

## Wstęp

Powodzenie w biznesie, które jest udziałem zarówno firm, jak i ich menedżerów, wynika z oddziaływania wielu czynników. Warunki hiperkonkurencji, stan permanentnego kryzysu i wszechobecność wirtualnych narzędzi komunikacji istotnie modyfikują warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Gotowość do zmian, determinacja w doskonaleniu kompetencji menedżerskich i podnoszenie efektywności zarządzanych firm to trzy istotne obszary problemowe, z których wyłaniają się liczne dylematy warte wnikliwej dyskusji. Dylematy te są osnute wokół klasycznych zagadnień menedżerskich, takich jak finanse, marketing i operacje. Ich integracja w połączeniu z procesami formułowania i wdrażania strategii to jedno z najważniejszych determinant efektywności firmy. Z wyzwaniem konfrontowani są ludzie współpracujący ze sobą w zespołach, którym przewodzą liderzy.

W monografii podjęto naukową dyskusję w trzech obszarach, eksponując występujące dylematy i formułując propozycje rozwiązań. Zaprezentowano najnowsze koncepcje, metody i narzędzia, których wdrażanie przekłada się na wzrost efektywności w zarządzaniu. Pierwszy obszar dotyczy zewnętrznego kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego istotne atrybuty to różnicowanie, różnorodność i permanentny kryzys. Obszar drugi to kluczowe funkcje przedsiębiorstwa podlegające redefinicji będącej rezultatem zmienionych oczekiwań klientów i zmienionej formuły współpracy podmiotów gospodarczych. Proces budowania strategii konkurencyjnych i programów strategicznych w warunkach dużej zmienności rynków to trzeci obszar prowadzenia naukowej debaty. Wskazanym obszarom odpowiadają trzy części monografii.

Część pierwsza obejmuje trzy rozdziały, w których autorzy analizują kryzysogeny charakter otoczenia i jego wpływ na cele oraz sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jednym z nich są banki spółdzielcze, w których można obserwować konsekwentną modyfikację treści deklarowanych i reali-

zowanych celów strategicznych. Następuje skuteczne połączenie tradycji i lokalnego charakteru banku spółdzielczego z aktywnością innowacyjną oraz wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych. Spółdzielcza idea idzie w parze z efektywnością, a biznesowy sukces budowany jest na koniecznej ruchliwości i niezbędnej elastyczności.

Specyfiką współczesnego kryzysu gospodarczego jest tzw. finansjalizacja (*finansialization*), która wymusza na przedsiębiorstwach zastosowanie nowych form adaptacji do zmienionych warunków działania. Realny wybór reakcji przedsiębiorstwa jest uwarunkowany charakterem zmian. Polskie przedsiębiorstwa podejmują działania adaptacyjne polegające na restrukturyzacji czy zróżnicowanej redukcji. Na nowe warunki działania reagują wdrażaniem procesów innowacyjnych, a to oznacza, że pozytywnym skutkiem kryzysu są strategiczna odnowa i poprawa efektywności finansowej przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem współczesnego otoczenia staje się terytorium, a szczególnie miasto. Jest ono naturalnym środowiskiem kreowania i rozwoju przedsiębiorczości. Dynamiczne procesy urbanizacyjne sprawiają, że miasta przekształcają się w globalne przedsiębiorstwa, a z perspektywy marketingowej stają się produktem lub marką. Zarządzanie miastami coraz bardziej przypomina zarządzanie globalnymi przedsiębiorstwami. W warunkach kryzysu, niestabilnym otoczeniu i silnej rywalizacji miast o inwestorów, lokalne środowisko przedsiębiorczości, charakterystyczne dla małych miast, jest konfrontowane z nowymi barierami i ograniczeniami. Możliwość ich przewyciężenia upatruje się we wdrażaniu koncepcji *cittaslow*, czyli „miast powolnych”. Proponowana idea jest przewrotna, polega bowiem na umiejętnym połączeniu słabych stron ze specyficzną „powolnością”. Owa powolność staje się nowym, atrakcyjnym środowiskiem sprzyjającym rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości. W poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej w warunkach permanentnego kryzysu powolna droga zasługuje na szczególne zainteresowanie z uwagi na swój uniwersalny i zrównoważony charakter.

W części drugiej znalazły się kolejne cztery rozdziały, których przedmiotem są obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Perspektywa prakseologiczna nakazuje budowanie sprzężenia zwrotnego między planowaniem a kontrolą. Ta klasyczna funkcja zarządzania zyskuje obecnie na szczególnym znaczeniu, staje się aktywnym instrumentem w procesie organizacyjnego uczenia się. Jest także narzędziem zapewniającym systematyczną poprawę efektywności. Współczesne przedsiębiorstwo reaguje na dynamikę i brak stabilności otoczenia i kreuje wielokierunkowe sprzężenia przez przenikanie się i pokrywanie funkcji kontroli z innymi funkcjami zarządzania.

Nawet najbardziej wyrafinowane mechanizmy i instrumenty kontroli nie gwarantują jeszcze biznesowego sukcesu. Należy zadbać o właściwy i długookresowy stan pobudzenia, czyli motywację pracowników. Dyskusja dotyczy

zwłaszcza wynagradzania menedżerów na podstawie pomiarów efektów ich pracy. Ustalanie poziomu premii, jako zmiennego składnika wynagrodzenia, wymaga identyfikacji atrybutów właściwego kryterium regulującego ten poziom. Liczbowy miernik oceny powinien być motywacyjnym mechanizmem nadzoru korporacyjnego. Świadomość występowania zespołu, jego pożądanych cech, warunkuje racjonalne podejmowanie decyzji o strukturze i kształtowaniu składników systemu wynagrodzeń najwyższej kadry kierowniczej.

Różnorodność współczesnego otoczenia, którego istotnym elementem staje się miasto, implikuje pojawienie się nowego, dynamicznie rozwijającego się segmentu rynku – citysumerów. Ta odrębna grupa atrakcyjnych konsumentów dysponuje potencjałem, którego uruchomienie pozwoli na przewyższenie negatywnych konsekwencji kryzysu dla działalności marketingowej w postaci słabnącej koniunktury, powstrzymywania się od decyzji zakupowych czy poszukiwania atrakcyjnych cenowo substytutów. Debata dotyczy zatem sposobów budowania przewagi konkurencyjnej, której źródłem mogą stać się marka miejska i marka miasta. Innowacyjne zarządzanie marketingowe dopasowane do wymagań citysumerów, świadomych ekologicznie i wrażliwych na oddziaływanie mediów społecznościowych, wydaje się racjonalnym kierunkiem działań antykryzysowych.

Przedmiotem ostatniego rozdziału części drugiej są małe i średnie przedsiębiorstwa, będące fundamentem polskiej gospodarki. Charakteryzuje je wyjątkowy potencjał zdolności adaptacyjnych, który należy umacniać i rozwijać. Jednym z interesujących kierunków działań uruchamiających ten potencjał jest wdrażanie różnych form ich kooperacji pionowej i poziomej z dużymi podmiotami gospodarczymi. Do rozstrzygnięcia pozostaje jednak dylemat wyboru pomiędzy strategią menedżera dużej korporacji, strategią mediatora i strategią partnera. Badania empiryczne potwierdzają konieczność zintensyfikowania współpracy sektora MSP z dużymi podmiotami działającymi na rynkach krajowym i międzynarodowym, bowiem ma to pozytywny wpływ na jego rozwój, gdy standardem są zakłócenia i rynkowe kryzysy.

Część trzecia obejmuje trzy rozdziały opisujące proces budowania programów strategicznych w warunkach dużej zmienności rynków. Atrybutem globalnej gospodarki jest jej otwartość na napływ kapitału zagranicznego. Strategicznym dylematem wymagającym rozstrzygnięcia jest wybór między zaangażowaniem tego kapitału do prywatyzacji przedsiębiorstw już istniejących a tworzeniem od podstaw nowych podmiotów gospodarczych. Coraz częściej wdrażana jest koncepcja eksternalizacji w połączeniu z delokalizacją. Budowane są alianse strategiczne o charakterze komplementarnym i integracyjnym. Przewaga konkurencyjna współczesnych przedsiębiorstw w większym, niż dotychczas stopniu, wynika z ich zdolności do koordynacji działań, aktywnego uczestnictwa w klastrach, które stymulują procesy innowacyjne oraz prze-

kształcanie zhierarchizowanych struktur w sieci. Właśnie te zadania stają się treścią opracowywanych programów strategicznych.

Swoistą reakcją strategiczną przedsiębiorstw na zmienne i dynamiczne warunki działania stają się przedsięwzięcia restrukturyzacyjne w obszarze zasobów ludzkich. Przyjęta perspektywa kapitału intelektualnego pozwala traktować *outplacement*, czyli monitorowane zwolnienia, jako składnika strategii zarządzania, który podwyższa zwinność i ruchliwość przedsiębiorstwa oraz utrwala przewagę konkurencyjną. Odpowiedzialna reakcja przedsiębiorstwa to przedsięwzięcia antycypujące zmiany i kryzys, ukierunkowane na ochronę kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i jego kluczowych pracowników. *Outplacement* jako strategiczny plan społeczny łączy zatem pożądaną elastyczność zatrudnienia z konieczną elastycznością przedsiębiorstwa.

Nowym obszarem wyborów strategicznych przedsiębiorstw jest obecnie zarządzanie nieruchomościami. Konkurencyjne i zmienne otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach rozszerzanie programów strategicznych o strategię zarządzania nieruchomościami, których wybór powinien być uwarunkowany antycypowanymi zmianami rynku nieruchomości. Jest on o tyle specyficzny, że w istocie nie cechuje się dużą zmiennością. Ma jednak spory margines nieprzewidywalności, co ujawnił ostatni kryzys gospodarczy. Opracowywanie strategii zarządzania nieruchomościami to interesujący postulat kierowany również do jednostek samorządu terytorialnego. Obecnie żadna gmina w Polsce nie ma dokumentu wprost odnoszącego się do celu strategicznego, jakim jest zarządzanie nieruchomościami. Wydaje się, że nakazem chwili dla samorządów jest świadome kształtowanie źródeł swojej przewagi konkurencyjnej. Opracowywanie programów strategicznego zarządzania nieruchomościami może uwolnić nowe atrakcyjne źródła finansowania samorządowych budżetów i zadań.

Niniejsza publikacja stanowi głos w dyskusji o współczesnych problemach zarządzania. Z pewnością można wymieniać wiele innych aspektów sukcesu w działalności biznesowej. Jeśli refleksja nad zidentyfikowanymi dylematami i propozycjami rozstrzygnięć zainspiruje do ich twórczego uporządkowania i uzupełnienia, to założony cel przygotowanej monografii zostanie osiągnięty.

*Roma Fimińska-Banaszyk*