

Anna KWIOTKOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

BADANIE KONFIGURACJI WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI Z WYKORZYSTANIEM JAKOŚCIOWEJ ANALIZY PORÓWNAWCZEJ

Streszczenie. Dla zrozumienia złożonej natury dokonań organizacji, a więc szeroko pojętej efektywności ich funkcjonowania, w literaturze prowadzone są coraz bardziej wyrafinowane badania. Osiągany poziom efektywności i możliwość przetrwania organizacji stanowią wynik skomplikowanych układów wzajemnie powiązanych współzależności, które mogą być trudne do uchwycenia za pomocą powszechnie stosowanych metod, takich jak modele regresji.

Celem artykułu jest wskazania nowego sposobu analizy konfiguracji organizacyjnych, będących konstelacjami różnych typów strategii, orientacji i warunków otoczenia prowadzących wspólnie do uzyskania wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji, przez zastosowanie podejścia konfiguracyjnego i jakościowej analizy porównawczej.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji, podejście konfiguracyjne, jakościowa analiza porównawcza

TESTING HIGH PERFORMANCE CONFIGURATIONS BY USING QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

Summary. In the literature for understanding the complex nature of the organization achievements, and so broadly defined performance are carried out increasingly sophisticated research. Reached the level of performance and the possibility of survival of the organization are the result of complex interconnected systems of interdependence, which may be difficult to capture using commonly employed methods, such as regression models. This paper aims to show a new way of analyzing organizational configurations, which are constellations of different types of strategies, orientations, and market conditions leading together to achieve superior

performance, through the use of configuration approach and qualitative comparative analysis.

Keywords: organization performance, configurational approach, qualitative comparative analysis

1. Wprowadzenie

Organizacje stanowią skomplikowane systemy współzależnych elementów, dla których przewaga konkurencyjna często nie opiera się na pojedynczych atrybutach, lecz zamiast tego umiejscowiona jest w związkach i relacjach pomiędzy wieloma różnorodnymi cechami¹. Dogłębne zrozumienie czynników wpływających na dokonania organizacji, szeroko pojęta efektywność ich funkcjonowania, wymaga jednoczesnego zwrócenia uwagi na złożoność owych podmiotów i otoczenia, w których działają. Istotne podkreślenia jest, jak postulują M. Lebas i K. Euske, że efektywność we współczesnych organizacjach nie jest już jedynie zbiorem rezultatów finansowych, stąd w miejsce efektywności finansowej należy mówić o efektywności funkcjonowania całej organizacji czy wręcz jej dokonaniach².

Odzwierciedlenie kompleksowego systemu charakterystyk organizacyjnych, strategii i otoczenia oraz ich wpływu na dokonania organizacji niezawodnie zapewniają konfiguracje organizacyjne. Adaptacja podejścia konfiguracyjnego opiera się na założeniu, że „struktury organizacyjne i systemy zarządzania są najlepiej rozumiane w kategoriach ogólnych wzorców, a nie z punktu widzenia analizy ściśle określonych zestawów właściwości organizacyjnych”³. Znaczenie podejścia konfiguracyjnego staje się szczególnie widoczne biorąc pod uwagę wzrastającą liczbę debat prowadzonych w tym zakresie w literaturze⁴. Z uwagi zaś na wzrost wiedzy w omawianym temacie, rozważania mają tendencję do zmiany kierunku identyfikacji moderatorów i warunków brzegowych tworzących konfiguracje, prowadząc przy tym do bardziej kompleksowych wyjaśnień⁵, obejmujących wiele interakcji i efektów, których wymagają rachunki konfiguracyjne.

¹ Między innymi: Burton P., Obel B.: *Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit*. Springer: New York 2004; Ketchen D.J., Thomas J.B., Snow C.C.: *Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches*. “Academy of Management Journal”, Vol. 36, 1993, p. 1278-1313; Siggelkow N.: *Evolution towards fit*. “Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, 2002, p. 25-159.

² Lebas M., Euske K.: *A conceptual and operational delineation of performance*, [in:] Neely A. (red.): *Business performance measurement. Theory and practice*. Cambridge University Press, Cambridge 2004.

³ Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R.: *Configurational approaches to organizational analysis*. “Academy of Management Journal”, Vol. 36, 1993, p. 1181.

⁴ Fiss P.C.: *A set – theoretic approach to organizational configurations*. “Academy of Management Review”, Vol. 32, 2007, p. 1180-1198.

⁵ Lampel J., Shapira Z.: *Progress and its discontents: data scarcity and the limits of falsification in strategic management*. “Advances in Strategic Management”, Vol. 12A, 1995, p. 113-150.

Co więcej istotne jest, że rozwój teorii konfiguracji i testów empirycznych podejść konfiguracyjnych wciąż napotyka znaczne wyzwania⁶. Z uwagi na teorię, podejście konfiguracyjne narzuca odmienny od tradycyjnego sposób wykorzystania konstrukcji teoretycznych, składających się z warunkowych zmiennych i wyników, ponieważ różne warunki mogą prowadzić do wielu konfiguracji osiągających porównywalne wyniki. W analizie konfiguracyjnej nie zawsze jedna charakterystyka prowadzi do określonych wyników, na przykład wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji, lecz jej wynikiem może być wiele konfiguracji, które prowadzą do tego samego wyniku⁷. Co więcej, teoretyczna atrakcyjność argumentów konfiguracyjnych może być pomniejszona z uwagi na wyzwania metodyczne związane z modelowaniem wielu złożonych interakcji pomiędzy elementami konfiguracji⁸. Tradycyjne, wielowymiarowe metody analityczne nie są w stanie w pełni uchwycić wszystkich skomplikowanych relacji zachodzących pomiędzy wzajemnie zależnymi elementami konfiguracji (na przykład między różnymi typami orientacji przedsiębiorstw – np. orientacją na konsumenta, orientacją na konkurenta, strategią i otoczeniem) oraz wynikami (na przykład wysoką efektywnością).

Aby sprostać omawianym wyzwaniom, w ślad za jednymi z najnowszych badań prowadzonych nad konfiguracjami organizacyjnymi⁹, w artykule przedstawiono pięcio-etapową procedurę wykorzystującą nowe podejście metodyczne do testowania teorii konfiguracji – jakościową analizę porównawczą (Qualitative Comparative Analysis – QCA). QCA to jedna z grup metod ustawionych teoretycznie¹⁰, wprowadzona przez amerykańskiego

⁶ Fiss P.C.: Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. "Academy of Management Journal", Vol. 54, 2011, p. 393-420; Vorhies D.W., Morgan N.A.: A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. "Journal of Marketing", Vol. 73(2), 2003, p. 100-115.

⁷ Kwiotkowska A.: Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych. Difin, Warszawa 2015.

⁸ Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P.: Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories "Academy of Management Journal", Vol. 36, 1993, p. 1196-1250.

⁹ Między innymi: Crilly D.: Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: a midrange theory. "Journal of International Business Studies", Vol. 42, 2011, p. 694-717; Fiss P.C.: A set – theoretic approach to organizational configurations. "Academy of Management Review", Vol. 32, 2007, p. 1180-1198; Grandori A., Furnari S.: A chemistry of organizations: combinatorial analysis and design. "Organization Studies", Vol. 19, 2008, p. 459-485; Greckhamer T.: Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: A set-theoretic analysis. "Organization Studies", Vol. 32, 2011, p. 85-115; Kogut B., MacDuffie J.P., Ragin C.C.: Prototypes and strategy: assigning causal credit using fuzzy sets. "European Management Review", Vol. 1, 2004, p. 114-131; Kwiotkowska A.: op.cit.; Schneider M.R., Schulze-Bentrop C., Paunescu M.: Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy – set analysis of capitalist variety and export performance. "Journal of International Business Studies", Vol. 41, 2009, p. 246-266.

¹⁰ Jest to jedna z metod opartych na logice wywodzącej się z teorii zbiorów, które przez połączenie teorii zbiorów i algebry Boole'a oferują zestaw nowych narzędzi do analizy sposobu, w jakim konfiguracje warunków – zmiennych zależnych – prowadzą do określonych zmian w uzyskanym wyniku.

socjologa C. Ragina. Podejście konfiguracyjne ustawione teoretycznie¹¹ zapewnia możliwość uchwycenia wysokiego stopnia złożoności konfiguracji, wskazując, w jaki sposób różne warunki przyczynowe łączą się prowadząc do określonego, poszukiwanego przez badacza wyniku¹². Co więcej, badania wskazują, że wykorzystanie QCA do testowania konfiguracji organizacyjnych może zaoferować nowe spojrzenie na kwestie odnoszące się do problemów przyczynowej złożoności, kwestii tak istotnej i stale jeszcze nie w pełni rozeznanej w teorii konfiguracji i w badaniach nad organizacjami¹³.

W kolejnych częściach artykułu przedstawiono i omówiono etapy procedury do badania konfiguracji organizacyjnych wykorzystującej QCA. Następnie zaprezentowano praktyczny przykład adaptacji ww. procedury do badania strategii i orientacji przedsiębiorstwa wskazując, w jaki sposób podejście konfiguracyjne kreuje nowe spojrzenie na temat jednej z zewnętrznych orientacji przedsiębiorstwa – orientacji rynkowej, pozwalając przy tym na opracowanie alternatywnych konfiguracji jednocześnie prowadzących do równie wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji.

2. Procedura do testowania teorii konfiguracji z wykorzystaniem QCA

Badania mające na celu wyjaśnienie skutków oddziaływań orientacji (strategicznej/rynkowej), typu strategii i otoczenia na efektywność funkcjonowania organizacji do tej pory (zazwyczaj) koncentrowały się na uznaniu efektów poszczególnych atrybutów organizacyjnych, wpływających niezależnie na poszukiwany wynik. Co więcej, większość z tych badań, w celu testowania hipotez badawczych, prowadzone były przy użyciu analizy regresji, analizy skupień z wykorzystaniem algorytmów grupujących czy oceny odchyień¹⁴. Każda z tych metod napotyka znaczne problemy przy wyjaśnieniu i zrozumieniu złożonych interakcji, wzajemnych oddziaływań zachodzących pomiędzy różnymi charakterystykami, wspólnie prowadzącymi do poszukiwanych wyników¹⁵. Problemy te wiążą się między innymi ze znacznym uzależnieniem od próby badawczej owych metod, ich wrażliwością na błędy czy ograniczonym wglądem w interakcje występujące w konfiguracjach.

¹¹ Przez podejście konfiguracyjne ustawione teoretycznie rozumie się podejście adaptujące do badania konfiguracji atrybutów metody ustawione teoretycznie wykorzystujące teorię mnogości i algebrę Boole'a, które umożliwiają algebraiczne przetwarzanie stwierdzeń logicznych.

¹² Ragin C.C.: *Fuzzy set social science*. University of Chicago Press, Chicago 2000; Ragin C.C.: *Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press, Chicago 2008.

¹³ Fiss P.C.: *Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research*. "Academy of Management Journal", Vol. 54, 2011, p. 393-420.

¹⁴ Fiss P.C.: *A set – theoretic approach to organizational configurations*. "Academy of Management Review", Vol. 32, 2007, p. 1180-1198.

¹⁵ Na przykład Van de Ven A., Drazin R.: *The concept of fit in contingency theory*. "Research in Organizational Behaviour", Vol. 7, 1985, p. 333-365.

Jak przekonująco rekomendują C.C. Ragin czy P.C. Fiss, do analizy skomplikowanych relacji konfiguracyjnych nadają się metody ustawione teoretycznie, takie jak QCA, które wyraźnie się koncentrują na kombinacji atrybutów i pozwalają na zaawansowaną analizę złożonych związków przyczynowych. W QCA do badania konfiguracji atrybutów, w odróżnieniu od konwencjonalnych rozwiązań opartych na regresji, wykorzystana jest algebra Boole'a – system zapisu, który umożliwia algebraiczne przetwarzanie stwierdzeń logicznych, co pozwala ocenić, w jaki sposób wielorakie przyczyny łączą się w oddziaływaniu na określony wynik, na przykład wysoką efektywność organizacji. Poniżej przedstawiono i krótko opisano kolejne, dwa teoretyczne i trzy empiryczne etapy procedury do badania konfiguracji organizacyjnych, która przebiega na podstawie analizy ustawionej teoretycznie, a ściślej wykorzystującej jedną z metod ustawionych teoretycznie QCA.

2.1. Wyznaczenie elementów centralnych konfiguracji

Pierwszym etapem omawianej procedury, opracowanym na bazie ustaleń teoretycznych, jest wyznaczenie centralnych elementów konfiguracji. Elementy konfiguracji stanowią zmienne, które zostały uznane za istotne w teorii organizacji i dowiedzione empirycznie, wpływają na siebie, a także na określone, poszukiwane przez badacza wyniki¹⁶. Centralne elementy konfiguracji tworzą wiodące zmienne, potencjalnie mające silny wpływ i oddziaływanie w obrębie określonych profili, w ten sposób, że układają się w zbiory bądź konfiguracje, które mają różny wpływ na wynik będący w polu zainteresowania badacza. Przeważnie są to zmienne o zasadniczym znaczeniu dla dyskusji naukowej, wykazujące różne skutki w wyniku połączenia z innymi zmiennymi, trudne wprost do wyjaśnienia (ze względu na ich wzajemne oddziaływania i interakcje), wpływające na poszukiwany wynik, taki jak na przykład efektywność organizacji.

2.2. Wyznaczenie elementów dopełniających konfiguracji

Kolejnym, drugim etapem procedury opracowanej w celu testowania teorii konfiguracji, mającym podobnie jak etap pierwszy podłoże teoretyczne, jest wyznaczenie dopełniających elementów konfiguracji. Są to zmienne, z którymi elementy centralne konfiguracji mogą silnie oddziaływać, a przez co istnieje możliwość uzyskania znaczących konfiguracji. Jednym ze sposobów na wyznaczenie dopełniających elementów konfiguracji jest rozróżnienie ich charakteru – zewnętrznego i wewnętrznego, w stosunku do jednostek poddanych analizie, a także odnalezienie powiązań z otoczeniem wewnętrznym bądź zewnętrznym. Jeśli na przykład elementem centralnym jest koszty transakcji sprzedawcy, określone inwestycje

¹⁶ Harms R., Kraus S., Schwarz E.: The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 21(1), 2009, p. 25-49.

mogą być wewnętrznym elementem dopełniającym, informacje o nabywcy mogą być zewnętrznym elementem dopełniającym, a relacje zaufania – elementem wyrównującym otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne.

Podejście konfiguracyjne może być wykorzystane do celów eksploracyjnych, lecz biorąc pod uwagę, że jest ono szczególnie odkrywcze w dojrzałych tradycjach badawczych, to ma również zastosowanie do testowania hipotez badawczych, tłumacząc istniejące wyniki badań na sposób myślenia konfiguracyjnego. Podejście konfiguracyjne umożliwia badaczom ocenę, które konfiguracje wykazują równie wysokie wyniki, co z kolei pozwala na zbadanie obecności ekwifinalności względem wyniku – sytuacji, w której równocześnie kilka konfiguracji może wykazywać równie wysoki wynik¹⁷. Pojęcie ekwifinalności jest przedmiotem wzmożonego zainteresowania w naukach o zarządzaniu, oferując znaczną przydatność do badania organizacji, z uwagi na możliwość wyjaśnienia różnych wyborów, które mogą prowadzić do poszukiwanego wyniku¹⁸.

2.3. Przekształcenie elementów konfiguracji w zbiory

Po sformułowaniu hipotez konfiguracyjnych, podobnie jak w przypadku klasycznych badań ankietowych, w ramach omawianej procedury, następuje opracowanie miar zmiennych – elementów konfiguracji, doboru próby i gromadzenie danych. Kolejno, zgodnie z QCA, zmienne są kodowane w zbiory w celu konstrukcji macierzy danych, zwanej tabelą prawdy¹⁹. Kodowanie zmiennych w zbiory opiera się na trzech, merytorycznie znaczących progach: próg pełnego członkostwa w zbiorze (na przykład zbiorów organizacji wykazujących orientację na konsumenta), próg braku członkostwa w zbiorze oraz punkt przejścia, czyli punkt maksymalnej niejednoznaczności w ocenie, czy zmienne/elementy konfiguracji znajdują się „w” zbiorze czy „poza” nim²⁰.

¹⁷ Na przykład Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P.: Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. "Academy of Management Journal", Vol. 36, 1993, p. 1196-1250; Gresov C., Drazin R.: Equifinality: Functional equivalence in organization design. "Academy of Management Review", Vol. 22, 1997, p. 403-428.

¹⁸ Fiss P.C.: Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. "Academy of Management Journal", Vol. 54, 2011, p. 393-420; Fiss P.C.: A set – theoretic approach to organizational configurations. "Academy of Management Review", Vol. 32, 2007, p. 1180-1198; Short J.C., Payne G.T., Ketchen D.J.: Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. "Journal of Management", Vol. 34(6), 2008, p. 1053-1079.

¹⁹ Tabela prawdy reprezentuje logicznie możliwe konfiguracje elementów prowadzące do wyniku poszukiwanego przez badacza – Ragin C.C.: Fuzzy set social science. University of Chicago Press, Chicago 2000.

²⁰ Więcej na ten temat m.in. [w:] Ragin C.C.: Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond. University of Chicago Press, Chicago 2008, p. 30.

2.4. Identyfikacja możliwych konfiguracji

Czwarty etap procedury dotyczy identyfikacji różnych konfiguracji elementów zapisanych w macierzy danych. Na tym etapie badacz przeprowadza procedurę uproszczenia tabeli prawdy zasadniczo opierając się na dwóch wartościach progowych – minimalnej liczbie przypadków tworzących konfiguracje i minimalnej spójności przypadków, tzn. stopnia, w jakim przypadki są zgodne z określonym (ustawionym teoretycznie) związkiem z wynikiem. Jeśli przypadki, które wykazują tę samą konfigurację elementów przyczynowych różnią się co do wyniku, stopień spójności będzie niski. Jeśli natomiast wszystkie przypadki tworzące konfiguracje wykazują ten sam wynik, to spójność będzie wysoka.

2.5. Identyfikacja konfiguracji wysokiej efektywności

W piątym, ostatnim etapie procedury, zgodnie z logiką Boole'a, następuje minimalizacja konfiguracji przez zmniejszenie wierszy tabeli prawdy, przeprowadzone za pomocą określonego algorytmu, opisanego przez C.C. Ragina. Algorytm tabeli prawdy przez możliwość identyfikacji różnych rozwiązań opartych na hipotezach przeciwnych umożliwia dokonanie kategoryzacji warunków na kluczowe i peryferyjne konfiguracji. Podstawowym założeniem analizy jest to, że algorytm rozpoznaje konfiguracje, które prowadzą do poszukiwanego wyniku, oddzielając je od tych elementów, które czasami są obecne, a czasem są nieobecne przy uzyskaniu poszukiwanego wyniku. Elementy te nie są zatem istotną częścią warunków wystarczających dla osiągnięcia wyniku²¹. Ponadto algorytm tabeli prawdy pozwala na kategoryzację przyczynowych warunków na rdzenne i peryferyjne konfiguracji, umożliwiając badaczowi identyfikację różnych rozwiązań opartych na „łatwych” i „trudnych” alternatywach. „Łatwe” alternatywy odnoszą się do sytuacji, w których nadmiarowe warunki przyczynowe są dodawane do zbioru warunków, które same w sobie już prowadzą do poszukiwanego wyniku. Natomiast „trudne” alternatywy odnoszą się do sytuacji, w których warunki są usuwane ze zbioru warunków przyczynowych, prowadzących do poszukiwanego wyniku, przy założeniu że warunki te są redundantne, a więc zbędne. Gdy zarówno „łatwe”, jak i „trudne” alternatywy są włączone do analizy, to wynikiem będzie rozwiązanie oszczędne. Jednak, gdy tylko „łatwe” alternatywy będą włączone do analizy, wyniki będą bardziej złożone, ponieważ mniej warunków zostanie wyłączonych. Porównując oba rozwiązania, badacz może zdefiniować warunki kluczowe

²¹ Więcej informacji na ten temat można znaleźć m.in. w następujących pozycjach: Ragin C.C.: Redesigning..., op.cit.; Fiss P.C.: Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. "Academy of Management Journal", Vol. 54, 2011, p. 393-420; Kwiotkowska A.: op.cit.

konfiguracji, które stanowią część obu rozwiązań (oszczędnego i pośredniego) oraz warunki peryferyjne, które są eliminowane z rozwiązania oszczędnego.

Zamiast zakończenia w kolejnej części artykułu przedstawiono praktyczny przykład adaptacji opisanej procedury do badania alternatywnych konfiguracji orientacji rynkowej, strategii i warunków otoczenia, wspólnie prowadzących do uzyskania wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa²².

3. Badanie konfiguracji wysokiej efektywności – praktyczne zastosowanie procedury

W większości podejść w literaturze orientacja rynkowa jest teoretycznie definiowana przez konfigurację zasobów²³, jednakże istnieje coraz więcej dowodów na to, że jej wiodące elementy – suborientacje, a więc orientacja na konsumenta i orientacja na konkurenta²⁴ – wykazują odmienne zachowania w zależności od występujących warunków²⁵. Orientacja na konsumenta jest uznana za centralny element orientacji rynkowej, stanowiący istotny czynnik, wpływający na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁶. Z tego też względu w opisywanym przykładowo badaniu nad konfiguracjami wysokiej efektywności, prowadzonymi przez R.T. Frambacha, P.C. Fissa i P.T. Ingenbeeka, przyjęto, że orientacja na konsumenta stanowi centralny element konfiguracji (etap 1).

Poszukując z kolei elementów dopełniających konfiguracji (etap 2) oparto się na niedawno przeprowadzonej metaanalizie orientacji rynkowej²⁷. Wykazała ona, że orientacja na konkurenta jest zależna od poziomu orientacji na konsumenta. Co więcej, w innych badaniach²⁸ przedstawiono, że orientacja na technologię, obrazująca koncentrację na rozwój technologiczny przedsiębiorstwa, stanowi element orientacji strategicznej przedsiębiorstwa. Ujmując w omawianych badaniach te dwie komplementarne orientacje uznano je za dopełniające elementy konfiguracji.

²² Z uwagi na ograniczenia edytorskie w przykładzie przedstawiono jedynie wiodące założenie i wyniki badań.

²³ Frambach R.T., Fiss P.C., Ingenbeek P.T.: Testing high performance configurations: model using fuzzy set. Materiał przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, 2013.

²⁴ Hunt S.D., Morgan R.H.: The comparative advantage theory of competition. "Journal of Marketing", Vol. 59(2), 1995, p. 1-15.

²⁵ Między innymi: Slater S.F., Hult G.T., Olson E.M.: On the importance of matching strategic behaviour and market selection to business strategy in high-tech markets. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 35, 2007, p. 5-17.

²⁶ Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O.: Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. "Journal of Marketing", Vol. 69, 2005, p. 24-41.

²⁷ Grinstein A.: The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 36(2), 2008, p. 166-173.

²⁸ Zhou K.Z., Yim C.K., Tse D.K.: The effects of strategic organizations on technology – and market – based breakthrough innovations. "Journal of Marketing", Vol. 69, 2005, p. 42-60.

Ponadto analizy wykazały, że wyniki osiągane w aspekcie orientacji przedsiębiorstwa mają różny wpływ na efektywność jego funkcjonowania, z uwagi na odmienne warunki, jakie występują w otoczeniu. Na przykład, na rynkach charakteryzujących się niską niepewnością popytu, orientacja na konsumenta nie przyczynia się do zwiększenia osiągnięć organizacji, zwłaszcza w aspekcie innowacyjności²⁹. Z uwagi na to, że otoczenie przedsiębiorstwa coraz częściej staje się częścią konfiguracji organizacyjnych, w omawianych badaniach, w odniesieniu do elementów zewnętrznych, rozważono jeden z wymiarów otoczenia, dopełniający konfigurację – dynamizm.

W badaniach podkreśla się również, że poziom efektywności osiągany (z uwagi na orientację przedsiębiorstwa) jest uzależniony od typu strategii. Zarówno orientacje, jak i strategie prezentują zewnętrznie zorientowane aspekty konfiguracji organizacyjnych, co sugeruje, że określone orientacje pomagają przedsiębiorstwu przystosować się do otoczenia w kontekście danego wyboru strategicznego³⁰. W celu konceptualizacji odmiennych typów strategii w omawianych badaniach wykorzystano typologię R.E. Milesa i C.C. Snowa, w której różne typy strategii stanowią postawy strategiczne rozciągające się na kontinuum, na którego przeciwległych krańcach znajduje się strategia poszukiwacza i strategia obrońcy.

Reasumując, w omawianych badaniach testowaniu poddano cztery konfiguracje wysokiej efektywności (przedstawione poglądowo w tabeli 1), opracowane na podstawie trzech orientacji przedsiębiorstwa na: konsumenta, konkurenta, technologię, dwa typy strategii – poszukiwacza i obrońcy, funkcjonujące w otoczeniu stabilnym bądź dynamicznym.

Tabela 1

Konfiguracje wysokiej efektywności

Wysoka efektywność przedsiębiorstwa osiągnana jest przez:		Typ strategii	
		Strategia obrońcy	Strategia poszukiwacza
Otoczenie	Stabilne	Orientacja na konsumenta	Połączenie orientacji na konsumenta i orientacji na technologię
	Dynamiczne	Połączenie orientacji na konsumenta i orientacji na konkurenta	Połączenie orientacji na konsumenta, orientacji na konkurenta i orientacji na technologię

Źródło: Frambach R.T., Fiss P.C., Ingenbeek P.T.: Testing high performance configurations: model using fuzzy set. Materiał przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, 2013.

Próba badawcza, na podstawie której przeprowadzono analizy obejmowała 126 podmiotów – przedsiębiorstw produkcyjnych i dostawców usług z Holandii. Wszystkie zmienne – elementy konfiguracji – poddane badaniom zostały zmierzone za pomocą

²⁹ Gatignon H., Xuereb J.-M.: Strategic orientation of the firm and new product performance. "Journal of Marketing Research", Vol. 34, 1997, p. 77-90.

³⁰ Slater S.F., Hult G.T., Olson E.M.: On the importance of matching strategic behaviour and market selection to business strategy in high-tech markets. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 35, 2007, p. 5-17.

istniejących w literaturze narzędzi badawczych. W podejściu konfiguracyjnym, w omawianym przykładzie, przyjęto, że wyniki orientacji na konsumenta są uwarunkowane konfiguracjami: typu strategii, orientacji na konsumenta, orientacji na technologię oraz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przekształcenie elementów konfiguracji w zbiory (etap 3), dla wszystkich miar zmiennych przeprowadzono na podstawie pięciopunktowej skali postaw Likerta. Przekształcenie przeprowadzono za pomocą metody bezpośredniej, opisaną przez C.C. Ragina, gdzie wartości równe 5 zostały zakodowane jako „w pełni w zbiorze”, wartości równe 1 jako „w pełni poza zbiorem”, a wartości równe 3 jako punkt przejścia (na przykład wartość równa 5 dla efektywności oznaczona została jako pełne członkostwo w zbiorze przedsiębiorstw o wysokiej efektywności). W odniesieniu do etapu 4. – identyfikacji możliwych konfiguracji – w omawianych badaniach przyjęto minimalną liczbę przypadków tworzących konfiguracje na poziomie trzech przypadków oraz minimalną, akceptowalną spójność przypadków, zgodnie z sugestiami C.C. Ragina, na poziomie równym 0,80. Do przeprowadzenia etapu 5. – identyfikacji konfiguracji wysokiej efektywności – wykorzystano oprogramowanie jakościowej analizy porównawczej – program fsQCA wersja 2.0.

W skrócie, wyniki QCA wykazały, że jedynie konfiguracja, na którą składa się obecność orientacji na konsumenta i brak wystąpienia pozostałych orientacji, tj. orientacji na konkurenta i na technologię, rzeczywiście prowadzi do wysokiej efektywności. Co więcej, okazuje się, że strategia obrońcy, przy której przedsiębiorstwo unika dynamicznych rynków, aby osiągnąć wysoką efektywność nie wymaga innych orientacji oprócz orientacji na konsumenta. W efekcie, orientacja na konsumenta oraz brak pozostałych orientacji stanowią podstawowe warunki dla tej konfiguracji. Z kolei założenie, że strategia poszukiwacza w stabilnym otoczeniu łącząc się z orientacją na konsumenta i z orientacją na technologię również uzyska wysoką efektywność nie zostało potwierdzone. Orientacja na konkurenta oraz orientacja na konsumenta łączą się ze strategią poszukiwacza dla osiągnięcia wysokiej efektywności jedynie w warunkach dynamicznego otoczenia i to niezależnie od wystąpienia orientacji na technologię, co wykazała kolejna konfiguracja. Ponadto założenie uzyskania wysokiej efektywności w wyniku połączenia strategii obrońcy, przy obecności orientacji na konsumenta i orientacji na konkurenta w dynamicznym otoczeniu, nie zostało potwierdzone. Jak wskazano w przeprowadzonej analizie, w przypadku dynamicznego otoczenia wysoka efektywność może zostać osiągnięta jedynie w połączeniu strategii poszukiwawczej z orientacją na konsumenta i orientacją na konkurenta. Co więcej, badania pozwoliły na odkrycie znaczenia orientacji na technologię dla strategii obrońcy. Orientacja na technologię umożliwia przedsiębiorstwu opracowanie określonych rozwiązań, które odpowiadają zmianom leżącym poza tradycyjnym zakresem działań organizacji, a zatem obrońcy inwestują w nowe technologie tylko wtedy, gdy są przekonani o ich potencjalnym znaczeniu

dla utrzymania przewagi konkurencyjnej. Co interesujące, na stabilnym rynku wysoka efektywność uzyskana przez obrońców nie tylko wiąże się z orientacją na konkurenta. Głębsze zrozumienie natury własnych produktów przez obrońców może być wystarczające, aby wyprzedzić konkurencję, pod warunkiem współdziała orientacji na konsumenta z orientacją na konkurenta i na technologię, jak wykazała ostania z wyróżnionych konfiguracji. Badania uwypukliły także znaczenie warunków, jakie panują w otoczeniu wskazując, że owe warunki wchodzą w interakcje zarówno z typem strategii, jak i z analizowanymi orientacjami przedsiębiorstwa.

Przedstawiony przykład praktycznego wykorzystania prezentowanej w artykule procedury wskazuje jednoznacznie, że zebrane w literaturze dowody na temat kluczowych, strategicznych koncepcji stanowią doskonały punkt wyjścia do badań prowadzonych w kierunku testowania teorii konfiguracji. Co więcej, adaptacja podejścia konfiguracyjnego umożliwi przedstawienie owych koncepcji w nowym świetle. Analizy zaś przeprowadzone przy wykorzystaniu QCA, przez identyfikację ekwifinalnych konfiguracji, stanowią pierwszy krok w kierunku rozszerzenia badań na temat wpływu orientacji przedsiębiorstwa, typów strategii i warunków otoczenia na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Co więcej, należy zwrócić uwagę na to, że badania prowadzone przy wykorzystaniu QCA są szczególnie dobrze dopasowane do modelowania złożonych interakcji nieodłącznie związanych z teorią konfiguracji, ale także z literaturą z obszaru zarządzania strategicznego.

Podsumowując, jak twierdzą badacze konfiguracji, głębsze zrozumienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw prawdopodobnie tkwi w opisie zagadnień i integracji mechanizmów zapewniających komplementarność między przedsiębiorstwami w różnych aspektach, a podejście konfiguracyjne umożliwia kompleksowe i zintegrowane analizy, które stanowią podstawę dla skutecznych interwencji. Wykorzystanie zaś metod ustawionych teoretycznie, takich jak jakościowa analiza porównawcza, pozwala na uwzględnienie konfiguracyjnych wzorców, ekwifinalności i wielorakości uwarunkowań. Należy zauważyć, że QCA to nie tylko technika bazująca na formalnej logice algebry Boole'a, ale także podejście badawcze. Jednak ze względu na młody wiek QCA znajduje się wciąż w fazie rozwoju, a możliwości jej zastosowania są stale ulepszane. Kwestie dyskusyjne wywołuje zarówno charakterystyka QCA jako podejścia badawczego, jak i techniki prowadzenia badań. Istnieje kilka zarzutów stawianych QCA, odnoszących się do dychotomizacji danych, zbytnej wrażliwości na pojedyncze przypadki czy trudności w wyborze znaczeniowo ważnych warunków poddawanych analizie³¹. Zrozumiałe jednak jest, że samo podejście naukowe i wykorzystywane techniki QCA muszą przejść przez sito bieżącej weryfikacji, w celu ulepszenia czy rozszerzenia funkcjonalności i zastosowania.

³¹ Szerzej na ten temat m.in. w De Meur G., Rihoux B. i Yamasaki S.: Addressing the critiques of CCA, [in:] Rihoux B., Ragin C. (eds.): Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques, 2009, p. 147-165.

Bibliografia

1. Burton P., Obel B.: Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit. Springer: New York 2004.
2. Crilly D.: Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: a midrange theory. "Journal of International Business Studies", Vol. 42, 2011.
3. De Meur G., Rihoux B., Yamasaki S.: Addressing the critiques of CCA, [in:] Rihoux B., Ragin C. (eds.): Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques, 2009.
4. Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P.: Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. "Academy of Management Journal", Vol. 36, 1993.
5. Fiss P.C.: A set – theoretic approach to organizational configurations. "Academy of Management Review", Vol. 32, 2007.
6. Fiss P.C.: Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. "Academy of Management Journal", Vol. 54, 2011.
7. Frambach R.T., Fiss P.C., Ingenbeek P.T.: Testing high performance configurations: model using fuzzy set. Materiał przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, 2013.
8. Gatignon H., Xuereb J.-M.: Strategic orientation of the firm and new product performance. "Journal of Marketing Research", Vol. 34, 1997.
9. Grandori A., Furnari S.: A chemistry of organizations: combinatory analysis and design. "Organization Studies", Vol. 19, 2008.
10. Greckhamer T.: Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: A set-theoretic analysis. "Organization Studies", Vol. 32, 2011.
11. Gresov C., Drazin R.: Equifinality: Functional equivalence in organization design. "Academy of Management Review", Vol. 22, 1997.
12. Grinstein A.: The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36(2), 2008.
13. Harms R., Kraus S., Schwarz E.: The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 21(1), 2009.
14. Hunt S.D., Morgan R.H.: The comparative advantage theory of competition. "Journal of Marketing", Vol. 59(2), 1995.

15. Ketchen D.J., Thomas J.B., Snow C.C.: Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. "Academy of Management Journal", Vol. 36, 1993.
16. Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O.: Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. "Journal of Marketing", Vol. 69, 2005.
17. Kogut B., MacDuffie J.P., Ragin C.C.: Prototypes and strategy: assigning causal credit using fuzzy sets. "European Management Review", Vol. 1, 2004.
18. Kwiotkowska A.: Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych. Difin, Warszawa 2015.
19. Lebas M., Euske K.: A conceptual and operational delineation of performance, [in:] Neely A (eds.): Business performance measurement. Theory and practice. Cambridge University Press, Cambridge 2004.
20. Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R.: Configurational approaches to organizational analysis. "Academy of Management Journal", Vol. 36, 1993.
21. Miles R.E., Snow C.C.: Organizational strategy, structure and process. McGraw-Hill, New York 1978.
22. Ragin C.C.: Fuzzy set social science. University of Chicago Press, Chicago 2000.
23. Ragin C.C.: Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond. University of Chicago Press, Chicago 2008.
24. Schulze-Bentrop C., Paunescu M.: Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy – set analysis of capitalist variety and export performance. "Journal of International Business Studies", Vol. 41, 2009.
25. Short J.C., Payne G.T., Ketchen D.J.: Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. "Journal of Management", Vol. 34(6), 2008.
26. Siggelkow N.: Evolution towards fit. "Administrative Science Quarterly", Vol. 47, 2002.
27. Slater S.F., Hult G.T., Olson E.M.: On the importance of matching strategic behaviour and market selection to business strategy in high-tech markets. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 35, 2007.
28. Van de Ven A., Drazin R.: The concept of fit in contingency theory. "Research in Organizational Behaviour", Vol. 7, 1985.
29. Vorhies D.W., Morgan N.A.: A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. "Journal of Marketing", Vol. 73(2), 2003.
30. Zhou K.Z., Yim C.K., Tse D.K.: The effects of strategic organizations on technology – and market – based breakthrough innovations. "Journal of Marketing", Vol. 69, 2005.

Abstract

Firms are complex systems of interdependent characteristics in which competitive advantage frequently rests not on a single attribute but instead resides in the relationships and complementarities between multiple characteristics. A sound understanding of drivers of firm performance thus requires that the complexity of firms and their environment be acknowledged and addressed. This is captured by organizational configurations, which reflect complex systems of organizational characteristics, strategies, and environment. However, development of theory on configurations and empirical tests of configurational approaches still face considerable challenges. To overcome these challenges, in this paper was developed a step-wise approach for testing configurations. The stepwise model includes a novel methodological approach: qualitative comparative analysis (QCA), a set-theoretic, configurational approach with the ability to handle high degrees of complexity in how different causal conditions combine to bring about an outcome.