



Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
anna.kwiecien@ue.katowice.pl

KATEGORIA SUKCESU I JEJ DETERMINANTY W WYBRANYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W artykule przedstawiono syntetyczne informacje dotyczące postrzegania kategorii sukcesu i jego determinant. Zwrócono w nim uwagę, iż pojęcie sukcesu jest złożone i wielowymiarowe. Istnieje również wiele czynników, które ten sukces determinują. W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie – co jest głównym celem działalności dla polskich przedsiębiorców i jakie są determinanty ich sukcesu. Aby odpowiedzieć na to pytanie, zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych na grupie 156 polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: sukces, determinanty sukcesu, przedsiębiorstwo.

JEL Classification: L21.

Wprowadzenie

Głównym motorem działań podejmowanych przez funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa jest chęć osiągnięcia sukcesu. Pojęcie sukcesu nie jest jednak jednoznaczne.

Osiągnięcie sukcesu oznacza powodzenie, pomyślność, czy udany skutek własnych bądź wspólnych działań. Sukces to rezultat gry menedżera o skuteczność funkcjonowania jego przedsiębiorstwa, jego umiejętności sprzyjania szansom i ich rozsądnego wykorzystywania dla pomnażania korzyści oraz usuwania trudności i przeszkód podczas realizacji założonych celów. Różne bywają odczucia i kryteria oceny sukcesu. Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym. W związku z tym trudno go wyrazić za pomocą tylko jednego kryterium.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie – co jest głównym celem działalności dla polskich przedsiębiorców i jakie są determinanty ich sukcesu.

Artykuł powstał na bazie studiów literatury przedmiotu i wyników badań własnych, przeprowadzonych na grupie 156 polskich przedsiębiorstw.

1. Identyfikacja sukcesu przedsiębiorstwa i jego determinant

W niniejszym artykule przedstawione zostanie jedynie syntetyczne ujęcie dotyczące definiowania sukcesu i jego determinant. Pojęcia te są bowiem szeroko interpretowane w licznych opracowaniach (m.in. [Penc-Pietrzak, 2010; Majewska-Opiełka, 2007; Collins, 2007]). Zamierzeniem autorki związanym z tą częścią rozważań było jedynie zwrócenie uwagi na różnorodność i wieloaspektowość ujęć kategorii sukcesu i jego determinant.

Słownik Języka Polskiego definiuje sukces, jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” [www 4]. Przytoczonej definicji nie można jednak wprost odnieść do przedsiębiorstwa. Określa ona sukces jako jednorazowy rezultat i nie uwzględnia perspektywy czasu, która w przypadku przedsiębiorstwa jest bardzo istotna. To, co dzisiaj można nazwać sukcesem, już w krótkim czasie może przestać nim być. Dlatego też w odniesieniu do przedsiębiorstwa bardziej właściwe wydaje się utożsamianie sukcesu z procesem, działaniem na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów [Majewska-Opiełka, 2007, s. 5].

W literaturze przedmiotu można odnotować duże spektrum definicji tego pojęcia. I. Penc-Pietrzak [2010, s. 109] sukces określa, jako powodzenie, pomyślność, udany skutek działań. Z kolei P. Drucker [2000, s. 71] mówi o nim jako o zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem [Freeman, 1984, s. 21]. 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 [www 3]. Takie dookreślenie sukcesu organizacji powoduje konieczność zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, które właściwie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na zrealizowanie planów.

Odczucia i kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces na jednym polu, a na innych ponieść klęskę i wtedy jego powodzenie nie będzie pełne. Na prawdziwy sukces przedsiębiorstwa składają się sukcesy odnoszone w wielu różnych dziedzinach. W podejściu strategicznym do zarządzania podstawowym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa określanym w literaturze jest osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze, a nawet przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie zdobycie relatywnie dużego udziału w rynku, który zapewni bezpieczne dochody pozwalające z kolei na dalszy rozwój [www 1].

Analiza literatury i zaprezentowanych w niej wyników badań pozwoliła na wskazanie trzech typowych form sukcesu [Zawadka, Hoffman, 2012, s. 34].

Pierwszy rodzaj sukcesu to sukces związany z rozwojem, który polega na znacznej ekspansji rynkowej, wzroście wyników ekonomicznych i wprowadzeniu nowoczesnych technologii oraz produktów.

Drugi przypadek to sukces polegający na utrzymaniu dotychczasowej pozycji 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.

Sukces w trzecim przypadku polega na wyprowadzeniu przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych. Związany jest często z zastosowaniem działań restrukturyzacyjnych i uniknięciem bankructwa oraz 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.

Tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa w każdym z tych przypadków, jest posiadanie właściwej strategii, opartej na wykorzystaniu wielu zasobów.

Na sukces przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników występujących zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim, w jego otoczeniu. Poszczególne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane i nie można ich rozpatrywać w odosobnieniu. Dlatego też przyjmuje się, że o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje pewien zestaw czynników współdziałających ze sobą na zasadzie synergii.

Sukces rynkowy zależy od wielu czynników, zarówno subiektywnych, wynikających z działań samego przedsiębiorstwa, jak i niezależnych od niego.

To od działań menedżerów zależy, czy przedsiębiorstwo w sposób skuteczny i pomyślny zrealizuje cele, wykorzystując okazje rynkowe i szanse, a równocześnie minimalizując ryzyko i zagrożenia.

Wyróżnienie kluczowych czynników sukcesu [Gierszewska, Romanowska, 2002], czyli cech organizacji, które decydują o przewadze konkurencyjnej i możliwościach rozwoju organizacji, niesie ze sobą szereg korzyści, m.in.: zmniejszenie negatywnego wpływu czynników sukcesu na organizację, zmniejszenie ryzyka finansowego, zwiększenie kontroli jakości, zwiększenie zdolności do radzenia sobie z grupami, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację, czy zagwarantowanie celów budżetowych [Zarepur, 2001, s. 28]. Dzięki kluczowym czynnikom sukcesu organizacja może odróżnić się od konkurencji, a przez to zbudować stabilne, silne relacje z rynkiem, na którym działa [Dirks, Wijn, 2002]. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane zestawienia czynników sukcesu.

Tabela 1. Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

Lp.	Koncepcja	Czynniki sukcesu	
1	2	3	
1.	Według Athosa i Pascala Koncepcja 7S	STRATEGY – strategia STRUCTURE – formalna struktura organizacyjna SYSTEMS – sformalizowane procedury STYLE – styl i kultura zarządzania STAFF – stały personel SKILLS – specjalne umiejętności, kwalifikacje, talenty (mocne strony przedsiębiorstwa) SUPERORDINATE GOALS – cele i wartości wpajane pracownikom	
2.	Według R. Ashkenasa, D. Ulricha, T. Jicka i S. Kerra	Czynniki sukcesu w przeszłości	Obecne czynniki sukcesu
		Wielkość organizacji. Czytelny podział kompetencji. Specjalizacja działań. Kontrola.	Szybkość działania. Elastyczność. Integrowanie działalności. Innowacje.
3.	Według I. Majewskiej-Opielki Sukces firmy	Ewolucja jakości. Doinformowanie. Całościowe spojrzenie. Wiedza. Współzarządzanie. Wartości w firmie.	
4.	Według J. Collinsa Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm	Zdyscyplinowani ludzie. Zdyscyplinowane myślenie. Zdyscyplinowane działanie.	
5.	Według W.C. Taylora i P. LaBarre Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły	Strategia. Innowacyjność. Budowanie więzi z klientami. Przedsiębiorstwo to ludzie.	

cd. tabeli 1

1	2	3
6.	Według portalu bankier.pl	Innowacyjność. Kluczowe kompetencje. Orientacja rynkowa.
7.	Według J. Skalika	Innowacyjność. Jakość zarządzania. Odpowiedzialność społeczna i indywidualna. Zdolność przyciągania i rozwoju utalentowanych pracowników. Jakość produktów i usług.

Źródło: opracowano na podstawie Collins [2007], Majewska-Opielka [2007], Marek, Białasiewicz [2008], Taylor, Barre [2007], [www 2], Ashkenas i in., [1998], Skalik [2002].

Różni autorzy wskazują odmienne zestawienia czynników sukcesu. Można jednak w przedstawionych zestawieniach wyróżnić główne elementy, do których zalicza się strategię, ludzi, elastyczność, czy też integrację działań.

W literaturze można także znaleźć stwierdzenie, że sukces przedsiębiorstwa zależy nie tyle od rynku, ile od jego sytuacji wewnętrznej. Podstaw trwałego sukcesu nie tworzą techniki i narzędzia zarządzania, lecz postawa, wartości, sposób myślenia i podejście najwyższego kierownictwa. Źródłem sukcesu jest unikalność konfiguracji zasobów i umiejętności [Kwiecień, 2015, s. 219]. Sukces w dużej mierze zależy od postawy najwyższego kierownictwa. Przedsiębiorstwa odnoszące ponadprzeciętny sukces łączy pewna cecha, wyraźnie wyróżniająca je na tle organizacji, którym gorzej powodzi się na rynku: najlepsze przedsiębiorstwa, a zwłaszcza członkowie ich najwyższego kierownictwa, nigdy nie spoczywają na laurach, niezależnie od okoliczności [Bailom, Matzler, Tschemernjak, 2009, s. 50]. Trudno, przynajmniej częściowo, nie zgodzić się z twierdzeniem, że aby osiągnąć sukces, trzeba stworzyć do tego właściwe podstawy.

Pewną konkluzję do rozważań na temat uwarunkowań sukcesu może stanowić „formuła sukcesu” zaproponowana przez D.N. Sulla [2006, s. 90]. Formuła sukcesu 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.

Każde przedsiębiorstwo powinno zdefiniować własną formułę sukcesu w oparciu o powyższe kryteria. To pozwala 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 podmiot rynkowy musi podążać za tymi zmianami. To jest warunek konieczny osiągnięcia sukcesu na dynamicznym współczesnym rynku.

2. Postrzeganie sukcesu w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych

Teoretyczne rozważania nad identyfikacją sukcesu skłoniły autorkę do opracowania narzędzia umożliwiającego empiryczną weryfikację analizowanych problemów.

Identyfikacja kategorii sukcesu jest częścią szerszych badań, których celem było określenie roli relacji w kreacji sukcesu organizacji i identyfikacja przejawów zarządzania relacjami w polskich przedsiębiorstwach.

Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety. Badania ankietowe prowadzone były przez ankietatorów w okresie od października do grudnia 2016 r.

Zasięg badań miał charakter ogólnopolski. Badaniem objęto 156 przedsiębiorstw. Dobór próby:

- celowo-kwotowy – zgodnie z założeniami,
- wykluczenie mikrofirm,
- działanie na rynku minimum 5 lat.

W realizacji badań korzystano z kwestionariusza złożonego z 19 pytań zasadniczych i 5 pytań metryczkowych. Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano i zaprezentowano tylko część uzyskanych wyników.

2.1. Sukces przedsiębiorstwa – wyniki badań

W badaniu wzięło udział 156 przedsiębiorstw, w tym 52 produkcyjne, 54 handlowe i 50 usługowych. Dominowały firmy zatrudniające 10-50 osób – 62,2% badanej próby. Najliczniejszą grupę stanowią podmioty funkcjonujące na rynku dłużej niż 20 lat (44,2% badanej próby). Najmniej liczna jest grupa przedsiębiorstw młodych (5-10 lat) – 16%. Przedsiębiorstwa działające na rynku od 11 do 15 i od 16 do 20 lat stanowią łącznie niespełna 40% badanej próby. Najliczniej reprezentowana była grupa przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym (61 podmiotów – 39,1%), na drugim miejscu znalazły się podmioty o zasięgu krajowym (47 – 30,1%), przedsiębiorstwa globalne to zaledwie 3,8% badanej

próby. Prawie wszystkie badane podmioty wykazywały zysk w ostatnich 5 latach swojej działalności – 96,8%. Tylko 5 firm (3,2%) wykazywało w tym okresie stratę. Szczegółowe informacje dotyczące charakterystyki badanej próby zawiera tabela 2.

Tabela 2. Struktura badanej próby

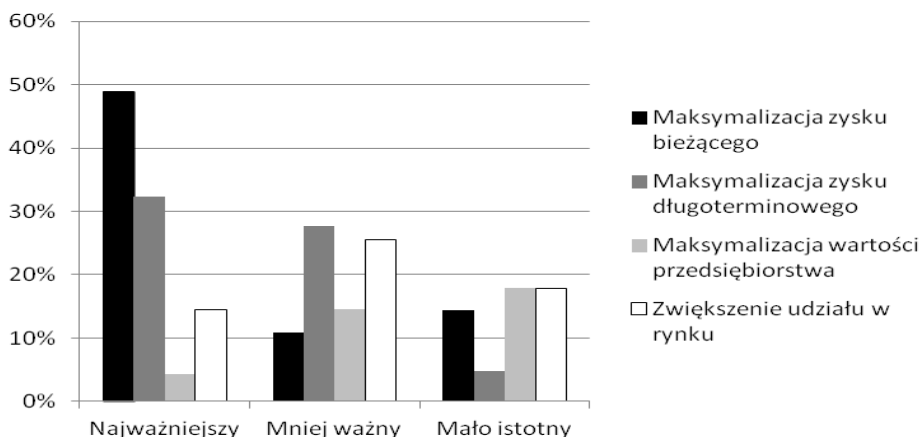
Wyszczególnienie		Częstość	Wskaźnik struktury w %
Dominujący rodzaj działalności			
produkcja		52	33,3
handel		54	34,6
usługi		50	32,1
ogółem		156	100,0
Liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie			
10-50 osób		97	62,2
51-250 osób		35	22,4
powyżej 250 osób		24	15,4
ogółem		156	100,0
Okres funkcjonowania na rynku			
5-10 lat		25	16,0
11-15 lat		32	20,5
16-20 lat		30	19,2
powyżej 20 lat		69	44,2
ogółem		156	100,0
Zasięg geograficzny działalności			
lokalny		12	7,7
regionalny		30	19,2
krajowy		47	30,1
międzynarodowy		61	39,1
globalny		6	3,8
ogółem		156	100,0
Zyskowość działania			
w ostatnim roku	tak	151	96,8
	nie	5	3,2
w ostatnich 3 latach	tak	151	96,8
	nie	5	3,2
w ostatnich 5 latach	tak	151	96,8
	nie	5	3,2

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji. Tym samym badanie nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w badanej próbie.

Dla zwiększenia stopnia szczegółowości prowadzonych analiz wyników badane zagadnienia przedstawiono w ujęciu ogólnym – wynik łączny dla całej grupy badanych podmiotów (wyniki zaprezentowano na wykresach), w podziale na poszczególne grupy wiekowe, w ilości lat funkcjonowania na rynku oraz w podziale wielkościowym – poziom zatrudnienia (wyniki przedstawiono w tabelach).

Punktem wyjścia do dalszych rozważań służących identyfikacji kategorii sukcesu dla polskich przedsiębiorstw jest zidentyfikowanie celów przedsiębiorstw (rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Najczęściej wskazywanym, najważniejszym celem dla prawie 50% badanych przedsiębiorstw była maksymalizacja zysku krótkoterminowego, a dla ponad 30% przedsiębiorstw – zysku długoterminowego. Wysokie wskazania miał również cel zdefiniowany jako zwiększenie udziału w rynku. Wzrost wartości, który powszechnie uważany jest za właściwy cel dla wielu przedsiębiorstw, miał najmniej wskazań w kategorii najważniejszy. Ale łącznie na ten cel w kategorii najważniejszy, ważny lub mało ważny wskazało prawie 37% respondentów.

Dla uszczegółowienia prowadzonej analizy zestawiono wskazania dotyczące definiowania celów z wiekiem i wielkością przedsiębiorstwa. Jednak w tym przypadku czynniki te nie miały większego wpływu na definiowane cele. W przedsiębiorstwach małych, zatrudniających 10-50 osób, oraz w dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, głównym wskazanym celem była maksymalizacja zysku bieżącego, a na drugim miejscu wystąpiła maksymalizacja zysku długoterminowego. W przedsiębiorstwach średnich kolejność wskazań była odwrotna. Zaś analizując definiowane cele przez pryzmat kryterium wieku, można stwierdzić, że ten czynnik nie miał wpływu na definiowanie celów, bowiem w każdym przedziale wiekowym na pierwszym miejscu, jako najważniejszy, wskazany był cel: maksymalizacja zysku bieżącego. Szczegółowe zestawienie zawarto w tabeli 3.

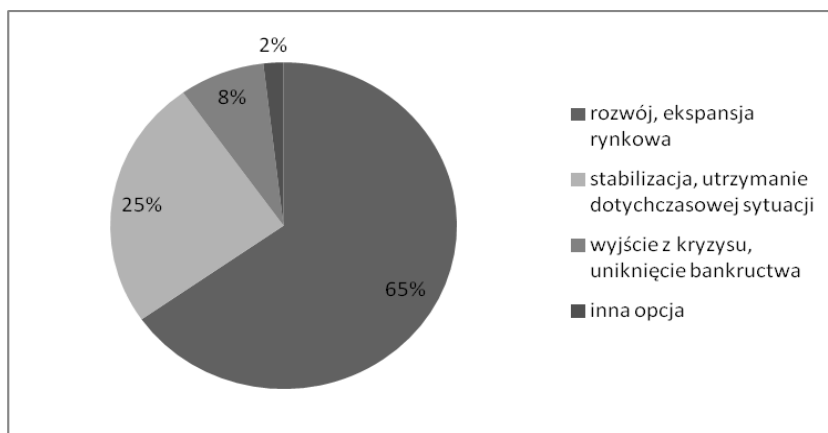
Tabela 3. Hierarchia celów a wiek i wielkość przedsiębiorstwa

Cele przedsiębiorstw	Cel najważniejszy						
	Zatrudnienie w osobach			Wiek – okres funkcjonowania			
	10-50	51-250	pow. 250	5-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	pow. 20 lat
Maksymalizacja zysku bieżącego	52%	38%	54%	36%	55%	47%	52%
Maksymalizacja zysku długoterminowego	31%	43%	21%	44%	34%	26%	30%
Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa	4%	4%	6%	0%	0%	6%	7%
Zwiększenie udziału w rynku	13%	15%	19%	20%	11%	22%	11%
	Cel mniej ważny						
Maksymalizacja zysku bieżącego	12%	10%	6%	7%	8%	5%	16%
Maksymalizacja zysku długoterminowego	25%	25%	40%	41%	33%	33%	18%
Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa	9%	34%	6%	11%	17%	14%	15%
Zwiększenie udziału w rynku	28%	17%	30%	25%	31%	23%	24%
	Cel mało ważny						
Maksymalizacja zysku bieżącego	12%	23%	12%	22%	15%	11%	13%
Maksymalizacja zysku długoterminowego	4%	5%	8%	0%	0%	7%	8%
Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa	21%	11%	17%	29%	30%	25%	6%
Zwiększenie udziału w rynku	15%	21%	22%	25%	15%	12%	19%

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Można przypuszczać, że ogólnie niestabilna sytuacja na rynku powoduje, że przedsiębiorstwa w kategoriach celów skupiają się na celach krótkoterminowych, które jednak przyczyniają się do realizacji strategii długofalowych, na co wskazuje postrzeganie sukcesu w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Rozwinięciem kwestii celu jest odpowiedź na pytanie, jak definiowany jest sukces w poszczególnych przedsiębiorstwach (rys. 2) oraz wskazanie czynników istotnych dla osiągnięcia tego sukcesu (tabela 4).



Rys. 2. Ujęcie sukcesu

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

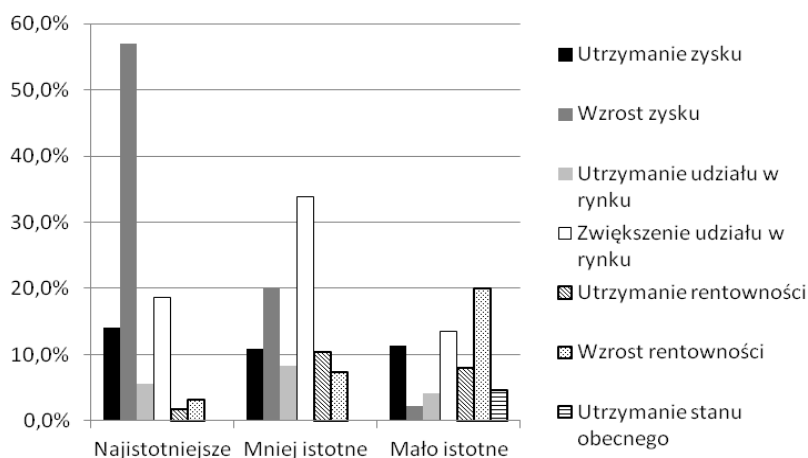
Zdecydowana większość respondentów (65%) wskazała, że sukces utożsamia z rozwojem i ekspansją lub stabilizacją swojej sytuacji (25%). Podobnie jak w poprzednim przypadku przeanalizowano postrzeganie sukcesu w zależności od wieku i wielkości przedsiębiorstwa, jednak jak wskazują uzyskane wyniki (tabela 4), również tutaj kryteria te nie wywierają zasadniczego wpływu. Z danych w tabeli 4 wynika, że we wszystkich typach przedsiębiorstw sukces definiowany jest najczęściej jako rozwój i ekspansja rynkowa. Choć we wszystkich przypadkach to wskazanie pojawiało się najczęściej, to należy zwrócić uwagę, że najwyższy odsetek wskazań dla takiego ujęcia sukcesu zauważamy w dużych przedsiębiorstwach, działających na rynku powyżej 20 lat. Jednak zarówno młode, krótko działające przedsiębiorstwa, jak i te dojrzałe, z wieloletnim doświadczeniem, chcą się rozwijać i zdobywać nowe rynki.

Tabela 4. Ujęcie sukcesu a wielkość i wiek przedsiębiorstwa

Ujęcie sukcesu	Zatrudnienie w osobach			Okres funkcjonowania – wiek			
	10-50	51-250	pow. 250	5-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	pow. 20 lat
rozwój, ekspansja rynkowa	62%	56%	94%	52%	69%	60%	71%
stabilizacja, utrzymanie dotychczasowej sytuacji	24%	40%	6%	27%	20%	32%	23%
wyjście z kryzysu, uniknięcie bankructwa	12%	4%	0%	22%	5%	7%	4%
inna opcja	3%	0%	0%	0%	6%	0%	1%

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Według wskazań respondentów (rys. 3) podstawowym kryterium, czy też przejawem osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie, jest wzrost zysku – 57,7% wskazań jako kryterium najistotniejsze i 20% mniej istotne, co potwierdza odpowiedzi z poprzedniego pytania, gdzie maksymalizację zysku wskazano jako najważniejszy cel przedsiębiorstwa. Drugim wskazanym kryterium osiągnięcia sukcesu jest zwiększenie udziału w rynku, czyli ekspansja rynkowa – prawie 19% wskazań jako kryterium najistotniejsze i 34% wskazań jako kryterium mniej istotne.



Rys. 3. Kryteria osiągnięcia sukcesu

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Tabela 5. Kryteria osiągnięcia sukcesu a wielkość i wiek przedsiębiorstwa

Ujęcie sukcesu	Zatrudnienie w osobach			Okres funkcjonowania – wiek			
	10-50	51-250	pow. 250	5-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	pow. 20 lat
	Kryteria najistotniejsze						
Utrzymanie zysku	15%	15%	10%	18%	16%	16%	11%
Wzrost zysku	56%	61%	53%	61%	61%	60%	52%
Utrzymanie udziału w rynku	5%	7%	6%	4%	7%	3%	7%
Zwiększenie udziału w rynku	18%	15%	24%	16%	11%	20%	22%
Utrzymanie rentowności	3%	0%	0%	2%	0%	0%	3%
Wzrost rentowności	3%	3%	6%	0%	5%	0%	5%
Utrzymanie stanu obecnego							

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

W tabeli 5 przedstawiono kryteria sukcesu w zestawieniu z wielkością i wiekiem przedsiębiorstwa. Podobnie jak we wcześniej omawianych kwestiach można powiedzieć, że czynniki te nie mają wpływu na to, jak postrzegane są w przedsiębiorstwach kryteria osiągnięcia sukcesu. We wszystkich przedziałach dominuje kryterium: wzrost zysku, a na drugim miejscu plasuje się zwiększenie udziału w rynku (tabela 5).

Odpowiedzi na pytania dotyczące głównego celu i kryterium osiągnięcia sukcesu są spójne. Jest to logiczna sekwencja zależności: definiowane i osiągnane cele są czynnikami świadczącymi o sukcesie poszczególnych przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań trudno wskazać najistotniejsze czynniki, które się do tego sukcesu przyczyniają. Wykaz zaproponowanych czynników i ich średnich ocen (przy skali oceny od 1 – bardzo małe znaczenie, do 5 – bardzo duże znaczenie) zawiera tabela 6.

Tabela 6. Czynniki sukcesu i ich średnia ocena

Wyszczególnienie czynników sukcesu	Średnia ocena	Dominanta	Odchylenie standardowe
Posiadane zasoby materialne (maszyny, urządzenia, surowce itp.)	4,10	5	1,22
Posiadane zasoby niematerialne (wiedza, technologia, reputacja, zaufanie itp.)	4,44	5	0,93
Uzdolniona kadra	4,22	5	0,98
Lokalizacja	3,42	4	1,15
Realizowana strategia	3,89	4	0,96
Pozycja rynkowa	4,06	4	0,86
Elastyczność (łatwość adaptacji do zmian)	3,95	4	0,92
Innowacyjność	3,94	4	1,02
Wszystkie nawiązane na rynku relacje	4,10	4	0,91
Niektóre relacje (uznane za szczególnie korzystne)	4,22	5	0,87
Lojalni klienci	4,48	5	0,72

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Jak wynika z powyższego zestawienia, praktycznie wszystkie zaproponowane czynniki uznano za ważne lub bardzo ważne (dominanta na poziomie 4 lub 5). W 7 na 11 przypadków ich średnia ocena jest powyżej 4. Najwyższe wskazania uzyskały czynniki: „lojalni klienci” – 4 (48), „zasoby niematerialne” (w tym zaufanie) – 4 (44), „uzdolniona kadra” i „niektóre relacje” – 4,2 oraz ogół relacji i zasoby materialne – 4,1. W przypadku wszystkich tych czynników odchylenie standardowe przyjmowało niskie wartości, co oznacza, że respondenci odpowiadali podobnie. Za czynnik o najmniejszym znaczeniu dla sukcesu przedsiębiorstwa uznano jego lokalizację. Taka sytuacja nie powinna dziwić, bowiem w dobie nowoczesnych technologii transfer, zarówno wiedzy, jak i zasobów materialnych, nie stanowi zwykle problemu dla efektywnej działalności.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 7, zestawiające postrzeganie czynników sukcesu z wielkością i wiekiem przedsiębiorstw, zdają się potwierdzać wcześniejsze wnioski, choć można zauważyć drobne różnice w wynikach w zależności od wielkości i wieku przedsiębiorstwa. Najwyższą średnią ocenę (4,64) uzyskał czynnik: „posiadane zasoby niematerialne” w grupie przedsiębiorstw dużych, uzyskując jednocześnie średnią ocenę 4,59 w grupie przedsiębiorstw działających na rynku dłużej niż 20 lat. Wśród przedsiębiorstw małych najwyżżej oceniono czynnik „lojalni klienci” (4,54), uzyskał on też najwyższy wynik w grupie przedsiębiorstw działających na rynku 16-20 lat – 4,59. We wszystkich analizowanych grupach najniższy średni wynik uzyskał czynnik „lokalizacja”.

Można zauważyć, iż relatywnie najwyżżej oceniono wszystkie czynniki sukcesu w grupie przedsiębiorstw działających na rynku od ponad 20 lat (była to najliczniej reprezentowana grupa wśród poddanych badaniu podmiotów). W tej grupie tylko czynnik „lokalizacja” uzyskał średnią poniżej 4. Podobna sytuacja wystąpiła w grupie dużych przedsiębiorstw. W pozostałych grupach było po kilka czynników ze średnią poniżej 4.

Wynikać z tego może, iż z wiekiem, wzrostem doświadczenia i skali działania docenia się znaczenie wielu czynników niezbędnych do osiągnięcia sukcesu.

Tabela 7. Średnia ocena czynników sukcesu a wielkość i wiek przedsiębiorstwa.

Wyszczególnienie czynników sukcesu	Średnia ocena						
	Zatrudnienie w osobach			Okres funkcjonowania – wiek			
	10-50	51-250	pow. 250	5-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	pow. 20 lat
Posiadane zasoby materialne	4,03	4,12	4,33	4,01	3,76	4,36	4,18
Posiadane zasoby niematerialne	4,44	4,30	4,64	4,42	4,25	4,27	4,59
Uzdolniona kadra	4,11	4,34	4,46	3,89	4,25	4,13	4,37
Lokalizacja	3,31	3,66	3,48	3,16	3,28	3,60	3,51
Realizowana strategia	3,71	3,99	4,35	3,40	3,79	3,90	4,11
Pozycja rynkowa	4,01	4,10	4,16	4,05	3,98	3,97	4,13
Elastyczność (łatwość adaptacji do zmian)	3,91	3,90	4,17	3,70	3,79	4,12	4,05
Innowacyjność	3,85	3,95	4,26	3,50	4,03	3,96	4,06
Wszystkie nawiązane na rynku relacje	4,17	4,00	4,01	3,77	3,76	4,16	4,36
Niektóre relacje (uznane za szczególnie korzystne)	4,32	4,03	4,16	4,05	4,11	4,24	4,32
Lojalni klienci	4,54	4,36	4,42	4,22	4,46	4,59	4,54

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Można więc stwierdzić, że sukces uwarunkowany jest wieloma czynnikami, a wskazania badanych przedsiębiorców nie wyłoniły zdecydowanego lidera

wśród jego determinant, co potwierdza złożoność i wieloaspektowość kategorii sukcesu dla przedsiębiorstwa.

2.2. Podsumowanie wyników badań

Reasumując krótką prezentację wyników badań dotyczących identyfikacji kategorii sukcesu w polskich przedsiębiorstwach, można stwierdzić, że wbrew oczekiwaniom poszerzenie analizy o kryterium wieku i wielkości przedsiębiorstwa nie dostarczyło ciekawych informacji. Nie pozwoliło na wskazanie istotnych trendów w postrzeganiu sukcesu, jego kryteriów i determinant w związku z wiekiem i wielkością przedsiębiorstwa. Czynniki te miały znikomy wpływ na uzyskane wyniki, w związku z tym te uzyskane w podziale na poszczególne przedziały wieku i wielkości (podane w tabelach) są podobne i zasadniczo zbieżne z wynikami ogólnymi, (które przedstawiono na wykresach).

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że:

- najważniejszym, najczęściej wskazywanym celem badanych przedsiębiorstw była maksymalizacja zysku bieżącego w małych i dużych przedsiębiorstwach i we wszystkich przedsiębiorstwach działających na rynku powyżej 10 lat oraz zysku długoterminowego w przedsiębiorstwach średnich i młodych;
- zysk był wskazywany zarówno jako cel, jak i przejaw osiągnięcia sukcesu. We wszystkich analizowanych grupach wzrost zysku wskazano jako najważniejsze kryterium osiągnięcia sukcesu;
- sukces utożsamiany jest z rozwojem i ekspansją rynkową (przez wszystkie badane przedsiębiorstwa) lub z utrzymaniem obecnej sytuacji (to wskazanie było na drugim miejscu we wszystkich grupach);
- trudno wskazać jednoznacznie główne determinanty sukcesu, respondenci wskazali i wysoko ocenili wiele czynników, m.in.: lojalnych klientów, relacje, uzdolnioną kadrę. Wydawać się może, że wzrost doświadczenia (starsze przedsiębiorstwa) uświadamia ważność wielu czynników dla osiągnięcia sukcesu, bowiem przedsiębiorstwa najstarsze wysoko oceniły prawie wszystkie czynniki sukcesu, tylko jeden z nich – lokalizacja – miał średnią poniżej 4. Ten czynnik uzyskał najniższą ocenę zarówno w grupie przedsiębiorstw najstarszych, jak i we wszystkich analizowanych grupach.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że współczesny globalny, dynamiczny rynek doprowadził do swego rodzaju unifikacji w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Dlatego wszystkie badane podmioty, bez względu na wielkość i wiek, mają podobnie zdefiniowane cele, podobnie postrzegają sukces, jego przejawy i determinanty.

Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania nad identyfikacją kategorii sukcesu dla przedsiębiorstw, można potwierdzić złożoność pojęcia, jakim jest sukces. Wskazują na to różnorodne ujęcia samej kategorii sukcesu prezentowane w literaturze i liczne zestawienia czynników sukcesu proponowane przez poszczególnych autorów.

Wyniki badań pokazały, że dla większości badanych przedsiębiorstw głównym celem działalności jest maksymalizacja zysku. Sukces postrzegany jest przede wszystkim jako rozwój i ekspansja rynkowa. Respondenci wskazali na szeroki wachlarz istotnych determinant sukcesu.

Badania wykazały również, że nie można wskazać na jednoznaczne zależności pomiędzy analizowanym ujęciem sukcesu, jego kryteriami i determinantami a wiekiem i wielkością przedsiębiorstwa. Można pokusić się o stwierdzenie, że poszczególne czynniki sukcesu są coraz bardziej doceniane w kolejnych latach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Sam rynek zaś, determinując działania wszystkich podmiotów, wpływa na to, iż właściwie wszystkie (w badanej grupie) mają podobne cele, dążenia i kryteria ich osiągnięcia.

Zarówno rozważania teoretyczne, jak i wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają przytoczone już w niniejszym opracowaniu stwierdzenie, że bez względu na to, jak sukces jest zdefiniowany, tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa, jest działanie oparte na wykorzystaniu wielu zasobów, a także właściwe relacje, jakie nawiązuje przedsiębiorstwo. Konieczny jest także dobór odpowiedniego ujęcia sukcesu w zależności do sytuacji, w jakiej znajduje się konkretne przedsiębiorstwo.

Nie ma więc jednego uniwersalnego celu, jednego sposobu postrzegania sukcesu dla przedsiębiorstw ani jednego wspólnego zestawu kluczowych czynników sukcesu.

Literatura

- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S. (1998), *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D. (2009), *Jak utrwalić sukces*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa.

- Dirks P., Wijn M. (2002), *Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard*, „Long Range Planning”, Vol. 35, No. 4.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A, Warszawa.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Kwiecień A. (2015), *Kapitał ludzki i wiedza jako źródło sukcesu przedsiębiorstw nowej gospodarki* [w:] M. Pluciński (red.), *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 852, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117.
- Majewska-Opielka I. (2007), *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Marek S., Białasiewicz M., red. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Skalik J. (2002), *Bariery osiągania sukcesu przez firmy rodzinne* [w:] K. Jaremczuk, J. Posłuszny (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł.
- Sull D.N. (2006), *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Taylor W.C., Barre P. Ia (2007), *Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne pomysły*, MT Biznes, Warszawa.
- Zarepur J. (2001), *Information Management Systems and Critical Success Factors in Small Agency*, „Ravesh Magazine”, No. 68.
- Zawadka M., Hoffman U. (2012), *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [www 1] Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/1414194734_publicacja_9_2007.pdf (dostęp: 12.11.2018).
- [www 2] Szelągowska J. (2009), *Co najlepsze przedsiębiorstwa robią inaczej?* <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-najlepsze-przedsiębiorstwa-robia-inaczej-2039485.html> (dostęp: 12.11.2018).
- [www 3] Lachiewicz S. (2013), *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf (dostęp: 21.03.2014).
- [www 4] Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536.html> (dostęp: 30.04.2017).

**THE CATEGORY OF SUCCESS AND ITS DETERMINANTS
IN SELECTED POLISH ENTERPRISES**

Summary: This article presents synthetic information about perceiving the success category and its determinant. It emphasized that the notion of success is complex and multidimensional. There are also many factors that determine this success. The article attempts to answer the question – what is the main purpose of business for Polish entrepreneurs and what are the determinants of their success. In order to answer this question, the results of own research carried out on a group of 156 Polish companies were presented.

Keywords: success, factors of success, purpose of the company.