

Spis treści

Wstęp	7
1. <i>Ambidexterity</i> jako koncepcja rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa	13
1.1. Istota współczesnej strategii przedsiębiorstwa	14
1.2. Pojęcie, sposoby i poziomy <i>ambidexterity</i> w organizacji	22
1.3. Przegląd badań nad <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym ..	36
1.4. Wybory strategiczne przedsiębiorstw z perspektywy <i>ambidexterity</i>	44
1.5. Podsumowanie	57
2. Antecedencje wyboru strategii <i>ambidexterity</i> a efektywność jej realizacji	59
2.1. Niepewność otoczenia	60
2.2. Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne	67
2.2.1. Uwarunkowania zasobowe	68
2.2.2. Uwarunkowania strukturalne	73
2.2.3. Kontekst organizacyjny	79
2.2.4. Wiek i wielkość przedsiębiorstwa	83
2.3. Przywództwo strategiczne	85
2.4. <i>Ambidexterity</i> a efektywność przedsiębiorstwa	91
2.5. Podsumowanie	100
3. Metodyka badań	102
3.1. Cel, zakres i metoda badań empirycznych	103
3.1.1. Badania pilotażowe	109
3.1.2. Dobór próby	110
3.1.3. Obciążenia i ograniczenia badań empirycznych	113
3.2. Model badawczy i pomiar zmiennych	114

3.2.1.	Strategia rozwoju przedsiębiorstwa z perspektywy <i>ambidexterity</i>	116
3.2.2.	Antecedencje wyboru strategii	123
3.2.3.	Efekty z realizacji strategii — efektywność przedsiębiorstwa	132
3.3.	Miary i narzędzia analizy statystycznej	134
3.4.	Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	141
3.5.	Podsumowanie	145
4.	Strategia <i>ambidexterity</i> w ujęciu empirycznym — wyniki badań	146
4.1.	Strategie rozwoju badanych przedsiębiorstw	146
4.2.	Antecedencje i efektywność realizacji strategii badanych firm	156
4.3.	Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy wyborem strategii <i>ambidexterity</i> , jej uwarunkowaniami i efektywnością	186
4.4.	Dyskusja wyników badań i implikacje menedżerskie	201
4.5.	Podsumowanie	210
	Zakończenie	213
	Bibliografia	219
	Spis rysunków	245
	Spis tablic	247
	Załącznik — kwestionariusz ankiety	251

Wstęp

*Ustawienie żagli, a nie kierunek wiatru,
wyznacza drogę, którą podążamy.*

Jim Rohn

Zmiany zaistniałe na początku XXI wieku — związane przede wszystkim z szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, postępowaniem cywilizacyjnym, cyfryzacją procesów, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, a także z procesami globalizacji i większą intensywnością konkurencji, przyjmującą często postać hiperkonkurencji — powodują, że warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw cechują wysoka złożoność, zmienność i nieprzewidywalność, zwłaszcza w dłuższym czasie. To z kolei rodzi pytanie, czy strategia rozwoju, rozumiana, najogólniej rzecz biorąc, jako długofalowy kierunek, w jakim zmierza organizacja, wyznaczając jej cele i sposoby ich realizacji [Johnson i in., 2010, s. 21; Oblój, 2007, s. 18], nadal ma sens [Krupski, 2003].

Z uwagi na niemożność przewidywania i projektowania przyszłości wskazuje się, że długofalowe plany strategiczne są bezużyteczne [Trout, 2005], długoterminowa strategia odeszła w przeszłość [Peters, 2005, s. 25], a stwierdzenie, że najlepsze ruchy skutecznych firm są wynikiem kompleksowego planowania strategicznego, stało się mitem [Collins, Porras, 2008, s. 44]. Istnieją także poglądy o zmierzchu strategii [Kozłowski, 2005, s. 36–42), gdyż z uwagi na niepewność otoczenia i niestanne zmiany wewnętrzne organizacji sytuacja w momencie formułowania strategii może bardzo poważnie różnić się od sytuacji w momencie jej realizacji, co z kolei wpływa na konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów korekt strategii. Dlatego też, jako przeciwstawne do planów strategicznych, postuluje się podejście oparte na okazjach [Krupski, 2011, s. 11–24), a także ciągłe doskonalenie sprawności procesów operacyjnych [Miller, 2014]. Jednak takie podejście nie potwierdza zmierzchu strategii, a zmienia raczej perspektywę jej rozumienia i otwiera dyskusję na nowe problemy i wyzwania zarządzania strategicznego.

Z pewnością strategia jest firmom nadal potrzebna, pełniąc bowiem funkcję porządkującą, wyznacza przedsiębiorstwu spójny i ukierunkowany rozwój [Kaleta, 2013, s. 29]. Jednakże z uwagi na niepewność otoczenia rozwój ten nie może być zaplanowany precyzyjnie i to w wieloletniej perspektywie. W związku z tym strategia jest dziś dynamicznym procesem podejmowania wyborów w warunkach

niepewności (ograniczeń, presji, szans) w celu utrzymania potencjału rozwojowego w długofalowej perspektywie czasowej [Romanowska, 2009, s. 19]. Strategia powinna zatem łączyć wyobraźnię, odwagę, wizjonerstwo z pragmatyzmem i konsekwencją w działaniu [Kaleta, 2013, s. 40]. To z kolei powoduje, że przedsiębiorstwa, aby odnieść sukces, muszą zarządzać sprzecznościami, godząc i realizując często przeciwstawne cele [Magnusson, Martini, 2008; De Wit, Meyer, 2007].

Zgodnie z tym podejściem współczesne firmy powinny zarówno eksplorować nowe możliwości, by zapewnić sobie zyski w przyszłości, jak i eksploatować dotychczasowe kompetencje dla bieżącej rentowności [March, 1991]. Nie można więc zrezygnować ani z eksploatacji, ani z eksploracji, gdyż obie te aktywności są potrzebne do uzyskania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Zdolność firmy do równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych nazwano *ambidexterity* [Gibson, Birkinshaw, 2004; Tushman, O'Reilly, 1996], co w literalnym tłumaczeniu oznacza „oburęczność”, w sensie zdolności równie sprawnego operowania obydwoma rękoma [Rosing i in., 2011, s. 957]. Jednocześnie w polskiej literaturze termin ten określa się mianem obustronności [Bratnicki, 2008, s. 13; Bratnicka, 2017], dwuzręczności [Czakon, 2012a, s.10] bądź dualności [Czarnecki, 2013], co potwierdza trudności w tłumaczeniu go *explicite*¹.

W naukach o zarządzaniu badania nad *ambidexterity* są prowadzone intensywnie w ostatnich dwóch dekadach [Almahendra, Ambos, 2015; Popadić, Milohnić, 2016], a liczba publikacji poświęconych temu problemowi stale rośnie². Zjawisko oburęczności analizowano z różnych perspektyw i poziomów analizy, koncentrując się na różnych nurtach i podejściach. Lokowano je m.in. w obszarze: zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, innowacyjności i zarządzania technologiami, organizacyjnej adaptacyjności, projektowania organizacyjnego, zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, a także w problematyce aliansów i sieci międzyorganizacyjnych. Jednak najczęściej problem *ambidexterity* rozważano w nurcie zarządzania strategicznego [Zakrzewska-Bielawska, 2016a, s. 19], gdzie oburęczność rozumiano przede wszystkim jako zdolność firmy do realizacji paradoksalnych strategii [Zakrzewska-Bielawska 2016b, s. 441].

Badacze analizowali *strategic ambidexterity* przede wszystkim z perspektywy osiągniętych wyników, wskazując m.in., że oburęczność przynosi lepsze rezultaty niż tradycyjne koncepcje zarządzania strategicznego, w tym koncepcja dopasowania (*concept of fit*) [Wulf i in., 2010], oraz wpływa pozytywnie na: wzrost sprzedaży, innowacyjność, wycenę rynkową, subiektywne wskaźniki działalności czy przetrwanie organizacji [O'Reilly, Tushman, 2013, s. 325–326]. *Ambidexterity* badano również

¹ Należy także zaznaczyć, że termin *ambidexterity* jest konstruktem teoretycznym, zaproponowanym przez akademików. Praktycy zarządzania rzadko używają tego pojęcia. W niniejszym opracowaniu *ambidexterity* będzie zamiennie używane z takimi pojęciami, jak „oburęczność” bądź „dualność”.

² Wyniki wyszukiwania dla słów *ambidexterity* lub *ambidextrous*, zawartych w tytule lub abstrakcie opracowań z zakresu zarządzania w dniu 23 czerwca 2017 r., w bazie EBSCO wskazały 609 artykułów naukowych, w bazie Elsevier — 116, w bazie ProQuest — 232, a w bazie Web of Science — 245.

w kontekście: orientacji strategicznej [Menguc, Auh, 2008; Dutta, 2013a], procesu tworzenia strategii [Burgelman, 2002], budowania trwałej bądź czasowej przewagi konkurencyjnej [Kriz i in., 2014], implementacji strategii [O’Cass i in., 2014] czy strategicznej elastyczności [Wei i in., 2014a].

Pomimo wysokiej intensywności badawczej w przedmiotowym obszarze *ambidexterity* jest nadal oryginalną i interesującą poznawczo perspektywą do analizy złożonych i różnorodnych problemów zarządzania strategicznego, gdyż dotychczasowe wyniki badań wciąż są niejednoznaczne i fragmentaryczne, a **wiele pytań jest ciągle otwartych**. Jednym z nich jest pytanie o to, jakie strategie przynoszą sukces współczesnym przedsiębiorstwom. Czy „czyste” strategie skoncentrowane na eksploracji lub eksploatacji mają wciąż rację bytu (tzn. przynoszą oczekiwane efekty), czy być może w warunkach burzliwości otoczenia i nieprzewidywalnych zmian właściwym wyborem są wyłącznie strategie oburęczne łączące sprzeczności tych działań? Jeśli tak, to czy strategiczna dualność jest możliwa do osiągnięcia przez każdą organizację?

Z jednej strony, w literaturze wskazuje się, że ani strategia eksploatacji, ani strategia eksploracji w swej czystej formie nie zapewnią przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej w relatywnie długim okresie [Levinthal, March, 1993], z drugiej zaś strategie oburęczne, ze względu na swoją złożoność i specyfikę, nie są prawdopodobnie możliwe do wdrożenia z sukcesem we wszystkich organizacjach [Kaleta, 2014, s. 95; Ebben, Johnson, 2005]. Wyłania się zatem kolejne pytanie: co warunkuje ich wybór?

Z dotychczasowych badań na tak postawione pytanie nie wynika wyczerpująca odpowiedź. Podobnie i w tym przypadku różni badacze analizowali poszczególne determinanty wyboru strategii *ambidexterity* w sposób fragmentaryczny, najczęściej z perspektywy: dynamiki, konkurencyjności i niepewności otoczenia [np. Benner, Thusman, 2003; Sidhu i in., 2004; Jansen i in., 2005; Wang, Li, 2008], cech struktury organizacyjnej [np. O’Reilly, Tushman, 2008; Halldórsson, 2013; Andriopoulos, Lewis, 2009], kultury organizacyjnej [np. Khazanchi i in., 2007; Chatman i in., 2013], dostępności zasobów, ich alokacji i współzależności [np. Cao i in., 2009; Jansen i in., 2012] oraz rozmiarów i wieku przedsiębiorstwa [Voss, Voss, 2013], odnosząc je przede wszystkim do ogólnej zdolności firmy do oburęczności. Brakuje więc badań rozważających poszczególne determinanty łącznie i w kompleksowy sposób, określających wybór pomiędzy eksploracją, eksploatacją i *ambidexterity* z perspektywy wyborów strategicznych, skutkujących określoną efektywnością. Istnieje zatem **luka poznawcza**, której wypełnienie ma na celu niniejsza monografia. Należy również zaznaczyć, że podjęcie badań w tym zakresie wpisuje się w aktualne wyzwania zarządzania strategicznego, gdyż z uwagi na nieliczne opracowania poświęcone *stricte* problematyce wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach zagadnienie to wymaga dalszego, głębszego i bardziej zintegrowanego rozpoznania [Urbanowska-Sojkin, 2017, s. 101–108].

Łącząc perspektywę *ambidexterity* z problematyką wyborów strategicznych, jako **cel główny pracy** wyznaczono określenie strategii oburęcznej ze względu na

sposób budowania przewagi konkurencyjnej i uzyskiwane wyniki. Skoncentrowano się przy tym na wyborach produktowo-rynkowych i sposobie budowania przewagi konkurencyjnej przez firmę w kontekście zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań jej funkcjonowania. Przyjęto klasyczny opis wyborów strategicznych na poziomie zarówno przedsiębiorstwa jako całości, jak i strategicznej jednostki biznesu, bowiem kadra menedżerska wytyczając kierunek rozwoju firmy, musi zawsze odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania: gdzie i jak konkurować? [Grant, 2011, s. 33]. Ponadto, produkty, rynki i przewaga konkurencyjna to najpowszechniej wykorzystywane kategorie opisu strategii [Stańczyk-Hugiet, 2010].

Osiągnięcie celu głównego pracy wymaga realizacji wielu celów szczegółowych, które określono na płaszczyznach teoretycznej, metodycznej i poznawczej. Do **celów teoriopoznawczych** zaliczono:

- określenie strategii *ambidexterity* przez pryzmat: podstawowych wyborów strategicznych związanych z wyborem celów firmy, domeny produktowo-rynkowej, źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejścia do tworzenia i realizacji strategii;
- identyfikację, systematyzację i eksplanację antecedenencji wyboru strategii *ambidexterity* jako ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa;
- określenie efektów realizacji strategii *ambidexterity*.

W **obszarze metodycznym** jako cel szczegółowy wyznaczono operacjonalizację i opracowanie metod pomiaru zmiennych określających strategię *ambidexterity*, antecedenencji jej wyboru oraz wyników uzyskiwanych w związku z jej realizacją, a także wykorzystanie modelowania strukturalnego do oceny związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wyszczególnionymi zmiennymi.

Z kolei na **płaszczyźnie poznawczej** cele szczegółowe objęły:

- ocenę dokonywanych wyborów strategicznych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, ich uwarunkowań i osiągniętych wyników;
- identyfikację związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wpływem poszczególnych determinant na wybór strategii rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce a osiąganą przez nie efektywnością.

Należy także zaznaczyć, że w warstwie utylitarnej praca ma na celu dostarczenie kadrze zarządzającej wiedzy i wskazówek, w jakich okolicznościach wybór strategii *ambidexterity* przynosi najlepsze rezultaty.

Studia dotychczasowej literatury skłaniają do sformułowania **hipotezy głównej pracy**.

☉ Strategia *ambidexterity* wpływa pozytywnie na efektywność przedsiębiorstwa, przy czym jej wybór zależy od sposobu tworzenia strategii i jest determinowany przez: niepewność otoczenia, uwarunkowania zasobowe i strukturalne, kontekst organizacyjny oraz przywództwo strategiczne.

Hipotezę główną rozwinięto do dziewięciu hipotez szczegółowych, które sformułowano na podstawie rozważań teoretycznych i przedstawiono w dalszej części monografii. Na potrzeby osiągnięcia poszczególnych celów pracy przeprowadzono **studia literaturowe** z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa (*desk research*) [Apanowicz, 2003, s. 86–88] oraz badania własne służące testowaniu postawionych hipotez. W **badaniach empirycznych** zastosowano metodę badań ankietowych, przy zintegrowanym użyciu technik CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) i CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), tj. wywiadu przez Internet i wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego, prowadzonych przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza stanowiącego narzędzie badawcze. Obiektem badań była grupa 363 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, dobranych w sposób losowo-warstwowy gwarantujący reprezentatywność próby i możliwość uogólniania wyników. Na etapie analizy danych wykorzystano narzędzia opisu i wnioskowania statystycznego, z uwzględnieniem modelowania równań strukturalnych (SEM) oraz związanej z nim confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), które są powszechnie stosowane do szacowania związków przyczynowo-skutkowych w naukach o zarządzaniu.

Praca składa się z **czterech rozdziałów**, których układ jest konsekwencją przyjętych celów. W rozdziale 1 omówiono istotę strategii przedsiębiorstwa, koncentrując się na jej cechach i paradoksach, z którymi muszą sobie radzić współcześni strategowie. Na tym tle wyjaśniono koncepcję *ambidexterity* jako swoistego rodzaju paradoks i jej ewolucję. Szczegółowym rozważaniom poddano sposoby osiągania oburęczności przez przedsiębiorstwo oraz poziomy, z perspektywy których jest ona analizowana w organizacji. Kolejno przedstawiono wyniki badań nad *ambidexterity* w zarządzaniu strategicznym, dokonując ich systematyzacji. Dotychczasowe ustalenia badawcze stały się przyczynkiem do określenia strategii eksploatacji, eksploracji i *ambidexterity* w kontekście podstawowych wyborów strategicznych.

Rozdział 2 poświęcono najważniejszym antecedencom wyboru strategii *ambidexterity* jako koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, zaliczając do nich czynniki związane z niepewnością otoczenia, w tym z jego dynamiką, ze złożonością i z nieprzewidywalnością, czynniki wewnątrzorganizacyjne, związane z uwarunkowaniami zasobowymi, strukturalnymi i kontekstem organizacyjnym, oraz czynniki związane z przywództwem strategicznym. W rozdziale tym podjęto także problem efektywności organizacji, bowiem dokonując wyboru strategicznego, kadra zarządzająca spodziewa się uzyskania określonych korzyści. Co więcej, zapewnienie wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa postrzega się jako zadanie zarządzania strategicznego. W związku z tym przedstawiono tu wyniki badań obrazujące zależność pomiędzy zastosowaniem podejścia *ambidexterity* a uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa efektywnością.

Rozdział 3 ma charakter metodyczny. Określono tu kolejne etapy postępowania badawczego, wskazując cel, zakres: podmiotowy, przedmiotowy, przestrzenny i czasowy badań, a także wykorzystane metody i techniki badawcze. Kolejno omówiono model badawczy wraz z operacjonalizacją poszczególnych zmiennych i sposobami

ich pomiaru. Wskazano tu również metody analizy statystycznej ze szczególnym uwzględnieniem istoty modelowania strukturalnego. Tę część pracy kończy charakterystyka przedsiębiorstw podlegających badaniu.

Ostatni, rozdział 4 monografii ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań, pozwalające zweryfikować postawione hipotezy. Zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonych analiz wybory strategiczne badanych przedsiębiorstw, antecedencje wyboru strategii *ambidexterity* i ocena efektywności jej realizacji, a także zależności pomiędzy nimi stały się podstawą zaproponowania rekomendacji menedżerskich, wskazujących, kiedy strategia oburęczna jest najwłaściwszą ścieżką rozwoju.

W zakończeniu monografii zawarto głównie wnioski z przeprowadzonych badań, określono wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu, a także ograniczenia przyjętego postępowania badawczego i wynikające z nich kierunki dalszych prac badawczych.

Książka jest przeznaczona dla środowisk naukowych i studentów zarządzania, a także szerokiego grona kadry kierowniczej, która w swych działaniach musi dokonywać trudnych wyborów strategicznych ukierunkowanych, z jednej strony, na wzrost efektywności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś na poszukiwanie nowych ścieżek rozwoju.

Pragnę podziękować wszystkim osobom, których rady i życzliwość przyczyniły się do powstania tej książki. Szczególne podziękowania kieruję do recenzenta wydawniczego pracy Pana Profesora Wojciecha Czakona, którego wartościowe uwagi i sugestie pozwoliły nadać monografii ostateczny kształt. Jednocześnie szczególne wyrazy wdzięczności składam Koleżankom i Kolegom z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej, za wsparcie i życzliwość oraz efektywną i twórczą atmosferę pracy, co zapewniło kontekst „oburęczny” dla powstania niniejszej książki.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska