

**Danuta Janczewska**

Społeczna Akademia Nauk  
w Łodzi

## **Znaczenie zarządzania marketingowo-logistycznego w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych mikroprzedsiębiorstw MŚP – ujęcie regionalne**

### **Significance of Marketing-Logistic Management in Creation of Entrepreneurship of Micro Enterprises Regional Approach**

#### **Streszczenie**

Przedsiębiorstwa mikro z sektora MŚP w Polsce stanowią większość wśród firm w sferze działalności przemysłowej, produkcyjnej i usługowej. Rola i znaczenie sektora MŚP w gospodarce jest w ostatnich latach przedmiotem wielu rozważań oraz dyskusji, jednak niewielka liczba badań i opracowań teoretycznych dotyczy firm mikro. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań własnych nad kształtowaniem postaw przedsiębiorczych mikroprzedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego. Przedstawiono w nim opinie 80 mikroprzedsiębiorstw z tego województwa, dotyczące identyfikacji czynników marketingowych i logistycznych stymulujących proces zarządzania oraz rozwój przedsiębiorczości. Badania własne mikrofirm z województwa kujawsko-pomorskiego wskazują na zależność pomiędzy wprowadzaniem współczesnych metod zarządzania a rozwojem przedsiębiorstw z sektora MŚP.

#### **Abstract**

The micro-enterprises are the main group among all the companies in the area of production industry and services in Poland. The role and importance of SMEs in the economy is under many discussions and deliberations. At present, one of the main goals in the management area is to increase competitiveness of the micro-enterprises. The aim of article is to present the results of the author's research on developing entrepreneurship of the micro-enterprises based in the Kujawsko-Pomorskie region. It presents the results of research conducted in 80 companies in the Kujawsko-Pomorskie region relating to the identification of management process and factors in support of their development. There are observed possibilities of developing the researched micro-enterprises by the support of marketing and logistics management.

**Słowa kluczowe:** mikroprzedsiębiorstwo; zarządzanie marketingowo-logistyczne

**Key words:** marketing-logistic management; micro enterprises

#### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa mikro stanowią przeważającą liczbę przedsiębiorstw wśród podmiotów gospodarczych, są aktywnymi uczestnikami rynku i podlegają w równej mierze ostrej walce konkurencyjnej. Umiejętność prowadzenia tej walki staje się w obecnych czasach czynnikiem decydującym o utrzymaniu przedsiębiorstwa. Opierając się na systematyce Unii Europejskiej, charakteryzującej firmy z sektora MŚP ze względu na liczbę zatrudnionych, wyodrębnia się:

przedsiębiorstwa mikro, zatrudniające do 9 osób, przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 osób, oraz przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 osób. Przy takim podejściu do sektora MŚP rodzą się dwa pytania: Czy można przyjąć jednakowy model systemu zarządzania przedsiębiorstwem przy tak dużych różnicach w liczbie zatrudnionych? oraz: Jakie elementy systemu zarządzania mogą być szczególnie istotne dla trzech typów przedsiębiorstw w sektorze MŚP? Według danych GUS (2012) w roku 2011 działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 1772,6 tys. przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych do 9 osób, co oznacza wzrost o 3,3% w stosunku do 2010 r.

### **Postawy przedsiębiorcze – współczesne pojęcia**

Przeгляд współczesnych nurtów teorii przedsiębiorczości umożliwia zarówno wieloaspektowe definiowanie zjawiska przedsiębiorczości, jak i rozpoznanie oraz klasyfikację pojęć dotyczących osoby przedsiębiorcy (Janczewska, 2013a: 240). Badacze przedsiębiorczości uważają, że można ją definiować na gruncie wielu dziedzin nauki, takich jak: ekonomia, historia gospodarcza, psychologia. W ujęciu historycznym przedsiębiorczość była synonimem bogactwa, przedsiębiorstwa, innowacji, zmiany, zatrudnienia, tworzenia wartości dynamicznego wzrostu (Morris, Lewis, Sexton, 1994). W ujęciu współczesnym przedsiębiorczość wiąże się z rozpoczynaniem działalności gospodarczej, nową firmą, nowymi produktami i rynkami, poszukiwaniem możliwości, podejmowaniem ryzyka (Gaweł, 2007: 7). Zdaniem Druckera (Drucker, 1993: 53), przedsiębiorczość jest cechą danej osoby, może też być cechą instytucji lub organizacji społecznej. Działania przedsiębiorstw na gruncie definicji sformułowanej przez Druckera można przeanalizować, odnosząc się do funkcjonowania firm mikro na rynku. Podstawą przedsiębiorczości jest innowacyjność oparta, zdaniem Druckera, na praktyce oraz procesie uczenia się przez działanie. Zachowania przedsiębiorcy – według Druckera – charakteryzują takie czynniki, jak: gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski problemów, świadomość ryzyka związanego z podejmowaniem nowych wyzwań i problemów, umiejętność wykorzystywania szans i okazji, przygotowanie do elastycznej zmiany warunków. W świetle definicji przedsiębiorczości sformułowanej przez Druckera można określić postawy polskich mikroprzedsiębiorców jako mało przedsiębiorcze czy niemające cech przedsiębiorczych – ze względu na brak zainteresowania procesami innowacyjnymi. Przedsiębiorczość firm mikroprzejawia się w realizacji wieloaspektowych działań innowacyjnych i może być charakteryzowana przez poglądy Schumpetera (Schumpeter, 1960: 104) i Druckera (Drucker, 1992: 30-37). Pierwszy z nich uważa, że przedsiębiorczość jest atrybutem ludzi przedsiębiorczych, wytrwałych w pokonywaniu barier i dążących do celów takich, jak:

- wprowadzanie nowego wyrobu lub technologii,
- otwarcie nowego rynku,
- pozyskanie nowych źródeł surowców,
- wprowadzenie nowej organizacji.

Schumpeter podkreśla, że działania przedsiębiorcze powinny prowadzić do poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Z kolei Drucker dostrzega w działaniach przedsiębiorczych drogę do sukcesu firmy przez innowacje i poszukiwanie okazji do zmian. Z sektorem mikroprzedsiębiorstw jest związane rozumienie przedsiębiorcy jako osoby, której osobowość decyduje o elastycznym dopasowaniu się mikrofirmy, do otoczenia oraz przejawia się w niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów. Przedsiębiorstwa z grupy MŚP wykształciły charakterystyczny system zarządzania, dobrze odzwierciedlający powyższą definicję, odniesioną jednak do ich wielkości i zasobów.

Według definicji A. Koźmińskiego (Koźmiński, 2004), zarządzanie przedsiębiorstwem jest „wędrówką przez chaos, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu

elementów: pomysłów, ludzi, relacji pomiędzy nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych, a także praw do dysponowania nimi”. Cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa z grupy MŚP zostały określone dzięki badaniom prowadzonym w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania (Kołodkiewicz, Lutostański, 2004). Wśród cech tych znalazły się:

- kreowanie własnych rynków,
- umiejętność wychwytywania nowych impulsów w otoczeniu,
- przyznanie sobie pozycji monopolisty w danej dziedzinie,
- uzupełnianie braków rynkowych,
- umiejętność stosowania znanych technologii w specyficzny sposób,
- mocna specjalizacja w wąskiej branży (niszowej),
- wąski segment nabywców,
- dynamika, ekspansja,
- terminowość, cena,
- indywidualna obsługa klienta,
- elastyczność działania,
- dopasowanie do klienta,
- znajomość klientów,
- szybkość reakcji,
- możliwość przebranżowienia,
- marka,
- stabilność zatrudnienia.

Definicja podana przez Targalskiego (Targalski, 2003: 11) nawiązuje do zdolności do podejmowania innowacji, skłonności do podejmowania ryzyka oraz chęci osiągania sukcesów. Według Targalskiego, przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w dwóch wymiarach: wewnętrznym, dotyczącym sprawnej organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz zewnętrznym, dotyczącym relacji firmy z otoczeniem.

Analiza postaw przedsiębiorczych w firmach mikro pozwala na wskazanie elementów przedsiębiorczości opartych na wykorzystaniu zasobów oraz reagowaniu na sygnały z rynku (Kozmiński, 2004: 165-166). Na gruncie nauk o zarządzaniu cechy przedsiębiorcy oraz funkcje przedsiębiorczości pozwalają na sformułowanie modeli oraz rodzajów działań przedsiębiorczych (Grudzewski i in., 2011: 246). Wyróżnione zostały następujące cztery modele:

1. model przedsiębiorczości ewolucyjnej – charakteryzujący się powolnymi zmianami, realizacją zadań i etapów;
2. model przedsiębiorczości żywiołowej – cechujący się wysokim poziomem ryzyka, dążeniem do sukcesu z wykorzystaniem pomysłowości przedsiębiorców oraz wysokim poziomem innowacyjności;
3. model przedsiębiorczości etycznej – opartej na obowiązującym systemie wartości, norm i zachowań;
4. model przedsiębiorczości systemowej – uwzględniający udział państwa we wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości oraz zmierzający do budowania społeczeństwa przedsiębiorczego. Jego cechy charakterystyczne to wysoki poziom etyczności działań oraz innowacyjność.

### **Cechy zarządzania przedsiębiorstwami mikro z sektora MŚP**

Umiejętność dostosowania się mikrofirmy do otoczenia jest jedną z najważniejszych cech, niezbędnych wobec zmieniających się oczekiwań klientów oraz reagowania na atrakcyjne oferty konkurentów. W firmach z grupy MŚP brakuje wykształconej kadry, która miałaby wiedzę o rynku i konkurentach, a szczególnie brak ludzi z umiejętnościami rozpoznawania

i badania zmian w otoczeniu. Zaletami firm mikro są elastyczność, zwinność, szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu i umiejętność nawiązywania indywidualnych relacji z klientami. Firmy mikro nie podejmują bezpośredniej walki konkurencyjnej z dużymi przedsiębiorstwami, gdyż – ze względu na niewielkie zasoby finansowe, techniczne i technologiczne – nie mogą uczestniczyć w wyścigu cenowym czy technologicznym.

Pomimo występowania znacznych różnic w zasobach materialnych i niematerialnych pomiędzy firmami z grupy MŚP a firmami dużymi, wspólnym elementem zarządzania MŚP – występującym we wszystkich kategoriach firm w tym sektorze – jest budowanie pozycji na rynku. Badania oczekiwań firm MŚP wykazały, że jedynie niektóre z nich są zdecydowane na podejmowanie walki konkurencyjnej z przedsiębiorstwami dużymi (Starczewska-Krzysztoższek, 2008). Badania wskazują na bariery działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw (Juchniewicz, Grzybowska, 2010: 12) wynikające głównie z ograniczeń finansowych.

Najczęściej obieraną strategią firm MŚP jest wykorzystywanie szczególnych atrybutów: doświadczenia, tradycji i specjalizacji lub obejmowanie niszy rynkowej. Problematyka identyfikacji barier w działalności innowacyjnej mikrofirm została podjęta niedawno przez PARP (Juchniewicz, Grzybowska, 2010) oraz organizacje biznesowe przedsiębiorców (Starczewska-Krzysztoższek, 2008)<sup>1</sup>. Zajęcie określonej pozycji rynkowej przez firmę mikro na danym rynku wymaga długofalowych, celowych działań, w tym doskonalenia procesów zarządzania. Wśród elementów systemu zarządzania MŚP można wyróżnić obszary zarządzania charakterystyczne dla firm mikro. Są to:

- kształtowanie struktury organizacyjnej – a właściwie jej brak. Firma mikro nie ma określonej struktury, zakres obowiązków jest w niej elastyczny i często pracownicy realizują wiele różnych zadań;
- system kadrowy – brak systemu kadrowego, pracownicy są zatrudniani w miarę doraźnych potrzeb;
- funkcje kierownicze – są pełnione przez właściciela mikrofirmy, czasem przejmuje je osoba wiodąca w realizacji konkretnego zadania;
- ustalanie celów strategicznych – następuje na podstawie doświadczeń własnych właściciela lub indywidualnej oceny perspektyw rozwoju;
- zasoby wiedzy – są głównie oparte na doświadczeniach, edukacja i wiedza nie są traktowane jako zasoby decydujące o sukcesie firmy;
- zasoby ludzkie – są budowane w dłuższym okresie czasu, są oceniane z punktu widzenia umiejętności wykonawczych, przydatności do konkretnych zadań;
- system planowania – ma charakter krótkofalowy, jest elastyczny i na bieżąco dopasowywany do warunków, w których działa mikrofirma;
- organizowanie pracy – ma charakter doraźny, bez dłuższej perspektywy, sposób i metody organizacji pracy są ściśle dopasowane do zamówień od klientów;
- sposób podejmowanie decyzji – decyzje są podejmowane jednoosobowo;
- systemy kontroli – kontrola jest przeprowadzana jednoosobowo;
- zarządzanie zmianą – występuje sporadycznie, jeżeli dochodzi do zmiany, wówczas decydujący głos ma właściciel;
- innowacje – najczęściej spotykane są innowacje procesowe w zakresie organizacji i zarządzania, innowacje produktowe występują w postaci modyfikacji dotychczasowych produktów oraz przez naśladowanie wyrobów innych producentów;

<sup>1</sup> Badania PKPP Lewiatan prowadzone były przez Starczewską-Krzysztoższek w roku 2008 i dotyczyły innowacji w sektorze MŚP.

- logistyka i marketing – brak wykształconych systemów, zasady postępowania i procedury są tworzone w miarę potrzeb.

Istotną rolę w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych odgrywa zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego.

### **Zarządzanie marketingowo-logistyczne w mikroprzedsiębiorstwie**

Jednymi z bardziej przydatnych metod zarządzania w przedsiębiorstwie mikro są metody zintegrowane, takie jak zarządzanie marketingowo-logistyczne. Doskonalenie umiejętności marketingowych i logistycznych może przyczynić się do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Działalność przedsiębiorstw z sektora MŚP oparta jest na znacznie skromniejszych zasobach materialnych niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach dużych, zatem budowanie umiejętności logistycznych i marketingowych może stać się odpowiednim kierunkiem podnoszenia konkurencyjności firm MŚP. Działalność marketingowo-logistyczna przedsiębiorstwa wpisuje się w proces rozwoju przedsiębiorczości mikrofirmy. Ukierunkowanie i integracja działań marketingowych i logistycznych na wspólny cel, którym jest odbiorca, sprawi, iż system marketingowo-logistyczny w przedsiębiorstwie stanie się bardziej efektywny, dynamiczny i elastyczny. Przesłanką do integracji marketingu i logistyki jest możliwość kreowania oraz wzrostu wartości dodanej w przedsiębiorstwie (Matwiejczuk, 2006: 29). W literaturze przedmiotu prezentowane są poglądy, iż integracja marketingu i logistyki może być realizowana w obszarze rynku kształtowania zadowolenia klienta przez jednoczesne stosowanie instrumentów marketingu (4 P) oraz logistyki-mix. Prezentowane modele zarządzania marketingowo-logistycznego oparte są na przykładach dużych przedsiębiorstw, w których wyraźnie zaznaczone i zdefiniowane są zarówno struktury organizacyjne, jak i procedury działalności marketingowej i logistycznej. Omawiane efekty integracyjne w zarządzaniu marketingowo-logistycznym dużym przedsiębiorstwem wymagają podejmowania określonych działań (Gołemska, 1994: 93-95), możliwych w organizacjach mających odpowiednio wykształconą kadrę. Powstaje pytanie, w jakim zakresie marketingowo-logistyczne zarządzanie może być stosowane w przedsiębiorstwie mikro oraz jakiego rodzaju bariery mogą się w tym przypadku pojawić. Rozważania nad możliwością implementacji zarządzania marketingowo-logistycznego w przedsiębiorstwie mikro prowadzą do wskazania istotnych różnic w kierunkach działalności w porównaniu z dużymi lub średnimi przedsiębiorstwami. Ze względu na niewielką liczbę pracowników większa część działań należeć będzie do obowiązków właściciela mikrofirmy. Będą to następujące działania:

- analiza realiów rynkowych, w których działa przedsiębiorstwo, w tym ocena roli, jaką odgrywa ono w łańcuchu logistycznym,
- zdefiniowanie celów marketingowych w obszarze logistyki – co jednoznacznie wiąże się z formalną strategią przedsiębiorstwa,
- wybór metod realizacji tejże strategii marketingowej i logistycznej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie marketingowe oraz zarządzanie logistyczne są częściej spotykane w praktyce gospodarczej jako odrębne metody. Są one oparte na metodach analityczno-diagnostycznych, w tym na analizie sytuacji przedsiębiorstwa. Niezbędne staje się przeprowadzenie oceny strategicznej, zawierającej wspólne elementy marketingu i logistyki (Matwiejczuk, 2006: 33). Już sama analiza realiów rynkowych jest trudna dla mikrofirmy, natomiast ocena jej udziału w łańcuchu logistycznym wymaga specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Cele marketingowe mikrofirmy również ograniczają się do doraźnego formułowania zadań w krótkiej perspektywie czasowej. Niepewność działań rynkowych, obawa przed podejmowaniem ryzyka stanowią istotną barierę w formułowaniu strategii długookresowych. Tego typu uwarunkowania mogą

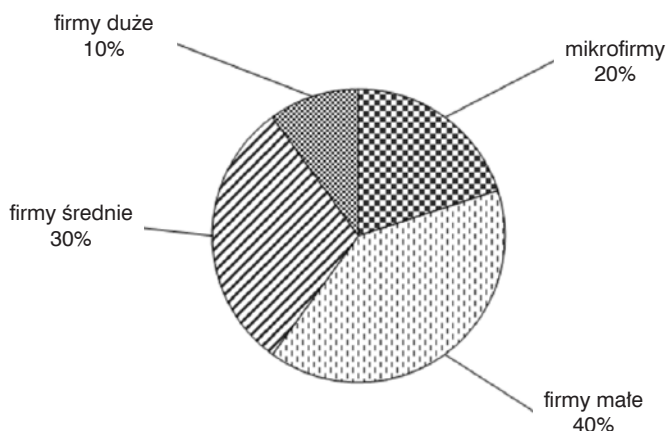
ograniczać możliwości zastosowania zarządzania marketingowo-logistycznego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem. Jednym z ważniejszych problemów podkreślanych w literaturze przedmiotu jest konieczność udzielania wsparcia MŚP w procesie budowania konkurencyjności tych firm na rynku (Nogalski i in., 2004: 15). Narzędziem służącym do analizy kondycji marketingowej i logistycznej mikroprzedsiębiorstwa może być audyt marketingowo-logistyczny (Janczewska, 2013: 191).

### **Badania wpływu zarządzania marketingowo-logistycznego na kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród mikroprzedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim**

Województwo kujawsko-pomorskie znajduje się na 10 pozycji pod względem liczby innowacyjnych przedsiębiorstw<sup>2</sup> (21%). Ogółem w województwie jest zarejestrowanych przeszło 190 tys. przedsiębiorstw, z czego firmy z sektora MŚP stanowią 99,8%. Jedynie 4% z nich zajmowało się produkcją, pozostałe funkcjonowały w następujących gałęziach gospodarki: handel i naprawy – 33%, obsługa nieruchomości – 14%, budownictwo – 11%, edukacja – 38%.

Celem badań prezentowanych w artykule było zebranie opinii na temat zarządzania marketingowo-logistycznego jako przejawu działań przedsiębiorczych firm z sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim. W badaniu wzięło udział 80 menedżerów wyższego i średniego szczebla zatrudnionych w tych firmach. Badanie prowadzone było metodą ankietowania, próba nie była reprezentatywna – zatem wyniki badań dotyczą badanej grupy. Wśród badanych firm wyodrębniono firmy mikro, a jako kryterium doboru zastosowano wielkość zatrudnienia. Struktura badanych firm została przedstawiona na rycinie 1. W badanej grupie 90% firm stanowiły przedsiębiorstwa z sektora MŚP, natomiast 10% – firmy duże. W całej grupie 30% przedsiębiorstw zajmowało się działalnością produkcyjną, 40% – działalnością handlową, 30% – działalnością usługową. Przedsiębiorstwa mikro stanowiły 20% w próbie, próba nie była reprezentatywna i wyniki badania mogą być odnoszone wyłącznie do badanych przedsiębiorstw.

Ryc. 1. Struktura badanej grupy firm MŚP z woj. kujawsko-pomorskiego



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych, przeprowadzonych w 2012 r.

<sup>2</sup> Za firmę innowacyjną GUS uważa przedsiębiorstwo, które w ciągu trzech lat wprowadziło przynajmniej jeden rodzaj innowacji.

W badanych mikroprzedsiębiorstwach potwierdzono prowadzenie działalności logistycznej oraz marketingowej. W mikrofirmach występował więcej niż jeden rodzaj działań logistycznych (stąd wyniki nie sumują się do 100%).

Wskazywano na następujące kategorie działań logistycznych:

- logistyka zakupów – 80% firm,
- logistyka magazynowania – 40% firm,
- logistyka produkcji lub logistyka działalności usługowej – 70% firm,
- logistyka transportu – 90% firm,
- logistyka dystrybucji – 60% firm.

Ankietowani wskazywali na stosowanie w procesie innowacyjnym wybranych instrumentów marketingowych, wśród których wymieniali instrumenty marketingu-mix – głównie były to cena i produkt. Takie instrumenty, jak promocja czy dystrybucja były dopasowane do posiadanych zasobów. Badane firmy prowadziły działania mające na celu rozpoznanie rynku, klientów oraz określenie własnej pozycji na rynku. Znaczna część (80%) badanych mikroprzedsiębiorstw deklarowała potrzebę zwiększenia marketingowego wsparcia w działalności innowacyjnej. Wśród najczęściej stosowanych analiz i działań marketingowych badani wymieniali:

- obserwacje rynku lokalnego – 80%,
- porównywanie własnej firmy z firmami konkurencyjnymi – 80%,
- sprawdzanie cech produktu ważnych dla klientów – 70%,
- określanie udziału w rynku – 65%,
- podejmowanie próby segmentacji klientów – 50%,
- budowanie relacji z klientami – 40%.

W badanych mikroprzedsiębiorstwach sporadycznie występowały przykłady zintegrowanego zarządzania marketingowo-logistycznego. Łączenie działań logistycznych i marketingowych doprowadziło do efektu synergii oraz do uzyskania określonych korzyści (wartości dodanej) w następujących obszarach:

- logistyka zakupów i marketing zaopatrzenia – doprowadziło to do wyłonienia właściwych dostawców,
- logistyka magazynowa i marketing zakupów, analiza konkurentów – dały w efekcie optymalizację wielkości zakupów, ograniczenie zapasów magazynowych,
- logistyka produkcji lub świadczenia usług wraz z obserwacją rynku lokalnego oraz podejmowanie próby segmentacji klientów – dały w efekcie podwyższenie poziomu obsługi klienta,
- logistyka transportu i dystrybucji w połączeniu z budowaniem relacji z klientami pozwoliła na obniżenie kosztów transportu.

Badani mikroprzedsiębiorcy sporadycznie stosowali integrację marketingu i logistyki, dostrzegali jednak korzystne przykłady takiej metody zarządzania w firmach dużych, działających na rynku województwa kujawsko-pomorskiego.

W części badanych mikroprzedsiębiorstw (20%) wprowadzano istotne zmiany w relacjach z otoczeniem, w tym nowe formy relacji z firmami istniejącymi na rynku przez współpracę typu sieciowego, podwykonawstwo czy outsourcing. Badani mikroprzedsiębiorcy wskazywali na brak jasno sformułowanego programu działań innowacyjnych czy strategii innowacji. Działania innowacyjne w badanych mikroprzedsiębiorstwach miały charakter doraźny, wynikający z potrzeb rynku. Źródłem wiedzy o innowacjach czy nowych trendach były targi, obserwacje konkurentów oraz informacje od klientów lub Internet. Rzadziej wskazywano na szkolenia, studia podyplomowe i literaturę fachową.

Badania pokazały, iż badane mikrofirmy nie miały długoterminowych strategii rynkowych. Mikroprzedsiębiorcy niechętnie formułowali długoterminowe strategie swoich firm, wskazując na liczne utrudnienia w rozwoju i wprowadzaniu zmian innowacyjnych.

### Zakończenie

W odniesieniu do badanych mikrofirm województwa kujawsko-pomorskiego można sformułować pewne uogólnienia dotyczące aktywnych postaw przedsiębiorczych wśród przedsiębiorstw w województwie oraz efektów pojawiających się w wyniku wdrażania nowych metod zarządzania. Można wskazać jednocześnie na brak wiedzy marketingowej oraz logistycznej niezbędnej do wdrożenia innowacji w zarządzaniu. Z badań własnych prowadzonych na niewielkiej grupie przedsiębiorstw mikro wynikają sugestie dotyczące dalszych, pogłębionych badań nad wsparciem marketingowo-logistycznym działalności mikroprzedsiębiorstw. Badanie możliwości rozwoju przedsiębiorczości przez wprowadzanie nowych metod zarządzania w mikrofirmach może przyczynić się do wskazania czynników stymulujących wzrost konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw. Stosowanie instrumentów marketingowych w działalności logistycznej mikrofirm może stanowić istotne wsparcie oraz poprawić ich konkurencyjność na rynkach lokalnych.

### Literatura References

- Białoń, L., Janczewska, D. (2006). *Menedżer marketingu w firmie przyszłości*. W: L. Białoń (red.), *The Quality of Specialist Education in Terms of Managing Methods*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.
- Brussa, A., Tarnawa, A. (2010). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP.
- Drucker, P. (2009). *Zarządzanie XXI w. Wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorstwo*. Warszawa: PWE.
- Gawel, A. (2007). *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gołomska, E. (1994). *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz M. (2010). *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- GUS, (2012). *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2011 r*. Warszawa: GUS.
- Janczewska, D. (2010). Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MŚP. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. 1, tom X, 49-62.
- Janczewska, D. (2013). Doskonalenie procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse*. 11, nr 1, część 4, 185-200.
- Janczewska, D. (2013a). Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikro przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, tom XIV, zeszyt 3, 235-258.
- Juchniewicz, M., Grzybowska, B. (2010). *Innowacyjność mikro przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP.
- Koładkiewicz, I., Lutostanski, Ł. (2004). *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.



- Koźmiński, A.K. (2004). Zarządzanie. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuchciak, I. (2012). Korzyści z wymiany informacji dla mikro- i małych przedsiębiorstw podmiotu. W: J. Buko (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Maslyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A., (2004). *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza AJG.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Starczewska-Krzysztozek, M. (2008). *Kondycja sektora MŚP 2008 – Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce*. Warszawa: Lewiatan.
- Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: PWE.
- Targalski, J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studium przypadków*. Warszawa: C.H. Beck.

**Danuta Janczewska**, dr inż., adiunkt na Wydziale Zarządzania, w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Zainteresowania naukowe i badawcze autorki dotyczą sektora MŚP, przedsiębiorczości oraz podnoszenia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw. Danuta Janczewska ma wieloletnią praktykę biznesową i współpracuje z uczelniami menedżerskimi. Jest autorką ponad 70 publikacji związanych z przedsiębiorczością, innowacyjnością, podnoszeniem konkurencyjności MŚP.

**Danuta Janczewska**, ScD, Social Science Academy in Łódź.

The author is a senior lecturer at Faculty of Management, Chair of Marketing and Logistics of Social Science Academy in Łódź. Science and research interests: SME sector, development of entrepreneurship, growth of competitiveness of micro enterprises Experience: long-term business practice in managing enterprises, co-operation with management academies, over 60 publications related to entrepreneurship, innovativeness, and growth of SME competitiveness.

**Adres/Address:** Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
ul. Sienkiewicza 9  
90-012 Łódź, Polska  
e-mail: Janczewska@spoleczna.pl