

JAKĄ STRATEGIĘ OBRAĆ?

Kluczowe czynniki sukcesu według badań

Część 1

**mgr inż. Magdalena Gicala,
prof. dr hab. inż. Anna Sobotka**
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Każde przedsiębiorstwo: duże, średnie i małe powinno posiadać i działać według dobrze przemyślanej strategii.

Czynnikiem wyraźnie intensyfikującym efektywność przedsiębiorstw, w tym budowlanych, jest umiejętność wykreowania koncepcji na funkcjonowanie organizacji i przekształcenie jej w sprecyzowane plany i programy działań. Takie podejście nawiązuje bezpośrednio do zagadnienia zarządzania strategicznego. Strategię określa się jako program działania przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasu, uwzględniający zmiany zachodzące na dynamicznym rynku budowlanym oraz w jego otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa dotyczące jego zasobów i warunków funkcjonowania (Sudoł, 1999). Przyjęta pierwotnie strategia wymaga więc aktualizacji, wykorzystywania nowych środków oraz przekształcania już istniejących w sposób zapewniający przedsiębiorstwu stabilną pozycję konkurencyjną na kolejnych etapach działalności. Dostosowanie organizacji do warunków rynkowych wymaga przeprowadzenia analiz strategicznych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w obszarze makro- oraz mikrootoczenia. Jedną z metod jest analiza kluczowych czynników sukcesu, decydujących o kondycji przedsiębiorstwa, jego sukcesie bądź porażce.

Znajomość czynników oddziałujących na przedsiębiorstwa budowlane jest kluczowa dla określenia ich możliwości rozwojowych, ułatwia sporządzenie rankingu organizacji ak-

tywnych w danej branży lub sektorze i porównanie ich do jednostek przodujących w zestawieniu. Trudno więc kwestionować znaczenie analizy kluczowych czynników sukcesu – KCS dla pojedynczych organizacji, jednak istotny wpływ budownictwa, a w szczególności dużych przedsiębiorstw, na rozwój krajowej gospodarki wymaga przeprowadzenia analizy sektora usług budowlanych jako całości. Pomimo niewielkiego udziału dużych przedsiębiorstw w ogólnej liczbie wszystkich przedsiębiorstw budowlanych w Polsce realizują one największe inwestycje o istotnym znaczeniu w skali kraju oraz umożliwiają zbliżanie poziomu polskiego sektora budownictwa do obserwowanego w innych krajach. Uwzględniając dynamiczne zmiany na rynku budowlanym, rozwój technologiczno-organizacyjny oraz zmieniające się potrzeby i aspiracje ludzkie, analiza aktualnej sytuacji i potencjału rozwojowego dużych przedsiębiorstw budowlanych ma złożony charakter.

W artykule opracowano zbiór KCS i zbadano stopień ich wdrożenia w sektorze. Analizę prowadzono na podstawie wyników badań ankietowych dużych przedsiębiorstw budowlanych, aktywnych w różnych segmentach rynku budowlanego (w tym różnych częściach Polski). W rezultacie określono czynniki decydujące o kondycji tych organizacji, wskazano obszary krytyczne funkcjonowania sektora, a przy

zastosowaniu metody SWOT/TOWS określono typy strategii, których wdrożenie i realizacja pozwolą na wykorzystanie potencjału sektora dużych przedsiębiorstw budowlanych i jego doskonalenie.

Metodyka badań

Dobór, wdrożenie i realizacja właściwej strategii dla przedsiębiorstwa sprzyja wyznaczeniu kolejnych celów budownictwa, określeniu sposobów ich realizacji, poznaniu szans i zagrożeń ze strony otoczenia i przyjęciu priorytetów rozwojowych (Gierszewska i in., 2013). Badania mające na celu wybór typu strategii dla dużych przedsiębiorstw budowlanych prowadzono w następujących etapach:

- Opracowanie listy kluczowych czynników sukcesu w rezultacie przeglądu dostępnej literatury i obserwacji rynku budowlanego w Polsce.
- Przeprowadzenie badań ankietowych z udziałem przedstawicieli dużych przedsiębiorstw budowlanych w celu uzyskania ich opinii na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces przedsiębiorstw na rynku budowlanym i stopnia ich realizacji w firmie.
- Określenie wag poszczególnych czynników sukcesu i wskazanie tych, które w największym stopniu decydują o pozycji przedsiębiorstwa.

- Przyjęcie hipotetycznego zbioru przedsiębiorstw idealnych, stanowiącego poziom odniesienia w ocenie działalności sektora dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.
- Wyznaczenie obszarów krytycznych (luk rozwojowych) w funkcjonowaniu ww.sektora.
- Identyfikacja mocnych i słabych stron sektora na podstawie analiz obszarów krytycznych.
- Opracowanie zbioru szans i zagrożeń rozwoju sektora w oparciu o obserwacje rynku budowlanego w Polsce oraz o ogólnodostępne prognozy i szacunki statystyczne; określenie ich wag w drodze badań ankietowych.
- Przeprowadzenie analizy strategicznej metodą SWOT/TOWS, dokonując kojarzenia mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami rozwoju dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.
- Wyznaczenie typu strategii.
- Wskazanie możliwych kierunków doskonalenia działań przedsiębiorstw.

Opis badań i analiza wyników Badania potencjału strategicznego przedsiębiorstw

Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu

Efektywność metody KCS zdeterminowana jest właściwym opracowaniem ich zbioru sprzyjającego kompleksowej analizie, uwzględniającej różne aspekty funkcjonowania dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce. Badanie powinno poruszać możliwie wiele kwestii i problemów istotnych dla przedsiębiorstw aktywnych w budownictwie, jak i organizacji rozpoczynających działalność i budujących dopiero swoją pozycję na rynku. Istotne jest w tym miejscu zdefiniowanie pojęcia dużego przedsiębiorstwa budowlanego. Wielkość przedsiębiorstw, według polskich przepisów, uwarunkowana jest liczbą zatrudnionych oraz wypracowanym rocznym obrotem netto ze sprzedaży dóbr i usług (Dz.U. 2016 poz. 1829). W pracy przyjęto za dużą organizację gospodarczą zatrudniającą co najmniej 250 pracowników, której roczny obrót netto ze sprzedaży dóbr, usług i operacji finansowych wynosi co najmniej równowartość

Wyniki badań potwierdzają znaczenie kompleksowego podejścia do problemu zarządzania, uwzględniającego trzy główne determinanty: czas, koszt i jakość. Czas wyrażony w badaniu bezpośrednio przez terminowość świadczonych usług jest jednym z dominujących, pod względem ważności, czynników.

Tab. 1. Zbiór analizowanych czynników sukcesu w podziale na kategorie i ich wagi
Tab. 1 A set of success factors analyzed by categories and their importance

Kluczowe Czynniki Sukcesu		Waga (0-1)	Ranking wag
I Obszar działalności			
1	Działalność w każdym segmencie budownictwa	0,023	5
2	Aktywność na rynkach zagranicznych	0,019	8
3	Obecność na terenie całego kraju, bezpośredni kontakt z klientem (m.in. posiadanie oddziałów regionalnych)	0,024	4
II Znajomość rynku			
4	Poznanie potrzeb klientów i odpowiedź na nie	0,025	3
5	Dywersyfikacja działalności	0,024	4
6	Dywersyfikacja terytorialna	0,024	4
III Kapitał ludzki			
7	Angaż pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych	0,027	1
8	Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi – wdrożenie systemów motywacyjnych, wspieranie rozwoju pracowników, inwestowanie w ludzi	0,025	3
9	Otwartość na młode talenty inżynierskie, wspieranie rozwoju, organizacja praktyk i staży	0,025	3
IV Wdrażanie długofalowych planów strategicznych			
10	Zrozumiałe i spójne w przedsiębiorstwie cele strategiczne	0,024	4
11	Aktywność pracowników we wdrażaniu przyjętej strategii	0,022	6
12	Elastyczność misji przedsiębiorstwa, dostosowanie do dynamicznego rynku budowlanego	0,024	4
13	Podjęcie współpracy w sektorze dla wyeliminowania destrukcyjnej konkurencji	0,015	11
14	Posiadanie kapitału umożliwiającego finansowanie działalności	0,027	1
15	Wdrażanie zasad bezpieczeństwa, eliminowanie wypadków przy pracy i chorób zawodowych	0,025	3
16	Rozwój partnerskich relacji z klientami	0,024	4
17	Samodzielność w realizacji dużych kontraktów	0,025	3
V Wyróżnialność rynkowa			
18	Wdrażanie paradygmatu zrównoważonego rozwoju	0,020	7
19	Aktywność w zakresie promocji przedsiębiorstwa, działalność marketingowa	0,019	8
20	Znana marka i wizerunek firmy	0,024	4
21	Pozytywne opinie o przedsiębiorstwie i poziomie świadczonych usług, rekomendacje kontrahentów	0,026	2
22	Wdrożenie systemów zapewnienia jakości, posiadanie certyfikatów	0,023	5
23	Wyróżnienia i nagrody w dziedzinie budownictwa i powiązanych z nią	0,018	9
24	Bogate portfolio realizacji	0,024	4
25	Podjęcie kluczowych kontraktów	0,024	4
26	Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, inwestowanie w rozwój myśli inżynierskiej	0,025	3
VI Organizacja i zarządzanie			
27	Wysoki stopień integracji pracowników	0,024	4
28	Kultura organizacji	0,024	4
29	Nowoczesne schematy organizacyjne	0,022	6
30	Wysokie rozwinięte umiejętności kadry kierowniczej	0,026	2
31	Dyscyplina i wydajność pracy	0,025	3
32	Efektywne zarządzanie logistyczne	0,023	5
VII Zaplecze			
33	Własny i bogato wyposażony park maszyn	0,012	12
34	Posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego	0,016	10
35	Współpraca z jednostkami badawczymi	0,018	9
36	Dysponowanie nowoczesnymi technologiami	0,024	4
37	Wysoki poziom wydatków na rozwój technologii	0,019	8
VIII Realizacja kontraktów			
38	Terminowość świadczonych usług	0,026	2
39	Niski poziom cen usług	0,020	7
40	Korzystne ceny i jakość stosowanych materiałów	0,026	2
IX Pozycja finansowa			
41	Rentowność	0,023	5
42	Dynamiczny wzrost popytu na usługi i produkty przedsiębiorstwa	0,022	6
43	Dobra kondycja, stabilność finansowa przedsiębiorstwa	0,026	2
44	Brak nadmiernych obciążeń kredytowych	0,020	7

w złotych: 50 mln euro, lub też dla której sumy aktywów jej bilansu sporządzonego na koniec jednego z 2 ostatnich lat odpowiadają równowartości w złotych: 43 mln euro. Analizując podział przedsiębiorstw wg Ustawy z dn. 2 lipca 2004 r. to założenie nie powinno wzbudzać kontrowersji, jednak pojęcie dużego przedsiębiorstwa nie zostało określone wprost w tym akcie. Lista KCS podlega ewolucji w czasie, z uwagi na dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w sektorze, jak i w jego otoczeniu, co wymaga jej bieżących aktualizacji. Zbiór 44 KCS opracowano na podstawie dostępnej literatury z zakresu zarządzania strategicznego z zastosowaniem tej metody (Jaśkowski i Sobotka, 1997; Waśniewski, 2016) oraz własnych doświadczeń autorek i obserwacji rynku. W tabeli 1. przedstawiono analizowane czynniki sukcesu zgrupowane w 9 kategoriach, charakteryzujących obszary wymagające szczególnej uwagi przy ocenie pozycji i potencjału rozwojowego dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

Wagę czynników i stopień ich spełnienia w sektorze badano metodą ekspercką z wykorzystaniem kwestionariusza, w którym respondenci reprezentujący 8 organizacji aktywnych w sektorze publicznym dużych przedsiębiorstw budowlanych (co stanowi niemal 45% ogółu) wyrażali opinie, określając wpływ czynnika na sukces przedsiębiorstwa w skali 1÷3 (3 – bardzo ważny, 2 – ważny, 1 – obojętny) oraz ocenę spełnienia danego czynnika w konkretnej organizacji w skali 1÷5 (5 – bardzo dobrze, 4 – dobrze, 3 – dostatecznie, 2 – niewystarczająco, 1 – brak). W celu ujednoczenia wyników badań określono ostateczne wagi czynników w skali 0÷1 i przy zastosowaniu ocen poszczególnych czynników w analizowanych przedsiębiorstwach opracowano zestawienie ważonych ocen stopnia wdrożenia czynników w organizacjach uczestniczących w badaniu. Wagi poszczególnych czynników w sektorze określono z następującej zależności:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n x_{ij}}$$

gdzie: W_j – waga j -tego czynnika w sektorze, $j=1, \dots, m$, $m = 44$; i – numer przedsiębiorstwa, $i=1, \dots, 8$, $n=8$; x_{ij} – waga czynnika j w przedsiębiorstwie i .

Za najistotniejsze uznaje się czynniki wyróżnione grubą czcionką w tabeli 1. (1–3 wg rankingu wag). Wyniki badań potwierdzają wielokrotnie podkreślane w literaturze (Lenik, 2011; Kerzner, 2013;) znaczenie kompleksowego podejścia do problemu zarządzania, uwzględniającego trzy główne determinanty: czas, koszt i jakość. Czas wyrażony w badaniu bezpośrednio przez terminowość świadczonych usług jest jednym z dominujących, pod względem ważności, czynników (waga: 0,026). Wyniki wska-

W przypadku przedsiębiorstw budowlanych istotnego znaczenia nabiera angaż pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych, wspieranie rozwoju początkujących inżynierów, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa w czasie realizacji inwestycji.

zują na świadomość specyfiki usług budowlanych, posiadających cechy wyraźnie odróżniające je od dóbr konsumpcyjnych. Usługa jest czynnością, dodatkowo ściśle powiązaną z osobą wykonawcy, który dane świadczenie oferuje zrealizować. Od jego umiejętności i kompetencji zależy efekt końcowy, w tym jakość przedmiotu transakcji, czyli usługi budowlanej (Kosecki, 1995). Dlatego w przypadku przedsiębiorstw budowlanych istotnego znaczenia nabiera angaż pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych (waga: 0,027) oraz wspieranie rozwoju początkujących inżynierów, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa w czasie realizacji inwestycji (waga czynników: 0,025). Wdrożenie tych działań wymaga z kolei zaangażowania kadry kierowniczej i wykorzystania jej umiejętności zarządczych oraz organizacyjnych (waga: 0,026), zdolności utrzymania dyscypliny i wydajności pracy zatrudnionych oraz stymulacji sprzyjającego klimatu organizacyjnego (waga: 0,025). Trzecim podstawowym elementem oceny produkcji (usługi) budowlanej jest koszt charakteryzowany w powyższym zestawieniu zarówno przez czynniki kształtowane przez otoczenie (korzystne ceny i jakość stosowanych materiałów, waga: 0,026), jak i zależne od sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstw (posiadanie kapitału umożliwiającego finansowanie działalności, waga: 0,027 i dobra kondycja finansowa, waga: 0,026).

Respondenci wskazują również na istotne znaczenie wizerunku rynkowego organizacji, będącego wynikiem realizacji inwestycji o wysokiej jakości, mając na uwadze jak najlepsze zaspokojenie zmieniających się potrzeb klientów (waga: 0,025), samodzielne podejmowanie kluczowych kontraktów i przodowanie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań (waga czynników: 0,025).

Analiza luk rozwojowych

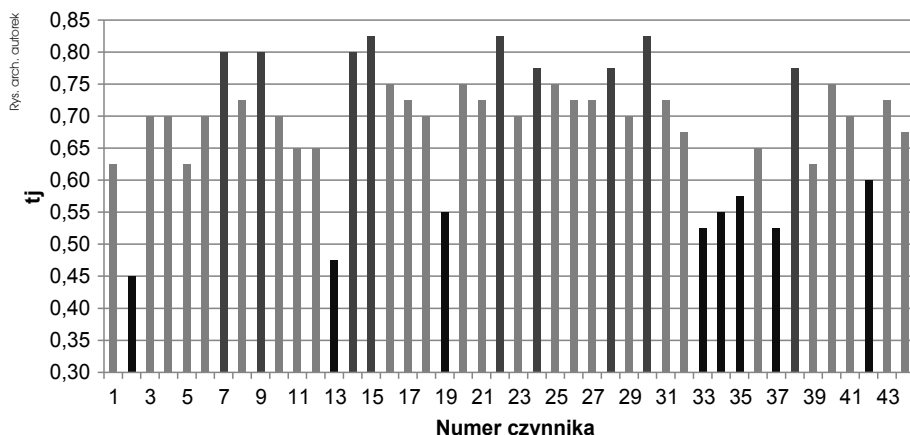
Opracowanie zbioru KCS umożliwia wskazanie obszarów wymagających szczególnej uwagi przy budowaniu stabilnej pozycji konkurencyjnej dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce. Uznanie przez jednostki uczest-

niczące w badaniu powyższych kilkunastu czynników za najważniejsze nie jest jednoznaczne z uzyskiwaniem przez sektor zadowalających wyników w tych obszarach. Jednocześnie inne spośród 44 czynników są wdrażane w przedsiębiorstwach w znacznym stopniu, co również wpływa na potencjał rozwojowy zarówno poszczególnych organizacji, jak i całego analizowanego sektora usług budowlanych. Pozostałe znajdują w nim odzwierciedlenie, wymagają jednak bardziej intensywnego ich praktykowania i podjęcia działań zmierzających do pełnego wykorzystania potencjału sektora. Zestawienie ważonych ocen stopnia wdrożenia czynników w organizacjach biorących udział w badaniu jest podstawą do ich porównania i dokonania wyboru lidera. To zagadnienie nie jest jednak omawiane w opracowaniu. Przedmiotem dalszych rozważań jest działalność dużych przedsiębiorstw budowlanych działających w sektorze publicznym w Polsce, reprezentowanych przez 8 organizacji uczestniczących w badaniu (45% ogółu wg statystyk GUS). Analiza wyników przeprowadzonego wywiadu umożliwia wskazanie obszarów znacznie odbiegających od stanu idealnego. Do ich spreycyzowania przyjęto zbiór 8 przedsiębiorstw idealnych, uzyskujących każdorazowo najwyższą ocenę (5 pkt.) i stanowiący punkt odniesienia dla badanej grupy. Dokonano sumowania ważonych ocen uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa w 44 rozważanych kryteriach (czynnikach sukcesu) i określano stosunek tej wartości do oceny charakteryzującej zbiór przedsiębiorstw idealnych wg wzoru:

$$t_j = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij}}{\sum_{k=1}^n P_{kj}}$$

gdzie: $P_{kj} = \max(1, 2, \dots, 5) \cdot W_j$ oznacza ważoną ocenę stopnia wdrożenia czynnika j w jednym z przedsiębiorstw idealnych k ; t_j – stopień zbliżenia do stanu idealnego z uwagi na czynnik j ; t_j (0; 1); Q_{ij} – ważona ocena stopnia wdrożenia czynnika j w przedsiębiorstwie i ; $Q_{ij} = O_{ij} \cdot W_j$; O_{ij} – ocena stopnia wdrożenia czynnika j w przedsiębiorstwie i i deklaruwana przez reprezentantów organizacji, $O_{ij} = 1, 2, \dots, 5$; n – liczba analizowanych przedsiębiorstw ($n=8$); W_j – waga j -tego czynnika w sektorze o wartościach z przedziału (0;1) określone wg wzoru 1.

Rysunek 1. przedstawia stopień zbliżenia sektora do stanu idealnego wg poszczególnych czynników. W rezultacie możliwe jest wskazanie czynników efektywnie praktykowanych w sektorze dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce i sprzyjających umacnianiu jego pozycji. Stopień zbliżenia badanej grupy przedsiębiorstw reprezentujących sektor do zbioru organizacji idealnych, na poziomie wyższym niż 0,75 w poszczególnych kryteriach, uznano za stan zadowalający. Założenie to jest spełnione w 9 przypadkach rozważanych



Rys. 1. Stopień spełnienia czynnika w sektorze usług budowlanych w stosunku do zbioru przedsiębiorstw idealnych
Fig. 1 The degree of factor fulfillment in the sector of construction services in relation to a set of ideal enterprises

czynników sukcesu. W przeprowadzonym wywiadzie zaakcentowano skuteczne wdrażanie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy (czynnik 15.) rozumiane jako wspieranie rozwoju społecznego pracowników poprzez podnoszenie ich kwalifikacji w tym obszarze i podejmowanie innych działań dla zachowania wysokiego poziomu bezpieczeństwa, m.in. realizację szkoleń pracowniczych i stosowanie nowych rozwiązań w zakresie systemów zabezpieczeń. Z uwagi na ten aspekt sektor w 83% spełnia standardy idealnego. Wysoko oceniono działalność przedsiębiorstw w obszarze organizacji i zarządzania (czynnik 28.) oraz umiejętności kadry kierowniczej (czynnik 30.). Podkreślono istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw i wdrażanie strategii personalnej (czynniki 7. i 9.). Efektywne zarządzanie w badanym sektorze jest wynikiem poszukiwania kompromisu między jego głównymi determinantami: czasem, kosztem i jakością. Respondenci deklarują terminową realizację inwestycji (czynnik 38.), korzystną sytuację finansową umożliwiającą funkcjonowanie przedsiębiorstw na dynamicznym i konkurencyjnym rynku budowlanym (czynnik 14.) oraz wdrażanie systemów zarządzania jakością (czynnik 22.). Pozytywnie oceniono również dotychczasowe osiągnięcia sektora i świadczące o nim bogate portfolio inwestycji zrealizowanych przez przedsiębiorstwa (czynnik 24.), co z kolei sprzyja zawieraniu dużych kontraktów.

Analiza KCS w znacznym stopniu opiera się na zasadzie Pareto, wg której jedynie 20% zasobów decyduje o 80% efektów. Założenie to jest spełnione w analizowanym przypadku dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce, w którym 9 czynników jest kluczowych dla ich rozwoju i osiągnięcia efektywności bliskiej 80% lub wyższej.

Za niezadowalającą przyjęto sytuację, w której stopień zbliżenia sektora do stanu idealnego jest $\leq 0,60$. Wśród 44 rozważanych czynników

wskazuje się 8 obszarów krytycznych:

- Mała aktywność na rynkach zagranicznych.
- Brak współpracy w sektorze dla wyeliminowania destrukcyjnej konkurencji.
- Niewielka aktywność w zakresie promocji przedsiębiorstwa, słaba działalność marketingowa.
- Brak własnego lub bogato wyposażonego parku maszyn.
- Brak zaplecza badawczo-rozwojowego.
- Brak ścisłej współpracy z jednostkami badawczymi.
- Niski poziom wydatków na rozwój technologii.
- Spowalniający wzrost popytu na usługi.

Duże przedsiębiorstwa działające na rynku budowlanym są aktywne również poza granicami kraju, jednak wolumen ich sprzedaży zagranicznej jest relatywnie niski w stosunku do przychodów ze sprzedaży krajowej (wg Deloitte). Działania w zakresie dywersyfikacji terytorialnej nie są podejmowane na szeroką skalę, podobnie jak w kierunku poszerzania zakresu świadczonych usług. Znaczna liczba przedsiębiorstw koncentruje się na jednym lub ewentualnie 2 segmentach budownictwa, co ma również znaczenie strategiczne. Ostatecznie niewielka dywersyfikacja działalności pojedynczych przedsiębiorstw może być korzystna z perspektywy całego sektora, bo eliminuje destrukcyjną konkurencję i sprzyja nabywaniu przez klientów usług o wysokiej jakości, dzięki wysokiej specjalizacji przedsiębiorstw w konkretnym segmencie rynku budowlanego.

Newralgiczny obszar działalności sektora stanowi zaplecze techniczne. Cztery spośród 8 wymienionych czynników dotyczą tego właśnie obszaru działalności przedsiębiorstw. W badaniu najczęściej deklarowano brak lub ubogo wyposażone zaplecze badawczo-rozwojowe. Jedynie dwa przedsiębiorstwa, z 8 uwzględnionych w badaniu, posiadają kompleksowo wyposażone warsztaty produkcyjne, laboratoria badawcze i biura projektowe wspierające two-

zenie systemów automatyki i kontroli procesów. Niekorzystnie oceniono również poziom wydatków na rozwój technologii, co przyczynia się do zastoju w rozwoju tego sektora. ■

Praca wykonana częściowo w ramach badań studentów AGH w Krakowie, nr 11.11.100.197.

LITERATURA

- [1] Gierszewska, G., Olszewska, B., Skonieczny, J., Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, PWE, Warszawa 2013.
- [2] Jaśkowski, P., & Sobotka, A., Analiza kluczowych czynników sukcesu w projektowaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa, „Przebieg Organizacji”, nr (7-8), 1997, s. 40-43.
- [3] Kerzner, H. (2013), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, John Wiley & Sons, New Jersey 2009.
- [4] Kosecki, A., Marketing w przedsiębiorstwie budowlanym, XLI Konferencja Naukowa Komitetu Inżynierii Lądowej i Wodnej PAN i Komitetu Nauki PZITB, Kraków – Krynica, Materiały budowlane, technologia i organizacja, nr 7, 1995, s. 143-150.
- [5] Lenik, P., Project Management jako rozwijająca koncepcja wykorzystywana w innowacyjności, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, 2011, s. 97-104.
- [6] Petrykowska, J., Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności [w:] Wiśniewska A. (red.), Kształtowanie lojalności konsumenckiej, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 6-16
- [7] Sudol, S., Przedsiębiorstwo: podstawy nauki o przedsiębiorstwie: teorie i praktyka zarządzania, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [8] Starzyk, E., Juszczyk, M., Kozik, R., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa budowlanego i jego otoczenia, Politechnika Krakowska, Kraków 2007.
- [9] Waśniewski, P., Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonania, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, (2) (80) Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi), 2016, s. 163-176.

Streszczenie: ANALIZA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU W WYBORZE TYPU STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANYCH W POLSCE.

Sukces przedsiębiorstw budowlanych uwarunkowany jest umiejętnością opracowania i wdrożenia właściwych działań strategicznych. Ze względu na istotny wpływ budownictwa na stan krajowej gospodarki kompleksowa analiza jego sytuacji i potencjału rozwojowego jest uzasadniona. Celem badań jest wskazanie typu strategii dla sektora dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce. Artykuł koncentruje się na kluczowych czynnikach sukcesu, będących punktem wyjścia do porównania obecnej sytuacji sektora ze stanem idealnym oraz przeprowadzenia analizy strategicznej.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, metoda KCS, metoda SWOT/TOWS

Abstract: ANALYSIS KEY SUCCESS FACTORS IN TYPE SELECTION STRATEGY FOR CONSTRUCTION COMPANIES IN POLAND.

Success in the construction industry is determined by the ability to develop and implement an appropriate strategy. Due to the significant impact of construction on condition of the national economy, the comprehensive analysis of its situation and the development potential is justified. The aim of the research is identifying the type of strategy for the large construction companies in Poland. This article focuses on the key success factors, which are a starting point for comparing the current situation of the sector with the perfect conditions and performing strategic analysis. On the basis of literature and market observation, a list of 44 KSF grouped in 9 categories, was developed.

Keywords: strategy, strategic management, KSF method, the method of SWOT/TOWS