

Agnieszka Sopińska\*

Patryk Dziurski\*\*

## Zachowania przedsiębiorstw a sukces w sektorach starzejących się

### Wstęp

„Sukces przedsiębiorstwa” to wielowymiarowy konstrukt myślowy, który może być rozpatrywany ze względu na wielorakie kryteria i cechy. Stosowany nie tylko dla wyrażenia opinii o skutkach działania, ale także o użytych do ich realizacji narzędziach, znajduje zastosowanie zarówno do oceny działań w różnym horyzoncie czasowym, jak i w odniesieniu do różnego zakresu podmiotowego.

Sukces przedsiębiorstwa może być rozumiany w kategoriach wielkości przedsiębiorstwa, jego udziału w rynku, wyników finansowych, korzyści osiąganych przez udziałowców, reputacji, jaką cieszy się przedsiębiorstwo wśród swoich klientów, pracowników, czy kręgach gospodarczych, a także w kontekście sprawności technicznej i zdolności wprowadzania innowacji [Kay, 1996, s. 8].

Część badaczy, kierując się definicją sukcesu według *Słownika Języka Polskiego PWN*<sup>1</sup>, utożsamia sukces przedsiębiorstwa z pomyślnym zakończeniem jakiegoś konkretnego przedsięwzięcia [Penc, 1996, s. 58], inni natomiast z procesem, działaniem przedsiębiorstwa na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów [Majewska-Opiełka, 2007]. Są też tacy, którzy rozważają sukces przedsiębiorstwa w kontekście sprawnego funkcjonowania i rozwiązywania szeroko rozumianych problemów zarządzania [Szarucki, 2010, s. 172], uznając, iż sukces przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność strategiczną [Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 391–392].

Relatywizm w sposobie rozumienia i egzemplifikacji sukcesu przedsiębiorstwa sprawia, iż staje się on pojęciem rozmytym i niejednorodnie interpretowanym. To z kolei wymusza konieczność każdorazowego

---

\* Prof. SGH dr hab., Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, asopin@sgh.waw.pl

\*\* Dr, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, patryk.dziurski@sgh.waw.pl

<sup>1</sup> Według tej definicji pojęcie sukcesu oznacza „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” [*Słownik Języka Polskiego*, sjp.pwn.pl].

zdefiniowania pojęcia przez badaczy. W poniższym artykule sukces przedsiębiorstwa będzie utożsamiany z jego rozwojem w dłuższym horyzoncie czasowym. Zgodnie z takim rozumieniem przedsiębiorstwem sukcesu będzie podmiot, który funkcjonuje na rynku z powodzeniem (tzn. wypracowując zysk) od co najmniej kilku lat i systematycznie się rozwija. Przez rozwój rozumie się natomiast zwiększanie przychodów oraz umacnianie pozycji na rynku [Grabowska, Drygas, 2010].

Możliwość osiągnięcia sukcesu jest zdeterminowana przez wiele czynników, które to w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na efekty podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań. Można je podzielić na dwie grupy: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne [Baruk, 2016, s. 21; Bławat, 2004, s. 24]. Czynniki zewnętrzne to czynniki pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, zarówno tego bliższego, jak i dalszego. Jednym z czynników zewnętrznych jest faza życia sektora. Inaczej bowiem zachowują się przedsiębiorstwa w sektorach młodzieńczych, a inaczej w sektorach starzejących się czy schyłkowych [Anderson, Zeithaml, 1984; Sabo i inni, 2013, s. 637–640]. O ile w literaturze dużo miejsca poświęca się możliwościom osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa w sektorach młodzieńczych (znajdujących się w początkowych fazach rozwoju), to zdecydowanie rzadziej badane są możliwości osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw w sektorach starzejących się [Koponen, Arbelius, 2009; Lilja i inni, 2015; Sihvonen, 2010].

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelowych typów zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się oraz wskazanie, które z nich można uznać za zachowania prowadzące przedsiębiorstwo do sukcesu. Zdaniem autorów na sposób zachowania się przedsiębiorstw w starzejących się sektorach ma wpływ przede wszystkim tempo starzenia się samego sektora, na które to pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu, a także dwa czynniki zależne od samego przedsiębiorstwa, tj. stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do prezentacji zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się jest krótkie omówienie koncepcji cyklu życia sektora oraz jego wpływu na sposoby zachowań przedsiębiorstw.

Artykuł ma charakter teoriiwórczy. Podstawową metodą badawczą zastosowaną w artykule jest krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz metoda dedukcji i wnioskowania.

## 1. Cykl życia sektora a zachowania przedsiębiorstw

Koncepcja cyklu życia sektora wyjaśnia ewolucję sektorów w czasie oraz sugeruje, jakie strategie czy też zachowania powinny być wdrażane przez przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach. Według koncepcji cyklu życia

sektor przechodzi przez kilka faz: począwszy od narodzin, przez rozwój, dojrzałość, aż do schyłku, przy czym każda z faz cyklu życia sektora ma swoją specyfikę. Faza narodzin charakteryzuje się średnią dynamiką wzrostu, dużymi możliwościami wzrostu oraz zmienną strukturą konkurencji. W fazie rozwoju zarówno dynamika, jak i możliwości wzrostu są wysokie, a struktura konkurencji stabilizuje się. Fazę dojrzałości charakteryzuje słaba, ale stabilna dynamika wzrostu. Możliwości wzrostu są niewielkie, w sektorze dominują stali liderzy. Z kolei sektory starzejące się charakteryzują się ujemną stopą wzrostu, niewielkimi możliwościami wzrostu, oligopolistyczną strukturą konkurencji oraz niskimi barierami wejścia, które jednak nie są wystarczającą zachętą dla potencjalnych inwestorów do rozpoczęcia działalności w sektorze [Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 82–86; Strategor, 1996, s. 48–52].

O ile w sektorach młodzieńczych, rozwojowych lub nawet w dojrzałych przedsiębiorstwa mają możliwość wyboru wielu różnych opcji zachowań czy też strategii rozwoju, to w sektorach starzejących się wybór ten jest ograniczony. Najczęściej w literaturze wskazuje się na dwa odmienne typy zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się: pozostanie w sektorze i zastosowanie strategii przetrwania lub wyjście z sektora [Lilja i inni, 2015, s. 6–7]. Jednakże część autorów sugeruje, że przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się mają większy wybór zachowań strategicznych [Harrigan, Porter, 1983; Lilja i inni, 2015, s. 47]. Na przykład K.R. Harrigan [1980, s. 26–27] zaproponowała aż pięć strategicznych odpowiedzi przedsiębiorstwa na starzenie się sektora, tj. zwiększenie inwestycji, wstrzymanie inwestycji, selektywne inwestowanie, maksymalizowanie korzyści z inwestycji oraz natychmiastowe wyjście. Ich wybór zależy od atrakcyjności sektora i siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast duet badaczy K.R. Harrigan i M.E. Porter [1983] zidentyfikował cztery strategie, które mogą być stosowane w sektorach starzejących się: strategię przywództwa (*leadership*), strategię niszy (*niche*), strategię żniw (*harvest*) i strategię szybkiego wycofania się (*quick divestment*). Dwie pierwsze strategie zaliczane są do grupy strategii ofensywnych, a dwie ostatnie do grupy strategii defensywnych.

Przedstawione powyżej podejścia stanowią próbę kompleksowego ujęcia problemu zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się. Dodatkowo w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prac, w których autorzy przedstawiają wycinkowe opisy zachowań i szczegółowe rekomendacje dla menedżerów działających w sektorach starzejących się. I tak na przykład H. Schreuder i inni [1991, s. 532–533] wskazali, że przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w walce ze starzeniem się sektora, antycypują zmiany w ich otoczeniu (przyjmują aktywną postawę wobec starzenia

się sektora) oraz wdrażają strategię zorientowaną rynkowo (np. zmiany kanałów dystrybucji), a nie kosztowo. Natomiast zdaniem V.C. Bamiatzi i T. Kirchmaier [2014, s. 271–275] przedsiębiorstwa w sektorach starzejących się powinny wdrażać strategię skoncentrowaną rynkowo oraz skupiać się na tworzeniu innowacji, ale jednocześnie ściśle pilnować poziomu kosztów. Z kolei J.A. Martin oraz K.M. Eisenhardt [2004, s. 357] zauważyli, że sukces w sektorach starzejących się odnoszą przedsiębiorstwa koncentrujące swoją działalność na atrakcyjnych niszach, jakości oferowanych produktów i/lub usług, doskonaleniu produktów i/lub usług oraz poprawie efektywności. Jeszcze inni badacze podkreślają, że przedsiębiorstwa w sektorach starzejących się powinny stosować strategię współpracy [McGahan, 2004].

Często zalecanym w literaturze zachowaniem dla przedsiębiorstw w sektorach starzejących się jest też wdrażanie strategii transformacji, która polega na maksymalizowaniu zysków ze starzejącego się sektora, przy jednoczesnym ich inwestowaniu w nowe szanse rozwojowe [Lilija i inni, 2015, s. 47]. Oznacza to, że rekomendowaną strategią jest strategia dywersyfikacji. Wskazuje się jednak, że strategia ta może być trudna w realizacji i nie zawsze przynosi spodziewane efekty [Schreuder i inni, 1991, s. 532–533; Anand, Singh, 1997, s. 99; Koponen, Arbelius, 2009, s. 16–17], przy czym przedsiębiorstwa stosujące strategię dywersyfikacji pokrewnej osiągają lepsze wyniki, niż te stosujące strategię dywersyfikacji niepokrewnej [Anand, Singh, 1997, s. 99].

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu stanowiła podstawę do opracowania autorskiej typologii modelowych zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się. Za główne kryterium do ich identyfikacji autorzy przyjęli tempo starzenia się sektora. Inne modelowe typy zachowań przedsiębiorstw można bowiem wyróżnić w sektorach gwałtownie starzejących się, a inne w sektorach podlegających zjawisku powolnego starzenia się.

## **2. Modelowe typy zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się**

Zdaniem autorów sposób zachowania przedsiębiorstw w sektorach starzejących się determinują trzy czynniki: tempo starzenia się sektora, stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Pierwszy z czynników ma charakter determinanty zewnętrznej, a dwa kolejne to czynniki wewnętrzne. Ponieważ na tempo starzenia się sektora pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu, ten czynnik uznano za dominujące kryterium w zaproponowanej typologii.

Sektor może starzeć się w sposób powolny, gdy spadki popytu są zauważalne dopiero w długiej perspektywie czasu, lub też może starzeć się w sposób gwałtowny, gdy spadki popytu są zauważalne w krótkim okresie. Dynamika spadku popytu jest zależna od „stopnia nowości” powstających innowacji. Ze względu na „stopień nowości” wyróżnia się innowacje przyrostowe (stopniowe) oraz innowacje radykalne [Knosala i inni, 2014, s. 23–24]. Innowację przyrostową stanowią zmiany o charakterze ewolucyjnym. Są to usprawnienia polegające na udoskonalaniu istniejących form lub takiej ich rekonfiguracji, by służyły osiągnięciu nowych celów. Na przeciwległym biegunie są innowacje radykalne, które wiążą się z wprowadzeniem zupełnie nowych, niestosowanych dotychczas rozwiązań. Pojawienie się przełomowych innowacji wywołuje gwałtowny proces starzenia się sektora, natomiast rozwój innowacji przyrostowych powoduje powolne starzenie się sektora.

Oprócz tempa starzenia się sektora (determinanta zewnętrzna) na sposób zachowania się przedsiębiorstwa w starzejącym się sektorze mają też wpływ determinanty wewnętrzne, z których istotne znaczenie mają dwa parametry: stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Mówiąc o stopniu przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny, autorzy mają na myśli postawę przedsiębiorstwa wobec dotychczasowej domeny. Ze względu na to kryterium można wyróżnić: podmioty, które są bardzo przywiązane do dotychczasowej działalności i wiążą swój dalszy rozwój jedynie z dotychczasową domeną, oraz podmioty, które zakładają możliwość wycofania się z dotychczasowej domeny działania [Sihvonen, 2010, s. 26].

Drugim parametrem wewnętrznym jest postawa przedsiębiorstwa (sposób zachowania). Przedsiębiorstwa mogą zachowywać się w sposób aktywny lub pasywny. Aktywne zachowanie polega na ciągłym poszukiwaniu nowych możliwości rozwojowych, czy nawet wręcz na kreowaniu otoczenia. Pasywne zachowania przejawiają się natomiast w biernym przyjmowaniu zjawisk zachodzących w otoczeniu.

Zderzenie trzech powyższych determinant (tempa starzenia się sektora, stopnia przywiązania do dotychczasowej domeny oraz postawy przedsiębiorstwa) pozwoliło autorom zaproponować łącznie sześć typów modelowych zachowań firm w starzejących się sektorach, w tym trzy typy zachowań w sektorze charakteryzującym się powolnym tempem starzenia się i trzy w sektorze gwałtownie starzejącym się (rys. 1).

### Rysunek 1. Modelowe zachowania firm w sektorach starzejących się



Źródło: Opracowanie własne.

W sektorach podlegających powolnemu procesowi starzenia się, gdzie przeważają innowacje przyrostowe, a substytuty w sposób bardzo powolny odbierają dotychczasowych klientów, przedsiębiorstwa mogą zachowywać się według trzech modelowych typów.

Pierwszy typ to tzw. dryfujący, czyli podmioty, które będąc silnie przywiązane do dotychczasowej domeny działania, są jednocześnie pasywne wobec otoczenia pod względem swych zachowań. Nie poszukują żadnych nowych biznesów, a jedynie biernie dryfują w dotychczasowym sektorze. Rokowania na przyszłość tych podmiotów są dokładnie takie same jak starzejącego się sektora, czyli powolne umieranie razem z nim.

Drugi typ to tzw. obrońcy, czyli podmioty, które widząc proces starzenia się sektora, a jednocześnie będąc silnie związane z dotychczasową domeną, wykazują aktywną postawę przejawiającą się najczęściej w dążeniu za wszelką cenę do spowolnienia procesu starzenia się sektora. Mogą to czynić m.in. poprzez poszukiwanie nowych segmentów odbiorców lub poszukiwanie nowych zastosowań dotychczasowych usług i/lub produktów. Ich rokowania na przyszłość są pochodną poziomu ich aktywności co do podejmowanych działań rewitalizujących dotychczasową domenę.

Trzecim modelowym typem zachowań są tzw. wycofujący się. Aktywna postawa i jednocześnie słabe przywiązanie do dotychczasowej domeny sprawiają, iż podmioty te, widząc powolne starzenie się dotychczasowej domeny działania, starają się powoli z niej wycofać poprzez inwestowanie w nowe biznesy. Wycofywanie z dotychczasowej domeny jest jednak powolne i najczęściej odbywa się poprzez dywersyfikację pokrewną, dzięki

czemu mogą wykorzystać wcześniej wypracowane kluczowe kompetencje. Ich rokowania zależą od trafności doboru pokrewnych biznesów.

Także w sektorach podlegających gwałtownemu procesowi starzenia się można wyróżnić trzy typy modelowych zachowań.

Pierwszy typ to tzw. tonący, czyli podmioty, które nie dostrzegają lub nie doceniają pojawiających się radykalnych innowacji mających wpływ na sektor działania. Ich silne przywiązanie do dotychczasowej domeny, przy jednoczesnej biernej postawie, sprawia, że rokowania co do przyszłości są pesymistyczne i z góry przesądzone – w niedalekiej przyszłości znikną z rynku wraz z całym sektorem.

Drugim ze zidentyfikowanych typów zachowań są tzw. poszukiwacze. Podmioty te są bardzo silnie związane z dotychczasową domeną działania, ale w przeciwieństwie do „tonących” zdają sobie sprawę, że ich domena ulega gwałtownemu starzeniu się. Nie chcąc utonąć, poszukują atrakcyjnych nisz w ramach dotychczasowej domeny, które pozwoliłyby im wydłużyć horyzont działania. Ich rokowania na przyszłość w dużej mierze zależą od poziomu aktywności w poszukiwaniu atrakcyjnych nisz, które w dłuższej perspektywie czasu mogłyby stać się nowymi biznesami.

Ostatnim typem modelowych zachowań są tzw. kreatorzy, czyli podmioty, które będąc świadome gwałtownego tempa starzenia się dotychczasowego sektora, wykazują się dużą aktywnością w poszukiwaniu zupełnie nowych biznesów działania na przyszłość. Ponieważ nie odczuwają silnego przywiązania do dotychczasowej domeny, często decydują się na dywersyfikację niedokrewną. „Kreatorzy” bez sentymentów opuszczają starzejące się sektory, mając w zapasie kilka alternatywnych biznesów, które mogą uczynić swoją nową domeną. Co ciekawe, aktywność „kreatorów” nie ogranicza się jedynie do poszukiwania nowej domeny wśród już istniejących sektorów, ale często sami tworzą nowe sektory, które w sposób naturalny stają się ich przyszlą domeną. Ich rokowania zależą od trafności wyboru przyszłych domen działania.

## **Zakończenie**

Starzenie się sektora jest dużym wyzwaniem strategicznym, jednak przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się nie są z góry skazane na porażkę. Przeciwnie, mogą osiągnąć sukces (utożsamiany z rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym), pod warunkiem że wykażą się aktywną postawą.

Zdaniem autorów istnieją cztery typy zachowań w starzejących się sektorach gwarantujące możliwość rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu. Dwa z nich („poszukiwacze” i „obrońcy”) gwarantują sukces w dotychczasowym sektorze działania, natomiast kolejne dwa

(„kreatorzy” i „wycofujący się”) w nowych obszarach, poza dotychczasową domeną. Pierwsi poszukują atrakcyjnych nisz w starzejących się sektorach, drudzy próbują spowolnić tempo starzenia się sektora, trzeci zaś dywersyfikują się w sposób pokrewny, a ostatni dywersyfikują się niepokrewnie, często samodzielnie kreując nowe sektory.

Mimo iż każde z powyższych zachowań oznacza inny zestaw działań, to wszystkie one są przejawem aktywnej postawy przedsiębiorstwa wobec faktu starzenia się sektora. Aktywna postawa przedsiębiorstw jest więc kluczem do sukcesu w starzejących się sektorach. Przedsiębiorstwa z bierną postawą („tonący” i „dryfujący”) nie są w stanie pokonać trudności wynikających z faktu starzenia się sektora i najprawdopodobniej w niedalekiej przyszłości znikną z rynku. Można postawić tezę, iż sukces przedsiębiorstwa, rozumiany jako możliwość długotrwałego jego rozwoju, w dużym stopniu jest zależny od zachowania samego przedsiębiorstwa, a dokładnie od przyjętej postawy wobec zmian w otoczeniu.

## Literatura

- Anand J., Singh H. (1997), *Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18.
- Anderson C.R., Zeithaml C.P. (1984), *Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 27, No. 1.
- Bamiatzi V.C., Kirchmaier T. (2014), *Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms*, „The International Small Business Journal”, Vol. 32, No. 3.
- Baruk A.I. (2016), *Prosumpcja jako sposób na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 1.
- Bławat F. (2004), *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 5, PWE, Warszawa.
- Grabowska M., Drygas M. (2010), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2010 – artykuły, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, [http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja\\_KZZ\\_Zakopane\\_2010\\_Artykuly](http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly).
- Harrigan K.R. (1980), *Strategies for Declining Industries*, „The Journal of Business Strategy”, Vol. 1, No. 2.
- Harrigan K.R., Porter M. (1983), *End-Game Strategies for Declining Industries*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, No. 4.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A. (2014), *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.



- Koponen J., Arbelius H. (2009), *Strategic Management of Declining Industries – A Literature Review*, [http://eprints.herce.fi/200/1/declining\\_industries\\_yhdistetty-1.pdf](http://eprints.herce.fi/200/1/declining_industries_yhdistetty-1.pdf), dostęp: 15.12.2016.
- Lilja M., Sundberg Ch., Sundberg G. (2015), *Growth Strategies in Declining Industries*, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:814021/FULLTEXT01.pdf>, dostęp: 15.12.2016.
- Majewska-Opielka I. (2007), *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Martin J.A., Eisenhardt K.M. (2004), *Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and the Recombinative Organizational Form*, w: *Business Strategy over the Industry Life Cycle*, J. Baum, A. McGahan (eds.), Elsevier, New York.
- McGahan A.M. (2004), *How Industries Change*, „Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 10.
- Penc J. (1996), *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Sabol A., Šander M., Fučkan D. (2013), *The concept of industry life cycle and development of business strategies*, Management, Knowledge and Learning International Conference MakeLearn, Zadar, Croatia.
- Schreuder H., Van Cayseele P., Jaspers P., De Graaff B. (1991), *Successful Bear-Fighting Strategies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, No. 7.
- Sihvonen A. (2010), *Success strategies in declining industries – A case survey*, [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12242/hse\\_ethesis\\_12242.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12242/hse_ethesis_12242.pdf), dostęp: 15.12.2016.
- Słownik Języka Polskiego PWN*, pod red. W. Doroszewskiego, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html>, dostęp: 6.04.2018.
- Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szarucki M. (2010), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: J. Czekał, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

## Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie typologii modelowych zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się oraz wskazanie, które z nich można uznać za zachowania prowadzące do sukcesu. Autorzy uważają, że przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się nie są z góry skazane na porażkę. Przeciwnie, mogą osiągnąć sukces, utożsamiany z rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym. Kluczem do sukcesu jest aktywna postawa przedsiębiorstwa wobec starzenia się sektora. Podmioty charakteryzujące się pasywną postawą nie mają szans na sukces, bowiem nie są w stanie przezwyciężyć problemu, jakim jest starzenie się sektora, i najprawdopodobniej znikną z rynku. Typami zachowań zapewniającymi sukces w sektorach starzejących się są „poszukiwacze” i „obrońcy”. Natomiast dwa pozostałe typy zachowań aktywnych („kreatorzy”

i „wycofujący się”) gwarantują sukces, ale nie w odniesieniu do dotychczasowej domeny działania.

### **Słowa kluczowe**

sukces przedsiębiorstwa, sektory starzejące się, zachowania przedsiębiorstw

### **Enterprises' behaviours and success in declining industries (Summary)**

The article aims to present generic types of enterprises' behavior in the declining industries and to indicate which ones can be considered behaviors leading to success. Authors believe that enterprises in declining sectors are not doomed to perish, but they can succeed. Success is understood as a long-term growth of the enterprise. However, enterprise should have an active attitude, ones with a passive attitude will not overcome the problem of industry's declining and will most likely bankrupt. Types of behaviors enabling to achieve success in the declining sectors are: „prospectors” and „defenders”. Whereas, two other types of active behaviors („creators” and „leavers”) enabling to achieve success but beyond the existing core activity.

### **Keywords**

success of enterprise, declining industries, organisations' behaviours