



Центр стратегического
предпринимательства

От стартапа до глобальной инновационной компании: Развитие источников конкурентных преимуществ российских предпринимательских фирм

Окончательные результаты продленного научного проекта,
поддержанного Российским научным фондом,
номер гранта 19-18-00081-П

Доклад: «Предпосылки эффектуации и каузации в предприятиях малого и среднего размера при формирующемся рынке: роль темпорального фокуса генерального директора»

Козаченко Е.В., НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург

Широкова Г.В., НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург

Бодолика В., Американский Университет Шарджа, ОАЭ



Мотивация Исследования

- Изменения окружающей среды заставляют фирмы подвергать сомнению свои стратегии поведения и стремиться к лучшей адаптации к новой реальности.
- На выбор поведенческих стратегий влияют различные факторы как на индивидуальном уровне, так и на уровне фирмы, например, уровень неопределенности на рынке (Shirokova et al., 2022; Laine & Galkina, 2017), культурный контекст (Laskovaia et al., 2017), опыт предпринимателя (Dew et al., 2009).
- Личность генерального директора может оказать существенное влияние на то, как МСП развиваются и конкурируют (Carr et al., 2021; Del Giudice & Maggioni, 2014).
- Восприятие времени топ-менеджерами является гибкой характеристикой, и люди различаются по своим временным ориентациям (Zimbardo & Boyd, 2008).
- Предыдущие исследования доказывают, что менеджеры согласовывают свои поведенческие стратегии со своей временной ориентацией (Bluedorn & Martin, 2008; Souitaris & Maestro, 2010).



Исследовательский Вопрос

Как темпоральный фокус генерального директора связан с выбором эффектуации и каузации как стратегий принятия решений в условиях неопределенности?

- Эффектуация - поведенческая стратегия, предполагающая сосредоточение внимания на фиксированном наборе ресурсов, доступных в определенное время, с целью достижения результатов, которых можно достичь с помощью именно этих ресурсов (Sarasvathy, 2001).
- Каузация - поведенческая стратегия, предполагающая нацеленность на конкретный результат и подбор соответствующего набора средств для достижения цели (Sarasvathy, 2001).
- Темпоральный фокус - индивидуальная черта личности, проявляющаяся в том, как он смотрит и воспринимает время, например, сосредотачиваясь в первую очередь на прошлом, настоящем или будущем (Zimbardo & Boyd, 1999).



Теоретическая основа

- **Организационная адаптация** (Chandler, 1962) описывает процесс принятия решений, проводимый членами организации для изменения организации в соответствии с ее экономической и институциональной средой (Sarta et al., 2017).
- Выбирая стратегическое поведение, МСП обычно сталкиваются с нехваткой **ресурсов** и вынуждены выбирать, как ими лучше всего управлять (Sirmon et al. 2011).
- Пандемия COVID-19 привлекла внимание к проблеме реагирования на кризисы и неожиданные события, а также к их влиянию на внимание и невнимание организаций как к разрушительным событиям, так и к текущим грандиозным вызовам (Laureiro-Martinez, 2021).
- В таких ситуациях **гибкость внимания** имеет решающее значение (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018).



Методология

- Стратегия **множественного кейс-стади** (16 компаний)
- **Первичные данные** были собраны посредством интервью с руководителями компаний. Полуструктурированные интервью проводились в два этапа после каждой из двух волн пандемии: апрель 2020 г. – июль 2020 г. – «первая волна»; Декабрь 2020 г. – февраль 2021 г. – «вторая волна» пандемии. Интервью проводились с каждым из респондентов отдельно два раза.
- **Вторичные данные** собирались из Системы профессионального анализа рынка и компаний (СПАРК-Интерфакс) для освещения деятельности и взаимодействий компании, реальных процессов, организационной идентичности и последствий стратегического реагирования на кризисы.



Анализ

- Интервью были проведены и записаны через ZOOM.
- Транскрибированы для проведения процедуры кодирования.
- Собранные данные были закодированы согласно правилам тематического анализа.
- Коды были проанализированы, систематизированы и объединены для поиска общих закономерностей в рамках более широких тем, связанных с эффектуацией/каузацией и темпоральным фокусом генерального директора.
- Таким образом, мы закодировали интервью, сравнили темы, присущие каждой поведенческой стратегии и темпоральному фокусу, установив обоснования кода каждой темы, цитируя высказывания респондентов.



Темы, коды и примеры цитат: поведенческие стратегии

Chandler et al. (2011): **эффектуация** включает в себя экспериментирование (experimentation), расчет допустимых потерь (affordable loss), гибкость (flexibility), расчет доступных средств (available means), извлечение выгоды из непредвиденных обстоятельств (leverage contingency).

Sarasvathy (2001): **каузация** включает в себя планирование и прогнозирование (planning and prognosing), использование имеющихся знаний (exploiting pre-existing knowledge), максимизация ожидаемой прибыли (maximizing expected returns), реактивное управление (reactive management) и отсутствие гибкости (lack of flexibility).

Компания	Пример цитат (Коды первого уровня)	Интерпретация (Коды второго уровня)	Стратегия принятия решений
Alpha	“... есть смысл и необходимость тестировать гипотезы выхода на другие рынки в качестве исполнителя и со-исполнителя, <...>, особенно в свете курсовой разницы и качества, которое мы можем показать...”. Интервью с генеральным директором, волна 1	<u>Экспериментирование</u> Вход на новые рынки	<u>Эффектуация</u>
	“Мы пробовали выходить на западные рынки, но сейчас мы поставили на паузу эти попытки, потому что это довольно сложно.” Интервью с генеральным директором, волна 2	<u>Экспериментирование</u> Экспериментирование с методами продаж, распределением ресурсов	
Eta	“... мы инвестируем просто в доработку текущего продукта, условно говоря, текущий продукт, который приносит доход, он должен быть лучше, чем остальные, вот мы это и делаем”. Интервью с генеральным директором, волна 1	<u>Максимизация ожидаемой прибыли</u> Инвестирование новых продуктов	<u>Каузация</u>
	“Конечно, я анализирую всегда рынок, понимаю конъюнктуру и много времени уделяю аналитике, не только макроанализу, а и анализу развития продуктов, сравниваю с конкурентами, смотрю на технологию, смотрю на людей” Интервью с генеральным директором, волна 2	<u>Планирование и прогнозирование</u> Постоянный анализ рынка для разработки новых стратегий	



Темы, коды и примеры цитат: темпоральный фокус генерального директора

Nadkarni & Chen (2014): **фокус на прошлом** – постоянные размышления о прошлом и повторное использование прошлого опыта при принятии решений; **фокус на настоящем** – ориентация на «здесь и сейчас», принятие быстрых решений; **фокус на будущем** – стремление думать в первую очередь о том, что ждет нас в будущем и предвидеть будущие события.

Компания	Пример цитат (Коды первого уровня)	Интерпретация (Коды второго уровня)	Темпоральный фокус
Delta	“В прежнее русло, наверное, как бы уже не вернутся никогда потому, что после этого коронавируса, после изоляции, после закрытия границ, мир уже никогда таким не будет.” Интервью с генеральным директором, волна 1	<u>Размышления о прошлом</u> Сравнение настоящего с прошлым	<u>Прошое</u>
	“Стратегия – это не вещь, которая меняется под влиянием слабого ветра. Только когда сформируются устойчивые тенденции, имеет смысл пересматривать стратегию.” -Интервью с генеральным директором, волна 2	<u>Размышления о прошлом</u> Привязанность к решениям прошлого	
Eta	“...мы сразу стали, как и все наверно, бегать и думать, а что нужно, чтобы защитить весь этот персонал и, в общем, ударились в эту конкурентную борьбу, где купить средства для мытья рук...” Интервью с генеральным директором, волна 1	<u>Быстрые решения</u> Немедленные действия, чтобы соблюсти новые требования	<u>Настоящее</u>
	“При панических настроениях о резком планируемом падении выручки, понятно, что первые ощущения, что нужно как минимум выжить, то есть пройти на минимальных расходах...” Интервью с генеральным директором, волна 2	<u>Концентрация на «здесь и сейчас»</u> Попытки удержать текущее положение на рынке	
Lambda	“...тут больше зависит не от денег, а от нашей морали. Насколько мы захотим этим заниматься, если долго ничего не будет.” Интервью с генеральным директором, волна 1	<u>Размышления о будущем</u> Планирование будущей деятельности	<u>Будущее</u>
	“50% усилий на стройку процессов улучшения вокруг вещей в Lambda, и 50% на тестирование новых идей...” Интервью с генеральным директором, волна 2		

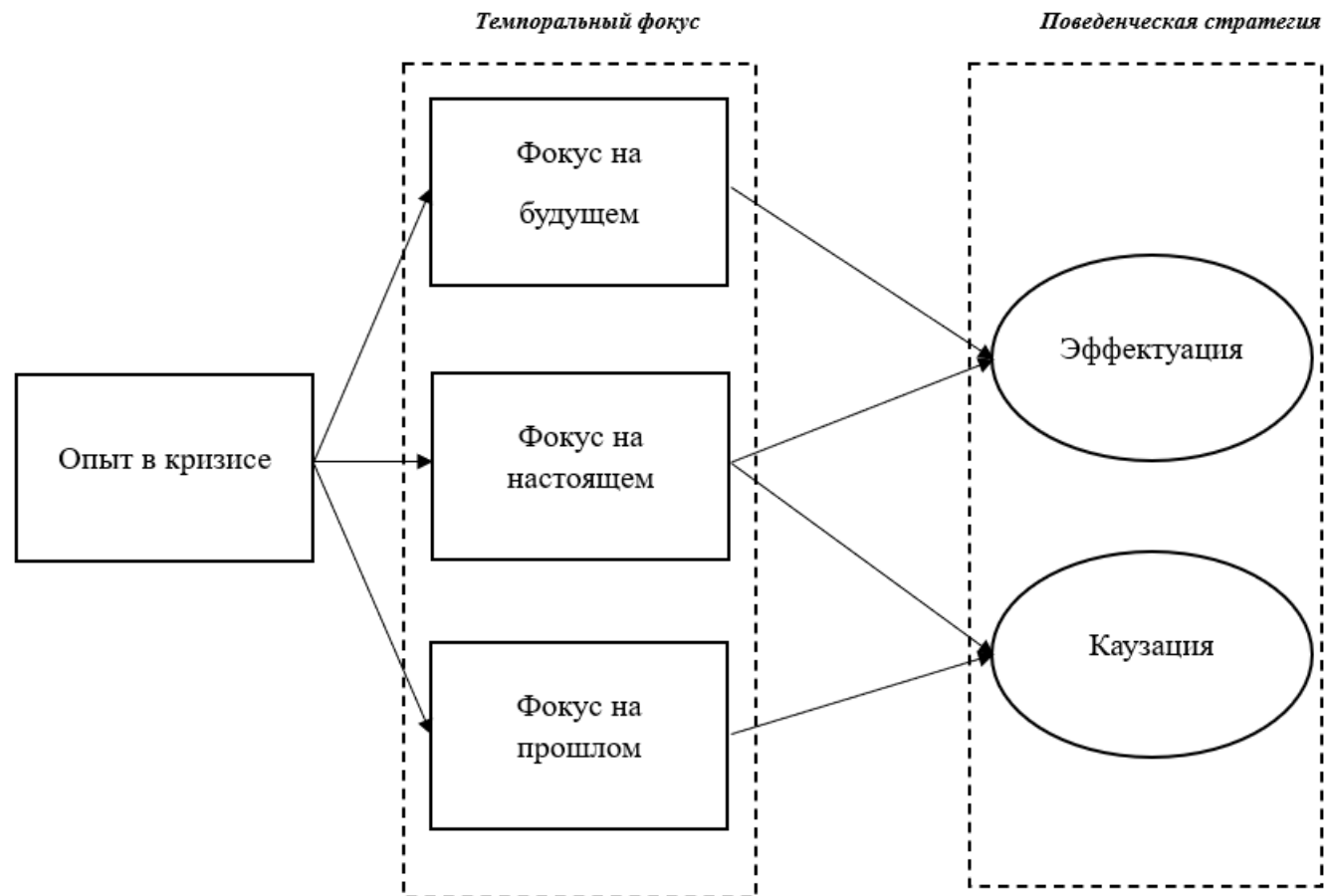


Результаты

- Генеральные директора, имеющие **темпоральный фокус на будущем и опыт в предшествующем кризисе**, склонны придерживаться **эффектуации** как поведенческой стратегии в условиях неопределенности.
- Генеральные директора, имеющие **темпоральный фокус на прошлом, но не имеющие опыт в предшествующем кризисе**, склонны придерживаться **каузации** как поведенческой стратегии в условиях неопределенности.
- Генеральные директора, имеющие **темпоральный фокус на настоящем** склонны придерживаться **амбидектерной** поведенческой стратегии в условиях неопределенности. Те, кто имеют опыт в предыдущем кризисе, придерживаются **эффектуации**. А те, у кого такой опыт отсутствует – **каузации**.



Теоретическая модель





Теоретический вклад

- Исследование вносит вклад в литературу по предпринимательству, устанавливая **новую предпосылку выбора эффектуации и каузации** как поведенческих стратегий **на индивидуальном уровне** в условиях неопределенности - временной фокус генерального директора.
- Объяснен механизм, который лежит в основе связи между темпоральным фокусом и эффектуацией/каузацией – **опыт в предшествующем кризисе**.
- Развитие теории **стратегического лидерства** (Vera & Crossan, 2004) за счет установления роли генерального директора в процессе принятия решений МСП



Практическая применимость

1. Исследование предоставляет практическую информацию владельцам бизнеса и топ-менеджерам МСП, касающуюся выбора стратегического ответа на неблагоприятные условия внешней среды, аналогичные пандемии.
2. Исследование дает представление о том, что темпоральная ориентация руководителя влияет на выбор стратегии принятия решений в кризис.



Спасибо за внимание!