

# Wojciech Grabowski, Edward Stawasz

---

## Rola doradztwa gospodarczego w tworzeniu wiedzy i strategii rozwoju w mikroprzedsiębiorstwach

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 45/2, 49-59

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI:10.18276/sip.2016.45/2-04

Wojciech Grabowski\*

Edward Stawasz\*\*

Uniwersytet Łódzki

## ROLA DORADZTWA GOSPODARCZEGO W TWORZENIU WIEDZY I STRATEGII ROZWOJU W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH

### Streszczenie

W prezentowanym artykule omawiana jest rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami. Zaprezentowano determinanty i znaczenie doradztwa gospodarczego jako czynnika wpływającego na niwelowanie luki w zakresie wiedzy zarządczej w przedsiębiorstwach. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych dla 406 losowo wybranych polskich mikroprzedsiębiorstw dotyczące korzystania z usług doradztwa gospodarczego w zakresie tworzenia wiedzy oraz formułowania strategii zarządzania.

**Słowa kluczowe:** mikroprzedsiębiorstwa, doradztwo gospodarcze, model wielomianowy kategorii uporządkowanych

### Wstęp

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wymienia się coraz częściej doradztwo gospodarcze uważane za istotny czynnik poprawy zarządzania, zwłaszcza podmiotów o najmniejszej skali (mikroprzedsiębiorstw), zarówno w obszarze redukcji barier ich rozwoju, jak i w dziedzinie

\* Adres e-mail: emfwog@uni.lodz.pl.

\*\* Adres e-mail: stawasz@uni.lodz.pl.

zarządzania rozwojem. Problem roli doradztwa gospodarczego dla tych podmiotów jest wciąż słabo rozpoznany w literaturze przedmiotu (Łobacz, Głodek, 2015; Tuszyński, 2013; Dyer, Ross, 2007; Suszyński, 2005; Robson, Bennett, 2000). Z tego powodu istotne jest spojrzenie na rolę doradztwa gospodarczego w tworzeniu wiedzy z zakresu zarządzania jako źródła redukującego bariery i wpływającego na kształtowanie prorozwojowej orientacji mikroprzedsiębiorstw.

Celem artykułu jest określenie roli doradztwa gospodarczego w zarządzaniu w kontekście wiedzy z zakresu zarządzania oraz strategii zarządzania w polskich mikroprzedsiębiorstwach. Omówiono determinanty i znaczenie doradztwa gospodarczego jako czynnika prorozwojowego w przedsiębiorstwach. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu doradztwa gospodarczego na tworzenie wiedzy oraz formułowanie strategii rozwoju w polskich mikroprzedsiębiorstwach. Wykorzystano w tym celu wielorównaniowy rekurencyjny model wielomianowy kategorii uporządkowanych.

## **1. Doradztwo gospodarcze a tworzenie wiedzy i strategii rozwoju w mikroprzedsiębiorstwach**

Doradztwo gospodarcze może mieć istotny wpływ na zarządzanie i rozwój mikroprzedsiębiorstw. Zarządzający rzadko dysponują całą wiedzą niezbędną do efektywnego i prowadzonego z sukcesem biznesu (Mole, 2002; Nogalski, Falencikowski, 2005). Potrzebna i deficytowa wiedza może zostać pozyskana z otoczenia, od doradców, w postaci profesjonalnej i niezależnej usługi. Ma ona na celu pomaganie zarządzającym i przedsiębiorstwom w realizowaniu ich celów poprzez rozwiązywanie problemów z sferze zarządzania, identyfikowanie i wykorzystywanie nowych szans, uczenie się i wdrażanie zmian (Ramsden, Bennett, 2005; Kubr, 2002).

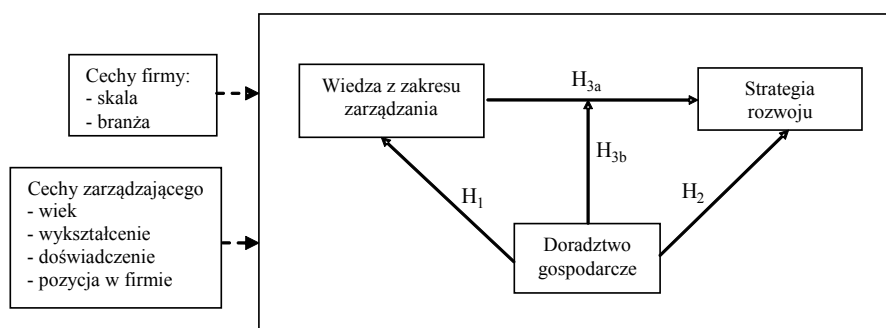
Determinantami korzystania z usług doradczych przez mikroprzedsiębiorstwa mogą być czynniki charakteryzujące zarządzającego (wykształcenie, wiek, pozycja w przedsiębiorstwie), czynniki związane z przedsiębiorstwem (skala działalności, wiek, branża, lokalizacja, profil działalności, forma prawna). Czynniki te, ich wzajemne powiązania różnicują sektor mikroprzedsiębiorstw pod względem zakresu i intensywności korzystania z usług doradczych (Berry, Sweeting, Goto, 2006).

W szczególności interesujące wydają się być zależności między korzystaniem z usług doradczych a posiadaniem strategii rozwoju oraz luką w wiedzy z zakresu zarządzania. Ich poprawna identyfikacja powinna dostarczyć wiedzy o czynnikach

kształtujących zakres i intensywność korzystania z doradztwa gospodarczego dla mikroprzedsiębiorstw. Zależność między posiadaniem strategii rozwoju a wiedzą oznacza, iż do stworzenia strategii niezbędne jest posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania. Z kolei korzystanie z doradztwa gospodarczego może pełnić w tym procesie trzy funkcje: 1) pozytywnie wpływać na zmniejszenie luki wiedzy z zakresu zarządzania, wspomagając pośrednio tworzenie strategii; 2) bezpośrednio uczestniczyć w tworzeniu strategii bądź 3) wspomagać zarządzających w tworzeniu strategii rozwoju. Istotne znaczenie ma tutaj świadomość zarządzających o roli usług doradczych w tym procesie. Rzutuje ona bowiem na zakres i intensywność włączenia usług doradczych do procesu zdobywania wiedzy i tworzenia strategii rozwoju (Webber, Johnson, Fargher, 2010; Soriano, 2003).

Model zależności przedstawiono na rysunku 1. W artykule postawiono dwie hipotezy główne: doradztwo gospodarcze ma pozytywny wpływ na rozwój wiedzy z zakresu zarządzania ( $H_1$ ), doradztwo gospodarcze wpływa pozytywnie na formułowanie strategii rozwoju ( $H_2$ ) oraz dwie hipotezy pomocnicze: o pozytywnym wpływie wiedzy z zakresu zarządzania na formułowanie strategii ( $H_{3a}$ ), o moderującym wpływie doradztwa gospodarczego na relację wiedza z zakresu zarządzania – strategia rozwoju ( $H_{3b}$ ). Wybrane czynniki związane z przedsiębiorstwem (skala działalności i branża) oraz związane z charakterystykami zarządzającego (wykształcenie i wiek zarządzającego, doświadczenie, pozycja w przedsiębiorstwie) zostały potraktowane jako tak zwane czynniki egzogeniczne.

Rysunek 1. Proponowany model oddziaływań



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Charakter próby

W artykule wykorzystano bazę 406 losowo wybranych mikroprzedsiębiorstw o zatrudnieniu do 9 osób, działających na terenie całego kraju. Badanie było przeprowadzone z udziałem autorów w 2012 roku w ramach projektu pt. „Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach” (Tuszyński, 2013).

Średnia wieku badanych przedsiębiorstw wynosiła 16 lat, czyli były to podmioty dojrzałe. Średnia wielkość zatrudnienia to 4 osoby. Przeważały przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 2–5 osób, stanowiące 59% całości próby. Przedsiębiorstwa jednoosobowe to 18% badanej próby, a udział przedsiębiorstw o liczbie pracujących 6–9 osób wyniósł 23%. Najliczniejszą grupę tworzyły przedsiębiorstwa usługowe (75%), a w dalszej kolejności handlowe (60%) i produkcyjne (33%).

Wśród osób zarządzających badanym przedsiębiorstwem przeważali właściciele (89%), a co dziesiąty zarządzający był osobą zatrudnioną w przedsiębiorstwie. Zarządzający posiadali duże doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstw – średni okres pracy jako zarządzającego wynosił 16,7 roku niezależnie od skali i wieku przedsiębiorstw. Zarządzający byli także stosunkowo dobrze wykształceni, ponieważ wykształcenie wyższe posiadało 52% z nich, a średnie 40%. Dwie trzecie zarządzających posiadały wykształcenie techniczne, 13% – wykształcenie ekonomiczne, a 19% – humanistyczne i inne.

Na miernik oceny wiedzy z zakresu zarządzania wybrano wskaźnik samooceny wiedzy zarządzających przyjmujący wartości na skali Likerta od 0 do 3. 19% zarządzających oceniało swoją wiedzę na poziomie 0, 44% – na poziomie 1, 31% – na poziomie 2 oraz 6% – na poziomie 3.

Strategię rozwoju zgodną z zasadami sztuki zarządzania, to jest określającą podstawowe cele przedsiębiorstw dla okresu co najmniej rocznego, posiadało 71% przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa nie posiadały strategii rozwoju, a ich zasadniczym celem było przetrwanie sprowadzające się do reagowania na bieżące wyzwania.

W badanej próbie blisko 2/3 mikroprzedsiębiorstw w latach 2010–2012 nie korzystały z żadnych usług doradczych, zaś ponad 1/3 badanych mikroprzedsiębiorstw, to jest 145 podmiotów, korzystała z doradztwa gospodarczego. Mikroprzedsiębiorstwa wykorzystujące doradztwo korzystały głównie w zakresie marketingu i sprzedaży (96% przedsiębiorstw), zarządzania ogólnego (84%), a także zarządzania finansami (71%), planowania i organizacji (63%). W mniejszym stopniu korzystano z usług doradczych w zakresie zarządzania produkcją i logistyką (35%) oraz zarządzania personelem (33%).

Ocena skuteczności korzystania z usług doradczych w badanych przedsiębiorstwach okazała się niska. Jedynie 28% przedsiębiorstw odnotowało wysoką skuteczność wykorzystania usług z punktu widzenia spełnienia oczekiwań. 45% firm uznało, że usługi doradcze były jedynie częściowo skuteczne, zaś 27% oceniło, iż były one nieskuteczne.

### 3. Wyniki badania empirycznego

W celu analizy zależności pomiędzy cechami mikroprzedsiębiorstw i zarządzających, decyzją o korzystaniu z usług doradczych, oceną wiedzy z zakresu zarządzania oraz decyzją o posiadaniu strategii rozwoju proponujemy model dyskretnego wyboru (Wiśniewski, 2009; Gruszczyński, 2010; Hozer, 1993) składający się z trzech równań i odzwierciedlający powiązania zilustrowane na rysunku 1:

$$KUDF_i^* = \mathbf{x}_i^{KUDF} \hat{\mathbf{a}}^{KUDF} + \varepsilon_{1i}, \quad \varepsilon_{1i} \sim F_1, \quad KUDF_i = I\{KUDF_i^* \geq 0\} \quad (1.a)$$

$$WIEDZA_i^* = \mathbf{x}_i^{WIEDZA} \hat{\mathbf{a}}^{WIEDZA} + \gamma_1 KUDF_i^* + \varepsilon_{2i}, \quad \varepsilon_{2i} \sim F_2$$

$$WIEDZA_i = \begin{cases} 0 & \text{gdy } WIEDZA_i^* < \mu_1 \\ 1 & \text{gdy } \mu_1 \leq WIEDZA_i^* < \mu_2 \\ 2 & \text{gdy } \mu_2 \leq WIEDZA_i^* < \mu_3 \\ 3 & \text{gdy } WIEDZA_i^* \geq \mu_3 \end{cases} \quad (1.b)$$

$$STRATEGIA_i^* = \mathbf{x}_i^{STRATEGIA} \hat{\mathbf{a}}^{STRATEGIA} + \gamma_2 KUDF_i^* + \gamma_3 WIEDZA_i^* + \gamma_4 WIEDZA_i^* I\{KUDF_i^* > 0\} + \gamma_5 WIEDZA_i^* I\{SKALA_i > 5\} + \varepsilon_{3i}, \quad (1.c)$$

$$\varepsilon_{3i} \sim F_3, \quad STRATEGIA_i = I\{STRATEGIA_i^* \geq 0\}$$

gdzie  $\mathbf{x}_i^{KUDF}$ ,  $\mathbf{x}_i^{WIEDZA}$  oraz  $\mathbf{x}_i^{STRATEGIA}$  oznaczają odpowiednio wektory zmiennych objaśniających w równaniach (1.a), (1.b), (1.c), natomiast  $F_1, F_2, F_3$  są dystrybucjami standardowego rozkładu normalnego. W tabeli 1 przedstawiono definicje zmiennych wielomianowych wykorzystywanych w modelu oraz definicje zmiennych objaśniających.

Tabela 1. Definicje zmiennych wykorzystywanych jako objaśniające oraz zmiennych zależnych

Zmienna	Definicja
<i>KUDF</i>	1 – przedsiębiorstwo korzystało z usług doradztwa gospodarczego w latach 2010–2012 0 – w przeciwnym przypadku
<i>WIEDZA</i>	Wartości od 0 do 3 na skali Likerta
<i>STRATEGIA</i>	1 – przedsiębiorstwo posiada strategię 0 – w przeciwnym przypadku
<i>SK</i>	Zatrudnienie
<i>WL</i>	1 – zarządzającym jest właściciel, 0 – w przeciwnym przypadku
<i>WYKSZ</i>	Wartości na skali porządkowej (Wiśniewski, 2012, 2014) od 1 (zawodowe) do 4 (doktorskie)
<i>DOSW</i>	Doświadczenie (w latach) osoby zarządzającej
<i>EKON</i>	1 – zarządzający ma wykształcenie ekonomiczne 0 – w przeciwnym przypadku
<i>USL</i>	1 – firma usługowa 0 – firma nieusługowa
<i>OF</i>	1 – formą prawną jest „osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą” 0 – w przeciwnym przypadku

Źródło: opracowanie własne.

W celu estymacji parametrów modelu (1.a)–(1.c) proponowana jest metoda Riversa, Vuonga (1988), którą powszechnie stosuje się w przypadku wielorównaniowych modeli wielomianowych kategorii uporządkowanych. Po oszacowaniu parametrów równania (1.a) obliczana jest wartość teoretyczna zmiennej  $KUDF_i^*$ , która następnie występuje jako endogeniczna zmienna objaśniająca w równaniu (1.b). Następnie parametry równania (1.b) szacowane są z uwzględnieniem endogeniczności zmiennej  $KUDF_i^*$  zgodnie z propozycją Riversa i Vuonga (1988). Obliczana jest wartość teoretyczna dla zmiennej  $WIEDZA_i^*$  i parametry równania (1.c) szacowane są z uwzględnieniem endogeniczności zmiennych  $KUDF_i^*$  oraz  $WIEDZA_i^*$ .

W tabeli 2 zaprezentowano wyniki estymacji parametrów wielorównaniowego modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych.

Tabela 2. Wyniki estymacji parametrów wielorównaniowego modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych

Zmienna	Równanie <i>KUDF</i>	Równanie <i>WIEDZA</i>	Równanie <i>STRATEGIA</i>
<i>Cons</i>	-2,05***	–	–
<i>SK</i>	0,12** (0,02)	–	–
<i>WL</i>	-0,56** (-0,12)	–	–
<i>WYKSZ</i>	0,54*** (0,11)	–	–
<i>KUDF*</i>	–	0,46***	0,45*** (0,08)
<i>DOSW</i>	–	0,06***	–
<i>USL</i>	–	0,79***	–
<i>EKON</i>	–	1,23***	–
<i>WIEDZA*</i>	–	–	1,28*** (0,22)
<i>WIEDZA* I {SK &gt; 5}</i>	–	–	0,54* (0,09)
<i>OF</i>	–	–	-0,47* (-0,08)
Testowanie zgodności rozkładu składnika losowego z rozkładem normalnym	GPI = 0,37	GPI = 0,23	GPI = 0,45
Test Pearsona	GPI = 0,89	–	GPI = 0,42
Test Hosmera-Lemeshowa	GPI = 0,57	–	GPI = 0,17
Udział poprawnych predykcji	63%	53%	72%

Wartości w nawiasach oznaczają efekty krańcowe w modelu dwumianowym.

\*, \*\* oraz \*\*\* oznaczają istotność zmiennych na poziomie istotności odpowiednio 0,1, 0,05 oraz 0,01.

GPI oznacza graniczny poziom istotności.

Źródło: obliczenia własne.

Wyniki zawarte w tabeli 2 potwierdzają prawdziwość hipotez  $H_1$ ,  $H_2$  oraz  $H_{3a}$  dotyczących odpowiednio pozytywnych relacji pomiędzy doradztwem a wiedzą, między doradztwem a strategią oraz pozytywnego wpływu oceny wiedzy na prawdopodobieństwo posiadania strategii. Nie udało się potwierdzić hipotezy o moderującym wpływie doradztwa gospodarczego na relację wiedza–strategia. Okazuje się jednak, że wpływ poziomu wiedzy na prawdopodobieństwo posiadania strategii jest silniejszy w grupie mikroprzedsiębiorstw zatrudniających 6–9 osób w porównaniu z mniejszymi podmiotami.



Dzięki estymacji parametrów wielorównaniowego modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych udało się zdefiniować inne determinanty skłonności do korzystania z doradztwa oraz posiadania strategii, a także czynniki kształtujące poziom wiedzy zarządzającego. Oszacowanie parametru przy zmiennej *SK* okazało się istotnie dodatnie w równaniu zmiennej *KUDF*. Wynika to z faktu, że wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstwa zwiększają się na ogół jego możliwości związane z zakupem zewnętrznych usług doradczych (por. Robson, Bennett, 2000). Istotnie dodatnie oszacowanie parametru przy zmiennej *WYKSZ* wskazuje, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia zarządzającego rośnie świadomość korzyści uzyskiwanych dzięki wsparciu zewnętrznemu. Okazuje się, że jeśli zarządzającym jest właściciel firmy, to wówczas prawdopodobieństwo korzystania z usług doradczych jest niższe o 0,12 przy innych czynnikach niezmiennych. Wynika to z większej pewności siebie właściciela-zarządcy, mniejszego zaufania do innych osób oraz większej obawy związanej z przekazywaniem poufnych informacji osobom z zewnątrz (por. Robson, Bennett, 2000).

Samocena wiedzy z zakresu zarządzania wzrasta wraz ze wzrostem doświadczenia zarządzającego oraz jest wyższa w przypadku, gdy zarządzający posiada wykształcenie ekonomiczne. Im dłużej menedżer prowadzi firmę, tym bardziej wzrasta jego pewność siebie. Ponieważ ma doświadczenie w radzeniu sobie z różnymi problemami, wierzy, że jest w stanie podejmować dobre decyzje również w trudnych momentach (por. Webber i in., 2010). Wykształcenie ekonomiczne umożliwia zaś zdobycie niezbędnej wiedzy z zakresu mikroekonomii, teorii przedsiębiorstwa, metod optymalizacji. Obserwujemy także wyższą ocenę wiedzy z zakresu zarządzania w grupie firm usługowych w porównaniu z firmami z innych branż. W przypadku mikroprzedsiębiorstw o formie prawnej „osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą” prawdopodobieństwo posiadania strategii jest niższe o 0,08 przy innych czynnikach niezmiennych.

Wyniki testów specyfikacji oraz dopasowania świadczą o dobrym dopasowaniu modelu do danych, dobrych jego własnościach predykcyjnych oraz o spełnieniu wyjściowych założeń w przypadku składników losowych.

## Podsumowanie

Zaproponowany wielorównaniowy model dyskretnego wyboru umożliwił oszacowanie parametrów mierzących wpływ cech firm i zarządzającego na fakt korzystania z usług doradczych, posiadania przez mikroprzedsiębiorstwo strategii oraz ocenę wiedzy zarządzającego z zakresu zarządzania. Oceny parametrów modelu umożliwiły ocenę powiązań w obszarze doradztwo–wiedza–strategia oraz analizę moderującego wpływu doradztwa oraz skali na relację wiedza–strategia.

Analiza rezultatów badań przeprowadzonych w grupie mikroprzedsiębiorstw potwierdza hipotezy  $H_1$ ,  $H_2$  oraz  $H_{3a}$ , które dotyczą pozytywnych zależności odpowiednio między doradztwem a wiedzą, doradztwem a strategią oraz wiedzą a strategią. Okazało się, że wpływ oceny wiedzy na prawdopodobieństwo posiadania strategii jest znacznie silniejszy w grupie mikroprzedsiębiorstw zatrudniających 6–9 osób w porównaniu z mniejszymi firmami. Nie udało się jednak potwierdzić hipotezy  $H_{3b}$  dotyczącej moderującego wpływu doradztwa gospodarczego na relację wiedza–strategia.

Wydaje się, że w układzie wiedza–strategia–doradztwo gospodarcze kluczową rolę odgrywa poziom wiedzy zarządzających – jest on koniecznym i istotnym warunkiem tworzenia strategii rozwoju, jak i w kształtowaniu zapotrzebowania na doradztwo gospodarcze. To ostatnie może pełnić: 1) ważną rolę dla budowy wiedzy, zwłaszcza w grupie zarządzających o najwyższym poziomie wiedzy z zakresu zarządzania, oraz (2) rolę uzupełniającą dla kształtowania orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw. Samo doradztwo gospodarcze bez rozwiniętej wiedzy zarządzających jest mało skutecznym instrumentem tak w bezpośrednim kształtowaniu orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw, jak i pośrednio, w przypadku wspomaganiania zarządzających w procesie tworzenia strategii rozwoju. Badania wykazały występowanie moderującego wpływu skali firmy na relację wiedza–strategia.

Skuteczność doradztwa gospodarczego wymaga zatem zaawansowanej wiedzy zarządzających jako warunku jej wykorzystania oraz uzyskania wysokiego poziomu orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw.

## Literatura

- Berry, A.J., Sweeting, R., Goto, J. (2006). The Effect of Business Advisers on the Performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 33–47.
- Dyer, L.M., Ross, Ch.A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25, 130–151.
- Gruszczyński, M. (2010). *Mikroekonometria*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hozer, J. (1993). *Mikroekonometria. Analizy, diagnozy, prognozy*. Warszawa: PWE.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting. A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Łobacz, K., Glodek P. (2015). Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within the Process? *Procedia Economics and Finance*, 23, 487–494.
- Mole, K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs. *International Small Business Journal*, 20, 139–162.
- Nogalski, B., Falencikowski, T. (2005). Zagadnienia epistemologiczne zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm* (s. 21–30). Wałbrzych: Wyd. WWSZiP.
- Ramsden, M., Bennett, R.J. (2005). The Benefits of External Support to SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 227–243.
- Rivers, D., Vuong, Q.H. (1988). Limited Information Estimators and Exogeneity Tests for Simultaneous Probit Models. *Journal of Econometrics*, 39, 347–366.
- Robson, P.J.A., Bennett, R.J. (2000). The Use and Impact of Business Advice by SMEs in Britain: An Empirical Assessment Using Logit and Ordered Logit Model. *Applied Economics*, 32, 1675–1688.
- Soriano, D.R. (2003). The Impact of Consulting Service on Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 41, 409–416.
- Suszyński, C. (2005). Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm* (s. 83–94). Wałbrzych: Wyd. WWSZiP.
- Tuszyński, J. (2013). *Doradztwo gospodarcze dla małych i mikroprzedsiębiorstw w Polsce na przykładzie województwa śląskiego*, maszynopis powielony. Łódź: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.
- Webber, D.J., Johnson, S. Fargher, S. (2010). Sector Variations in SMEs' Use of External Business Advice. *Local Economy*, 25, 339–355.
- Wiśniewski, J. (2009). *Mikroekonometria*. Toruń: Wyd. UMK.
- Wiśniewski, J. (2012). Dilemmas of Economic Measurement in Weak Scales. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 14, 50–59.
- Wiśniewski, J. (2014). Ekonometrologia. *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, 36, 131–143.

## THE ROLE OF BUSINESS CONSULTING IN THE MANAGEMENT OF MICRO-ENTERPRISES

### Abstract

The paper presents the role of business consulting in the management of micro-enterprises. It discusses the importance of determinants and the impact of business consulting as a factor in reducing the gap in knowledge on management of micro-enterprises. The second part of the paper presents the results of empirical studies of 406 micro-enterprises in the field of knowledge creation and formulation of management strategies in Polish micro-enterprises.

*Translated by Marta Koniarek*

**Keywords:** sector of micro-enterprises, business consulting, ordered data

**JEL Codes:** C35, D22