

Stanisław Skowron  
Politechnika Lubelska

## Marketingowy wymiar zachowań przedsiębiorczych na przykładzie mikroprzedsiębiorstw handlowych

### The marketing dimension of entrepreneurial behaviour exemplified by commercial microenterprises

*Przedmiotem niniejszej publikacji jest diagnoza potencjału przedsiębiorczego mikroprzedsiębiorstw handlowych, rozumianego tu jako względnie trwała zdolność danego podmiotu do zachowań przedsiębiorczych. Istotnym jej dopełnieniem jest diagnoza aktywności marketingowej tych firm, oraz aktywności instytucji około biznesowych działających w otoczeniu firm.*

*Badaniami objęto ogółem ponad 400 firm – mikroprzedsiębiorstw handlowych działających w 2 regionach Polski: region A – na zachodzie kraju, region B – na wschodzie kraju. W obu regionach próba badawcza była podobnie liczna, tj. po około 200 firm.*

*Zachowania przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorstw handlowych w badanych regionach Polski ukazują dość pesymistyczny obraz stanu potencjału przedsiębiorczego tych firm. Diagnoza potencjału przedsiębiorczego oraz aktywności marketingowej i korzystania z instytucji wsparcia okołobiznesowego tworzą spójny obraz przedsiębiorczości firm sektora MSP*

**Słowa kluczowe:** mikroprzedsiębiorstwo, zachowania przedsiębiorcze, marketing

#### 1. Wprowadzenie

W sektorze MSP w Polsce brak jest tradycji przedsiębiorczości. Z perspektywy historycznej można przyjąć, że przedsiębiorcy nie mieli sprzyjających warunków do zdobywania należytego doświadczenia, wiedzy i umiejętności w zakresie efektywnego zarządzania podmiotem gospodarczym, a niektóre praktyki zakorzenione w ich świadomości i zachowaniach, stanowią do dziś swoisty balast i są przyczyną wielu kłopotów. Istnieje więc potrzeba identyfikacji i kształtowania takich zachowań przedsiębiorczych, które pozwoliłyby na budowę przewagi konkurencyjnej tych podmiotów na rynku i skuteczne konkurowanie z dużymi podmiotami gospodarczymi. Jest to trudne zadanie dla mikroprzedsiębiorstw, ale nie niemożliwe do zrealizowania.

Z drugiej strony, charakterystyka mikroprzedsiębiorstw wskazuje, że samodzielne działania tych podmiotów mogą być niewystarczające do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Brak potencjału intelektualnego, niewystarczające zasoby rzeczowe i finansowe uniemożliwiają w wielu przypadkach sprawne funkcjonowanie. Dlatego zasadnym wydaje się stwierdzenie, że działania takich podmiotów powinny być wspierane przez odpowiednie kształtowanie polityki władz lokalnych oraz oferty ze strony instytucji okołobiznesowych.

Przedmiotem niniejszej publikacji jest diagnoza potencjału przedsiębiorczego mikroprzedsiębiorstw handlowych, rozumianego tu jako względnie trwała zdolność da-

nej podmiotu do zachowań przedsiębiorczych. Istotnym komponentem tych zachowań jest orientacja marketingowa.

## 2. Mikroprzedsiębiorstwo – podmiot „skazany” na przedsiębiorczość

Według Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004r., „za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz

osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro”<sup>1</sup>.

Ponadto, biorąc pod uwagę charakterystyczne cechy jakościowe tych podmiotów gospodarczych, przyjmuje się za wytycznymi Raportu Boltona, że mikroprzedsiębiorstwo posiada mały udział w rynku, kierowane jest osobiście przez jego właściciela, nie stanowi części dużego przedsiębiorstwa, a jego właściciele- kierownicy są w swoich podstawowych decyzjach wolni od kontroli zewnętrznej<sup>2</sup>.

Charakterystyka mikroprzedsiębiorstwa, będąca przedmiotem wielu analiz<sup>3</sup> eksponuje takie jej cechy, które nierozdzielnie związane są z przedsiębiorcą i przedsiębiorczością, rozumianą tu jako rodzaj postawy i aktywności. Wielu autorów dość zgodnie do zbioru tych cech zalicza:

niezależność finansową i decyzyjną, utrudniony dostęp do źródeł finansowania oferowanych przez rynek kapitałowy, brak finansowych możliwości zatrudnienia na stałe specjalistów<sup>4</sup>,

szybką reakcją na zmieniające się wymagania rynku, łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne, niezbiurokratyzowane struktury zarządzania, racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy, wykorzystywanie szans i skłonność do podejmowania ryzyka, otwartość na wykorzystywanie funduszy wspierania lokalnej gospodarki<sup>5</sup>,

otwarcie na wykorzystanie innowacji weryfikowanej przez potrzeby klienta, zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez lokalny rynek, konkurencyjność osiągnięta dzięki dużej dyscyplinie kosztowej, szybka reakcja na potrzeby rynku, nawiązywanie bliskich relacji z klientami, duża elastyczność w działaniu<sup>6</sup>, centralizacja i personalizacja zarzą-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz. U. Nr 173, poz. 1807

<sup>2</sup> B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Wyd. AJG sp. z oo. Bydgoszcz 2004

<sup>3</sup> Por. E. Grzegorzewska-Mischka, W. Wyrzykowski, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*, Wyd. Book Market, Gdańsk 2009, M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wyd. DrukTur sp. zoo, Warszawa 2003, R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review, September 2009, E. Sadler-Smith, Y. Hampson, I. Chaston, B. Badger, *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance*, Journal of Small Business Management, 2003, Ph. A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice Hall- Financial Times, Englewood Cliffs, 2004

<sup>4</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997

<sup>5</sup> M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Difin Warszawa 2002

<sup>6</sup> A. Skowronek – Mielczarek A, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*. Wyd. C.H. Beck Warszawa 2003, str. 4

dzania, słaba specjalizacja pracy, procesy decyzyjne oparte na intuicji i doświadczeniu, prosty system informacji wewnętrznej i zewnętrznej, niewielkie bariery wejścia i wyjścia z rynku, duża rotacja tych firm na rynku, niska jakość zatrudnienia oraz jego niestabilność i niepewność<sup>7</sup>.

Prowadzenie mikroprzedsiębiorstw wymaga zachowań przedsiębiorczych, definiowanych w literaturze przedmiotu wielorako poprzez koncepcje: T. Petersa i R.H. Watermana, R. M. Kanter (rozwinętego następnie przez J. Pencę w formule 7xF, B. Wawrzyniaka, M. Bratnickiego, B. Glinki, M. Moszkowicza, J. Targalskiego, T. Lau, E.P. Lazeara, P. Druckera i wielu innych<sup>8</sup>. Istotę zachowań przedsiębiorczych bodaj najlepiej nakreśla model H.H. Stevensona, M.J. Roberta oraz H.I. Grousbecka, w którym autorzy każdy istotny aspekt działań menadżerskich w małej firmie przedstawili w formule antynomii: zachowania przedsiębiorcze vs zachowania nieprzedsiębiorcze (tj. administracyjne)<sup>9</sup>. Został on zastosowany w diagnozowaniu potencjału przedsiębiorczego mikroprzedsiębiorstw handlowych i dokładniej omówiony w punkcie 3-cim.

Istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości w sektorze MSP ma również stan i aktywność jego otoczenia okołobiznesowego. Zadaniem instytucji działających w takim otoczeniu jest szeroko rozumiana współpraca i pomoc mikroprzedsiębiorstwom. Należy do nich zaliczyć: władze lokalne – ustawowo zobligowane do wspierania przedsiębiorczości na swoim terytorium, banki i instytucje wsparcia finansowego (fundusze poręczeniowe i pożyczkowe, firmy leasingowe), firmy doradcze, dostawców, odbiorców. Szczególnie władza lokalna, mając do dyspozycji określone narzędzia, może przyczynić się do szerzenia kultury przedsiębiorczości wśród społeczeństwa, w tym drobnych przedsiębiorców lub udzielać pomocy poprzez podejmowanie różnych inicjatyw wspierających drobną przedsiębiorczość. Stan i aktywność otoczenia okołobiznesowego może być przedmiotem interesujących badań naukowych.

### 3. Metodologia badań

Badania diagnostyczne dotyczyły 3 obszarów problemowych: a) orientacji w działaniach biznesowych właścicieli lub menadżerów firm, b) aktywności marketingowej firm, c) aktywności instytucji około biznesowych działających w otoczeniu firm.

Badania orientacji zostały oparte na modelu zachowań menadżerskich H.H. Stevensona, który w pełni rozwiniętej swojej koncepcji wyróżnia 8 obszarów definiujących potencjał przedsiębiorczy menadżera firmy. Zostały one przedstawione w tabeli 1. Pozwalają zaznaczać zachowania przedsiębiorcze (lewa kolumna tabeli), prze-

<sup>7</sup> D. Bednarska, *Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie*, [w] H. Bieniok (red). Zarządzanie małą firmą. Katowice 1995, str. 11-16

<sup>8</sup> Por. J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, cz. I*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, Organizacja i Kierowanie, 1993 No. 2, M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice. 2002, B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu.*, Wyd. PWE Warszawa 2005, J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość wobec wyzwań integracji europejskiej*, Wyd. U.E. w Krakowie, Kraków 2008, J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003, T. Lau, *The Incydent Method- An Alternative way of Studying Entrepreneurial Behaviour*. Proceedings of Int-Ent 92 Conference, Dortmund 1992, E.P. Lazear, *Entrepreneurship, Journal of Labor Economics*, 2005, vol 23, No. 4

<sup>9</sup> H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, IRWIN 1994

ciwstawiając im zachowania administracyjne (prawa kolumna tabeli), a przy tym wskazywać na szerokie spektrum najróżniejszych zachowań zawartych pomiędzy obiema skrajnościami.

Tabela 1. Profil zachowań menadżera jako przedsiębiorcy i administratora wg modelu H.H. Stevensona

Promotor (przedsiębiorczość)	Wymiary zachowań	Zarządca (administrowanie)
Na szanse	Orientacja strategiczna	Na zasoby
Ryzykowne, krótki okres trwania	Zaangażowanie w szanse	Ewolucyjne, długi okres trwania
Wiele poziomów zasobów	Zaangażowanie w zasoby	Jeden poziom zasobów
“Wypożyczanie” potrzebnych środków	Kontrola zasobów	Własność potrzebnych środków
Płaska, sieciowa	Struktura organizacyjna	Hierarchiczna
Kreowanie wartości	Kryteria wynagradzania	Odpowiedzialność i staż pracy
Szybki, akceptujący ryzyko wzrost	Orientacja na wzrost	Bezpieczny, powolny, zrównoważony wzrost
Poszukiwanie, promowanie i wykorzystywanie szans	Kultura przedsiębiorczości	Poszukiwanie szans w oparciu o kontrolowane zasoby; pomyłki karane

Źródło: opracowanie własne na podstawie H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, IRWIN 1994

Na bazie powyższej koncepcji został opracowany kwestionariusz ankiety zastosowany do badania postaw i zachowań kadry menadżerskiej firm. Wykorzystując sprawdzoną empirycznie konstrukcję T.E. Browna, P., Davidssona P. i J, Wiklunda<sup>10</sup> [3], zastosowano 10-ciopunktową skalę wartościowania w postaci dyferencjału semantycznego, gdzie 1 oznacza postawę skrajnie administracyjną, 10 zaś – postawę skrajnie przedsiębiorczą. Przedmiotem wartościowania były treści ujęte w następujące zmienne:

kierunek działań (1 – wykorzystanie posiadanych zasobów, 10 – wykorzystanie identyfikowanych szans),

wykorzystanie szans (1 – w oparciu o posiadane zasoby, 10 – brane pod uwagę wszystkie szanse),

wykorzystanie nadwyżek finansowych (1 – przewaga konsumpcji, 10 – przewaga inwestycji),

rodzaj inwestycji (1 – w stabilność firmy, 10 – w elastyczność działań firmy)

preferencje przy wykorzystaniu szans (1 – pieniądze przed pomysłem, 10 – pomysł przed pieniądzem),

współpraca z partnerami (1 – nietrwała, luźna, 10 – trwała i ścisła),

<sup>10</sup> T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, Strategic Management Journal, 22, 2001

zarządzanie potencjałem ludzkim (1 – egzekwowanie obowiązków, 10 – pracownik jako partner w biznesie),  
system wynagrodzeń (1 – od odpowiedzialności za pracę, 10 – od wartości jaką wnosi do firmy),  
główny cel firmy (1 – przetrwanie, 10 – wzrost),  
tempo wzrostu firmy (1 – pewny i zrównoważony, 10 – jak najszybszy i największy),  
kreatywność właściciela firmy (1 – brak dobrych pomysłów, 10 – nadmiar pomysłów wobec zasobów),  
umiejętność identyfikowania szans (1 – brak dostrzegania szans, 10 – łatwe dostrzeganie szans w otoczeniu),  
umiejętność wykorzystania szans (1 – niewykorzystane szanse w postaci zyskowego produktu, 10 – wykorzystywane szanse w postaci zyskowego produktu).

Badania aktywności marketingowej firm dotyczyły: wskazania głównego atrybutu wyróżniania się spośród konkurencji, identyfikacji przypadków stosowania określonych instrumentów promotion mix oraz określenia intensywności poszukiwania informacji z zewnątrz.

Aktywność okołobiznesowa odnosi się do wskazania przypadków wspierania mikroprzedsiębiorstw przez instytucje otoczenia okołobiznesowego działających w regionie pochodzenia (lokalizacji) tych firm.

Badaniami objęto ogółem ponad 400 firm – mikroprzedsiębiorstw handlowych działających w 2 regionach Polski: region A – na zachodzie kraju, region B – na wschodzie kraju. W obu regionach próba badawcza była podobnie liczna, tj. około 200 firm.

#### 4. Wyniki badań

##### 4.1. Diagnoza potencjału przedsiębiorczego

Potencjał przedsiębiorczy mikroprzedsiębiorstw handlowych diagnozowany w toku badań ankietowych przedstawiono w tabeli 2. Generalnie nie jest on wysoki, co potwierdza tezę o przewadze zachowań administracyjnych nad przedsiębiorczymi w prowadzeniu tych firm. Zauważyć należy również różnicę poziomu tego potencjału w każdym jego wymiarze na korzyść firm zlokalizowanych w zachodniej części kraju (region A).

Tabela 2. Ocena potencjału przedsiębiorczego badanych firm

Obszar i treść zachowań	Region A	Region B	Ogółem
Kierunek działań	3,64	3,19	3,43
Wykorzystanie szans	3,51	2,79	3,17
Ogółem orientacja strategiczna	3,57	2,99	3,30
Wykorzystanie nadwyżek finansowych	4,66	5,05	4,84
Rodzaj inwestycji	4,34	3,50	3,94
Korzystanie z zasobów	3,53	3,48	3,50
Preferencje przy wykorzystaniu szans	3,43	3,95	3,67
Ogółem zorientowanie na zasoby	3,99	3,99	3,99
Współpraca z partnerami	5,26	5,35	5,30
Zarządzanie potencjałem ludzkim	4,39	4,78	4,57

System wynagrodzeń	4,11	4,25	4,18
Ogółem system zarządzania	4,59	4,79	4,68
Główny cel firmy	4,02	3,37	3,71
Tempo wzrostu firmy	3,67	2,73	3,22
Ogółem orientacja na wzrost	3,84	3,05	3,46
Kreatywność właściciela firmy	4,63	4,79	4,70
Umiejętność identyfikacji szans	4,58	4,06	4,33
Umiejętność wykorzystania szans	4,42	3,56	4,01
Ogółem kultura przedsiębiorcza	4,54	4,14	4,35
Ogółem średnia z obszarów	4,11	3,79	3,96

Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Goral, Zachowania przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorstw handlowych w województwie lubelskim. Rozprawa doktorska. Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Wrocław 2008

#### 4.2. Diagnoza działalności marketingowej

Za główne atrybuty wyróżniania się spośród konkurencji większość badanych firm uznała:

- profesjonalną obsługę (68% z regionu A, 56 % z regionu B),
- niską cenę (55% A, 62 % B),
- wysoką jakość produktów (59% A, 49 % B),
- szerokość i głębokość asortymentu (49% A, 40 % B),
- świadczenie dodatkowych usług (24% A, 11 % B),
- naśladownictwo innych firm (8% A, 17 % B).

Bardziej szczegółowe wyniki badań firm pod kątem inwentaryzowania działań w obszarze ich działalności marketingowej przedstawiono w tabeli 3. Stanowią one istotne dopełnienie obrazu potencjału przedsiębiorczego tych podmiotów.

Tabela 3. Działania promocyjne badanych firm

Promotion mix	Odsetek firm wykorzystujących instrument		Komentarz
	Region A	Region B	
Ulotki	62	47	Instrument częściej wykorzystują firmy regionu A (różnica statystycznie istotna)
Karta stałego klienta	38	18	Instrument rzadko stosowany z przewagą regionu A (różnica statystycznie istotna)
Konkursy z nagrodami	25	17	Nie stosowany w obu regionach (brak istotnej statystycznie różnicy)
Merchandising	70	51	Dostrzega się skuteczność tej formy promocji, z przewagą firm w regionie A (różnica statystycznie istotna)
Reklama zewnętrzna	68	62	Często wykorzystywany w obu regionach (brak istotnej statystycznie różnicy)
Reklama w	17	11	Rzadko wykorzystywany we względu na

mass mediach			wysoką cenę i brak przekonania o jego skuteczności
Reklama w Internecie lub własna strona www.	33	8	Rzadko stosowany, duże zaległości firm regionu B (różnica statystycznie istotna)
Wyprzedaże sezonowe	55	42	Często wykorzystywany w obu regionach (różnica statystycznie istotna)
Opusty cenowe	50	63	Jedyny instrument częściej wykorzystywany przez firmy regionu B
Udział w targach	20 (sporadycznie)	13	Rzadko wykorzystywany instrument (brak istotnej statystycznie różnicy)
Własne fodery i katalogi	33	13	Wykorzystanie nie jest duże z wyraźną przewagą regionu A (różnica statystycznie istotna)
Sponsoring lub działalność charytatywna	37 (sporadycznie)	18 (sporadycznie)	Sporadyczne zaangażowanie z przewagą firm regionu A (różnica statystycznie istotna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Goral, Zachowania przedsiębiorcze...

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że aktywność marketingowa badanych firm jest skorelowana z ich potencjałem przedsiębiorczym; tam gdzie jest on większy mikroprzedsiębiorstwa w wyróżnianiu się spośród konkurencji stawiają bardziej na jakość, profesjonalizm obsługi klienta i dopasowanie oferty do ich potrzeb oraz śmielej i z większym skutkiem sięgają po różnorakie instrumenty promocji marketingowej. Odstępstwa od tej reguły wynikają najczęściej z utrwalonej w danym regionie tradycji prowadzenia małego biznesu oraz specyfiki przedsiębiorstwa handlowego na tle całego sektora MSP.

#### 4.3. Diagnoza aktywności otoczenia okolobiznesowego

Syntetyczne wnioski z badań przeprowadzonych wśród instytucji współkształtujących warunki dla funkcjonowania i rozwoju mikroprzedsiębiorstw handlowych w obu regionach, drogą wywiadów bezpośrednich i analizowania dokumentacji organizacyjnej, wskazują dość jednoznacznie, że w regionie A ich współpraca z firmami sektora MP przebiega dużo sprawniej w porównaniu z sytuacją w regionie B. Mikroprzedsiębiorstwa mają większe zaufanie do tych instytucji i same formułują oczekiwania dotyczące szkoleń specjalistycznych i doradztwa fachowego oraz poszukują dodatkowych źródeł finansowania swojego rozwoju.

#### 5. Wnioski końcowe

Zachowania przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorstw handlowych w badanych regionach Polski ukazują dość pesymistyczny obraz stanu potencjału przedsiębiorczego tych firm. Jest on znacząco wyższy w regionie A., co zapewne wynika z uwarunkowań historyczno-kulturowych obu regionów. Diagnoza potencjału przedsiębiorczego oraz aktywno-

ści marketingowej i korzystania z instytucji wsparcia okołobiznesowego tworzą na tyle spójny obraz przedsiębiorczości firm sektora MSP, że wektor zmiennych opisujących zachowania przedsiębiorcze można uznać za miarodajny instrument pomiaru tego zjawiska.

## Literatura

- Bednarska D., Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie, [w] Bieniok H. (red). Zarządzanie małą firmą. Katowice 1995, str. 11-16
- Bratnicki M., Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Wyd. AE w Katowicach, Katowice. 2002
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, Strategic Management Journal, 22, 2001
- Glinka B., Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce, Wyd. PWE, Warszawa 2008
- Goral A., Zachowania przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorstw handlowych w województwie lubelskim. Rozprawa doktorska. Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Wrocław 2008
- Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, Wyd. Book Market, Gdańsk 2009
- Lau T., The Incydent Method- An Alternative way of Studying Entrepreneurial Behaviour. Proceedings of Int-Ent 92 Conference, Dortmund 1992
- Lazear E.P., Entrepreneurship, Journal of Labor Economics, 2005, vol 23, No. 4
- Łuczak M., Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą, Wyd. DrukTur sp. zoo, Warszawa 2003
- Moszkowicz M. (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu., Wyd. PWE Warszawa 2005
- Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R., Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation, Harvard Business Review, September 2009
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Wyd. AJG sp. z oo. Bydgoszcz 2004
- Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, cz. I, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
- Piasecki B., Przedsiębiorczość i mała firma, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
- Sadler-Smith E, Hampson Y., Chaston I., Badger B., Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance, Journal of Small Business Management, 2003
- Skowronek – Mielczarek A., Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania. Wyd. C.H. Beck Warszawa 2003, str. 4
- Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousbeck H.I., New Business Ventures and the Entrepreneur, IRWIN 1994
- Strużycki M., Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie. Di-fin Warszawa 2002
- Targalski J. (red.), Przedsiębiorczość wobec wyzwań integracji europejskiej, Wyd. U.E. w Krakowie, Kraków 2008
- Targalski J., Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz. U. Nr 173, poz. 1807
- Wawrzyniak B., Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?, Organizacja i Kierowanie, 1993 No. 2
- Wickham Ph. A., Strategic Entrepreneurship, 3<sup>rd</sup> Ed.; Prentice Hall- Financial Times, Englewood Cliffs, 2004



### **Summary**

The subject matter of the present publication is the diagnosis of entrepreneurial potential of commercial microenterprises, understood here as a relatively stable ability of a given subject to exhibit entrepreneurial behaviour. A significant supplement is the diagnosis of marketing activity of those companies, as well as of the marketing activity of business-related institutions functioning in the environment of the companies.

The study involved over 400 companies – commercial microenterprises functioning in two regions of Poland: region A – in the west of the country, and region B – in the east. In both regions, the sample was similar in terms of number – about 200 companies in each of them.

Entrepreneurial behaviour of commercial microenterprises in the studied regions of Poland present rather a pessimistic image of the condition of the entrepreneurial potential of those companies. The diagnosis of the entrepreneurial potential and marketing activity and making use of the institutions of business-related support create a coherent image of the entrepreneurship of SME sector companies

**Key words:** microenterprise, entrepreneurial behaviour, marketing

### Informacje o autorze:

**dr hab. inż. Stanisław Skowron**

Politechnika Lubelska

e-mail: s.skowron@pollub.pl