

Robert Kozielski*

Uniwersytet Łódzki

ŹRÓDŁA SUKCESU RYNKOWEGO – MODEL TEORETYCZNY I WERYFIKACJA EMPIRYCZNA

STRESZCZENIE

Poszukiwanie źródeł sukcesu organizacji jest jednym z kluczowych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu. W 2011 roku w oparciu o badania jakościowe opracowano model teoretyczny, który opisuje źródła sukcesu rynkowego firm działających na polskim rynku. Model ten obejmuje cztery główne źródła sukcesu – są to: możliwości biznesowe, concept i model biznesowy, sprawność operacyjna, kultura organizacyjna i lider. Celem badań prowadzonych w 2014 roku była empiryczna weryfikacja modelu. Artykuł prezentuje wstępne wyniki badań i identyfikuje zależności pomiędzy zmiennymi opisanymi w modelu teoretycznym a sukcesem rynkowym mierzonym zyskiem, przychodami ze sprzedaży, udziałem rynkowym oraz preferencjami wobec marki. Analiza zebranych danych wskazała na istnienie zależności pomiędzy opisanymi w modelu teoretycznym źródłami sukcesu a wynikami rynkowymi. Przedsiębiorstwa, które odznaczają się wyższą zdolnością do odkrywania możliwości biznesowych, budowania unikalnych i spójnych conceptów i modeli biznesowych, które są sprawniejsze operacyjnie oraz dysponują wartościowymi liderami i kulturą organizacyjną wspierającymi rozwój organizacji, odnoszą lepsze wyniki rynkowe.

Słowa kluczowe: strategie organizacji, zarządzanie, kultura organizacyjna, przewaga konkurencyjna

* Adres e-mail: rkozielski@post.pl

Wstęp

Jednym z kluczowych obszarów zainteresowania badaczy, wykładowców i praktyków jest problematyka przewagi konkurencyjnej, sprawności funkcjonowania organizacji, a na metapoziomie – źródeł sukcesów. Problematyka sprawności funkcjonowania organizacji, jak zauważają A. Lewin oraz J. Minton¹, ma długą historię i szeroki wymiar. Z jednej strony są takie opracowania jak *Theory Z*², *In Search of Excellence*³, *The Change Master*⁴, czy choćby *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*⁵, *Przełomowe firmy*⁶, *Spektakularne upadki wielkich firm*⁷, *Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne*⁸, z drugiej, na poziomie bardziej operacyjnym, dążenie do doskonałości procesów wywołuje potrzebę oceny wydajności działań, co przejawia się choćby w rozwoju takich metod, jak metoda ABC, *balanced scorecard*⁹.

Nurt ten obejmuje nauki o zarządzaniu, ale także wybrane dziedziny – zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, zarządzanie informacjami i inne. Opierając się na analizach przeprowadzonych przez A. Lewina i J. Minton¹⁰, początków tego nurtu doszukiwać się należy w publikacjach F. Taylora w początkowych latach XX wieku¹¹. Zwrócił on uwagę na znaczenie standardów działań, planowania, kontroli i współpracy, a także na optymalizację użycia zasobów czy

¹ A.Y. Lewin, J.W. Minton, *Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research*, „Management Science”, Vol. 32, May 1986.

² W.G. Ouchi, *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts 1981.

³ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

⁴ R.M. Kanter, *The Change Masters – Innovations for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York 1983.

⁵ J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.

⁶ K.R. McFarland, *Przełomowe firmy*, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁷ T. Phillips, *Spektakularne upadki wielkich firm*, Wolters Kluwer, 2011.

⁸ A. Mumtaz, M.E. Raynor, *Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne*, Harvard Business Review Polska 2013, nr 129.

⁹ J. Hope, T. Hope, *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

¹⁰ A.Y. Lewin, J.W. Minton, *Determining Organizational...*

¹¹ F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York 1911.

specjalizację. Innymi postaciami, które przyczyniły się do rozwoju tego nurtu, są H. Fayol¹², E. Mayo¹³, H. Simon¹⁴, A. Chandler¹⁵, D. McGregor i R. Likert¹⁶, a także praktycy Ch. Barnard¹⁷, A. Sloan¹⁸ i inni¹⁹.

W warunkach polskich ogromny wkład w rozwój koncepcji i badań nad sprawnością działania organizacji wnieśli T. Kotarbiński²⁰ oraz J. Zieleniewski²¹. Ich rozważania na temat skuteczności, korzystności, ekonomiczności czy wydajności przyczyniły się w znacznym stopniu do lepszego zrozumienia uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Artykuł wpisuje się w ten obszar dyskusji, ale z nieco wyższego poziomu, bo dotyczy generalnie źródeł sukcesu organizacji. Celem opracowania jest empiryczna

¹² Postrzega zarządzanie jako zestaw umiejętności, których można się nauczyć, efektywność oparta jest na zasadach i przepisach, jasnym podziale władzy i dyscyplinie – por. H. Fayol, *Administration Industrielle et Generale*, Sir Isaac Pitman & Sons, Londyn 1949.

¹³ Zwrócił uwagę na znaczenie czynników emocjonalnych. Efektywność zależy od satysfakcji pracowników, zdolności diagnostycznych menedżerów i umiejętności interpersonalnych – por. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.

¹⁴ Efektywność oparta jest na aspekcie racjonalnym i racjonalnym określaniu celów. Zwrócił uwagę, iż cechą efektywności jest skuteczność wykorzystania informacji – por. H.A. Simon, *Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York 1947.

¹⁵ Zwrócił uwagę na zależność efektywności organizacji od struktury będącej wynikiem przyjętej strategii. Podkreślał znaczenie kontroli otoczenia i umiejętności dostosowywania się do niego – por. A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

¹⁶ Podkreślali znaczenie satysfakcji pracowników, lojalności, otwartej komunikacji, ale także zarządzania partycypacyjnego współwystępującego z satysfakcją pracowników – por. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1960; R.L. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.

¹⁷ Podkreśla znaczenie wewnętrznej równowagi i potrzeby dopasowywania do warunków zewnętrznych – por. Ch.I. Barnard, *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.

¹⁸ Skuteczność realizowana przez ekonomię skali, potrzeba decentralizacji organizacji i centralizacji oceny i kontroli. Zwraca uwagę na multidywersyjną strukturę i ocenę zwrotu na inwestycjach przez pryzmat poszczególnych wydziałów – por. A.P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York 1963.

¹⁹ Więcej m.in. w: A.Y. Lewin, J.W. Minton, *Determining Organizational...*

²⁰ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, wyd. IV, Warszawa 1965.

²¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

weryfikacja modelu budowania sukcesu organizacji. Artykuł oparty jest na wstępnych (niepełna jeszcze próba) wynikach badań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku polskim.

1. Teoretyczne ramy analizy

Sukces rynkowy z pewnością jest kategorią subiektywną, ale także zależy od wielu uwarunkowań (czas, etap rozwoju, sytuacja rynkowa itp.). Dla jednych w określonych sytuacjach ważniejszy jest aspekt finansowy, dla innych udział w rynku czy też posiadana baza klientów. Można jednak przyjąć, iż generalnie jest to zdolność organizacji do funkcjonowania i rozwoju w długim okresie i realizacji zakładanych celów. W tej definicji zawierają się zarówno aspekty finansowe, organizacyjne, jak i rynkowe.

Powstało wiele książek, opracowań, badań i analiz dotyczących przyczyn sukcesu firmy. Wielu poszukiwało jednego modelu, który stanowiłby receptę na osiągnięcie sukcesu rynkowego²². Dyskusja toczyła się zarówno na poziomie ogólnym²³, jak i dotyczyła zagadnień szczegółowych. Niektórzy zwracali uwagę na sprawność procesu produkcji²⁴, inni na przywództwo²⁵ i przedsiębiorczość²⁶ czy też na rolę pracy zespołowej, otwartej komunikacji, zaangażowania pracowników²⁷. Próby te spotykały się raczej z chłodnym przyjęciem przez pracowników nauki, jak i menedżerów, a czasem z konfuzją wynikającą z ograniczonych możliwości aplikacji tych

²² Np. T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence...*; J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie...*; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE Kraków, Kraków 1998.

²³ Np. niektórzy podkreślali fakt, iż przynajmniej w części wyniki działań firm zależne są od tego, jak skutecznie czy efektywnie firmy wdrażać będą strategię – por. J. Galbraith, R. Kazanjian, *Strategy Implementation – Structure, Systems, and Process*, ST. Paul MN, West Publishing, 1986.

²⁴ R.H. Hades, *Why Japanese Factories Work*, „Harvard Business Review” 1981, Vol. 59, July/August; S.C. Wheelwright, *Where Operations Really are Strategic*, „Harvard Business Review” 1981, Vol. 59.

²⁵ N.M. Tichy, M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, Wiley, New York 1986.

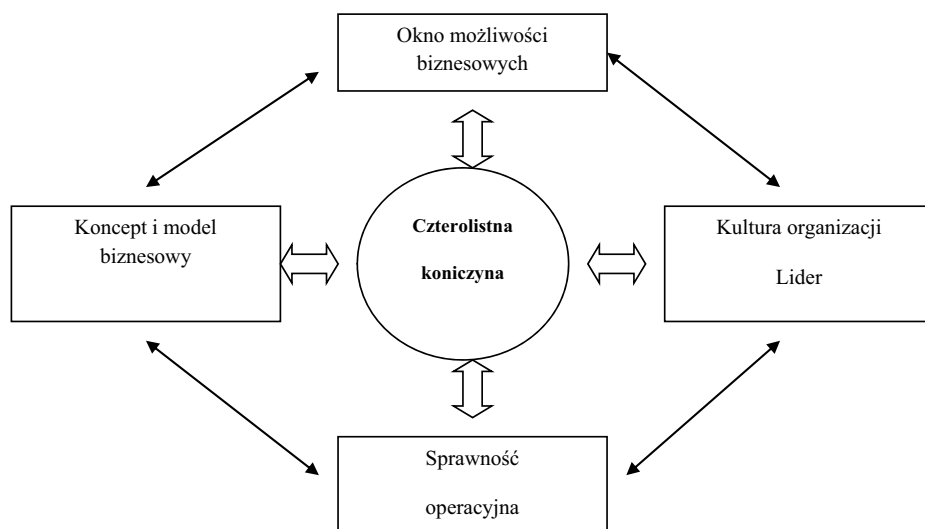
²⁶ M.A. Maidique, *Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation*, Sloan Management Review 1980, Vol. 21.

²⁷ Por. R.T. Pascal, A.G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York 1981; W.C. Ouchi, *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts 1981.

zaleceń w praktyce²⁸. Zagadnienia związane z metodami budowania sukcesu rynkowego są znacznie bardziej złożone i wielowymiarowe.

W początkach XXI wieku autor podjął próbę identyfikacji źródeł sukcesu firm, na przykładzie firm działających na polskim rynku. W wyniku przeprowadzonych prac badawczych zidentyfikowano kluczowe źródła sukcesów firm na rynku polskim i zbudowano model, który co prawda oparty został na obserwacji praktyki, ale miał wymiar teoretyczny (forma uproszczona). Opracowano model, który zdefiniowano jako architekturę „czterolistnej koniczyny” (rysunek 1).

Rysunek 1. Architektura czterolistnej koniczyny



Źródło: R. Koziełski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 181.

Opracowany model opiera się na czterech kluczowych elementach²⁹:

- Możliwości biznesowe – firmy wygrywają dzięki umiejętności identyfikacji możliwości biznesowych i odwadze podjęcia ryzyka ich eksploatacji (okno możliwości biznesowych).

²⁸ V. Wong, J. Saunders, *Business Orientations and Corporate Success*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, Vol. 1, March; J. Trout, *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005.

²⁹ R. Koziełski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 180.

- Koncept i model biznesowy – odnoszą sukces ci, którzy mają zdolność budowy innowacyjnych konceptów i modeli biznesu na bazie odkrytych szans rynkowych.
- Sprawność operacyjna – zwycięskie firmy odznaczają się potencjałem do efektywnej realizacji przyjętego konceptu i modelu biznesowego.
- Kultura organizacyjna i silne przywództwo – przetrwają te organizacje, które będą preferować eksperymentowanie w miejsce testowania, innowacyjność w miejsce naśladownictwa itp.

Zaprezentowany model jest autorską próbą zidentyfikowania źródeł sukcesu firm. Warto bowiem podkreślić, że dotychczasowe propozycje, choćby te podane we wprowadzeniu do tego artykułu, były w większości opracowane dla rynków dojrzałych (rynek amerykański, europejski). Ponadto, co warto podkreślić, część z tych propozycji przygotowano przed pojawieniem się Internetu i pojawieniem fali nowych organizacji, które budowały swoje modele funkcjonowania w oparciu o nowe technologie.

Podstawą metodologiczną przygotowanego modelu były analizy źródeł wtórnych, badania etnograficzne, obserwacje oraz wywiady pogłębione prowadzone w latach 2006–2011. Badania obejmowały 20 przedsiębiorstw³⁰, które powstały w Polsce po roku 1989. Badania polegały na wywiadach pogłębionych z twórcami tych organizacji oraz kluczowymi pracownikami. Uzyskane informacje weryfikowano w oparciu o dostępne źródła wtórne oraz badania etnograficzne i obserwację funkcjonowania organizacji. Tak zaprezentowany model został poddany weryfikacji w sensie ilościowym w ramach projektu badawczego realizowanego w 2014 roku.

2. Metodyka badania

Opracowany przez autora model teoretyczny, który obrazuje źródła sukcesu organizacji, został w 2014 roku poddany weryfikacji empirycznej. Badanie przeprowadzone było w roku 2014 (jeszcze trwa) i oparte było na w sumie próbie 200 firm, w ramach których poddawano badaniu (wywiad kwestionariuszowy z wykorzystaniem głównie skali Likerta) dwóch menedżerów (jeden z wyższego, a jeden z niż-

³⁰ Dzisiaj ta liczba sięga już 30 przedsiębiorstw.

szego szczebla³¹) z każdej organizacji³². Ze względu na fakt, że proces badawczy (weryfikacja uzyskanych wyników, kodowanie, analiza statystyczna itp.) nie został jeszcze zakończony, dla celów tego opracowania wybrano 42 firmy, czyli w sumie 84 jednostki badawcze. Dobór próby miał charakter celowy (wielkość firmy, specyfika działania i rok powstania). Struktura próby zaprezentowana została w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby

Wielkość przedsiębiorstwa		Specyfika działania		Rok powstania	
Małe	62,3%	Produkcja	20,5%	Przed 1990	18,4%
Średnie	14,3%	Handel	27,4%	1990–1995	22,4%
Duże	23,4%	Usługi	43,8%	1996–2000	17,1%
		Mieszana	8,2%	2001–2005	23,7%
				2006–2010	7,9%
				2011–2014	10,5%

Źródło: badania własne, 2014, N = 84.

Podkreślić należy, że zaprezentowane w dalszej części artykułu wyniki mają charakter wstępny i są oparte na niepełnej jeszcze próbie. Ze względu na wstępny charakter prowadzonych badań analiza wyników oparta była na łącznej próbie wszystkich badanych. Innymi słowy jednostką badawczą była osoba biorąca udział w badaniu, a nie przedsiębiorstwo, które reprezentowała. Trzeba jednak podkreślić, że nie są to wyniki końcowe i ostateczne. W efekcie więc i zakres analiz ma charakter podstawowy. Jest to także uzasadnione wymaganiami i ograniczeniami publikacyjnymi.

³¹ Przyjętą zasadą było, aby badani z tej samej organizacji różnili się pozycją w strukturze organizacyjnej. Nie oznacza to jednak, że we wszystkich przedsiębiorstwach były to osoby z podobnych poziomów zarządzania. Czasem bowiem był to prezes bądź osoba zarządzająca oraz z niższego poziomu np. dyrektor sprzedaży czy brand manager. Czasem zaś dyrektor marketingu czy sprzedaży i osoba z poziomu specjalisty. Jest to ułomność badania. Niemniej jednak prowadzenie badań terenowych, szczególnie bezpośrednio w organizacjach, łączy się z określonymi barierami i ograniczeniami.

³² Opracowane narzędzia do badania poszczególnych konstruktów przygotowano w oparciu o wyniki badań jakościowych opublikowanych w publikacji autora *Biznes nowych możliwości*. Przygotowane narzędzia zweryfikowano także w ramach konsultacji z ekspertami.

3. Analiza wyników

Kluczowym celem prowadzonych badań była ocena stopnia współzależności pomiędzy czterema wskazanymi w modelu teoretycznym źródłami sukcesu a deklarowanymi wynikami rynkowymi badanych przedsiębiorstw. Punktem wyjścia do takiej analizy jest identyfikacja stopnia, w jakim badane przedsiębiorstwa radzą sobie w analizowanych obszarach i jakie wyniki uzyskują. Ocena wyników prowadzona była w oparciu o cztery wskaźniki (zysk, wartość sprzedaży, udział w rynku i preferencje marki) oraz trzy kryteria oceny (rok ubiegły, konkurenci, zmiany na rynku). Do analizy końcowej wykorzystano wskaźnik zagregowany.

Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 2. Na poziomie ogólnym we wszystkich badanych obszarach (możliwości biznesowe, koncept i model biznesowy, sprawność operacyjna oraz kultura organizacyjna i lider) w skali 7-stopniowej uzyskano wyniki na poziomie „5” i więcej. Relatywnie najlepiej wypada sprawność operacyjna (5,12), a najslabiej zdolność identyfikowania możliwości biznesowych oraz budowanie konceptów i modeli biznesowych (średnia ważona – 5,04). Na nieco niższym poziomie niż wskazane w modelu źródła sukcesu organizacji oceniono uzyskiwane przez badane firmy wyniki rynkowe (4,87).

Tabela 2. Ocena wpływu źródeł sukcesu organizacji na wyniki rynkowe

	Możliwości biznesowe	Koncept i model biznesowy	Sprawność operacyjna	Kultura organizacyjna i lider	Średnia	Wyniki rynkowe
1	2	3	4	5	6	7
Ogólnie	5,04	5,04	5,12	5,06	5,06	4,87
Wielkość przedsiębiorstwa						
Małe	5,05	5,05	5,10	5,15	5,09	4,73
Średnie	4,78	4,69	4,93	4,38	4,70	5,04
Duże	5,01	4,98	5,01	5,11	5,03	4,87
Rok powstania						
Przed 1990	5,11	4,90	5,06	4,73	4,95	5,15
1990–1995	4,53	4,66	4,56	5,01	4,69	4,54
1996–2000	4,95	4,71	5,09	4,92	4,92	4,65
2001–2005	5,16	5,31	5,33	5,19	5,25	4,64
2006–2010	5,50	5,13	5,00	5,27	5,23	5,38
2011–2014	5,40	5,63	5,70	5,40	5,53	5,06

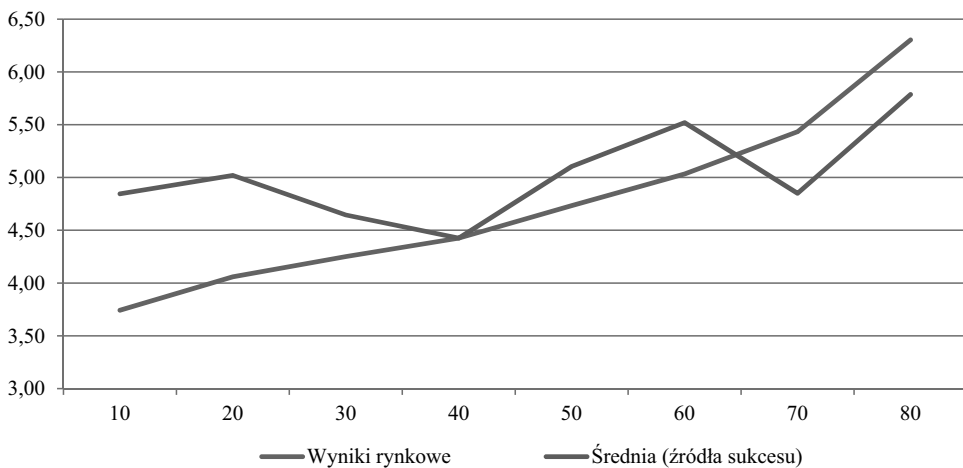
1	2	3	4	5	6	7
Specyfika działania						
Produkcja	5,05	5,11	5,03	4,84	5,01	5,14
Handel	4,99	4,96	5,14	5,29	5,10	4,65
Usługi	5,14	5,19	5,39	5,48	5,30	4,71

Źródło: badania własne, 2014, N = 84 (7-stopniowa skala).

Biorąc pod uwagę średnią ocenę badanych firm, lepszą zdolność do konkurowania osiągają małe i duże firmy, powstałe w ostatnich 10 latach, które funkcjonują w sferze usług. Firmy uzyskują także relatywnie lepsze wyniki rynkowe. A to właśnie identyfikacja zależności pomiędzy wynikami rynkowymi a stopniem realizacji działań definiowanych przez model teoretyczny była kluczowym elementem badań.

Jak wskazują wyniki badań, istnieje zależność pomiędzy wynikami rynkowymi firm a uśrednioną oceną realizacji działań opisanych w modelu teoretycznym. Można powiedzieć, że firmy, które lepiej potrafią identyfikować możliwości biznesowe, budować model i koncept biznesowy, są operacyjnie sprawniejsze oraz mają silniejszego lidera i kulturę organizacyjną, uzyskują lepsze wyniki rynkowe (rysunek 2).

Rysunek 2. Ocena źródeł sukcesu a wyniki rynkowe



Źródło: badania własne, 2014, N = 84 (7-stopniowa skala).

Ten ogólny wniosek został potwierdzony również w zakresie analizy korelacji, wykazującej średni poziom współzależności pomiędzy dwiema kluczowymi zmiennymi (średnia ocena realizacji wskazanych w modelu elementów oraz zagregowany wskaźnik wyniku rynkowego). Ma ona ten sam kierunek, ale jego siła nie jest duża. Współczynnik korelacji Pearsona dla tych zmiennych wynosi 0,33. Co wskazuje raczej na słabą siłę związku.

Gdy weźmiemy pod uwagę poszczególne elementy modelu, to siła ich związku z wynikami rynkowymi jest na poziomie podobnym, z wyjątkiem kultury organizacyjnej i lidera. Tutaj związek ten jest najslabszy (r-Pearsona – 0,14) – tabela 3. Jeśli analizie poddamy siłę związku z punktu widzenia kryteriów różnicujących badane firmy, to można powiedzieć, że siła zachodzących związków jest najsilniejsza w przypadku średnich firm, które powstały przed 1990 rokiem i których głównym źródłem przychodów jest produkcja.

Tabela 3. Siła zależności pomiędzy badanymi zmiennymi – współczynnik Pearsona

	MO-WR	KiMB-WR	SO-WR	KO-WR
Ogólnie	0,34	0,35	0,35	0,14
Małe	0,23	0,28	0,25	0,07
Średnie	0,81	0,71	0,73	0,35
Duże	0,48	0,35	0,41	0,30
Przed 1990	0,52	0,40	0,46	0,28
1991–1995	0,16	0,13	0,10	-0,21
1996–2000	0,01	0,25	-0,01	0,35
2001–2005	0,36	0,34	0,34	0,14
2006–2010	0,39	0,34	0,73	0,47
2011–2014	-0,18	0,30	0,49	0,54
Produkcja	0,73	0,76	0,82	0,81
Handel	0,02	-0,15	-0,10	-0,23
Usługi	0,03	0,25	0,12	-0,11

Źródła: badania własne, 2014³³.

³³ Ze względu na wstępny charakter prezentowanych wyników podano jedynie siłę zależności między badanymi zmiennymi, bez analizy istotności statystycznej. Mimo głosów, jakie się pojawiają w literaturze, i znacznie ważniejszy poza statystyczną istotnością zależności jest jej kierunek i siła. Autor planuje prowadzić takie analizy na pełnej próbie. Opinia taka wynika z przekonania, że istotność statystyczna związku jest silnie uzależniona od wielkości próby. W małych próbach może występować korelacja między zmiennymi, choć poziom istotności nie spełnia warunku ($p < 0,05$), i odwrotnie, w dużych próbach słabe korelacje są istotne statystycznie. Por. J. Pallant, *SPSS – Survival Manual*; Open University Press, Philadelphia 2001.

Z drugiej strony najsłabsza siła związku zachodzi w przypadku małych przedsiębiorstw powstałych w latach dziewięćdziesiątych, których głównym źródłem przychodów jest handel.

Podsumowanie

Identyfikacja źródeł sukcesu organizacji jest jednym z kluczowych obszarów badań w sferze zarządzania. Zdefiniowany w oparciu o badania jakościowe model teoretyczny został poddany weryfikacji empirycznej. Uzyskane wyniki mają wstępny charakter i oparte są na niepełnej jeszcze próbie. Niemniej jednak potwierdziły one związki zachodzące pomiędzy wskazanymi w modelu źródłami sukcesu (możliwości biznesowe, concept i model biznesowy, sprawność operacyjna, kultura organizacyjna i lider) a uzyskiwanymi przez badane firmy wynikami rynkowymi.

Z dużą ostrożnością można więc powiedzieć, że firmy, które odznaczają się wyższą zdolnością do odkrywania możliwości biznesowych, budowania unikalnych i spójnych conceptów i modeli biznesowych, są sprawniejsze operacyjnie i dysponują liderami i kulturą organizacyjną wspierającymi rozwój organizacji, odnoszą lepsze wyniki niż te, które tych aktywów nie mają, bądź mają je na niższym poziomie.

Warto w tym miejscu podkreślić, że z jednej strony wnioski taki traktować należy bardzo ostrożnie. Nie tylko ze względu na wstępny charakter uzyskanych danych, ale także z powodu niezbyt dużej siły związku. Tę tezę warto poprzeć także innymi analizami (np. modelami regresji). Z drugiej strony jeśli przyjąć wnioski płynące z badań, w sposób naturalny nasuwa się rekomendacja związana z potrzebą inwestowania i rozwoju tych wskazanych w modelu teoretycznym elementów składowych wpływających na sukces rynkowy organizacji.

Wskazane w artykule wyniki badań, jak i wnioski trudno oczywiście na tym etapie traktować z pełną wiarygodnością i przypisywać im wartość uogólniającą. Będzie to w części możliwe po analizie pełnej próby badawczej oraz przeprowadzeniu pełniejszych i bardziej pogłębionych analiz statystycznych. Będzie to także możliwe w sytuacji weryfikacji tych wyników na innych rynkach, czy przy zastosowaniu innych metod badawczych.

Literatura

- Barnard Ch.I., *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE Kraków, Kraków 1998.
- Fayol H., *Administration Industrielle et Generale*, Sir Isaac Pitman & Sons, Londyn 1949.
- Galbraith J., Kazanjian R., *Strategy Implementation – Structure, Systems, and Process*, St. Paul, MN, West Publishing, 1986.
- Hades R.H., *Why Japanese Factories work*, „Harvard Business Review” 1981, Vol. 59, July/August.
- Hope J., Hope T., *Competing in the Third Wave*, „Harvard Business School Press”, Boston 1997.
- Kanter R.M., *The Change Masters – Innovations for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York 1983.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, wyd. IV, Warszawa 1965.
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research*, „Management Science” 1986, Vol. 32, May.
- Likert R.L., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.
- Maidique M.A., *Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation*, „Sloan Management Review” 1980, Vol. 21.
- McFarland K.R., *Przełomowe firmy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- Mumtaz A., Raynor M.E., *Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 129.
- Ouchi W.G., *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts 1981.
- Pascal R.T., Athos A.G., *The Art of Japanese management*, Simon and Schuster; New York 1981.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Phillips T., *Spektakularne upadki wielkich firm*, Wolters Kluwer, 2011.
- Simon H.A., *Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York 1947.
- Sloan A.P., *My Years with General Motors*, Doubleday, New York 1963.

- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York 1911.
- Tichy N.M., Devanna M.A., *The Transformational Leader*; Wiley, New York 1986.
- Trout J., *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005.
- Wheelwright S.C., *Where Operations Really are Strategic*, „Harvard Business Review” 1981, Vol. 59.
- Wong V., Saunders J., *Business Orientations and Corporate Success*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, Vol. 1, March.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*; PWN, Warszawa 1975.

SOURCES OF THE BUSINESS SUCCESS – THEORETICAL MODEL AND EMPIRICAL VERIFICATION

Abstract

Identification and examination of the sources of company success are, among others, two of the most important areas of management – in both spheres – scientific and as practical activities. Based on the qualitative research, theoretical model of sources of company success was built in 2011. This model consists of four components – business opportunities, concept and business model, operational efficiency, organizational culture and leadership. Empirical verification of theoretical model was the aim of the research conducted in 2014. The paper presents initial findings and identifies dependency between theoretical model components and business performance (measured by profit, income, market share and brand preference). Based on the results, this paper concludes that there is a relation between model variables and business performance. Enterprises with higher level of ability to discover business opportunities, build both business concept and model, operate efficiently, have a strong and consistent organizational culture of influential leader which allow them to achieve greater business results.

Translated by Robert Kozielski

Keywords: business strategy, management, organizational culture, competitive advantage

Kod JEL: M10

