

# DETERMINANTY SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW

Marta GRABOWSKA, Magdalena DRYGAS

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono różne ujęcia sukcesu oraz przeanalizowano wybrane na podstawie przeglądu literatury czynniki sukcesu. Postawiono tezę, że cztery grupy czynników mają pozytywny wpływ na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Aby potwierdzić tę tezę, opracowano autorski miernik poziomu sukcesu przedsiębiorstw. Dane dotyczące efektów działalności gospodarczej oraz czynników, które mają na nie wpływ, pozyskano bezpośrednio z przedsiębiorstw produkcyjnych, za pomocą kwestionariusza ankiety.

**Słowa kluczowe:** sukces, strategia, innowacyjność, zasoby ludzkie, jakość.

## 1. Sukces gospodarczy

Głównym motorem działań podejmowanych przez funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa jest chęć osiągnięcia sukcesu. Czym jednak jest sukces gospodarczy, i co ważniejsze, jakie czynniki na niego wpływają? Słownik Języka Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN definiuje sukces jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” [9]. 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 niezwykle 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 [3].

Odczucia i kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Dla pracowników sukces oznacza wysoki poziom wynagrodzenia, pewność zatrudnienia jak również wysoką jakość życia. Kierownictwo natomiast mierzy sukces wynikami finansowymi, jakością wyrobów, udziałem w rynku, poziomem zadowolenia klientów, innowacyjnością, efektywnością produkcji, kosztami wytwarzania, wizerunkiem przedsiębiorstwa, itp. [2].

Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym. W związku z tym trudno go wyrazić za pomocą tylko jednego kryterium. Przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces na jednym polu, natomiast na innych ponieść klęskę i wtedy jego powodzenie nie będzie pełne. Na prawdziwy sukces przedsiębiorstwa składają się sukcesy odnoszone w wielu różnych dziedzinach. 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 [2].

W dalszej części opracowania zostanie zaproponowana definicja sukcesu przedsiębiorstwa oraz miernik poziomu sukcesu przedsiębiorstwa (punkt 3).

## 2. Determinanty sukcesu gospodarczego

Na sukces przedsiębiorstwa wpływa wiele różnych 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 [12].

W tabeli 1 przedstawiono wybrane, dostępne w literaturze koncepcje czynników sukcesu.

Tab. 1. Koncepcje czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Lp.	Koncepcja	Czynniki sukcesu	
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 Tomasza Małkusa <i>Encyklopedia Zarządzania</i> <a href="http://www.mfiles.pl">www.mfiles.pl</a>	Czynniki sukcesu w przeszłości	Obecne czynniki sukcesu
		Wielkość organizacji	Szybkość działania
		Czytelny podział kompetencji	Elastyczność
		Specjalizacja działań	Integrowanie działalności
		Kontrola	Innowacje
3	Według Iwony Majewskiej-Opiełka <i>Sukces firmy</i>	Ewolucja jakości	
		Doinformowanie	
		Całościowe spojrzenie	
		Wiedza	
		Współzarządzanie	
		Wartości w firmie	
4	Według Jima Collinsa <i>Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm</i>	Zdyscyplinowani ludzie	
		Zdyscyplinowane myślenie	
		Zdyscyplinowane działanie	
5	Według Williama C. Taylora i Polly LaBarre <i>Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły</i>	Strategia	
		Innowacyjność	
		Budowanie więzi z klientami	
		Firma to ludzie	

Tab. 1. Koncepcje czynników sukcesu przedsiębiorstwa cd.

Lp.	Koncepcja	Czynniki sukcesu
6	Według portalu <a href="http://bankier.pl">bankier.pl</a>	Plan strategiczny
		Narzędzia motywacyjne
		Wykwalifikowana kadra
		Analiza finansowa
		Prognoza sprzedaży
		Ostateczny bilans
7	Według autora opracowania	Strategia
		Innowacyjność
		Personel: - Motywacja - Szkolenia
		Jakość

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [4, 3, 6, 1, 7, 8]

Różni autorzy wskazują odmienne czynniki sukcesu. Można jednak w przedstawionych zestawieniach odnaleźć wspólne elementy, które zostały wykorzystane do dalszej analizy:

- strategia przedsiębiorstwa,
- innowacyjność,
- personel: motywowanie i szkolenia,
- jakość.

### 3. Pomiar sukcesu gospodarczego przedsiębiorstw

Analizowanie czynników sukcesu nie jest możliwe bez zdefiniowania sukcesu i podjęcia próby jego zmierzenia. Dlatego na podstawie zaprezentowanych różnych ujęć sukcesu dostępnych w literaturze opracowano miernik poziomu sukcesu.

Według autorów opracowania o sukcesie przedsiębiorstwa świadczą następujące elementy:

- okres działania na rynku,
- dynamika przychodów,
- rentowność sprzedaży,
- pozycja na rynku.

Nie jest możliwe, żeby przedsiębiorstwo rozpoczynające swoją działalność na rynku określić przedsiębiorstwem sukcesu. Dopiero co najmniej kilkuletni okres funkcjonowania może na ten sukces wskazywać.

Aby przedsiębiorstwo nazwać przedsiębiorstwem sukcesu, jego działalność musi przynosić wymierne efekty. Co więcej zysk musi być wypracowywany regularnie, a obroty z roku na rok powinny się zwiększać. Przy czym nie chodzi tutaj o bardzo wysokie różnice, lecz systematyczny rozwój.

Jedynie w nielicznych przypadkach przedsiębiorstwo staje się monopolistą na rynku. Zdecydowana większość przedsiębiorstw musi radzić sobie z silną konkurencją. Pozycja, jaką zajmie przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku świadczy o jego kondycji. Pozycję na rynku należy nieustannie umacniać, ponieważ jak już wspomniano wyżej sukces to rozwój, a nie stagnacja.

Podsumowując przedsiębiorstwem sukcesu można nazwać przedsiębiorstwo, które

funkcjonuje na rynku z powodzeniem (tzn. wypracowując zysk) od co najmniej kilku lat i systematycznie się rozwija. Przez rozwój rozumie się natomiast zwiększanie przychodów oraz umacnianie pozycji na rynku.

Sukces sukcesowi nie jest jednak równy. Aby zatem można go było sklasyfikować podjęto próbę stworzenia miernika poziomu sukcesu. W tym celu wymienione wyżej elementy zostały uszczegółowione i przypisano im oceny ilościowe. Strukturę miernika poziomu sukcesu przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Elementy miernika sukcesu

Element do oceny	Punkty					
	-2	-1	0	1	2	3
Okres działania (w miesiącach)	-	-	0 – 12	12 – 36	36 – 60	pow. 60
Dynamika przychodów w okresie 2006-2007	Spadek obrotów powyżej 20%	Spadek obrotów od 5% do 20%	Obroty na dotychczasowym poziomie lub spadek do 5%	Wzrost obrotów do 10%	Wzrost obrotów od 10% do 20%	Wzrost obrotów powyżej 20%
Dynamika przychodów w okresie 2007-2008	Spadek obrotów powyżej 20%	Spadek obrotów od 5% do 20%	Obroty na dotychczasowym poziomie lub spadek do 5%	Wzrost obrotów do 10%	Wzrost obrotów od 10% do 20%	Wzrost obrotów powyżej 20%
Strata na działalności w okresie 2006-2008	-	Tak	-	Nie	-	-
Rentowność sprzedaży w okresie 2006-2008	Znacznie się zmniejszyła	Nieznacznie się zmniejszyła	Nie zmieniła się	Nieznacznie się zwiększyła	Znacznie się zwiększyła	-
Pozycja na rynku	Przedsiębiorstwo bez doświadczenia w branży	Przedsiębiorstwo słabo rozpoznawalne na rynku	Przedsiębiorstwo jedno z wielu o podobnym udziale na rynku	Przedsiębiorstwo ze znacznym udziałem	Przedsiębiorstwo kreuje rynek	Nie występuje konkurencja na rynku
Suma	min	-9				
	max	15				

Źródło: Opracowanie własne

W mierniku zastosowano skalę niesymetryczną z rozbudowaną pozytywną stroną. Ten zabieg ma umożliwić większe zróżnicowanie sukcesu i jego dokładniejszą analizę.

Możliwa do uzyskania przez przedsiębiorstwo liczba punktów zawiera się w przedziale od -9 do 15. Przedział ten został podzielony na pięć równych klas, które przedstawiają się następująco:

- Klasa V =  $\langle -9; -5 \rangle$  → działalność przedsiębiorstwa nie przynosi wymiernych efektów; przedsiębiorstwo nie radzi sobie na rynku.
- Klasa IV =  $\langle -4; 0 \rangle$  → działalność przedsiębiorstwa nie przynosi oczekiwanych efektów; przedsiębiorstwo ma problemy z zaistnieniem na rynku.
- Klasa III =  $\langle 1; 5 \rangle$  → umiarkowany sukces przedsiębiorstwa; działalność przedsiębiorstwa przynosi oczekiwane efekty; przedsiębiorstwo zaistniało na rynku.
- Klasa II =  $\langle 6; 10 \rangle$  → sukces przedsiębiorstwa; działalność przynosi wymierne efekty; przedsiębiorstwo doskonale radzi sobie na rynku.
- Klasa I =  $\langle 11; 15 \rangle$  → znaczny sukces przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwo jest pionierem na rynku.

Przygotowany miernik pozwoli odpowiednio sklasyfikować badane przedsiębiorstwa. Dopiero wtedy nastąpi analiza czynników wpływających na sukces gospodarczy przedsiębiorstw w ramach uzyskanych grup.

#### **4. Badanie wpływu wybranych czynników na sukces przedsiębiorstw**

Badanie ankietowe dotyczące czynników wpływających na sukces gospodarczy przedsiębiorstw zostało przeprowadzone w dniach: 01.05.2009 – 31.08.2009.

W badaniu posłużono się kwestionariuszem ankiety. Kwestionariusz ten składa się z trzech części. Pierwsza umożliwi uzyskanie ogólnych informacji na temat przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie miernika poziomu sukcesu. Część ta zawiera pytania, które pozwolą na opracowanie tzw. metryczki przedsiębiorstwa, ponieważ dotyczą takich informacji jak: lokalizacja przedsiębiorstwa, profil działalności, branża, liczba zatrudnionych oraz rynek, na którym przedsiębiorstwo działa. W części tej znajdują się także pytania dotyczące efektów działalności przedsiębiorstwa, czyli okresu działalności, dynamiki przychodów, rentowności sprzedaży oraz pozycji na rynku.

Druga część ankiety dotyczy realizowania w przedsiębiorstwach wskazanych w opracowaniu czynników sukcesu. Pytania w tej części podzielone zostały na podgrupy tematyczne dotyczące strategii, innowacyjności, zasobów ludzkich oraz szeroko rozumianej jakości.

W ostatniej części kwestionariusza przedsiębiorcy wypowiadali się na temat odczuwania skutków kryzysu gospodarczego oraz metod, które stosują, aby im przeciwdziałać.

Kwestionariusze ankiety zostały przekazane osobiście lub przesłane drogą elektroniczną do losowo wybranych przedsiębiorstw. W badaniach wzięło udział 21 przedsiębiorstw.

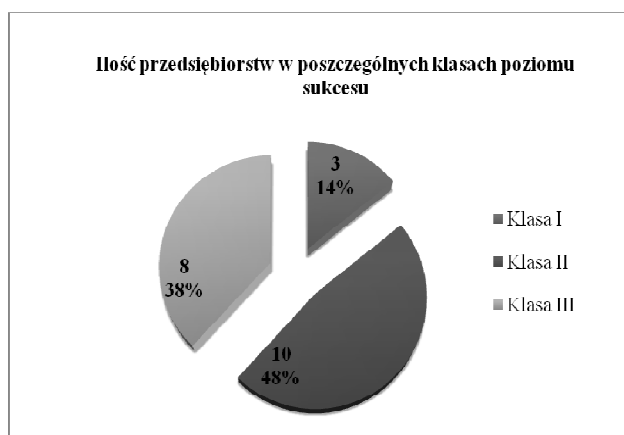
Analiza odpowiedzi przebiegała dwutorowo. W pierwszej kolejności wyznaczono dla każdego przedsiębiorstwa wartość miernika poziomu sukcesu. Następnie na tej podstawie przyporządkowano przedsiębiorstwa do odpowiednich klas. Druga część analizy polegała natomiast na zidentyfikowaniu zależności między efektami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo, a badanymi czynnikami sukcesu. Celem było znalezienie zależności charakterystycznych dla każdej klasy przedsiębiorstw sukcesu.

Wartość miernika poziomu sukcesu dla badanych przedsiębiorstw mieści się w

przedziale <2;12> co oznacza, że wszystkie te przedsiębiorstwa uzyskują wymierne efekty ze swojej działalności oraz zaistniały na rynkach, na których funkcjonują tzn. odniosły sukces. Oczywiście poziom tego sukcesu jest zróżnicowany dla poszczególnych przedsiębiorstw. W związku z tym znajdują się one w trzech różnych klasach:

- Klasa I → znaczny sukces przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwo jest pionierem na rynku – 3 przedsiębiorstwa.
- Klasa II → sukces przedsiębiorstwa; działalność przynosi wymierne efekty; przedsiębiorstwo doskonale radzi sobie na rynku – 10 przedsiębiorstw.
- Klasa III → umiarkowany sukces przedsiębiorstwa; działalność przedsiębiorstwa przynosi oczekiwane efekty; przedsiębiorstwo zaistniało na rynku – 8 przedsiębiorstw.

Podział badanych przedsiębiorstw na trzy wskazane klasy przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Podział badanych przedsiębiorstw na klasy poziomu sukcesu  
Źródło: Opracowanie własne

Ze względu na to, że w I klasie znalazły się tylko 3 przedsiębiorstwa (Rys. 1), analizę zależności pomiędzy poziomem sukcesu i proponowanymi czynnikami sukcesu przeprowadzono na podstawie danych z klas: II i III.

Pytania z drugiej części ankiety dotyczące strategii pozwoliły na zgromadzenie wybranych informacji (Tab. 3).

Tab. 3. Zestaw pytań i odpowiedzi dotyczących strategii

Pytanie	odpowiedzi	
	z klasy II	z klasy III
strategia przedsiębiorstwa jest udokumentowana?	tak: 40 %	tak: 25 %
strategia jest aktualizowana i dostosowywana do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa?	tak: 80 %	tak: 50 %
strategia jest zakomunikowana i znana wszystkim pracownikom?	tak: 50 %	tak: 37,5 %
analizowane są działania konkurencji?	tak: 80 %	tak: 50 %

Źródło: Opracowanie własne

Z odpowiedzi udzielonych przez przedsiębiorców (Tab. 3) wynika, że stosunkowo mało przedsiębiorstw dokumentuje plany strategiczne, co może być związane z tym, że 60 % badanych przedsiębiorstw to firmy małe i średnie, o mniej sformalizowanym (niż w firmach dużych) obiegu dokumentacji. We wszystkich aspektach związanych ze strategią, przedsiębiorstwa z II klasy mają znacznie więcej odpowiedzi pozytywnych, niż firmy z III klasy. Sugeruje to wniosek, że oparta na analizie konkurencji, dokumentowana, aktualizowana i rozpowszechniana strategia pozytywnie wpływa na efekty działalności przedsiębiorstw.

Kolejny blok pytań dotyczył innowacyjności badanych przedsiębiorstw.

Tab. 4 Wybrane pytania i odpowiedzi dotyczące innowacyjności

Pytanie	odpowiedzi z klasy II	odpowiedzi z klasy III
Czy w latach 2006-2009 wprowadzono przynajmniej jedną innowację?	tak: 90 %	tak: 62,5 %
Czy w procesie kreowania innowacji przedsiębiorstwo współpracuje z jednostkami zewnętrznymi?	tak: 67 %	tak: 40 %

Zródło: Opracowanie własne

Z odpowiedzi wynika, że więcej przedsiębiorstw z klasy II niż z klasy III w ciągu ostatnich 3 lat wprowadziło innowacje i współpracowało w tym zakresie z jednostkami zewnętrznymi. Z odpowiedzi na pozostałe zadane pytania wynika, że w przedsiębiorstwach z II klasy dominują innowacje w zakresie wyrobów, a w firmach z III klasy w zakresie usług, w obu grupach ważne miejsce zajmują innowacje procesowe. 80 % przedsiębiorstw z klasy III wprowadziło innowacje w skali przedsiębiorstwa, pozostałe 20 % w skali regionu. W przedsiębiorstwach z II klasy odpowiedzi rozłożone są po równo w trzech obszarach: w skali przedsiębiorstwa, regionu/kraju, w skali światowej. W żadnym z przedsiębiorstw nie funkcjonuje dział badań i rozwoju, co jest zapewne związane z wielkością firm (małe i średnie), ale niepokojące jest, że działania w tym zakresie nie są usystematyzowane.

Kolejna grupa pytań dotyczy zasobów ludzkich, jako następnego czynnika wpływającego na sukces przedsiębiorstwa, pytania podzielone są na zagadnienia: sposoby motywowania pracowników oraz szkolenia.

Trudno uchwycić różnice pomiędzy podejściem do tego tematu w przedsiębiorstwach II i III klasy. W większości przedsiębiorstw pracownicy mają możliwość wyboru świadczeń oferowanych przez pracodawcę i planowanie działań motywujących oparte jest na sugestiiach pracowników. W większości przedsiębiorstw stosuje się rekrutację wewnętrzną na stanowiska kierownicze. Do najbardziej popularnych bodźców płacowych należą premie, a pozapłacowe motywatory nie są zbyt wyszukane, ponieważ w badanych przedsiębiorstwach do głównych należą: telefon komórkowy, samochód służbowy, elastyczny czas pracy. W połowie przedsiębiorstw z III klasy stosuje się także zwrot kosztów kształcenia.

Odpowiedzi na pytania dotyczące szkoleń, też nie były zbyt zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych klas. Ankietowane przedsiębiorstwa generalnie przeprowadzają szkolenia, jednakże z różną częstotliwością. Jedynie w trzeciej klasie znajdują się przedsiębiorstwa, w których szkolenia nie są organizowane i te jednostki nie będą uwzględniane przy kolejnych pytaniach dotyczących tego tematu.

Szkolenia w przedsiębiorstwach powinny obejmować pracowników na wszystkich jego szczeblach. Wśród ankietowanych znalazły się przedsiębiorstwa, które nie stosują się do tej reguły, jednakże stanowią one niewielki procent. Ponieważ szkolenia organizowane są dla pracowników bardzo dobrze jest, gdy mają oni możliwość proponowania tematów szkoleń. Każda z analizowanych grup przedsiębiorstw deklaruje, że pracownicy mają taką możliwość.

Ważnym elementem jest również charakter szkoleń. Mogą to być szkolenia, na które pracownicy idą z własnej woli lub też szkolenia, do uczestnictwa w których pracownicy są zobowiązani. Wśród przedsiębiorstw klasy drugiej przeważają szkolenia obowiązkowe, natomiast w klasie trzeciej dobrowolne. Około połowa ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje, że znajduje się u nich komórka lub osoba zajmująca się szkoleniami. Jeśli chodzi o udział kosztów szkoleń w całkowitych kosztach personalnych to albo ankietowane przedsiębiorstwa nie prowadzą takiej ewidencji albo jest to udział nie przekraczający 5%. Jest to zapewne związane z wielkością ankietowanych przedsiębiorstw i ich ograniczonymi możliwościami finansowymi. Dlatego bardzo ważnymi kryteriami wyboru firmy szkoleniowej są: cena oraz oferowane promocje i rabaty. Te cechy szkolenia są traktowane na równi z: ofertą, jakością świadczonych usług, a także reputacją firmy szkoleniowej.

Ostatnim badanym czynnikiem sukcesu jest szeroko rozumiana jakość (Tab. 5).

Tab. 5 Wybrane pytania i odpowiedzi dotyczące jakości

Pytanie	odpowiedzi z klasy II	odpowiedzi z klasy III
Czy przedsiębiorstwo prowadzi badanie wymagań klientów?	systematycznie lub sporadycznie: 70%	systematycznie lub sporadycznie: 50%
Czy przedsiębiorstwo posiada specjalne oferty dla stałych klientów?	tak: 90%	tak: 50%
Czy w przedsiębiorstwie opracowano określony sposób rozpatrywania reklamacji?	tak: 50%	tak: 12,5%
Czy występuje kontrola na stanowiskach pracy?	tak: 100%	tak: 62,5%
Czy w przedsiębiorstwie zidentyfikowano procesy wewnętrzne?	tak: 50%	tak: 25%
Czy w przedsiębiorstwie wdrożono system zarządzania jakością?	tak: 50%	tak: 25%

Zródło: Opracowanie własne

Zaskoczeniem były odpowiedzi na pytanie o badanie zadowolenia klienta, ponieważ aż 40% przedsiębiorstw II klasy nie prowadzi takich działań, a 75% firm z klasy III prowadzi systematycznie lub sporadycznie. Zastanawiające jest też podejście do ewidencji reklamacji. 90% przedsiębiorstw z II klasy deklaruje, że reklamacje są na akceptowalnym poziomie, a 75% firm z III klasy twierdzi, że reklamacje nie występują lub że nie jest prowadzona ich ewidencja.

Na ostateczną jakość produktów mają wpływ surowce, z których są one wykonywane. Dlatego zapytano, czym kierują się przedsiębiorcy wybierając dostawców. Przedsiębiorstwa klasy drugiej oprócz jakości wskazują cenę, wizerunek i dotychczasową współpracę. Natomiast w klasie trzeciej jakość i cenę dopełniają niezawodność oraz promocje i rabaty. Ważnym dla przedsiębiorstw kryterium jest dotychczasowa współpraca,



co wpływa pozytywnie na kształtowanie wzajemnych partnerskich stosunków z dostawcami. Przedsiębiorstwa klasy drugiej i trzeciej wysoko oceniają ten aspekt.

Dodatkowo w ankiecie znalazły się pytania dotyczące odczuwania przez przedsiębiorstwa skutków kryzysu gospodarczego. 80% przedsiębiorstw z II klasy i 37,5% z III klasy, zadeklarowało, że nie odczuwa skutków kryzysu gospodarczego.

## 5. Wnioski

Przeprowadzone badania wskazują, że nie wszystkie wytypowane na podstawie analizy literaturowej czynniki faktycznie wpływają na sukces gospodarczy przedsiębiorstw. Zależność: więcej wskazań – wyższa klasa sukcesu uwidoczniła się w przypadku następujących elementów:

- dokumentowanie, aktualizowanie i zakomunikowanie strategii pracownikom,
- analiza działań podejmowanych przez konkurencję,
- wprowadzenie w ostatnich trzech latach co najmniej jednej innowacji,
- skala wprowadzonych innowacji,
- współpraca z jednostkami zewnętrznymi,
- rekrutacja na stanowiska kierownicze własnych pracowników,
- częstość szkoleń,
- szkolenia dla pracowników na wszystkich szczeblach,
- charakter szkoleń,
- przeprowadzanie badań rynkowych mających na celu rozpoznanie wymagań klientów,
- specjalne oferty dla stałych klientów,
- kontrola jakości na pojedynczym stanowisku pracy,
- identyfikacja procesów,
- SZJ zgodny z normą ISO 9001:2000.

Dodatkowym argumentem potwierdzającym iż wymienione elementy są czynnikami sukcesu przedsiębiorstw jest odczuwanie przez nie skutków kryzysu gospodarczego. 80% przedsiębiorstw klasy drugiej zadeklarowało, że takowych skutków nie odczuwa, natomiast w klasie trzeciej proporcje się odwracają i 62,5% przedsiębiorstw kryzys gospodarczy dotknął.

Wśród wymienionych wyżej elementów czynnikami, które najsilniej wpływają na sukces gospodarczy przedsiębiorstw są:

- aktualizowanie strategii,
- analiza działań podejmowanych przez konkurencję,
- wprowadzenie w latach 2006-2008 co najmniej jednej innowacji,
- skala wprowadzonych innowacji,
- współpraca z jednostkami zewnętrznymi w zakresie kreowania innowacji,
- rekrutacja na stanowiska kierownicze własnych pracowników,
- szkolenia dla pracowników na wszystkich szczeblach,
- specjalne oferty dla stałych klientów,
- kontrola jakości na pojedynczym stanowisku pracy.

Są to elementy, które wskazywało ponad 50% przedsiębiorstw klasy drugiej.

W celu ostatecznego potwierdzenia, że wymieniane wyżej czynniki są czynnikami sukcesu należałoby jednak kontynuować badania i przeanalizować przedsiębiorstwa, które zgodnie z przyjętym kryterium sukcesu nie odnoszą. W tym przypadku jednak badanie ankietowe nie jest dobrym pomysłem. Przedsiębiorcy zapewne nie będą się przyznawali do

przeprowadzania działań niezgodnych z oczekiwaniami czy też braku działań, które z kolei powinny być podejmowane. W związku z tym obserwacja i/lub wywiad wydają się być metodami skuteczniejszymi, jednakże również bardziej kosztownymi.

### **Literatura**

1. Collins J.: Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm. MT Biznes, Warszawa, 2007.
2. Filipczuk J.: Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl), lipiec 2002, data pobrania 15.04.2009.
3. Majewska-Opiełka I.: Sukces firmy. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007.
4. Marek S., Białasiewicz M. (red.): Podstawy nauki o organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
5. Pabian A.: Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 1998.
6. Taylor W. C., laBarre P.: Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziejoryginalne umysły. MT Biznes, Warszawa, 2007.
7. [www.mfiles.pl](http://www.mfiles.pl), data pobrania: 26.04.2009.
8. [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), data pobrania: 26.04.2009.
9. [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl), data pobrania: 15.04.2009.

Mgr inż. Marta GRABOWSKA  
Mgr inż. Magdalena DRYGAS  
Instytut Technologii Mechanicznej  
Politechnika Poznańska  
60-965 Poznań  
ul. Piotrowo 3  
tel./fax.: (061) 665 27 98  
e-mail: [marta.grabowska@put.poznan.pl](mailto:marta.grabowska@put.poznan.pl)