

Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych

Wstęp

W zarządzaniu przedsiębiorstwem podstawowym celem podejmowanych wysiłków i starań jest chęć osiągnięcia sukcesu, tj. powodzenia, pomyślności, czy udanego skutku własnych, bądź wspólnych działań. Sukces jest rezultatem gry menedżera o skuteczność funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa, jego umiejętności sprzyjania szansom i ich rozsądnego wykorzystania dla pomnożenia jego korzyści i usuwania trudności oraz przeszkód w realizacji założonych celów. [Filipczuk, 2004]. Różne bywają odczucia i kryteria oceny sukcesu. Pracownicy mierzą sukces przede wszystkim poziomem wynagrodzenia, pewnością zatrudnienia i jakością życia. Menedżerowie uważają za sukces przedsiębiorstwa korzystne wyniki finansowe, wysoką jakość wyrobów, relatywnie duży udział w rynku, poziom zadowolenia klientów, wysoką innowacyjność, efektywność produkcji, niskie koszty wytwarzania, wzrost znaczenia firmy na rynku, korzystny jej wizerunek itp. Można zatem stwierdzić, że sukces jest zjawiskiem kompleksowym i skomplikowanym. W jednej dziedzinie przedsiębiorstwo może odnieść sukces, zaś w innej niepowodzenie. Ważne jest zatem, aby firma osiągała sukces na wielu polach i by te sukcesy oddziaływały na siebie na zasadzie synergii. Generalnie przyjmuje się, iż podstawowym miernikiem sprawności przedsiębiorstwa, a więc i jego sukcesu jest zdobycie korzystnej pozycji w sektorze (a nawet przewagi konkurencyjnej) i relatywnie dużego udziału w rynku, zapewniającego bezpieczne dochody oraz możliwości dalszego tworzenia i rozwoju. Zasoby i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku obecnie i mogą zadecydować o możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu w przyszłości określa się mianem kluczowych czynników sukcesu.

Celem referatu jest analiza czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 79 polskich dużych firmach produkcyjnych. Metodą badawczą był wywiad telefoniczny w oparciu o standaryzowaną listę pytań, wspomagany ankietą pocztową i internetową. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby.

1. Pojęcie i istota kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Kluczowym czynnikiem sukcesu może być kompetencja, zasób lub atut danego przedsiębiorstwa, dzięki któremu odnosi ono sukces w określonej dziedzinie [Strategor, 2001, s.69]. Kluczowym czynnikiem sukcesu może być także zdolność konkurowania lub coś, co przyczynia się do wzrostu zadowolenia

* Dr inż., Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej, a_bielawka@poczta.onet.pl

klientów. Można zatem stwierdzić, że kluczowe czynniki sukcesu są kryteriami pomiaru konkurencji lub oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w sektorze. Należy podkreślić, że kluczowe czynniki sukcesu składają się z kilku do kilkunastu najważniejszych determinantów sukcesu w sektorze, zarówno na płaszczyźnie konkurencyjnej, jak i finansowej i nawiązują do prawa V. Pareto, znanego jako „zasada 20-80”. Oznacza to, że należy wybrać jedynie 20% czynników, bo tylko one będą w decydujący sposób (bo aż w 80%) odpowiadać za sukces, bądź porażkę firmy [Lisiński, 2004, 180].

Należy także wskazać na różnorodność kluczowych czynników sukcesu ze względu na rodzaj działalności i branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo, ale także ze względu na wiek analizowanego sektora oraz specyfikę kraju lub regionu. Liczne publikacje czołowych przedstawicieli zajmujących się tą problematyką dostarczają gotowych zestawień takich czynników. Na przykład R.A. Kasul i J.G. Motwani prowadzący badania w sektorze produkującym części samochodowe w USA wyróżnili osiem takich czynników. Zaliczyli do nich:

- zaangażowanie naczelnego kierownictwa,
- wysoką jakość,
- satysfakcję odbiorców,
- elastyczność procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych,
- innowacje i technologie,
- kontrolę kosztów,
- zarządzanie gospodarką materiałową,
- przywództwo kosztowe (cenowe) [Kasul, Motwani, 1996, s.8-10].

A.A. Thompson i A.J. Strickland charakteryzują podstawowe grupy kluczowych czynników sukcesu, a każdą z nich uszczegóławiają zestawieniem analitycznym. Do grup tych autorzy ci zaliczyli: technologię, produkcję, dystrybucję, marketing, umiejętności współdziałania, umiejętności organizacyjne oraz inne czynniki, (jak: image firmy, niskie ogólne koszty, dogodną lokalizację, uprzejmych pracowników, patenty) [Thompson, Strickland, 1992, s.83].

Firma General Electric opracowała metodę PIMS (Profit Impact of Market Strategy), którą następnie udoskonalili specjaliści z Harvard Business School. Na podstawie badań w ramach programu PIMS wyróżniono 37 podstawowych czynników wpływających na rentowność przedsiębiorstwa (mierzoną wskaźnikiem ROI, stanowiącym relację zysku po opodatkowaniu do aktywów firmy ogółem), przy czym 9 z nich uznano za najważniejsze. Są to:

- intensywność inwestowania (wyższa intensywność związana jest z niższą stopą zwrotu i niższym cash flow),
- produktywność (wyższa produktywność pracowników sprzyja wyższej zyskowności firmy),
- pozycja rynkowa (większy udział w rynku jest jednym z czynników prowadzących do wyższych zysków i cash flow),
- wzrost przemysłu (wysoka stopa wzrostu przemysłu absorbuje gotówkę, co może odbić się negatywnie na cash flow),

- jakość wyrobów i usług (istnieje dodatnia korelacja między jakością produkowanych wyrobów a rentownością produkcji),
- innowacje produktowe i zróżnicowanie produktów (czynnik ten prowadzi do zyskowności szczególnie na dojrzałych rynkach, przy czym duży wpływ ma tutaj względny udział w rynku),
- integracja pionowa (w większym stopniu prowadzi ona do sukcesu na ustabilizowanym rynku niż na rynku nieustabilizowanym),
- wzrost kosztów (na utrzymującą się tendencję wzrostu kosztów wpływają takie czynniki, jak: tempo wzrostu płac oraz wzrost cen surowców),
- dodatkowe inwestowanie w produkty, które obecnie mają już dobrą pozycję (takie inwestowanie nie gwarantuje zwiększenia zysków) [Thompson, 1993, s. 473-474].

Innym zestawem czynników, od którego zależy sukces przedsiębiorstwa jest koncepcja 7S, opracowana przez grupę konsultingową McKinsey. W koncepcji tej przedstawia się organizację, jako siedem połączonych wzajemnie elementów: struktury, strategii, systemów, stylów działania, personelu, umiejętności i wartości [Dess, Miller, 1993, s.235]. Trzy pierwsze czynniki decydują o tzw. twardym stylu zarządzania, który jest typowy dla przedsiębiorstw amerykańskich. Model ten charakteryzują zadania statystyczne, precyzyjnie sformułowane, opierające się na faktach, zorientowane na treść i traktujące zarządzanie jako naukę. Cztery pozostałe czynniki tworzą model „miękki”, który Japończycy uczynili podstawą swojego sukcesu. W modelu tym występują role dynamiczne, pełne dwuznaczności, opierające się na intuicji i percepcji, zorientowane na procesy i traktujące zarządzanie jako sztukę [Filipczuk, 2004]. Na podstawie nowszych obserwacji powstała koncepcja określana jako nowe 7 S (zawierająca zestaw innych siedmiu czynników, które należy odpowiednio traktować by osiągnąć sukces. Są to:

- superior stakeholders satisfaction- zapewnienie klientom i innym grupom interesu satysfakcji poprzez zaspakajanie ich potrzeb lepiej niż robią to konkurenci;
- strategic soothsaying – posiadanie wizji przyszłości firmy, kreowanie nowych możliwości obsługi istniejących i nowych klientów,
- speed – szybkość działania, zdolność do natychmiastowego wykorzystania szans rynkowych,
- surprise – działanie zaskoczenia, zdolność do osłabiania korzyści osiągniętych przez konkurentów i kreowania własnej przewagi zanim zdążą oni zareagować,
- shifting the rules – narzucanie konkurentom zasad gry rynkowej,
- signaling strategic intent – sygnalizowanie, że firma jest gotowa podjąć walkę i bronić własnej pozycji,
- simultaneous and sequential thrusts – nieustanne ataki strategiczne na konkurentów [Veliyath, Fitzgerald 2000, s.66-67].

Czynniki te są kluczowymi elementami dynamicznego podejścia do strategicznych związków z otoczeniem, opartego na jak najlepszym wykorzystaniu zdolności (potencjału) przedsiębiorstwa.

Badania czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa przeprowadzono także w Polsce. Przykładowo w 1993 r. zbadano 45 losowo wybranych przedsiębiorstw różnych branż, co pozwoliło na wyróżnienie 13 takich czynników, a mianowicie: dostosowanie produkcji lub usług do życzeń klientów, odpowiedni styl kierowania, elastyczna polityka cen, wysoka jakość wyrobów lub usług, wysoko wykwalifikowany personel, współpraca z zagranicą, znak firmowy, dobra opinia o przedsiębiorstwie, porządek w firmie, decentralizacja, unikanie niepotrzebnego ryzyka, monopolistyczna pozycja i dobra organizacja pracy [Penc – Pietrzak 2003, s.77]. Podobne badania przeprowadzone 5 lat później na losowej próbie 300 przedsiębiorstw pozwoliły zidentyfikować 17 kluczowych czynników sukcesu. Zaliczono do nich według kryterium istotności:

- jakość wyrobów i usług,
- koszty własne,
- politykę cenową,
- sprzedaż na rynku krajowym,
- nowe rynki zbytu,
- modernizację oferty asortymentowej,
- zadowolenie finalnych odbiorców,
- wizerunek firmy i znajomość rynku,
- badanie rynku,
- powiększenie potencjału produkcyjnego,
- reklamę i promocję sprzedaży,
- zatrudnienie, płace, sprawy socjalne,
- dystrybucję wyrobów i obsługę klientów,
- wykorzystanie zdolności produkcyjnych,
- sprzedaż na rynkach zagranicznych,
- wydajność pracy,
- nowe rodzaje działalności [Penc – Pietrzak 2003, s.78].

Bardziej syntetyczne podejście do kluczowych czynników sukcesu prezentuje K. Obłój, wskazując na ich podstawowe grupy, jak: obsługa posprzedażowa i serwis, marketing i dystrybucja, finanse, zarządzanie ludźmi, technologia, produkcja i zarządzanie [Obłój, 2001, s.174].

Ciekawe spojrzenie na umiejętności i kompetencje jako kluczowe czynniki sukcesu prezentuje J. Rokita. Według tego Autora kluczowymi kompetencjami są: unikalność, trwałość (decydująca o trudnościach w jej imitowaniu), zdolność uzgadniania z konsumentami rodzajów funkcjonalności wyrobów i usług, zdolność pozyskiwania wiedzy istotnej dla tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz generowanie różnorodności wykorzystywanej w produktach i (lub) procesach. Kluczowe kompetencje są zatem zbiorem wielu umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiągnięcie przewagi w konkretnym biznesie [Rokita, 2005, s.145].

Mimo wielu różnych podejść i koncepcji na temat kluczowych czynników sukcesu, można wskazać taką ich kombinację, która ujmuje je w 6 dużych grup i odnosi do kontekstu konkurencji. Są to:

- pozycja rynkowa (np. udział w rynku, dynamika wzrostu udziału w rynku, względny udział w rynku),
- pozycja kosztowa (np. koszt jednostkowy, relacja kosztów zmiennych i stałych, struktura kosztów, dynamika wybranych grup kosztów),
- marka i zachowanie rynkowe (np. rozpoznawalność marki, reputacja, zaufanie),
- kompetencje technologiczne i technologia (np. jakość produktów, stan techniczny przedsiębiorstwa, umiejętności techniczne zatrudnionych, wydatki na rozwój, zakup nowych technologii),
- rentowność i siła finansowa (np. rentowność, produktywność, standing finansowy, możliwości kredytowania działalności),
- poziom organizacji i zarządzania (np. umiejętności kadry kierowniczej, struktura organizacyjna, organizacja procesów, kultura organizacji, sytuacja właścicielska, jakość i realizacja strategii) [Gierszewska, Romanowska, 2003, s.172].

Czynniki te wpływają na pozycję konkurencyjną firmy z różną siłą w zależności od specyfiki branży, jak i samego przedsiębiorstwa. Ponadto czynniki te nie działają w odosobnieniu, lecz współpracują ze sobą lub na siebie zachodzą. Toteż jako układ oddziałują one na przedsiębiorstwo. Od oceny znaczenia poszczególnych czynników zależy wewnętrzne rozmieszczenie zasobów i ich wykorzystanie, przy czym ocena ta może zawierać poważne sprzeczności. Oznacza to, że to, co jest dobre dla jednej firmy, w innej może spowodować obniżenie sprawności. Dotyczy to zwłaszcza firm działających w różnych krajach, w których czynniki zewnętrzne powodują trudności w określeniu podobieństwa przedsiębiorstw różniących się pozornie tylko nieznacznie.

2. Kluczowe czynniki sukcesu w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych – wyniki badań

Sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętnego wykorzystania nawet nielicznych silnych stron i szans w otoczeniu. Spośród wielu czynników, które obejmuje analiza kondycji przedsiębiorstwa jest tylko kilka czy najwyżej kilkanaście decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego sukcesie. W celu określenia kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przemysłowych przedstawione zostaną wyniki badań zrealizowanych na próbie 79 firm z terenu całej Polski.¹ Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w spo-

¹ Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowanego na próbie 79 polskich przedsiębiorstw w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej.

sób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, posiadanie strategii działania, realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne branże. Najwięcej firm działa w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzyw sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działa w innych różnych przemysłach. Znaczna część badanych przedsiębiorstw (41,7%) działa na rynku od bardzo dawna, od kilkudziesięciu lub nawet ponad stu lat. Z drugiej strony równie duża część analizowanych firm (43,1%) powstała po 1989r., a zatem po rozpoczęciu w Polsce procesu transformacji. Biorąc pod uwagę zatrudnienie ogółem, to w 44 badanych przedsiębiorstwach wynosiło ono od 250 do 500 osób, w 18 firmach pracowało od 501 do 1000 ludzi, zaś tylko 10 firm było na prawdę dużych, w których zatrudnienie ogółem wyniosło ponad 1000 osób. W 7 badanych firmach respondenci nie podali dokładnych danych dotyczących zatrudnienia.

W tablicy 1 przedstawiono ocenę respondentów w stosunku do wybranych czynników decydujących o sukcesie w ich firmach.

Tablica 1. Kluczowe czynniki sukcesu w badanych przedsiębiorstwach²

Czynniki sukcesu	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa			
	\bar{X}	Sd	M	Kr
niska cena (niskie koszty)	3,15	1,26	3,0	1
szeroka oferta rynkowa	3,76	1,27	4,0	2
lojalność klientów	3,53	1,22	4,0	1
nowoczesność wyrobów	4,11	0,99	4,0	1
dobra jakość wyrobów	4,56	0,83	5,0	1
nowoczesny park maszynowy	3,78	1,07	4,0	2
znana marka produktów	4,00	1,12	4,0	2
dobra reputacja firmy	4,23	0,85	4,0	1
dobra obsługa klienta	4,18	0,80	4,0	1
dobry system dystrybucji	3,78	1,05	4,0	1
inwestycje w majątek rzeczowy	3,35	1,22	4,0	1
kompetentna kadra zarządzająca	4,15	1,00	4,0	1
wykwalfikowani pracownicy	4,08	0,81	4,0	1
duża sprzedaż	3,75	1,06	4,0	1
wysoka rentowność	3,33	1,21	3,0	1
elastyczna struktura organizacyjna	3,54	1,05	3,0	1
sprawny przepływ informacji	3,81	0,99	4,0	1
mała konkurencja	2,53	1,22	3,0	1
duża liczba obsługiwanych rynków	3,32	1,21	4,0	2
różnorodność działania (różne branże, rynki)	2,66	1,21	3,0	2

\bar{X} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartylowy rozstęp
Źródło: badania własne.

² Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany czynnik jest nieistotny, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik sukcesu, w oparciu o który buduje się przewagę konkurencyjną na rynku.

Najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie według badanych firm jest dobra jakość wyrobów. Świadczy o tym wartość mediany, która wyniosła 5 oraz najwyższa wartość średniej (4,56). Z grupy wyróżnionych czynników sukcesu respondenci uznali za kluczowe także: dobrą reputację firmy (średnia ocen tego czynnika wyniosła 4,23), dobrą obsługę klienta (4,18), kompetentną kadrę zarządzającą (4,15), nowoczesność wyrobów (4,11) oraz wykwalifikowanych pracowników (4,08). Oprócz wysokich średnich (w każdym przypadku powyżej 4) świadczy o tym również wartość mediany równej 4, co oznacza, że 50% respondentów było zdania, że powyższe czynniki mają duże i bardzo duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Niskie wartości zarówno odchyleń standardowych (poniżej 1), jak i kwartylowego rozstępu ($kr=1$) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawianych przez ankietowanych.

Najmniejsze znaczenie z punktu widzenia budowy przewagi konkurencyjnej na rynku miały: mała konkurencja, niska cena, wysoka rentowność oraz elastyczna struktura organizacyjna. Potwierdzają to dość niskie średnie oraz wartość mediany równej 3.

Bardziej szczegółowa analiza znaczenia poszczególnych czynników sukcesu w zależności od branży i obszaru geograficznego działalności firmy pokazuje pewne różnice w ocenie respondentów, a mianowicie:

- najwyższe oceny przyznano wyróżnionym czynnikom w przemyśle maszynowym i motoryzacyjnym. Za kluczowe czynniki sukcesu uznano w nich oprócz wymienionych wcześniej determinant także znaną markę produktów (dla wszystkich tych czynników mediana wyniosła 5). Dodatkowo za czynnik sukcesu w przemyśle chemicznym respondenci uznali lojalność klientów (mediana równa 5), a w meblarskim szeroką ofertę rynkową (mediana równa 5);
- w firmach o zasięgu światowym do grupy kluczowych czynników sukcesu charakterystycznych dla całej próby wskazano dodatkowo dużą sprzedaż, zaś w firmach o zasięgu regionalnym nowoczesny park maszynowy. Ponadto większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu zarówno w przedsiębiorstwach międzynarodowych, jak i światowych ma wysoka rentowność. Podobnie elastyczna struktura organizacyjna w znacznym stopniu warunkuje sukces przedsiębiorstwa według respondentów z firm o zasięgu krajowym i światowym.

W celu określenia wzajemnych korelacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami sukcesu w badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono analizę korelacji $r = \text{Pearson}$. Uzyskane wyniki przedstawiono w tablicy 2. Kolejne numery oznaczają poszczególne czynniki sukcesu, a mianowicie:

- 1) niska cena (niskie koszty),
- 2) szeroka oferta rynkowa,
- 3) lojalność klientów,
- 4) nowoczesność wyrobów,
- 5) dobra jakość wyrobów,

Tablica 2. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami sukcesu w badanych przedsiębiorstwach

Lp	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0,17	0,06	0,18	0,20	-0,01	-0,04	0,02	0,27	-0,03	-0,04	0,04	0,18	0,24	0,14	0,12	0,22	0,11	0,05	-0,02
2		0,27	0,41	0,31	0,17	0,49	0,33	0,31	0,41	0,15	0,18	0,28	0,49	0,21	0,18	0,41	0,16	0,46	0,56
3			0,27	0,22	0,01	0,33	0,50	0,22	0,20	0,23	0,17	0,36	0,29	0,28	0,22	0,30	0,21	0,21	0,13
4				0,64	0,39	0,45	0,40	0,41	0,24	0,12	0,29	0,31	0,30	0,31	0,41	0,50	0,08	0,39	0,19
5					0,30	0,30	0,31	0,55	0,13	0,23	0,13	0,20	0,30	0,30	0,46	0,54	0,22	0,37	0,15
6						0,21	0,13	0,23	0,23	0,41	0,29	0,17	0,16	0,17	0,17	0,31	-0,12	0,19	-0,03
7							0,68	0,16	0,50	0,23	0,11	0,38	0,27	0,25	0,20	0,41	0,03	0,24	0,27
8								0,28	0,48	0,43	0,19	0,61	0,32	0,40	0,35	0,53	0,25	0,30	0,22
9									0,17	0,05	0,19	0,32	0,31	0,37	0,42	0,53	0,18	0,42	0,26
10										0,32	0,13	0,29	0,33	0,26	0,28	0,47	0,28	0,33	0,35
11											0,20	0,32	0,31	0,12	0,22	0,36	0,18	0,13	0,03
12												0,38	0,11	0,18	0,27	0,26	-0,12	0,02	0,11
13													0,37	0,44	0,30	0,62	0,14	0,11	0,21
14														0,51	0,42	0,41	0,20	0,42	0,38
15															0,49	0,53	0,13	0,15	0,18
16																0,56	-0,06	0,35	0,15
17																	0,30	0,25	0,22
18																		0,21	0,15
19																			0,49
20																			

$r \geq |0,23|$ istotne dla $p \min. < 0,05$

Źródło: badania własne.

- 6) nowoczesny park maszynowy,
- 7) znana marka produktów,
- 8) dobra reputacja firmy,
- 9) dobra obsługa klienta,
- 10) dobry system dystrybucji,
- 11) inwestycje w majątek rzeczowy,
- 12) kompetentna kadra zarządzająca,
- 13) wykwalifikowani pracownicy,
- 14) duża sprzedaż,
- 15) wysoka rentowność,
- 16) elastyczna struktura organizacyjna,
- 17) sprawny przepływ informacji,
- 18) mała konkurencja,
- 19) duża liczba obsługiwanych rynków,
- 20) różnorodność działania (różne branże, różne rynki).

Z zaprezentowanych danych wynika, że większość zależności jest istotna statystycznie ($p < 0,05$) i koreluje dodatnio. Najwyżej korelują: znana marka produktów z dobrą reputacją firmy (współczynnik korelacji $r=0,68$), nowoczesność wyrobów z dobrą ich jakością ($r=0,64$), wykwalifikowani pracownicy ze sprawnym przepływem informacji ($r=0,62$), dobra reputacja firmy z wykwalifikowanymi pracownikami ($r=0,61$), elastyczna struktura organizacyjna ze sprawnym przepływem informacji ($r=0,56$) oraz szeroka oferta rynkowa z różnorodnością działania, przejawiającą się w funkcjonowaniu w różnych branżach i na różnych rynkach ($r=0,56$). Wysokie siły związku tych zależności świadczą o tym, że jeżeli dany czynnik sukcesu był oceniony jako istotny (bądź nieistotny) przy budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to skorelowany z nim inny czynnik został oceniony tak samo, to znaczy także jako istotny (bądź nieistotny) dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Natomiast najniżej korelują: dobra jakość wyrobów oraz znana marka wyrobów z inwestycjami w majątek rzeczowy ($r=0,23$), nowoczesny park maszynowy z dobrą obsługą klienta ($r=0,23$) oraz z dobrym systemem dystrybucji ($r=0,23$). Zależności te chociaż są istotne statystycznie, to siły ich związku ze względu na pozorność trudno w kontekście tych badań w sposób logiczny zinterpretować.

Niewielką siłę związku wykazała także niska cena z dużą sprzedażą ($r=0,24$), co oznacza, że jeżeli respondent uznał niską cenę za istotny czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku, to i dużą sprzedaż ocenił jako znaczący element w walce konkurencyjnej. Aczkolwiek czynniki te nie odgrywają kluczowego znaczenia w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Przewagę konkurencyjną można budować na konkretnej silnej stronie lub na czynniku sukcesu w branży (skoncentrowana) albo też na wielu umiejętnościach i zasobach jednocześnie (rozproszona). Innymi słowy przewaga skoncentrowana rezyduje w jakimś konkretnym aspekcie działalności, np. niskich kosztach robocizny, lokalizacji w połączeniu ze standaryzacją obsługi itp. Natomiast

przewaga rozproszona polega na tworzeniu efektu (np. szybkości działania, niskich kosztów, jakości wyrobów, dobrej obsługi), który pojawia się na wyjściu, ale powstaje w całym systemie organizacyjnym. Przewagę skoncentrowaną łatwiej osiągnąć niż rozproszoną, ale także łatwiej ją zrozumieć i powielić konkurentom. Przewagę rozproszoną trudno zbudować i trudno nią zarządzać, ale jest ona znacznie mniej przejrzysta dla konkurencji i dlatego trudna do skopiowania [Obłój, 2001, s.267].

W 25 badanych przedsiębiorstwach (tj. 31,64% wszystkich firm) przewaga konkurencyjna ma charakter skoncentrowany, zaś w 52 jednostkach (tj. 65,82%) charakter rozproszony. W dwóch przedsiębiorstwach nie uzyskano odpowiedzi na ten temat. W firmach o przewadze skoncentrowanej jako kluczowe czynniki sukcesu respondenci wskazali dobrą: jakość wyrobów, reputację firmy oraz obsługę klienta. Natomiast w przedsiębiorstwach o przewadze rozproszonej oprócz tych trzech czynników wskazano także: nowoczesność wyrobów, znaną markę produktów, kompetentną kadre zarządzającą, wykwalifikowanych pracowników oraz sprawny system przepływu informacji. Zatem liczba kluczowych czynników sukcesu w drugim przypadku jest większa.

Zakończenie

Sukces firmy jest zwykle rezultatem wielu przyczyn występujących jednocześnie i zależy on zarówno od czynników zależnych od kierownictwa firmy, jak i od niego niezależnych. Czynniki zależne od kierownictwa to głównie: koncepcja asortymentowo–rynkowa, strategia rozwoju, organizacja produkcji, rozdział zasobów, polityka cenowa, system motywowania pracowników, struktura organizacyjna, styl kierowania itp. Czynniki niezależne to głównie: polityka rządu, zmiany popytu, odsetki, kursy wymiany walut, koszty surowców, przepisy dotyczące płac, podatki, postawa związków zawodowych, rynek pracy itp. [Filipczuk, 2004]. Pomimo dużej różnorodności czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa można je sprowadzić, jak wspomniano wcześniej, do kilku podstawowych wymiarów: pozycji rynkowej, ceny, sposobu dostarczenia produktu, jakości, umiejętności technologicznych, image firmy, rentowności i siły finansowej oraz poziomu organizacji i zarządzania. W badanych firmach produkcyjnych za najważniejsze czynniki sukcesu uznano przede wszystkim dobrą jakość wyrobów oraz dobrą reputację firmy, obsługę klienta, kompetentną kadre zarządzającą, nowoczesność wyrobów, a także wykwalifikowanych pracowników. Cena, pozycja rynkowa oraz rentowność firmy nie miały w wybranej grupie przedsiębiorstw kluczowego znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej. Firmy te koncentrując się w większym lub mniejszym stopniu na tych kluczowych czynnikach realizują strategię rozwoju poprzez wzrost i osiągają w większości satysfakcjonujące wyniki ekonomiczne (87,3% badanych firm generowało zyski na przestrzeni ostatnich 5 lat).

Literatura

1. Dess G., Miller A. (1993), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York

2. Filipczuk J. (2004), Zarządzanie strategiczne, IPIS, Warszawa
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa
4. Kasul R.A., Motwani J.G. (1996), A proposed model for evaluating a company's operations profile, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 8
5. Lisiński M. (2004), Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa
6. Obłój K. (2001), Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa
7. Penc – Pietrzak I. (2003), Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa
8. Rokita J. (2005), Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa
9. Strategor (2001), Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa
10. Thompson A.A., Strickland A.J. (1992), *Strategic Management. Concept and Cases*, Irwin, Boston
11. Veliyath R., Fitzgerald E. (2000), *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness, Customer Relationship Vol.10*

Streszczenie

Kluczowymi czynnikami sukcesu określa się istotne zasoby i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku obecnie i mogą zadecydować o możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu w przyszłości. Czynniki te mogą być zróżnicowane w zależności od sektora, kraju lub regionu, w którym działa przedsiębiorstwo oraz jego zasobów wewnętrznych. Celem referatu jest analiza czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 79 polskich dużych firmach produkcyjnych. W przedsiębiorstwach tych za najważniejsze czynniki sukcesu uznano przede wszystkim dobrą jakość wyrobów oraz dobrą reputację firmy, obsługę klienta, kompetentną kadrę zarządzającą, nowoczesność wyrobów, a także wykwalifikowanych pracowników. Cena, pozycja rynkowa oraz rentowność firmy nie miały w wybranej grupie przedsiębiorstw kluczowego znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej.

Key success factors of Polish large productive enterprises

Summary

Key success factors determine essential supplies and skills, which create the competitive superiority of the enterprise at the market place actually and in the future. These factors can be differentiated according to the sector, country or region, in which the enterprise runs and they also depend on company's internal resources. The analysis of the key success factors is the main aim of this report. It is based on research of 79 Polish large productive enterprises.