

**Danuta Janczewska**

Spółeczna Akademia Nauk  
w Łodzi

## **Postawy przedsiębiorcze w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem – ujęcie regionalne**

### **The attitude of entrepreneurship in marketing and logistics management of microenterprises – the regional interpretation**

#### **Streszczenie**

Współczesne mikroprzedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach nasilonej konkurencji rynkowej poszukuje różnych sposobów zrealizowania przewagi oraz utrzymania się na rynku. Jednym z kierunków mogących się przyczynić do zrealizowania tego celu może być marketingowo-logistyczne zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Postawy przedsiębiorcze przejawiające się w zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania mikroprzedsiębiorstwem są stosunkowo mało zbadane. W literaturze przedmiotu prezentuje się modele zarządzania oparte na przykładach procesów zarządzania dużymi przedsiębiorstwami, które nie uwzględniają problematyki występującej w mikroprzedsiębiorstwach. Celem artykułu jest prezentacja klasyfikacji postaw przedsiębiorczych w aspekcie zarządzania procesami marketingowo-logistycznymi w mikroprzedsiębiorstwach. W tekście przedstawiono własne wyniki badań dotyczące postaw przedsiębiorczych w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem, prowadzone w latach 2012–2013 wśród 28 przedsiębiorstw na terenie województwa łódzkiego. Celem badań było określenie czynników wpływających na kreowanie postaw przedsiębiorczych w mikroprzedsiębiorstwach. Sformułowano zatem dwie hipotezy:

I. W mikroprzedsiębiorstwie można zidentyfikować czynniki wpływające na kreowanie postaw przedsiębiorczych.

II. Wśród czynników stymulujących rozwój postaw przedsiębiorczych w mikroprzedsiębiorstwie znaczącą pozycję zajmują metody zarządzania marketingowo-logistycznego.

Badania miały charakter eksplanacyjny. Dobór próby był celowy i obejmował przedsiębiorstwa, które potwierdziły stosowanie instrumentów marketingowych w zarządzaniu logistycznym. Badania prowadzono metodą bezpośrednich wywiadów, rozmów z ekspertami oraz analiz dokumentów i raportów. Poczynione obserwacje dotyczą wyłącznie grupy badanych mikroprzedsiębiorstw, co stanowi istotne ograniczenie w formułowaniu bardziej ogólnych wniosków oraz opisowych analiz statystycznych.

#### **Abstract**

Microenterprises today, existing in conditions of strong market competitiveness, are looking for ways to reach the competitive advantage and remain on the market. One of many ways to contribute to these goals can be modern management, especially marketing and logistical management of processes in the microenterprise. The attitude of entrepreneurship manifested in the use of modern methods of microenterprises management is not so widely researched. In literature on the subject, management methods are presented for large enterprises, which do not take into consideration the problems of microenterprises. The aim of this article is to present the classification of the attitude of entrepreneurship in the aspect of management in microenterprises with the use of marketing and

logistics management. Included is own research work from the years 2012-2013 in the Lodz region, connected to the thesis on regional considerations in creating the attitude of entrepreneurship in the microenterprise.

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

**Keywords:** marketing & logistics management; microenterprise

## Wstęp

Problematyka zarządzania mikroprzedsiębiorstwem jest stosunkowo mało rozpoznana w literaturze polskiej, natomiast w literaturze zagranicznej podejmuje się ją często. Polscy badacze koncentrują się głównie na zagadnieniach zarządzania dużymi firmami, w których można wyodrębnić oraz zdefiniować klasyczne procesy i struktury. Nieliczne są badania eksplanacyjne, pogłębiające tematykę zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w ujęciu branżowym czy regionalnym. Uzasadnieniem dla poszerzenia wiedzy na temat przedsiębiorczości w firmach mikro jest zarówno przeważający udział tego sektora w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, jak i udział firm mikro w wytwarzaniu dochodu narodowego. Badania sektora mikroprzedsiębiorstw były prowadzone przez PARP i dotyczą głównie ilościowych parametrów rozwoju sektora (*Raport PARP*, 2012). Nieliczne są natomiast opracowania bardziej szczegółowo zajmujące się mikroprzedsiębiorstwami w aspekcie zarządzania, przedsiębiorczości czy konkurencyjności. Do publikacji opisujących przedsiębiorczość w sektorze mikroprzedsiębiorstw należą prace Wachy (Wach, 2014: 13-30) oraz Gawła (Gaweł, 2013: 40-50).

## Poglądy na temat postawy przedsiębiorczych w aspekcie rozwoju sektora MŚP

Rozwój sektora MŚP nastąpił wraz z początkiem okresu transformacji systemowej, co przejawia się zarówno w kategoriach ilościowych, jak i w zmianach struktury sektora. Podobne tendencje w strukturze MP występują w Unii Europejskiej, gdzie akcentuje się istotne znaczenie tego sektora dla gospodarki poszczególnych krajów, jak również dla całej Unii. Kolejne programy unijne, popierające rozwój MŚP, obejmują wspieranie działalności przedsiębiorstw mikro, stawiając jednocześnie przed przedsiębiorcami określone wymagania. W 2011 r. działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 1772,6 tys. przedsiębiorstw o liczbie pracowników do 9 osób, co oznacza wzrost o 3,3% w stosunku do 2010 r. Podobnie jak w latach poprzednich, w grupie tej dominowały jednostki należące do osób fizycznych (94,4% – 1672,8 tys. podmiotów), natomiast osoby prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej stanowiły 5,6% (99,8 tys. podmiotów). Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności największy odsetek mikroprzedsiębiorstw to jednostki prowadzące działalność w zakresie handlu i naprawy pojazdów samochodowych (28,5%), budownictwa (12,9%), zajmujące się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną (11,1%) oraz przemysłową (9,3%)<sup>1</sup>. W 2011 r. w podmiotach liczących do 9 pracowników pracowało 3578,1 tys. osób, tj. o 98,8 tys. (2,8%) więcej niż rok wcześniej. W tym kontekście istotne miejsce zajmuje odniesienie do problematyki dotyczącej przedsiębiorczości.

<sup>1</sup> Informację opracowano na podstawie reprezentacyjnego badania działalności gospodarczej przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2011 r., realizowanego na formularzu SP-3. Źródło: *Raport działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w r. 2011*. GUS. Warszawa [2012.10.16].

Poglądy na rozwój przedsiębiorczości można analizować w ujęciu działań i czynności procesowych bądź cech przedsiębiorczych (Gaweł, 2007: 40-49). PARP, prowadzący badania nad przedsiębiorczością, publikuje liczne opracowania dotyczące zarówno jej dynamiki oraz rozwoju, jak i różnych aspektów działalności przedsiębiorczej. Dogłębną analizę sektora MŚP w zakresie przedsiębiorczości można znaleźć w corocznych raportach Ministerstwa Gospodarki (*Raport MG*, 2013). Badania nad przedsiębiorczością w ujęciu regionalnym prezentują Niedzielski i Matusiak (Niedzielski, Matusiak, 2011). Przegląd współczesnych nurtów teorii przedsiębiorczości umożliwia wieloaspektowe definiowanie zarówno zjawiska przedsiębiorczości, jak i rozpoznanie oraz klasyfikację pojęć dotyczących przedsiębiorcy (Janczewska, 2013a: 240). Według współczesnych poglądów na przedsiębiorczość i uwarunkowania jej rozwoju, wzrost przedsiębiorstw wiąże się z odpowiednimi reakcjami przedsiębiorcy na zjawiska zachodzące w turbulentnym otoczeniu (Koźmiński, 2004). Badacze są zgodni, że podstawą przedsiębiorczości jest innowacyjność, co podkreślają Schumpeter, Drucker i wielu innych (Schumpeter, 1960: 104), (Drucker, 1992: 30-37). Natomiast pojęcie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej pojawiło się znacznie wcześniej, na przełomie XVIII i XIX w. Według przedstawionych powyżej koncepcji definicje określają działalność przedsiębiorczą jako formę aktywności ludzi lub instytucji.

### **Przedsiębiorczość w ujęciu współczesnych teorii**

Kierunek działań przyczyniających się do rozwoju sektora MŚP wskazuje Strategia Lizbońska, której założenia i wymogi stały się fundamentem prac podjętych w celu jak najszybszego wzrostu przedsiębiorstw. Nowymi przesłankami do badań nad przedsiębiorstwami z sektora MŚP mogą się stać – zdaniem Kokocińskiej (Kokocińska, 2012: 18) – m.in. zjawiska w otoczeniu, takie jak zmiana struktury sektora, przemiany technologiczne oraz nowe zjawiska niewystępujące wcześniej, w tym globalizacja. Badaczka podkreśla brak porównywalnych mierników dotyczących dynamiki rozwoju przedsiębiorstw, podając przykłady mierników ICT<sup>2</sup>, czy trudności pomiaru kapitału ludzkiego. Istotny problem w formułowaniu tematów badawczych w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw stanowi brak szczegółowych danych w zakresie zarządzania takimi organizacjami oraz rozpoznanych procesów występujących w mikrofirmach, zarówno w dziedzinie zarządzania, jak i znajomości współczesnych metod doskonalenia tychże procesów<sup>3</sup>. Badania nad sektorem MŚP datują się w Polsce od lat 90., jednak przedsiębiorstwa mikro, zatrudniające do 9 osób, nie były dotychczas interesujące dla instytucji badawczych. Podobna sytuacja miała miejsce w Unii Europejskiej, a istniejący problem nieposiadania odpowiednich baz danych dla potrzeb analiz w sektorze MŚP doprowadził do utworzenia wielu europejskich inicjatyw badawczych. Wśród nich jedną z pierwszych było powstałe w 1992 r. Obserwatorium Europejskich MŚP (The Observatory of European SMEs), a następnie działające od 2008 r.

<sup>2</sup> Information and Communication Technology – wskaźniki dla ICT zostały sformułowane stosunkowo niedawno przez OECD. Do głównych wskaźników ICT zostało zaliczonych 15 danych, charakteryzujących m.in. dostęp do internetu, dostęp do telewizji kablowej, liczbę telefonów komórkowych, wpływ inwestycji ICT na wartość dodaną na jednego zatrudnionego.

<sup>3</sup> Szerzej na temat analizy procesów występujących w mikrofirmach W: Janczewska, D. (2012). *Współczesne koncepcje zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w warunkach transferu wiedzy do zastosowań praktycznych*. W: R. Marcinkowski (red.), *Politechnika Warszawska Filia w Płocku na tle społecznych i gospodarczych uwarunkowań szkolnictwa wyższego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

SME Performance Review oraz Ecorys Nederland BV. Celem tych inicjatyw było przedstawianie rocznych, tematycznych raportów dotyczących sektora MŚP, w tym raportu na temat innowacyjności sektora oraz jego aktywności eksportowej<sup>4</sup>. Badania europejskie dają uogólniony obraz sektora MŚP w 27 krajach, co umożliwia formułowanie pewnych uogólnień czy tworzenie krajowych profili, a w efekcie stało się podstawą do identyfikacji pewnych kluczowych przyczyn różnicowania sektora MŚP w poszczególnych krajach. Badania nad przedsiębiorczością prowadzone są również w skali globalnej w ramach programu Global Entrepreneurship Monitor (Zbierowski, 2012: 363). W literaturze przedmiotu brakuje badań oraz wiarygodnych danych statystycznych dotyczących funkcjonowania sektora mikrofirm, gdyż zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej informacje te są zbierane dopiero w ostatnich latach. Badania nad sektorem mikroprzedsiębiorstw w Polsce, prowadzone przez PARP w 2013 r., zawierają prognozy do roku 2020 dotyczące czynników dynamizujących rozwój sektora mikrobiznesu. Targalski prezentuje pogląd, iż rozwój przedsiębiorczości będzie następować w wyniku transformacji rozwoju ilościowego na rzecz jakościowego (Targalski, 2003: 5). Wśród wielu tematów wymagających pogłębionych badań można wymienić kwestię zarządzania mikroprzedsiębiorstwem, w tym wpływu kultury organizacyjnej na działalność i rozwój firm mikro (Sułkowski, 2012: 15; Janczewska, 2014: 193).

### **Przedsiębiorczość w ujęciu zasobowym**

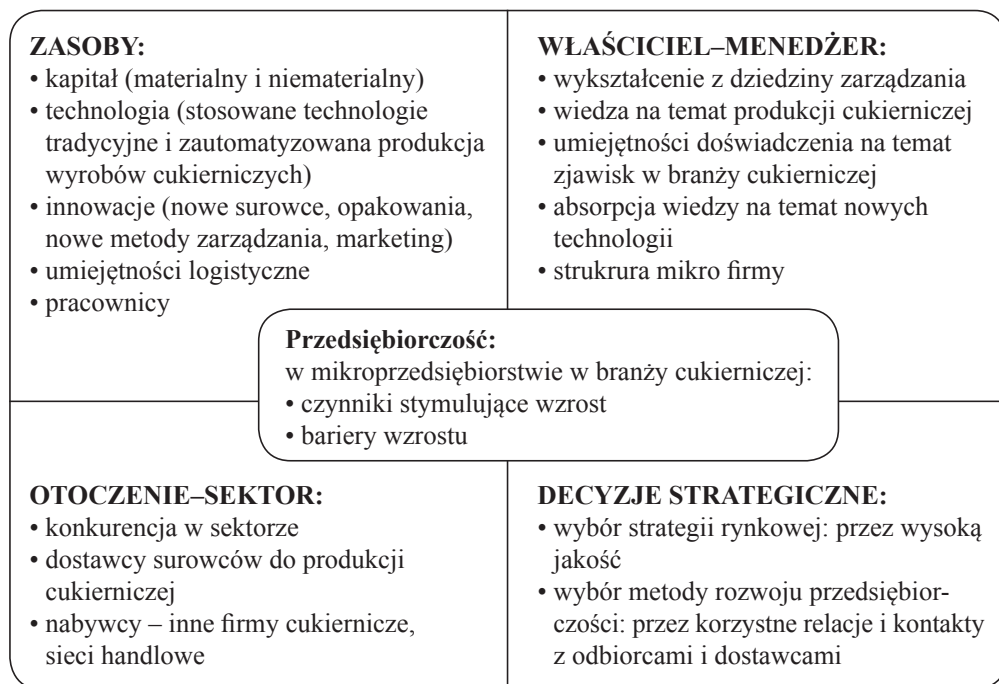
Badania wykorzystania modelu zasobowego w rozwoju firm MŚP przedstawiła Daszkiewicz, podkreślając jednak, iż model zasobowy jest kluczowym założeniem w wielu pracach teoretycznych (Daszkiewicz, 2007: 17). Uważa ona, że przedsiębiorstwa MŚP mają różnorodne zasoby, które decydują o ich wzroście oraz rozwoju. Dla potrzeb badawczych model zasobowy stwarza możliwość formułowania i weryfikacji wielu hipotez przez łączenie teorii zasobowej z innymi teoriami<sup>5</sup>. Analizując poszczególne kategorie zasobów, można wskazać na istotne różnice pomiędzy ich poszczególnymi rodzajami, które wpływają zarówno na potencjał przedsiębiorczości w firmie, jak i na metody zarządzania (Janczewska, 2013: 185). Przykładem może być model zasobowo-sektorowy dla sektora mikroprzedsiębiorstw w branży cukierniczej – co przedstawiono na ryc. 1.

Powstaje zatem pytanie, czy taka różnorodność i możliwość doboru zasobów przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości w mikrofirmie czy też staje się barierą ze względu na zbyt mały poziom bazy wybranego zasobu. Skowronek-Milczarek zauważa, iż obecnie następuje szybka migracja wartości między sektorami (Skowronek-Milczarek, 2013: 35), co oznacza, że przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania nowych rodzajów działalności biznesowej oraz nieustannego monitorowania działalności. Od lat 90. ubiegłego wieku zasoby są uważane za kluczowy czynnik działalności przedsiębiorstwa.

<sup>4</sup> Autorka uczestniczyła w latach 2009–2010 w badaniach dotyczących uwarunkowań eksportu firm MŚP prowadzonych przez EIM: Internationalization of EU SMEs to third countries (badania w ramach projektu Internacjonalizacja unijnych małych i średnich firm na rynkach krajów trzecich) realizowanego na zlecenie EIM Business Policy Research.

<sup>5</sup> Daszkiewicz podaje, że przykładem takiego połączenia wielu teorii na gruncie zasobowym może być uwzględnienie teorii etapowej. Budowanie modeli zasobowo-sektorowych stwarza możliwość analiz działania i rozwoju firm małych i mikro, zwłaszcza nowo powstałych (Daszkiewicz, 2007: 18).

Ryc. 1. Zasobowo-sektorowy model przedsiębiorczości w mikroprzedsiębiorstwie – na przykładzie branży cukierniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Daszkiewicz (red). (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: Wyd. CeDeWu, 19.

### Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym

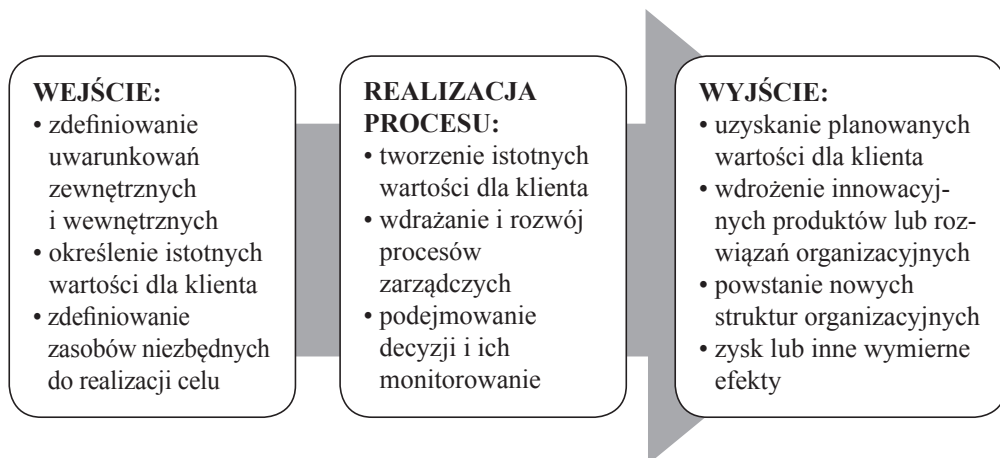
Zarówno podejście zasobowe, jak i podejście procesowe wskazują na istotne znaczenie kwestii ukierunkowania działań podejmowanych na gruncie innowacji oraz szeroko pojętych celów przedsiębiorcy. Procesowy model przedsiębiorczości, zaproponowany przez cytowanych powyżej badaczy, uwzględnia rozpoznanie możliwości realizacji określonych działań oraz wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych. W ujęciu procesowym przedsiębiorczość składa się z następujących etapów (Bagiński, 1998):

- ocena uwarunkowań, czyli zidentyfikowanie danych wejściowych,
- podejmowanie decyzji i ich realizacja,
- ocena wyników jako podsumowanie efektów procesu przedsiębiorczego.

Ujęcie procesowe przedsiębiorczości prezentowane od wielu lat w literaturze przedmiotu zostało przedstawione przez Churchilla (Churchill, 1983: 27). Uważa on, że przedsiębiorczość jest procesem odkrywania i kreowania możliwości w celu tworzenia nowych wartości. Głównym kierunkiem w tym zakresie są – zdaniem badacza – innowacje oraz poszukiwanie i zdobywanie nowych zasobów.

Wiodącymi zasobami, na które zwracają uwagę wszyscy autorzy, są wiedza oraz kompetencje przedsiębiorcy. Wiedzę postrzega się jako czynnik decydujący o sukcesie organizacji, przy czym akcentowana jest potrzeba rozwijania zasobów wiedzy przez przedsiębiorstwo uczące się (Janczewska, 2013: 185). Badania prowadzone przez Białoń i Janczewską wykazały, że poziom wiedzochłonności przedsiębiorstw MŚP jest niezadowalający i wymaga intensywnych działań w celu jego podniesienia (Białoń, Janczewska, 2008: 116). Schemat modelu przedsiębiorczości w ujęciu procesowym przedstawiony został na ryc. 2.

Ryc. 2. Procesowy model przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Santarek (red.). (2008). *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*. Warszawa: PARP, 137.

Opierając się na procesowym modelu przedsiębiorczości, zaznacza się konieczność wykorzystania instrumentów marketingu w celu rozpoznania zarówno szans, jak i zagrożeń zewnętrznych oraz wewnętrznych. Jedną z szerzej stosowanych metod analiz marketingowych jest analiza SWOT, wykorzystywana do dokładnego poznania szczególnych i unikalnych cech oraz umiejętności przedsiębiorstwa, a także szans płynących z jego otoczenia.

### Przedsiębiorczość w ujęciu cech i kompetencji przedsiębiorcy

Kompetencje przedsiębiorcy mogą być różnie interpretowane. Jedną z bardziej interesujących koncepcji typologii tych kompetencji na tle analizy roli kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie omawia Michna (Michna, 2005: 74). Ujmuje ona kompleksowo atrybuty przedsiębiorcy oraz organizacji. Badaczka prezentuje trzy poziomy kompetencji:

- poziom pierwszy: osobowość, doświadczenie życiowe, wiedza ogólna, aspiracje życiowe, uznawane wartości, ścieżka sukcesu osobistego,
- poziom drugi: wiedza i umiejętności każdego pracownika niezbędne na danym stanowisku w strukturze przedsiębiorstwa,
- poziom trzeci: unikalne kompetencje organizacji, zdefiniowanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz kreowanie strategii rozwoju.

Dyskusja prowadzona nad rozwojem przedsiębiorstwa dotyczy znaczenia wpływu otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstwa na jego sukces rynkowy (Obłój, 2007: 55). O sukcesie rynkowym współczesnych przedsiębiorstw decydują cechy przedsiębiorcze, przejawiające się przez:

- elastyczność – rozumianą jako zdolność do dopasowania się do warunków otoczenia,
- przeorientowanie procesów wewnętrznych na potrzeby klienta,
- dynamikę i szybkość w ocenie potrzeb rynku,
- wdrażanie innowacji,
- przedsiębiorczość pracowników, przyczyniającą się do rozwiązywania problemów (Brilman, 2002: 168).

W literaturze przedmiotu występuje zgodność w traktowaniu przedsiębiorcy jako człowieka, który osiągnął sukces. Podkreślana jest rola pracowników w tworzeniu klimatu przedsiębiorczości oraz w osiąganiu sukcesu. Rozwijana ostatnio koncepcja intraprzsiębiorczości obejmuje

zagadnienie działalności wszystkich pracowników w celu wdrażania innowacyjnych pomysłów pod kierunkiem lidera. Pojęcie przedsiębiorcy wewnętrznego oznacza osobę przedsiębiorczą, która charakteryzuje się następującymi cechami:

- ma umiejętność twórczego myślenia,
- potrafi wprowadzać innowacje i planować kolejne działania,
- woli pracować w zespole, w bezpiecznych warunkach tworzonych przez grupę,
- akceptuje sytuacje znane, rzadko toleruje zmiany radykalne,
- inicjuje proces zmian.

Identyfikacja osób przedsiębiorczych w firmie może przynieść wiele korzyści, pod warunkiem stwarzania im możliwości wykorzystania uzdolnień i przydzielania zadań odpowiadających ich szczególnym cechom.

### **Badania własne postaw przedsiębiorczych w kontekście zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem**

Badania własne prowadzone były w latach 2012–2013 wśród przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Wskaźnik przedsiębiorczości dla tego województwa wynosi 118,5 – co stawia łódzkie na średnim poziomie względem kraju. Do badań zastosowano metodę ankietową, technikę wywiadów bezpośrednich oraz ankietowanie przez internet. W pracach uczestniczyli studenci wyższych lat studiów uzupełniających magisterskich z województwa łódzkiego. Do kompletowania i zbierania ankiet wykorzystano platformę e-learningową, co skróciło czas uzyskania odpowiedzi od respondentów. Ogółem w badaniu uczestniczyło 120 przedsiębiorstw, wśród których otrzymano odpowiedzi od 28 mikroprzedsiębiorstw z łódzkiego. Próba nie była reprezentatywna i wyniki badań mogą być odniesione tylko do badanej grupy przedsiębiorstw. Ankieta zawierała pytania zamknięte – wymagające zaznaczenia wybranej odpowiedzi – oraz pytania otwarte, na które mikroprzedsiębiorcy mogli odpowiadać, wyrażając własne opinie i poglądy. Sformułowano dwie hipotezy:

I. W mikroprzedsiębiorstwie można zidentyfikować czynniki wpływające na kreowanie postaw przedsiębiorczych.

II. Wśród czynników stymulujących rozwój postaw przedsiębiorczych w mikroprzedsiębiorstwie znaczącą pozycję zajmują metody zarządzania marketingowo-logistycznego.

Analizowano zakres oraz wpływ stosowania elementów marketingu i logistyki na działalność mikrofirmy w aspekcie postaw przedsiębiorczych właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Badani respondenci wskazali następującą kolejność w hierarchii postaw:

1. umiejętność twórczego myślenia,
2. wprowadzanie innowacji i planowanie kolejnych działań,
3. praca w zespole, w bezpiecznych warunkach tworzonych przez grupę,
4. akceptacja sytuacji znanych,
5. inicjowanie procesów zmian,
6. posługiwanie się instrumentami marketingowymi w zarządzaniu,
7. badanie otoczenia oraz wnętrza firmy,
8. definiowanie procesów logistycznych,
9. poszukiwanie metod doskonalenia procesów logistycznych.

Powyższa kolejność oraz pozyskane w badaniu rangi wskazują, że dla badanych mikroprzedsiębiorców mniejsze znaczenie ma posługiwanie się instrumentami marketingowymi oraz umiejętność doskonalenia procesów logistycznych – o czym świadczą pozycje od 6 do 9. Znacznie wyżej umieszczano umiejętności twórczego myślenia (pozycja 1 na liście) oraz pracy w zespole (pozycja 3). Ankietowani wskazywali na sporadyczne stosowanie wybranych

instrumentów marketingowych w procesie innowacyjnym (30% badanych), spośród których wymieniali najważniejsze instrumenty marketingu mix w ich ocenie – były to cena i produkt. W badanych mikroprzedsiębiorstwach potwierdzono prowadzenie działalności logistycznej (40% badanych) oraz marketingowej (30% badanych), jednak nie była to działalność zaplanowana czy wpisana w strategię lub budżet mikrofirmy. W badanych mikrofirmach występowało kilka rodzajów działań logistycznych (40% badanych). Wskazywano na następujące kategorie działań logistycznych: logistykę zakupów, logistykę magazynowania, logistykę produkcji albo logistykę działalności usługowej, logistykę transportu, logistykę dystrybucji.

Przedsiębiorstwa deklarowały potrzebę zwiększenia marketingowego wsparcia z zewnątrz w działalności innowacyjnej – ten problem wskazało 80% badanych. Głównie oczekiwano wsparcia finansowego oraz merytorycznego. Wśród najczęściej stosowanych analiz i działań marketingowych badani mikroprzedsiębiorcy wymieniali: obserwacje rynku (80%), obserwowanie konkurentów lokalnych (70%), nawiązywanie i utrzymywanie relacji z klientami (70%), poszukiwanie metod zadowolenia klientów (50%).

W badanych mikroprzedsiębiorstwach sporadycznie występowały przykłady kompleksowego zarządzania marketingowo-logistycznego (20% badanych) w obszarze wszystkich procesów w mikroprzedsiębiorstwie, przy czym wskazywano na efekt synergii oraz możliwość uzyskania wartości dodanej w następujących obszarach:

- logistyka zakupów i marketing zaopatrzenia doprowadziły do wyłonienia właściwych dostawców – 60% wskazań,
- logistyka magazynowa i marketing zakupów, analiza konkurentów – wartość dodana w obszarze optymalizacji wielkości zakupów, ograniczenia zapasów magazynowych – na istotne korzyści wskazało 60% badanych mikroprzedsiębiorstw,
- logistyka produkcji lub świadczenia usług wraz z obserwacją rynku lokalnego oraz podejmowanie próby segmentacji klientów – wartość dodana przez wzrost poziomu obsługi klienta – wskazało 40% badanych,
- logistyka transportu i dystrybucji w połączeniu z budowaniem relacji z klientami pozwoliła na obniżenie kosztów transportu oraz możliwość obniżania cen usługi transportowej – wskazało 40% badanych.

Badani mikroprzedsiębiorcy w większości wskazywali na brak strategii rynkowej oraz zdefiniowanych procesów logistycznych. W obszarze działalności innowacyjnej nie budowali strategii czy długofalowego planu marketingowego. Źródłem wiedzy o nowych metodach zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego, były studia (50%), obserwacje konkurentów (40%) oraz informacje od klientów (40%) lub internet (50%). Rzadziej wskazywano na kursy, szkolenia, studia podyplomowe i literaturę fachową.

## Podsumowanie

W odniesieniu do badanych mikrofirm regionu łódzkiego można sformułować pewne uogólnienia dotyczące aktywnych postaw przedsiębiorczych wśród mikroprzedsiębiorstw w regionie oraz efektów pojawiających się w wyniku wdrażania nowych metod zarządzania. Należy wskazać na niedostateczne zasoby wiedzy marketingowej oraz logistycznej, niezbędnej do wdrożenia innowacji w zarządzaniu marketingowo-logistycznym. Badania przeprowadzone na niewielkiej grupie mikroprzedsiębiorstw wykazały, iż postawy przedsiębiorcze postrzegane są przez umiejętności i kompetencje mikroprzedsiębiorcy – co pozwala na potwierdzenie hipotezy I. Wyniki badań własnych nie znajdują odniesienia w literaturze przedmiotu omawianej w początkowych częściach artykułu, co z kolei może podkreślać pewne ograniczenia w badaniach własnych dotyczących hipotezy II. Szersze stosowanie instrumentów marketingowych w działalności



logistycznej mikrofirm może stanowić istotne wsparcie oraz poprawić ich konkurencyjność na rynkach lokalnych. Badania własne mikroprzedsiębiorstw z województwa łódzkiego wskazują na istotny wpływ wiedzy mikroprzedsiębiorców na dobór metod zarządzania – jednak weryfikacja hipotezy II wymaga kontynuowania badań.

## 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: Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska.
- Białoń, L., Janczewska, D. (2008). Wiedzychłonność polskiego przemysłu – w świetle badań GUS. *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, 1, 18/32, 111-116.
- Brillman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Brussa, A., Tarnawa, A. (2010). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Wyd. PARP.
- Churchill, N., Levis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. W: *Harvard Business Review*, May-June.
- Daszkiewicz, N. (red.). (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: Wyd. CeDeWu.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i Przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P. (2009). *Zarządzanie XXI w. Wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Gaweł, A. (2007). *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gaweł, A. (2013). *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- 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 gospodarza 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, X, 49-62.
- Janczewska, D. (2013). Doskonalenie procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 4, 185-200.
- Janczewska, D. (2013a). Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikroprzedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*. t. XIV, z. 3, 235-258.
- Janczewska, D. (2014). Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako zasobem mikroprzedsiębiorstwa. W: M. Piekut (red.), *Nauka gospodarce – gospodarka nauce*. Warszawa: Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Juchniewicz, M., Grzybowska, B. (2010). *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Wyd. PARP.
- Koładkiewicz, I., Lutostanski, L. (2004). *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- 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: Wyd. Uniwersytet Szczeciński.

- Koźmiński, A.K. (2004). Zarządzanie. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Masyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Michna, A. (2005). Rola kapitału intelektualnego w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorstwa. W: J. Bieliński (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*. Warszawa: Wyd. CeDeWu.
- Nieć, M. (2013). Sytuacja mikroprzedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012. W: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*. Warszawa: PARP.
- Niedzielski P., Matusiak, K.B. (red.). (2011). Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy. W: *SOOIPP - Annual 2010, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty naukowe nr 653, Ekonomiczne Problemy Usług nr 69*, t. 2, Szczecin.
- Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A. (2004). *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Bydgoszcz: Wyd. Oficyna Wydawnicza AJG.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Raport GUS. (2012). *Działalność gospodarstwa przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w r. 2011*. Warszawa: GUS.
- Raport PARP. (2012). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*. Warszawa: PARP.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wyd. PWN.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2013). Rozwój przedsiębiorstwa i jego zasoby – wzajemne powiązania i relacje. W: A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Wyd. CeDeWu.
- Sułkowski, Ł. (2012). Wieloznaczność kultury organizacyjnej. W: Ł. Pysiński (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.
- 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. (2001). *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Wykład o przedsiębiorcach i dla przedsiębiorców. Pełna wiedza w jednej książce*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Targalski, J. (2003). *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studium przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Zbierowski, P., Bratnicki, M., Kozłowski, R. (2009). *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*; [http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/\\_referaty/sesja\\_IIIb/27.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IIIb/27.pdf).
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Wach, K. (2014). Paradygmat gospodarki przedsiębiorczej a polityka wspierania przedsiębiorczości. W: K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Difin.

**Danuta Janczewska**, dr inż., adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Zainteresowania naukowej autorki są związane z problematyką zarządzania w sektorze mikroprzedsiębiorstw, nowoczesnymi technikami i metodami zarządzania w sektorze. Badaczka napisała ponad 80 publikacji krajowych i zagranicznych, a także uczestniczyła w licznych konferencjach krajowych i międzynarodowych na temat przedsiębiorczości oraz zarządzania w sektorze mikroprzedsiębiorstw. Do najważniejszych osiągnięć autorki należy udział w KBN, PW-004/ITE/01/2004–2008 pt. „Rozwój metod transformacji wiedzy i transferu

*technologii – Temat: Modele procesu transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych oraz systemu zarządzania nimi we współpracy z Uniwersytetem Warszawskim, PARP oraz w Badaniach FORESIGHT Polska 2020 jako ekspert zewnętrzny w Programie FORESIGHT – Polska 2020 – w ramach programu UE: 2007–2008. Badania własne metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach prowadzi od 2004 r.*

**Danuta Janczewska**, dr. Eng, senior lecturer in Management Faculty in Social Academy of Science in Lodz, in Department of Logistics and Marketing. Science interest in researches of management in micro enterprises, the modern methods of management in micro enterprises. Author of over 80. articles and papers in domestic and foreign journals and conferences. The main research projects: *State Committee for Scientific Research, PW-004/ITE/01/2004-2008. Models of Knowledge Transformation and Transfer of Technology*, and *Foresight - Poland 2020*. The own research of micro-enterprises management methods carried out since 2004.

**Adres/Address:** Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
ul. Sienkiewicza 9  
90-113 Łódź, Polska  
e-mail: djanczewska@spoleczna.pl