

**Danuta Janczewska\***

## **Badanie procesu zarządzania marketingowo- -logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie**

*Small business is not a little big business.*

J.A. Welsh, J.F. White

### **Wprowadzenie**

Sektor MSP w Polsce znalazł się obecnie w sytuacji pojawiających się nowych zmian w otoczeniu, wśród których najsilniej zaznacza się globalizacja, która nadała nowy wymiar działalności rynkowej, nie tylko ekonomiczny, ale i strukturalny. W sektorze mikroprzedsiębiorstw w Polsce funkcjonuje ponad 3 mln przedsiębiorstw, co stanowi ponad 98% firm prowadzących działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób przeważają we wszystkich gospodarkach krajów Unii Europejskiej i są z tego powodu przedmiotem zainteresowania społeczeństw, rządów, organizacji międzynarodowych oraz wielu innych instytucji. Turbulentne zmiany w otoczeniu wpływają kompleksowo na wszystkie dziedziny działalności firm. Wśród szeregu nowych problemów w przedsiębiorstwach mikro pojawia się konieczność nowego podejścia do zarządzania w warunkach wysokiej konkurencyjności rynku. Jedną ze współczesnych metod zarządzania, która może podnieść konkurencyjność w sektorze MSP, jest integrowanie marketingu oraz logistyki. W literaturze przedmiotu istnieje luka w tym obszarze tematycznym. Brak jest prezentacji badań nad zarządzaniem w sektorze mikroprzedsiębiorstw. Celem artykułu jest analiza możliwości zastosowania koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych prowadzonych w latach 2014–2017 w grupie 69 firm w sektorze MSP

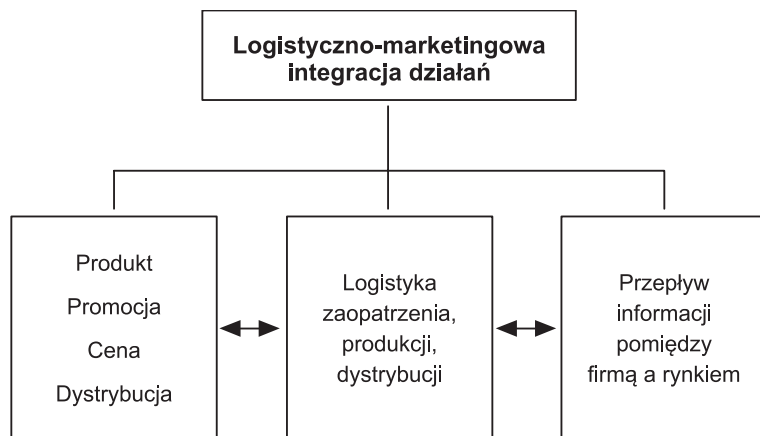
---

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

w regionie kujawsko-pomorskim. Badania prowadzono metodą ankietowania z wykorzystaniem platformy e-learningowej. W badaniach uczestniczyli studenci ostatnich lat studiów II stopnia. Celem badań była identyfikacja elementów zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem.

## Logistyczno-marketingowy system zarządzania

Zarządzanie logistyczno-marketingowe opiera się na integracji dwóch koncepcji, tj. z jednej strony logistyki jako koncepcji zarządzania zorientowanej na przepływy, a z drugiej – marketingu jako koncepcji zorientowanej rynkowo zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesną logistykę i marketing należy interpretować jako równorzędne obszary w łańcuchu tworzenia wartości. Systemowe ujęcie koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego wskazuje na wiodące miejsce logistyki i marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a tym samym określa powstające relacje pomiędzy elementami systemu zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik, Matwiejczuk, Pokusa, 2005: 39). Relacje należy wskazać w sferze operacyjnych, strategicznych, a także normatywnych decyzji w systemie logistyki (Blaik, 2001: 10) i marketingu oraz przedsiębiorstwa. Ocena efektów podjętych decyzji w odniesieniu do procesów logistycznych wymaga określenia miar oraz wielkości parametrów dotyczących procesu zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji. We współczesnych przedsiębiorstwach logistyka zostaje wysunięta na pierwszy plan i pojmowana jest jako koncepcja zarządzania logistycznego zgodnie z formułą 7W (Blaik, 2001: 17). Strategia marketingowa wpływa na kształtowanie instrumentów marketingu (4P) i włącza działania logistyczne i marketingowe w strukturę organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Integracja aktywności marketingu i logistyki umożliwi koncentrację przedsiębiorstwa na jego przyszłych, długofalowych działaniach.



Rysunek 1. Logistyczno-marketingowa integracja działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Łukasik, Brill, Tatar, 2016.

Korzyści dla klienta wynikające z jednoczesnej realizacji strategii marketingowej oraz celów działań logistycznych mogą być uważane za synergii obu koncepcji (Lambert, Stock, 2001) i w rezultacie traktowane jako poszerzenie korzyści dla klientów. Działania marketingowo-logistyczne tworzą spójny system logistyczny oraz pozwalają na osiągnięcie celu wytyczonego przez przedsiębiorstwo poprzez: obsługę klienta, transport, kontrolę zapasów, składowanie, lokalizację zakładów produkcyjnych i magazynów, realizację zamówień, zaopatrzenie materiałowe produkcji, prognozowanie popytu, zarządzanie informacjami, przemieszczanie materiałów, zaopatrywanie w części zamienne i usługi posprzedażne, pakowanie, obsługę zwrotów towarowych (Janczewska, 2001: 81). Marketing obejmuje w tym ujęciu całokształt czynności i instrumentów, których bezpośrednim celem jest rozpoznanie, określenie i kreowanie potencjałów rynkowych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa (Jamali, 2005: 104). W logistyce natomiast chodzi głównie o kreowanie i wykorzystanie potencjałów efektywności oraz systemowe wspomaganie rynkowej orientacji przedsiębiorstwa, a jej integracja jest zorientowana na tworzenie świadczeń na rzecz klientów. Jedną ze współczesnych metod polegającą na integrowaniu podejścia marketingowego oraz logistyki w przedsiębiorstwie jest zarządzanie marketingowo-logistyczne (Matwiejczuk, 2006: 29). Przejawy integracji marketingu i logistyki odnoszą się do wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, zaś działania zmierzające do osiągnięcia zadowolenia klienta wykorzystują instrumenty marketingowe oraz logistyczne.

## Pojęcie konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa

Badaniem działalności mikroprzedsiębiorstw w Polsce zajmowała się między innymi Fundacja Kronenberga (*Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw*, 2010). Badani mikroprzedsiębiorcy sukces utożsamiają z przetrwaniem na rynku oraz powiększeniem zasobów. Jako elementy sprzyjające sukcesowi wskazywali oni następujące czynniki:

- ciągły rozwój przedsiębiorstw – jako działania, dzięki którym przedsiębiorstwo nie znajduje się w stanie stagnacji, wykorzystuje szanse płynące z otoczenia, firma buduje długoterminową przewagę rynkową oraz aktywnie podchodzi do barier,
- zasoby – ze szczególnym podkreśleniem zasobów niematerialnych, wpływających na sposób zarządzania firmą,
- procesy – w tym procesy logistyczne, marketingowe, przepływ informacji, które przyczyniają się do ekspansji rynkowej,
- otoczenie – jako czynnik zewnętrzny w istotny sposób wpływający na pozostałe czynniki sukcesu, będący zarazem czynnikiem dynamizującym, jak i w niektórych okolicznościach czynnikiem hamującym rozwój i wzrost zasobów.

Decydującą rolę kapitału intelektualnego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MSP podkreśla A. Herman (2006: 30), wskazując trzy ob-

szary wiedzy w przedsiębiorstwie traktowane jako nowe źródła wzrostu jego wartości. Jest to obszar, w którym wiedza powstaje, obszar, w którym wiedzę się pozyskuje, oraz obszar, w którym wiedzą się zarządza.

Badania prowadzone przez Zrzeszenie Lewiatan (Starczewska-Krzysztozek, 2007: 25) wykazały, iż przedsiębiorstwa z sektora MSP nie przywiązują wagi do wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania. Starczewska-Krzysztozek twierdzi, że rezerwy tkwiące w przedsiębiorstwach MSP z tego powodu nie są wykorzystywane. Badania prowadzone przez Zrzeszenie Lewiatan w roku 2007 dowiodły, że powoli ulega zmianie pogląd, iż cena jest najważniejszym czynnikiem konkurencyjności w firmach MSP. Oznacza to, że przedsiębiorstwa bazujące na kapitale fizycznym i materialnym będą w przyszłości doceniać kapitał intelektualny i korzystanie z wiedzy. Według badań Lewiatana czynnikami konkurencyjności decydującymi o sukcesie firmy są głównie działania innowacyjne zmierzające do obniżenia kosztów przy jednoczesnym podnoszeniu jakości wyrobów i usług. Czynniki konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw w świetle integracji z Unią Europejską badane w kontekście międzynarodowej konkurencyjności kraju koncentrują się wokół innowacyjności technologicznej, produktowej oraz działań w sferze organizacji i zarządzania (Bossak, 2004: 45–46). Bossak podkreśla zdolność dostosowywania wyrobów do wymagań klientów, wdrażanie innowacyjności produktowej, technicznej i technologicznej, innowacje w obszarze organizacji i zarządzania, które zapewniają wzrost produkcji i sprzedaży. Badania nad przedsiębiorstwami mikro w aspekcie wewnątrzsektorowym prowadzone były przez autorkę w odniesieniu do branży cukierniczej (Janczewska, 2016: 149–162) oraz branży konstrukcji stalowych (Janczewska, 2010: 49). Pozwoliły one na dokonanie obserwacji cech badanych grup przedsiębiorstw oraz zebranie przykładów mikroprzedsiębiorstw. W tabeli 1 zestawiono cechy działalności mikroprzedsiębiorstwa oraz przykłady działań występujące w firmach cukierniczych.

**Tabela 1. Cechy działalności mikroprzedsiębiorstwa  
na przykładzie branży cukierniczej**

Obszar działalności firmy mikro	Cechy występujące w danym obszarze działalności	Przykład danej cechy w branży cukierniczej
kreowanie własnych rynków	poszukiwanie klientów, formułowanie oferty rynkowej, głównie na rynkach lokalnych	poszukiwanie stałych odbiorców wyrobów cukierniczych: sklepy, hurtownie, sieci handlowe
umiejętność monitorowania trendów w otoczeniu,	obserwowanie trendów rynkowych, śledzenie ofert rynkowych konkurentów	wprowadzanie produktów prozdrowotnych i ekologicznych, innowacje naśladowcze
uzupełnianie luk rynkowych	dostarczanie wyrobów, których nie oferują firmy duże, np. wyrobów produkowanych ręcznie	produkty cukiernicze handmade, np. produkcja marcepanów, ciast, na przykład firma Hildebrand

Obszar działalności firmy mikro	Cechy występujące w danym obszarze działalności	Przykład danej cechy w branży cukierniczej
umiejętność stosowania znanych technologii w specyficzny sposób	zastosowanie technologii produkcji wyrobów w mniejszej skali lub bazując na prostszych maszynach i urządzeniach	stosowanie mniejszych maszyn do produkcji, systemów pakujących, na przykład firma Majami
mocna specjalizacja w wąskiej branży (niszowej)	wytwarzanie produktów unikalnych, trudnych do wyprodukowania w warunkach linii automatycznych	wytwarzanie ręczne pralin, cukierków i innych wyrobów cukierniczych, na przykład firma Hildebrand
wąski segment nabywców	oferta adresowana do odbiorców lokalnych, z rozpoznaniem oczekiwaniami	lokalni wytwórcy ciast, lodów, cukierków
dynamika, ekspansja	dynamiczne poszukiwanie nabywców na sąsiednich rynkach	rozwój firmy mikro poprzez wykorzystanie dynamiki i ekspansji rynkowej – na przykład firma Sowa
terminowość, cena	dotrzymanie podjętych zobowiązań wobec odbiorców	rozwijanie produkcji z odbiorcami sieciowymi
indywidualna obsługa klienta	przyjmowanie indywidualnych zamówień od klientów, dopasowanie terminu, warunków dostaw	możliwość realizacji krótkich partii, indywidualne opakowania wyrobów cukierniczych
elastyczność działania, dopasowanie do klienta	dopasowanie realizacji zamówienia do wymagań klienta, wprowadzanie korekt i modyfikacji	możliwość wprowadzania modyfikacji recepturowych w krótkim czasie
znajomość klientów	rozwijanie własnej koncepcji relacji z klientami	budowanie wiedzy o poszczególnych klientach, ich upodobaniach i zwyczajach
szybkość reakcji	szybkie reagowanie na sygnały z rynku i sygnały od klientów	indywidualne reagowanie na reklamacje, zgłaszanie uwag czy nowych zamówień
możliwość przebranżowienia	zdolność szybkiej zmiany techniki i technologii	gotowość do wprowadzania nowych sposobów wytwarzania, stosowania nowych surowców czy opakowań
marka	budowanie wizerunku marki małej firmy na rynku lokalnym	rozszerzanie znajomości marki i wizerunku firmy poprzez stosowanie instrumentów marketingu mix
stabilność zatrudnienia	mała fluktuacja pracowników, budowanie doświadczeń i unikalnych umiejętności pracowników	kontynuowanie tradycji, tworzenie pokoleniowej ciągłości cukierników, tendencje do zakładania firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Badania elementów zarządzania w przedsiębiorstwach z sektora MSP w branży konstrukcji stalowych pokazały, że pomimo realizacji wielu różnorodnych działań w obszarze zarządzania można zidentyfikować dziedziny, które dla określonych grup przedsiębiorstw mają większe znaczenie niż pozostałe. Obszary działalności firmy najważniejsze z punktu widzenia sukcesu rynkowego zostały przedstawione w tabeli

li 2. Zdaniem W. Grudzewskiego i I. Hejduk (2011: 116) przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy odczuwają potrzebę intensywnego wykorzystania efektów szybkiego rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania oraz całego zakresu szczególnych umiejętności i dynamicznie rozwijających się kompetencji.

## **Badania własne czynników konkurencyjności w obszarze zarządzania marketingowo-logistycznego w przedsiębiorstwach MSP z regionu brodnickiego**

Badanie prowadzono w latach 2014–2017 na grupie 69 przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego. Celem badań było rozpoznanie kategorii i struktury działań marketingowo-logistycznych w przedsiębiorstwach MSP, zwłaszcza w grupie mikroprzedsiębiorstw, oraz identyfikacja czynników konkurencyjności. Sformułowano i poddano weryfikacji dwie hipotezy:

H1: Nowoczesne metody zarządzania, w tym zarządzanie marketingowo-logistyczne, przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa.

H2: Zarządzanie marketingowo-logistyczne wymaga powiększania zasobów wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie.

Dobór próby celowy, oparty na potwierdzeniu oraz zdefiniowaniu przez menedżerów procesów marketingowo-logistycznych w danym przedsiębiorstwie (Grudzewski, Hejduk: 2011: 111). Próba nie była reprezentatywna, zatem wnioski dotyczą wyłącznie badanej grupy przedsiębiorstw.

Strukturę badanej grupy można przedstawić następująco:

- firmy mikro – 24 firmy, co stanowi 35% badanych przedsiębiorstw,
- firmy małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników – 19 firm, co stanowi 28%,
- firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników – 12 firm, co stanowi 17%,
- firmy duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników – 14 firm, co stanowi 20%.

W badanej grupie przeważały przedsiębiorstwa zlokalizowane w miejscowościach od 10 do 50 tysięcy mieszkańców, w tym najwięcej ankiet dotyczyło firm prowadzących działalność w Brodnicy i Rypinie. Rodzaj prowadzonej działalności został zdefiniowany poprzez cztery kategorie:

- działalność produkcyjną,
- działalność usługową,
- działalność handlową,
- inny rodzaj działalności.

Największa liczba przedsiębiorstw zajmowała się działalnością usługową, co obejmowało 30 przedsiębiorstw, wśród których 53% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa. Kolejne miejsce według rodzaju działalności zajmowała działalność produkcyjna, którą prowadziły 22 przedsiębiorstwa, w tym w przewadze firmy duże – sta-

nowiące 41% w grupie firm deklarujących działalność produkcyjną. Działalność handlową prowadziło 13 przedsiębiorstw, wśród których najmniej liczne były firmy średnie i duże – łącznie 15%, natomiast 85% stanowiły przedsiębiorstwa mikro i małe.

Badanie opinii na temat działań marketingowo-logistycznych w przedsiębiorstwie oraz czynników konkurencyjności obejmowało siedem grup procesów marketingowo-logistycznych. Były to następujące procesy:

- zarządzanie relacjami z klientami,
- zarządzanie obsługą klientów,
- zarządzanie popytem,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie przepływem materiałów,
- zarządzanie przepływem informacji,
- rozwój produktu.

Badani menedżerowie wskazali następujące dziedziny zarządzania istotne z punktu widzenia konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, co pokazano w tabeli 2:

- dla przedsiębiorstw mikro: realizacja funkcji kierowniczych, podejmowanie decyzji, logistyka i marketing,
- dla przedsiębiorstw małych: podejmowanie decyzji, logistyka i marketing,
- dla przedsiębiorstw średnich: kształt struktury organizacyjnej, funkcje kierownicze, podejmowanie decyzji, zarządzanie zmianą, logistyka i marketing.

**Tabela 2. Wyniki badań wpływu wybranych obszarów zarządzania na konkurencyjność przedsiębiorstw**

Wybrane elementy zarządzania	Znaczenie dla firm mikro (1–9 pracowników)	Znaczenie dla firm małych (10–49 pracowników)	Znaczenie dla firm średnich (50–249 pracowników)
kształt struktury organizacyjnej	bez znaczenia	małe znaczenie	<b>duże znaczenie</b>
funkcje kierownicze	<b>duże znaczenie</b>	średnie znaczenie	<b>duże znaczenie</b>
ustalenie celów strategicznych	małe znaczenie	średnie znaczenie	średnie znaczenie
zasoby wiedzy	średnie znaczenie	średnie znaczenie	średnie znaczenie
zasoby ludzkie	małe znaczenie	średnie znaczenie	średnie znaczenie
podejmowanie decyzji	<b>duże znaczenie</b>	<b>duże znaczenie</b>	<b>duże znaczenie</b>
systemy kontroli	średnie znaczenie	średnie znaczenie	średnie znaczenie
zarządzanie zmianą	nie ma znaczenia	nie ma znaczenia	<b>duże znaczenie</b>
logistyka i marketing	<b>duże znaczenie</b>	<b>duże znaczenie</b>	<b>duże znaczenie</b>
innowacje	małe znaczenie	średnie znaczenie	średnie znaczenie

Źródło: badania własne.

Jednym z obszarów wskazywanych jako istotny oraz wpływający na sukces rynkowy był obszar logistyki i marketingu. Jako uzasadnienie wskazania danego procesu marketingowo-logistycznego jako najważniejszego ankietowani menedżerowie w grupie firm mikro podawali następujące opinie:

- na temat zarządzania relacjami z klientami: „od tego zależy przyszłość i dochód firmy”, „dobre relacje przyciągają kolejnych klientów”, „można liczyć na dobrą współpracę z następnymi klientami”, „dobre relacje ułatwiają poznanie wymagań klientów”,
- na temat zarządzania przepływem materiałów: „przepływ materiałów na czas decyduje o terminowym wykonaniu zamówień”, „przepływ materiałów jest ważny we wszystkich procesach w firmie”, terminowe dostawy decydują o obniżeniu kosztów w firmie”,
- na temat procesu przepływu informacji: „szybki przepływ informacji decyduje o zadowoleniu klientów”, „przekazywanie informacji przez Internet zmniejsza koszty”, „stosowanie nowoczesnych środków IT pozwala na przyspieszenie procesu”, „szybki przepływ informacji umożliwia podejmowanie decyzji lub ich zmianę”.

Z punktu widzenia cech i atrybutów mikrofirmy, jej elastyczności i dużej dynamiki rynkowej poddano ocenie czynniki logistycznej obsługi klienta oraz budowy relacji, wśród których wskazano czynniki konkurencyjności, takie jak:

- formułowanie strategii obsługi klienta w oparciu o analizę marketingową,
- tworzenie stanowiska lub działu obsługi klienta,
- stosowanie współczesnych technik i technologii IT jako narzędzi wspierających obsługę klienta i budowę relacji,
- tworzenie systemów monitorowania obsługi klienta i budowania relacji,
- dokumentowanie monitorowania systemu obsługi klienta i budowania relacji.

Badane mikroprzedsiębiorstwa określiły następującą hierarchię barier niezbędnych do wzrostu konkurencyjności:

- posiadanie wyposażenia (komputery, dostęp do Internetu) ułatwiającego kontakty z klientami – 95%,
- formułowanie strategii wobec klientów – 67%,
- tworzenie systemów mierzenia i oceny poziomu relacji z klientami – 54%,
- utworzenie stanowiska lub działu obsługi klienta – 50%,
- faktyczne wykorzystywanie systemów monitorowania i okresowe ocenianie poziomu relacji z klientami – 42%.

Analiza wyników badań wskazuje, że zarządzanie marketingowo-logistyczne w badanych firmach z grupy MSP w regionie może być uważane za istotny element podnoszenia konkurencyjności, co potwierdza hipotezę I. W badanych mikrofirmach najważniejszym narzędziem wspomagającym zarządzanie marketingowo-logistyczne jest Internet oraz intranet. Wykorzystanie wiedzy na temat marketingu oraz logistyki i technologii informacyjno-telekomunikacyjnych miało również decydujący wpływ



na szybkość komunikacji pomiędzy firmami a odbiorcami, co potwierdziło hipotezę II. W badanej grupie prawie wszystkie firmy dysponowały sprzętem komputerowym i posiadały umiejętności niezbędne do obsługi komputerów i zastosowania Internetu w budowaniu relacji z klientami. Ocena występowania kolejnych czynników konkurencyjności jest znacznie niższa i kształtuje się w zakresie od 60% do 40%. Takie wskazania mogą świadczyć o braku umiejętności mikrofirm w kreowaniu i rozwijaniu czynników konkurencyjności w obszarze zarządzania marketingowo-logistycznego określonym w ankiecie.

## Podsumowanie

Poprawa konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw jest obecnie jednym z ważniejszych celów strategicznych sektora MSP. Badanie metod zarządzania mikrofirmą pozwoli na identyfikację czynników wpływających na podnoszenie konkurencyjności i tym samym na rozwój mikroprzedsiębiorstw. Celem artykułu było przedstawienie wyników badań zarządzania marketingowo-logistycznego w przedsiębiorstwach z sektora MSP z regionu kujawsko-pomorskiego, w tym w szczególności w mikroprzedsiębiorstwach w badanej grupie. Zdefiniowano system zarządzania mikrofirmą oraz na przykładzie zarządzania marketingowo-logistycznego wyodrębniono czynniki stymulujące konkurencyjność mikroprzedsiębiorstw. Badanie ankietowe pozwoliło na potwierdzenie przyjętych hipotez oraz wykazało, iż wśród czynników stymulujących rozwój i konkurencyjność w procesie budowania relacji oraz obsługi klienta znalazły się: zintegrowana wiedza marketingowa i logistyczna, umiejętności wykorzystania przez mikrofirmę współczesnych technik i technologii IT, formułowanie strategii rynkowych. W badanej grupie mikroprzedsiębiorstw występują spore dysproporcje pomiędzy wskazaniami i oceną potencjału wiedzy, wyposażenia i umiejętności w dziedzinie IT a pozostałymi czynnikami konkurencyjności w obszarze zarządzania marketingowo-logistycznego.

## Bibliografia

- Blaik P. (2001), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Blaik P., Matwiejczuk R., Pokusa T. (2005), *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*, OWPO, Opole.
- Bossak J. (2004), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, nr 1(116).
- Herman A. (2006), *Nowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Jamali D. (2005), *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, “Journal of Management Development”, Vol. 24.
- Janczewska D. (2010), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MŚP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(10).
- Janczewska D. (2012), *Rozwój potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa w sektorze MŚP na przykładzie branży konstrukcji stalowych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 92.
- Janczewska D. (2016), *Logistics Activities in Diffusion of Knowledge in the SMEs Sector*, “Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 1, cz. II.
- Lambert D.M., Stock J.R. (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin.
- Łukasik Z., Bril J., Tataro K. (2016), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Auto-busy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 17(6).
- Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw* (2010), Fundacja Kronenberga, Pentor, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2007), *Konkurencyjność sektora MSP – Monitoring kondycji sektora MSP*, Badania Lewiatan, Warszawa.
- Welsh J.A., White J.F. (1981), *A Small Business Is Not a Little Big Business*, “Harvard Business Review”, Vol. 59, No. 4.

### Summary

#### Marketing-logistics management processes in microenterprises

This article aims to show the need to integrate marketing and logistics, their individual tasks and related problems. Through focusing on selected aspects of marketing and logistic management, the article highlights the specificity of modern management methods. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) constitute the largest sector of the economy. The role and importance of SMEs in the economy is the subject of much debate. Increasing the competitiveness of SMEs is now one of the main goals in the field of management. The article presents research on the logistics-marketing management processes of SMEs in

69 enterprises in the Kujawsko-Pomorskie region. It is argued that there are possibilities to enhance SMEs' competitiveness by providing marketing-logistic management support.

**Keywords:** logistics, management, marketing, SMEs