

BEATA STĘPIEŃ

ZWROT STRATEGICZNY I OPERACYJNY PRZEDSIĘBIORSTW – PRZEGLĄD TEORII

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest problem braku dostosowania zewnętrznego i/lub wewnętrznego przedsiębiorstw oraz sposób jego przewyciężenia z punktu widzenia różnych teorii ekonomicznych oraz teorii organizacji i zarządzania. Szczególnym przypadkiem braku dostosowania jest sytuacja podmiotów w trakcie przejścia z jednego systemu gospodarczego do drugiego. Zachwianiu ulega wówczas zarówno realne, jak i regulacyjne otoczenie przedsiębiorstwa, co ma istotny wpływ na jego dalsze funkcjonowanie. W celu dostosowania się do nowego charakteru gry przedsiębiorstwo powinno podjąć działania naprawcze przybierające postać zwrotu operacyjnego i/lub strategicznego. Charakter i kształt tych programów może przy tym odbiegać od proponowanych rozwiązań przystosowawczych praktykowanych i odnoszących sukces w rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

1. ZWROT OPERACYJNY I STRATEGICZNY

Często zdarza się, że przedsiębiorstwa popadają w stan nieprzystosowania, który może mieć charakter wewnętrzny, zewnętrzny lub mieszany. Nieprzystosowanie wewnętrzne oznacza brak „kompatybilności” poszczególnych elementów systemu, co powoduje nieefektywne funkcjonowanie całości przedsiębiorstwa. Nieprzystosowanie zewnętrzne oznacza niewłaściwy odczyt sygnałów płynących z otoczenia i/lub brak podejmowania odpowiednich działań w celu dostosowania się do wymogów środowiska, w jakim umiejscowione jest dane przedsiębiorstwo. Należy przy tym zaznaczyć, że prawidłowy odczyt sygnałów płynących z otoczenia jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do uznania przedsiębiorstwa za dostosowane. Dostosowanie zaś to według niektórych ekonomistów takie działanie przedsiębiorstwa, które umożliwia mu przetrwanie¹. Według autorki dostosowanie to jednak tylko takie działanie organizacji, które pozwala jej przetrwać i odnosić określone sukcesy. Miarą sukcesu mogą być przy tym uzyskiwane przeciętne wyniki finansowe przedsiębiorstw w danej branży².

¹ Patrz: Ch. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge MA 1938, w: O. E. Williamson, *Comparative Economic Organization, The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, s. 269 - 296; F. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” 1945, vol. 35, s. 524.

² Chodzi tu przy tym bardziej o dominantę niż o średnią arytmetyczną.

Oczywiście powstaje pytanie: czy podmiot działający w branży uznanej za schyłkową i osiągający przeciętne wyniki finansowe w branży należy uznać za dostosowany zewnętrznie? Z punktu widzenia branży, w jakiej przedsiębiorstwo działa, odpowiedź winna być twierdząca, lecz biorąc pod uwagę gospodarkę narodową może być to odpowiedź negatywna. Tak więc dostosowanie zewnętrzne powinno być zawsze rozpatrywane przy ściśle określonym punkcie odniesienia – przy zastosowaniu analizy kontekstualnej i redukcyjnej³.

Brak przystosowania, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, ma charakter uniwersalny – występuje na różnych poziomach i w różnych typach gospodarek. Jego występowanie nie zależy więc od rodzaju gry rozgrywanej w otoczeniu, aczkolwiek charakter tego nieprzystosowania może być różny. Widoczne jest ono zarówno na poziomie jednostek i grup interesów (mikro - mikro), w przedsiębiorstwach (na szczeblu mikro), w branżach (mezosystemach), oraz na poziomie całych gospodarek (w skali makroekonomicznej).

Odpowiedzią przedsiębiorstwa na brak przystosowania może być podjęcie odpowiednich działań naprawczych – rozpoczęcie procesu przystosowawczego. Proces ten, w zależności od charakteru nieprzystosowania, nosi nazwę zwrotu operacyjnego lub strategicznego.

Zwrot strategiczny oznacza zmianę domeny⁴ i/lub istotną rekonstrukcję potencjału⁵ przedsiębiorstwa. Ze zwrotem strategicznym mamy do czynienia w przypadku wystąpienia problemu strategicznego, czyli przede wszystkim gdy:

- domena przedsiębiorstwa jest nieatrakcyjna (nawet przy adekwatnym, elastycznym i efektywnie wykorzystywanym potencjale),
- domena przedsiębiorstwa jest atrakcyjna (główne produkty/rynki), lecz potencjał przedsiębiorstwa jest nieadekwatny do obecnie zajmowanej domeny (pomimo tego, że może być on elastyczny i/lub efektywnie wykorzystywany),
- domena przedsiębiorstwa jest zasadniczo atrakcyjna, lecz potencjał przedsiębiorstwa jest nieelastyczny, a przedsiębiorstwo działa w burzliwym otoczeniu.

Potencjał nieadekwatny to potencjał niedostosowany do warunków otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Potencjał nieelastyczny nie pozwala zmienić niekorzystnego położenia w otoczeniu. Potencjał nieefektywny natomiast to potencjał źle wykorzystywany, czego przyczyną jest jego zła alokacja w układzie rynkowym, funkcjonalnym, czy czasowym w przedsiębiorstwie.

Zwrot operacyjny ma na celu podniesienie produktywności potencjału poprzez realokację, lepsze dopasowanie i uelastycznienie składników itp.

³ Analiza kontekstualna – wyjaśnienie badanego zjawiska w kontekście wyższego poziomu, analiza redukcyjna – wyjaśnienie zjawiska poprzez zmienne niższego poziomu.

⁴ Domena – zakres branżowo/asortymentowo/rynkowy przedsiębiorstwa i jego zasięg (miejsce w łańcuchu technologicznym).

⁵ Potencjał przedsiębiorstwa – jego zasoby materialne, niematerialne, technologiczne, kadrowe, finansowe, kultura i struktura organizacyjna.

Występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo doświadcza problemów natury wewnętrznej, przejawiających się w następujący sposób:

- domena przedsiębiorstwa jest zasadniczo atrakcyjna (główne produkty/rynkę są atrakcyjne), ale potencjał przedsiębiorstwa jest usztywniony, a przedsiębiorstwo działa w stabilnym otoczeniu,
- domena przedsiębiorstwa jest atrakcyjna, lecz potencjał organizacji nie jest efektywnie wykorzystywany (np. brak pełnego wykorzystania mocy produkcyjnych na niektórych wydziałach, nieprzemysłana gospodarka kapitałem obrotowym, tzw. nawis administracyjny w niektórych komórkach przy brakach wykwalifikowanej kadry w innych itd.).

Może wystąpić także połączenie problemu strategicznego i operacyjnego, czyli tak zwany problem mieszany. Pojawia się on na przykład w momencie uplasowania się przez przedsiębiorstwo w nieatrakcyjnej domenie przy dodatkowo nieefektywnie wykorzystywanym potencjale. Odpowiedzią na problem mieszany jest połączenie zwrotu strategicznego i operacyjnego. Trzeba tutaj zaznaczyć, że konieczność zwrotu strategicznego pojawia się w sytuacji niedopasowania zewnętrznego, bądź krytycznego dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa kryzysu wewnętrznego. Zwrot operacyjny polega głównie na usprawnieniu bieżącego funkcjonowania firmy poprzez uelastycznienie i odpowiednią realokację posiadanych zasobów. Brak odpowiednich działań operacyjnych zmierzających do likwidacji niedopasowań wewnętrznych prowadzić może do wewnętrznego kryzysu zagrażającego istnieniu organizacji.

Kształt i charakter programu przystosowawczego (tj. zmiany w dotychczasowym działaniu, dokonania zwrotu) zależy od rodzaju problemu, jakiego doświadcza przedsiębiorstwo. Sam problem, jak i przyczyna jego powstania jest jednak odmienny w ujęciu różnych teorii. Diagnoza zależy bowiem od perspektywy obserwacji przedsiębiorstwa – od wyznawanego przez obserwatorów naukowego paradygmatu. Perspektywa ta wyznacza później środki i metody naprawcze – określa więc tym samym wzorcowy kształt i przebieg procesu przystosowawczego, choć jest to zazwyczaj spojrzenie „wycinkowe”. Opisanie niżej teorie wskazują na różne przyczyny niedomagań w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, różne są też proponowane metody przezwyciężenia kryzysu – postrzeganego jako zjawisko rzadkie, przypadkowe lub stan chroniczny. Jakkolwiek opisanie niżej teorie traktują o przyczynach braku dostosowania i sposobach jego likwidacji, to problem ten nie stanowi dla zdecydowanej większości z nich głównego przedmiotu zainteresowań. Trzeba tu także z całą mocą podkreślić, że przytaczane naukowe punkty spojrzenia na problem braku przystosowania przedsiębiorstw nie dotyczą prawidłowości zachowań przedsiębiorstwa w trakcie zmiany ustroju gospodarczego. Przejście z jednego systemu regulacji do innego jest bowiem zjawiskiem dotychczas nie zbadanym dogłębnie ze względu na jego wielowymiarowość i wielowarstwowość. Proces przejścia, zwany również gospodarką chaosu⁶, cechuje burzenie dotychczasowych instytucji⁷ i two-

⁶ Z. Hockuba, *Droga do spontanicznego porządku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 35 i n.

⁷ Wg D. Northa instytucje składają się z formalnych reguł, nieformalnych przymusów, oraz sposobów ich narzucania i egzekwowania. Zob. m.in. W. Pawlak, *Instytucje i zmiana instytucjonalna w teorii D. Northa*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 1 (128), s. 121 - 128.

rzenie nowych, czemu towarzyszą przeobrażenia strukturalne na wszystkich poziomach – na szczeblu makro, w branżach, przedsiębiorstwach, a także na poziomie jednostek i grup społecznych. Proces przystosowawczy przedsiębiorstw postsocjalistycznych do gospodarki rynkowej jest więc wypadkową procesu przystosowawczego zarówno całej gospodarki, jak i pojedynczych jednostek. Ze względu na olbrzymią specyfikę tego zjawiska problem przyczyn nieprzystosowania przedsiębiorstw postsocjalistycznych oraz sposoby jego likwidacji zostaną potraktowane odrębnie.

2. TEORETYCZNE UJĘCIE NIEPRZYSTOSOWANIA

Punkt wyjścia analizy stanowi neoklasyczna teoria firmy opisująca stan idealny, gdzie rządzą bez żadnych zakłóceń prawa rynku doskonale konkurencyjnego. Neoklasyczna teoria firmy, tak jak i inne teorie tego programu, składa się z twardego rdzenia⁸ o charakterze metodologicznym, nie podlegającego kwestionowaniu. Założenia te to:

- teza o maksymalizacji zysku,
- teza o doskonałej informacji,
- teza o niezależności podejmowanych decyzji,
- teza o doskonałej konkurencji panującej na wszystkich rynkach.

Założenia pomocnicze, będące częściami składowymi “pasa ochronnego” stanowią kolejno o homogeniczności wytwarzanego przez dane przedsiębiorstwo produktu, istnieniu wielkiej liczby przedsiębiorstw uczestniczących w procesie wymiany oraz całkowitej swobodzie zarówno wejścia, jak i opuszczenia danego rynku⁹. W takich warunkach na rynku konkurują ze sobą tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią dostosować się do wymagań rynku, czyli do racjonalnie zachowujących się konsumentów o danych i znanych preferencjach (*homo oeconomicus*). Nie istnieje tutaj konieczność ani potrzeba tworzenia jakichkolwiek programów naprawczych, ponieważ przedsiębiorstwa nie potrafiące zrównać kosztu marginalnego z krańcowym przychodem “wypadają z rynku” przy zerowych kosztach wyjścia.

Neoklasyczna teoria firmy nie dostarcza więc praktycznie żadnych wskazówek (poza koniecznością zrównania kosztu marginalnego z krańcowym przychodem) dotyczących sposobów zapobiegania, przeciwdziałania i/lub likwidacji niedostosowania przedsiębiorstwa. Co więcej, jednym z wniosków jakie można wysnuć w oparciu o tę teorię jest bezzasadność podejmowania prób dostosowywania przedsiębiorstwa do otoczenia w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo nie może w danej chwili sprostać oczekiwaniom rynku. Programy naprawcze są, z punktu widzenia tej teorii, zbędne ze względu na zerowe lub znikome koszty zakończenia działalności na rynku. Choć neoklasyczna teoria firmy nie dostarcza odpowiedzi na pyta-

⁸ Termin “twardy rdzeń” został stworzony przez I. Lakatosa jako sformułowanie o charakterze technicznym, które oznacza czysto metafizyczne wierzenia podzielane przez wszystkich protagonistów pewnego naukowego programu badawczego. “Twardy rdzeń” jest otoczony przez “pas ochronny” możliwych do sprawdzenia teorii. Patrz: M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 361.

⁹ Por. m.in. M. Blaug, op. cit. s. 235; H. Demsetz, *The Emerging Theory of the Firm*, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala 1992, s. 11- 15.

nie jak dokonywać zwrotów operacyjnych i/lub strategicznych, to stanowi ona jednak cenne źródło informacji o przyczynach braku nieprzystosowania przedsiębiorstw. Traktując bowiem o stanach idealnych wymienia warunki konieczne do funkcjonowania modelu, jaki opisuje. Nie podważając bynajmniej prawdziwości tej teorii można stwierdzić, że w świecie rzeczywistym każda z tez, zarówno wchodzących w skład rdzenia, jak i pasa ochronnego neoklasycznego dogmatu, nie występuje w "czystej" postaci. Odrzucając kolejno każde z założeń udowodniono w licznych teoriach, że to właśnie brak występowania np. doskonałego przepływu informacji i/lub brak istnienia rynku doskonale konkurencyjnego lub też faktyczne istnienie barier wejścia i wyjścia z rynku (branży) powoduje brak przystosowania niektórych przedsiębiorstw.

Teoria wartości rynkowej przedsiębiorstwa (the market value theory) podważa założenie, jakoby głównym celem istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa była maksymalizacja zysku. Najważniejszym celem działania przedsiębiorstwa, według jej zwolenników, powinna być maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa¹⁰, a brak podporządkowania wszystkich działań firmy temu właśnie celowi lub jego niewłaściwa percepcja może prowadzić do nieprzystosowania i w efekcie do upadku przedsiębiorstwa. Metodą, która wspomaga maksymalizację wartości firmy jest każdorazowa analiza zdyskontowanej bieżącej wartości netto podejmowanego przedsięwzięcia. Jakkolwiek metoda obliczania NPV (net present value) znajduje szerokie zastosowanie w analizach rozmaitych przedsięwzięć w różnego typu organizacjach, to jednak nie stanowi ona narzędzia przydatnego w ocenie szeregu działań o charakterze jakościowym. Ponadto wykazano, że przedsiębiorstwa w swoim działaniu kierują się nie jednym a wiązką celów, co determinuje ich działania i stosowane metody wyboru, kontroli i oceny.

Kolejnym założeniem, które zostało zakwestionowane w licznych teoriach, jest traktowanie informacji jako ogólnie dostępnej i możliwej do natychmiastowego uzyskania przy zerowym koszcie. Jedną z tych teorii jest teoria zysku F. H. Knighta, który tłumaczy istnienie różnic pomiędzy poziomem zysku osiąganego w przedsiębiorstwach różnicami w dostępie do informacji. Brak pełnej informacji powoduje niepewność u tych przedsiębiorstw, które określonych informacji nie posiadają, co prowadzi do podejmowania suboptymalnych lub całkowicie chybionych decyzji i działań, a w efekcie do wypadnięcia z rynku¹¹.

Zerowe koszty uzyskiwania informacji oraz jej powszechną dostępność, postrzeganie mechanizmu rynkowego jako najefektywniejszego w każdej sytuacji oraz zachowania typu *homo oeconomicus* podważają też teorie należące do nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej¹². Jej przedstawiciele

¹⁰ Patrz m.in. P. F. Anderson, *Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm*, "Journal of Marketing" 1982, vol. 46, s. 17.

¹¹ Patrz m.in. F. H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Harper and Row, New York 1965, s. 121 - 132; H. Demsetz, *The Emerging Theory of The Firm*, op. cit. s. 15 - 25.

¹² Patrz m.in. M. Ratajczak, *Nowa ekonomia instytucjonalna a problem przejścia*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. nauk. W. J. Otta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1994, s. 100 - 117; A. Seth, H. Thomas, *Theories of the Firm: Implications for Strategy Research*, "Journal of Management Studies", March 1994, s. 167 - 191.

nadal traktują rynek jako podstawowy mechanizm samoregulacji, ale uważają jednocześnie jego olbrzymią różnorodność i niekiedy niewydolność (market failure). Ze względu na tę różnorodność podstawowym układem odniesienia, w jakim rozpatruje się zachowania przedsiębiorstw jest branża – otoczenie o cechach bardziej jednorodnych niż cały rynek. To otoczenie branżowe, a zwłaszcza bariery wejścia i wyjścia, kształtuje charakter gry rynkowej rozgrywanej przez podmioty obecne w danej branży. Podmiot gospodarczy rozpatrywany jest zaś nie jako czarna skrzynka – homogeniczny twór, ale jako układ o skomplikowanej strukturze powiązań wewnętrznych i zewnętrznych oraz miejsce konfrontacji różnych grup interesów. Przedsiębiorstwo nie jest już przy tym traktowane jako bierny odbiorca sygnałów z otoczenia, ale ich współkreator¹³. Przyczyny sprawnego funkcjonowania lub niewydolności różnego typu układów hierarchicznych, jakimi są przedsiębiorstwa tłumaczy teoria kosztów transakcyjnych. Teoria agencji wyjaśnia natomiast zależności i różnice celów, jakimi kierują się różne grupy społeczne związane z danym podmiotem.

Twórca teorii kosztów transakcyjnych – R. H. Coase oraz późniejsi jej protagoniści – za pomocą kosztów transakcyjnych tłumaczą istnienie przedsiębiorstw i wymianę rynkową. Kosztom transakcji rynkowych (odbywających się w niepewnym otoczeniu) przeciwstawiają koszty koordynacji wewnętrznych procesów zachodzących w układzie hierarchicznym, jakim jest przedsiębiorstwo. Analiza kosztów transakcji rynkowych i takich samych, ale zinternalizowanych działań (odbywających się wewnątrz organizacji) przesądza o strukturze i funkcjonowaniu organizacji. Podmiot gospodarczy poprzez prawidłowy odczyt i optymalizację kosztów zawieranych transakcji zapewnia sobie sukces na rynku. Odpowiednia alokacja różnego typu transakcji możliwa jest dzięki właściwemu ich rozróżnieniu ze względu na trzy następujące kryteria:

- częstotliwość, z jaką transakcje występują,
- niepewność dotycząca zachowań stron po zawarciu transakcji,
- typ i poziom specyfiki zaangażowanych aktywów¹⁴.

Upraszczając rozważania można stwierdzić, że im większa specyfika zaangażowanych w transakcje aktywów, im większa niepewność ich zawarcia oraz częstotliwość z jaką występują, tym bardziej pożądana jest ich internalizacja¹⁵. Przy alokacji transakcji pojawia się jednak problem przewidywalności zachowań poszczególnych aktorów ekonomicznych, których cechować może oportunizm powiększający niepewność i koszty zawierania transakcji. Aby zapobiec wykorzystywaniu posiadanych specyficznych aktywów przez oportunistycznych aktorów przedsiębiorstwo ponosi koszty zabezpieczenia się przed takimi zachowaniami, co stanowi z kolei dodatkowy koszt transakcji mającej się odbyć w przyszłości¹⁶.

¹³ D. Encanua, P. Geroski, A. Jacquemin, *Strategic competition and the persistence of dominant firms: a survey*, w: J. E. Sigitz, F. Mathewson (Eds.), *New Developments in the Analysis of Market Structure*, Macmillan, London 1986, s. 55.

¹⁴ O. E. Williamson, op. cit. s. 281.

¹⁵ W celu uproszczenia wywodu celowo pominięto tutaj opis warunków, w jakich zasadne jest tworzenie struktur hybrydowych.

¹⁶ Zob. O. E. Williamson, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, "Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, s. 75 - 94; P. C. Godfrey, Ch. W. Hill, *The Problem of Unobservables in Strategic Management Research*, "Strategic Management Journal" 1995, vol. 16, s. 519 - 533.

Teoria kosztów agencji podważa neoklasyczną jedność własności i zarządzania. Menedżerowie w przedsiębiorstwach pełnią rolę agentów akcjonariuszy. Stosunek agencji określony jest jako "kontrakt, w którym jedna lub więcej osób (właścicieli) zatrudnia inne osoby (agentów) aby te spełniały pewne obowiązki w ich imieniu, co wymaga delegacji niektórych uprawnień na agenta"¹⁷. W takiego typu układzie istnieje możliwość wykorzystania przez agenta danych mu uprawnień do swoich prywatnych celów. Zabezpieczeniem, choć nie całkowitym, przed takimi działaniami jest wzmocnienie aparatu kontrolującego przedsięwzięcia agentów w taki sposób, aby ich działania skierować ku pożądanemu zwiększeniu wartości firmy. Rozszerzenie kontroli nad menedżerami wymaga jednak nakładów finansowych. Jak wykazują badania, wynagradzani na bieżąco za osiągnięte wyniki menedżerowie są skłonni inwestować w przedsięwzięcia maksymalizujące obecną wartość firmy, co powoduje niedostrzeganie i/lub lekceważenie inwestycji powodujących maksymalizację wartości firmy w długim okresie¹⁸. Postępowanie takie może stanowić przyczynę popadnięcia przez przedsiębiorstwo w stan nieprzystosowania, będący wynikiem krótkowzroczności menedżerów.

Problemem konfliktu interesów wewnątrz przedsiębiorstwa zajmują się behawioralne teorie firmy. Konflikt wewnętrzny może stanowić przyczynę niedopasowania: wewnętrznego – braku harmonii pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji, jak i zewnętrznego – podmiotu do otoczenia. Według zwolenników tych teorii przedsiębiorstwo to koalicja jednostek, które są z kolei członkami innych subkoalicji o własnych, często odmiennych celach i preferencjach. Konieczność wypracowywania kompromisu przez wszystkich uczestników organizacji, wzmocniona ograniczoną racjonalnością zachowań menedżerów, prowadzi do osiągania przez przedsiębiorstwo satysfakcjonujących, lecz często nie optymalnych wyników. Takie zachowanie przedsiębiorstwa może prowadzić w długim okresie (zwłaszcza przy dużym natężeniu konkurencji w branżach, w jakich działa), do nieprzystosowania i w konsekwencji – do wypadnięcia z rynku.

Współczesne rozwinięcia teorii behawioralnych czerpią inspiracje m.in. z teorii ekonomii ewolucyjnej ukazującej w szerokim spektrum kwestię braku równowagi w ekonomii, związanego z rozwojem gospodarczym¹⁹. Stan nierównowagi widziany jest jako "ciągłe przyływy zmian strukturalnych (gales of creative destruction) i następujące po sobie fale ekspansji"²⁰. Przyczyną braku równowagi, a więc – w tym przypadku – braku przystosowania niektórych przedsiębiorstw do otoczenia – są różnego rodzaju innowacje, rozumiane tutaj jako "ten rodzaj zmian wyrastających

¹⁷ M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, vol. 3, s. 308.

¹⁸ A. Barnea, R. Haugen, L. Senbet, *Market Imperfections, Agency Problems and Capital Structure: A Review*, "Financial Management" 1981, vol. 10, s. 7 - 22.

¹⁹ Patrz: R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Behavior and Capabilities*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1982. Opisywana tutaj ekonomia ewolucyjna stanowi "neo-schumpeteriańska" interpretację zjawisk gospodarczych.

²⁰ J. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis*, McGraw-Hill Company, New York 1939, vol. 1, s. 102, w: W. Kwaśnicki, *Ekonomia ewolucyjna – alternatywne spojrzenie na proces rozwoju gospodarczego* (część II), "Gospodarka Narodowa" 1996, nr 11, s. 46.

z samej gospodarki, które tak bardzo przesuwają jej punkt równowagi, że nowy punkt nie daje się osiągnąć poprzez nieskończone drobne posunięcia od punktu dawnego²¹. Treścią innowacji może być wynalezienie surowców, materiałów, technologii, produktów lub inne niż dotychczas ich zastosowanie, odkrycie nowych rynków zbytu itd. Mnogość i spektakularność tego rodzaju zmian doprowadza do upadku jednych, a rozkwitu innych podmiotów gospodarczych, kierujących się chęcią polepszenia swojej sytuacji na tle pozostałych uczestników rynku. Zachowania przedsiębiorstw i ich zdolność do przetrwania (lub jej brak) wynika przy tym z zakodowanych w przedsiębiorstwie rutyn działania, które rzadko ulegają zmianie. Organizacje upadają ponieważ charakteryzuje je wewnętrzna – strukturalna inercja²², która sprawia, że zmiany w organizacji są dużo rzadsze niż zmiany w środowisku, a sam proces przystosowawczy, w którym posiadane zasoby są reorganizowane zamiast wykorzystywane, redukuje dotychczasową efektywność działania próbującego się dostosować podmiotu. Wdrażanie nowych rozwiązań napotyka na rozliczne wewnętrzne opory instytucjonalne, które rosną wraz z wiekiem organizacji. Groźba upadku rośnie także wprost proporcjonalnie do odległości czasu pomiędzy zaistnieniem zmiany w środowisku, a odpowiedzią przedsiębiorstwa. Organizacje mogą również popaść w tzw. pułapkę kompetencji, która nakazuje wykonywać przedsiębiorstwu tylko to, co potrafi najlepiej, podczas gdy działanie takie w długim okresie może być niepożądane z punktu widzenia efektywności konkurowania.

W opozycji do ekologicznego ujęcia ewolucji organizacji, ukazującego przedsiębiorstwo jako twór dopasowujący się do wymogów otoczenia niezwykle wolno, stoi nurt sytuacyjnych teorii zarządzania (contingency theories). Ich cechą wspólną jest traktowanie przedsiębiorstw jak systemów otwartych, którymi trzeba (i można) starannie zarządzać, aby zaspokajać i równoważyć ich wewnętrzne potrzeby i przystosowywać je do warunków panujących w otoczeniu²³. Zwolenników sytuacyjnego podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstwa cechuje, odwrotnie niż “darwinowskich ortodoksów” ekologii populacji, “La’marckowskie” podejście do problemu ewolucji, gdzie podmioty gospodarujące traktowane są jak inteligentne organizmy, wykształcające cechy i zachowania pozwalające im przetrwać w zmiennym otoczeniu. Nie wszystkie organizmy (tutaj przedsiębiorstwa) są jednakowo zdolne do przetrwania i dlatego część z nich ginie. Zostają te, które są dostatecznie, dobrze i najlepiej przystosowane oraz takie, które zdolne są przewidzieć nadchodzące zmiany i z wyprzedzeniem wykształcić odpowiednie cechy.

Według R. E. Miles’a i Ch. C. Snow’a żaden upadek przedsiębiorstwa nie jest prosty do wytłumaczenia, ale staje się coraz bardziej oczywiste, że

²¹ Tamże, s. 47.

²² Patrz m.in.: H. A. Haveman, *Between the Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation*, “Administrative Science Quarterly” 1992, vol. 37, s. 48 - 75; M. T. Hannan, J. Freeman, *Structural inertia and organizational change*, “American Sociological Review” 1984, vol. 49, s. 149 - 164.

²³ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 52.

jest on wynikiem braku dopasowania (fit) pomiędzy strategią organizacji, jej strukturą a sposobem zarządzania²⁴. Autorzy wskazują na cztery typy dopasowania:

- minimalne dopasowanie (minimal fit) – konieczne do funkcjonowania każdej organizacji w konkurencyjnym środowisku. Jeśli brak dopasowania utrzymuje się przez dłuższy okres, to rezultatem takiego stanu jest zazwyczaj upadek przedsiębiorstwa,
- ścisłe dopasowanie (tight fit) – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jest to wzorcowy typ dopasowania związany z utrzymywaniem określonej dynamiki produkcji, doskonałym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa przy posiadaniu silnej kultury organizacyjnej,
- wczesne dopasowanie (early fit) – odkrycie i zastosowanie nowego rodzaju kombinacji strategii, struktury i sposobów zarządzania, które często skutkuje uplasowaniem przedsiębiorstwa w “sali chwały” (Hall of Fame). Kreacja i wczesne wdrożenie nowego modelu organizacji może stanowić większą przewagę konkurencyjną niż przełom technologiczny,
- słabe, kruche dopasowanie (fragile fit) – sytuacja, w jakiej przedsiębiorstwo wykazuje podatność na ataki zewnętrzne i wewnętrzne dysfunkcje.

Na rynku przetrwają tylko te organizacje, których strategia, struktura i sposoby zarządzania są chociażby w minimalnym stopniu przystosowane do otoczenia, w jakim operują, sukces zaś odniosą te, których dopasowanie jest pełne i/lub wczesne. Na rynku istnieć mogą także słabo dopasowane i/lub podatne na negatywne zewnętrzne bodźce podmioty, które chronione są poprzez różnego typu regulacje o charakterze pozarynkowym, co tylko opóźnia ich upadek.

Na gruncie teorii sytuacyjnych wyrosły liczne opracowania normatywne, należące do nurtu tzw. excellence literature, bazujące na doświadczeniach najlepszych firm amerykańskich i japońskich. T. Peters i R. Waterman na podstawie analizy zachowań amerykańskich spółek, uznanych za doskonałe, budują osiem zasad wzorcowego funkcjonowania organizacji operujących w zmiennym otoczeniu. Są to:

- sprzyjanie działaniu i innowacyjności – wyrażające się m.in. w organizacji zespołów do rozwiązywania problemów, wszechstronnej komunikacji, naciskowi na eksperymentowanie i uczenie się, a także możliwość relokacji zasobów w sytuacji, gdy wymaga tego rozwiązanie problemu,
- nastawienie na klienta przy ciągłym dążeniu do zrozumienia jego wymagań i potrzeb,
- kreacja ducha przedsiębiorczości, wsparta decentralizacją działań oraz tolerancją dla niepowodzeń,
- nastawienie na ludzi – szacunek, ufność w wiedzę i umiejętności kadry, jaką przedsiębiorstwo dysponuje, umiejętne inspirowanie do działania,
- kreowanie silnej kultury organizacyjnej poprzez m.in. “management by wandering around”,

²⁴ R. E. Miles, Ch. C. Snow, *Fit, Failure and the Hall of Fame*, “California Management Review” 1984, vol. 26, No. 3, s. 10.

- działalność oparta na zasadzie budowania na silnych stronach i znajomości własnej niszy rynkowej,
- unikanie nadmiernego zbiurokratyzowania dzięki tworzeniu małych jednostek organizacyjnych,
- jednoczesna swoboda i restrykcyjność – zasada pozwalająca pogodzić potrzebę ogólnej kontroli ze sprzyjaniem autonomii i przedsiębiorczości²⁵.

Opisany tutaj wzorzec organizacji dotyczy raczej rozbudowanego, dojrzałego przedsiębiorstwa działającego w burzliwym otoczeniu. Inaczej jednak powinna zachowywać się organizacja nowo powstała czy znajdująca się w okresie wzrostu. Różne są bowiem zachowania podmiotu w zależności od stadium jego rozwoju. Koniecznością dopasowania struktury i zarządzania w różnych okresach życia organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem momentów przejścia z jednej fazy do drugiej, zajmują się teorie cyklu życia organizacji. Jedną z nich – teoria katastrof L. E. Greinera²⁶ – wyróżnia 5 faz życia organizacji: – kreatywności, ukierunkowania, decentralizacji, koordynacji i współpracy, po których występują kolejno kryzysy przywództwa, autonomii, sterowania, złożoności i ostatni – dotychczas nie zaobserwowany i nie nazwany – objaw niewydolności dojrzałego, skomplikowanego podmiotu gospodarczego. Przeoczenie momentu, w którym konieczna jest zmiana struktury i sposobu zarządzania, związana z koniecznością wkroczenia w nowy etap życia podmiotu, grozi upadkiem organizacji. Każdy kryzys to źródło radykalnej zmiany w zachowaniu przedsiębiorstwa – reorganizacji noszącej znamiona zwrotu strategicznego. Katastrofy, czy kryzysy mogą pojawiać się również w otoczeniu przedsiębiorstwa. Są to zjawiska, które swoim zaistnieniem i/lub późniejszym trwaniem zagrażają dalszej egzystencji przedsiębiorstwa podważając podstawy jego bytu²⁷. Może to być np. nagłe wahnięcie popytu, nieoczekiwane wydarzenia polityczne o skali międzynarodowej, przejęcia kapitałowe, utrzymujące się zmiany w składzie najwyższego kierownictwa²⁸. Kryzys nie może być jednak postrzegany jedynie jako przyczyna niepowodzeń i upadku – może on także stanowić źródło sukcesu, ale tylko dla takich przedsiębiorstw, które odpowiednio wcześniej rozpoznają jego charakter i przygotowują adekwatne i skuteczne programy dostosowawcze. Prawdopodobieństwo skutecznej walki z negatywnym wpływem katastrofy na organizację wzrasta wraz z ich doświadczeniem w postępowaniu w przypadkach oddziaływania podobnych zjawisk w przeszłości oraz z rosnącą umiejętnością zarządzania ryzykiem. Teorie zarządzania w kryzysie dostarczają również odpowiedzi na przyczyny niepowodzeń przedsiębiorstw w dostosowaniu się do kryzysowych sytuacji analizując m.in. reakcje jednostek, grup społecznych i systemów gospodarczych na oddziaływanie destrukcyjnych zaburzeń zewnętrznych²⁹.

²⁵ Patrz: T. J. Peters, R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, New York 1982; G. Morgan, op. cit., s. 65.

²⁶ Patrz: J. W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 23.

²⁷ Patrz: T. Pauchant, I. Mitroff, *Transforming the Crisis Prone Organisation*, Jossey-Bass, San Francisco 1992, s. 32.

²⁸ Szerzej patrz: G. Meyers, J. Holusha, *Managing Crisis*, Unwin, London 1988.

²⁹ S. A. Booth, *Crisis Management Strategy; competition and change in modern enterprises*, Routledge, London 1993, s. 90 - 121.

Zwrot strategiczny lub upadek przedsiębiorstwa może być również spowodowany przez czynniki tkwiące w jego otoczeniu branżowym. Te same czynniki mogą gwarantować mu przetrwanie pomimo braku szczególnych umiejętności czy kompetencji (np. poprzez korzystny dla uczestników branży układ barier wejścia) lub powodować wypadnięcie z branży i upadek ze względu na nasiloną walkę konkurencyjną w sektorze. Aby dostosować się do wymogów środowiska, w jakim konkuruje dane przedsiębiorstwo, zwolennicy teorii zarządzania strategicznego proponują stałą analizę otoczenia branżowego, a w szczególności pięciu jego elementów: barier wejścia, nabywców, dostawców, substytutów i zachowań konkurentów wewnątrz sektora³⁰. Niezależnie od badań dementujących twierdzenia zwolenników tej teorii, jakoby to cechy branży determinowały efektywność funkcjonowania znajdujących się wewnątrz tego sektora przedsiębiorstw³¹, systematyczna analiza środowiska wyrabia w przedsiębiorstwie rutynę "czuwania" i gotowości do przeciwdziałania zaobserwowanym niepokojącym objawom lub też wykorzystania pojawiających się szans w otoczeniu.

Sposobami umiejętnego radzenia sobie w przedsiębiorstwie z różnego typu objawami nieprzystosowania – zarówno tymi zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi – zajmuje się nurt zarządzania zmianą (managing change & turnaround strategies). Szczególną uwagę poświęca się tutaj kwestii właściwego zrozumienia kontekstu, przebiegu i zawartości procesu przystosowawczego w przedsiębiorstwie³², bez czego nie można skutecznie zarządzać zmianą. Głównymi problemami, z jakimi spotykają się menedżerowie zarządzający zmianą są:

- opór ludzi przed zmianą – wynikający z potrzeby poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, a wszelkie próby naruszenia obecnego stanu odczytywane są jako źródło niepokoju i chaosu,
- strach menedżerów przed utratą kontroli nad zmieniającą się organizacją,
- strach przed utratą dotychczasowej władzy różnych nieformalnych grup interesów.

Opór ludzi niwelują odpowiednie działania mające na celu pobudzenie inicjatywy i aktywności w kierunku pożądanych zmian. Należy do nich przede wszystkim aktywne uczestnictwo załogi w identyfikacji przyczyn niedomagań przedsiębiorstwa, włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów poprzez tworzenie grup zadaniowych oraz nakreślenie jasnego systemu nagród za osiągnięcie celu w określonym terminie. Utrzymanie kontroli nad zmieniającym się przedsiębiorstwem ułatwi jasne sprecyzowanie wizji przyszłości i jej wewnętrzne rozpowszechnienie, budowa spójnego

³⁰ Patrz m.in. M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 13 i n.

³¹ Patrz m.in. badania Hanson Group w: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Prentice Hall, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, oraz R. P. Rumelt, *How much does industry matter?*, "Strategic Management Journal", 1991, vol. 12. Badania te wykazały, że inwestowanie przedsiębiorstw w branże uznane za nieatrakcyjne uwieńczone jest w wielu przypadkach sukcesem. Ponadto udowodniono, że zróżnicowanie poziomu zysków pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w tej samej branży jest tak samo duże jak pomiędzy poszczególnymi branżami.

³² Patrz D. A. Nadler, *Concepts for the Management of Organizational Change*, w: *Managing Change*, ed. Ch. Mabey, B. Mayon-White, Paul Chapman Publishing Ltd., New York, s. 85 - 97.

planu działania, powołanie do życia koordynatorów zmian, uruchomienie dodatkowych środków na szkolenia, wdrożenia pilotażowe itd. Negatywny wpływ nieformalnych grup interesów, które mogą starać się blokować lub bojkotować procesy przystosowawcze, można zmniejszyć dzięki zaangażowaniu ich liderów w procesy zmian uznając tym samym ich znaczenie w przedsiębiorstwie. Należy przy tym zawsze pamiętać, że podejmowanie jakichkolwiek działań o charakterze naprawczym nie powinno naruszać granic "względnej stabilności". Ze względu jednak na olbrzymią trudność w zlokalizowaniu tej odmiennej dla każdego przedsiębiorstwa granicy procesy dostosowawcze często kończą się fiaskiem.

3. ZWROT W PRZEDSIĘBIORSTWIE POSTSOCJALISTYCZNYM

Sytuacja podmiotów gospodarczych w okresie przejścia z jednego ustroju do drugiego jest szczególna. Jej specyfika polega na braku doświadczeń w zachowaniu przedsiębiorstwa w klimacie instytucjonalnego i strukturalnego chaosu. Katastrofa, polegająca na nagłej zmianie systemu, jest co prawda źródłem nowego porządku, lecz stan przejściowy to dla wielu przedsiębiorstw państwowych okres intensywnej, ale bardzo bolesnej nauki. Nauki tym trudniejszej, iż doświadczają jej w przeważającej mierze organizacje dojrzałe o sztywnych strukturach organizacyjnych. Przedsiębiorstwa socjalistyczne działały w gospodarce przetargów, w warunkach miękkich ograniczeń budżetowych, gdzie nie było ścisłego związku pomiędzy nakładami, efektami i wynagrodzeniem i dawało to mglisty obraz reguł ich funkcjonowania. Towarzyszył temu klimat ssania (nienasyconego popytu) skłaniający podmioty do nadmiernego gromadzenia zasobów. W przedsiębiorstwach wykształciły się postawy oportunistycznego kombinatora i *homo sovieticus*³³ oraz rutyny dosyć bezkrytycznej realizacji centralnie nakreślonych planów działania. Załamanie systemu spowodowało, że przedsiębiorstwa okazały się zupełnie nieprzystosowane do nowego charakteru gry. Ten stan objawiał się:

- brakiem dostatecznej informacji i wiedzy na temat zasad funkcjonowania i preferencji rynku oraz nieumiejętności analizy otoczenia, której wyniki mogłyby takich informacji dostarczyć,
- złym odczytem kosztów transakcyjnych – nadmierną internalizacją działań,
- nadmiernym poziomem aktywów dedykowanych i trudno zbywalnych,
- zbyt dużym poziomem zachowań oportunistycznych,
- brakiem lub uśpieniem innowacyjności i przedsiębiorczości,
- kruchym dopasowaniem przy sztywnej mechanistycznej strukturze, braku strategii i coraz bardziej burzliwym środowisku,
- nieadekwatnymi, sztywnymi rutynami działania przy nieelastycznych, miernych jakościowo zasobach,

³³ Patrz: W. J. Otta, *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej. Aspekty metodologiczne*, "Ekonomista" 1996, nr 1, s. 9 - 22.

— brakiem wyróżniających kompetencji.

Przedsiębiorstwa państwowe stanęły nagle przed koniecznością zmiany reguł gry z prymatu politycznych interesów na triumf wiedzy i kompetencji zarządzania, transformacji instytucji oraz przebudowy struktur organizacji.

W literaturze dominuje pogląd, że praktyczne rozwiązanie problemu nieprzystosowania przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinno mieć charakter zwrotu strategicznego. Dziedzictwem gospodarki socjalistycznej jest bowiem przede wszystkim niekorzystne położenie strategiczne przedsiębiorstw³⁴. Jakkolwiek zwrot strategiczny (tj. radykalna zmiana pozycji rynkowej i/lub potencjału konkurencyjnego) jest pożądanym w wielu przypadkach, to potrzeba zwrotu operacyjnego (przede wszystkim bardziej efektywnego wykorzystania posiadanego potencjału) dotyczy prawie wszystkich tych przedsiębiorstw. W niektórych podmiotach działających na atrakcyjnych rynkach i dysponujących znacznym i zasadniczo adekwatnym potencjałem nie są potrzebne zmiany w strategii. Organizacje te mogą jednak stać przed problemem przystosowawczym wynikającym z nieefektywnego wykorzystania swojego potencjału. Trzeba też zauważyć, że dokonanie zwrotu strategicznego wymaga zazwyczaj wcześniejszego lub, najczęściej jednoczesnego, przeprowadzenia zwrotu operacyjnego. Skuteczność zarówno zwrotu strategicznego, jak i operacyjnego, jest zdeterminowana jakością i intensywnością przeprowadzanych zmian instytucjonalnych. Kluczową rolę odgrywa tutaj kreacja silnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, rozumianej jako zespół postaw, norm, reguł postępowania oraz wyznawanych przez uczestników danej organizacji wartości.

Radykalna zmiana działania przedsiębiorstwa postsocjalistycznego przybierająca postać zwrotu strategicznego powinna skoncentrować się na:

- zmianie pola gry, związanej z przejściową destabilizacją i późniejszym przywracaniem stabilizacji – w przypadku konieczności dokonania dywersyfikacji (dywersyfikacja strategiczna), gdzie przedsiębiorstwo charakteryzuje się nieatrakcyjną domeną i w miarę elastycznym potencjałem, a jego działania zmierzają do destabilizacji/restabilizacji strategicznej – czyli najpierw zburzenia i wycofania się z dotychczasowego układu produktów/rynków, a następnie przywrócenia stabilności w nowym układzie domeny,
- transformacji strategicznej polegającej m.in. na: stworzeniu silnego ośrodka władzy, zapewnieniu jednolitości wizji strategicznej, przy jednoczesnym pobudzaniu inicjatywy oddolnej, utrzymywaniu umiarkowanego poziomu konfliktu wewnętrznego oraz wprowadzeniu spójnego systemu zarządzania strategicznego. Powstaniu silnego ośrodka władzy mogą sprzyjać m.in. procesy zmian własnościowych (np. wyłonienie się silnego właściciela), powołanie nowej kadry kierowniczej, nie obciążonej dotychczasowymi rutynami działania w przedsiębiorstwie, a także charyzmatyczne cechy przywódcze naczelnego kierownictwa. Pożądane zmiany

³⁴ Patrz m.in. W. J. Otta, W. Piotr, *Dziedzictwo gospodarki socjalistycznej*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, op. cit., s. 59 - 77.

kulturowe to m.in. konsolidacja wokół wybranego kierunku działania naczelnej kadry kierowniczej. Wskazane są autorytarne elementy w stylu zarządzania, eliminacja czynników konfliktogennych, wprowadzenie systemu motywacji wspierającego kierunek zmian.

- restrukturyzacji – istotnej rekonstrukcji potencjału (restrukturyzacja strategiczna), w sytuacji, gdzie potencjał przedsiębiorstwa nie pasuje do jego w zasadzie atrakcyjnej domeny. Zwrot strategiczny polega w tym wypadku na intensywnym szkoleniu i rekrutacji personelu, szybkim pozyskaniu płynnych środków pieniężnych i wyrobieniu marki.

Na zwrot operacyjny składa się:

- restrukturyzacja operacyjna – jako podstawowy wymiar, obejmujący min. realokację zasobów przedsiębiorstwa, redukcję zasobów nieproduktywnych lub o niskim stopniu produktywności, stopniowe podnoszenie jakości zasobów (np. szkolenia, inwestycje modernizacyjne).
- stabilizacja – przede wszystkim poprzez oddłużenie przedsiębiorstw. Trzeba zaznaczyć, że zaniechanie działań skutkujących oddłużeniem jest czynnikiem zagrażającym powodzeniu całego procesu przystosowawczego.
- transformacja instytucjonalna – która przejawia się między innymi poprzez kreowanie silnego ośrodka władzy konsekwentnie forsującego zmiany przeprowadzenia zmian kulturowych wspierających działania ośrodka kierowniczego, reorganizację zmierzającą do konsolidacji i koordynacji działań.

Najważniejsze przedsięwzięcia organizacyjne to m.in. uporządkowanie wewnętrznych i zewnętrznych powiązań technologicznych, w tym wprowadzenie standardowych procedur działań, sprecyzowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek dzięki decentralizacji zarządzania, usprawnienie komunikacji i koordynacji. Przedsięwzięcia te zmierzają do budowy spójnego systemu zarządzania operacyjnego, składającego się z podsystemu planowania ilościowego i wartościowego, podsystemu kontroli, analizy i oceny oraz motywacji.

4. PODSUMOWANIE

Przyczyny braku przystosowania przedsiębiorstw są różne w ujęciu rozmaitych teorii. Końcowy efekt nieprzystosowania jest taki sam – upadek. Prawdopodobieństwo wystąpienia niedomagań i niemożności odpowiedniej nań reakcji wzrasta wraz z liczbą i intensywnością oddziaływania czynników zakłócających. Zmniejsza się z nabywaniem doświadczeniem w wykrywaniu, zapobieganiu i/lub przeciwdziałaniu podobnym zakłóceniom wewnętrznym i zewnętrznym. Przedsiębiorstwa postsocjalistyczne narażone są szczególnie silnie na popadnięcie w stan nieprzystosowania. Konieczne jest szybkie i skuteczne wdrażanie kompleksowych programów naprawczych. Długotrwałego sukcesu nie zapewnią jednak przedsiębiorstwu same zmiany w domenie bądź strukturze organizacji. Niezbędna jest żmudna praca nad przeobrażeniami kulturowymi. Efektów nie należy spodziewać się natychmiast ze względu na ich ewolucyjny charakter. Bez

odpowiedniej metamorfozy kulturowej trudno będzie marzyć polskim przedsiębiorstwom o znalezieniu się w rynkowej "Sali Chwały".

STRATEGIC AND OPERATIONAL SHIFT
IN BUSINESS: A SURVEY OF THEORIES

S u m m a r y

The article gives a survey of economy and management theories from the point of view of a lack in adapting abilities of enterprises. First of all, this problem does manifest itself in: lack of compatibility between particular parts of an enterprise, faulty or tardy recognition of exigences that surround a given business subject in its operations, or – finally – in inadequate or ineffective activity aimed at correction of malfunctioning.

The cause of such troubles looks differently in view of various theories. For instance, a disparity in access to information is being stressed (conf.: F. H. Knight's profit theory): it can be a source of a rise or of a crash of an enterprise. Lack of adaptability can also be a result of bad allocation of own transactions of an enterprise (theory of transactions costs), of internal interests conflict (behavioural theories), or – of structural inertion of a given subject (theories of populations' ecology).

The expected answer to such an inadaptability should be a shift operated in activity of the enterprise. Depending on the kind of problem experienced by the organisation, its repair programme can be a form of operational or strategic shift. Post-socialistic enterprises do experience quite particular kind of inadaptability. Thoroughly changed real conditions make many of them forced to operate a shift of compound character where a need exist to make their domain more attractive and, in the same time, to render the potential used in a more flexible and effective way. As far as effective operating of changes in an enterprise, not only post-socialistic one, is concerned – the ways of managing a shift as shown in the article can be helpful, as well as theories of crisis management and, finally, instructions given by researchers from the "excellence literature" trend.