

Danuta Janczewska*

Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem –wybrane aspekty

Wstęp

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią dominującą grupę przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Firmy mikro przeważają w gospodarkach krajów Unii Europejskiej oraz innych krajów. Badania nad sektorem mikroprzedsiębiorstw są szeroko prowadzone w krajach rozwijających się (*Emergency Markets*), takich jak Indie, Afryka, kraje Bliskiego Wschodu i innych. W Polsce problematyka mikroprzedsiębiorczości nie jest często poruszana w literaturze przedmiotu, a badania w sektorze mikro znajdują się na etapie badań pilotażowych. Jedną z ważniejszych kwestii w sektorze mikroprzedsiębiorstw, wartą szerszych badań, jest problematyka zarządzania traktowana jako kierunek rozwoju i wzrostu konkurencyjności mikrofirm. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów wdrażania nowych metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie. Przedstawione w artykule badania literaturowe uzupełni prezentacja badań własnych autorki prowadzonych w latach 2010–2014 w sektorze mikroprzedsiębiorstw.

Proces zarządzania mikroprzedsiębiorstwem

Definicją oddającą charakter zarządzania firmą z sektora MSP jest definicja A. Koźmińskiego (2004: 56): „Zarządzanie przedsiębiorstwem jest «wędrowką przez chaos», konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji pomiędzy nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych, a także praw do dysponowania nimi”.

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

Sektor mikroprzedsiębiorstw ma istotny wpływ na wiele dziedzin gospodarki ze względu na dużą liczbę mikrofirm. Staje on przed szczególnymi wyzwaniami wynikającymi z rosnącej złożoności otoczenia oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Proces zarządzania firmą mikro, której wielkość determinuje formuły organizacyjne, wymaga indywidualnego podejścia ze strony właściciela lub osoby zarządzającej.

Zainteresowanie przedsiębiorstwami mikro datuje się w Polsce relatywnie od niedawna, a badania prezentowane w literaturze przedmiotu dotyczą jedynie niektórych obszarów funkcjonowania mikrofirm. Wynika to głównie z braku badań porównawczych oraz danych podstawowych dostarczanych przez GUS¹. Brak jest danych dotyczących charakterystyk działalności mikrofirm, które nie zostały wydzielone z sektora MSP tak, jak to zostało zaznaczone dla firm małych i średnich. Badania prowadzone w sektorze MSP przez ośrodki naukowe nie obejmowały zjawisk w mikroprzedsiębiorstwach, co sprawia, że zarówno instrumentarium badawcze, jak i rekomendacje z badań oparte były na analizach firm małych i średnich (por. Stawasz, Głodek, 2003; Starczewska-Krzysztosek, 2007).

Problematyka mikroprzedsiębiorstw jest stosunkowo słabo rozpoznana zarówno w Polsce, jak i w krajach Unii Europejskiej, w USA (Flores Morales, Qureshi, 2010) oraz Ameryce Południowej (*Microenterprise Development Strategy Report*, 1997: 3). Porównując dane statystyczne dotyczące MSP w Polsce z danymi krajów Unii Europejskiej, zauważa się, że najliczniej reprezentowane są przedsiębiorstwa mikro, przy czym w Unii Europejskiej ich procentowy udział obejmuje 92,1% – dla porównania w Polsce wskaźnik ten wynosi 96,1%. Badaniem wskaźników dotyczących działalności i rozwoju sektora MSP w krajach Unii Europejskiej zajmuje się instytucja SBA (Small Business Act), która sporządza sprawozdania i analizy ekonomiczne zawierające dane informacyjne sektora MSP w każdym kraju UE. Interesujące badania są m.in. prowadzone w Meksyku i dotyczą działalności mikrofirm rodzinnych. W Unii Europejskiej również od niedawna prowadzone są badania sektora mikrofirm jako grupy przedsiębiorstw najliczniej reprezentowanej w strukturze gospodarczej poszczególnych krajów. Dane dostępne w Polsce dotyczą ogólnej liczby zarejestrowanych mikroprzedsiębiorstw oraz ich udziału w ogólnej liczbie firm i w zatrudnieniu pracowników w ujęciu branżowym.

Jednym z ważnych atutów przedsiębiorstwa MSP jest jego elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Powstaje zatem pytanie, czy w firmie mikro elastyczność musi odpowiadać potrzebom rynku i czy kreowanie elastycznych strategii rynkowych podlegać będzie nieustannym zmianom w otoczeniu mikroprzedsiębiorstwa. W procesie marketingowo-logistycznego zarządzania przedsiębiorstwem istotne jest formułowanie strategii łączącej możliwości zasobowe MSP z oczekiwaniami rynku. Jedną ze współczesnych metod zarządzania przedsiębior-

¹ GUS do niedawna nie podawał szczegółowych danych statystycznych dotyczących firm mikro, zaliczając je do sektora MSP. Takie podejście nie oddaje problematyki mikroprzedsiębiorstw i całkowicie deformuje obraz tego sektora. I tak badania statystyczne mikrofirm w dziedzinie innowacyjności rozpoczęto w roku 2007, formularze GUS sporządzane są co dwa lata.

stwem jest zarządzanie marketingowo-logistyczne łączące problematykę logistyki i marketingu na gruncie realizacji potrzeb klienta.

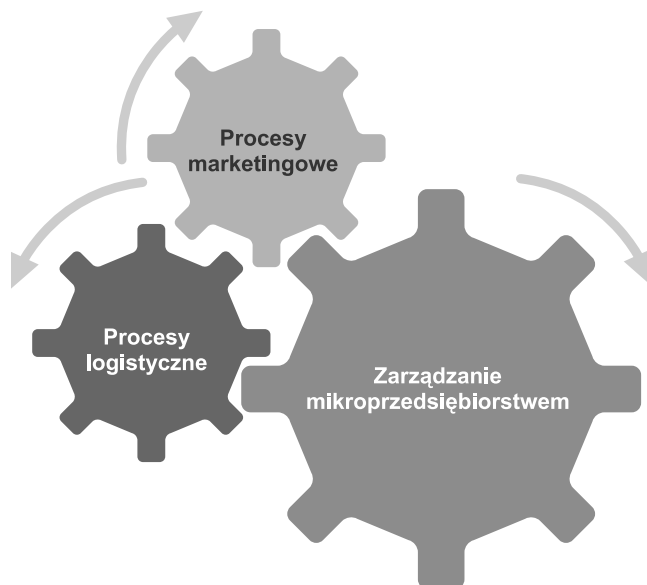
Teorie zarządzania i modele analityczne zostały sformułowane w oparciu o doświadczenia i zjawiska występujące w dużych przedsiębiorstwach, w których zarówno procesy, jak i systemy zarządcze występują w sposób wyraźny, posiadają zidentyfikowaną przestrzeń i czas. Firmy mikro zatrudniające do 9 osób często nie mają możliwości korzystania z umiejętności doświadczonych i wykształconych menedżerów dysponujących wiedzą o rynku, konkurentach oraz umiejętnością rozpoznawania zmian w otoczeniu. Niedostępne są również usługi consultingowe, co oznacza, że mikrofirmy najczęściej same rozwiązują swoje problemy. Formułowanie wiedzy teoretycznej w odniesieniu do sfery zarządzania przedsiębiorstwem mikro nie zostało dotychczas wyraźnie wyeksponowane. Współczesne zjawiska gospodarcze występujące w przedsiębiorstwach mikro wskazują wyraźnie na nieco odmienny przebieg procesów w obszarze zarządzania i występujące różnice i trudności w zastosowaniu znanych modeli opisujących procesy zarządcze w firmach dużych. Atutem firm mikro jest elastyczność, szybkość podejmowania decyzji, dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, umiejętność nawiązywania indywidualnych relacji z klientami (Janczewska, 2011). Posiadają one znacznie mniej złożoną strukturę niż firmy średnie czy duże. Firmy mikro nie podejmują bezpośredniej walki konkurencyjnej na rynku z innymi przedsiębiorstwami, gdyż ze względu na niewielkie zasoby finansowe, techniczne i technologiczne nie mogą w dłuższym okresie brać udziału np. w wyścigu cenowym czy technologicznym. Również niewielki wolumen pozostałych kategorii zasobów, takich jak zasoby wiedzy czy zasoby materialne, predestynują firmy mikro do unikania otwartej konfrontacji z konkurentami.

Model zarządzania marketingowo-logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie w aspekcie diagnozy rynku

Można wskazać dwa podejścia do formułowania metod zarządzania w przedsiębiorstwach mikro (zob. więcej Harison, van Hoek, 2010):

- podejście ewolucyjne – zarządzanie nie jest czymś, co można świadomie zaplanować i zrealizować; mikroprzedsiębiorstwa świadomie wybierają metody zarządzania doraźnego, skorelowanego z uwarunkowaniami otoczenia, pojawiającymi się szansami rynkowymi; tego typu podstawa występuje często w warunkach dużej niepewności rynkowej, braku pewności jutra czy też dużego ryzyka rynkowego;
- podejście klasyczne – cele działalności przedsiębiorstw mają charakter priorytetowy, ale ich realizacja opiera się na sformułowanym planie, zawierającym elementy diagnozy marketingowej oraz uwzględnienia umiejętności organizowania procesów logistycznych. Ujęcie klasyczne występuje w firmach mikro rzadko, gdyż nie są one przygotowane do formalnego kreowania strategii długookresowych.

Jedną ze współczesnych metod zarządzania jest metoda integrująca zarządzanie logistyczne oraz działalność marketingową. Zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym w warunkach gospodarki rynkowej powinno obecnie uwzględniać wiele elementów oddziałujących na przebieg strategii przedsiębiorstwa, jak również zapewniać zgodność oferty przedsiębiorstwa z oczekiwaniami klientów. Na rysunku 1 pokazano wzajemną zależność marketingu i logistyki w warunkach firmy mikro.



Rys. 1. Integracja procesów logistycznych i marketingowych w mikroprzedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Nowe koncepcje zarządzania integrują teorie zarządzania z praktycznymi aspektami organizowania procesów i działań w przedsiębiorstwie (Matwiejczuk, 2006: 29). Marketingowe cele przedsiębiorstwa wymagają wsparcia w postaci dynamicznych procesów logistycznych. Łączenie zadań marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie pozwala na realizację zadań przedsiębiorstwa, których efekty zaspokajają potrzeby klientów. W literaturze przedmiotu niewiele opracowań dotyczy zastosowania marketingowo- logistycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w sektorze MSP.

Ważnym aspektem w formułowaniu systemu zarządzania marketingowo-logistycznego jest diagnoza sytuacji rynkowej organizacji. Najistotniejsze z punktu widzenia sukcesu rynkowego mikrofirmy na danym rynku są jej relacje z klientami, w tym proces obsługi klienta. Poznanie tych relacji umożliwia poznanie problemów i barier w osiąganiu sukcesów mikrofirmy na rynku i dopasowanie strategii logistycznych do możliwości firmy i potrzeb rynku.

Procesy marketingowo-logistyczne w mikroprzedsiębiorstwie w kontekście integracji procesów

Mikroprzedsiębiorstwa, realizując swoją działalność rynkową, podejmują określone działania marketingowe oraz logistyczne. W obszarze marketingu znajdują się następujące elementy wpływające na pozycję rynkową mikrofirmy:

- kreowanie produktu,
- polityka cenowa,
- informacja marketingowa – promocja,
- dystrybucja towarów lub usług.

Wśród logistycznych elementów zarządzania mikroprzedsiębiorstwem zaznacza się model 7W, w którym właściwy towar i we właściwej cenie należy dostarczyć właściwemu odbiorcy, we właściwym czasie i miejscu oraz właściwym środkiem transportu.

Pozornie może się wydawać, iż jedyny wspólny element marketingu i logistyki znajduje się w obszarze dystrybucji. Przy bardziej szczegółowej analizie działalności przedsiębiorstwa zaznacza się integracja marketingu i logistyki w procesach zaopatrzeniowych, produkcyjnych, w gospodarowaniu zapasami i innych. Podejmując dyskusję nad integracją marketingu i logistyki, można wskazać na wzajemne uzupełnianie się w każdym z wymienionych obszarów, co w oczywisty sposób wymaga wzajemnego dopasowania działań marketingowych i logistycznych. Odmienne charakter mają zarówno sam przebieg, jak i sposoby realizacji działań marketingowych i logistycznych w firmach dużych. Systemy logistyczne w przedsiębiorstwach mikro mają charakter mniej złożony, obejmujący płaską strukturę mikrofirmy i pozbawione są skomplikowanych Zmiana zaakceptowana działań i podsystemów. Szczególnie wyraźnie występuje zjawisko integracji marketingu i logistyki w firmie mikro, w której zarówno procesy marketingowe, jak i logistyczne są realizowane przez tę samą osobę, w relatywnie krótkim czasie oraz pod presją utraty klienta. W przedsiębiorstwach mikro można wyodrębnić trzy zasadnicze podsystemy logistyczne:

- system zaopatrzenia,
- system produkcji,
- system dystrybucji.

Szczegółowe rozwiązania w ramach każdego podsystemu obejmują indywidualne postępowanie, wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz posiadanych zasobów (Ficoń 2008: 54–55). 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 (zob. więcej Dwiliński, 2006: 19):

- ujęcie zasobowe uwzględnia zasoby mikrofirmy niezbędne do realizacji danego procesu; są to kapitały materialne i niematerialne, infrastruktura logistyczna, zasoby ludzkie, maszyny i urządzenia, wiedza, umiejętności, kapitał intelektualny;

- ujęcie funkcjonalne 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;
- ujęcie efektywnościowe 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), rozwiązań zmierzających do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych.

Należy podkreślić, że zasoby przedsiębiorstw mikro mają określone ograniczenia, do których należą:

- brak wiedzy interdyscyplinarnej, wystarczającej do wdrożenia współczesnych metod zarządzania czy strategii logistycznych,
- ograniczone zasoby finansowe wykluczające możliwość wdrażania współczesnych technik i technologii oraz kosztownych metod zarządzania,
- brak kadry menedżerskiej posiadającej odpowiednie wykształcenie i doświadczenie integrujące obszary marketingu i logistyki.

Istotne różnice w poziomie zasobów i infrastruktury logistycznej powodują, że występuje zróżnicowane podejście w opisie cech procesów marketingowych i logistycznych w przedsiębiorstwie mikro oraz pojawia się kwestia analizy jakości procesów logistycznych w tym sektorze. Utożsamianie jakości z właściwą kategorią ekonomiczną będzie związane z efektywnością danego procesu oraz z tworzeniem wartości dodanej dla klienta. Istotne jest, aby osoby zajmujące się realizacją marketingowo-logistycznej koncepcji działalności mikroprzedsiębiorstwa dysponowały wiedzą niezbędną do wdrożenia tej koncepcji. Do elementów składowych tej nowej wiedzy należeć będzie:

- wiedza marketingowo-logistyczna,
- wiedza branżowa,
- wiedza o posiadanym kapitale intelektualnym w mikrofirmie,
- wiedza o współczesnych metodach zarządzania.

Działalność komórek marketingowych (lub menedżerów marketingu) w zakresie wspierania procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie jest obecnie utrudniona i jest uważana przez właścicieli mikrofirm za działalność zbędną. Wydaje się, że rosnąca konkurencja w sektorze firm mikro wymagać będzie koordynacji działań marketingowych, które powinny wyprzedzać podejmowanie decyzji logistycznych.

Mierniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie. Badania własne

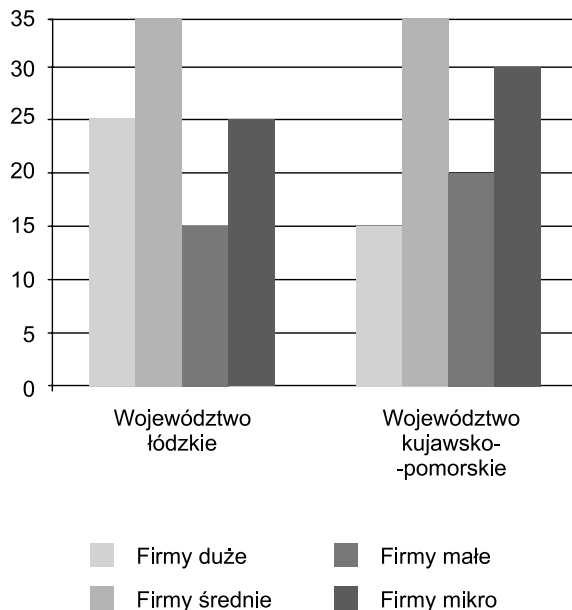
W celu weryfikacji hipotezy badawczej dotyczącej kreowania przez mikro firmę specyficznych cech zarządzania przeprowadzono badania na grupie 115 respondentów.

Badania prowadzono w latach 2012–2013 w regionie łódzkim oraz kujawsko-pomorskim.

Celem badań była identyfikacja metod zarządzania oraz skłonność mikroprzedsiębiorstw do wprowadzania nowych metod zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego. Próba nie była reprezentatywna, dobór próby był celowy, a kryterium doboru była możliwość przeprowadzenia badania ankietowego z pracownikiem firmy (studentem studiów zaocznych). W badaniu uczestniczyli studenci ostatnich lat studiów zaocznych II i III stopnia Społecznej Akademii Nauk w Łodzi oraz Wydziału Zamiejscowego SAN w Brodnicy. Badania prowadzono metodą ankietowania menedżerów średniego szczebla, ankietowania z wykorzystaniem platformy e-learningowej, wywiadów bezpośrednich, paneli dyskusyjnych. Otrzymano następującą liczbę ankiet:

- z województwa łódzkiego 55 ankiet,
- z województwa kujawsko-pomorskiego 60 ankiet.

Strukturę badanych przedsiębiorstw pokazano na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw – na podstawie odpowiedzi respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wypowiedzi ankietowych przeprowadzono analizę dotyczącą zarządzania w badanych firmach, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu przedstawione zostaną wnioski z analizy ankiet z grupy mikroprzedsiębiorstw. Łącznie uzyskano wyniki ankiet dla 45 mikroprzedsiębiorstw. Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw 35% prowadziło działalność produkcyjną, 40% działalność handlową oraz 25% działalność usługową.

Wyniki badań wskazują, że w większości badanych mikrofirm (95%) występują procesy logistyczne skojarzone z marketingiem relacji, przy czym najważniejszym czynnikiem jest koncentracja na utrzymaniu klienta oraz stały kontakt z klientem. W 20% ankiet wskazywano na konieczność poprawy wsparcia marketingowego względem procesów logistycznych. W odniesieniu do badanej grupy mikroprzedsiębiorstw wskazano, iż w większości z nich nie formalizowano odrębnej strategii marketingowej i logistycznej, istniała ona jako ustna forma nakazu właściciela. Dodatkowo przyjęte regulacje obniżania kosztów w znaczny sposób ograniczały możliwości rozwoju firmy mikro w zakresie rozwoju produktu czy też zamykały drogę do bardziej nowoczesnych kanałów dystrybucji. Stosowane metody zarządzania obejmują strukturę firmy mikro, działalność w zakresie: zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, transportu i dystrybucji dóbr. W odniesieniu do badanych mikroprzedsiębiorstw najczęściej stosowane są następujące strategie doraźne:

- dystrybucji wielokanałowej – mikroprzedsiębiorstwa wykorzystują wiele rozmaitych form i kanałów dystrybucji; najczęściej spotykana jest dystrybucja własna, rzadziej obca, współpraca z sieciami handlowymi występuje sporadycznie;
- racjonalizacji – przedsiębiorstwa mikro nie prowadzą działalności innowacyjnej, opartej na działalności B + R lub na współpracy z jednostkami sfery nauki. Działalność racjonalizacyjna polega na naśladowaniu oraz na modernizacji dotychczasowych produktów lub usług – na przykład w prowadzeniu produkcji zwierzęcej;
- zarządzanie mieszane – przedsiębiorstwa mikro stosują jednocześnie wiele rodzajów zarządzania, np. poprzez strategię niskich kosztów zakupów oraz strategię efektywnej obsługi klienta; stosowane są metody niskich kosztów – w obszarze procesów logistycznych może prowadzić to do obniżenia jakości wyrobu oraz zmniejszenia przewidywanych korzyści rynkowych² – np. w zarządzaniu kwaciarnią;
- zróżnicowania – przedsiębiorstwa mikro stosują dywersyfikację produktową na niewielką skalę, koncentrując się na zróżnicowaniu opakowań, wagi produktu lub wprowadzaniu dodatków – np. w produkcji sadzonek ogrodniczych na eksport;

² Tego typu działania prowadzą do osiągania celów doraźnych, jednak w dłuższej perspektywie mikrofirma obniża jakość produktów i w efekcie traci pozycję rynkową.

- koncentracji produktowej – firmy mikro koncentrują się na udoskonalaniu jednego lub kilku produktów, np. w produkcji mebli.

Na podstawie wypowiedzi uczestników badania określono, iż bariery wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania wynikają głównie z braku wiedzy na temat marketingu, logistyki, z niechęci właściciela do przyjęcia nieznanymi i niesprawdzonych metod. Na konieczność zastosowania mierników oceny procesów marketingowo-logistycznych zwracano uwagę w komentarzach do ankiet. Proponowano wdrożenie następujących grup mierników oceny zarządzania marketingowo-logistycznego:

- segmentacja rynku z możliwością określenia rynku docelowego i prognozowania rozwoju,
- sporządzanie planów marketingowych (strategicznymi, operacyjnymi),
- realizacja planów marketingowych poprzez tworzenie harmonogramów logistycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa,
- przeprowadzanie badań marketingowych,
- tworzenie nowoczesnych struktur organizacyjnych,
- projektowanie metod marketingowo-logistycznych intensyfikujących oddziaływanie rynkowe mikrofirmy.

Jako korzystne efekty integracji marketingu i logistyki badani menedżerowie wymieniali następujące zjawiska:

- skrócenie czasu realizacji procesu logistycznego,
- definiowanie i planowanie procesów logistycznych,
- usprawnienie przepływu fizycznego towarów oraz informacji,
- skrócenie czasu dostaw,
- powstanie nowej wiedzy.

Marketingowe wsparcie może dotyczyć w mikroprzedsiębiorstwie wszystkich procesów logistycznych – od etapu projektowania i planowania do etapu finalizacji zamówienia czy innej formy działalności. Charakter działalności marketingowej nakierowanej na produkt, rynek i jego uczestników na zewnątrz firmy staje się zatem w tym przypadku zbiorem działań kształtujących procesy logistyczne wewnątrz przedsiębiorstwa. Respondenci zwracali uwagę na ten aspekt zarządzania marketingowo-logistycznego.

Badania własne prowadzone w sektorze mikrofirm w latach 2010–2013 wskazują na istotne bariery we wprowadzaniu nowoczesnych metod zarządzania w mikrofirmach. Badani menedżerowie wskazywali na wzrost zainteresowania nowymi metodami zarządzania. Jako uzasadnienie tego zjawiska badani podawali, iż w głównej mierze do unowocześniania metod zarządzania w mikrofirmie przyczyniała się obecność firm zagranicznych w regionie, współpraca z tymi firmami bądź poszukiwanie odbiorców na rynkach zagranicznych.

Podsumowanie

Integracja marketingu i logistyki w mikroprzedsiębiorstwie może być objaśniona na gruncie nauk o zarządzaniu. Rosnąca konkurencja na rynku mikroprzedsiębiorstw sprawia, iż firmy te będą poszukiwać wsparcia procesów i działań logistycznych. Zarządzanie stosowane obecnie w firmach mikro oparte jest na tradycyjnych metodach oraz intuicji właściciela. Integrowanie działań marketingowych i procesów logistycznych wymaga poszerzenia znajomości instrumentów marketingowych ukierunkowanych na produkt, rynek i jego uczestników. Marketing zastosowany w praktyce mikroprzedsiębiorstwa może stać się istotnym elementem wpływającym na przebieg procesów logistycznych.

Summary

Factors of Evaluation of Marketing and Logistic Management of Micro Enterprise – Selected Aspect

Connecting of marketing and logistic activities is now not so often used in micro enterprises. The future development of micro enterprises depends of abilities and knowledge of marketing and logistic in the same time. Supporting of logistic process by marketing activities will give the more effective and synergic present on the market. Marketing elements are now not using by owners of micro enterprises, and marketing analysis are not often realized, but for the future development it should be involved for the reason of influence on the logistic processes.

Keywords: marketing support, micro enterprise logistic process, logistic strategy

Bibliografia

- Bozarth C., Handfield R. B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Ficoń K. (2008), *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Wyd. BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa.
- Flores Morales L., Qureshi S. (2010), *Effects of IT Adoption in MEs in Ethnic Community in USA. Proceedings of SIG GlobDev Third Annual Workshop*, Saint Louis, USA December 12.
- Grzybowska M., Juchniewicz B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

- Harison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Janczewska D. (2011), *Uwarunkowania procesów logistycznych w sektorze mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, SAN w Łodzi, t. XI, nr 13.
- Janczewska D. (2013), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne procesami zaopatrzenia*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 21, Gdańsk.
- Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C. Beck, Warszawa.
- Microenterprise Development Strategy Report* (1997), Wahington D. C., February.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztosek M. (2007), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007”*, PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Stawasz E., Głodek P. (2003), *Raport z badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie śląskim*, Łódź, http://innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/058_raportzbadianiapotrzeb.pdf, dostęp: 20.08.2014.
- Wilmańska A. (red.) (2010), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa.