

**Barbara SIENKO\***  
**Krzysztof STOKŁOSA\*\***  
**Politechnika Rzeszowska**

## **NOWE SPOJRZENIE NA WARUNKI SUKCESU FIRMY NA GLOBALNYM RYNKU**

Współczesne uwarunkowania działania firm na rynku pokazują, że respektowanie klasycznych zasad i warunków sukcesu jest konieczne i nadal są one podstawą do budowania koncepcji podstaw biznesu. Jednak nie są one już wystarczające. Kształtowanie się nowych reguł konkurencji w warunkach szybko postępującego procesu globalizacji oraz zagrożeń płynących z kryzysu finansowego i gospodarczego pokazuje, że nowe warunki sukcesu firm to przede wszystkim elastyczność i innowacyjność.

### **1. WPROWADZENIE**

Współczesny globalny rynek kształtuje nowe uwarunkowania działania dla podmiotów gospodarczych, w których istotnym czynnikiem sukcesu jest wykształcenie trwałych przewag konkurencyjnych oraz elastyczne wykorzystanie zmian rynkowych i dostosowanie się do nich. Wytworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest ściśle powiązane z działalnością inwestycyjną i innowacyjną. Natomiast osiągnięcie wysokiej elastyczności w wykorzystaniu okazji i szybkim reagowaniu na zmiany rynkowe wymaga zastosowania nowego spojrzenia na strategię firmy oraz nowych instrumentów zarządzania.

Konkurencyjności podmiotu gospodarczego nie można już łączyć jedynie z poziomem i efektywnością wykorzystania jego zasobów materialnych. Współcześnie, w XXI wieku, budowanie przewagi konkurencyjnej odbywa się poprzez umiejętne łączenie i wykorzystywanie zasobów materialnych i niematerialnych, czyli rozwój oparty na wiedzy. Inwestycje nie tylko w aktywa trwałe, ale także w kapitał intelektualny, są w ścisłym związku z innowacjami i dają przesłanki długoterminowych perspektyw rozwoju.

Inwestycje i innowacje stają się koniecznością, aby dogonić konkurencję, wykształcić punkt różnicujący i utrzymać pozycję w zmiennym otoczeniu, przy konieczności zachowania efektywności działania. Inwestycje, innowacje i przewagi konkurencyjne w podmiotach gospodarczych zależne są, między innymi, od strumieni środków finansowych przeznaczanych na te cele. Elastyczność działania jest często zależna od struktury aktywów i sposobów ich finansowania. Tak więc dobór i zarządzanie środkami

---

\* Dr Barbara Sieńko, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

\*\* Prof. dr hab. Krzysztof Stokłosa, Katedra Ekonomii, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

na rozwój staje się kluczowym obszarem podejmowania decyzji, wpływających na czynniki sukcesu w podmiotach gospodarczych.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne narody, regiony, miasta, podmioty gospodarcze czy gospodarstwa domowe są bogate i szybko się rozwijają, a inne nie, to jeden z ważniejszych problemów wymagających rozwiązania w obrębie nauk ekonomicznych<sup>1</sup>. W literaturze ekonomicznej nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, nie ma zgody opinii, jakie metody powinny być użyte dla osiągnięcia trwałego zrównoważonego wzrostu, który prowadziłby do dobrobytu społeczno-ekonomicznego, a przynajmniej do zmniejszenia tzw. wykluczenia. Proponowane w obrębie teorii rozwiązania nie dają pewności, że zadziałają podobnie w różnym czasie i różnych środowiskach: geograficznym, społeczno-politycznym, kulturowym i gospodarczym. Problemem zasadniczym w gospodarce i w finansach globalnych jest kwestia beneficjentów i poszkodowanych<sup>2</sup>. Proces globalizacji i liberalizacji wraz z nowymi szansami i wyzwaniami niesie także nowe ryzyko i zagrożenia<sup>3</sup>.

## 2. KLASYCZNE ZASADY I WARUNKI SUKCESU FIRMY

Konkurencyjne reguły gry były opisywane i analizowane w teorii oraz realizowane przez podmioty gospodarcze od lat. Definiując sukces rynkowy, podmioty gospodarcze identyfikowały warunki, których przestrzeganie wraz z realizacją własnej logiki działania, skoncentrowanej na rynku, ofercie, finansach i ludziach, dawało wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia tego sukcesu.

Do tych tradycyjnych warunków sukcesu rynkowego zaliczyć należy:

- 1) Wizję i misję firmy rozumianą jako koncepcję biznesu. Przesłanie, które powinno być znane i rozumiane nie tylko zarządowi firmy, ale także jej pracownikom. Dopiero gdy wizja i misja są rozpoznawane w działaniach firmy i jej ofercie przez klientów, to ten warunek jest poprawnie realizowany i przybliża sukces<sup>4</sup>.
- 2) Rynek docelowy, czyli grupę klientów lojalnych. To ci klienci, którzy poprzez pryzmat swoich potrzeb oceniają ich stopień zaspokojenia, dokonując decyzji i ponawiając zakupy. Lojalność budowana przez coraz wyższy stopień zadowolenia wymaga czasu,

---

<sup>1</sup> Zob. D. S. Landem, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak biedni, a inni tak bogaci*, Warszawskie Wyd. Literackie, Warszawa 2000.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat wypowiadają się m.in. S. Flejterski, P. Wahl, *Ekonomia globalna. Synteza*, Wyd. Difin, Warszawa 2003; H. Chowaj, *Ekonomia globalizacji*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2004; E.J. Stiglitz, *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> Szerzej zob. m.in. M.H. Bazerman, M.D. Watkins, *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce*, HELION, Gliwice 2006; U. Bek, *Spółeczeństwo ryzyka, w drodze do innej nowoczesności*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.

<sup>4</sup> Obszernie na ten temat między innymi: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007; C.M. Christiansen, *The past and future of competitive advantage*, SMR, 2001; D. Sull, *Why good companies go bad*, „Harvard Business Review”, July- August 1999; N. Dawar, T. Frost, *Jak konkurować z gigantami: strategie przetrwania dla lokalnych firm ze wschodzących rynków*, [w]: *Sekrety skutecznych strategii*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2006; *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, pod red. M. Romanowskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004; Mc Ateer, Teal, *Strategic Organizational Change*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 03/2007; G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002; i nni.

a także podejmowania kolejnych działań, aby ją utrzymać poprzez doskonalenie oferty<sup>5</sup>.

- 3) Punkty różnicujące, zwane także przewagami konkurencyjnymi. To podejście do prowadzonej działalności poprzez dokonywanie wyboru rozwijania jednej lub większej ilości kluczowych kompetencji, dzięki którym oferta firmy wygrywa na rynku z każdym innym konkurentem. Te przewagi konkurencyjne muszą być dostrzegane przez klientów rynku docelowego jako podstawowe czynniki decyzji zakupu oferty. A także muszą trafiać w potrzeby odbiorców, które w ich hierarchii znajdują się najwyżej, czyli ich zaspokojenie jest istotne z punktu widzenia zadowolenia<sup>6</sup>.
- 4) Relacje z dostawcami jako rozwój nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw. Najczęściej występują w postaci: aliansów strategicznych czy organizacji sieciowych. Fundamentem tych nowoczesnych, elastycznych i niezwykle efektywnych struktur jest długoterminowe partnerstwo z innymi uczestnikami rynku, którzy z czasem stają się częścią wspólnej organizacji, zdolnej do konkurowania w skali globalnej<sup>7</sup>.
- 5) Dodatkowo przepływy pieniężne są dla firmy podstawą obecnej egzystencji. O ile w rachunku zysków i strat można przy podjęciu w porę odpowiednich decyzji pokazać zysk netto, o tyle przepływy pieniężne pokazują autentyczną sytuację w obrębie generowania środków. Dlatego przy wycenach akcji spółek notowanych na giełdzie zawsze patrzy się na przepływy pieniężne. Rachunek przepływów pieniężnych to nic innego jak zestawienie strumieni pieniężnych, jakie zachodziły w firmie z działalności operacyjnej, działalności inwestycyjnej i działalności finansowej. Kanon dobrego zarządzania dziś to zrównoważony *cash flow* w długim okresie<sup>8</sup>.
- 6) Racjonalizacja kosztów nie polega tylko na kontroli ich poziomu i wzroście, chociaż te informacje są bardzo istotne, ale na koncentracji na naprawdę istotnych kosztach. Przyjmowanie przez zarządy firm opcji jedynie cięcia kosztów bez dokładnego zidentyfikowania kosztów czy nakładów w kluczowych centrach generowania zysku, bez przewidywania przyszłych skutków obcinania nakładów na innowacje, przynosi jedynie pozorną poprawę sytuacji i bardzo dotkliwe skutki w długich okresach. Racjonalizacja w zasadzie nie powinna polegać na cięciach, ale na odpowiedniej alokacji kosztów, tak by ograniczać koszty zbędne i nadmierne, a utrzymywać, czy nawet zwiększać nakłady w obszarach kluczowych dla sukcesu firmy<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> Por. J.H. Dunning, *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, Transnational Corporations, April 2006, no. 1, vol. 15; W.J. Keegan, M. S. Green, *Global marketing*, Prentice Hall, 2000.

<sup>6</sup> Por. P. Petit, *The Roots of the New Economy: An institutional perspective*, CEPREMAP/CNRS, Universite de Paris Sud (XI), Paris 2000; J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstwa. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2004; M. Porter, *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001; M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

<sup>7</sup> Por. J. Urbańska, *Klient a dystrybucja. Relacje i implikacje*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008; Mc Ateer, Teal, *Strategic Organizational Change*, „Canadian Journal of Administrative Science” 03/2007.

<sup>8</sup> Por. J.H. Daum, *Intangible Assets and Value creation*, E.B. Sieńko, *Strategia i taktyka zarządzania środkami na rozwój przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.

<sup>9</sup> Por. John Wiley & Sons, Chichester 2002; R.S.Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000; M. Stradomski, *Zarządzanie strukturą zadłużenia przedsiębiorstwa*, Wyd.

- 7) Wykorzystanie potencjału ludzkiego, czyli pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. W przeciwieństwie do rzeczowych, finansowych i informacyjnych zasobów – ludzie są wyjątkowymi zasobami, gdyż dzięki swojej wiedzy, inteligencji, umiejętnościom technicznym i społecznym, i postawie mogą aktywnie wpływać na większą efektywność organizacji. Zasoby ludzkie określane jako kapitał ludzki lub potencjał społeczny organizacji są wyjątkowe ze względu na swoją elastyczność i zdolność błyskawicznego dostosowania się do zmian. Ten walor jest nie do przecenienia w dobie nieustannych zmian otoczenia organizacji. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zasoby ludzkie są czynnikiem przewagi konkurencyjnej, a kapitał ludzki źródłem wartości firmy<sup>10</sup>.

### 3. NOWE ZASADY I WARUNKI SUKCESU FIRMY NA RYNKU

Reguły gry konkurencyjnej na globalnym rynku ulegają fundamentalnym przemianom. Są one efektem wzrostu tempa przemian globalnych opartych na postępie w obrębie transportu, w obszarze technologii informatycznych i przepływu informacji, innowacjach produktowych i w usługach, a także przenikania się granic branż i poszukiwania nowych reguł funkcjonowania organizacji. Niewątpliwie największy wpływ na kierunki tych przemian ma właśnie proces globalizacji, który definiuje się na różne sposoby. Na potrzeby tego opracowania przyjmuje się, że globalizacja to proces wzrostu powiązań pomiędzy jednostkami, podmiotami, organizacjami i państwami, przy czym te powiązania mają charakter asymetryczny, gdzie jednostki silne, szczególnie kapitałowo, próbują zdominować na różnych płaszczyznach jednostki słabsze lub na niższym poziomie rozwoju. Tak rozumiany proces globalizacji wskazuje nowe uwarunkowania konkurencji rynkowej i kształtuje warunki osiągnięcia sukcesu.

Nowe tendencje w procesie globalizacji to:

- 1) Wymiana procesów biznesowych, która zastępuje wymianę handlową. Dzieje się tak głównie dzięki rozwojowi technologii informatycznej i możliwości jednostek komputerowych. W powiązaniu ze wzrostem i jakością połączeń telekomunikacyjnych oraz spadkiem cen transportu, ekspansja korporacji międzynarodowych jest szybka i w coraz większym stopniu wykorzystuje bezpośrednie metody biznesu międzynarodowego.
- 2) *Outsourcing*, czyli przenoszenie procesów biznesowych o wspomagającym znaczeniu na zewnątrz firmy i ścisła kooperacja z dostawcami, które stają się koniecznością. Wynika to z jednej strony ze znacznie niższych kosztów realizacji produkcji, a ścisła

---

PWE, Warszawa 2004; J. Ellis, D. Williams, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa. Pozycja na rynku kapitałowym*, Wyd. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997; *Finanse przedsiębiorstwa*, red. J. Szczepański, L. Szyszko, Wyd. PWE, Warszawa 2003; J. Światowiec, *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych*, „Świat Marketingu”, Czasopismo Internetowe, [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=797274](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=797274).

<sup>10</sup> Por. *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002; *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006; R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007; S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000; K.M. Wiig, *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993.

kooperacja z dostawcami wymusza u nich ciągły proces *know how* powiązany z potrzebami i wymaganiami kluczowych odbiorców<sup>11</sup>.

- 3) *Offshoring* polegający na przenoszeniu procesów biznesowych poza granice kraju, siedziby spółki macierzystej. Zjawisko *offshoringu*, choć wciąż w fazie rozwoju, jest najbardziej jaskrawym przejawem globalnego zwrotu w działalności wytwórczej, prowadzącego do nowego międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług. Rosnący trend w zakresie *offshoringu* powoduje pojawienie się nowych inwestycji w tym zakresie<sup>12</sup>.
- 4) *Sourcing*, czyli zastępowanie importu strategią zaopatrzenia, wykorzystującą efektywność globalnych producentów. To kompleksowa strategia przedsiębiorstwa definiująca, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe bądź obszary funkcjonalne firmy. Przyjęcie tej strategii jest efektem dogłębnej analizy przedsiębiorstwa i jego kierunków rozwoju, powinno definiować obszary, które mają pozostać we władaniu działów wewnętrznych oraz te, które powinny zostać oddane do obsługi partnerom zewnętrznym. *Sourcing* jest działaniem wymagającym znacznej wiedzy oraz doświadczenia, wynikającego z realizacji tego typu przedsięwzięć w przeszłości. Podane wymagania w tym samym zakresie odnoszą się do wielu dziedzin, takich jak: finanse, zagadnienia prawne, zasoby ludzkie, zarządzanie wiedzą i inne<sup>13</sup>.

Te szybko postępujące tendencje procesu globalizacji powodują, że mamy do czynienia ze „śmiercią czasu i odległości”, a wiedza staje się podstawowym tworzywem strategii sukcesu rynkowego. W gospodarce globalnej opartej na wiedzy przedsiębiorcy muszą stosować dwie reguły:

- *Mark-to-market* to konieczność obserwowania, czy na danym rynku nie pojawia się innowacja, która załame popyt. Warunkiem sukcesu tu jest odpowiednio wczesne przewidzenie takiej sytuacji, np. koniec fotografii tradycyjnej na rzecz cyfrowej, schyłek telefonii tradycyjnej, a dynamiczny rozwój komórkowej, czy też powolne zanikanie tradycyjnych procesów biznesowych na rzecz coraz szerszego wykorzystania *outsourcingu* i *offshoringu*.
- *Time-to-market* to świadomość, że zmiany obecnie dokonują się znacznie szybciej niż kiedykolwiek w historii. Cykl życia firmy może skrócić się nawet do kilku miesięcy od etapu wejścia do etapu globalnego, co pozwala na niezwykle szybką kapitalizację nawet od kilku do kilkunastu milionów euro w ciągu kilku miesięcy. Reakcja na zmiany staje się kluczem nie tylko do sukcesu, ale także warunkiem przetrwania. Jak nie ta firma, to inna, nawet na innym kontynencie, może zareagować szybciej i może odebrać lokalnej firmie jej dotychczasowy rynek.

Konkurencja przenosi się na poziom całych krajów. Konkurencyjność krajowa i regionalna zależy od przyjmowanej i realizowanej polityki gospodarczej, która powinna wskazywać przewagi konkurencyjne gospodarki i wspierać działające w ich obszarze

<sup>11</sup> Por. M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.

<sup>12</sup> Por. M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10; K. Rybicki, *Globalizacja w trzech odstonach: offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> KOF Index of Globalization, [WWW.freetheworld.org](http://WWW.freetheworld.org) z dnia 16.03.2009 r. J. Światowiec, *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych*, „Świat marketingu”, Czasopismo Internetowe, [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=797274](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=797274).

firmy. Odbywa się to poprzez wspieranie inwestycji bezpośrednich, ale także poprzez wspieranie rozwoju produkcji usług o wyższej wartości dodanej, np. informatyka, telekomunikacja, ochrona zdrowia, farmacja i finanse. W Polsce udział towarów o wysokich technologiach w eksporcie w 2007 r. wynosi 12%, w Chinach 30%, w Korei, Hong-Kongu, Singapurze, Tajwanie ponad 40%. Kapitał intelektualny, który obejmuje trzy obszary: kapitał wiedzy, kapitał strukturalny i kapitał relacji, staje się kluczowym czynnikiem sukcesu<sup>14</sup>.

#### 4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Współczesne uwarunkowania działania firm na rynku pokazują, że respektowanie klasycznych zasad i warunków sukcesu jest konieczne i nadal są one podstawą do budowania koncepcji podstaw biznesu. Jednak nie są one już wystarczające. Kształtowanie się nowych reguł konkurencji w warunkach szybko postępującego procesu globalizacji oraz zagrożeń płynących z kryzysu finansowego i gospodarczego z końca roku 2008 pokazuje, że nowe warunki sukcesu firm to przede wszystkim elastyczność i innowacyjność.

Wykorzystanie nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, odpowiednia internacjonalizacja działalności, ciągła innowacyjność oraz wykorzystanie najnowszych narzędzi inżynierii finansowej – to zasady sukcesu, które dziś zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę. Elastyczność działania musi być rozumiana jako sprawność wewnętrzna firmy, gdzie szybkość przepływu informacji jest wysoka. Identyfikowanie informacji kluczowych i sterowanie przepływami informacyjnymi, tak by nie powstał szum informacyjny – to obszary warunkujące sprawność zarządzania procesami wewnątrz firmy. Natomiast umiejętność identyfikacji zmian na rynku globalnym oraz szybkość reakcji na zachodzące zmiany – to warunki skutecznego zarządzania w obszarze interakcji firmy z jej otoczeniem.

Przedsiębiorstwo, które jest w stanie tworzyć innowacje, obserwować je i zdobywać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych, ma cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego. Natomiast zdolność innowacyjna firmy jest determinowana przede wszystkim przez: stan jego zasobów i umiejętności, poziom wiedzy i kwalifikacje kadr, zdolność uczenia się, zarządzanie zasobami ludzkimi, stan majątku firmy, a także poprzez poziom systemów i technologii informacyjnej oraz możliwość finansowania innowacji zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Sukcesy rynkowe, które wyrażają się w parametrach finansowych przedsiębiorstw, przekładają się także na pozycję konkurencyjną firmy i zależą od kapitału intelektualnego. Ten kapitał staje się najważniejszym potencjałem do budowania sukcesu i jego utrzymania, co niejednokrotnie jest trudniejsze niż osiągnięcie sukcesu. Kapitał wiedzy, strukturalny, relacji musi być postrzegany jako stały proces doskonalenia wewnętrznego firmy i jej relacji oraz powiązań z otoczeniem.

#### LITERATURA

- [1] Ateer Mc, Teal, *Strategic Organizational Change*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 03/2007.
- [2] Bazerman M.H., Watkins M.D, *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce*, HELION, Gliwice 2006.

<sup>14</sup> KOF Index of Globalization, [WWW.freetheworld.org](http://WWW.freetheworld.org) z dnia 16.03.2009 r.

- [3] Bek U., *Spółeczeństwo ryzyka, w drodze do innej nowoczesności*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
- [4] Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstwa. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- [5] Chowaj H., *Ekonomia globalizacji*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2004.
- [6] Christiansen C.M., *The past and future of competitive advantage*, SMR, 2001.
- [7] Dawar N., Frost T., *Jak konkurować z gigantami: strategie przetrwania dla lokalnych firm ze wschodzących rynków*, [w:] *Sekrety skutecznych strategii*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2006.
- [8] Dunning J.H., *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, Transnational Corporations, April 2006, no. 1, vol. 15.
- [9] Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna. Synteza*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- [10] Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002.
- [11] Keegan W.J., Green M.S., *Global marketing*, Prentice Hall, 2000.
- [12] Landem D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak biedni, a inni tak bogaci*, Warszawskie Wyd. Literackie, Warszawa 2000.
- [13] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II, PWE, Warszawa 2007.
- [14] Petit P., *The Roots of the New Economy: An institutional perspective*, CEPREMAP/CNRS, Universite de Paris Sud (XI), Paris 2000.
- [15] Porter M., *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
- [16] Porter M., *Przewaga konkurencyjna*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- [17] Stiglitz E.J., *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [18] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, pod red. M. Romanowskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- [19] Sull D., *Why good companies go bad*, „Harvard Business Review”, July August 1999.

#### THE NEW PERCEPTION ON THE SUCCESS CONDITIONS OF COMPANY ON THE GLOBAL MARKET

##### Summary

Current activity conditions of companies on the market show that it is essential to respect classic rules and terms of achieving success. They are still the fundamental in the process of building bases of business concepts. But today they may not be enough. Process of forming new rules of in the reality of rapidly progressing globalisation, as well as new threads coming from financial and economic crisis shows, that new terms of achieving success by companies are above all, flexibility and being innovative.

*Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.*