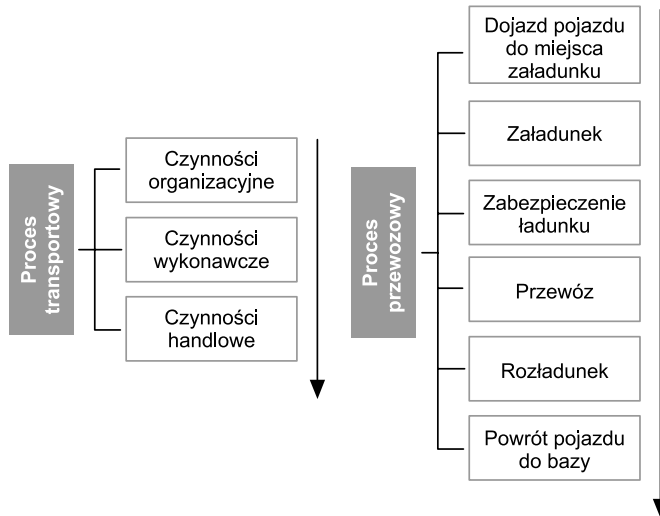
Procesy logistyczne w przedsiębiorstwach mikro mają charakter znacznie skromniejszy niż ma to miejsce w firmach dużych. Procesy logistyczne będące przedmiotem oferty rynkowej mikrofirmy z branży TSL dotyczą zazwyczaj jednego obszaru, np. transportu czy spedycji. W ramach procesów logistycznych w mikrofirmie z branży TSL można wyróżnić następujące działania logistyczne (Blaik i in., 2012: 54):

- zaopatrzenie,
- produkcję,
- magazynowanie,
- dystrybucję.

Badania B. Majeckiej (2012: 151) wykazały, iż zachowania rynkowe mikrofirm transportowych zmierzające do obniżania cen usług prowadzą w efekcie do problemów finansowych. W przedsiębiorstwach mikro niezbędne stają się rozwiązania i strategie innowacyjne. Z punktu widzenia realizacji procesu transportowego przez przedsiębiorstwo mikro z branży TSL konieczne jest dokonanie analizy czynności organizacyjnych, wykonawczych oraz handlowych, których celem jest przemieszczenie ładunków lub ludzi z punktów nadania do punktów końcowych. Elementy procesu transportowego przedstawiono na rysunku 2.

W działalności logistycznej można wskazać różnorodne obszary, w których mikrofirma z branży TSL współpracuje z klientem, zamawiającym usługę logistyczną. Na obsługę klienta składa się:

- zarejestrowanie zamówienia oraz, jeśli to potrzebne, wcześniejsze wyjaśnienie wszelkich wątpliwości wiążących się z zamówieniem,
- wyznaczenie terminu realizacji zamówienia,
- negocjacje cenowe oraz ustalenie warunków płatności za usługę logistyczną.



Rys. 2. Elementy procesu transportowego w mikroprzedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stajniak, 2007: 11.

Jedną z metod służącą analizie i poszukiwaniu kierunków rozwoju mikrofirmy w branży TSL może stać się koncepcja modelu biznesowego. Według M. Radziejowskiej (2011: 253) usługodawcy logistyczni tworzą pewne klasy modeli biznesu, począwszy od prostych modeli do klas nowych modeli, opartych na współpracy, gdzie w zasadzie typ usługodawcy jest determinowany charakterem współpracy. Umiejętność formułowania obecnego i docelowego modelu biznesowego pozwala na ocenę zasobów mikrofirmy oraz szans zwiększenia udziału w rynku usług logistycznych.

W artykule przedstawiono model biznesu przedsiębiorstwa mikro z branży TSL oparty na zestawieniu zasobów przedsiębiorstwa z wymaganiami otoczenia. Sporządzono analizę modelu biznesowego firmy z branży TSL oraz wskazano na istotne elementy modelu. Badane mikroprzedsiębiorstwo prowadzi działalność na terenie województwa łódzkiego, specjalizuje się w przewozach towarowych elementów konstrukcji stalowych. Mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia trzy osoby, w tym członków rodziny. Właściciel mikrofirmy pełni rolę menedżera, kierowcy, prowadzi negocjacje z klientami i buduje z nimi relacje.

Tabela 3. Koncepcja modelu biznesowego dla mikroprzedsiębiorstwa z branży TSL

Lp.	Elementy modelu biznesowego	Charakterystyka elementów w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstwa TSL
1	wartość oferowana klientowi	Tworzenie wartości polega na sprawnym i efektywnym działaniu w obrębie: – terminowych i sprawnych wywozów, – dopasowania oferty do indywidualnych wymagań klientów.
2	segment rynku (grupa klientów)	Mikrofirma adresuje swoją ofertę do trzech segmentów rynku: – klientów zlecających przewóz towarów do 2 ton, – klientów zlecających przewóz towarów do 20 ton, – klientów zlecających usługi naprawcze.
3	zakres oferty	Szeroka i kompleksowa obsługa klienta obejmuje: – przewóz towarów na terenie kraju, – ubezpieczenie towaru, – przeladunek, – składowanie, – kompletacja, – obsługa serwisowa, – naprawy taboru.
4	polityka cenowa	Przedsiębiorstwo negocjuje ceny z klientami, dla stałych klientów stosuje wydłużone terminy płatności, dla nowych usług logistycznych stosuje ceny promocyjne.
5	źródła przychodów	Przychód uzyskiwany jest z następujących form działalności: – transport drogowy, – spedycja drogowy, – usługi logistyczne, – usługi naprawcze.
6	działania, funkcje, powiązania	Dopasowanie do wymagań i oczekiwań klienta, współpraca z innymi przedsiębiorstwami działającymi na danym rynku na zasadzie przekazania zleceń (spedycja)
7	realizacja zadań	Zadania realizowane w oparciu o własną bazę techniczno-organizacyjną, zastosowanie łączności GPS oraz Internetu
8	umiejętności	Realizacja ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, wzbogacanie ofert o nowe zgłaszane zarówno przez zleceniodawców, jak i indywidualnych klientów usługi
9	trwałość przewagi	Wysoka jakość usług logistycznych, niezawodność, gotowość do dopasowania usługi do potrzeb klientów, zaufanie do firmy, dobre kontakty z klientem, dbałość o klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Radziejowska, 2011: 272.

Przykład modelu biznesowego firmy z branży TSL przedstawiono w tabeli 3. Przy konstruowaniu modelu biznesowego wybranego mikroprzedsiębiorstwa wykorzystano następujące metody marketingowe:

- analizę SWOT,
- analizę pięciu sił Portera,
- metodę QFD (Quality Function Deploy).

O ile pierwsze dwa modele są znane, o tyle zastosowanie metody QFD w zarządzaniu logistycznym jest wykorzystywane rzadko. Metoda ta jest nazywana głosem klienta i polega na ustaleniu wymagań klientów względem usług logistycznych

w korelacji z opłacalnością danej usługi. QFD uwzględnia ocenę dotychczasowych usług logistycznych znanych firm istniejących na rynku, z wykorzystaniem benchmarkingu (Wojciechowski, 2011: 5313).

Zaprezentowany model biznesowy mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne określa wartość, jaką dla klientów stanowi usługa. Obserwacje zachowań klientów mikrofirmy doprowadziły do sformułowania misji mikroprzedsiębiorstwa, definiującej znaczenie usługi transportowej oraz świadczenie usługi „szytej na miarę”.

Główną grupę klientów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe działające na rynku lokalnym (powiat kutnowski, woj. łódzkie). 80% zleceń na przewozy towarowe stanowiły ładunki o łącznej wadze do 2 ton. Ładunki o wadze powyżej 2 ton stanowiły 20% zamówień. W strukturze klientów przeważały firmy małe i średnie działające na rynku lokalnym (75%), pozostali klienci to firmy duże z województwa łódzkiego. Klienci nowi stanowili 5% ogólnej liczby klientów, pozostali współpracowali z firmą logistyczną dłużej niż 1 rok. Model biznesowy mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne opierał się głównie na dobrych relacjach z klientami, dobrym rozpoznaniu rynku i potrzeb klientów oraz elastycznym podejściu do wymagań klientów (np. do ustalania terminów załadunku). Integracja działań marketingowych oraz dynamiczne zarządzanie procesami logistycznymi dawały podstawy trwałej przewagi na rynku lokalnym. Kolejnym etapem zarządzania marketingowo-logistycznego z zastosowaniem koncepcji modelu biznesowego może stać się prognoza doskonalenia modelu biznesu jako efekt zmian w otoczeniu mikroprzedsiębiorstwa logistycznego w branży TSL.

Podsumowanie

W branży TSL działają przedsiębiorstwa logistyczne zróżnicowane pod względem wielkości, obrotów i zakresu usług, sposobu współpracy z innymi przedsiębiorstwami oraz relacji z klientami. Mikroprzedsiębiorstwa w branży TSL nie dysponują nowoczesnymi środkami transportu oraz infrastrukturą. Rosnąca konkurencja na rynku mikroprzedsiębiorstw sprawia, iż firmy te będą poszukiwać wsparcia procesów i działań logistycznych. Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania mikroprzedsiębiorstwem jest warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej, w tym szczególnie wskazana w branży TSL jest integracja marketingu i logistyki. Zastosowanie koncepcji modelu biznesowego mikroprzedsiębiorstwa może być przydatne do wyboru kierunków rozwoju mikroprzedsiębiorstwa na rynku TSL. Marketing zastosowany w obszarze usług logistycznych mikroprzedsiębiorstwa pozwala na lepsze rozpoznanie rynku, na którym operuje mikroprzedsiębiorstwo oraz dopasowanie usługi logistycznej do oczekiwań klientów. Integrowanie działań marketingowych i procesów logistycznych wymaga poszerzenia znajomości instrumentów marketingowych ukierunkowanych na produkt, rynek i jego uczestników.

Bibliografia

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. (2012), *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M. (2004), *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa.
- Coyle J., Bardi E., Langley C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Fechner I., Szyszka G. (red.) (2012), *Logistyka w Polsce. Raport 2011*, ILiM, Poznań.
- Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J. (2008), *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa.
- Janczewska D. (2013), *Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z grupy MSP*, ZIwGiB, nr 2.
- Majecka B. (2012), *Uwarunkowania zachowań przedsiębiorstw transportu samochodowego na rynku przewozów rzeczy*, <http://studiaimaterialy.pl/wp-content/uploads/2013/07/ZN-2012-ITiHM-BMajecka.pdf>, dostęp: 25.05.2014.
- Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mitkow S., Kwiatek A. (2013), *Usługi logistyczne – analiza rynku w Polsce*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 39.
- Olkowicz B., *Branża TSL ma się dobrze*, <http://www.dnb.pl/pl/komentarze-eksperetow/art25,branza-tsl-ma-sie-dobrze.html>, dostęp: 01.09.2014.
- Radziejowska G. (2011), *Rozwój przedsiębiorstwa logistycznego a przewaga konkurencyjna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 56.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Wyd. PARP, Warszawa.
- Rucińska D. (2011), *Strategiczne aspekty kształtowania polskiego rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, referat wygłoszony na IX Kongresie Ekonomistów Polskich.
- Rydzkowski W. (2011), *Operatorzy logistyczni 3 PL i 4 PL na tle rynku TSL*, <https://ekonom.ug.edu.pl/pp/download.php?OpenFile=7331>, dostęp: 01.07.2014.
- Sołtysik M. (2004), *O dynamice zmian w logistyce*, [w:] Sołtysik A. (red.), *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Stajniak M. (2007), *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, ILiM, Poznań.
- Szymonik A. (2010), *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa.
- Wojciechowski A. (2011), *Rola jakości w łańcuchach logistycznych*, „Logistyka”, nr 6.

Summary**The conception of business model in marketing & logistics management of micro enterprise in TSL branch**

Connecting of marketing and logistic activities is now not so often used in micro enterprises, who not possess the modern transport and infrastructure. For the reason of growing competitiveness the micro enterprises looking for support of their market position. Involving the modern methods of organization and management need the integration the marketing and logistic knowledge. Using the conception of business model can be useful to reach the competitive position on the market of TSL services. Integration the marketing and logistic activities needs the wide knowledge about instruments as products, market and participants of TSL branch.

Keywords: micro enterprise logistic process, logistic strategy

Słowa kluczowe: mikroprzedsiębiorstwo, proces logistyczny, strategia logistyczna