

**Anna Kwiecień**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **EFEKTYWNOŚĆ RELACJI WARUNKIEM SUKCESU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

## **Wprowadzenie**

W dzisiejszych czasach, które charakteryzuje globalizacja, zmienność rynków i silna konkurencja, o sukcesie firmy nie decyduje jej wielkość, przewaga technologiczna, czy zdolność do redukcji kosztów. Tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa jest posiadanie znakomitej strategii, opartej na wykorzystaniu wielu zasobów, w tym przede wszystkim na tworzeniu i utrzymywaniu efektywnych relacji.

Koncepcja dotycząca tworzenia relacji jest szczególnie przydatna w warunkach rosnącej zmienności otoczenia gospodarczego, która wymusza budowanie więzi między podmiotami rynkowymi, co umożliwi zdobycie przewagi konkurencyjnej. Nawiązanie i rozwój właściwych relacji pozwala w perspektywie strategicznej osiągnąć efekty synergiczne i zwiększyć szybkość reakcji podmiotów wykorzystujących te relacje na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przyjęto więc założenie, że nawiązanie efektywnych relacji jest warunkiem niezbędnym do odniesienia sukcesu na rynku.

W świetle powyższych rozważań, celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli, jaką odgrywają nawiązane przez przedsiębiorstwa relacje i ich efektywność w osiągnięciu szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstw na rynku. Metodą zastosowaną w niniejszym artykule jest krytyczna analiza literatury z zakresu zarządzania.

## **1. Pojęcie sukcesu przedsiębiorstwa**

W zarządzaniu przedsiębiorstwem, podstawowym celem podejmowanych wysiłków i starań jest chęć osiągnięcia sukcesu, tzn. powodzenia, pomyślności, czy udanego skutku własnych bądź wspólnych działań. Sukces jest rezultatem

gry menadżera o skuteczność funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa, jego umiejętności sprzyjania szansom i ich rozsądnego wykorzystania dla pomnażania jego korzyści i usuwania trudności oraz przeszkód w realizacji założonych celów. Różne bywają odczucia i kryteria oceny sukcesu.

Sukces w biznesie to określenie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Sukces może wiązać się z dobrymi wynikami ekonomicznymi, ze wzrostem zysków danego przedsiębiorstwa i wzrostem jego wartości. Może także oznaczać ekspansję na rynkach i poprawę wizerunku lub zdolność do utrzymania się na rynku w długim okresie<sup>1</sup>.

Analiza literatury i zaprezentowanych w niej wyników badań pozwoliła na wskazanie trzech typowych form sukcesu<sup>2</sup>:

1. Pierwszy rodzaj sukcesu to sukces związany z rozwojem, który polega na znacznej ekspansji rynkowej, na wzroście wyników ekonomicznych, na wprowadzeniu nowoczesnych technologii oraz produktów.
2. Drugi przypadek to sukces polegający na utrzymaniu dotychczasowej sytuacji przedsiębiorstwa. Wiąże się to z zachowaniem ciągłości i stabilności działania oraz z niedopuszczeniem do określonych perturbacji i zjawisk kryzysowych, a także z przejściem do kolejnej fazy cyklu życia przedsiębiorstwa w dobrej kondycji ekonomicznej, kadrowej i technologicznej.
3. Sukces w trzecim przypadku polega na wyprowadzeniu przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych. Jest często związany z zastosowaniem działań restrukturyzacyjnych i uniknięciem bankructwa i likwidacji przedsiębiorstwa.

Poszczególne warianty sukcesu różnią się od siebie znacznie i oczywista jest kwestia doboru jednego z nich do sytuacji, w jakiej znajduje się konkretne przedsiębiorstwo. Następnym takim wyborem powinno być określenie determinant sukcesu i wybór konkretnego sposobu postępowania.

## 2. Uwarunkowania sukcesu

Jak już wyjaśniono, sukces może mieć wiele postaci. Ponadto, nawet podobne zdefiniowanie sukcesu w różnych firmach, nie pozwala na wybór takiej samej uniwersalnej procedury wykorzystywanej dla jego osiągnięcia. Warto jednak zwrócić uwagę na ogólne wytyczne w kwestii uwarunkowań sukcesu, aby ułatwić definiowanie własnych strategii.

<sup>1</sup> S. Lachiewicz: Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_1\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf) (21.03.2014).

<sup>2</sup> M. Zawadka, U. Hoffman: Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 34.

Rozważania na temat uwarunkowań sukcesu można rozpocząć od „formuły sukcesu”, zaproponowanej przez D.N. Sull<sup>3</sup>. Formuła sukcesu jest to unikalny dla danego podmiotu zestaw następujących elementów:

- ramy strategiczne, rozumiane jako sposoby postrzegania otoczenia konkurencyjnego,
- zasoby, czyli posiadane środki ułatwiające walkę konkurencyjną,
- procesy, czyli sposoby przeprowadzania operacji,
- relacje, rozumiane jako trwałe związki z interesariuszami zewnętrznymi oraz kontakty między komórkami funkcjonalnymi,
- wartości, czyli czynniki inspirujące, jednoczące i kształtujące tożsamość organizacji.

Każda firma powinna zdefiniować własną formułę sukcesu na podstawie powyższych kryteriów. To pozwoli efektywnie wykorzystać posiadane siły, uporządkować działania i umacniać relacje. Nie należy jednak zaprzestać ciągłego poszukiwania nowych czynników sukcesu, pamiętając, że rynek ciągle się zmienia, a firma musi podążać za tymi zmianami. To jest warunek konieczny osiągnięcia sukcesu na dynamicznym, współczesnym rynku.

Kolejną kwestią, która powinna być brana od uwagę podczas szukania drogi do sukcesu, są specyficzne warunki konkurencji, które na dynamicznie rozwijających się i coraz bardziej globalizujących się rynkach wymagają od przedsiębiorstw określonych działań, umożliwiających im uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Szczególne znaczenie ma tutaj szybkość w zakresie:

- identyfikacji potrzeb klientów i sposobów ich zaspokojenia przez produkty lub usługi danego przedsiębiorstwa,
- badania, rozwoju i wdrażania nowych produktów lub usług,
- budowy kanałów dystrybucji umożliwiających ich sprzedaż na globalnych rynkach,
- dostosowywania przedsiębiorstwa i jego relacji z innymi firmami do zmieniających się warunków rynkowych.

Zarówno w formule sukcesu, jak i wśród działań kształtujących przewagę konkurencyjną pojawia się pojęcie relacji. Z jednej strony chodzi o rolę relacji w osiągnięciu sukcesu (składnik formuły sukcesu), z drugiej strony o szybkość w dostosowywaniu relacji do zmieniających się warunków otoczenia. W obu przypadkach oznacza to zgodność z założeniem, że relacje, jakie firma nawiązuje ze swoim otoczeniem i ich charakter, warunkują osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Analizując najważniejsze czynniki sukcesu, zwraca się uwagę na: innowacyjność, kluczowe kompetencje i orientację rynkową. Wielu autorów twierdzi, że w ostatecznym rozrachunku to innowacyjność i umiejętności przywódcze

---

<sup>3</sup> D.N. Sull: Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu. Helion, Gliwice 2006, s. 90.

najwyższego kierownictwa są prawdziwym źródłem przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnego sukcesu. Czynniki te wywierają swój wpływ na:

- charakter kultury organizacji – lub raczej kultury przedsiębiorczości – którą rozumie się jako kulturę cechującą się takimi wartościami, jak dynamizm, przedsiębiorczość i gotowość do podejmowania ryzyka; kulturę, w której członkowie kierownictwa są przedsiębiorcami i innowatorami skłonny do podjęcia ryzyka, a za priorytety uznaje się wzrost i innowacyjność;
- siłę kultury przedsiębiorstwa, czyli jego tożsamość i wartości przekazywane pracownikom;
- zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa w zakresie produktów, procesów i modelu biznesowego;
- tworzenie i rozwój wyjątkowych zasobów i umiejętności składających się na kluczowe kompetencje, które z kolei stanowią podstawę strategicznych decyzji i innowacji<sup>4</sup>.

Jednak i w tym przypadku można dostrzec rolę relacji dla osiągnięcia sukcesu. Relacje bowiem wynikają m.in. z posiadania określonych zasobów, umożliwiają ich tworzenie i rozwój. Są uzależnione od kultury organizacji i mają na nią wpływ, a tym samym determinują zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa.

W literaturze można znaleźć różne przykłady determinant sukcesu przedsiębiorstw; należy jednak pokusić się o stwierdzenie, że praktycznie w każdym przypadku można w nich zinterpretować nadrzędny wpływ relacji.

Wynika to z faktu, że coraz częściej osiągnięcie sukcesu (efektywności), zwłaszcza w warunkach bardzo silnej konkurencji, jest możliwe dopiero przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw w ramach realizowanej współpracy<sup>5</sup>. Wynika z tego, że wykształcenie właściwych relacji jest w dzisiejszych czasach warunkiem koniecznym dla efektywnego działania na rynku i kreowania wartości. Tego typu wniosek można wysunąć analizując definicję źródeł przewagi konkurencyjnej opartą na podejściu zasobowym (RBV – *resource based view*), które wskazuje, że różnice w efektach osiąganych przez przedsiębiorstwa wynikają z posiadanych przez nie zasobów<sup>6</sup>. Zasoby warunkują możliwość wejścia w określoną relację, a następnie możliwość opracowania i wdrożenia konkretnej strategii. Zasoby<sup>7</sup> są więc czynnikiem determinującym zdolność relacyjną<sup>8</sup> po-

<sup>4</sup> Od czego zależy sukces firmy? Wolters Kluwer Polska, <http://www.egospodarka.pl/46154,Od-czego-zalezy-sukces-firmy,1,20,2.html> (21.03.2014).

<sup>5</sup> W. Głabiszewski, A. Sudolska: Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 2 (136), s. 9.

<sup>6</sup> B. Wernefelt: A resource – based view of the firm. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2, s. 171 i n.

<sup>7</sup> Zasoby obejmują ogół aktywów, zdolności, procesów organizacyjnych, atrybutów przedsiębiorstwa, informacji, wiedzy, kontrolowanych przez przedsiębiorstwo i umożliwiających tworzenie oraz implementację skutecznej i efektywnej strategii. J.B. Barney: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 101.

szczególnych podmiotów na rynku i jej efektywność. Są czynnikiem istotnym dla nawiązania relacji i czerpania z nich korzyści. Relacje zaś będąc determinantą strategii, stają się czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że charakter relacji ma ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa i wynika on z jednej strony z cech przedsiębiorstwa, a z drugiej strony z charakteru otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Otoczenie stabilne jest charakteryzowane przez proste relacje zewnętrzne, małą liczbę dostawców i odbiorców oraz niski poziom konkurencji. Takie otoczenie ułatwia osiągnięcie sukcesu, ale zwykle na mniejszą skalę i nie sprzyja rozwojowi.

Otoczenie zmienne, turbulentne i złożone, z dużą liczbą aktualnych i potencjalnych kontrahentów i ich znaczną rotacją, utrudnia osiągnięcie sukcesu, ale w zamian stwarza warunki do ekspansji i rozwoju.

Właśnie z tym drugim typem otoczenia mają przede wszystkim do czynienia współczesne przedsiębiorstwa, dlatego warto nieco dokładniej przeanalizować kwestie efektywności relacji.

### 3. Relacje jako determinanty sukcesu przedsiębiorstw

W niniejszym artykule relacje są traktowane jako istotna determinanta osiągnięcia sukcesu, dlatego konieczne jest uzasadnienie tego twierdzenia. W tym celu warto zwrócić uwagę na sposób postępowania efektywnych organizacji na dynamicznych i konkurencyjnych rynkach. Organizacje, aby sprostać rosnącym wyzwaniom rynku, tworzą sieci relacji, transakcji i kapitałów, charakteryzujące się coraz większą elastycznością. Budują w ten sposób synergiczny potencjał, który umożliwia partnerom realizację celów, niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Można więc dostrzec w tym typowym schemacie postępowania uzasadnienie dla obsadzenia relacji w roli czynnika determinującego osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa.

Pod pojęciem relacji międzyorganizacyjnych należy rozumieć takie powiązania między przedsiębiorstwami, w ramach których zakłada się uzyskanie przez strony relacji wzajemnych korzyści, dzięki długookresowej orientacji kooperantów, zaangażowaniu przez nich określonych zasobów oraz wysokiej skłonności stron relacji do podejmowania działań adaptacyjnych na rzecz współpracy<sup>9</sup>.

Analiza wielu sytuacji rynkowych pozwala na stwierdzenie, że uwzględnienie korzyści wielu podmiotów, z którymi nawiązujemy relacje (interesariuszy) i budowa

<sup>8</sup> Zdolność sieciowa (relacyjna) oznacza także zdolność przedsiębiorstwa do uczestniczenia w relacjach partnerskich, J.H. Dyer, H. Singh: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganization competitive advantage. „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 672.

<sup>9</sup> A. Sudolska: Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 32.

wszelkich związków lojalnościowych z otoczeniem przysparza korzyści firmie, a co więcej, bez wzajemnej współpracy nie jest możliwy długofalowy wzrost. Zrównoważony rozwój wymaga więc inwestowania w partnerskie stosunki z otoczeniem<sup>10</sup>.

Nawiązując do obsadzenia relacji w roli czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę, że funkcjonowanie sieci organizacyjnych umożliwia łączenie sił w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikalnych umiejętności, jak i tworzenie specjalistycznych konfiguracji kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach uczestniczących w sieci powiązań.

Współpraca organizacji w ramach nawiązanych relacji partnerskich umożliwia ich uczestnikom dotarcie do lepiej wykształconych, wyspecjalizowanych, utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi oraz ich efektywne wykorzystanie. Pozwala dotrzeć do wyższych unikalnych umiejętności, pozwalających na przyspieszoną budowę wyjątkowego kluczowego potencjału decydującego o sukcesie w realizacji przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia przyjętego celu, dla którego stworzono sieć relacji. Szczególne efekty z wejścia w relację sieciową mogą być następujące:

- dotarcie do szerszego wachlarza wyspecjalizowanych organizacji i ich kluczowych procesów oraz najlepszych praktyk,
- efektywne korzystanie z szybko rozwijających, rozszerzających się źródeł i możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza organizacją,
- współpraca z tymi, którzy zapewniają naprawdę istotną, unikalną wartość,
- dostęp do nowej wiedzy poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych partnerów oraz zdobywanie lepszych umiejętności wspólnego rozwiązywania trudnych problemów społecznych i biznesowych, m.in. dzięki lepszemu rozumieniu stojących przed organizacjami wyzwań i możliwości,
- skuteczne łączenie wysiłków w budowaniu potencjału sieci dzięki skupieniu twórczych ludzi o odpowiednich kwalifikacjach oraz o umiejętnościach kreatywnego działania w zakresie wyznaczania celów, zadań i sposobów ich rozwiązywania,
- dostęp do nowych źródeł informacji, rozszerzonej bazy danych i systemów informacyjnych zapewniających przepływ informacji zarówno wewnątrz sieci organizacyjnej, jak i z zewnątrz do sieci oraz współuczestnictwo wszystkich partnerów w wykorzystywaniu sieciowego systemu informacyjnego (wykorzystanie obiektywnego, zintegrowanego modelu dynamicznego identyfikującego najistotniejsze funkcje i procesy występujące w sieci)<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> B. Domańska-Szaruga: Kapitał relacji jako źródło wartości przedsiębiorstwa. W: Budowanie relacji z klientami. Red. B. Domańska-Szaruga. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>11</sup> W. Chmielarz: Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 21.

Jako efekty nawiązania relacji wymienia się również:

- zmniejszenie niepewności,
- zwiększenie stopnia elastyczności,
- zapewnienie odpowiedniego potencjału,
- zapewnienie większej szybkości działania w celu wykorzystania nadarzających się szans i okazji rynkowych,
- zwiększenie dostępu do zasobów i informacji<sup>12</sup>.

Wszystkie te efekty można potraktować jako cząstkowe determinanty sukcesu współczesnych przedsiębiorstw.

Z rozważań dotyczących efektów relacji i współpracy w sieci wyłania się pojęcie kompetencji relacyjnej, która towarzyszy istnieniu sieci. Same relacje nie gwarantują sukcesu przedsiębiorstw działających w sieci powiązań, konieczne do tego są kompetencje, dzięki którym te relacje mogą zostać utworzone. Oznacza to, że następstwem posiadania odpowiednich kompetencji jest powstanie na rynku stosownych relacji – mówi się wówczas o kompetencji relacyjnej. Pojęcie kompetencji relacyjnej nawiązuje do pojęcia kluczowych kompetencji<sup>13</sup>. Kompetencja relacyjna jest kombinacją wielu umiejętności i skłonności polegania na zaufaniu, która w warunkach zmiennego otoczenia prowadzi do sukcesu współdziałania przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Można uznać, że jest ona jedną z determinant sukcesu przedsiębiorstw i wraz z efektami relacji, występuje obok innych kluczowych czynników sukcesu.

Reasumując, można stwierdzić, że bardzo trudno jest jednoznacznie zdefiniować efektywność relacji. Wynika to z faktu, że jest wiele różnych powodów wejścia w daną relację i oczekiwań z nią związanych. Można więc przyjąć, że efektywne relacje to takie, które pozwalają na uzyskanie przez strony relacji wzajemnych oczekiwanych korzyści.

Efektywność relacji jest pojęciem, jakie powinno być omówione bardzo szeroko i wieloaspektowo. W tym opracowaniu zwrócono jedynie uwagę na główne przejawy efektywności relacji, co pozwoliło na potwierdzenie związku efektywności relacji z osiągnięciem sukcesu przez przedsiębiorstwo.

---

<sup>12</sup> J. Child, D. Faulkner, S. Tallman: *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford University Press, Oxford 2005, s. 147 i n.

<sup>13</sup> Zob. także C.K. Prahalad, G. Hamel: *The core competence of the corporation*. „Harvard Business Review”, May-June 1990. Za: M.J. Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 211.

<sup>14</sup> A. Arino, J. de la Torre, P.S. Ring: *Relational quality: managing trust in corporate alliances*. „California Management Review” 2001, Vol. 44, No. 1, s. 109-131. Za: W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*; Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 231.

## Podsumowanie

Tak jak różne mogą być definicje sukcesu przedsiębiorstwa, tak różne mogą być jego determinanty. Wyjaśnienie roli, jaką na współczesnych rynkach pełnią relacje, pozwala jednak na stwierdzenie, że mogą być one traktowane jako jedna z głównych determinant sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Choć różne mogą być intencje tworzenia sieci relacji i cząstkowe efekty z nich uzyskiwane, to jednak wszystkie one powinny przyczyniać się do osiągnięcia założonego sukcesu. Jednym z wyznaczników tworzenia relacji może być stwierdzenie, że współczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego, które należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, u podstaw którego leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania<sup>15</sup>. To daje szanse na sukces.

Podkreślając rolę i ważność relacji dla sukcesu przedsiębiorstw, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że poszczególne podmioty nawiązując relacje i tworząc sieci powiązań, dążą do niezależności w podejmowaniu decyzji i w działaniach gospodarczych i do sukcesu, czasem jednak zdarza się, że sieci wielorakich powiązań ograniczają firmom swobodę działania<sup>16</sup>. Należy więc pamiętać jak ważne dla osiągnięcia sukcesu jest nawiązywanie i kształtowanie właściwych, efektywnych relacji.

## Literatura

- Arino A., de la Torre J., Ring P.S.: Relational quality: managing trust in corporate alliances. „California Management Review” 2001, Vol. 44, No. 1. Za: W. Czakon: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych. Wydawnictwo AE, Katowice 2007.
- Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Child J., Faulkner D., Tallman S.: Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford 2005.
- Chmielarz W.: Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000.
- Domańska-Szaruga B.: Kapitał relacji jako źródło wartości przedsiębiorstwa. W: Budowanie relacji z klientami. Red. B. Domańska-Szaruga. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Dyer J.H., Singh H.: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganization competitive advantage. „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.

<sup>15</sup> D. Nowak: Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo UE, Poznań 2012, s. 5.

<sup>16</sup> S. Gudkova: Rozwój małych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43



- Glabiszewski W., Sudolska A.: Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 2 (136).
- Gudkova S.: Rozwój małych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lachiewicz S.: Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_1\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf) (21.03.2014).
- Nowak D.: Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo UE, Poznań 2012.
- Od czego zależy sukces firmy? Wolters Kluwer Polska, <http://www.egospodarka.pl/46154,Od-czego-zalezy-sukces-firmy,1,20,2.html> [21.03.2014].
- Prahalad C.K., Hamel G.: The core competence of the corporation. „Harvard Business Review”, May – June 1990.
- Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Sudolska A.: Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- Sull D.N.: Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu. Helion, Gliwice 2006.
- Wernefelt B.: A resource – based view of the firm. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2.
- Zawadka M., Hoffman U.: Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

## EFFECTIVENESS OF RELATIONS AS A CONDITION FOR SUCCESS OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

### Summary

This article was intended to demonstrate the role of the relationship established by the companies and their effectiveness in reaching, broadly understood, the success of companies in the market.

This article discusses the different definitions of success for the company. It also presents the basic determinants of success, while taking into consideration the importance of relationships in this matter. It also indicated that relational competence and effects relationships can be seen as the key success factors of enterprises.