

Krzysztof Woźniak*
Mariusz Sołtysik**

Identyfikacja strategicznych czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Wstęp

Strategia przedsiębiorstwa stanowi jeden z głównych tematów podejmowanych w literaturze zarządzania. R.S. Kaplan i D.P. Norton twierdzą, że nawet najlepsze procesy nie wystarczą do osiągnięcia sukcesu, jeśli kierownictwo nie nadaje firmie kierunku i nie koryguje jej kursu, tak aby zapewnić osiągnięcie celów. Sukces w takim przypadku pozostaje kwestią przypadku [Kaplan, Norton, 2011, s. 1]. Funkcjonowanie firmy, w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu zależy od jej zdolności do zmian i rozwoju, która jest mierzona w perspektywie czasowej wyznaczonej przez strategię.

Jak zauważa Z. Pierścionek, „obecny potencjał przedsiębiorstwa oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości determinuje wybór metod i technik rozwoju przedsiębiorstwa (strategii rozwoju). Potencjał określa zdolności strategiczne firmy, czyli jej możliwości opracowania, wdrożenia i eksploatacji efektywnej strategii. Budowa strategii firmy powinna przebiegać według ustalonego porządku” [Pierścionek, 1996, s. 75]. Można więc stwierdzić, iż potencjał przedsiębiorstwa jest strategicznym czynnikiem sukcesu.

Szczególną uwagę należy też zwrócić na podstawowe wybory strategiczne odnoszące się do organizacji oraz zarządzania. Do podstawowych wyborów strategicznych w zakresie zarządzania należą: formy oddziaływania zarządczego w przedsiębiorstwie, informacyjne wspomaganie procesu zarządzania, metody współdziałania z otoczeniem i zachowania się w trudnych oraz kryzysowych sytuacjach. Specyficznym rodzajem wyborów strategicznych, kształtujących organizację przedsiębiorstwa, są: forma organizacyjno-prawna oraz reguły kształtowania struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa [Chandler, 1962, s. 34].

* Dr, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, wozniakk@uek.krakow.pl

** Mgr, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, soltysik@uek.krakow.pl

Strategiczne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie zdeterminowane. Często rozwiązania stosowane w jednym obszarze strategicznym warunkują rozwiązania konieczne do zastosowania w innym obszarze. Ograniczają także możliwość swobodnego wyboru, np. forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa definiuje jego organy zarządzające oraz ich kompetencje, najważniejsze cele przedsiębiorstwa, formę własności, rodzaj działalności, zasoby i warunki działania [Urbanowska-Sojkin, 1998, s. 234].

Celem artykułu jest wstępna identyfikacja strategicznych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Identyfikacja została przeprowadzona w odniesieniu do najważniejszych obszarów funkcjonalnych, tj. marketingu, finansów, zarządzania personelem i zarządzania wiedzą. Autorzy podejmują także próbę wskazania, w jakim stopniu otoczenie przedsiębiorstwa (m.in. polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne) ma wpływ na wybory strategiczne warunkujące jego sukces przedsiębiorstwa.

1. Charakterystyka metody badawczej

1.1. Metoda pozyskiwania i analizy informacji

Badaniem zostali objęci przedstawiciele dużych, średnich i małych przedsiębiorstw z obszaru małopolski. Dobór próby przedsiębiorstw został przeprowadzony metodą śnieżnej kuli. Jest to nielosowy wybór próby polegający na tym, iż wybrana początkowo mała liczebnie grupa respondentów zostaje poddana badaniu, a następnie każdy członek tej grupy określa (poleca, wskazuje) inne jednostki, które mogą zostać objęte tym samym badaniem. Dzięki takiemu podejściu liczebność próby badanych zaczyna szybko rosnąć. Główną zaletą tej techniki pozyskiwania próby do badań jest fakt, iż pozwala ona dotrzeć do przedsiębiorstw, których wcześniej z różnych względów nie brano pod uwagę, do których dotarcie przez badacza byłoby bardzo utrudnione [Szreder, 2004, s. 64]. Próba badanych przeprowadzona na przedstawicielach kierownictwa różnych szczebli w przedsiębiorstwie. Do rejestracji informacji posłużono się metodą kwestionariuszową. Na badania składały się następujące etapy:

- określenie tematyki badań oraz identyfikacja dostępnych źródeł informacji,
- opracowanie wstępnej wersji pytań,
- określenie kolejności pytań i przygotowanie kwestionariusza,

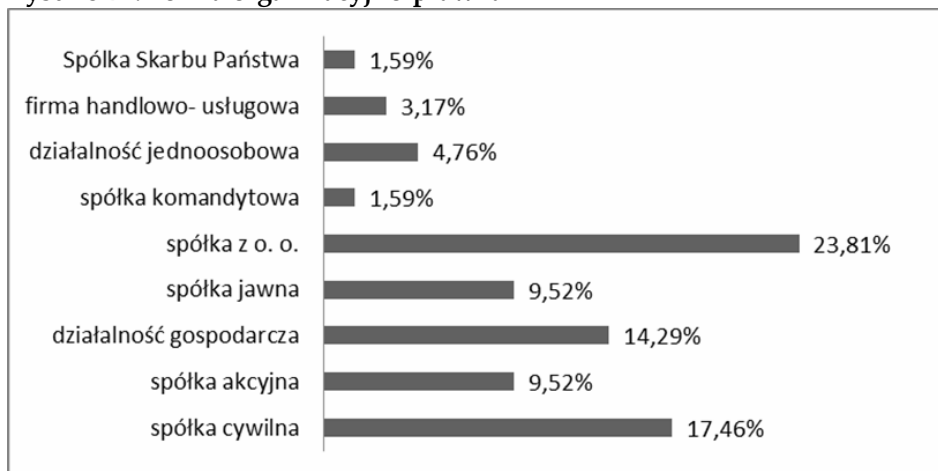
- określenie sposobu kodowania odpowiedzi,
- korekta kwestionariusza,
- ustalenie harmonogramu spotkań z kierownictwem przedsiębiorstw wytypowanych do badań,
- kodowanie zarejestrowanych wyników, sprawdzanie poprawności i kompletności danych,
- opracowanie i uporządkowanie zgromadzonych danych (raport z badań).

Zebrane dane zostały poddane analizie, która pozwoliła na określenie najważniejszych strategicznych czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw.

1.2. Charakterystyka badanej próby

Kwestionariusze zostały wypełnione przez 63 osoby reprezentujące 63 przedsiębiorstwa. Najczęściej występującą w badaniach formą organizacyjną była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Na rysunku 1 przedstawiono pełny rozkład form prawnych występujących w przedsiębiorstwach objętych badaniami.

Rysunek 1. Forma organizacyjno-prawna

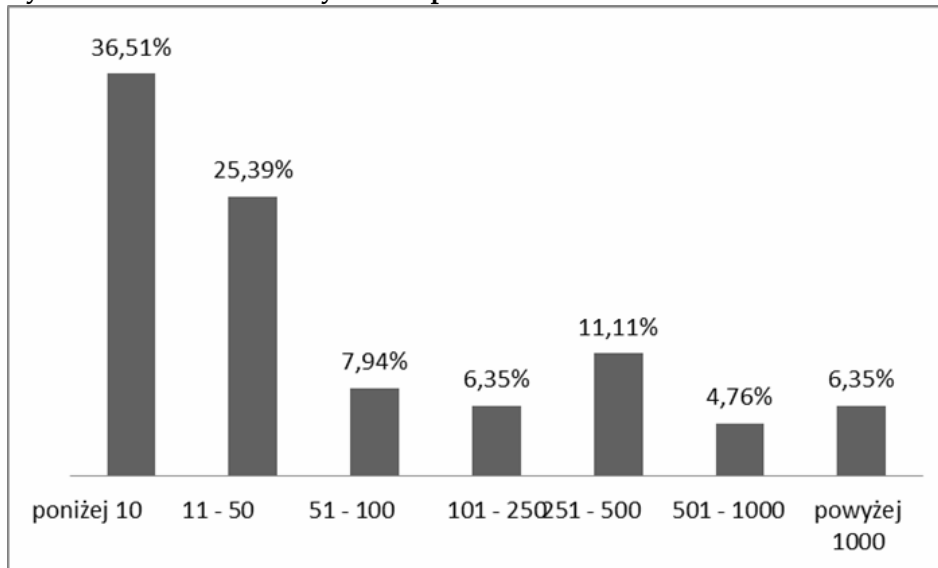


Źródło: Opracowanie własne.

Badaniami zostały objęte zarówno małe, średnie jak i duże przedsiębiorstwa, korporacje zatrudniające powyżej 1000 pracowników, oraz mikrofirmy o zatrudnieniu poniżej 10 osób. Taka charakterystyka próby wynikała z zastosowanej metody, która nie pozwala na ścisłą kontrolę ich cech. Jej zastosowanie pozwoliło jednakże na dotarcie z badaniami

do wielu jednostek. Rozkład badanych przedsiębiorstw z uwagi na ich wielkość zaprezentowano na rysunku 2.

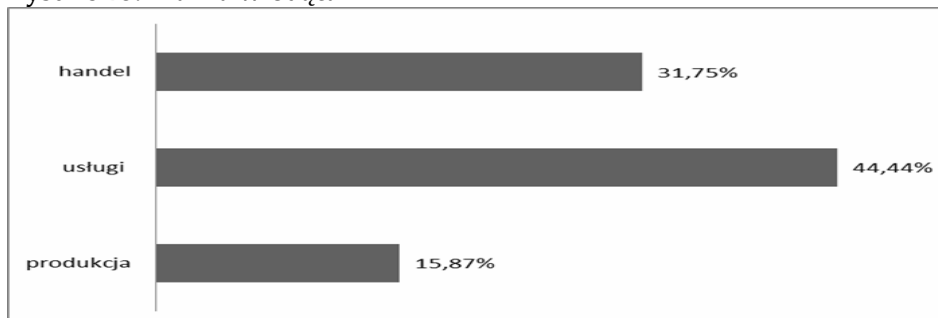
Rysunek 2. Wielkość firmy (liczba pracowników)



Źródło: Opracowanie własne.

Na poniższym rysunku 3 zaprezentowano rozkład przedsiębiorstw z uwagi na wiodącą ich branżę wskazaną przez kierowników.

Rysunek 3. Branża wiodąca



Źródło: Opracowanie własne.

2. Strategiczne czynniki sukcesu w badanych przedsiębiorstwach

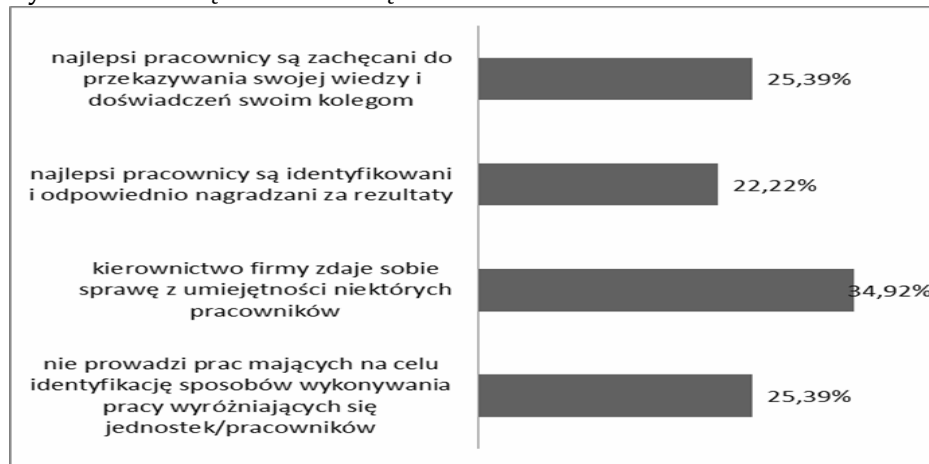
Pierwszym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstw, którego dotyczył kwestionariusz badawczy był obszar marketingu. Ankietowani odpowiadając na pytanie o to, jakie badania są prowadzone w zakresie

rozszerzenia oferty produktów/usług, w 31,75% przypadkach stwierdzili, że w ich przedsiębiorstwie nie prowadzi się żadnych badań w tym zakresie rozszerzania oferty produktowej. 28,57% ankietowanych przedsiębiorstw gromadzi podstawowe informacje dotyczące sytuacji rynkowej w branży, w której działa, natomiast jedynie 22,22% prowadziło systematyczne badania rynku.

Kolejnym zagadnieniem związanym z obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze marketingu był fakt zatrudniania eksperta z dziedziny tworzenia oferty i dostosowywania jej do potrzeb klientów oraz uwarunkowań rynku. Z przeprowadzonych badań wynika, iż jedynie co piąte przedsiębiorstwo zatrudnia pracownika, do którego podstawowych obowiązków należy tworzenie oferty odpowiadającej na potrzeby klientów. W przypadku 41,27% żaden z zatrudnionych pracowników nie ma działań (tworzenia oferty produktowej) w swoim zakresie obowiązków. W pozostałych przedsiębiorstwach funkcje te pełnią albo pracownicy działu sprzedaży (12,69%), albo pracownicy działu marketingu (15,87%).

Realizacja przynoszącej sukces strategii wymaga wysokich kompetencji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom kompetencji przekłada się bowiem na efektywność wszystkich procesów (podstawowych i pomocniczych) w nich realizowanych. Upowszechnianie najlepszych sposobów realizacji tych procesów wymaga istnienia sprawnego systemu zarządzania wiedzą. W badaniach postawiono kierownikom pytanie, czy w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni, prowadzi się prace mające na celu identyfikację sposobów wykonywania pracy przez wyróżniających się pracowników oraz upowszechnianie najbardziej efektywnych sposobów. Wyniki badań wykazały, iż w 25,39% przedsiębiorstw nie prowadzi się w sposób systematyczny takich badań, natomiast w 34,92% kierownictwo wskazało, iż co prawda nie prowadzi się takich badań, jednakże kompetencje i umiejętności pracowników są kierownictwu znane i wykorzystywane w zarządzaniu. Jedynie 25,39% badanych kierowników zadeklarowało, iż pracownicy są aktywnie zachęceni do przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia swoim kolegom, wpływając tym samym na usprawnienie realizowanych procesów podstawowych. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Zarządzanie wiedzą

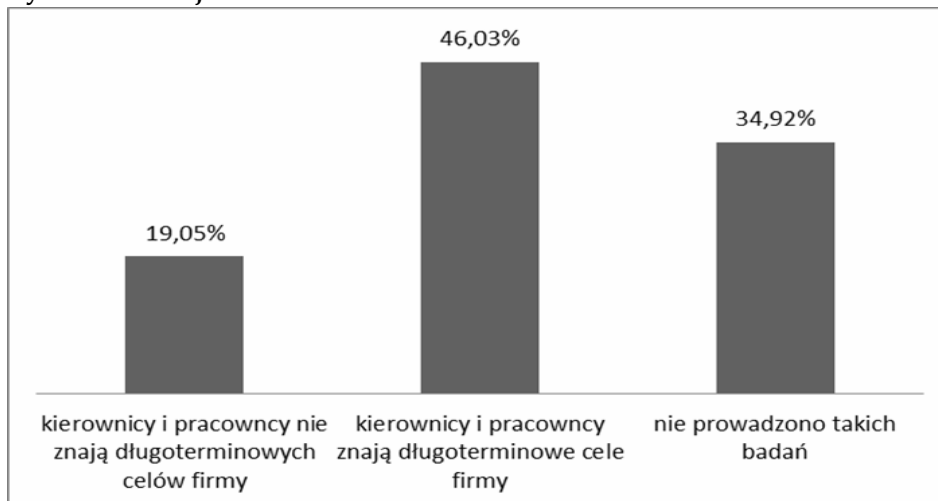


Źródło: Opracowanie własne.

Strategicznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest niewątpliwie personel. Aktywny udział w przygotowaniu, a następnie wdrożeniu strategicznych zamierzeń naczelnego kierownictwa determinuje niejednokrotnie poziom zaangażowania i motywacji pracowników do realizacji działań strategicznych. Zaangażowanie pracowników w tym zakresie może być osiągnięte jedynie w przypadku, gdy pracownicy i kierownicy wszystkich szczebli zarządzania znają i akceptują zapisane w strategii cele oraz zamierzenia przedsiębiorstwa, a także identyfikuje się z nimi. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu pracownicy przedsiębiorstwa są zaznajomieni z długoterminowymi celami przedsiębiorstwa. W 22,22% przebadanych firm personel średniego i niskiego (w 23,81% jedynie niskiego) szczebla nie zna strategii firmy i nie uczestniczy w sposób świadomy w realizacji strategii (ich udział w realizacji strategii wynika z wykonywania poleceń kierowników). Interesującym wynikiem przeprowadzonych badań był fakt, iż w 38,09% badanych przedsiębiorstwach pracownicy wszystkich szczebli znają strategię firmy i są zachęceni do jej realizacji, zaś w 15,87% przedsiębiorstwach ogół pracowników zdaje sobie sprawę, że ich działania wynikają z realizacji strategii firmy, oraz że system pomiaru efektywności ich pracy. Zagadnieniem bezpośrednio skorelowanym z kwestią znajomości strategii było pytanie dotyczące znajomości długoterminowych celów firmy. W 46,03% przypadków badani przedstawiciele kierownictwa zadeklarowali, iż pracownicy i menedżerowie znają długoterminowe cele przedsiębiorstwa, a tylko w 19,05% przypadków stwierdzono

brak takiej znajomości. Uwagę należy zwrócić na to, iż w 34,92% przypadków kierownictwo nie posiada wiedzy o tym, czy pracownicy znają cele długoterminowe w przedsiębiorstwie. Rozkład wyników badania znajomości długoterminowych celów przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Znajomość celów



Źródło: Opracowanie własne.

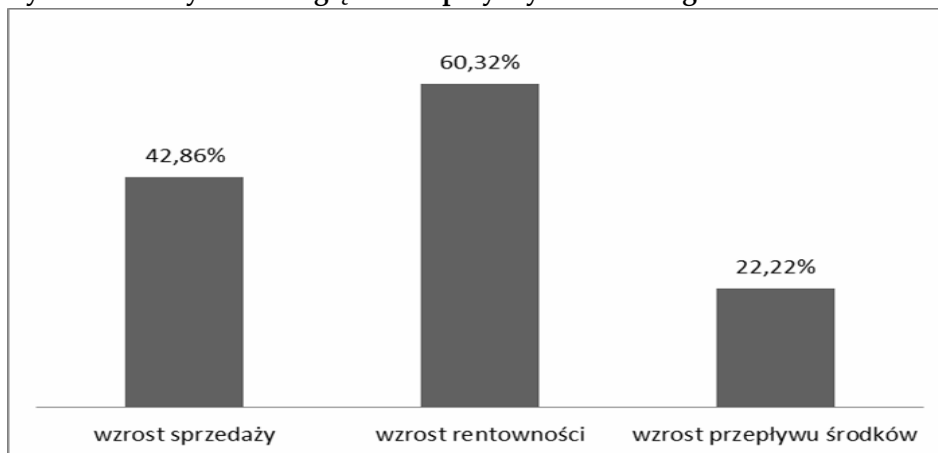
Równie istotnym co personel, strategicznym czynnikiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa, jest zagadnienie posiadania i właściwego zarządzania jego zasobami finansowymi. W związku z tym badaniem objęto postrzeganie przez kierowników, w jaki sposób aktualnie stosowany w przedsiębiorstwie system zarządzania finansami wspiera realizację strategii. Badania wykazały, iż 15,87% respondentów uważa, że aktualny system zarządzania finansami przedsiębiorstwa nie wspiera realizacji strategii. Jednakże warto zauważyć, iż 50,79% badanych kierowników uważa, iż aktualny system w pełni wspiera realizację strategii.

W badaniach dotyczących czynnika finansowego w przygotowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa zadano również pytanie, w jakim stopniu narzędzia analizy ekonomiczno-finansowej wykorzystywane są w trakcie dokonywania wyborów strategicznych. W 9,52% przypadków przy wyborze strategii nie prowadzi się analizy ekonomiczno-finansowej, natomiast w przypadku 15,87% badanych analiza ekonomiczno-finansowa jest brana pod uwagę, ale nie jest to decydujące kryterium wyboru strategicznego kierunku działania. Interesujący z punktu wi-

dzenia prowadzonych badań jest rozkład wyników uzyskanych w przedsiębiorstwach wykorzystujących w wysokim stopniu analizę finansową opłacalności projektów i inwestycji strategicznych. W 34,92% przypadkach taka analiza nie ma decydującego wpływu na podejmowane decyzje strategiczne, gdyż w przypadku niskiej opłacalności inwestycji podejmowana jest dalsza analiza decyzyjna wraz z poszukiwaniem innych kryteriów wyboru. W takim samym odsetku badanych przedsiębiorstw (34,92%) analiza finansowa strategicznych inwestycji ma rolę decydującą przy podejmowaniu decyzji, tj. jeżeli analiza finansowa wykaże negatywną ocenę przewidywanej opłacalności inwestycji, nie podejmuje się dalszych działań zmierzających do realizacji danego projektu.

W badaniach dotyczących finansowych aspektów strategii, postanowiono zidentyfikować najważniejsze kryteria brane pod uwagę przez kierownictwo przy wyborze strategii zarządzania. Wyniki nie były zaskakujące, w 60,32% przypadkach decydującym kryterium jest wzrost rentowności przedsiębiorstwa, a w 42,86% wzrost sprzedaży. Ponadto w 22,22% przypadków wskazano wskaźniki przepływu środków finansowych jako kryterium uwzględniane w podejmowaniu decyzji o wyborze strategii. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Kryteria uwzględniane przy wyborze strategii



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród najczęściej stosowanych w przedsiębiorstwach działań wspierających wybór strategii, respondenci wskazali: audyt (49,21%), wykorzystanie usług firmy zewnętrznej (11,11%), wywiad środowisko-

wy (28,57%), analizę bilansu (44,44%), analizę zestawień, raportów rocznych (47,62%). Uwagę należy również zwrócić na wysoki odsetek respondentów wskazujących na metody analizy finansowej, co podkreśla istotność zasobów finansowych jako strategicznego czynnika sukcesu.

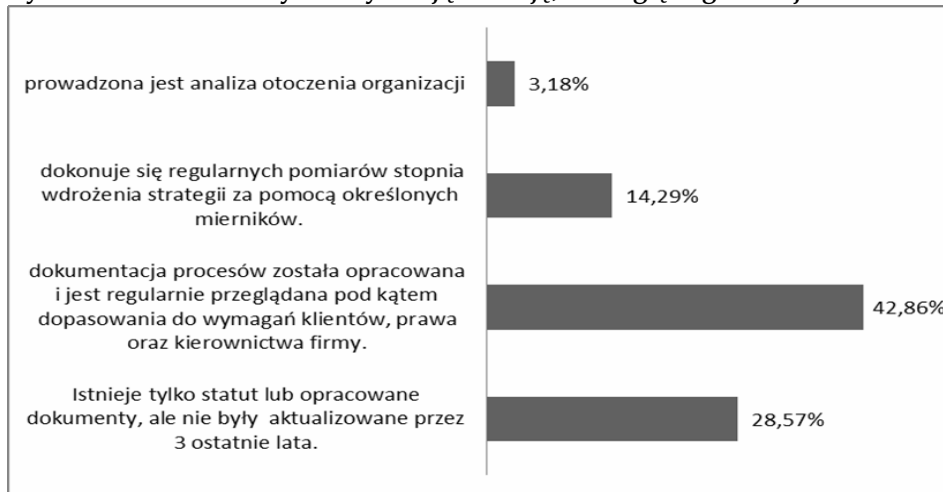
Istotną rolę w skutecznym wdrażaniu wszelkich zamierzeń strategicznych ma formalne ujęcie tych zamierzeń w dokumentacji przedsiębiorstwa. Zbiór szeroko pojętej dokumentacji organizacyjnej powinien stanowić hierarchię, w której dokumentem nadrzędnym jest sformalizowana strategia przedsiębiorstwa. W 23,81% badanych przedsiębiorstw respondenci wskazali, że procedury organizacji działalności operacyjnej (tj. produkcji, dystrybucji oraz logistyki) nie zostały ujęte w sformalizowanej strategii przedsiębiorstwa (co oczywiście nie oznacza, że nie mają one dla nich strategicznego znaczenia, świadczy to jedynie niskim poziomem formalizacji organizacji). W 49,21% przypadków, procesy działalności operacyjnej zostały precyzyjnie opisane w strategii przedsiębiorstwa (są integralnym jej składnikiem).

Sformalizowana strategia organizacji wpływa z kolei na formalizację procesów głównych i pomocniczych. Dokumentacja będąca wyrazem zarządzania systemowego i procesowego podejścia występuje jedynie w 26,98% przypadków. Dla 47% przedsiębiorstw, respondenci wskazywali, że procesy nie są sformalizowane, ich realizacja wynika z ogólnych dokumentów organizacyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników. Z badań widać więc, iż dokumentacja procesów jest uznawana za mniej istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Świadczy to o tym, iż kierownictwo nie ma świadomości tego, iż powinna ona wynikać w sposób bezpośredni z przyjętej strategii działania. Jasne i precyzyjne dokumentacje procesów umożliwią pracownikom orientację w tym, jakie działania mają wykonywać, i w jaki sposób działania te przyczyniają się do sukcesu całego przedsiębiorstwa. Podobnie niewielka część przedsiębiorstw (14,29%) realizuje wytyczne ciągłego doskonalenia procesów, 7,93% firm odnotowało zmiany w procesach w ciągu ostatnich 12 miesięcy, zaś w przypadku 20,63% badanych realizowany jest cykliczny pomiar efektywności i monitoring realizowanych procesów głównych.

Syntetyczny obraz szeroko pojętej dokumentacji organizacyjnej oraz podejścia kierownictwa do jej tworzenia oraz utrzymania przedstawiono na rysunku 7. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż w 28,57% badanych przedsiębiorstw brak jest aktualnych dokumentów organiza-

cyjnych, a istniejące dokumenty w niewielkim stopniu odzwierciedlają bieżącą sytuację, misję oraz kierunki strategicznego rozwoju.

Rysunek 7. Dokumenty identyfikujące misję, strategię organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części badań dokonano identyfikacji działań, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie projektowania strategii. Pytania dotyczyły działań w zakresie doskonalenia systemów zarządzania realizowanych w firmie na przestrzeni ostatnich kilku lat. Poniżej zaprezentowano rozkład udzielonych odpowiedzi przez respondentów, w nawiasach podając procent przedsiębiorstw, którym działania przyniosły efekty:

- restrukturyzacja finansowa (20,63%),
- restrukturyzacja operacyjna (14,29%),
- zmiany struktury organizacyjnej (23,81%),
- zmiany systemu obiegu dokumentów (15,87%),
- reorganizacja procesów pracy (20,63%),
- wdrożenie norm ISO 9000 (15,87%),
- wdrożenie TQM (7,93%),
- wdrożenie ISO 14000 (12,69%),
- wdrożenie systemów informatycznych ERP/MRP (4,76%),
- wdrożenie systemów informatycznych workflow (7,93%),
- wdrożenie systemów informatycznych CRM (12,69%),
- wdrożenie systemów informatycznych – analiz danych BI (7,93%),
- zmiany systemu motywacyjnego (23,81%),
- zmiany systemu wynagradzania (20,63%),

- zmiany w systemie rekrutacji (15,86%),
- zmiany w systemie szkolenia i doskonalenia pracowników (25,39%).

W badaniach respondenci zostali także poproszeni o wyrażenie własnej, opierającej się na praktycznych doświadczeniach, opinii dotyczącej różnorodnych opisywanych w literaturze metod i technik zarządzania strategicznego. Metody wskazane w ankiecie obejmowały wszystkie etapy działań procesu zarządzania strategicznego, począwszy od analizy strategicznej, przez metody i techniki wdrażania strategii, aż po kontrolę strategiczną. Poniżej przedstawiono zestawienie metod wraz ze wskazaniem, jaki odsetek respondentów uznał metodę za przydatną lub bardzo przydatną w realizacji procesów zarządzania strategicznego:

- strategiczna karta wyników (6,3%),
- analiza SWOT (23,38%),
- macierz General Electric (1,6%),
- macierz Ansoffa (1,6%),
- analiza pięciu sił Portera (9,5%),
- metody scenariuszowe (6,3%),
- analiza łańcucha wartości (1,6%),
- metody prognozowania (17,5%),
- metody heurystyczne (7,9%),
- biznes plan (34,9%),
- analiza luki strategicznej (11,1%),
- benchmarking (dla 15,9%).

W badaniu uwzględniono także wpływ otoczenia na strategię badanych przedsiębiorstw, w pytaniach poproszono o określenie, w jakim stopniu czynniki zewnętrzne wpływają na wybór strategii. Wyróżniono czynniki: polityczno-prawne, ekonomiczne oraz społeczne i kulturowe. W nawiasach obok każdego z czynników podano wartości, wskazujące, które z nich mają największy wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa w kontekście realizowanej przez niego strategii.

Czynniki polityczno-prawne:

- zmiana ustawodawstwa (14,28%),
- zmiany na szczeblu rządowym (6,35%),
- zmiana zarządu firmy (9,52%),
- zmiana formy organizacyjnej (6,35%).

Czynniki ekonomiczne:

- sankcje z tytułu nie dostosowania się do przepisów (11,11%),

- zmiany poziomu dochodu narodowego brutto (6,35%),
- zmiana polityki udzielania kredytów (1,58%),
- zmiana sytuacji gospodarczej (11,11%).

Czynniki społeczne i kulturowe:

- konflikt społeczne (4,76%),
- wpływ władzy w Państwie, w którym znajduje się główna siedziba (3,17%),
- procesy globalizacyjne (0%),
- zmiany mentalnościowe (6,35%),
- wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa (4,79%).

Zakończenie

Sukces przedsiębiorstwa jest uzależniony od działań wyznaczonych jego strategią. Wśród czynników, które przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa, można zaliczyć: znajomość strategii przedsiębiorstwa oraz jego długoterminowych celów przez personel średniego i niskiego szczebla. Zasadniczo wpływ na skuteczność realizowanej strategii i sukces przedsiębiorstwa ma jednakże system zarządzania finansami, natomiast przy wyborze strategii kierownicy kierują się głównie wzrostem rentowności.

Należy także zauważyć, iż w większości badanych przedsiębiorstw nie prowadzi się badań w zakresie oferty produktowej, natomiast pracownicy, jeżeli już wykonują takie funkcje, to robią to niejako przy okazji realizacji innych zadań. Z badań wynika, że narzędzia i techniki projektowania strategii spełniają swoją rolę jedynie w niewielkim stopniu. Może to być wynikiem stosunkowo niewielkiej świadomości kierownictwa badanych przedsiębiorstwa w zakresie ich skuteczności i możliwości zastosowania. Podobne wyniki dotyczą również metod zarządzania strategicznego.

Literatura

1. Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts.
2. Kaplan S.R., Norton D.P. (2011), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
3. Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
4. Szreder M. (2004), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE.
5. Urbanowska-Sojkin E. (1998), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Streszczenie

Funkcjonowanie firmy, w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu, zależy od jej zdolności do zmian i rozwoju, które są mierzone w perspektywie czasowej wyznaczonej przez jej strategię. Sukces przedsiębiorstwa zależy zarówno od działań operacyjnych, ale w dużej mierze zdeterminowany jest przez wskazanie określonego kierunku działań.

Celem artykułu jest identyfikacja strategicznych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Identyfikacja została przeprowadzona w odniesieniu do najważniejszych obszarów funkcjonalnych tj: marketingu, finansów, zarządzania personelem i zarządzania wiedzą. Autorzy podjęli także próbę wskazania, w jakim stopniu otoczenie przedsiębiorstwa (m.in. polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne) wpływa na wybory strategiczne podejmowane przez kierownictwo.

Słowa kluczowe

strategia, sukces, strategiczne czynniki

Identification of the company's strategic success factors (Summary)

The functioning of the company, in a highly complex and unpredictable environment, depends on its ability to change and development, which are measured in term defined by its strategy. The success of the company depends on both the operational activities, but to a large extent determined by the indication of a particular course of action.

The purpose of this article is to identify the success factors of strategic enterprises. Identification was carried out in relation to the most important functional areas such as: marketing, finance, personnel management and knowledge management. The authors have also attempted to identify the extent to which business environment (including political, legal, economical, socio-cultural, technological) affects the strategic choices made by management.

Keywords

strategy, key success factors, organization

