



muszą dostosowywać się dynamicznie do nowych sytuacji oraz wymagają kształcenia nowych umiejętności. J. Penc<sup>2</sup> podkreślił, iż działania każdego biznesu dokonują się aktualnie w atmosferze niepewności, komplikacji i zmienności, zaś każde przedsiębiorstwo musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując, często z wyprzedzeniem, swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu. W tych warunkach istotną zdaje się być percepcja sukcesu wraz z jego determinantami organizacyjnymi oraz tymi związanymi z osobą przedsiębiorcy czy menedżera. W świetle powyższego, celem niniejszego opracowania jest prezentacja istoty sukcesu oraz wybranych wątków dotyczących jego źródeł. Cel ten wynika z dążenia autorów do zwrócenia uwagi na czynniki sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa, szczególnie małego, które pomimo szybkich zmian w otoczeniu powinny być uświadomione i traktowane jako swoisty horyzont dla działań każdego współczesnego podmiotu gospodarczego.

### Istota sukcesu przedsiębiorstwa

Współczesny Słownik języka polskiego wyjaśnia znaczenie słowa „sukces” w dwóch płaszczyznach: jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” oraz jako „zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji itp.”<sup>3</sup>. W internetowym słowniku Oxford Dictionaries<sup>4</sup> znaleźć można wyjaśnienie obejmujące znaczenie sukcesu jako osiągnięcia celu. Szeroko rozumiany sukces jest wyrażeniem niezwykle popularnym. Wyszukiwarka Google<sup>5</sup> zwraca informację dotyczącą około 28 500 000 wystąpień słowa sukces w indeksowanych przez nią stronach, zaś doprecyzowana kolokacja „sukces przedsiębiorstwa” występuje 9 610 razy.

W potocznym rozumieniu *sukces oznacza pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, powodzenie, triumf. Odnosząc ten termin do przedsiębiorstwa, wiąże się go z pomyślnymi wynikami działania firmy, z powodzeniem realizowanych w jej systemie przedsięwzięć produkcyjno-handlowych, z jej triumfem na rynku*<sup>6</sup>. Jednoznaczna definicja sukcesu przedsiębiorstwa jest trudna do zdefiniowania, bowiem wynika ona bezpośrednio z czynników sukcesu oraz podmiotu, któremu przypisywane są te czynniki w postaci pewnych określonych cech. Sposób definiowania sukcesu zależy zatem od kluczowych wątków, rozpatrywanych jako czynniki sukcesu oraz parametrów i ich stanów, przyjmowanych jako warunek sukcesu.

Według J. Targalskiego<sup>7</sup> każdy przedsiębiorca dąży do sukcesu, gdyż stał się on przedmiotem pożądanego w wielu dziedzinach. Sukces stał się ce-

<sup>2</sup> J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010, s. 27.

<sup>3</sup> <http://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces> (7.02.2013)

<sup>4</sup> <http://oxforddictionaries.com/definition/english/success?q=success> (7.02.2013)

<sup>5</sup> Badanie przeprowadzone z wykorzystaniem wyszukiwarki Google, [www.google.pl](http://www.google.pl) (7.02.2013)

<sup>6</sup> A. Pabian, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998, s. 7.

<sup>7</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 98-99.

lem, do którego się zmierza i który chce się osiągnąć, jednak oceny sukcesu można dokonać dopiero po upływie jakiegoś czasu<sup>8</sup>. Na swój sukces bowiem przedsiębiorca pracuje od samego początku działalności firmy, a nawet jeszcze przed jej startem.

Ważne jest określenie celu działalności firmy i dążenie do niego poprzez osiąganie przez przedsiębiorstwo poszczególnych etapów, rozumianych jako sukces. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do sytuacji, w której możliwe jest osiągnięcie sukcesu w jak największej liczbie dziedzin. Dla każdego przedsiębiorcy sukces oznacza coś innego. Może to oznaczać pokonanie barier wejścia na rynek i założenie własnego przedsiębiorstwa lub zwiększenie zysków z działalności firmy, zwiększenie obszaru działalności, czy zwiększenie liczby zadowolonych klientów firmy, a dla jeszcze innych po prostu przetrwanie na rynku.

### **Sukces przedsiębiorczości i przedsiębiorstwa - spojrzenie retrospektywne**

Reprezentant klasyków ekonomii J.B. Say<sup>9</sup> stwierdził, iż sukces w przedsiębiorczości wymaga takich parametrów jakościowych, jak: zdolność do dokonywania, rozpoznania i wyrażania sądów, wytrwałość oraz znajomość otaczającego świata i biznesu. Co więcej, sukces wymaga w jego ujęciu wiedzy z zakresu danego sektora, w którym prowadzona jest działalność oraz wiedzy pozyskanej w wyniku doświadczenia. Sukces zależy bowiem częściowo od szczęścia i ogólnych warunków prowadzenia biznesu.

Przedsiębiorca sukcesu zdefiniowany przez neoklasycznego ekonomistę A. Marshalla<sup>10</sup> posiada ogólne zdolności, umiejętności w wąskiej dziedzinie (wyspecjalizowanie), kapitał i szczęście. Ogólne jego zdolności wynikają z tła rodzinnego, wykształcenia i talentu. Wyspecjalizowanie wynika natomiast ze znajomości wąskiej dziedziny działalności i zdolności przedsiębiorczych. Skutecznym w osiąganiu sukcesu zdaje się też być w tym ujęciu posiadanie przez przedsiębiorcę własnego kapitału.

Funkcją przedsiębiorcy w ujęciu J. Schumpetera<sup>11</sup> jest wprowadzanie innowacji, zaś firmy, które powstrzymują się od wprowadzania innowacji, nie mają szans na przetrwanie. Udaone innowacje wymagają jednak przywództwa. Sukces w przedsiębiorczości wymaga mocnej i wyjątkowej w swoim rodzaju motywacji do wdrażania innowacji.

---

<sup>8</sup> Mierniki sukcesu w zarządzaniu małą firmą prezentuje szerzej M. Haffer [w:] W. Popławski, S. Sojak (red.), *Założyć własną firmę i nie bankrutować*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995, s. 215-222.

<sup>9</sup> J.B. Say, *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, New York: A.M. Kelley Publishers 1971, (pierwsza edycja 1803).

<sup>10</sup> A. Marshall, *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co. 1930, (pierwsza edycja 1890).

<sup>11</sup> J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1934, (pierwsza edycja 1911).

Według F.H. Knight<sup>12</sup>, przedsiębiorca potrzebuje także pewnej pojemności intelektualnej, a także cech przedsiębiorczych (w szczególności skłonności do ponoszenia ryzyka) oraz zdolności przewidywania. Zdolność do przewidywania zależy od specyfiki sektora i długości procesu produkcyjnego. Zależy także od rodzaju zaspokajanych potrzeb konsumenta – im bardziej podstawowe potrzeby i tym samym bardziej przewidywalne, tym większe jest prawdopodobieństwo sukcesu.

### Współczesne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

W literaturze znaleźć można wiele odniesień do cech osobowych przedsiębiorców i menedżerów jako determinant sukcesu i czasu przetrwania przedsiębiorstw na rynku.

Bazując na nowszych dokonaniach w dziedzinie rozpoznania czynników i specyfiki sukcesu w odniesieniu do cech osobowych przedsiębiorcy wskazać można znaczenie wcześniejszych doświadczeń w prowadzeniu biznesu.

H.J. Sapienza i C.M. Grimm<sup>13</sup> oraz C.M. Van Praag<sup>14</sup> stwierdzili zaś, iż im młodszy jest założyciel biznesu, tym skuteczniejsze będzie jego działanie. J. Brüderl i in.<sup>15</sup> oraz A.C. Cooper i in.<sup>16</sup> podkreślili znaczenie posiadanego przez właściciela kapitału – im większe zasoby, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

C.M. Van Praag<sup>17</sup> oraz J.S. Cramer<sup>18</sup> podkreślili, iż właściciele małych firm kierują się własną chęcią do prowadzenia działalności, nie będąc do tego zmuszani. Okoliczności te dają większą szansę na sukces, wynikającą z pozytywnej motywacji. Z kolei B.R. Schiller i P.E. Crewson<sup>19</sup> stwierdzili, iż wykształcenie jest pozytywnie skorelowane z sukcesem w prowadzeniu działalności gospodarczej.

G. Chandler and S. Hanks<sup>20</sup>, M. Peteraf i M. Shanley<sup>21</sup> oraz A. Reuber i E. Fischer<sup>22</sup> wyraźnie podkreślają, że szczególnie w przypadku nowych

---

<sup>12</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago: University of Chicago Press 1971, (pierwsza edycja 1921).

<sup>13</sup> H.J. Sapienza, C.M. Grimm, *Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1997, 22(1), s. 5-24.

<sup>14</sup> C.M. Van Praag, *Determinants of Successful Entrepreneurship*, Amsterdam: Thesis Publishers 1996.

<sup>15</sup> J. Brüderl, P. Preisendorfer, *Network Support and the Success of Newly Founded Businesses*, *Small Business Economics* 1998, 10, s. 213-225.

<sup>16</sup> A.C. Cooper, F.J. Gimeno-Gascon, C.Y. Woo, *Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance*, *Journal of Business Venturing* 1994, 9, s. 371-395.

<sup>17</sup> C.M. Van Praag, *Determinants of Successful...*, op. cit.

<sup>18</sup> C.M. Van Praag, J.S. Cramer, *An Estimated Equilibrium Model of Business Formation and Labor Demand by Entrepreneurs*, *Economica* 2001, 269, s. 45-62.

<sup>19</sup> B.R. Schiller, P.E. Crewson, *Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry*, *Economic Inquiry* 1997, 35, s. 523-532.

<sup>20</sup> G. Chandler, S. Hanks, *Founder Competence, the Environment and Venture Performance*, *Entrepreneurship, Theory and Practice* 1994, 18(3), s. 77-89.

<sup>21</sup> M. Peteraf, M. Shanley, *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, *Strategic Management Journal* 1997, 18, s. 165-186.

przedsięwzięć biznesowych, przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako pewnego rodzaju „przedłużenie” osoby założyciela. N. Kaldor<sup>23</sup> w 1934 roku zdefiniował właściciela jako osobę koordynującą możliwości przedsiębiorstwa. W tym kontekście stwierdzić można, iż przedsiębiorczość to raczej permanentne „zachowanie”, a nie jednorazowy akt czy działanie<sup>24</sup>.

Sukces w firmie samozatrudnieniowej nie ma konkretnej definicji ani miary. Miary skuteczności działania są definiowane jako przychody samozatrudnienia<sup>25</sup>. W literaturze znaleźć można także ujęcie sukcesu w kategoriach liczby zatrudnionych pracowników i jej wzrostu w czasie<sup>26</sup>. Rozwinięte zostało także podejście traktujące czas egzystencji przedsiębiorstwa na rynku jako miarę sukcesu<sup>27</sup>.

Przykładem jednej z klasyfikacji czynników sukcesu może być podział na czynniki niezależne od kierownictwa (tj. ceny surowców, podatki, kursy walut, postawa związków zawodowych) oraz zależne od kierownictwa (tj. przyjęta strategia działania firmy, liczba zatrudnionych pracowników czy marketing)<sup>28</sup>. Ponadto kwalifikacje kadry kierowniczej, a w przypadku firm samozatrudnieniowych ich właściciela, są jednym z czynników decydujących o możliwościach przeżycia i wzrostu firmy, a więc wpływają na jej sukces<sup>29</sup>.

Czynniki sukcesu firm według B. Bieńkowskiej<sup>30</sup> można podzielić na trzy grupy:

- czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, do których można zaliczyć m.in. doświadczenie przedsiębiorcy zarówno w prowadzeniu działalności gospodarczej, jak i w zarządzaniu firmą, długotrwałe pozostawanie bez pracy, poziom wykształcenia, wiek, cechy osobowości, aspiracje, posiadanie biznes planu, jak również rodzaj motywacji podczas zakładania i prowadzenia własnej firmy,

---

<sup>22</sup> A. Reuber, E. Fischer, *Understanding the Consequences of Founders' Experience*, *Journal of Small Business Management* 1999, 37(2), s. 30-45.

<sup>23</sup> N. Kaldor, *The Equilibrium of the Firm*, *Economic Journal* 1934, 44, s. 60-76.

<sup>24</sup> M. Wright, P. Westhead, *Habitual Entrepreneurs and Angel Investors*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1998, 22 (4), s. 5-21.

<sup>25</sup> B.R. Schiller, P.E. Crewson, *Entrepreneurial Origins: A Longitudinal...*, op. cit., s. 523-532.

<sup>26</sup> A.C. Cooper, F.J. Gimeno-Gascon, C.Y. Woo, *Initial Human and...*, op. cit., s. 371-395; C.M. Van Praag, *Determinants of Successful...*, op. cit.; C.M. Van Praag, J.S. Cramer, *An Estimated Equilibrium...*, op. cit., s. 45-62; H. J. Sapienza, C.M. Grimm, *Founder Characteristics, Start-Up...*, op. cit., s. 5-24; J. Brüderl, P. Preisendorfer, *Network Support and...*, op. cit., s. 213-225.

<sup>27</sup> J. Brüderl, P. Preisendorfer, R. Ziegler, *Organizational Survival*, *American Sociological Review* 1992, 57, s. 227-242; J.M. Pennings, K. Lee, A. van Witteloostuijn, *Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution*, *Academy of Management Journal* 1998, 41(4), s. 425-440.

<sup>28</sup> Ellon S., *Determinant of Corporate Performance*, *Omega* 1985/6, s. 8.

<sup>29</sup> B. Piasecki, A. Rogut, *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw spożywczych i odzieżowych. Stan w 1997 r.*, [w:] B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbowne, *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Studia i Monografie, Nr 1, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999, s. 65.

<sup>30</sup> B. Bieńkowska, *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] J. Brdulak (red.), M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2004, s. 155.

- czynniki związane z firmą, takie jak wielkość firmy, wysokość oraz rozproszenie kapitału założycielskiego przedsiębiorstwa, posiadanie wspólnika, jak również struktura organizacyjna firmy, jej personel, inwestowanie w dziedzinę B+R a także tempo rozwoju firmy,
- czynniki zewnętrzne zawierające element niepewności i ryzyka, które są zależne i niezależne od przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa. W tej grupie wyróżnić można koszt pozyskiwania kapitału, dynamikę rynku, strukturę konkurencji, bariery wejścia/wyjścia, produkt, branżę, w której firma działa, czynniki makroekonomiczne, kłeski żywiołowe, strajki, system wartości, regulacje prawne itp.

Według T. Sztuckiego<sup>31</sup> za czynniki sukcesu małych firm uważa się wiedzę, doświadczenie, pomysłowość, ciężką pracę, dążenie do rozwoju, skłonność do poświęceń, kompetencje kierownicze, właściwy segment oraz szczęście. Według R.W. Griffin'a<sup>32</sup> na sukces małego przedsiębiorstwa składa się wiele elementów, wśród których najczęściej wymieniane to: ciężka praca, pragnienie osiągnięć, pęd do rozwoju i zdolność do poświęceń, popyt rynkowy na oferowany produkt lub usługę, kompetencja kierownicza, także szczęście.

P. Davidsson<sup>33</sup>, B. Kirchoff, A. Hatemi i H. Gustavsson do czynników wpływających na wzrost małych firm zaliczają: wiek firmy (młodsze rosną szybciej), niezależność firmy, rozmiar firmy (mniejsze rosną szybciej), sektor przemysłu oraz zmiany w tym sektorze, formę prawną firmy, jak i zmiany formy prawnej, prawo własności kierownictwa i zmiany w kierownictwie, międzynarodową działalność, lokalizację oraz zmianę w lokalizacji.

Często uważa się również, że na sukces firmy mają wpływ czynniki niedostrzegane przez innych przedsiębiorców, a wykorzystane przez tych, którzy dostrzegli nowe szanse rynkowe i mobilizują niedostępne dla nich niezbędne środki. Wskazuje się przy tym na charakterystyczne ich cechy tj.<sup>34</sup>:

- pewność siebie, wiarę w sukces i przekonanie o możliwości jego osiągnięcia,
- wytrwałe dążenie do celu, ponawianie prób mimo niepowodzeń, uczenie się na błędach,
- zdolności innowacyjne – niekoniecznie wynalazcze, ale pozwalające dostrzec nowe możliwości, odkrywać nisze rynkowe, wprowadzać zmiany,
- zorientowanie na wyniki, na osiągnięcie sukcesu (powodzenia),
- skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka,

<sup>31</sup> T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

<sup>32</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 736.

<sup>33</sup> P. Davidsson, B. Kirchoff, J. A. Hatemi, H. Gustavsson, *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data*, Journal of Small Business Management 2002, vol. 40, no. 4, s. 337, 347.

<sup>34</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie...*, op. cit., s. 99.

- gotowość do poświęcenia własnego czasu i umiejętności dla przedsięwzięcia.

Jako ważny dla problematyki sukcesu wskazać należy model D.J. Storey'a<sup>35</sup> prezentujący czynniki wpływające na wzrost małych firm. Obejmuje on trzy obszary – przedsiębiorcę, firmę oraz strategię. Każdy obszar obejmuje wiele czynników mających wpływ na rozwój czy wzrost firmy. Analizując obszar przedsiębiorcy można znaleźć tu cechy biograficzne m.in. takie jak wiek, płeć, doświadczenie, status etniczny oraz czynniki związane z motywami prowadzenia własnej firmy, doświadczeniem związanym z wcześniejszym zatrudnieniem czy umiejętnościami przedsiębiorcy. Czynniki związane z firmą ściśle odnoszą się do wyborów właściciela firmy, np. odnośnie branży w której firma działa, lokalizacji. Stan prawny firmy, jej wiek czy własność określić można dopiero po uruchomieniu przez właściciela działalności gospodarczej. Trzeci obszar analizowany przez D.J. Storey'a obejmuje zarówno strategię działania firmy, jak i metody zarządzania w niej. W tym obszarze decyzje najczęściej podejmuje sam właściciel po oszacowaniu okoliczności sprzyjających rozwojowi jego firmy.

Zdaniem H. Skłodowskiego i L. Czaplińskiego<sup>36</sup> warunkiem sukcesu jest pozytywne myślenie. Ludziom pozytywnie myślącym wszystko się udaje, toteż jeżeli przedsiębiorca pozytywnie będzie myślał o własnym pomysle na biznes, uda mu się pomysł zrealizować. Pozytywne myślenie ważne jest podczas prowadzenia działalności, bez względu na to, w której fazie rozwoju znajduje się firma.

Kryterium sukcesu we wzorcu amerykańskim jest efektywność. Wyznacznikami efektywności są: profesjonalizm w zarządzaniu, jawna i ostra konkurencja, zorientowanie na zysk oraz wysoka mobilność kadry menedżerskiej. Kryterium sukcesu we wzorcu japońskim jest harmonia i współpraca. Jej wyznacznikami są: integracja jednostki z firmą, perfekcjonizm w zakresie jakości, preferowanie zysków długookresowych oraz konsensus<sup>37</sup>.

Teoretycy i praktycy zarządzania wskazują na różnorodne ilościowe i jakościowe kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa<sup>38</sup>. Miary ilościowe sukcesu małych przedsiębiorstw zawierają zyski, przychody, liczbę zatrudnio-

<sup>35</sup> D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994, s. 123.

<sup>36</sup> H. Skłodowski, L. Czapliński, *Droga do sukcesu, Poradnik dla przedsiębiorczych, zagrożonych bezrobociem, bezrobotnych*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2003, s. 9-18.

<sup>37</sup> K. Jędralska, *Zarządzanie europejskie na tle koncepcji zarządzania międzynarodowego i globalnego*, [w:] K. Jędralska K. Znaniecka, L. Żabiński (red. nauk.), *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami na tle integracji Polski z Unią Europejską*, PTE w Katowicach, Katowice 2000, s. 63.

<sup>38</sup> S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures of small ventures – The case of the tourism industry*, *Journal of Small Business Management* 2005, 43(3), s. 257-286; K. Lewis, *Small firm owners in New Zealand: In it for the 'good life' or growth?* *Small Enterprise Research* 2008, 16(1), s. 61-100; H. Reijonen, *Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance*, *Management Research News* 2008, 31(8), s. 616-629.

nych<sup>39</sup>, ilość nowych klientów, rozwój przedsiębiorstwa, udział w rynkach zagranicznych<sup>40</sup> oraz ambicje biznesowe<sup>41</sup>. Jakościowe miary obejmują satysfakcję przedsiębiorcy<sup>42</sup>, przestrzeganie tradycji, potrzebę autonomii i wolności<sup>43</sup>. Natomiast inni autorzy wskazują na przetrwanie jako podstawową miarę sukcesu przedsiębiorstwa<sup>44</sup>.

Na podstawie badań J. E. Wasilczuk<sup>45</sup>, która scharakteryzowała profil firmy wzrostowej, jednocześnie określając czynniki wzrostu, można stwierdzić, że firma wzrostowa nie jest firmą młodą, gdyż posiada doświadczenie na rynku. Właściciel firmy to mężczyzna posiadający raczej wykształcenie wyższe, który pozytywnie postrzega otoczenie firmy i możliwości własnego przedsiębiorstwa. Firmy wzrostowe według badań stosują zwykle planowanie długookresowe i korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, jak również posiadają doświadczenie w kontaktach na rynkach zagranicznych.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez A. Lemańską-Majdzik<sup>46</sup> na grupie firm powstałych w wyniku samozatrudnienia stwierdzono, iż czynnikami sukcesu firm są głównie następujące czynniki:

- wiek przedsiębiorcy, im przedsiębiorca młodszy, tym prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu większe,
- wykształcenie przedsiębiorcy, im lepsze, tym sukces pewniejszy,
- zatrudnianie członków rodziny, ze względu na charakter firm samozatrudnieniowych (często rodzinnych) okazało się, że korzystnie wpływa, a nawet zwiększa sukces firmy na rynku,
- planowanie działalności gospodarczej, w tym przypadku firmy posiadające formalny plan działalności, bez względu czy na krótki, czy na długi okres, częściej odnoszą sukces na rynku.

Badania przeprowadzone przez K. Kukowską<sup>47</sup> wykazały, iż ponad połowa właścicieli małych i średnich firm badanych w 2008 roku uznała współpracę za ważny czynnik rozwoju ich gospodarczej działalności. Wyni-

---

<sup>39</sup> S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures...*, op. cit., s. 257-286; J. Hernández, M. Yescas, M. Domínguez, *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*, Estudios Gerenciales 2007, 23(104), s. 77-99.

<sup>40</sup> Fairlie R., Robb A., Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics* 2009, 33(4), s. 375-395.

<sup>41</sup> H. Reijonen, *Understanding the small...*, op. cit., s. 616-629.

<sup>42</sup> S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures...*, op. cit., s. 257-286;

<sup>43</sup> R. Paige, M. Littrell, *Craft retailers' criteria for success and associated business strategies*, *Journal of Small Business Management* 2002, 40(4), s. 314-331; H. Reijonen, *Understanding the small...*, op. cit., s. 616-629.

<sup>44</sup> M. Cowling, *Early stage survival and growth*, *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* 2007, 3(6), s. 479-506.

<sup>45</sup> J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 171-172.

<sup>46</sup> Zobacz więcej: A. Lemańska-Majdzik, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

<sup>47</sup> K. Kukowska, *Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 2, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 9-22.



kać może z tego faktu, iż współpraca to kolejny czynnik wpływający na sukces przedsiębiorstw.

Duże znaczenie wszelkich aspektów i przejawów współdziałania gospodarczego dla sukcesu przedsiębiorstwa rozumianego jako umiejętność dostosowania się do turbulentnego otoczenia podkreśla P. Tomski<sup>48</sup>.

## Podsumowanie

Konkludując, przyznać należy za J. Filipczukiem<sup>49</sup>, że sukces firmy jest zwykle rezultatem wielu przyczyn występujących jednocześnie i jest uwarunkowany czynnikami zależnymi od kierownictwa, jak i niezależnymi. Jest on zjawiskiem skomplikowanym i kompleksowym, dlatego też nie może być objaśniany i wyrażany za pomocą jednego miernika.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podejścia wyjaśniające czynniki sukcesu wpływające na sukces firmy. Podejście całościowe, które analizuje wszystkie uwarunkowania wpływające na przedsiębiorstwo oraz podejście wycinkowe, które bada i analizuje zazwyczaj tylko jeden obszar firmy, bądź jeden czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Czynniki sukcesu mogą zależeć również od osoby przedsiębiorcy, czyli właściciela firmy lub osoby zarządzającej. W tym przypadku znaczenie mają uwarunkowania osobowe, kwalifikacje fachowe, rodzina i jej nastawienie do działalności firmy.

Od oceny poszczególnych czynników sukcesu zależy późniejsze powodzenie przedsiębiorstwa. Analizując warunki wewnętrzne, czyli możliwości firmy, jak i zewnętrzne (otoczenia przedsiębiorstwa), właściciel firmy, czy jej menedżer określić może szanse na osiągnięcie sukcesu. Ważne jest w tym przypadku również porównanie czynników sukcesu konkurencyjnych przedsiębiorstw, gdyż może to pomóc w skuteczniejszym działaniu firmy, a co się z tym wiąże, w osiągnięciu własnego sukcesu.

Do czynników wpływających na sukces firmy zaliczyć można czynniki osobowe przedsiębiorcy, jak również poziom technologiczny, rodzaj wyrobów, charakter rynku, wydajność oraz rodzaj struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Jednak sukces przedsiębiorstwa może zależeć również od innych czynników, bowiem dla każdej firmy różny jest zestaw czynników wpływających na jego powodzenie.

Problematyka sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem wydaje się być zagadnieniem niezwykle szerokim, eksplorowanym w różnych formach przez teoretyków od początków funkcjonowania przedsiębiorstw i zarazem od początków istnienia nauk o zarządzaniu. Ze znacznie większym trudem zmagają się z problemem sukcesu praktycy zarządzania, szczególnie mali przedsiębiorcy, empirycznie udowadniając skuteczność swojego działania ukierunkowanego na sukces oraz wskazując czynniki determinujące powodzenie na rynku.

---

<sup>48</sup> P. Tomski, *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, *Zeszyty Nauk. Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* nr 1, 2011, s. 7-18.

<sup>49</sup> Filipczuk J., *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 87.

## Bibliografia

- Bieńkowska B., *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości* [w:] Brdulak J., Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2004.
- Brüderl J., Preisendorfer P., *Network Support and the Success of Newly Founded Businesses*, *Small Business Economics* 1998, 10.
- Brüderl J., Preisendorfer P., Ziegler R., *Organizational Survival*, *American Sociological Review* 1992, 57.
- Chandler G., Hanks S., *Founder Competence, the Environment and Venture Performance*, *Entrepreneurship, Theory and Practice* 1994, 18(3).
- Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J., Woo C.Y., *Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance*, *Journal of Business Venturing* 1994, 9.
- Cowling M., *Early stage survival and growth*, *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* 2007, 3(6).
- Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi J.A., Gustavsson H., *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data*, *Journal of Small Business Management* 2002, vol. 40, no. 4.
- Ellon S., *Determinant of Corporate Performance*, *Omega* 1985/6.
- Fairlie R., Robb A., *Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey*, *Small Business Economics* 2009, 33(4).
- Filipcuk J., *Zarządzanie strategiczne*, *Instytut Przedsiębiorczości i Samożądności*, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Haber S., Reichel A., *Identifying performance measures of small ventures—The case of the tourism industry*, *Journal of Small Business Management* 2005, 43(3).
- Haffer M., [w:] W. Popławski, S. Sojak (red.), *Założyć własną firmę i nie zbankrutować*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- Hernández J., Yescas M., Domínguez M., *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*, *Estudios Gerenciales* 2007, 23(104).
- <http://oxforddictionaries.com/>
- <http://sjp.pwn.pl/>
- <http://google.pl/>
- Jędralska K., *Zarządzanie europejskie na tle koncepcji zarządzania międzynarodowego i globalnego*, [w:] Jędralska K., Znanięcka K., Żabiński L. (red. nauk.), *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami na tle integracji Polski z Unią Europejską*, PTE w Katowicach, Katowice 2000.
- Kaldor N., *The Equilibrium of the Firm*, *Economic Journal* 1934, 44.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago: University of Chicago Press 1971.

- Kukowska K., *Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 2, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- Lemańska-Majdzik A., *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Lewis K., *Small firm owners in New Zealand: In it for the 'good life' or growth?* Small Enterprise Research 2008, 16(1).
- Marshall A., *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co. 1930.
- Pabian A., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1998.
- Paige R., Littrell M., *Craft retailers' criteria for success and associated business strategies*, Journal of Small Business Management 2002, 40(4).
- Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010.
- Pennings J.M., Lee K., van Witteloostuijn A., *Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution*, Academy of Management Journal 1998, 41(4).
- Peteraf M., Shanley M., *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, Strategic Management Journal 1997, 18.
- Piasecki B., Rogut A., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw spożywczych i odzieżowych. Stan w 1997 r.*, [w:] Piasecki B., Rogut A., Smallbowne D., *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Studia i Monografie, Nr 1, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999.
- Reijonen H., *Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance*, Management Research News 2008, 31(8).
- Reuber A., Fischer E., *Understanding the Consequences of Founders' Experience*, Journal of Small Business Management 1999, 37(2).
- Sapienza H.J., Grimm C.M., *Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance*, Entrepreneurship: Theory & Practice 1997, 22(1).
- Say J.-B., *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, New York: A.M. Kelley Publishers 1971.
- Schiller B.R., Crewson P.E., *Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry*, Economic Inquiry 1997, 35.
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1934, (pierwsza edycja 1911).
- Skłodowski H., Czapliński L., *Droga do sukcesu, Poradnik dla przedsiębiorczych, zagrożonych bezrobociem, bezrobotnych*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2003.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994.

- Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Tomski P., *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Nauk. Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 1, 2011.
- Van Praag C.M., Cramer J.S., *An Estimated Equilibrium Model of Business Formation and Labor Demand by Entrepreneurs*, *Economica* 2001, 269.
- Van Praag C.M., *Determinants of Successful Entrepreneurship*, Amsterdam: Thesis Publishers 1996.
- Wasilczuk J.E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Wright M., Westhead P., *Habitual Entrepreneurs and Angel Investors*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 1998, 22 (4).