



DOI: 10.18276/sjp.2016.45/1-34

Wanda Skoczylas*
Jacek Batóg**
Barbara Batóg***
Piotr Waśniewski****

Uniwersytet Szczeciński

IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU W PRZEDSIĘBIORSTWACH OBSŁUGUJĄCYCH RYNEK NIERUCHOMOŚCI

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki wyboru kluczowych czynników sukcesu charakteryzujących przedsiębiorstwa obsługujące rynek nieruchomości. Na podstawie metody delfickiej ustalone zostały dwie grupy tych czynników. W pierwszej występowały czynniki odnoszące się do aktualnej sytuacji na tym rynku, a w drugiej czynniki, które według ekspertów będą odgrywały istotną rolę w tym sektorze w przyszłości. Najważniejsze wśród aktualnych czynników sukcesu były te związane z obszarem klienta, natomiast o przyszłych sukcesach przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości mają decydować przede wszystkim czynniki, których istota polegać będzie na budowaniu długoterminowej wartości przedsiębiorstwa oraz kształtowaniu pozytywnego wizerunku organizacji i partnerskich relacji z otoczeniem. Zgodność ocen ekspertów została zbadana za pomocą dwóch miar: odległości Canberra oraz unormowanego względnego indeksu Herfindahla-Hirschmana. W przeprowadzonym badaniu były one bardzo wysokie.

Słowa kluczowe: kluczowe czynniki sukcesu, rynek nieruchomości, miary zgodności

* Adres e-mail: wanda@wneiz.pl.

** Adres e-mail: batog@usz.edu.pl.

*** Adres e-mail: barbara.batog@usz.edu.pl.

**** Adres e-mail: piotr.wasniewski@gmail.com.

Wstęp

Przemiany zachodzące na przełomie XX i XXI wieku przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. U podstaw budowy i rozwoju tej gospodarki leży innowacyjny sektor przemysłowy oraz nowoczesny sektor usług. Obok innych cech eksponuje się przede wszystkim posiadanie szeregu umiejętności umożliwiających szybkie dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, a przez wszechobecne sieci elektroniczne i zmniejszanie się odległości – również do zmian w otoczeniu globalnym. Zmiana warunków gospodarowania skutkuje zmianą warunków konkurowania oraz sposobu zarządzania, w tym też zarządzania przedsiębiorstwami usługowymi. Skuteczna i efektywna realizacja wizji, misji i strategii wymaga obecnie w pierwszej kolejności identyfikacji kluczowych czynników sukcesu, a następnie ich pomiaru oraz oceny. Kluczowe czynniki sukcesu (*critical success factors* – CSF) definiowane są jako pewien, z reguły niewielki, zbiór unikalnych zasobów, w tym zwłaszcza zasobów niematerialnych (marka, reputacja, kapitał ludzki, kapitał informacyjny, kapitał organizacyjny), zagadnień czy aspektów prowadzonej działalności szczególnie istotnych dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Wynikają one z przyjętej strategii rozwoju ukierunkowanej na realizację wizji i misji przedsiębiorstwa.

Znaczenie krytycznych czynników w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem skutkuje koniecznością ich identyfikacji. Identyfikacja ta jest procesem złożonym i wymaga poznania oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa (właścicieli, klientów, pracowników itd.) oraz całościowej analizy dalszego i bliższego otoczenia, a także realizowanych procesów w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Identyfikować można kluczowe czynniki występujące w przedsiębiorstwie, jak również w danym sektorze.

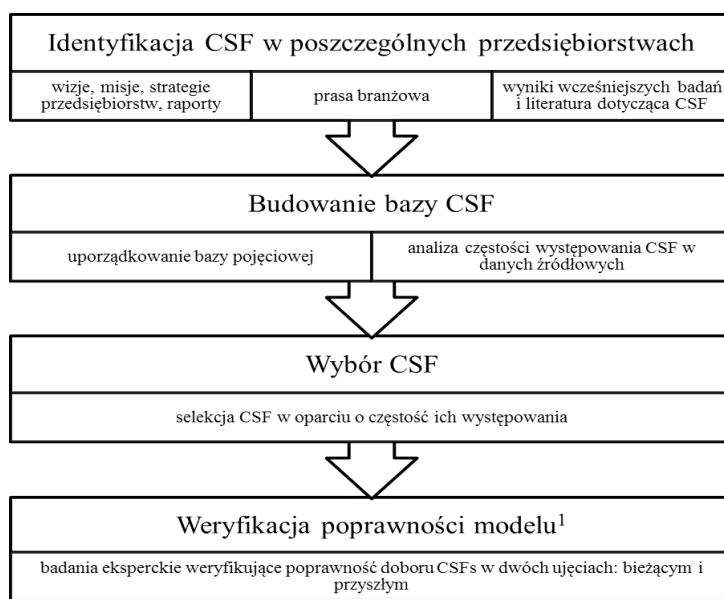
Leidecker i Bruno (1984) opisali osiem możliwych źródeł identyfikacji kluczowych czynników sukcesu: analizę środowiskową, analizę struktury sektora, wskazania ekspertów sektorowych/biznesu, analizę konkurencji, analizę lidera w sektorze, ocenę przedsiębiorstwa, przejściowe/intuicyjne czynniki oraz wyniki PIMS. Do głównych metod stosowanych w identyfikacji krytycznych czynników sukcesu zalicza się analizę literatury, metodę indywidualnych przypadków i historii sukcesu, wywiad oraz inne (Niemiec, 2016). Najdłużej stosowaną w praktyce metodą identyfikacji kluczowych czynników sukcesu jest metoda wywiadu będąca jedną z najbardziej elastycznych i wnikliwych metod badań społecznych (por. Szczepański, 1951; Sztumski, 1995). Analiza literatury, a w zasadzie analiza treści, jest techniką badawczą mającą na celu obiektywny, systematyczny i ilościowy opis publikowanych treści, w efekcie czego otrzymuje się ograniczony zestaw kluczowych czynników

sukcesu (por. Berelson, 1954; Zieliński, 2012; Selim, 2007). Innym sposobem identyfikacji CSF jest wykorzystanie i przedstawienie tak zwanych *case studies* opartych na historycznych przypadkach jednostek osiągających sukces w swojej dziedzinie (por. Bae, Joo, 2016; CDC, 2008). Wśród innych badań dotyczących identyfikacji kluczowych czynników sukcesu wymienić można również analizę czynnikową (Czopek, 2013; Stankovic, Nikolic, Djordjevic, Cao, 2013).

W artykule przedstawiono wyniki przeprowadzonego w 2015 roku badania¹ identyfikacji kluczowych czynników sukcesu dla sektora *Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości* (PKD L.68, N.77 i N.81).

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu była procesem wieloetapowym. Zaproponowana przez Niemca procedura identyfikacji kluczowych czynników sukcesu obejmowała etapy przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Procedura identyfikacji kluczowych czynników sukcesu



¹ W przedstawionym modelu pominięto ostatni etap przypisania kluczowych mierników do kluczowych czynników sukcesu.

Źródło: Niemiec (2016).

¹ Badanie to było częścią projektu badawczego własnego NN 115 436640 pt. „Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw” realizowanego przez Uniwersytet Szczeciński na podstawie umowy nr 4366/B/H03/2011/40 z Narodowym Centrum Nauki, którego wyniki zaprezentowano m.in. w pracach (Batóg, Batóg, Niemiec, Skoczylas, Waśniewski, 2015, 2016).

Przeanalizowano treści opublikowane przez 13 firm o dużym znaczeniu dla rynku ze względu na ich wielkość (zob. tab. 1), w tym firmy giełdowe (Echo, PHN) oraz oddziały dużych firm związanych z segmentem zarządzania nieruchomościami (Colliers, Cushman and Wakefield, JLL).

Tabela 1. Przebadane firmy prowadzące działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości

Lp.	Nazwa
1.	Zespół Zarządców Nieruchomości CityService
2.	ATRIUM 21 Zarządzanie nieruchomościami
3.	Polski Holding Nieruchomości
4.	Grupa Zarządzania Nieruchomościami
5.	Echo Investment
6.	GTC
7.	Admico
8.	Mirjan
9.	BZ Property Management
10.	Colliers International
11.	Cushman and Wakefield
12.	JLL
13.	Przedsiębiorstwo Zarządzania Nieruchomościami

Źródło: opracowanie własne.

1. Wykorzystane metody

Po zbudowaniu bazy oraz wyborze kluczowych czynników sukcesu poddano je weryfikacji, wykorzystując metodę delficką w dwóch turach. W badaniu wzięło udział 15 ekspertów, w tym: dyrektorzy zarządzający (9) oraz właściciele (6) charakteryzujący się wykształceniem wyższym i stażem pracy w sektorze od 7 do 22 lat. Pochodzili oni z województwa śląskiego (6), dolnośląskiego (2), łódzkiego (3) i małopolskiego (4).

Eksperti oceniali ważność kluczowych czynników sukcesu w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że czynnik jest najmniej ważny, a wartość 5 nadawano tym najważniejszym. Osobno została oceniona obecna ważność 34 czynników oraz ważność 40 czynników w przyszłości.

W celu zbadania zgodności ocen ekspertów oraz ocen czynników została wykorzystana względna odległość Canberra (1). Służy ona do obliczenia odległości po-

między dwoma n -elementowymi wektorami (zob. Gordon, 1999; Walesiak, Gatnar, 2004).

$$C = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \frac{|x_{1k} - x_{2k}|}{x_{1k} + x_{2k}} \quad (1)$$

gdzie:

n – liczba współrzędnych poszczególnych wektorów,

k – numer współrzędnej,

x_{1k}, x_{2k} – k -te współrzędne pierwszego i drugiego wektora.

Z uwagi na to, że odległość Canberra przyjmuje wartości z przedziału $\langle 0, n \rangle$, dlatego zastosowano względną odległość Canberra, która przyjmuje wartości z przedziału $\langle 0, 1 \rangle$.

W celu porównania rozkładów ocen dla poszczególnych czynników wyznaczono względny indeks Herfindahla-Hirschmana (H), który wyraża się wzorem (2) (Suchecky, 2010; Wędrowska, 2012).

$$H = \sum_{k=1}^n u_k^2 \quad (2)$$

gdzie:

n – liczba klas,

k – numer klasy,

u_k – udział obiektów z k -tej klasy w całkowitej liczbie obiektów.

Indeks Herfindahla-Hirschmana przyjmuje maksymalną wartość 1, a jego minimalna wartość zależy od liczby klas. Z tego względu wartości miary H zostały unormowane na przedział $\langle 0, 1 \rangle$, otrzymując względny indeks Herfindahla-Hirschmana.

2. Wyniki empiryczne

W tabelach 2 i 3 zamieszczono wyniki badania zgodności ocen ekspertów za pomocą odległości Canberra unormowanej na przedział $\langle 0, 1 \rangle$. W tabeli 2 zaprezentowano odległości między ekspertami w przypadku oceny ważności czynników obecnie, a w tabeli 3 w przyszłości. Okazało się, że odległości między ocenami ekspertów są małe albo bardzo małe zarówno w odniesieniu do ocen ważności obecnie, jak i w przyszłości. Obliczone odległości w żadnym przypadku nie przekraczały 0,3. Pogrubioną czcionką zaznaczono odległości mniejsze niż 0,15.

Tabela 2. Odległości Canberra między ekspertami dla oceny ważności czynników obecnie (unormowane na przedział $\langle 0, 1 \rangle$)

Ekspert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,00	0,21	0,16	0,20	0,10	0,16	0,14	0,13	0,26	0,19	0,14	0,10	0,11	0,15	0,13
2	0,21	0,00	0,18	0,15	0,16	0,21	0,19	0,19	0,22	0,27	0,16	0,17	0,16	0,17	0,17
3	0,16	0,18	0,00	0,17	0,18	0,19	0,20	0,22	0,19	0,20	0,25	0,18	0,20	0,23	0,19
4	0,20	0,15	0,17	0,00	0,16	0,19	0,18	0,20	0,21	0,20	0,22	0,15	0,17	0,20	0,14
5	0,10	0,16	0,18	0,16	0,00	0,11	0,11	0,10	0,20	0,16	0,12	0,03	0,04	0,06	0,05
6	0,16	0,21	0,19	0,19	0,11	0,00	0,17	0,12	0,19	0,15	0,17	0,12	0,13	0,12	0,13
7	0,14	0,19	0,20	0,18	0,11	0,17	0,00	0,13	0,24	0,21	0,12	0,13	0,14	0,11	0,12
8	0,13	0,19	0,22	0,20	0,10	0,12	0,13	0,00	0,28	0,22	0,10	0,09	0,10	0,07	0,10
9	0,26	0,22	0,19	0,21	0,20	0,19	0,24	0,28	0,00	0,13	0,29	0,22	0,23	0,23	0,20
10	0,19	0,27	0,20	0,20	0,16	0,15	0,21	0,22	0,13	0,00	0,25	0,18	0,18	0,19	0,15
11	0,14	0,16	0,25	0,22	0,12	0,17	0,12	0,10	0,29	0,25	0,00	0,12	0,09	0,06	0,11
12	0,10	0,17	0,18	0,15	0,03	0,12	0,13	0,09	0,22	0,18	0,12	0,00	0,04	0,08	0,06
13	0,11	0,16	0,20	0,17	0,04	0,13	0,14	0,10	0,23	0,18	0,09	0,04	0,00	0,07	0,05
14	0,15	0,17	0,23	0,20	0,06	0,12	0,11	0,07	0,23	0,19	0,06	0,08	0,07	0,00	0,07
15	0,13	0,17	0,19	0,14	0,05	0,13	0,12	0,10	0,20	0,15	0,11	0,06	0,05	0,07	0,00

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3. Odległości Canberra między ekspertami dla oceny ważności czynników w przyszłości (unormowane na przedział $\langle 0, 1 \rangle$)

Ekspert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,00	0,13	0,14	0,10	0,11	0,16	0,18	0,17	0,13	0,21	0,19	0,17	0,14	0,15	0,14
2	0,13	0,00	0,17	0,10	0,12	0,20	0,20	0,18	0,15	0,22	0,16	0,15	0,15	0,16	0,14
3	0,14	0,17	0,00	0,14	0,15	0,22	0,21	0,21	0,16	0,21	0,23	0,18	0,17	0,19	0,17
4	0,10	0,10	0,14	0,00	0,12	0,21	0,19	0,19	0,12	0,18	0,19	0,16	0,14	0,14	0,14
5	0,11	0,12	0,15	0,12	0,00	0,16	0,13	0,11	0,09	0,16	0,11	0,08	0,03	0,07	0,03
6	0,16	0,20	0,22	0,21	0,16	0,00	0,12	0,13	0,15	0,17	0,17	0,18	0,17	0,14	0,17
7	0,18	0,20	0,21	0,19	0,13	0,12	0,00	0,09	0,15	0,20	0,14	0,11	0,10	0,12	0,11
8	0,17	0,18	0,21	0,19	0,11	0,13	0,09	0,00	0,12	0,19	0,10	0,10	0,09	0,09	0,09
9	0,13	0,15	0,16	0,12	0,09	0,15	0,15	0,12	0,00	0,14	0,16	0,12	0,10	0,10	0,09
10	0,21	0,22	0,21	0,18	0,16	0,17	0,20	0,19	0,14	0,00	0,24	0,18	0,18	0,17	0,19
11	0,19	0,16	0,23	0,19	0,11	0,17	0,14	0,10	0,16	0,24	0,00	0,12	0,08	0,09	0,09
12	0,17	0,15	0,18	0,16	0,08	0,18	0,11	0,10	0,12	0,18	0,12	0,00	0,05	0,10	0,06
13	0,14	0,15	0,17	0,14	0,03	0,17	0,10	0,09	0,10	0,18	0,08	0,05	0,00	0,09	0,01
14	0,15	0,16	0,19	0,14	0,07	0,14	0,12	0,09	0,10	0,17	0,09	0,10	0,09	0,00	0,08
15	0,14	0,14	0,17	0,14	0,03	0,17	0,11	0,09	0,09	0,19	0,09	0,06	0,01	0,08	0,00

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 4. Wyniki oceny ważności kluczowych czynników sukcesu

Kluczowy czynnik sukcesu	Obecnie			W przyszłości				Odl. ocen	
	Średnia	Odc. stand.	Wsp. zm. (%)	H	Średnia	Odc. stand.	Wsp. zm. (%)		H
Rozwój i utrzymanie efektywnych relacji z klientami (współpraca na zasadach partnerstwa, standard obsługi, przewyższający oczekiwania klienta, bycie jak najbliższej klienta i jego potrzeb, dostosowanie oferty do potrzeb klientów, budowanie zaufania)	4,80	0,39	8,1	0,60	4,73	0,56	11,7	0,58	0,059
Satysfakcja klientów	4,80	0,39	8,1	0,60	4,80	0,52	10,9	0,70	0,047
Utrzymanie dotychczasowych klientów	4,73	0,43	9,0	0,51	4,80	0,39	8,1	0,60	0,011
Koncentracja na jak najwyższej jakości procesu świadczenia usług	4,67	0,46	9,8	0,44	4,93	0,24	4,9	0,84	0,044
Atrybuty pozerenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. stała i wysoka jakość, kompleksowe usługi, dostępność i dyspozycyjność, bezpieczeństwo)	4,60	0,69	15,0	0,47	4,60	0,59	12,9	0,40	0,092
Pozyskiwanie nowych klientów	4,60	0,47	10,3	0,40	4,67	0,58	12,4	0,48	0,081
pozytywny wizerunek organizacji (pozytywny obraz organizacji wśród ludzi, którzy się z nim spotykają – klientów, urzędników, pracowników i innych osób/grup)	4,60	0,59	12,9	0,40	4,87	0,33	6,8	0,71	0,047
Budowa kultury organizacji zorientowanej na klienta	4,53	0,48	10,7	0,38	4,47	0,78	17,5	0,38	0,087
Budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa (przez rozwój organiczny)	4,27	0,56	13,0	0,34	4,93	0,24	4,9	0,84	0,114
Budowa uznanej marki	4,27	0,66	15,4	0,24	4,53	0,70	15,3	0,38	0,101
Zapewnienie wygody i poczucia bezpieczeństwa użytkownikowi i właścicielowi	4,27	0,66	15,4	0,24	4,67	0,46	9,8	0,44	0,095
Sprawy system komunikacji wewnętrznej (budowanie zaangażowania personelu dzięki nieustannej, dwustronnej komunikacji, respektowanie swoich opinii i poglądów)	4,20	0,63	15,1	0,27	4,40	0,59	13,4	0,30	0,132

Partnerskie relacje z otoczeniem (np. współpraca z innymi przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego, urzędami, instytucjami, uczelniami itd.)	4,20	0,52	12,5	0,40	4,87	0,33	6,8	0,71	0,114
Wiedza, umiejętności oraz wartości i zachowania kierownictwa i pracowników wymagane na danym stanowisku dla realizacji strategii	4,20	0,63	15,1	0,27	4,33	0,58	13,3	0,31	0,098
Zgodność działań organizacji z różnymi obowiązkowymi ją regulacjami. Ochroną organizacji, przed negatywnymi skutkami złamania przyjętych norm. Lepsze prowadzenie działań organizacji przez mapowanie ryzyka, uprzedzanie zjawisk, etyka, uczciwość, rzetelność (<i>compliance</i>)	4,20	0,39	9,2	0,60	4,20	0,52	12,5	0,40	0,070
Sprawny system komunikacji zewnętrznej (np. dbanie o przejrzystość i wiarygodność komunikacji zewnętrznej, skuteczne komunikowanie się z otoczeniem)	4,13	0,60	14,5	0,31	4,33	0,58	13,3	0,31	0,110
Stymulowanie kultury jakości, ciągłego doskonalenia się i innowacyjności	4,07	0,75	18,4	0,30	4,47	0,60	13,4	0,31	0,123
Podnoszenie kompetencji i umiejętności (rozwoj) kierownictwa i pracowników	4,07	0,66	16,2	0,24	4,27	0,66	15,4	0,24	0,087
Zapewnienie satysfakcjonującego zysku z działalności ogółem, transakcji	3,93	1,25	31,7	0,14	4,40	0,59	13,4	0,30	0,167
Wiarygodność finansowa (rzetelność w wywiązywaniu się ze zobowiązań)	3,93	1,03	26,2	0,21	4,27	0,56	13,0	0,34	0,157
Optymalne wykorzystanie potencjału nieruchomości przynoszące korzyści właścicielowi (np. poprawa wykorzystania powierzchni nieruchomości)	3,80	0,63	16,6	0,27	4,13	0,48	11,7	0,48	0,090
Praca zespołowa (tworzenie harmonijnego zespołu, działania oparte na partnerskiej współpracy, uczenie się i dzielenie wiedzą, docenianie potencjału innowacyjnego pracowników)	3,80	0,81	21,2	0,36	3,87	0,70	18,0	0,36	0,070

Dopasowanie celów i motywacji do strategii na wszystkich szczeblach organizacji (budowa systemu celów umożliwiająca skuteczną realizację strategii oraz systemu motywacyjnego powiązanego z osiągniętymi wynikami)	3,73	0,56	14,9	0,34	3,87	0,60	15,5	0,31	0,104
Wzrost przychodów (np. budowa pozycji na rynku, bycie liderem)	3,73	0,66	17,6	0,24	4,20	0,81	19,2	0,20	0,084
Zadowolone pracowników	3,67	0,76	20,8	0,19	3,93	0,83	21,0	0,17	0,073
Atrybuty cenowe produktów spełniające wymagania klientów, konkurencyjność cenowa (np. relacja ceny do jakości)	3,67	0,68	18,5	0,30	3,80	0,72	19,1	0,28	0,054
Minimalizacja kosztów utrzymania nieruchomości	3,60	0,85	23,7	0,16	4,07	0,43	10,5	0,58	0,160
Dopasowanie zmian organizacyjnych, rozbudowa organizacji, reorganizacja, rozwój sieci dystrybucji	3,40	0,47	14,0	0,40	3,53	0,86	24,2	0,21	0,110
Innowacyjność (ciągłe wdrażanie nowych rozwiązań i udoskonalanie procesów funkcjonowania, nowoczesne usługi i projekty)	3,20	1,01	31,6	0,12	3,47	0,86	24,7	0,21	0,168
Działania regulacyjne i społeczne podnoszące jakość życia społecznego (zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, zatrudnienie osób niemających szans na zatrudnienie, tworzenie miejsc pracy o godziwej płacy, lokalne programy społeczne, wspieranie społeczności i osób o trudnym położeniu)									
Zarządzanie talentami (poszukiwanie, pozyskiwanie, utrzymanie, rozwój oraz efektywne wykorzystanie utalentowanych pracowników)	3,20	0,63	19,8	0,27	3,33	0,76	22,9	0,24	0,131
Przywództwo (dostępność wykwalifikowanych liderów na wszystkich szczeblach oraz posiadana przez nich zdolność mobilizacji organizacji i pracowników do realizacji strategii, stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, np. <i>Total Quality Management, Lean Management, ISO</i>)	3,07	0,90	29,3	0,12	2,87	0,60	20,9	0,31	0,153
Troska o ochronę środowiska (zużycie energii, emisja gazów i ścieków, wytwarzanie i usuwanie odpadów stałych)	3,00	1,06	35,4	0,09	3,13	0,99	31,6	0,09	0,088

Rozwijanie systemów informatycznych i baz wiedzy wspierających realizację strategii (np. opracowanie portfela informacji dotyczących zarządzania klientem)	2,93	0,83	28,2	0,17	3,33	0,98	29,4	0,14	0,118
Optymalizacja poziomu kosztów, zmiana struktury kosztów	-	-	-	-	4,13	0,78	18,9	0,18	-
Szybka i terminowa realizacja usług	-	-	-	-	4,13	0,78	18,9	0,18	-
Poprawa efektywności gospodarowania zasobami, należnościami i zobowiązaniami	-	-	-	-	4,00	0,71	17,7	0,20	-
Stabilizacja pracowników	-	-	-	-	4,00	0,79	19,8	0,22	-
Wydajność pracowników	-	-	-	-	3,80	0,81	21,2	0,17	-
Budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa (przez fuzje i przejęcia)	-	-	-	-	3,07	1,30	42,3	0,17	-

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli 4 zaprezentowano wyniki oceny wybranych kluczowych czynników sukcesu przez ekspertów. Na podstawie indywidualnych ocen ekspertów dla każdego z czynników obliczono: średnią, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności, względny indeks Herfindahla-Hirschmana jako miarę nierównomierności rozkładu (wyższe wartości tego indeksu świadczą o zróżnicowanym udziale poszczególnych wartości ocen), a także odległość między oceną ważności danego czynnika obecnie i w przyszłości. Parametry dla czynników najważniejszych obecnie oraz w przyszłości pogrubiono. W ostatniej kolumnie pogrubiono pięć największych odległości oznaczających największe różnice w ocenie danego czynnika obecnie i w przyszłości. Dla czterech czynników średnia ocena w przyszłości była wyższa niż obecnie, a dla jednego (zarządzanie talentami) była niższa.

Warto podkreślić, że najwyższe oceny ważności zarówno obecnie, jak i w przyszłości otrzymały kluczowe czynniki sukcesu z obszaru klientów.

Podsumowanie

1. Na podstawie ocen ekspertów oraz analizy ich zgodności wyłoniono i zwerifikowano pozytywnie grupę kluczowych czynników sukcesu tworzących obecnie przewagę konkurencyjną sektora obsługi nieruchomości.
2. Największe znaczenie przypisano kluczowym czynnikom w sferze klienta, w tym rozwojowi i utrzymaniu efektywnych relacji z klientami, satysfakcji klientów oraz utrzymaniu dotychczasowych klientów.
3. Za istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa uznano też zachowanie jak najwyższej jakości procesu świadczenia usług w obszarze procesów wewnętrznych.
4. Dostrzeżono także wagę kluczowych czynników sukcesu w sferze uczenia się i rozwoju, takich jak pozytywny wizerunek organizacji oraz budowa kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta.
5. Niżej oceniono finansowe kluczowe czynniki sukcesu, które są wynikiem prowadzonej działalności.
6. Wśród najniżej ocenionych czynników znalazły się troska o ochronę środowiska oraz działania regulacyjne i społeczne podnoszące jakość życia społecznego – oba z obszaru zrównoważonego rozwoju, jak również zarządzanie talentami z obszaru pracowników, przywództwo oraz rozwijanie systemów informatycznych i baz wiedzy wspierających realizację strategii. Nie oznacza to jednak, że aspekty te nie mają znaczenia w kontekście

tworzenia długoterminowej wartości, ale w opinii ekspertów nie są one kluczowe dla sektora jako całości.

7. W budowie przyszłej przewagi konkurencyjnej sektora dostrzega się nieco inne kluczowe czynniki sukcesu. Mniejsze znaczenie eksperci przypisywali czynnikom z obszaru klienta oraz czynnikom związanym z pracownikami, w tym zarządzaniu talentami (jedyne czynniki o średniej ocen poniżej 3). Na znaczeniu zyskały: obszar finansów (w tym najlepiej oceniany czynnik – budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa) oraz pozytywny wizerunek organizacji i partnerskie relacje z otoczeniem, który to czynnik odnotował największy awans.

Otrzymane wyniki mogą stanowić nie tylko przydatne wskazania w procesie bieżącego pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach obsługi rynku nieruchomości, lecz również przy formułowaniu strategii rozwoju tych podmiotów.

Literatura

- Bae, Y., Joo, Y.-M. (2016). Pathways to Meet Critical Success Factors for Local PPPs: The Cases of Urban Transport Infrastructure in Korean Cities. *Cities*, 53, 35–42.
- Batóg, B., Batóg, J., Niemiec, A., Skoczylas, W., Waśniewski, P. (2015). Zastosowanie metod klasyfikacyjnych w identyfikacji kluczowych indyktorów osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 385, *Taksonomia*, 25, 20–27.
- Batóg, B., Batóg, J., Niemiec, A., Skoczylas, W., Waśniewski, P. (2016). Identification of Performance Measurement Systems Applied in Polish Enterprises. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *The Essence and Measurement of Organizational Efficiency* (s. 1–11). London: Springer Proceedings in Business and Economics, Springer International Publishing Switzerland. DOI 10.1007/978-3-319-21139-1_1.
- Berelson, B. (1954). Content Analysis. W: G. Lindzey (red.), *Handbook of Social Psychology* (s. 488–522). Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
- CDC (2008). *How to Develop a Success Story*. Atlanta: U.S. Department of Health and Human Services.
- Czopek, A. (2013). Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 132, 7–23.
- Gordon, A.D. (1999). *Classification*. Boca Raton, London, New York, Washington, D.C.: Chapman & Hall/CRC.
- Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17 (1), 23–32.

- Niemiec, A. (red.). (2016). *System pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu (w druku).
- Selim, H.M. (2007). Critical Success Factors for E-learning Acceptance: Confirmatory Factor Models. *Computers & Education*, 49, 396–413.
- Stankovic, D., Nikolic, V., Djordjevic, M., Cao, D.-B. (2013). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects in Former Yugoslavia IT Companies. *Journal of Systems and Software*, 86 (6), 1663–1678.
- Sucheckie, B. (2010). *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*. Warszawa: C.H. Beck.
- Szczeptański, J. (1951). *Techniki badań społecznych*. Łódź: PWN.
- Sztumski, J. (1995). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Śląsk.
- Walesiak, M., Gatnar, E. (red.). (2004). *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.
- Wędrowska, E. (2012). *Miary entropii i dywergencji w analizie struktur*. Olsztyn: Wyd. UW-M.
- Zieliński, J. (2012). *Metodologia pracy naukowej*. Warszawa: PWN.

IDENTIFICATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN FIRMS FROM ECONOMIC SECTOR REAL ESTATE ACTIVITIES

Abstract

The paper presents the way of finding critical success factors (CSF) characterizing firms from economic sector Real Estate Activities. By means of Delphi method two groups of CSF were found. The first one contained CSFs that are important now and the second one contained CSFs that will be important in the future.

Factors related to clients were the most important now whereas in the future the most important factors were related to building of long-term value of a firm and forming a positive firm image and partner relationship with environment.

The concordance of ranks of experts was analyzed by means of two measures: Canberra distance and relative Herfindahl-Hirschman index. It turned out that this concordance was very high.

Translated by Barbara Batóg

Keywords: critical success factors, real estate market, concordance measures

JEL Codes: D21, R30, C46

