

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

Mgr Wioleta Piotrowska-Bożek

Gotowość do zmiany a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Dr hab. Katarzyny Bratnickiej-Myśliwiec, Prof. UE

Dąbrowa Górnicza 2021

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	3
3. Przebieg badań i struktura pracy	5
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	12
5. Wnioski z badań	14
6. Kierunki dalszych badań.....	15
7. Wartość dodana pracy	16
8. Plan pracy	18

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Dotychczas przeprowadzone badania pokazują, że nie ma powszechnie akceptowalnego modelu zarządzania zmianą, który ma pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ta luka badawcza, a także chęć znalezienia takiego rozwiązania dla przedsiębiorstw, które wzmacniałoby przewagę konkurencyjną podczas permanentnie wprowadzanych zmian, były głównym powodem podjęcia tematu pracy. Bazując na krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu, dla potrzeb badań empirycznych zidentyfikowano cztery zmienne: gotowość do zmiany, sprawiedliwość organizacyjną, orientację na uczenie się i czujność przedsiębiorczą, które poddano badaniu ich wpływu na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Punktem wyjścia do zbudowania modelu koncepcyjnego, a jednocześnie celem głównym niniejszej dysertacji, jest opracowanie konfiguracji organizacyjnych przedsiębiorstw, które mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dla tak sformułowanego celu głównego zdefiniowano szczegółowe teoriopoznawcze metodologiczne i uytylitarne, wyłaniające się z etapów postępowania badawczego.

Celami teoriopoznawczymi pracy są:

1. Przegląd i usystematyzowanie literatury przedmiotu dotyczącej gotowości do zmiany organizacyjnej, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się.
2. Identyfikacja powiązań pomiędzy konstruktami teoretycznymi : gotowość do zmiany organizacyjnej, sprawiedliwość organizacyjna, czujność przedsiębiorcza i orientacja na uczenie się a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.
3. Zbudowanie na podstawie badań literatury przedmiotu, modelu badawczego uwzględniającego podejście konfiguracyjne.

Cele metodologiczne:

1. Zbadanie zależności pomiędzy konstruktami tworzącymi konfiguracje organizacyjne: gotowość organizacyjna do zmiany, sprawiedliwość organizacyjna, czujność przedsiębiorcza, orientacja na uczenie i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.

2. Identyfikacja konfiguracji organizacyjnych, które prowadzą do wysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. Opracowanie narzędzia badawczego służącego do pomiaru badanych konstruktów.

Cele użyteczne:

1. Opracowanie praktycznych wskazówek dla kadry zarządzającej, które pomogą w rozwoju i wzroście przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
2. Wskazanie czynników, które mogą powodować wzrost przewagi konkurencyjnej oraz czynników, które są niekorzystne dla wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. Opracowanie praktycznego narzędzia badawczego służącego do pomiaru wszystkich czynników, które mogą powodować wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Na podstawie celu głównego pracy, sformułowano cztery pierwsze hipotezy badawcze. Na potrzeby konceptualizacji kluczowych konstruktów teoretycznych, do zbadania ich wpływu i zależności w różnych konfiguracjach, sformułowano kolejne 10 hipotez badawczych. W poniższych postawionych hipotezach skupiono się przede wszystkim na relacji między gotowością do zmiany a sprawiedliwością organizacyjną, czujnością przedsiębiorczą, orientacją na uczenie się i ich wpływem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Kolejne hipotezy dotyczą relacji pomiędzy tymi konstruktami teoretycznymi: gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się w różnych konfiguracjach oraz wpływu tych relacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Podsumowując, postawiono w sumie 14 hipotez badawczych, które brzmią następująco:

H1. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy gotowością do zmiany a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H2. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H3. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy czujnością przedsiębiorczą a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa

H4. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy orientacją na uczenie się a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H5. Konfiguracja gotowości do zmiany i sprawiedliwości organizacyjnej wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H6. Konfiguracja gotowości do zmiany i czujność przedsiębiorcza wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H7. Konfiguracja gotowości do zmiany i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

H8. Konfiguracja gotowości organizacyjnej, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H9. Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej i czujność przedsiębiorcza wpływają dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H10. Konfiguracja gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

H11. Konfiguracja czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H12. Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H13. Konfiguracja gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej oraz orientacji na uczenie wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

H14. Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Model badawczy zawiera wiele konstruktów i tym samym wiele badanych zależności między nimi. Aby pokazać dokładnie wszystkie badane relacje dokonano podziału modelu na zależności pojedyncze bezpośrednie (badany wpływ jednej zmiennej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa), zależności dwustronne (badany wpływ dwóch zmiennych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa) oraz zależności trójstronne (badany wpływ trzech zmiennych na przewagę konkurencyjną

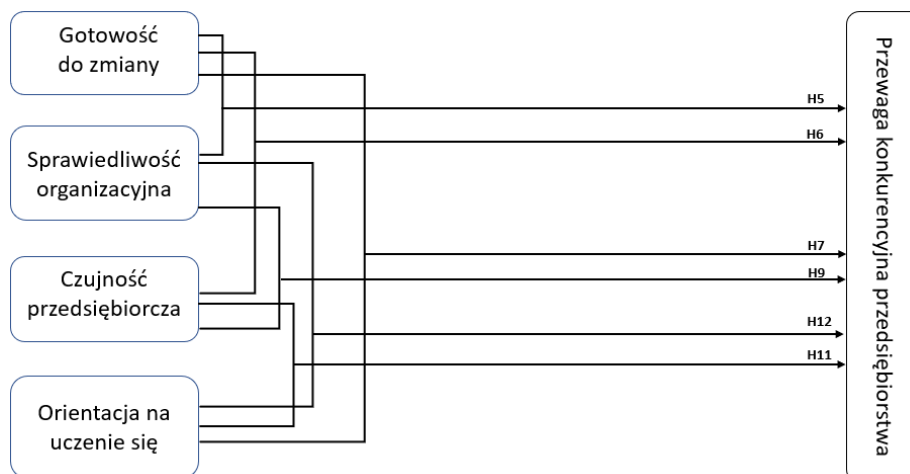
przedsiębiorstwa). Wszystkie relacje zostały zobrazowane na rysunkach 1, 2, 3 i 4. Złożoność i wielowymiarowość modelu badawczego powodują, że wykorzystanie tradycyjnych metod do badania konfiguracji takich jak analiza regresji, analiza skupień czy analiza odchyleń mogą być niewystarczające do zbadania wszystkich relacji modelu oraz posiadają określone ograniczenia interpretacyjne¹.

Rysunek 1 Model badawczy relacji bezpośrednich



Źródło: opracowanie własne

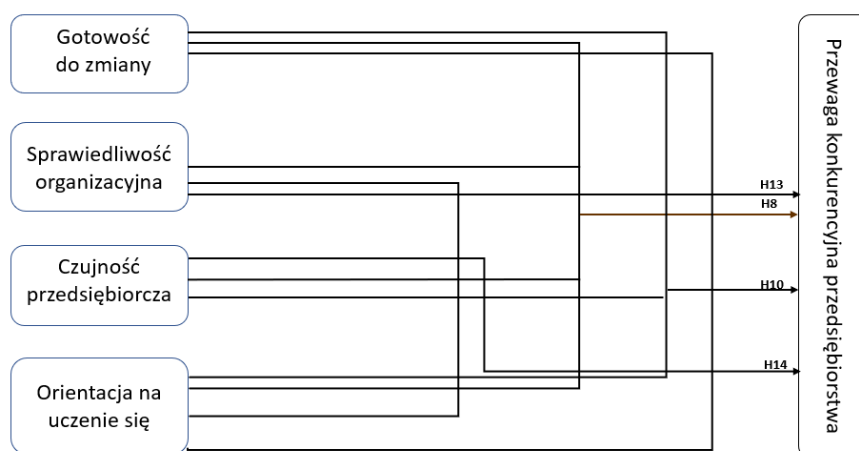
Rysunek 2 Model badawczy relacji pośrednich



Źródło: opracowanie własne

¹ Kwiotkowska, A., Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015, s. 112.

Rysunek 3 Model badawczy relacji trójstronnych

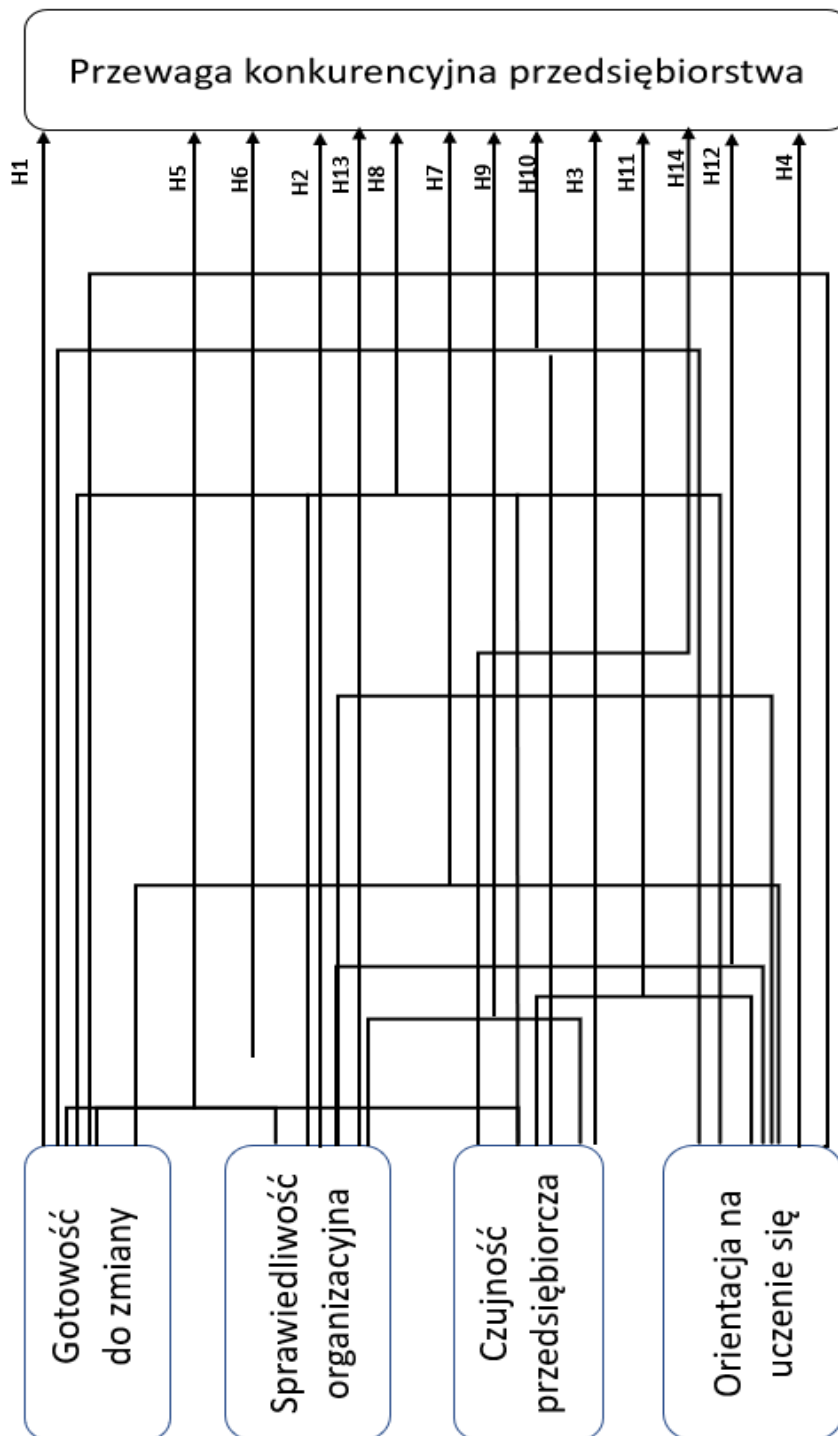


Źródło: Opracowanie własne

W celu sprawdzenia powyższych konfiguracji i ich wpływu na przewagę przedsiębiorstwa, zaimplementowano metodę jakościowej analizy porównawczej, czyli Qualitative Comparative Analysis. Podejście jakościowej analizy porównawczej, nazywane również podejściem konfiguracyjnym pozwala badaczowi na zbadanie dużej liczby kombinacji elementów i wykrycie podstawowych podobieństw konfiguracji, które prowadzą do określonego wyniku. Ponadto metody ustawione teoretycznie, czyli metody konfiguracyjne, pozwalają na szczegółową ocenę przyczynowości, umożliwiając badaczowi usunięcie elementów, które nie są przyczynowo związane z wynikiem². Procedura badawcza została podzielona na dwie części: teoretyczną i empiryczną. Na rysunku nr 5 zobrazowano proces badawczy z podziałem na proces teoretyczny, który obejmuje głównie identyfikację konstruktów teoretycznych i ich wymiarów oraz proces empiryczny, opisujący gromadzenie i analizę danych oraz opracowanie wyników i ich interpretację, co stanowi fundament dla rozwoju teorii.

² Ragin, C.C., Redesigning Social Inquiry. Fuzzy Sets and Beyond..., s. 87.

Rysunek 4 Model badawczy wszystkich relacji



Część teoretyczna stanowi w głównej mierze przygotowanie projektu badań, czyli dobór i opis zmiennych i wymiarów użytych w pracy badawczej, opis i dobór narzędzi do pomiaru tych zmiennych. Z kolei część empiryczna koncentruje się głównie na doborze próby badawczej, która spełnia ustalone kryteria przyjęte przez badacza na początku planowania badań oraz przeprowadzenie badań a następnie ich kalibracja w zbiorze rozmyte (fuzzy-set) w celu zastosowania metody jakościowej analizy porównawczej do uzyskania odpowiednich wyników badań empirycznych oraz ich interpretacja. Analizę wyników przeprowadzono w oprogramowaniu obsługującym zbiorze rozmyte, czyli fsQCA w najaktualniejszej wersji 3.1.b. (czerwiec, 2019), której autorami są C. Ragin i S. Davey³. Dzięki oprogramowaniu dokonano procedury kalibracji, przekształcenia danych wejściowych, czyli wyników dla każdej ze zmiennych branych pod uwagę w badaniu. Dzięki kalibracji, wyniki danych zmiennych, zostały przetworzone w zakodowane wyniki o określonym stopniu członkostwa. Na tej podstawie dokonano analizy przynależności danego warunku w określonym zbiorze rozmytym. Ta analiza umożliwiła wykazanie związków przyczynowych koniecznych i wystarczających dla opracowywanych konfiguracji.

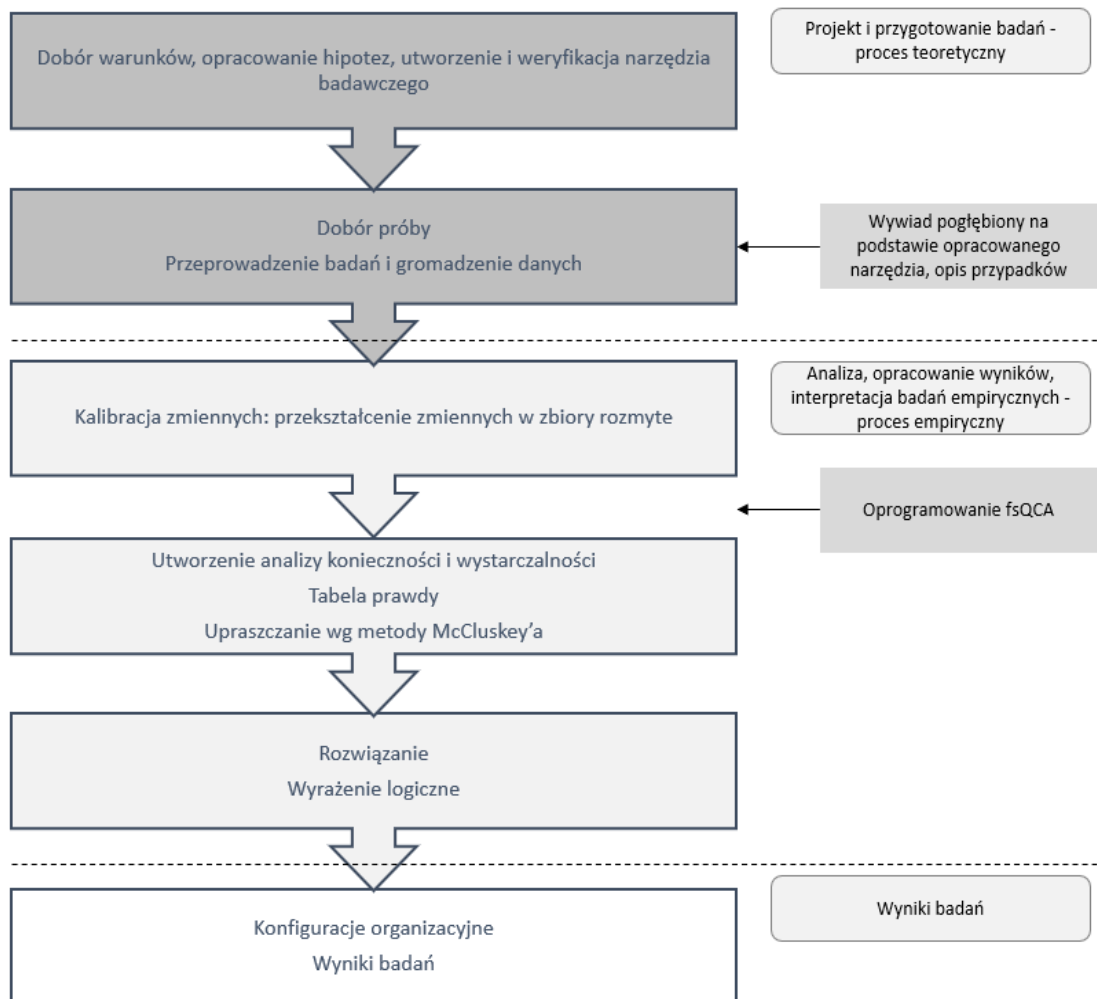
W następnej kolejności wybrano warunek przewagi konkurencyjnej, dla którego poszukiwano konfiguracji warunków: gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej, sprawiedliwości organizacyjnej oraz orientacji na uczenie się, które tworzą wysoką przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. W tym celu sprawdzono członkostwo w zbiorze przedsiębiorstw z wysoką przewagą konkurencyjną. Dodatkowo zastosowano analogiczny zabieg sprawdzenia członkostwa w zbiorze wszystkich warunków (zmiennych), ale dla przedsiębiorstw z niewysoką przewagą konkurencyjną, będącą negacją wysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W kolejnym kroku przy wykorzystaniu algebry Boole'a i algorytmu uproszczenia (Quine-McCluskey)⁴, utworzono konfigurację warunków gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się, prowadzącą do pożądanego wyniku, czyli konfiguracji, które są wystarczające dla osiągnięcia wysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa lub niewysokiej przewagi przedsiębiorstwa. Wszystkie rozwiązania dla powyższych konfiguracji przedstawiono w postaci tabeli

³ Ragin, C.C., Davey, S., fsQCA, version 3.1.b [program komputerowy], Department of Sociology, University of Arizona, Tucson 2019.

⁴ McCluskey E.J., Minimization of Boolean Functions, "The Bell System Technical Journal" 1956, nr 20(8), s. 925-929.

prawdy oraz rozwiązania kompleksowego (complex), oszczędnego (parsimonious) i pośredniego (intermediate)⁵.

Rysunek 5 Proces badawczy z wykorzystaniem metody jakościowej analizy porównawczej



Źródło: opracowanie własne

W badaniach wzięły udział 34 przedsiębiorstwa,, działające na płaszczyźnie międzynarodowej. Badaniem zostały objęte lokalizacje znajdujące się w Polsce i Europie (Niemcy, Słowacja, Włochy, Hiszpania, Portugalia i Rumunia) Spośród wszystkich 34 przedsiębiorstw, żadne nie jest finansowane z kapitału polskiego. Główne źródła finansowania tych przedsiębiorstw to kapitał pochodzący z Ameryki Północnej oraz Europy Zachodniej. Wybrane przedsiębiorstwa zatrudniają od 300 do około 2800

⁵ Ragin C.C., Sonnet J., Between complexity and parsimony: Limited diversity, counter-factual cases, and comparative analysis, 2004, <http://www.compass.org/WP.html>, [dostęp 23 września 2020].

pracowników. Większość przedsiębiorstw, aż 29 wywodzi się z branży produkcyjnej, a tylko 5 przedsiębiorstw pochodzi z branży transportowo-magazynowej.

Badania prowadzono w okresie od kwietnia 2018 do lutego 2020 r. Przed badaniem głównym dokonano badania pilotażowego przeprowadzonego od kwietnia 2018 do lipca 2018 na próbie 11 wyselekcjonowanych przedsiębiorstw zgodnie z zastosowanymi kryteriami. Następnie poszerzono próbę o kolejne 23 przedsiębiorstwa (okres od lipca 2018 do lutego 2020). Grupę docelową badań terenowych zrealizowanych za pomocą wywiadów, stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla.

Rozprawa ma charakter empiryczno-teoretyczny, składający się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano szczegółowego przeglądu naukowych definicji konstruktów gotowości do zmiany. Następnie podjęto próbę konceptualizacji konstruktów gotowości do zmiany w celu badania konfiguracji organizacyjnych. W kolejnych podrozdziałach wykonano przegląd i usystematyzowanie składników i antecedenencji konstruktów gotowości do zmiany. W ostatnim podrozdziale dokonano przeglądu dostępnych w naukach o zarządzaniu narzędzi badawczych służących do pomiaru organizacyjnej gotowości do zmiany.

Drugi rozdział stanowi szczegółowy przegląd literatury przedmiotu pod kątem sposobów pojmowania trzech pozostałych konstruktów: sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się. Również i w tym przypadku podjęto próbę konceptualizacji tych trzech konstruktów. Ponadto dokonano opisu definicji i ich wymiarów oraz dokonano przeglądu literatury pod kątem powiązania konstruktów sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ostatni podrozdział stanowi opis relacji między zmiennymi a przewagą konkurencyjną oraz przyczynę wyboru tych zmiennych.

Rozdział trzeci otwiera część empiryczną pracy. Skonstruowano i omówiono w tym rozdziale czternaście hipotez badawczych. W postawionych hipotezach uwzględniono trzy typy relacji: bezpośrednią, dwustronną i trójstronną między badanymi konstruktami sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na tej podstawie zbudowano model badawczy, który następnie poddano badaniom empirycznym. Kolejne podrozdziały są swoistym opisem dobranej próby badawczej, sposobu gromadzenia

danych oraz opisem i uzasadnieniem skonstruowanego narzędzia badawczego do pomiaru wszystkich badanych konstruktów. Ostatni podrozdział stanowi szczegółowy opis zastosowanej metody badawczej jakościowej analizy porównawczej oraz powody jej zastosowania.

W czwartym rozdziale uwagę badawczą skoncentrowano na badaniach empirycznych. W pierwszej kolejności dokonano przekształcenia zmiennych w zbiory rozmyte (fuzzy-set) a następnie wykonano analizę konieczności i wystarczalności wyłonionych zbiorów rozmytych. W trzecim kroku wykonano analizę pokrycia (ang. coverage), dzięki której możliwe było wygenerowanie tabeli prawdy (ang. truth table), która jest syntetyczną prezentacją wyników jakościowej analizy porównawczej. Na podstawie wyłoniętej tabeli prawdy, zastosowano logikę podobieństw między konfiguracjami, tzw. algorytm Quine'a-McCluskeya⁶, która prowadzi do wyniku i do wygenerowania logicznych stwierdzeń, pozwalając na logiczną redukcję stwierdzeń. Tak zredukowane stwierdzenia zostały zaprezentowane w formie ostatecznych wyników jakościowej analizy porównawczej.

Ostatni, piąty rozdział, to przede wszystkim podsumowanie wykonanych badań i wyników. W tym miejscu dokonano weryfikacji i ewentualnego potwierdzenia postawionych hipotez badawczych oraz celów. Na podstawie wyłonionych wyników zaprezentowano konsekwencje dla teorii nauk o zarządzaniu i jakości oraz dla praktyki zarządzania. Ponadto wskazano również ograniczenia badań oraz nakreślono kierunki dla przyszłych badań. Na końcu opracowania dołączono załącznik w postaci przygotowanego narzędzia badawczego, służącego do pomiaru organizacyjnej gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej, orientacji na uczenie się oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Pierwsza kombinacja warunków przyczynowych, czyli PWYS 1, to konfiguracja, która w odniesieniu do warunków kluczowych, rdzennych (występujący w rozwiązaniu oszczędnym), wskazuje, że obecność warunku czujności przedsiębiorczej przy negacji warunku sprawiedliwości organizacyjnej oraz obecności warunków peryferyjnych takich

⁶ Ragin Ch., Rihoux B., Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques, "Applied Social Research Methods" 2009, s. 117.

jak: gotowość do zmiany i orientacja na uczenie się, są wystarczające dla osiągnięcia wysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Podsumowując powyższe rozważania, konfiguracja PWYS 1, która tworzy rozwiązanie kombinacji warunków przyczynowych dla wysokiej przewagi konkurencyjnej, potwierdziła 7 hipotez, spośród wszystkich 14 postawionych hipotez. Konfiguracja PWYS 1 występuje w 11 przedsiębiorstwach, spośród wszystkich 34 przebadanych. Te 11 przypadków osiągnęło wartość większą lub równą 0,5 członkostwa w zbiorze. Te przypadki to przedsiębiorstwa: 1,2, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 25.

Innymi słowy, obecność takich warunków jak gotowość do zmiany, czujność przedsiębiorcza i orientacja na uczenie się w przedsiębiorstwie, prowadzą do uzyskania wyniku wysokiej przewagi konkurencyjnej. Natomiast negacja tych warunków, czyli ich brak: gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się w przedsiębiorstwie prowadzi do uzyskania wyniku niewysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W Tabeli nr 1 przedstawiono wszystkie hipotezy badawcze wraz z ich weryfikacją.

Tabela 1 Synteza wyników badań empirycznych

		Wyniki
	Treść hipotezy	PWYS 1
H1	Istnieje pozytywna zależność pomiędzy gotowością do zmiany a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.	Potwierdzona
H2	Istnieje pozytywna zależność pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.	Niepotwierdzona
H3	Istnieje pozytywna zależność pomiędzy czujnością przedsiębiorczą a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H4	Istnieje pozytywna zależność pomiędzy orientacją na uczenie się a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H5	Konfiguracja gotowości do zmiany i sprawiedliwości organizacyjnej wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.	Niepotwierdzona
H6	Konfiguracja gotowości do zmiany i czujności przedsiębiorczej wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H7	Konfiguracja gotowości do zmiany i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona

H8	Konfiguracja gotowości organizacyjnej, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.	Niepotwierdzona
H9	Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej i czujności przedsiębiorczej wpływają dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Niepotwierdzona
H10	Konfiguracja gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H11	Konfiguracja czujności przedsiębiorczej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.	Potwierdzona
H12	Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Niepotwierdzona
H13	Konfiguracja gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej oraz orientacji na uczenie wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	Niepotwierdzona
H14	Konfiguracja sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się wpływa dodatnio na przewagę konkurencyjną.	Niepotwierdzona

Źródło: Opracowanie własne

5. Wnioski z badań

1. Na podstawie utworzonej tabeli prawdy, przedstawiono listę kluczowych warunków, które są wystarczające do utworzenia wysokiej lub niewysokiej przewagi konkurencyjnej. Na wysoką przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa ma wpływ konfiguracja następujących warunków: obecność gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się oraz brak warunku sprawiedliwości organizacyjnej. Z kolei konfiguracja warunków przyczynowych, które mają wpływ na niewysoką przewagę konkurencyjną to obecność warunku sprawiedliwości organizacyjnej oraz nieobecność warunków gotowości do zmiany, czujności przedsiębiorczej oraz orientacji do uczenia się.
2. Dzięki zastosowanej metodzie uproszczenia wg Quine'a i McCluskeya, została wygenerowana jedna konfiguracja oszczędna i jedna konfiguracja pośrednia dla wysokiej przewagi konkurencyjnej oraz konfiguracja oszczędna i dwie konfiguracje pośrednie dla niewysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

6. Kierunki dalszych badań

Zbudowany model badawczy w niniejszej pracy zawiera tylko czynniki niematerialne, bez uwzględnienia, często kluczowych dla przewagi konkurencyjnej czynników makro lub mikroekonomicznych. Zwrócić należy uwagę, że przewaga konkurencyjna jest badana w niniejszych badaniach pod kątem czynników ekonomicznych, natomiast sam model badawczy już tego wpływu nie uwzględnia. Jest to jedna ze słabości tego modelu i oczywiście kierunek dla przyszłych badań, aby uwzględnić w kolejnych badaniach również czynniki z innych płaszczyzn jak wskaźniki finansowe

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji mają charakter statyczny. Jest to pewne ograniczenie ale tym samym szansa dla badań w przyszłości, aby kolejne badania miały już charakter dynamiczny (*ang. longitudinal research*). Zmiana charakteru badań z pewnością pomogłaby zrozumieć głębiej konfiguracje organizacyjne na przestrzeni czasu. Możliwe, że badania dynamiczne ukazałyby niejednakowy wpływ zmiennych na przewagę konkurencyjną na przestrzeni ustalonego czasu.

Jednym z ograniczeń a zarazem kierunkiem przyszłych badań jest możliwość swobodnego ustalenia przez badacza wartości progowych danej zmiennej. Takie podejście nazywane jest podejściem bezpośrednim (*ang. direct approach*)⁷. Zgodnie z metodą QCA dla zbiorów rozmytych, czyli fsQCA, przypisywane są wartości członkowskie do warunków w skali od 0,0 (brak członkostwa) do 1,0 (pełne członkostwo). Wartość 0,5 stanowi wartość przecięcia dla tego zbioru (*cross-over point*). Proces ten nazywany jest kalibracją. Przed każdą kalibracją, badacz definiuje progi od 0 do 1 dla każdej zmiennej (warunku), wraz z punktem przecięcia 0,5. Proces definiowania progów, inaczej proces kodowania, opiera się na wstępnych wynikach zebranych przez badacza. Przeglądając prace innych badaczy, proces ustalania progów jest bardzo różnorodny. Jedne badania biorą pod uwagę wartości maksymalne i minimalne z przeprowadzonych badań lub kwartył górny i dolny. Dobrowolność w obszarze kodowania w systemie fsQCA jest obarczone dużym ryzykiem nieścisłości w ostatecznym rezultacie. Na przyszłość należy ustandaryzować proces kodowania dla badacza analizującego wyniku w systemie fsQCA.

⁷ Rihoux, B., Marx, A., QCA, 25 Years after “The Comparative Method”, “Political Research Quarterly” 2013, nr 66(1), s. 167–235.

Kolejne ograniczenie i kierunek przyszłych badań w metodzie QCA, to opracowane przez Ragina C. i Davey S. oprogramowanie do badania zbiorów rozmytych w jakościowej analizie porównawczej. Oprogramowanie o nazwie fsQCA jest powszechnie dostępne na stronie internetowej www.compass.org. Samo oprogramowanie jest systematycznie aktualizowane i udoskonalane przez autorów. W niniejszej pracy zastosowano najnowszą wersję oprogramowania 3.1.b. z czerwca 2019 roku. Niestety, nawet najnowsza wersja oprogramowania, nie działa idealnie. Otóż oprogramowanie samoistnie kończy pracę w trakcie pracy, co powoduje utratę danych i wyników. Ta sytuacja występuje między innymi w trakcie importu wielu danych z jednej bazy do drugiej, w trakcie kalibracji, w trakcie procesu upraszczania metodą Quine'a-McCluskeya. Takie niepewne działanie oprogramowania jest sporym wyzwaniem dla badacza.

Omawiając wpływ wielu zmiennych/warunków na przewagę konkurencyjną, warto również wspomnieć o kolejnym ograniczeniu, którym jest liczba możliwych warunków w jakościowej analizie porównawczej ujętych w jednym badaniu. Otóż dodawanie warunków do modelu badawczego powoduje wzrost liczby możliwych konfiguracji organizacyjnych. Przykładowo dla 4 warunków istnieje 16 możliwych konfiguracji, natomiast dla 10 warunków liczba konfiguracji już wzrasta do 1024. Jest to powodowane wzorem $R = 2^k$, gdzie R to liczba konfiguracji, a k to liczba warunków, zatem $2^4 = 16$. Tak wysoka liczba możliwych konfiguracji, może powodować, że większość z nich nie jest możliwa do analizy wyników empirycznych. Jednym z rozwiązań, które można wziąć pod uwagę do przyszłych badań, jest zastosowanie techniki polegającej na dwuetapowej minimalizacji wyrażeń Boolowskich⁸.

7. Wartość dodana pracy

Niniejsza praca podejmuje próbę wypełnienia luki w naukach o zarządzaniu i jakości, którą jest identyfikacja konfiguracji konstruktów teoretycznych takich jak: gotowość do zmiany, sprawiedliwość organizacyjna, czujność przedsiębiorcza, orientacja na uczenie się z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na podstawie badań literatury przedmiotu zbudowano model badawczy, składający się z powyższych pięciu konstruktów. Pomiedzy tymi konstruktami zidentyfikowano relacje bezpośrednie, dwustronne oraz trójstronne. Dzięki zastosowaniu metody jakościowej analizy

⁸ Schneider, C. Q., Wagemann, C., Standards of Good Practice in Qualitative..., s. 407.

porównawczej, zidentyfikowano konfigurację organizacyjną, która ma wpływ na wysoką przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz dwie konfiguracje, które mają wpływ na niewysoką przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Opracowane wyniki zależności badanych warunków wykazały również, że istnieją warunki konieczne w badanych konfiguracjach organizacyjnych, które mogą prowadzić do poszukiwanych wyników⁹. Dla wyniku wysokiej przewagi konkurencyjnej, warunkiem koniecznym w kombinacji konfiguracji jest gotowość do zmiany a dla niewysokiej przewagi konkurencyjnej jest to negacja trzech warunków przyczynowych: gotowość do zmiany, czujność przedsiębiorcza i orientacja na uczenie się.

Dzięki wykazaniu warunków koniecznych, potwierdzono również istnienie zjawiska przyczynowej asymetrii, której potwierdzeniem są specyficzne i różniące się od siebie warunki konieczne dla osiągnięcia wysokiej przewagi konkurencyjnej oraz niewysokiej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją asymetrii przyczynowej, dla osiągnięcia tych dwóch przeciwstawnych wyników jakim jest wysoka i niewysoka przewaga konkurencyjna, potrzebne są różne warunki konieczne. Ponadto, dokonano szczegółowego przeglądu i usystematyzowania sposobów pojmowania następujących konstruktów: gotowość do zmiany, sprawiedliwość organizacyjna, czujność przedsiębiorcza oraz orientacja na uczenie się. Na podstawie literatury przedmiotu wyłoniono również składniki i antecedencje badanych konstruktów. Dodatkowo, dla każdego badanego konstruktów, dokonano przeglądu literatury przedmiotu pod kątem powiązania z przewagą konkurencyjną. W końcu, na podstawie literatury przedmiotu opracowano narzędzie badawcze, służące do pomiaru gotowości do zmiany, sprawiedliwości organizacyjnej, czujności przedsiębiorczej, orientacji do uczenia się i przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wymienić kilka praktycznych wskazówek, możliwych do zastosowania w praktyce zarządzania. Przynajmniej wyniki badań wykazały, że przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się gotowością do zmiany, czujnością przedsiębiorczą oraz orientacją na uczenie się, jest zdolne osiągnąć wyższą przewagę konkurencyjną na rynku. Zatem, czynniki kształtujące wysoki poziom gotowości do zmiany przedsiębiorstwa to przystosowanie do zmiany pracowników

⁹ Fiss, P.C., Building better causal theories: a fuzzy set approach..., s. 412.

przedsiębiorstwa przez kadre zarządzającą poprzez komunikowanie się i edukowanie pracowników, że zmiana przyniesie pracownikom osobiste korzyści i ma ona sens.

Ponadto wysoki poziom gotowości do zmiany stymuluje zaangażowanie kadry menedżerskiej bezpośrednio w proces przygotowania do zmiany, poprzez pozytywne nastawienie do nadchodzącej zmiany, dawanie przykładu pracownikom otwartą postawą na zmianę, zachęcanie, edukowanie i komunikowanie pracownikom nadchodzącej zmiany. Aby wzmocnić poziom czujności przedsiębiorczej wśród pracowników zaleca się, aby zachęcać pracowników do aktywnego poszukiwania, pozyskiwania i przetwarzania informacji, aktywizować pracowników do oryginalnego myślenia, wychodzenia poza schematy, łączenia faktów i rozpoznawania powiązań między informacjami, do próbowania nowych sposobów rozwiązania problemów klienta.

Do czynników, które umożliwiają wzrost orientacji na uczenie się wśród pracowników, należy zaliczyć: wzmacnianie postawy, że zdolność do uczenia się wpływa na samodoskonalenie pracownika oraz rozwój firmy. Ponadto należy wzmacniać przekonanie wśród kadry zarządzającej, że uczenie się jest inwestycją na przyszłość, a nie wydatkiem. Ważne jest również, aby traktować proces uczenia się jako jeden z priorytetów firmy, który wzmocni przekonanie wśród pracowników, że porzucenie ciągłego uczenia się, może być zagrożeniem dla przyszłości przedsiębiorstwa.

8. Plan pracy

Spis treści

WSTĘP.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1. GOTOWOŚĆ DO ZMIANY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1.1. Pojmowanie gotowości do zmiany w przedsiębiorstwie w naukach o zarządzaniu	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1.2. Składniki gotowości do zmiany w przedsiębiorstwie.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1.3. Antecedencje gotowości do zmiany w przedsiębiorstwie.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
1.4. Teoretyczne i empiryczne powiązania gotowości do zmiany z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.

1.5. Instrumenty pomiaru organizacyjnej gotowości do zmiany **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2. ELEMENTY STANOWIĄCE KONTEKST ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY GOTOWOŚCIĄ DO ZMIANY A PRZEWAGĄ KONKURENCYJNĄ **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.1 Sprawiedliwość organizacyjna w kontekście przewagi konkurencyjnej **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.2. Czujność przedsiębiorcza jako determinanta przewagi konkurencyjnej **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.3. Orientacja na uczenie się jako atrybut przedsiębiorczej organizacji **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.4. Korelacja poszczególnych elementów z przewagą konkurencyjną **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.1. Model i hipotezy badawcze **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.2. Dobór próby i gromadzenie danych..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.3. Opracowanie narzędzia badawczego **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.4. Istota jakościowej analizy porównawczej jako metodyki badawczej **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4. BADANIA EMPIRYCZNE KONFIGURACJI WARUNKÓW PRZYCZYNOWYCH **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.1. Przekształcenie zmiennych w zbiory rozmyte **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.2. Analiza konieczności i wystarczalności oraz formuła konsystencji w modelach ustawionych teoretycznie **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.3. Pokrycie w modelach ustawionych teoretycznie ... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.4. Tabela prawdy..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.5. Wyniki jakościowej analizy porównawczej..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

4.6. Synteza rezultatów badań empirycznych..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

5. ZAKOŃCZENIE **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

5.1. Konsekwencje dla teorii..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

5.2. Konsekwencje dla praktyki zarządzania **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

5.3. Ograniczenia i kierunki przyszłych badań..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

ZAŁĄCZNIKI.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
BIBLIOGRAFIA.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
SPIS TABEL	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
SPIS RYSUNKÓW	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
STRESZCZENIE W JĘZYKU POLSKIM	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.