

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Lech Nieżurawski

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Nelson Duarte

School of Management and Technology of Felgueiras, Polytechnic of Porto, CIICESI, CETRAD

Joanna Nieżurawska

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

e-mails: lech.niezurawski@wsb.torun.pl, j.niezurawska@interia.pl

DETERMINANTY SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA (STUDIUM PRZYPADKU WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW)

DETERMINANTS OF SUCCESS OF THE COMPANY (CASE STUDY OF SELECTED ENTERPRISES)

DOI: 10.15611/pn.2016.420.21

JEL Classification: L11

Streszczenie: Złotego środka na osiągnięcie sukcesu niestety nie ma. Często przedsiębiorstwa mające nawet, wydawałoby się, niezawodną strategię, upadają. Jednak realizacja odpowiednich strategii w znacznym stopniu pomaga w prowadzeniu działalności gospodarczej. W dzisiejszych czasach szanse na sukces mają jedynie te przedsiębiorstwa, które potrafią w pełni zaspokoić potrzeby nabywców. Zatem muszą być one najlepsze przynajmniej pod jakimś względem, by pozyskać klientów. Szanse na sukces daje skoncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu i osiągnięcie perfekcji w określonej dziedzinie. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu jest zatem integralnie związana z procesem budowy strategii organizacji. Celem opracowania jest wykazanie, że badając przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces na rynku, można zidentyfikować konkretne czynniki, które zdeterminowały ich przewagę. W opracowaniu wykorzystano m.in. metodę studium przypadku do opisu drogi do sukcesu i identyfikacji kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw: Bullet Solutions, Nike oraz Inglot.

Słowa kluczowe: kluczowe czynniki sukcesu, strategia i rozwój przedsiębiorstwa.

Summary: Unfortunately there is no golden recipe for success. It frequently happens that even firms which have, it would seem, a foolproof strategy – sometimes go bankrupt. Nevertheless, the realization of proper strategies considerably helps conduct business activity. Nowadays only those enterprises have a chance to achieve success which are fully capable of satisfying the needs of their purchasers. Therefore, they must achieve a leading position in at least one respect if they want to win themselves customers. Focusing on the key success factors in the combination with achieving perfection in one particular field opens way to

success. Therefore, the identification of the key success factors is inseparably linked with the process of developing the strategies for an organization. The aim of the present article is to show that it is possible to identify particular factors which have resulted in the competitive advantage of the enterprises which have achieved success by subjecting such enterprises to research. Among others, the method of case study was used to describe the way to success and to identify the key factors of success of enterprises: Bullet Solutions, Nike and Ingot.

Keywords: key success factors, strategy and development of an enterprise.

1. Wstęp

Istnieje wiele metod, które zbliżają firmę do osiągnięcia sukcesu. Opracowano szereg strategii, wielu uczonych poświęciło mnóstwo czasu, aby ustalić, co właściwie jest przyczyną odnoszenia sukcesu na rynku. Jednak z historii wynika, że zastosowanie tych samych wskazówek w dwóch różnych momentach daje zupełnie inne rezultaty.

Brakuje ściśle określonych zaleceń i strategii, których stosowanie gwarantuje osiągnięcie sukcesu. Z całą pewnością można jednak stwierdzić, że firma, która odniosła sukces, zdobyła rynek. Formułuje się coraz to nowe zalecenia dla firm, które pragną osiągnąć sukces. Nie jest to jednak prosta droga. Czynników, które składają się na ten sukces, jest bowiem nieskończenie wiele. Ich dogłębna analiza może pomóc w dokonaniu ich hierarchizacji, a ich odpowiednia kombinacja stworzyć „strategię sukcesu” dla przedsiębiorstwa. Realizacja odpowiednich strategii w znacznym stopniu pomaga w prowadzeniu działalności gospodarczej. W dzisiejszych czasach szanse na sukces mają jedynie te przedsiębiorstwa, które potrafią w pełni zaspokoić potrzeby nabywców. Zatem muszą być one najlepsze przynajmniej pod jakimś względem, by pozyskać klientów. Szanse na sukces daje skoncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu i osiągnięcie perfekcji w określonej dziedzinie. Może to oznaczać specjalizację w wytwarzaniu określonego, nieosiągalnego dla innych produktu, zdolność dostosowania się do wymagań określonego segmentu klientów lub wykreowania przewagi nad konkurentami w określonej dziedzinie działalności. Przedsiębiorstwa osiągające dziś sukcesy to liderzy w określonej działalności. Żadne z przedstawionych w dalszej części opracowania przedsiębiorstw nie osiągnęłyby obecnej pozycji, gdyby nie dokonało strategicznego wyboru kluczowego czynnika sukcesu i nie skoncentrowało swoich działań na jego wykorzystaniu. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu jest zatem integralnie związana z procesem budowy strategii organizacji, bowiem skoncentrowanie się na działaniach o szczególnej randze i rezygnacja z angażowania w obszary mniej znaczące możliwa jest tylko w wymiarze strategicznym. Jednak ryzyko jest nieodzownym towarzyszem przywódców przedsiębiorstw. To właśnie menedżerowie często muszą podejmować decyzje, które decydują o przyszłości ich firm. Niekiedy są to decyzje słuszne, które przynoszą oczekiwane korzyści, a nawet je przewyższają, niekiedy jednak są przyczyną

kompletnej katastrofy, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest wykazanie, że badając przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces na rynku, można określić konkretne czynniki, które zdeterminowały tę przewagę. W opracowaniu wykorzystano metodę opisu i analizy porównawczej, elementy metody SWOT i kluczowych czynników sukcesu (KCS) oraz studium przypadku (*case study*)¹.

2. Istota i czynniki warunkujące sukces przedsiębiorstwa

W przypadku przedsiębiorstwa sukces ma szerokie znaczenie. Powodzenie lub niepowodzenie firmy jest konsekwencją dostosowania jej zdolności do stojących przed nią wyzwań. Trzeba zdać sobie sprawę, że nie ma gotowych recept czy też gotowych strategii przynoszących powodzenie. Nie może tak być, ponieważ wyeliminowałoby to wszelkie przewagi konkurencyjne. Podstawy powodzenia danej firmy są właściwe tylko dla niej. Na jej sukces składa się wiele czynników. Są nimi np. relacje z interesariuszami, którymi są m.in. inwestorzy, klienci, dostawcy, pracownicy, menedżerowie, związki zawodowe, państwo. Skuteczna firma nadaje tym stosunkom taki charakter, który maksymalizuje ich korzyści [Kay 1996, s. 15-16].

Czynniki sukcesu są hierarchizowane przez firmy i dla każdej z nich indywidualnie rozpatrywane. Jedne mają większe znaczenie dla jednych przedsiębiorstw, a inne dla drugich. Sukces firmy definiuje się w różny sposób. Niektórzy przedsiębiorcy podkreślają wielkość i udział na rynku, inni kładą nacisk na rentowność i korzyści osiągnięte przez ich udziałowców. Mówi się też o sprawności technicznej i zdolności do innowacji i akcentuje reputację, jaką przedsiębiorstwo cieszy się u swoich klientów, pracowników i w kręgach gospodarczych [Kay 1996, s. 15-16].

Sukces to proces bardzo złożony i trudno jest w jednoznaczny sposób stworzyć receptę na jego osiągnięcie. Jednak przez dogłębną analizę możemy wyróżnić pewne czynniki, które bezsprzecznie składają się na sukces przedsiębiorstwa [Kalleberg i in. 1991, s. 136-161]. Przedsiębiorstwa dokonują hierarchizacji swoich celów, którymi mogą być [Pierścionek 2003, s. 81-82]:

- określone tempo wzrostu sprzedaży w poszczególnych grupach produktów oraz tempo całkowite,
- utrzymanie udziału w danym rynku (rynkach),
- określony wzrost udziału w określonych rynkach (w danym czasie),
- osiągnięcie pozycji lidera rynku czy dominanta,
- wejście na nowy rynek (rynki) krajowy lub zagraniczny,
- dywersyfikacja rynków zbytu,

¹ Autorzy opracowania biorą udział w międzynarodowym projekcie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego polegającym na wymianie osobowej w ramach projektu międzynarodowego "Conditionings of Knowledge Transfers and Innovative Activity of Enterprises (acronym COTRANS)" Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw (Akronim COTRANS). Partnerzy: Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu oraz School of Management and Technology of Felgueiras Porto Polytechnic (Instituto Politecnico do Porto (ESTGF)).

- utrzymanie istniejącej zyskowności lub też jej określony wzrost w określonym czasie do średniego poziomu w branży,
- osiągnięcie pozycji lidera w branży.

Sukces zdeterminowany jest nie tyle wielkością posiadanego kapitału, ile umiejętnością wykreowania pewnej idei lub znalezieniem określonego pomysłu na stworzenie firmy, umiejętnością stworzenia pewnej wizji oraz przetworzenia jej w określoną misję i strategię [Niemczyk, Krupski (red.) 1999, s. 105].

3. Metody wspomagające formułowanie strategii przedsiębiorstwa

Aby opracować odpowiednią strategię, należy poznać zarówno otoczenie, jak i samo przedsiębiorstwo, zidentyfikować możliwe przyszłe zmiany w otoczeniu oraz dostosować reakcji firmy do tych zmian. To właśnie analiza strategiczna jest zbiorem działań i metod, które diagnozują przedsiębiorstwo i otoczenie, pozwalają ocenić stan obecny oraz prognozować przyszłe działania i na ich podstawie opracowywać prawidłowe strategie.

Odpowiednio przygotowana i przeprowadzona analiza jest niezbędna każdemu przedsiębiorstwu. Pozwala ona, jeśli jest prawidłowa, przewidzieć przyszłość firmy. Jest to obraz oczywiście nieco zamazany i niedający pewności powodzenia, jednak pozwalający przygotować się do ciągłych zmian zachodzących w gospodarce. „Analiza strategiczna pozwala więc na określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa dzięki zestawieniu ze sobą, z jednej strony, szans i zagrożeń płynących z otoczenia, a z drugiej – braków i atutów wynikających z wewnętrznego kształtowania jego potencjału” [Penc 1994; 2001].

Poniżej syntetycznie przedstawiono dwie metody analizy strategicznej, a mianowicie metodę SWOT oraz metodę KCS (kluczowych czynników sukcesu). Są one bardzo popularnymi metodami, które mają wskazać przedsiębiorstwu drogę do sukcesu.

3.1. Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa formułowania strategii przedsiębiorstwa

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. W tabeli 1 przedstawiono wybrane, dostępne w literaturze koncepcje czynników sukcesu. Różni autorzy wskazują odmienne czynniki sukcesu. Można jednak w przedstawionych zestawieniach odnaleźć wspólne elementy, które mają znaczenie w dalszych badaniach. Należą do nich: strategia przedsiębiorstwa, innowacyjność, jakość oraz personel, w tym motywowanie i szkolenia.

Tabela 1. Koncepcje czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Lp.	Koncepcja	Czynniki sukcesu	
1	według Athosa i Pascala Koncepcja 7S	<i>strategy</i> – strategia	
		<i>struktura</i> – formalna struktura organizacyjna	
		<i>systems</i> – sformalizowane procedury	
		<i>style</i> – styl i kultura zarządzania	
		<i>staff</i> → stały personel	
		<i>skills</i> – specjalne umiejętności, kwalifikacje, talenty (mocne strony przedsiębiorstwa)	
		<i>superordinate goals</i> – cele i wartości wpajane pracownikom	
2	według Tomasza Małkusa, <i>Encyklopedia zarządzania</i> , www.mfiles.pl	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-Opiełki, <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	
		strategia	
		innowacyjność	
		budowanie więzi z klientami	
		firma to ludzie	
6	według portalu bankier.pl	plan strategiczny	
		narzędzia motywacyjne	
		wykwalifikowana kadra	
		analiza finansowa	
		prognoza sprzedaży	
		ostateczny bilans	
7	według autora opracowania	strategia	
		innowacyjność	
		personel: motywacja szkolenia	
		jakość	

Źródło: [Grabowska, Drygas 2010].

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu jest integralną częścią zarządzania strategicznego. Wykorzystuje się ją w procesie analizy strategicznej organizacji, którą określa się jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu i własnym potencjale organizacji w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii. Można zatem uznać, iż identyfikacja kluczowych czynników sukcesu jest integralnie związana z procesem budowy strategii organizacji. Pogląd ten podziela wielu autorów, podkreślając, że współcześnie kluczowe czynniki sukcesu powinny być wykorzystywane do wspierania całego procesu planowania strategicznego i budowania strategii. Aby opracować odpowiednią strategię, należy poznać zarówno otoczenie, jak i samo przedsiębiorstwo, zidentyfikować możliwe przyszłe zmiany w otoczeniu oraz dostosować reakcje firmy do tych zmian. To właśnie analiza strategiczna jest zbiorem działań i metod, które diagnozują przedsiębiorstwo i otoczenie, pozwalają ocenić stan obecny oraz prognozować przyszłe działania i na ich podstawie opracowywać prawidłowe strategie. Odpowiednio przygotowana i przeprowadzona analiza jest niezbędna każdemu przedsiębiorstwu. Pozwala ona, jeśli jest prawidłowa, przewidzieć przyszłość firmy. Jest to obraz oczywiście nieco zamazany i niedający pewności powodzenia, jednak pozwalający przygotować się do ciągłych zmian zachodzących w gospodarce.

„Analiza strategiczna pozwala więc na określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa dzięki zestawieniu ze sobą z jednej strony szans i zagrożeń płynących z otoczenia, a z drugiej – braków i atutów wynikających z wewnętrznego ukształtowania jego potencjału”. Takie możliwości daje analiza SWOT, która obejmuje analizę zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną. Analiza zewnętrzna, czyli okazje i zagrożenia, to analiza wszystkich czynników wpływających na działalność przedsiębiorstwa, które są na zewnątrz, poza obszarem jego działalności, nad którymi nie ma kontroli. Analiza wewnętrzna, czyli silne i słabe strony, to z kolei analiza obecnego potencjału firmy i możliwości jego rozwoju. Sytuacja wokół przedsiębiorstwa ciągle się zmienia. Wydarzenia te mogą przynieść nowe możliwości, mogą powstać pobudki do tego, aby podejmować ryzyko, aktywizować działania marketingowe i produkcyjne. Może zdarzyć się jednak tak, że dotychczas rentowne obszary działalności stają się nieopłacalne. Otoczenie może przynosić zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szanse definiowane są jako tendencje i zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstwa, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się bodźcem rozwojowym i osłabić istniejące trudności, zagrożenia zaś to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez nie jako bariery, utrudnienia, dodatkowe koszty działania, niebezpieczeństwa. Analiza wewnętrzna ma na celu identyfikację i ocenę czynników materialnych i niematerialnych, które sprzyjają wzrostowi przedsiębiorstwa zarówno obecnie, jak i w przyszłości bądź też go hamują. Zaletą analizy SWOT jest też rozróżnienie czynników, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno koncentrować uwagę, oraz czynników niezależnych również bardzo istotnych dla przedsiębiorstwa, na które nie ma jednak wpływu, ale które trzeba brać pod uwagę

przy projektowaniu strategii. Metoda analizy mocnych i słabych stron za pomocą zestawienia kluczowych czynników sukcesu jest sposobem analizy zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa i alternatywą sporządzania bilansu strategicznego. Powyższe podejście polega na ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Tę grupę kryteriów nazywamy kluczowymi czynnikami sukcesu (KCS). Sektory w gospodarce różnią się między sobą listą kluczowych czynników sukcesu. Ich lista jest zatem jedną z cech charakterystycznych sektora i zarazem odpowiedzią na pytanie: od jakich czynników zależy sukces przedsiębiorstwa w danym sektorze. Lider w sektorze w największym stopniu spełnia kryteria zawarte na liście kluczowych czynników sukcesu. O ile ustalenie listy kluczowych czynników sukcesu w sektorach o małym zróżnicowaniu produktów i jednorodnej strukturze klientów nie jest zbyt trudne, w sytuacji, gdy mamy do czynienia z rynkiem międzynarodowym z wieloma segmentami klientów, sytuacja ustalenia tych czynników komplikuje się. Należy bowiem opracować różne listy kluczowych czynników sukcesu dla różnych segmentów sektora. Lista kluczowych czynników sukcesu zawiera kryteria najważniejsze, ale niewystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej, i wskazuje na jakich obszarach i problemach przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, doskonaleniu go i osiągnięciu w ten sposób przewagi nad konkurentami. Punktem odniesienia w ocenie przedsiębiorstwa może być też ocena danego przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkurencji lub grupy strategicznej. Taka ocena będzie relatywna, nie pozwala jednak w sposób obiektywny ustalić pozycji przedsiębiorstwa i jej szans rozwojowych, ponieważ wynik oceny zależy od tego, z kim się porównujemy. Dlatego też z metodologicznego punktu widzenia bardziej poprawne jest porównywanie firmy do idealnego profilu kluczowych czynników sukcesu. Metoda ta jest bardziej obiektywna, bowiem badając wszystkie przedsiębiorstwa z danego sektora, jesteśmy w stanie utworzyć listę rankingową i jasno określić najlepiej i najgorzej prosperujące przedsiębiorstwo oraz lokalizację badanej firmy na ich tle. Kolejnym problemem metodologicznym, który napotkać można w przypadku stosowania metody kluczowych czynników sukcesu, jest perspektywa czasowa. Metoda KCS może służyć tylko jako narzędzie diagnostyczne lub też do przeprowadzania zmian w pozycji strategicznej danej firmy i w tym przypadku czas prognozy zależy od przyszłości, którą przewidujemy i dla której stworzymy strategię przedsiębiorstwa.

4. Studium przypadku wybranych przedsiębiorstw

4.1. Przedsiębiorstwo portugalskie Bullet Solutions – strategia umiędzynarodowienia jako droga do sukcesu

Bullet Solutions jest spółką produkującą oprogramowania, obecną na rynku portugalskim od 2006 roku. Jej doświadczenia służą rozwiązywaniu złożonych problemów operacyjnych za pomocą rozwiązań opartych na algorytmie. Jako projekt “Spin-Off” Wydziału Inżynierii Uniwersytetu Technicznego w Porto² skupia się na usprawnianiu funkcjonowania i polepszaniu opłacalności firm swoich klientów za pomocą oprogramowania przyjaznego dla użytkownika.

Ambicją firmy było przekształcanie złożonych procesów przeprowadzanych ręcznie lub z użyciem niewłaściwych systemów na procesy zautomatyzowane i zoptymalizowane. To umożliwiła firmom rozwiązywanie złożonych problemów kombinacyjnych drogą szacowania wyników każdej alternatywnej decyzji i odkrywania w ten sposób lepszych opcji oraz znajdowania nowych możliwości obniżenia kosztów. Takie podejście pozwala Bullet Solutions na zaprezentowanie swojej unikatowej oferty sprzedaży (*unique selling proposition*) jako opcji umożliwiającej zaoszczędzenie czasu w sferze codziennej działalności. Pierwszy produkt zaoferowany przez Bullet Solutions to generowanie rozkładów jazdy. Bazując na akceptacji tego rozwiązania, spółka zaczęła rozwijać się na bazie nowych produktów, takich jak przydział zasobów (personelu), planowanie produkcji, zarządzanie przestrzenią, optymalizacja cięcia, pakowania i rozsyłania. Na podstawie swoich doświadczeń Bullet Solutions jest zdolna zareagować na każdy inny rodzaj problemu kombinacyjnego, który mogą przedstawić klienci. Aby to zrobić, firmy wdrażają inteligentne algorytmy, mogące poprawić codzienne funkcjonowanie w wielu dziedzinach, takich jak edukacja, opieka zdrowotna, turystyka i rozrywka, produkcja, logistyka, transport, handel detaliczny, bezpieczeństwo, sport czy usługi. Te produkty, wdrażane i wprowadzane na rynek przez Bullet Solutions, są końcowym wynikiem wewnątrznie przeprowadzonych badań naukowych, które dostarczają cennych rozwiązań wypełniających wielkie luki w każdej dziedzinie, do której są skierowane.

Dzięki uznaniu tych wysiłków podejmowanych dla badań i rozwoju (B+R) Bullet Solutions cieszy się już od pewnego czasu w społeczności akademickiej renomą doskonałości w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych. Rozumiejąc zalety współpracy z placówkami naukowymi i uniwersytetami, Bullet Solutions rozwija niektóre projekty w ramach kursów licencjackich i magisterskich na uniwersytetach portugalskich. Przyjmując tę współpracę jako miernik strategiczny, Bullet Solutions funkcjonuje w ramach spółki partnerskiej obsługującej systemy informacyjne przedsiębiorstw.

² Nelson Duarte jest profesorem Instituto Politecnico do Porto. Uczestniczy w wielu projektach, w tym w projektach mających na celu upowszechnienie wyników badań naukowych w praktyce.

Systemy obliczeniowe firmy Bullet Solutions działają jako samodzielne oprogramowanie albo mogą być całkowicie zintegrowane z oprogramowaniem klienta, takim jak systemy ERP lub MRP. Zapewniają aplikacje programów (API – *Application Program Interfaces*) albo usługi internetowe, co umożliwia zbieranie danych, określanie kierunków działania i ograniczeń dla oprogramowania Bullet oraz dzielenie się rezultatami z istniejącymi systemami.

Strategia Bullet Solutions była początkowo oparta na dostarczaniu jednego produktu. Po osiągnięciu pozycji lidera na rynku w Portugalii rozpoczął się proces umiędzynarodowienia firmy. Przygotowanie tego procesu obejmowało m.in.: analizę krajów, w których spółka chciała być obecna.

Aby rozwinąć proces umiędzynarodowienia, Bullet Solutions zaadaptowało podejście bardziej zbliżone do modelu Uppsala (U – Model). Jego podstawę stanowi teoria behawioralna oraz teoria oparta na zasobach. Strategia firmy polegała nie na bezpośredniej sprzedaży, ale na alternatywnym wyszukiwaniu lokalnych partnerów działających w sektorze edukacji. Aktualnie firma funkcjonuje w partnerstwie z innymi przedsiębiorstwami działającymi w Polsce, Brazylii, Francji i Niemczech i planuje wypromować kolejne nowe spółki w Szwajcarii i w Austrii, a następnie w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Stanach Zjednoczonych Ameryki. Jest już obecna w San Francisco i w Bostonie dzięki utworzeniu spółki typu *venture capital*, która skupia się na inwestowaniu w innowacyjne, naukowe i działające na bazie zaawansowanych technologii spółki.

Zważywszy na segmentację rynku, Bullet Solution poszukuje rynków niszowych, gdzie poziomy konkurencji są niskie.

4.2. Nike – mistyczna strategia biegiem po sukces

Firma Nike odniosła bezsprzecznie sukces na rynku, a z pewnością sukces w dziedzinie spychania sportu na dalszy plan. Jej historia przedstawia mechanizmy branding i jego zdolności usuwania wszystkiego w cień. Ten koncern połyka wręcz przestrzeń kulturową, jest wzorcem supermarki lat 90. XX wieku. „Pokazuje charakterystyczne dla branding dążenie do zatarcia granic pomiędzy sponsorem a sponsorowanym. Oto producent obuwia do biegania, który postawił sobie za cel wysadzenie z siodła profesjonalnego sportu, igrzysk olimpijskich, a nawet słynnych sportowców, by samemu stać się jedyną obowiązującą definicją sportu” [Willigan s. 94]. Prezes Nike Phil Knight zajął się sprzedażą butów już w latach 60., jednak tak naprawdę prawdziwą fortunę zdobył wówczas, kiedy sportowe profesjonalne obuwie stało się niezbędnym rekwizytem „joggingowego szaleństwa”, które ogarnęło Amerykę. Gdy w połowie lat 80. moda ustała, to inne firmy sportowe zdominowały rynek. Marka nie wprowadziła jednak wówczas innego typu obuwia sportowego, „pozostawiła” to Adidasowi i Reebokowi. Według Knighta, Nike miało przekształcić się w „najlepszą firmę w dziedzinie sportu i fitness na świecie” [Willigan s. 94].

O Nike mówiono, że jest firmą sportową utworzoną przez zgraną paczkę mężczyzn, którzy uwielbiają sport i darzą ogromnym szacunkiem i podziwem wielkich

sportowców. W rzeczywistości proces powstania marki Nike był bardziej skomplikowany. „Możemy wyróżnić trzy podstawowe wytyczne, którymi kierowali się szefowie Nike. Pierwsza: zrób z wyselekcjonowanej grupy sportowców supergwiazdy w hollywoodzkim stylu, które będą kojarzone nie ze swoimi drużynami, a czasami nawet nie z uprawianą przez siebie dyscypliną, lecz z pewnymi czystymi ideałami, związanymi ze sportem jako takim, jak na przykład przekraczanie barier czy wytrwałość – innymi słowy, z grecko-rzymskim ideałem atletycznego męskiego ciała. Druga: wystaw „czysty sport” Nike i drużynę sportowych supergwiazd przeciwko opanowanemu obsesją przestrzegania przepisów skostniałemu światu tradycyjnego sportu. Trzecia i najważniejsza: tłocz na wszystkim swoje logo, jakby od tego zależało twoje życie” [Willigan, s. 69].

Firma NikeMarka postanowiła wykreować supergwiazdę. Wykorzystała do tego nieprzeciętne umiejętności koszykarskie Michaela Jordana, które wzniosły Nike na szczyty popularności. Co ciekawe, mimo że Jordan był znany, dopiero reklamy tej właśnie marki uczyniły z niego globalną supergwiazdę. Prawdą jest, że sportowcy, tacy jak Muhammad Ali czy Babe Ruth, cieszyli się popularnością jeszcze przed powstaniem Nike, ale żaden z nich nie wspiął się na wyżyny popularności, tak jak to zrobił Jordan. „Gwiazdy sportu ery sprzed Nike, niezależnie od tego, jak bardzo były utalentowane i uwielbiane, nie mogły oderwać się od ziemi [Klein 2004, s. 70]”.

Rok 1985 był rokiem przełomowym, który wprowadził sport do świata rozrywki. Reklamy marki Nike z udziałem Michaela Jordana wprost zachwycały: stopklatki, niezwykle zbliżenia, szybkie cięcia – wszystko to sprawiało, że Jordan wywoływał wrażenie, jakby umiał latać. „Idea wprzęgnięcia technologii produkcji sportowego obuwia do stworzenia wyższej istoty – Michaela Jordana płynącego w powietrzu w zwolnionym tempie – stanowi znakomity przykład «metody mitotwórczej [Klein 2004, s. 70]»”. Reklamy z Jordanem były pierwszymi wideoklipami, stanowiąc całkowitą nowość. Sam Jordan mówi, że „Phil Knight i Nike zrobili ze mnie żywe marzenie” [Klein 2004, s. 70].

Firma Nike w wielu swoich reklamach wykorzystywała supergwiazdy, aby wyrazić ideę sportu i przeciwstawiała ją zwykłemu przedstawianiu ich jako najlepszych zawodników w danej dyscyplinie. Przykładem jest chociażby zawodowy baseballista i gracz amerykańskiego futbolu – Bo Jackson – w kampanii reklamowej „Bo knows” („Bo zna się”), który został wyjęty ze swoich dyscyplin i wepchnięty do roli znakomitego trenera uniwersalnego. W migawkowych wywiadach z takimi sławami, jak Jordan, McEnroe, sugeruje się niejako, że Jackson zna się lepiej na uprawianych przez nich dyscyplinach niż oni sami. „Bo zna się na tenisie”, „Bo zna się na koszykówce” itd.

Nike Town to nie tylko zwykłe sklepy – to nieomal świątynie, które są celem pielgrzymek wiernych. „Nike jest królem supermarek. Ikona Nike przypomina znaczek od fajkowania („fajka Nike”). Tę „fajkę” można zobaczyć praktycznie wszędzie: w salonach firmowych, na koszulkach, skarpetach, bieliznie, czapkach. Pracownicy firmy tatuują sobie tę ikonkę na swoim ciele, żeby pokazać przynależność do marki.

Niewątpliwie jest to wyraz ogromnej roli, jaką Nike odgrywa w świadomości swoich zwolenników.

Nike odniosło bez wątpienia oszałamiający sukces. Supergwiazdy sportu posłużyły firmie do stworzenia jej wizerunku. Efekt synergii, jaki firma uzyskała w swoich działaniach, przerósł najśmielsze oczekiwania. Nike nie zamierza jednak spocząć na laurach. Odważnie oświadcza, że „w przyszłości konkurencją dla firmy będzie Disney, a nie Reebok [Klein 2004, s. 77]”. Plany są ambitne i czas pokaże, co z tych zamierzeń wyniknie i jak potoczy się dalsza kariera „fajki Nike”.

4.3. Polskie kosmetyki na Broadwayu – Inglot Sp. z o.o. – strategia internacjonalizacji drogą do sukcesu

Firma Inglot powstała ponad 25 lat temu w Przemyślu. Została założona przez Wojciecha Inglota, absolwenta studiów chemicznych na Uniwersytecie Jagiellońskim. Pracę rozpoczął w krakowskiej Polfie w dziale badań i rozwoju. Marzył jednak o założeniu własnej działalności. Pierwszym samodzielnie wytwarzanym produktem był płyn do czyszczenia głowic magnetofonowych, następnym dezodorant w sztyfcie. Pobyt w Stanach Zjednoczonych podczas studiów zaowocował pomysłem przedsiębiorcy na tworzenie kolorowych kosmetyków. Pierwszym produktem tego typu był lakier do paznokci.

Idąc do salonu Inglota, można się wyposażyć od A do Z we wszystko, co jest niezbędne do makijażu. Jednak najbardziej rewolucyjny jest tzw. freedom system – polegający na tym, że klientka może wybrać dowolne kolory cieni, pomadek itp. i skomponować je w eleganckiej kasetce z lusterkiem. Dzięki temu ulubione kosmetyki znajdują się w jednym miejscu i można je wszędzie ze sobą zabrać. Około 95% wszystkich produktów wytwarzanych jest w Przemyślu. Pozostałe 5% to np. kredki do oczu wytwarzane przez firmę Faber Castel, szklane opakowania sprowadzane z Włoch, a plastikowe z Tajwanu [Inglot; Burda 2008, s. 32-37].

Zagraniczna ekspansja Inglota rozpoczęła się od Kanady. Tamtejsi właściciele sklepów z akcesoriami odzieżowymi zainteresowali się wyspą Inglota w Warszawie. W ten sposób pod koniec marca 2006 roku został otwarty pierwszy salon w Montrealu. Od tego zaczęła się reakcja łańcuchowa. Następny sklep otwarto na Malcie trzy miesiące później. Kanadyjski sklep Inglota został dostrzeżony przez australijskiego inwestora i tak potoczył się dalszy rozwój międzynarodowej kariery firmy [Błaszczak 2014; Burda 2008, s. 32-37]. Wojciech Inglot udzielił franczyzy zagranicznym inwestorom, miał jednak również własne salony. W lipcu 2009 roku Inglot otworzył salon w Nowym Jorku – na Broadwayu, przy Time Square. W lutym 2010 roku polska firma wzięła udział w prestiżowych targach wizażu *The Makeup Show* w Los Angeles. Właśnie podczas tych targów Inglot zyskał bardzo wysoką ocenę i miano konkurenta firmy MAC [Kosiecka 2015]. Aktualnie w Stanach Zjednoczonych Inglot posiada siedem salonów (po dwa w Nowym Jorku i Las Vegas oraz po jednym w New Jersey, Miami i Newport Beach). Ponadto jego salony można odnaleźć w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Australii, Azerbejdżanie,

Bahrajnie, Kanadzie, Chorwacji, Danii, Anglii, Finlandii, Indiach, Irlandii, we Włoszech, w Kuwejcie, na Litwie, Malcie, w Malezji, Holandii, Omanie, Katarze, Rosji, Arabii Saudyjskiej, Serbii, RPA, Hiszpanii, Turcji i na Ukrainie. Warto zaznaczyć, że polskie produkty sprzedawane są za granicą po znacznie wyższej cenie niż na rynku krajowym, jednak są postrzegane jako produkty specjalistyczne. Co ciekawe, ich koszt nadal uznawany jest za niewielki w porównaniu z innymi markami kosmetyków kolorowych.

Przychody firmy ze sprzedaży rosły od roku 2005, jednak zysk wyraźnie wzrósł od roku 2006. Nietrudno skojarzyć ten rok z datą rozpoczęcia internacjonalizacji przez firmę. Jak zatem widać, spółka przynosi zyski, a umiędzynarodowienie jej służy [<http://www.proff.pl/-inglot-sp.-z-o.o.-s3u/finanse>].

Teraz należy zadać pytanie, co zrobił Wojciech Ingłot, aby pozyskać zagraniczne rynki. Po pierwsze, zaferował ciekawy, przyciągający wzrok produkt, cechujący się wysoką jakością oraz stosunkowo niewysoką ceną. Kobieta wchodząca do salonu Ingłota zachwycona jest liczbą barw skupionych w jednym miejscu i możliwością dowolnego doboru kosmetyków w ramach *freedom system*, który jest nowatorskim pomysłem. Istotną zaletą salonów Ingłota jest obsługa – zatrudnione osoby skupiają się na doradzaniu klientom, istnieje też możliwość wykonania próbnego makijażu. Pozytywną cechą jest także przestronność salonów oraz, w niektórych lokalizacjach, połączenie ich z salonem kosmetycznym. To właśnie między innymi dzięki dobrym cechom produktu, dobremu kanałowi dystrybucji Ingłot odniósł sukces na rynkach zagranicznych [Nieżurawski, Nieżurawska 2013, s. 261-276].

5. Zakończenie

Sukces to niezwykle skomplikowany proces. Nie można określić konkretnej listy czynników, które z pewnością pozwolą nam go osiągnąć. Ich badanie pozwala jednak zaobserwować pewne prawidłowości, które są bardzo przydatne dla przedsiębiorstw. Czynnikiem, które składają się na sukces, jest bowiem nieskończenie wiele. Ich dogłębna analiza może pomóc w dokonaniu ich hierarchizacji, a ich odpowiednia kombinacja – stworzyć „strategię sukcesu” dla przedsiębiorstwa. Obecnie szanse na sukces mają jedynie te przedsiębiorstwa, które potrafią w pełni zaspokoić potrzeby nabywców. Zatem by pozyskać klientów, muszą być one najlepsze przynajmniej pod jakimś względem. Szansę na sukces daje skoncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu i osiągnięcie perfekcji w określonej dziedzinie. Może to oznaczać specjalizację w wytwarzaniu określonego, nieosiągalnego dla innych produktu, zdolność dostosowania się do wymagań określonego segmentu klientów lub wykreowanie przewagi nad konkurentami w określonej dziedzinie działalności. Przedsiębiorstwa osiągające dziś sukcesy to liderzy w określonej działalności. Żadne z omówionych w opracowaniu przedsiębiorstw nie osiągnęłyby obecnej pozycji, gdyby nie dokonało strategicznego wyboru kluczowego czynnika sukcesu i nie skoncentrowało swoich działań na jego wykorzystaniu. Identyfikacja kluczowych

czynników sukcesu jest zatem integralnie związana z procesem budowy strategii organizacji, skoncentrowanie się bowiem na działaniach o szczególnej randze i rezygnacja z angażowania w obszary mniej znaczące możliwa jest tylko w wymiarze strategicznym. Można zauważyć, że firmy, które osiągnęły początkowo sukces bez strategicznego planowania, miały cechy i siłę charyzmatycznych przywódców, tak jak w przypadku firmy Nike.

Czynnikiem sukcesu może okazać się internacjonalizacja przedsiębiorstwa i dobry produkt. Przykładem może być przedsiębiorstwo kosmetyczne Inglot, któremu posiadanie dobrej i ciekawej oferty produktów znacznie ułatwiło proces umiędzynarodowienia sprzedaży. Ważne jest, aby produkt przyciągał klientów, jednak jak widać na przykładzie wspomnianej firmy, może on również przyciągnąć zagranicznych inwestorów. To właśnie między innymi dzięki dobrym cechom produktu, dobremu kanałowi dystrybucji Inglot odniósł sukces na rynkach zagranicznych.

Przedsiębiorstwa, wchodząc na rynki zagraniczne, muszą umieć dostosować się do panujących na nich warunków, co też uczyniła firma Bullet Solutions. Wymaga to modyfikacji nie tylko produktów, ale często i sposobu zarządzania całym przedsiębiorstwem. Już dziś jest oczywiste, że internacjonalizacja staje się częścią strategii coraz większej liczby przedsiębiorstw, które muszą włożyć ogromny wysiłek w jej powodzenie.

Jak można wnioskować z zamieszczonych przykładów, są ludzie, którzy nie boją się ryzyka i swoją pasją zarażają innych, pobudzając ich do działania. To oni tworzą historię, która już jutro może okazać się legendą i na jej podstawie młodzi, niedoświadczeni biznesmeni będą budować własne firmy. Może właśnie w tym tkwi klucz do sukcesu. Misja, wizja, strategia, analiza strategiczna – wszystkie te elementy bezsprzecznie przybliżają do sukcesu. Jednak nie należy na nich poprzestawać. Tylko dając całego siebie, całą swoją wiedzę i zaangażowanie osiągniemy sukces.

Literatura

- Burda K., 2008, *Imperium barw*, Manager Magazin, nr 3.
- Grabowska M., Drygas M., 2010, *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Konferencja KZZ Zakopane 2010 – artykuły, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 515-524, pozyskano z: http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly.
- Kalleberg A.L., Kalleberg, Leicht K.T., 1991, *Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success*, Academy of Management Journal, s. 136-161.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Niemczyk J., Krupski R. (red.), 1999, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
- Nieżurawski L., Nieżurawska J., 2013, *Wybrane przyczyny sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance, rok 11, no. 4, część 2, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, wrzesień.

Penc J., 1994, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Penc J., 2001, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Źródła internetowe

Błaszczak A., *Skok za ocean i selekcja w kraju*, <http://archiwum.rp.pl/> (15.01.2014).

Inglot, <http://inglotcosmetics.com/> (15.01.2015).

Kosiecka M., <http://www.gazetatrend.pl/> (15.01.2015) <http://www.proff.pl/-inglot-sp.-z-o.o.-s3u/finanse> (15.06.2015).

Willigan, *High-Performance Marketing*, <http://hbr.org/1992/07/high-performance-marketing-an-interview-with-nikes-phil-knight/ar/1> str. 94 (15.01.2015).