

# Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii

<https://doi.org/10.33141/po.2006.05.01>

Przeład Organizacji, Nr 5 (796), 2006, ss. 7-9

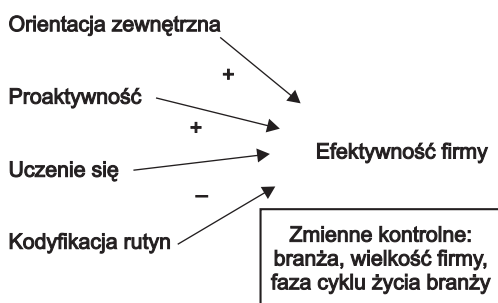
[www.przebladorganizacji.pl](http://www.przebladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Krzysztof Obłój, Tomasz Obłój*

## Wprowadzenie

**W** naszym poprzednim artykule („PO” nr 4/2006) opisaliśmy wyniki badań jakościowych nad dominującą logiką polskich firm w latach 90. i postawiliśmy na tej podstawie cztery główne hipotezy dotyczące dominującej logiki liderów. Stwierdzały one – tak jak to ukazujemy w modelu na rysunku, że występują wyraźne wspólne elementy w przekroju czterech komponentów dominującej logiki: percepcji/nadawania sensu, działania/decyzji, uczenia się i kodyfikacji rutyn.



**Rys. Wpływ dominującej logiki na efektywność działania organizacji**

W celu przetestowania naszego modelu przygotowana została specjalna ankieta, którą zdecydowano się po pilotażu wysłać do wszystkich firm, które w latach 1999–2004 „Puls Biznesu” zaliczył do tzw. Antylop Biznesu; warunki znalezienia się w owym rankingu są następujące: firma musi zostać założona przed 2000 rokiem, mieć obroty pomiędzy 3 a 250 mln złotych i wykazywać wzrost i zyski przez dwa kolejne lata z rzędu przed ukazaniem się rankingu. Baza danych rankingu Antylop Biznesu jest tworzona przez „Puls Biznesu” przy współpracy z instytutem badawczym Coface Intercredit Poland na podstawie analizy sprawozdań finansowych publikowanych przez polskie spółki prywatne w „Monitorze Polskim B”. Aby dopasować badaną populację w większym stopniu do charakterystyk firm, które były przedmiotem badań jakościowych, z bazy „Pulsu Biznesu” wyodrębniono 653 firmy założone w latach 1989–1995. W populacji tej znalazły się firmy z takich branż, jak: media, napoje i żywność, doradztwo, badania rynkowe, materiały budowlane, usługi (zarządzanie nieruchomościami, catering, sprzątanie) oraz turystyka. Branże te w dużym stopniu spełniają także

kryteria z wcześniejszej fazy badań, a mianowicie rozwijały się burzliwie w latach 90. ub. wieku, miały niskie bariery wejścia oraz występował mały stopień koncentracji i dominacji firm zagranicznych.

Wstępna ankieta została pilotażowo przetestowana na prezesach pięciu firm o charakterystykach podobnych do naszej populacji. Pięć pytań zostało usuniętych ze względu na nadmiar komplikacji lub też brak precyzji. Ostateczna ankieta zawierała 32 pytania z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta i mierzyła cztery charakterystyki dominującej logiki, które były rezultatem badań jakościowych oraz analizy literatury przedmiotu. W kwietniu 2005 roku ankieta została wysłana do wszystkich prezesów 653 firm. Pierwsza wysyłka zaowocowała zwrotem 56 kwestionariuszy. Kolejna wysyłka w październiku 2005 roku doprowadziła do zwiększenia się liczby uzyskanych odpowiedzi do 106, z czego tylko 98 stanowiły wypełnione kompletnie kwestionariusze. Pięć kwestionariuszy zwrócono z firm będących w trakcie likwidacji, a trzy odmówiły udziału lub przesłały kwestionariusze bez kompletnych odpowiedzi. Ostatecznie uzyskany poziom 14,2% odpowiedzi nie jest wysoki, ale trzeba zauważyć, że część firm w populacji na pewno jest w fazie likwidacji, akwizycji lub fuzji. Badanie ze względu na możliwość wystąpienia błędu braku odpowiedzi w całej próbie oraz poszczególnych branż nie wykazało żadnych statystycznie istotnych różnic. Analiza wiarygodności poszczególnych pytań za pomocą wskaźnika Cronacha wykazała, że wszystkie pytania miały wiarygodność powyżej 0,60.

Badając dominującą logikę, jak i ocenę wyników firmy, autorzy wykorzystali miary jakościowe (ocenę przez indywidualnych respondentów) z racji braku ilościowych wskaźników. Ten rodzaj pomiaru jest często dyskutowany w literaturze przedmiotu, ale generalnie przyjmuje się w badaniach nad strategiami firm, że takie podejście jest dopuszczalne i nie tworzy ani istotnych problemów, ani błędów pomiaru. Analiza statystyczna różnic odpowiedzi ze względu na pozycję oraz staż pracy respondentów nie wykazała istotnych statystycznie błędów pomiaru.

## Zmienne: zależna i niezależne

**D**la autorów zmienną zależną była efektywność funkcjonowania firmy mierzona wielkością dochodów, zysków, udziałem w rynku i jakością oferty. Ponieważ polscy przedsiębiorcy niechętnie podają dane ilościowe, wykorzystaliśmy ich jako

ściową ocenę pozycji firmy na tle konkurencji. W tym celu pytaliśmy o porównanie dochodów, zysków, udziału w rynku i jakości oferty w zestawieniu z konkurencją na 5-stopniowej skali Likerta: od oceny „znacznie mniejsza niż konkurencja” do „większa niż konkurencja”. Próbkę została podzielona na dwie podgrupy za pomocą zmiennej LIDER. Jako liderów sklasyfikowaliśmy firmy, których respondenci wskazali, że ich dochody, zyski, udziały w rynku i jakość są większe niż konkurencji. W ostatecznej analizie pozwoliło to na wyłonienie 17 liderów i 71 firm przeciętnych.

Następnie autorzy podzielili próbkę ze względu na cztery główne badane charakterystyki dominującej logiki. Nie wszystkie pytania zostały uwzględnione w realizacji tego podziału. Analiza czynnikowa wykazała potrzebę eliminacji siedmiu zmiennych, ponieważ miały ograniczoną wartość eksplanacyjną lub były silnie skorelowane z odpowiedziami na inne pytania.

Trzy zmienne niezależne: zewnętrzna orientacja (ORIENTACJA), proaktywność (PROACT) i uczenie się (UCZENIE) zostały przez autorów stworzone jako średnia odpowiedzi na pięć pytań opisujących te zmienne. Ostatnia zmienna – rutyny organizacyjne (RUTYNY) została stworzona jako średnia z odpowiedzi na siedem pytań.

W naszym modelu regresji wykorzystaliśmy trzy zmienne kontrolne. Typ branży (BRANŻA) jest naturalną zmienną kontrolną, ponieważ setki studiów wykazują, że branża wpływa na praktyki zarządzania, a także jest to dobry substytut takiej zmiennej, jak „typ otoczenia” firmy. Drugą zmienną kontrolną, przyjętą z podobnych powodów, była intensywność konkurencji (KONKURENCJA) ze względu na obecność tylko krajowych lub krajowych i zagranicznych konkurentów, ponieważ poprzednie badania wskazały na istotność tego rodzaju podziału (Weinstein i Oblój, 2002). Jako trzecią zmienną wykorzystaliśmy, zgodnie z sugestią Portera (1980), typ otoczenia biznesowego rozumianego jako faza cyklu rozwoju branży (OTOCZENIE), czyli zdefiniowanego jako branża w fazie początkowym (rozproszona), przejściowym lub dojrzałym. Wiele badań wskazuje na to, że cykl życia branży wpływa na strategię firm oraz na ich wyniki. Ponieważ wszystkie firmy w próbce to małe lub średnie (zatrudniają od 50 do 250 pracowników), wielkość firmy nie stanowiła zmiennej kontrolnej. Żadna kombinacja ze zmiennych kontrolnych nie cechowała się istotnym poziomem korelacji. W związku z tym wszyst-

kie z zaproponowanych zmiennych zostały włączone do analizy regresji i są istotnymi zmiennymi kontrolnymi w modelu regresji. Wartości średnie oraz odchylenia standardowe zmiennych zawiera tabela 1.

## Wyniki analizy statystycznej

**A**by potwierdzić hipotezy stwierdzające, że dominująca logika silnie oddziałuje na efektywność funkcjonowania firmy, autorzy przeprowadzili analizę regresji. Włączone do modelu zostały zmienne niezależne: orientacja zewnętrzna, proaktywność, uczenie się oraz odwrotnie kodowana zmienna – rutyny. Ze względu na charakter zmiennej zależnej (lider), która była zmienna binarna, autorzy użyli modelu regresji binarnej z wprowadzającą metodą doboru zmiennych do modelu. Analiza reszty nie wskazała na wystąpienie źle sklasyfikowanych przypadków w analizie. Jak podano wyżej, oprócz czterech zmiennych niezależnych, do modelu regresji włączono trzy zmienne kontrolne.

W hipotezach autorzy przewidywali, że liderów branż, określonych jako mających przewagę nad innymi graczami w branży w obszarze przychodów, zysków, jakości usług oraz udziału w rynku, będzie charakteryzować unikatowa dominująca logika. Oznacza to, że średnio powinni odnotowywać wyższy wskaźnik proaktywności, optymizmu, uczenia się oraz niższy wskaźnik kodyfikacji rutyn niż firmy przeciętne. Każda z tych zmiennych powinna więc wyjaśniać pozycję w branży określoną zero-jedynkowo jako pozycję lidera lub jej brak. W tym celu autorzy zaproponowali zbudowanie czterech modeli regresji włączając kolejne zmienne kontrolne do analizy. Wyniki regresji przedstawione są w tabeli 2.

Zgodnie z tym, co przewidzieliśmy w hipotezie 1., zewnętrzne zorientowanie i optymizm firm są zmienną wyjaśniającą silną pozycję w branży ( $p < 0,05$ ). Wskazuje to na fakt, że firmy, które odnoszą sukces na rynku, wykorzystują pojawiające się szanse na rynku oraz oceniają otoczenie głównie w kategoriach szans. Konkurencja jest dla liderów w znacznej mierze źródłem wyzwań i motywacji. Firmy te są także optymistyczne, jeśli chodzi o przyszłość. Ta zależność potwierdza, że koncentrowanie się na zagrożeniach i szansach nie podąża tymi samymi drogami poznawczymi (Jackson, Dutton, 1988). Osoby badane w firmach-liderach były bardziej wrażliwe na szanse pojawiające się w otoczeniu, podczas gdy respondenci z firm nie zakwalifiko-

**Tab. 1. Wartości średnie i odchylenia standardowe dla głównych zmiennych**

	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
KONKURENCJA	98	1,00	3,00	2,0306	0,9356
OTOCZENIE	98	1,00	3,00	1,94	0,663
BRANŻA	98	1,00	14,00	7,1735	3,9923
RUTYNY	98	2,14	4,71	3,2098	0,4945
ORIENTACJA	98	1,50	4,75	2,8240	0,6679
UCZENIE	98	2,50	5,00	3,7321	0,5242
PROACT	98	1,80	4,40	3,3735	0,5855
N ważnych	98				

Tab. 2. Cztery modele regresji (z dołączeniem kolejnych zmiennych kontrolnych)

Zmienne	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
ORIENTACJA	0,81* (4,06)	0,82* (4,17)	0,86* (4,35)	0,9* (4,51)
PROACT	1,4** (5,92)	1,38** (5,78)	1,39** (5,56)	1,34* (5,15)
UCZENIE	0,26 (0,21)	0,27 (0,23)	0,2 (0,11)	0,17 (0,09)
RUTRYNY	1,26* (5,1)	1,27* (5,23)	1,38** (5,72)	1,46** (6,14)
KONKURENCJA		0,1 (0,13)	0,22 (0,55)	0,21 (0,51)
BRANŻA			-0,5 (1,63)	0,04 (0,45)
OTOCZENIE (TYP RYNKU)				-0,56 (1,66)

Uwaga: \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$

wanych do zbioru liderów zwracały większą uwagę na zagrożenia i problemy.

Zgodnie z założeniem postawionym w hipotezie 2., badanie wykazało istnienie silnego związku pomiędzy pozycją firmy na rynku a proaktywnością jej działań ( $p < 0,05$ ). Firmy przodujące w każdej z branż są bardziej skłonne do eksperymentowania, wchodzenia w nowe obszary działalności oraz ryzyka, nawet w sytuacjach stosunkowo dużej asymetrii informacji czy ograniczonej liczby danych. Z drugiej strony, słabsi gracze na rynku są bardziej konserwatywni oraz skoncentrowani na ulepszaniu dotychczasowej domeny działania. W ten sposób ograniczają oni swoje możliwości dywersyfikacji, rozwoju oraz wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans.

W hipotezie 3. przewidywaliśmy, że jednym z elementów dominującej logiki funkcjonowania przedsiębiorstw mającej pozytywny wpływ na pozycję rynkową będzie organizacyjna umiejętność uczenia się. Jakkolwiek istnieje pozytywny związek między tą zmienną a pozycją firmy w porównaniu do konkurentów, jest on słaby i nieistotny statystycznie.

Hipoteza 4. łączyła stopień zrutynizowania działań z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw i stwierdzała, że niskie natężenie rutyn w codziennym funkcjonowaniu firm powinno być elementem wyjaśniającym silną pozycję firmy na rynku. Tak jak autorzy przewidywali, analiza wyników badań wykazała bardzo silny i pozytywny udział zmiennej oznaczającej stopień zrutynizowania w wyjaśnianiu przewagi konkurencyjnej firm.

Liderzy nie tylko nie mieli organizacyjnie wykształconych rutyn i procedur, ale także podejmowali działania decentralizujące i kładli nacisk na struktury organizacyjne zapewniające szybkie dostosowywanie się do otoczenia i umożliwiające natychmiastowe podejmowanie decyzji.

## Konkluzje

**P**rojektując niniejsze badanie ilościowe autorzy starali się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób dominująca logika działania przedsiębiorstw, rozumiana jako koncept poznawczy, strategiczny, operacyjny oraz ewolucyjny, pozwala wyjaśnić sposób i regułę budowania skutecznych strategii biznesowych w burzliwym otoczeniu. Analizując dynamiczne procesy kierujące dominującą logiką przedsiębiorstw mających niemalże takie same szanse rozwoju na rozwijającym się rynku polskim lat 90. ub. wie-

ku, autorzy odkryli dwa podstawowe schematy dominującej logiki funkcjonowania organizacji. Firmy przeciętne działają w sposób niemal podręcznikowy. Są dobrze ustrukturalizowane i mają jasno określone priorytety. Zamiast wykorzystywać pojawiające się szanse, koncentrują się na rozwiązywaniu problemów. Budują formalne plany, które są potem skrupulatnie realizowane. Tworzą scentralizowane, sformalizowane struktury i wprowadzają standardy i procedury postępowania. W niedługim czasie firmy takie stają się niewolnikami swojej dominującej logiki działania poprzez racjonalne wytłumaczenia porażek i skuteczne mechanizmy zapominania doświadczeń rynkowych.

Liderzy nie mają zwartych, ustanowionych i zamkniętych strategii. Podążają, stosując się do prostych reguł, które umożliwiają im stwarzanie i wykorzystywanie szans, wpływając na rozwój wypadków na rynkach, tworzą standardy działania, marki i reputację. Wskazuje na to fakt, że trzy z czterech głównych zmiennych okazały się statystycznie istotne w wyjaśnianiu sukcesu firm na rynku. Skonstruowany model, zawierający jako zmienne objaśniające proaktywność, zewnętrzne zorientowanie i niski stopień zrutynizowania działań, wyjaśniał 78,5% zmienności pozycji konkurencyjnej firm. Umiejętność uczenia się jest wprawdzie pozytywnie skorelowana z sukcesem firmy, jednak nie wyjaśnia jego zmienności w wystarczającym stopniu, aby została włączona do modelu. Jedną z możliwych prób wytłumaczenia tego faktu jest hipoteza wymagająca dalszych badań, zakładająca, że umiejętność uczenia się jest immanentnie zawarta w pozostałych trzech atrybutach przypisanych dominującej logice firm, które odniosły sukces na rynku.

prof. Krzysztof Obłój

Wydział Zarządzania UW

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

im. L. Koźmińskiego

mgr Tomasz Obłój

Katedra Teorii Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa

## BIBLIOGRAFIA

- [1] JACKSON S.E., DUTTON J.E., (1988), *Discerning Threats and Opportunities*, „Administrative Science Quarterly”, 33: 370-387.
- [2] PORTER M.E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press: New York.
- [3] WEINSTEIN M., OBŁÓJ K., (2002), *Strategic and Environmental Determinants of HRM Innovations in Postsocialist Poland*, „International Human Resource Management”, vol. 13: 642-659.