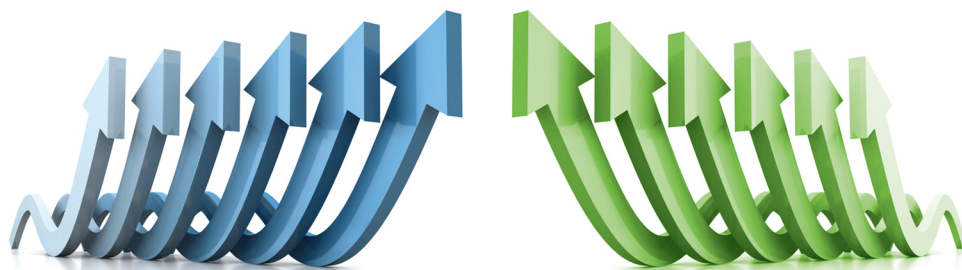


# DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA:

Janusz Dworak, Monika Boguszewicz-Kreft, Ewa Magier-Łakomy



# DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA:

Janusz Dworak, Monika Boguszewicz-Kreft, Ewa Magier-Łakomy

Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku – ISSN 1899-9867  
www.wsb.gda.pl/prace\_naukowe  
Tom XXXVII/2014 – DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

**Kolegium Wydawnicze:**

Monika Wyrzykowska-Antkiewicz – Przewodniczący

**Recenzenci:**

prof. zw. dr hab. Danuta Rucińska – Uniwersytet Gdański

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – Społeczna Akademia Nauk

prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popławski – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

dr hab. Jan Kreft – Uniwersytet Jagielloński

Publikacja dofinansowana przez



© Copyright do wydania polskiego Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Treści w całości chronione są przez system Plagiat.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabronione jest kopiowanie, skanowanie (w tym przez Google Inc.), przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

**Wydawca:**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

ul. Dolna Brama 8

80-821 Gdańsk

e-mail: redakcja@wsb.gda.pl

Wydanie I, Warszawa 2014

ISSN 1899-9867

ISBN 978-83-61712-14-5

**Współwydawca:**

CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

ISBN 978-83-7556-686-4

EAN 978875566864

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2020

ISBN 978-83-7941-298-3

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Implementacja metodyki myślenia sieciowego w marketingowo-logistycznym zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem – <i>Danuta Janczewska</i></b> .....	<b>13</b>
1.1. Uwarunkowania zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie .....	14
1.2. Zarządzanie marketingowo-logistyczne mikroprzedsiębiorstwem .....	16
1.3. Metodyka <i>Network Thinking</i> w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikrofirmą .....	18
1.5. Cel i przedmiot badań własnych .....	20
Streszczenie/Summary .....	23
Bibliografia .....	24
<b>2. Struktura i organizacja procesów w gospodarstwie wiejskim – <i>Jacek Jaworski, Tomasz Kondraszuk</i></b> .....	<b>27</b>
2.1. Istota organizacji procesowej .....	29
2.2. Procesy gospodarcze a specyfika gospodarstwa wiejskiego .....	31
Streszczenie/Summary .....	35
Bibliografia .....	36
<b>3. Multimedialne instrumentarium komunikacji wsparciem procesowego zarządzania relacjami na przykładzie sieciowych przedsiębiorstw handlu detalicznego branży FMCG – <i>Katarzyna Kolasińska-Morawska</i></b> .....	<b>37</b>
3.1. Internet jako czynnik sprawczy działań współczesnych przedsiębiorstw .....	39
3.2. Nowy klient – e-konsument .....	42
3.3. Relacje między uczestnikami gry rynkowej .....	42
3.4. Komunikacja a interakcyjność przedsiębiorstw z otoczeniem .....	44
Streszczenie/Summary .....	49
Bibliografia .....	50

<b>4. Postawy przedsiębiorców wobec rozstrzygnięcia konfliktów na platformie ODR</b>	
– <i>Beata Krawczyk-Bryłka, Iwona Flis</i> .....	<b>53</b>
4.1. Sposoby rozwiązywania konfliktów w polskich przedsiębiorstwach .....	54
4.2. Postawa polskich przedsiębiorców wobec rozwiązań IT w organizacji .....	57
4.3. Opinie przedsiębiorców dotyczące mediacji na platformie ODR	
– wyniki badań własnych .....	59
Streszczenie/Summary .....	63
Bibliografia .....	64
<b>5. Zdolność do innowacji jako kompetencja elastycznego wytwórcy – od teorii do praktyki zarządzania – <i>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski</i> .....</b>	<b>67</b>
5.1. Efektywność jako determinanta innowacyjności – rozważania systematyzujące .....	69
5.2. Innowacyjność w kontekście nauk o zarządzaniu .....	71
5.3. Praktyczny wymiar innowacji według założeń i przyjętej definicji .....	77
Streszczenie/Summary .....	82
Bibliografia .....	83
<b>6. Regułowy model doboru technologii informatycznych dla systemów zarządzania inteligentnymi miastami – <i>Cezary Orłowski</i> .....</b>	<b>85</b>
6.1. Model zarządzania technologiami informatycznymi .....	86
6.2. Badanie zasadności replikatywnej modelu .....	88
6.3. Badanie zasadności predykcyjnej modelu .....	91
Streszczenie/Summary .....	93
Bibliografia .....	94
<b>7. Polityka zrównoważonego rozwoju jako instrument przeobrażeń europejskiego transportu na przykładzie polskich portów lotniczych – <i>Danuta Rucińska</i> ...</b>	<b>97</b>
7.1. Zrównoważony rozwój a transport .....	98
7.2. Porty lotnicze jako obiekty gałęziowej infrastruktury transportu i podmioty gospodarcze .....	101
7.3. Kształtowanie zrównoważonego transportu lotniczego .....	105
7.4. Przeobrażenia w polskich portach lotniczych z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju .....	108
Streszczenie/Summary .....	112
Bibliografia .....	113

<b>8. Model elastycznej organizacji pracy w instytucji budżetowej: studium przypadku sądu rejonowego – Janusz Rymaniak</b> .....	<b>115</b>
8.1. Założenia metodyczne .....	116
8.1.1. Cele zmian organizacji pracy w działach nieprodukcyjnych gospodarki .....	116
8.1.2. Metodyka tworzenia modelu elastycznego systemu pracy .....	118
8.2. Model zmian systemowych .....	120
8.2.1. Modele klasyczny i elastyczny .....	120
8.2.2. Warunki efektywnego funkcjonowania przeprojektowanego systemu pracy .....	124
Streszczenie/Summary .....	127
Bibliografia .....	128
<b>9. Koncepcja podwyższania poziomu funkcjonowania gmin – Stefan Tokarski, Iwona Lubimow-Burzyńska</b> .....	<b>131</b>
9.1. Gmina w nowej perspektywie .....	132
9.2. Jakość usług a podnoszenie poziomu osiągniętych efektów .....	133
9.3. Luki percepcji w usługach publicznych .....	135
9.4. Model scenariusza przebiegu procesu podwyższania poziomu funkcjonowania gmin .....	136
Streszczenie/Summary .....	145
Bibliografia .....	145
<b>10. Nowe technologie jako determinanta rozwoju na przykładzie polskiego rynku usług radiokomunikacyjnych – Jacek Wysocki, Łukasz Wesółowski</b> .....	<b>149</b>
10.1. Aspekt technologiczny a konkurencyjność przedsiębiorstwa .....	150
10.2. Wpływ innowacyjności na rozwój rynku telefonii mobilnej .....	152
Streszczenie/Summary .....	159
Bibliografia .....	160
<b>11. Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe – Małgorzata Zięba</b> .....	<b>163</b>
11.1. Problematyka zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach ..	164
11.2. Sektor wiedzochłonnych usług biznesowych .....	165
11.3. Opis metody badawczej .....	166
11.4. Rezultaty .....	167
Streszczenie/Summary .....	171
Bibliografia .....	172

<b>12. Lokalizacja działalności gospodarczej w świetle klasycznych i współczesnych teorii w warunkach globalizacji – Krzysztof Ziółkowski . . . . .</b>	<b>173</b>
12.1. Geneza i pojęcie globalizacji . . . . .	174
12.2. Rozwój działalności gospodarczej w świetle teorii lokalizacji . . . . .	176
12.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako forma rozwoju działalności gospodarczej – ujęcie teoretyczne. . . . .	181
Streszczenie/Summary . . . . .	184
Bibliografia . . . . .	185

# Wprowadzenie

Z ogromną satysfakcją oddajemy w ręce Czytelników niniejszy tom Prac Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, z cyklu Zarządzanie Współczesnym Przedsiębiorstwem. Związany jest on bezpośrednio z problemami gospodarczymi naszych czasów. Autorzy prezentują w nim zagadnienia związane z procesami zachodzącymi w dobie szybkich zmian we współczesnym świecie. Kluczem do ich zrozumienia jest pojęcie *społeczeństwo wiedzy*, które jednoznacznie wyznacza priorytety związane z rozwojem gospodarczym. Poniżej, Redaktorzy przedstawili zagadnienia będące przedmiotem analizy poszczególnych opracowań umieszczonych w niniejszej publikacji<sup>1</sup>.

*Danuta Janczewska. Implementacja metodyki myślenia sieciowego w marketingowo-logistycznym zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem.* Dążąc do przetrwania mikroprzedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania wielu wyzwań, takich jak: szukanie nowych instrumentów konkurowania, reagowanie na potrzeby klienta i przewidywanie jego oczekiwań. Celem tego opracowania jest, z jednej strony – przybliżenie problematyki zastosowania metodyki myślenia sieciowego w zarządzaniu, z drugiej zaś – sformułowanie zależności między marketingiem-mix oraz logistyką-mix. Badania związane z porównaniem modelu opartego na 4-C z 7-W, wykazały efekt synergii, który może przyczynić się do osiągnięcia zadowolenia klienta poprzez jednoczesne integrowanie procesów marketingowych i logistycznych. Marketing w tym ujęciu, daje możliwość oceny wrażliwości klienta na specyficzne atrybuty produktów i sposoby dystrybucji. Takie podejście do zagadnienia pokazuje wielowymiarowy obraz sprzężenia i integracji działań, których efekty przejawiają się w postaci pozytywnych relacji z klientami. U podstaw tej analizy leży wielopłaszczyznowe traktowanie przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej, której działania są ściśle powiązane z rynkiem.

---

<sup>1</sup> W tomie opracowania umieszczono według nazwisk autorów w kolejności alfabetycznej.



**Jacek Jaworski, Tomasz Kondraszuk. Struktura i organizacja procesów w gospodarstwie wiejskim.** Przedstawione tu najnowsze koncepcje koncentrują uwagę nie tylko na modelowaniu procesów lub ich udoskonalaniu, ale przede wszystkim na umiejętności zaprojektowania elastycznego i jednocześnie spójnego systemu zarządzania. Rozważania oparte zostały na sektorze rolnictwa, w nim bowiem można z powodzeniem zastosować naukowe metody badania istoty pracy, to jest: czasu, uciążliwości, preliminarza, fotografii dnia i chronometrażu. W planowaniu procesowym ważną rolę odgrywają normy oraz normatywy opracowane dla poszczególnych zabiegów i działań związanych z produkcją. Głównym celem opracowania jest prezentacja struktury gospodarstwa wiejskiego w ujęciu procesowym wraz z określeniem wzajemnych relacji pomiędzy wyodrębnionymi zadaniami zachodzącymi w czasie. Proces został zdefiniowany jako: łańcuch sekwencyjnych czynności, posiadający mierzalny cel, którego granice są wyznaczone przez zdefiniowany rodzaj transakcji. Może być on powtarzany, a zapisany umożliwia odczytanie jego treści przez kolejnych realizatorów. Nieprzypadkowo gospodarstwo wiejskie stało się obiektem badań. Jest ono bowiem miejscem szczególnym, gdzie zbiegają się cele społeczne, ekologiczne i ekonomiczne działalności człowieka. Tu jak nigdzie indziej, można zauważyć wzajemnie przenikające i uzupełniające się procesy tworzące jeden wspólny system gospodarowania.

**Katarzyna Kolańska-Morawska. Multimedialne instrumentarium komunikacji wsparciem procesowego zarządzania relacjami na przykładzie sieciowych przedsiębiorstw handlu detalicznego branży FMCG.** Rozważania dotyczą procesów zachodzących w organizacji w kontekście pozyskania e-klienta, z którym transakcje odbywają się w wirtualnym środowisku. Uważne przyjrzenie się im, stało się przesłanką do budowania marketingu strategicznego opartego na długoterminowych relacjach powstających na gruncie doznań psychologicznych związanych z przekazywaniem komunikatów do bliższego i dalszego otoczenia. Ich odbiór uzależniony jest od sprawności działań menadżera i urządzeń telekomunikacyjnych. Era informacyjna skutkuje tym, iż najważniejsze staje się dla przedsiębiorstw przemyślane konstruowanie programów komunikacji, które będą uwzględniały wszystkie możliwe formy oraz kanały kontaktowania się z obecnymi i potencjalnymi klientami. W dzisiejszych czasach nie wystarczy wyprodukować towar, ustalić jego cenę i wystawić na sprzedaż w kilku sklepach. Należy go jeszcze nazwać i poinformować potencjalnych nabywców o jego istnieniu za pomocą reklamy. Takie działania w tradycyjnym instrumentarium zintegrowanej komunikacji marketingowej są bardzo kosztowne. Internet zmienia ten stan rzeczy powodując, iż koszty dotarcia do pojedynczego klienta znacząco spadły, a utrzymanie długotrwałych, partnerskich relacji stało się możliwe za dużo niższą cenę.

**Beata Krawczyk-Bryłka, Iwona Flis. Postawy przedsiębiorców wobec rozstrzygnięcia konfliktów na platformie ODR.** Badania nad sposobami rozwiązywania konfliktów w polskich firmach ujawniły główne obawy przedsiębiorców dotyczące udziału w mediacjach. Są nimi niejasność naliczanych kosztów procesu mediacyjnego i brak ustaleń dotyczących wpływu mediacji na opłaty podatkowe. Mimo tych zastrzeżeń, autorzy badań pozytywnie oceniają nastawienie przedsiębiorców do mediacji i postulują dalsze prace nad jej legislacją. Przedstawione wyniki są tylko fragmentarycznym obrazem alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów. Korzystanie z nich w środowisku biznesowym, jest uważane za korzystne, nie tylko przez badaczy zajmujących się tą tematyką, ale również przez przedsiębiorców, którzy pozytywnie opiniują ich aplikowanie we własnych firmach. Otwarty stosunek zainteresowanych do wspomagania procesu mediacji przez technologię informacyjną jest zjawiskiem pozytywnym. Wzmacnia on skłonność do nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania podmiotami gospodarczymi.

**Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski. Zdolność do innowacji jako kompetencja elastycznego wytwórcy – od teorii do praktyki zarządzania.** Innowacja to w dzisiejszych czasach jeden z najgorętszych tematów w świecie biznesu. Przyjęto założenie, że warunkiem funkcjonowania organizacji są jej zdolności do kreowania nowatorskich produktów lub usług. Dokonując oceny działania, należy się więc odnieść do sprawności, skuteczności oraz efektywności badanych podmiotów, jako zasadniczych wymiarów prakseologicznych. Innowacyjność to jeden z kluczowych czynników decydujących o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, a w efekcie warunek przetrwania i dalszego rozwoju. W kontekście powyższego rozważania postawione zostało pytanie: *Jak można podjąć próbę stworzenia w polskim przemyśle mechanizmu efektywnej kultury innowacji?* Z przeprowadzonej analizy wynika, że innowacja: ma wymiar ekonomiczny, techniczny i społeczny. Jest świadomą, korzystną zmianą wynikającą z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego. Realizowane badania wskazały, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania innowacjami, istnieje wiele nierozwiązanych kwestii, które wymagają ciągłych poszukiwań.

**Cezary Orłowski. Regułowy model doboru technologii informatycznych dla systemów zarządzania inteligentnymi miastami.** Prezentowany model przeznaczony jest dla kierowników projektów informatycznych, którzy w trakcie ich trwania zmuszeni są do podejmowania decyzji dotyczących integracji zasobów informatycznych. Ich dobór jest kluczowy dla rozwoju systemów z uwagi na długotrwały czas ich budowy i zróżnicowane standardy baz danych. Ważny jest także z punktu widzenia możliwości współpracy z ekspertami z wielu różnych dziedzin np. planowania przestrzennego, zanieczyszczeń czy analizy ryzyka. Weryfikacja replikatywna wykazała, że w praktyce

zarządzania projektami, mimo uwzględnienia dynamiki integracji, trudno jest wskazać na kierunki zmian, a zwłaszcza na możliwości ich implementacji. Analiza przedsięwzięć związanych z tematem wskazuje na potrzebę uwzględnienia dwóch kluczowych procesów: zarządzania zespołem wytwórczym i zarządzania technologiami informatycznymi. Właściwy dobór metod integracji zapewni wówczas nie tylko zasilanie, ale też przetwarzanie napływających danych. Prezentowany model jest uogólnieniem doświadczeń z zakresu kierowania projektami i może być wykorzystywany do prognozowania technologii integracyjnych wynikających z połączenia wiedzy i doświadczenia.

**Danuta Rucińska. Polityka zrównoważonego rozwoju jako instrument przeobrażeń europejskiego transportu na przykładzie polskich portów lotniczych.** Ta pozycja skupia uwagę na kierunkach działań w zakresie wypracowania i zapewnienia warunków rozwoju przemysłu bez szkód dla środowiska. Omawia: bariery rozwoju ekologicznego w kontekście rozwoju transportu intermodalnego; współpracę kolei z transportem samochodowym oraz możliwości rozbudowy infrastruktury przeładunkowej i informatycznej. Za pozytywne zjawiska uznano coraz to większy udział krótkodystansowych przewozów drogą morską pomiędzy krajami europejskimi, jak również budowę lub modernizację infrastruktury w tempie wyprzedzającym wzrost popytu na usługi transportowe. W dalszej części opracowania szczególny nacisk został położony na negatywne oddziaływanie transportu lotniczego na środowisko poprzez: zajmowanie rozległych terenów pod zabudowę obiektów infrastruktury, hałas lotniczy, emisję zanieczyszczeń, promieniowanie elektromagnetyczne urządzeń związanych z obsługą ruchu lotniczego. Zaprezentowane w opracowaniu kierunki proekologicznych przedsięwzięć, zwracają uwagę na struktury społeczno-gospodarcze, w tym transportowe stanowiące podstawy racjonalnych działań i ich przeobrażeń. Pokazane czytelnikowi działania są odzwierciedleniem dojrzałości zarządzających badanymi przedsiębiorstwami i zwiastunem zintegrowanych, systemowych przemian gospodarczych w skali regionu i kraju.

**Janusz Rymaniak. Model elastycznej organizacji pracy w instytucji budżetowej: studium przypadku sądu rejonowego.** Zainteresowani tym tematem mogą poznać problematykę racjonalności oraz efektywności funkcjonowania organizacji w kontekście wykorzystania czynnika ludzkiego. Wielopłaszczyznowy nurt poszukiwań przyniósł wiele pytań, dotyczących istoty i zakresu łączenia aspektów zasobowych, kapitałowych oraz potencjałowych nie tylko przedsiębiorstw prywatnych, ale i instytucji działających w sferze budżetowej. Wymogi racjonalizacji gospodarowania oznaczają konieczność rozszerzenia standardów ekonomicznych poza sfery rynkowe. Brak rozwiązań teoretycznych stwarza konieczność odpowiedzi na następujące pytania badawcze: *jaka jest możliwość stworzenia elastycznych systemów pracy, optymalizujących dzia-*

łania organizacji? oraz jakie narzędzia i techniki organizatorskie należy zastosować kompleksowo i sekwencyjnie dla uzyskania zaplanowanych efektów? Przedmiotem modelowania jest sąd rejonowy, gdzie efektywne wdrożenie i funkcjonowanie nowego systemu zależy od równoległego opracowania adekwatnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania oraz organizacji. Zaprezentowany model pokazuje pracę jako zbiór niezbędnych do osiągnięcia sukcesu czynników takich jak zmiana elementów motywacji zewnętrznej i systemu awansów oraz wynagrodzeń.

**Stefan Tokarski, Iwona Lubimow-Burzyńska. Koncepcja podwyższania poziomu funkcjonowania gmin.** W opracowaniu podjęto próbę oceny jakości procesów decyzyjnych, zachodzących w najmniejszej jednostce samorządu terytorialnego jakim jest gmina. Wdrożenie myślenia jakościowego jest możliwe wówczas, gdy: przeprowadzi się badania satysfakcji interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych; dokonana zostanie analiza wpływu gminy na otoczenie oraz wprowadzi się metody zarządzania zasobami, procesami i ludźmi. Ze względu na obszar oddziaływania i ilość zmiennych występujących w sektorze publicznym, nie istnieje jedna miara, która w sposób jednoznaczny informowałaby lokalne społeczności o jakości wykonywanych usług. Pełny obraz ich jakości uzyskuje się badając luki percepcji. Są to modele oparte na analizach różnic pomiędzy oczekiwaniami, jakie ma klient w stosunku do usługi, a ich obiektywną jakością. Zadowolenie klienta zwykle wiąże się z zaspokojeniem jego potrzeb, ale można je także odnieść do wartości. Aby podwyższyć poziom funkcjonowania gmin zaproponowano scenariusz prac związanych z realizacją zadań samorządu oraz dostarczenie społeczeństwu usług o odpowiedniej jakości.

**Jacek Wysocki, Łukasz Wesołowski. Nowe technologie jako determinanta rozwoju na przykładzie polskiego rynku usług radiokomunikacyjnych.** Przedmiotem rozważań jest tu próba pokazania powiązań, pomiędzy stosowaniem nowych technologii z branży radiokomunikacyjnej. Wynika to z faktu, że telefony komórkowe przestały być wyłącznie przekaźnikami głosu, a zaczęły służyć użytkownikom jako kieszonkowe, mobile komputery, zapewniające w każdym miejscu i czasie dostęp do Internetu. Konsekwencją opisanej sytuacji jest sprawna i szybka „przyswajalność” wysoko zaawansowanych rozwiązań technologicznych przez operatorów sieci komórkowych, których rolą jest implementacja tych rozwiązań w ramach architektury administrowanej przez nich sieci, gdzie ostatnim ogniwem staje się abonent. Operator musi dysponować unikalnymi kompetencjami technicznymi i organizacyjnymi, zapewniającymi wysoką jakość i niezawodność systemu zarządzającego. Postęp techniczny dokonujący się w dziedzinie radiokomunikacji decyduje nie tylko o poziomie konkurencyjności, ale stanowi również swoisty przykład motoru napędowego dla pomyślnego rozwoju tej branży, wskazuje przy tym na istotną rolę

innowacji technologicznych dla prowadzenia działalności usługowej wykorzystującej potencjał wiedzy.

**Małgorzata Zięba. Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe.** Wiedza bez wątpienia stała się jednym z najważniejszych zasobów w obecnie ciągle zmieniającym się środowisku społeczno-gospodarczym. Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Mają świadomość przy tym, że zarządzanie wiedzą pozyskiwaną ze źródeł zewnętrznych może przyczynić się właśnie do tego celu. Zamiast konkurować w oparciu o kapitał rzeczowy, czy finansowy, chcą odnieść sukces posługując się doświadczeniem oraz umiejętnościami właściciela oraz pracowników. Opisując sektor wiedzochłonnych usług biznesowych, w którym analizuje się aspekt innowacyjności oraz interakcji firm ze środowiskiem, można dojść do następującej konkluzji – że badane firmy wdrażają praktyki oparte na technologiach informacyjnych, używając Intranetu do publikowania i dzielenia się informacją.

**Krzysztof Ziółkowski. Lokalizacja działalności gospodarczej w świetle klasycznych i współczesnych teorii w warunkach globalizacji.** Celem teorii lokalizacji działalności gospodarczej jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak zaspokoić potrzeby ekonomiczne i społeczne świata poprzez racjonalną alokację zasobów, kształtowanie rozmiarów i struktury produkcji, minimalizację kosztów transportu, komunikacji itd.? Odpowiedź na to pytanie jest możliwa po uwzględnieniu dotychczasowego dorobku teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej i teorii wzrostu. Wszystkie one wnoszą teoretyczny wkład do nauki i dzięki nim można dopatrywać się zasadniczych prawideł zmian lokalizacji działalności gospodarczej we współczesnej, globalizującej się gospodarce światowej. W opracowaniu wskazano na najważniejsze kontrowersje związane z rozmieszczeniem działalności gospodarczej w regionach.

Dziękując Autorom oraz Recenzentom za włożony wkład pracy w przekazywaną do rąk Czytelników książkę, mamy nadzieję, że będzie ona inspiracją do dalszych rozważań i badań naukowych związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

*Redaktorzy naukowci:*

*dr Janusz Dworak*

*dr hab. Monika Boguszewicz-Kreft*

*dr Ewa Magier-Łakomy*

# Implementacja metodyki myślenia sieciowego w marketingowo-logistycznym zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem

Danuta Janczewska\*

Wiek XXI charakteryzują turbulentne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, nasilona konkurencja, niepewność i częste kryzysy. Otoczenie polityczno-społeczne stwarza dodatkowe utrudnienia działalności gospodarczej i stawia przed firmami nowe wyzwania. Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw w takich realiach powoduje, że aby się utrzymać na rynku, muszą one podejmować wiele nowatorskich wyzwań, szukać nowych instrumentów konkurowania, reagować na potrzeby klienta, przewidywać jego oczekiwania, reagować na nowe problemy społeczne, prawne czy podatkowe. Problematyka zastosowania współczesnych metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach wiąże się ściśle z pojęciem zasobów wiedzy i powinna stać się przedmiotem szerszych badań<sup>1</sup>. Hipoteza badawcza prezentowana w opracowaniu dotyczy korzyści z zastosowania zarządzania marketingowo-logistycznego w połączeniu z metodą *Network Thinking* w mikroprzedsiębiorstwie. Celem opracowania jest przybliżenie problematyki praktycznego zastosowania metodyki myślenia sieciowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem. W opracowaniu podjęto próbę zdefiniowania efektu synergii wynikającego z połączenia zarządzania marketingowo-logistycznego z metodyką myślenia sieciowego oraz dokonano analizy zwielokrotnienia korzyści z takiego połączenia.

W opracowaniu zostały przedstawione zarysy koncepcji myślenia sieciowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w sektorze mikroprzedsiębiorstw z branży konstrukcji spawanych.

\* dr inż. Danuta Janczewska, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Logistyki

<sup>1</sup> D. Janczewska (2012), *Działania logistyczne wspierające transfer wiedzy ze sfery B + R do sektora MŚP*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie – SAN w Łodzi, Zarządzanie Logistyczne, Tom XIII, zeszyt 16, s. 54.

## 1.1. Uwarunkowania zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej powinno obecnie uwzględniać wiele elementów oddziałujących na przebieg realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa, jak również zapewniać zgodność rynkowej oferty przedsiębiorstwa z oczekiwaniami klientów. Jednym z ważniejszych celów Unii Europejskiej jest wspieranie konkurencyjności sektora MSP poprzez podnoszenie kwalifikacji i wdrażanie wszelkich form innowacji<sup>2</sup>. Ograniczone poziomy zasobów w mikro firmie sprawiają, że stosunkowo najbardziej dostępne stają się innowacje w obszarze organizacji i zarządzania<sup>3</sup>. Poszukiwanie optymalnych metod zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest celem nauk o zarządzaniu i wieloaspektowych badań empirycznych. Nowe koncepcje zarządzania polegają na połączeniu teorii zarządzania z praktycznymi aspektami organizowania procesów i działań w przedsiębiorstwie [Matwiejczuk, 2006, s. 29]. Teoria perspektywy kompetencyjnej koncentrująca się na analizie wnętrza organizacji mówi, iż źródła przewagi konkurencyjnej leżą wewnątrz przedsiębiorstwa [Hamel, Prahalad, 1996, s. 5]. Takie podejście narzuca konieczność doskonalenia kompetencji przedsiębiorstwa poprzez budowanie zasobów wiedzy. Podobny pogląd przedstawia Bratnicki. Formuluje on listę czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Bratnicki, 200, s. 14]:

- kluczowe kompetencje określające i wspomagające rozwój zdolności, procesów i zasobów przedsiębiorstwa;
- czynnik czasu, skracanie cyklu rozwoju produktów, czasu trwania i realizacji procesów oraz reagowania na zmiany w otoczeniu;
- ciągle doskonalenie się poprzez proces uczenia się;
- współpraca z partnerami oraz dopasowanie kompetencji własnych do kompetencji partnera.

Zaprezentowane źródła przewagi konkurencyjnej wyraźnie wskazują na udział zasobów wiedzy oraz na konieczność wprowadzania zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Według K. Perechudy [Perechuda 2005, s. 219]: „Zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzy pochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instru-

<sup>2</sup> *Small Business Act*, Ministerstwo Gospodarki, Polityka Przedsiębiorczości, <http://bip.mg.gov.pl/O+ministerstwie>, dostęp 20.01.2014.

<sup>3</sup> A. Skowronek-Mielczarek (2013), *Rozwój przedsiębiorstwa i jego zasoby – wzajemne powiązania i relacje*, [w:] *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, (red.) A. Skowronek-Mielczarek, s. 51, CeDeWu, Warszawa.

mentach organizowania i komunikowania”<sup>4</sup>. Odniesienie tej definicji do mikroprzedsiębiorstwa może być dyskutowane ze względu na specyficzny rodzaj zasobów oraz odmienne niż w dużych firmach zadania i instrumenty.

W niewielu opracowaniach z zakresu przedmiotu autorzy koncentrują się na problematyce zarządzania, konkurencyjności oraz kwestii zarządzania kapitałem intelektualnym w mikroprzedsiębiorstwach. Zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą w tych podmiotach nie są przedmiotem badań, a w nielicznych pozycjach literaturowych prezentuje się wycinkowe badania lub wyniki obserwacji. M. Koziół [Koziół, 2013, s. 47] przedstawia pogląd, iż jedną z ważniejszych barier wewnętrznych rozwoju małego przedsiębiorstwa jest bariera edukacyjna<sup>5</sup>. Wymienia on następujące czynniki utrudniające rozwój firmy MŚP: słaba kultura przedsiębiorczości, słaba znajomość nowoczesnych metod zarządzania, ograniczony dostęp do informacji gospodarczej, brak umiejętności pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania informacji z otoczenia, niewielki zakres wykorzystywania Internetu i innych narzędzi IT. A. Wilmańska [Wilmańska, 2010, s. 11-12] wskazuje na lukę w potencjale rozwoju pracowników spowodowaną niskimi kwalifikacjami, wysoką fluktuacją pracowników, zwłaszcza specjalistów, niską zdolnością i skłonnością do uczenia się, brakiem systemu efektywnego kształcenia w zakresie *small business* i innymi czynnikami.

Wśród prezentowanych w literaturze przedmiotu badań nad zasobowymi uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorstw<sup>6</sup> brakuje tych dotyczących mikroprzedsiębiorstw i takich zagadnień, jak: ocena konkurencyjności, kluczowe kompetencje, zarządzanie wiedzą, innowacyjność i innych. Tematyka mikroprzedsiębiorstw jest podejmowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, która zapoczątkowała badania nad innowacyjnością mikroprzedsiębiorstw [Juchniewicz, Grzybowska, 2010]. Z badań M. Juchniewicz i B. Grzybowskiej wynika, iż mikroprzedsiębiorcy nie doceniają znaczenia wiedzy jako czynnika kreującego rozwój i innowacje, określając wiedzę o potrzebach rynku, nowych technologiach oraz brak działu badawczo-rozwojowego jako czynniki o niskim znaczeniu [Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 101-102]. Badani mikroprzedsiębiorcy nie doceniają znaczenia współczesnych metod zarządzania jako istotnego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

<sup>4</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 219.

<sup>5</sup> Szerzej na temat możliwości zastosowania nowych metod dyfuzji wiedzy w: M. Koziół (2013), *Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 22, Nr 1, czerwiec 2013, s. 47.

<sup>6</sup> Ostatnie badania przedsiębiorstw w tym zakresie prowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie zostały zaprezentowane w opracowaniu pt. *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, (red.) A. Skowronek-Mielczarek, CeDeWu, Warszawa 2013. Badaniami objęto 200 celowo dobranych przedsiębiorstw należących do średnich i dużych przedsiębiorstw.



## **1.2. Zarządzanie marketingowo-logistyczne mikroprzedsiębiorstwem**

Formuła zarządzania marketingowo-logistycznego składa się z wzajemnie przenikających się sfer marketingu oraz logistyki [Wojciechowski, 2011, s. 29]. Wskazywany autor podaje możliwość realizowania zadań przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu dwóch ujęć: marketingowego i logistycznego. Do głównych zadań przedsiębiorstwa zalicza następujące działania:

- tworzenie koncepcji produktu,
- określanie wielkości produkcji,
- ustalenie zasad i kierunków sprzedaży,
- produkcję lub świadczenie usługi,
- sprzedaż i wysyłka,
- serwis po sprzedaży.

Koncepcję integracji działań marketingowych (4 P) oraz działań logistycznych (logistyka-mix) prezentuje m.in. P. Blaik [Blaik, 2010, s. 305], zaliczając do logistyki-mix procesy: transportowe, magazynowe, zarządzania zapasami, pakowania, realizacji zamówień oraz proces obsługi klienta. Kontynuując typologię P. Blaika można wskazać na dziedziny zarządzania marketingowo-logistycznego, znajdujące się poza firmą, które mogą zainteresować przedsiębiorstwa, jak np. produkcja podwykonawcza, outsourcing usług, czy badania zadowolenia klientów. Definiowanie procesów i obszarów działań marketingowo-logistycznych może stać się podstawą do tworzenia systemu zarządzania marketingowo-logistycznego w dużym przedsiębiorstwie, posiadającym sformalizowane struktury oraz wyraźnie wyodrębnione zakresy obowiązków pracowników. Można też wskazać na wzajemne relacje wymienionymi procesami, przy czym od charakteru relacji będzie zależeć efektywność przedsiębiorstwa. Procesy zaopatrzenia oraz dystrybucji są podporządkowane procesom produkcyjnym i powinny być z nimi ściśle skorelowane pod względem ilościowym.

Zarządzanie marketingowo-logistyczne przedsiębiorstwem nie jest jedynie prostym połączeniem marketingu i logistyki. Za najważniejsze obszary współzależności marketingu i logistyki w takim ujęciu można uznać integrację czynności z zakresu marketingu-mix oraz logistyki-mix. Model zarządzania marketingowo-logistycznego obejmuje formuły: marketingowe 4C oraz logistyczne 7W, zakładając iż efekt takiego połączenia będzie miał charakter synergiczny [Blaik 2010, s. 305]. Najważniejszym efektem jest osiągnięcie zadowolenia klienta poprzez jednoczesne integrowanie procesów marketingowych i logistycznych. Przykładem takiego przenikania się obszarów jest marketing i logistyka w ujęciu koncepcyjnym. Koncepcja marketingowa przedsiębior-

stwa wymaga wsparcia w postaci dynamicznie prowadzonych procesów logistycznych opartych na jednoczesnym wykorzystaniu wielu obszarów wiedzy. Integrowanie zadań marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie pozwala na realizację zadań przedsiębiorstwa, których efekty zaspokajają potrzeby klientów. Zadania marketingowe wymagają obecnie bliższego określenia i redefiniowania w wyniku rozwoju współczesnego marketingu [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 20-2]. Analiza poszczególnych kategorii może być pomocna w identyfikacji etapu rozwoju marketingu danego przedsiębiorstwa oraz określenia stopnia zaangażowania firmy w działalność marketingową.

Do głównych obszarów zastosowania zarządzania marketingowo-logistycznego przedsiębiorstwem należy zarządzanie procesami logistycznymi w sferze zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji. Marketing w tym ujęciu daje możliwość rozpoznania potrzeb rynku oraz ocenę wrażliwości na specyficzne atrybuty produktów i na sposoby dostarczania produktów klientom. Celem integracji marketingu i logistyki jest osiągnięcie efektu synergii w dziedzinie zarządzania strategicznego, zwłaszcza w obszarze satysfakcji klientów. Obsługa klienta jako główny cel działań logistycznych jest realizowana w oparciu o koncepcję 7W, tj.: dostarczanie klientom właściwych towarów, we właściwej ilości, we właściwej kondycji, we właściwym miejscu i czasie [Beier, Rutkowski, 2004, s. 30-31].

W koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego wykorzystuje się model biznesowy we wszystkich jego aspektach. Za główne cele zarządzania marketingowo-logistycznego wielu autorów uważa osiąganie następujących efektów [Blaik 2010, s. 301]:

- zaspokajanie potrzeb klientów,
- rozwiązywanie problemów klientów,
- osiąganie określonych korzyści przez przedsiębiorstwo,
- poprawę pozycji przedsiębiorstwa,
- uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie tak określonych efektów można wskazać zarówno odrębne zadania marketingowe, jak i logistyczne, które w zarządzaniu marketingowo-logistycznym dają wielowymiarowy obraz sprzężenia i integracji, a efekty integracji koncepcji marketingu i logistyki stają się widoczne na rynku [Blaik 2010, s. 219]. W mikroprzedsiębiorstwie występują również tak określone cele marketingowo-logistyczne, jednak ich planowanie, realizacja i monitorowanie z zastosowaniem wiedzy marketingowej oraz logistycznej staje się zazwyczaj zadaniem dla jednej osoby. W mikroprzedsiębiorstwie ze względu na ograniczone zasoby ludzkie występuje koncentracja celów, która w przypadku braku wiedzy marketingowej oraz logistycznej prowadzi do podejmowania błędnych decyzji. Przewaga mikroprzedsiębiorstw, które wdrożyły zarządza-

nie marketingowo-logistyczne przejawia się m.in. w ich elastyczności, zwinności, czy dbałości o prawidłowe relacje z klientami.

W literaturze przedmiotu niewiele opracowań dotyczy stosowania marketingowo-logistycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w sektorze mikrofirm. Częściej spotyka się opracowania dotyczące wyłącznie zarządzania marketingowego (lub jak niektórzy autorzy twierdzą: zarządzania marketingiem) oraz zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem. Wiedza teoretyczna w odniesieniu do sfery zarządzania mikroprzedsiębiorstwem nie została dotychczas wyraźnie wyeksponowana. 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. Współczesne zjawiska gospodarcze w sektorze MŚP wskazują wyraźnie na odmienny charakter w obszarze zarządzania i trudności w stosowaniu w nich dotychczasowych modeli objaśniających procesy zarządcze. Można w tym miejscu sformułować pytanie: czy w przedsiębiorstwie XXI wieku można traktować rozdzielnie poszczególne dziedziny zarządzania, bez uwzględniania współzależności funkcjonowania tych dziedzin? Tworzenie systemu zarządzania i myślenie systemowe powstaje w dużej organizacji w oparciu o zasoby wiedzy, dając zarazem początek organizacji opartej na wiedzy. Dyskusja nad modelem zarządzania drugiej generacji przedstawiona przez I. Hejduk oraz M. Grudzewskiego oraz pozostałych autorów [Hejduk, Grudzewski i in., 2010, s. 2] prowadzi do konkluzji wskazującej wiedzę jako najważniejszy czynnik w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Badania przedstawione w publikacji I. Hejduk i in. mogą stać się punktem wyjścia do szerszych rozważań nad zarządzaniem mikroprzedsiębiorstwem, wykraczających poza objętość niniejszego opracowania<sup>7</sup>.

### 1.3. Metodyka *Network Thinking* w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikrofirmą

Ograniczone zasoby wiedzy w mikroprzedsiębiorstwach sprawiają, iż nie stosują one najnowszych metod zarządzania, wśród których można wyróżnić m.in. koncepcję zarządzania marketingowo-logistycznego skojarzoną z metodyką myślenia sieciowego. Metodyka *Network Thinking*, tj. myślenie

<sup>7</sup> Koncepcja zarządzania drugiej generacji zakłada uporządkowanie koncepcji zarządzania pod względem ich przydatności we współczesnym przedsiębiorstwie określane jako sustainability. Badania K. Hejduk i in. nad określeniem znaczenia wybranych czynników w zarządzaniu nie obejmują mikroprzedsiębiorstw.