

Elżbieta DULINIEC\*

## Mechanizmy decyzyjne w przedsiębiorstwach wcześnie umiędzynarodowionych<sup>1</sup>

**Streszczenie:** Teoretyczno-przeładowym celem artykułu jest wszechstronna charakterystyka dwóch mechanizmów decyzyjnych w przedsiębiorstwach, tj. efektuacji (wynikowości) i przyczynowości (kauzatywności). W związku z tym, że nie były one do tej pory szerzej prezentowane w polskim piśmiennictwie, przedstawiono szczegółową analizę różnych ich aspektów, w tym zwłaszcza w kontekście wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw. W artykule uwzględniono obszerną, najnowszą literaturę przedmiotu. Przedstawiono także szereg poglądów krytycznych wobec koncepcji efektuacji i przyczynowości. Drugim – aplikacyjnym – celem artykułu jest prezentacja obecnego stanu badań nad tymi mechanizmami decyzyjnymi. Przedstawiono przykłady instrumentów badawczych, stosowanych zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych. W artykule zastosowano metodę krytycznego przeglądu literatury światowej dotyczącej przedmiotu analizy, zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym, w tym pozycji opisujących szereg instrumentów i wyników badań w tym zakresie. Efektem przeprowadzonych prac było uporządkowanie terminologii, identyfikacja głównych elementów koncepcji efektuacji i przyczynowości, podsumowanie związków tych koncepcji z wczesnym (i późniejszym) umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw. Ponadto jednym z wyników było wskazanie możliwych kierunków dalszych badań w tym zakresie, także odnośnie do polskich przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych, zwłaszcza przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. Wnioski wynikające z artykułu pozwalają stwierdzić istnienie nadal znacznego potencjału badawczego w omawianym zakresie, zarówno jeśli chodzi o same podstawy teoretyczne tych koncepcji, jak i ich powiązania z internacjonalizacją przedsiębiorstw.

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu; e-mail: edulin@sgh.waw.pl

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie opracowania przygotowanego w ramach badań statutowych w Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

**Słowa kluczowe:** efektuacja, przyczynowość, mechanizmy decyzyjne, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione, badania efektuacji i przyczynowości

**Kody klasyfikacji JEL:** F23, D22

Artykuł nadesłany 8 lutego 2018 r., zaakceptowany 25 kwietnia 2018 r.

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest charakterystyka i wszechstronna analiza decyzyjnych koncepcji tzw. efektuacji i jej przeciwieństwa – przyczynowości (kauzatywności) jako mechanizmów decyzyjnych w przedsiębiorstwach. Obydwa przedstawione mechanizmy są dotychczas słabo reprezentowane w polskim piśmiennictwie, stąd jednym z celów opracowania było uporządkowanie terminologiczne i przedstawienie różnych ich aspektów. Uwzględniono obszerną, najnowszą literaturę przedmiotu. Dla pełniejszego ujęcia podjętej problematyki, zaprezentowano także krytyczne opinie na temat teoretycznych podstaw efektuacji i przyczynowości (kauzatywności). Ponadto artykuł zawiera rozbudowany przegląd koncepcji teoretycznych łączących efektuację i przyczynowość z umiędzynarodowieniem (internacjonalizacją) przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku tych firm, które wkrótce po utworzeniu podejmują działania na rynkach zagranicznych, czyli tzw. wcześniej umiędzynarodowionych. Przedstawiono aktualny stan badań nad efektuacją i przyczynowością oraz szereg przykładowych instrumentów badawczych stosowanych w tych badaniach. W artykule wskazuje się również możliwe kierunki przyszłych badań w omawianym zakresie.

## Podstawowe terminy

W polskich publikacjach dotyczących procesów decyzyjnych w powstających przedsiębiorstwach czy w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw pojęcie efektuacji, oznaczające określony mechanizm podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, jest dotychczas rzadko omawiane [Kurczewska, 2012]. Jest to bezpośrednia adaptacja anglojęzycznego wyrazu *effectuation*, niemającego do tej pory polskiego odpowiednika. Pochodzi on od „*to effectuate*” (od łac. *effectus* – skutek, wynik), czyli zrealizować, dokonać, wprowadzić w życie. Można byłoby rozważyć używanie w tym samym znaczeniu terminu wynikowość, choć bez dodatkowych wyjaśnień nie wydaje się on odpowiedni. Efektuacja jest w istocie prostym, chociaż z pewnością nieidealnym, odniesieniem do oryginalnej literatury przedmiotu. Nie udało się na razie znaleźć adekwatnego polskiego terminu opisującego ten mechanizm decyzyjny.

Twórczynią pojęcia efektuacji jest Sarasvathy, której pierwsza publikacja na ten temat pochodzi z 2001 roku [Sarasvathy, 2001]; w późniejszych latach zarówno ona sama, jak i wspólnie z innymi autorami, uściśliła i roz-

winęła pojęcie efektuacji [m.in. Sarasvathy, 2003; Sarasvathy, Dew, 2005; Sarasvathy i in., 2014]. Liczni autorzy [m.in. Andersson, 2011; Gabrielsson, Gabrielsson, 2013; Yang i in., 2016], a także sama Sarasvathy, zajmują się od szeregu lat mechanizmem efektuacji w przedsiębiorstwach wcześniej i szybko umiędzynarodowionych.

Sarasvathy w swoich publikacjach przeciwstawia efektuację innemu mechanizmowi decyzyjnemu w firmach. Jest to *causation*, tj. przyczynowość, sprawczość, kauzatywność – od przymiotnika „kauzatywny”, tj. powodujący określoną czynność lub stan, z łac. *causativus* – sprawiający [Słownik wyrazów obcych, 2001: 367]. Przyczynowość/sprawczość jako polskie tłumaczenia terminu *causation* niezbyt dokładnie ujmują faktyczną jego treść. Podobnie jak w przypadku efektywności, także termin kauzatywność, obco brzmiący w polszczyźnie, wymaga szerszego omówienia. Również w tym przypadku nie udało się dotychczas znaleźć w pełni trafnego polskiego odpowiednika.

Mechanizm kauzatywności/przyczynowości będzie scharakteryzowany przede wszystkim przez porównanie z efektuacją, gdyż w literaturze przedmiotu te dwa mechanizmy są najczęściej traktowane jako alternatywne. W znaczeniu analogicznym do przyczynowy/kauzatywny niektórzy autorzy używają określenia „predykcyjny” (*predictive*), czyli oparty na przewidywaniach, prognozach. Mechanizm efektuacji jest z kolei przez tych samych autorów określany jako kreatywny [por. Dew i in., 2009: 290].

### **Charakterystyka mechanizmów efektuacji i przyczynowości**

Mechanizm decyzyjny określany jako logika efektuacji jest obserwowany w nowo powstających firmach, których założyciele/właściciele wykazują się przedsiębiorczością działając w niejednorodnym, zmiennym otoczeniu, często międzynarodowym. Jest to mechanizm podejmowania decyzji oparty przede wszystkim na zidentyfikowanych środkach działania (zasobach) posiadanych przez przedsiębiorcę. Są one na ogół ograniczone, zwłaszcza w przedsiębiorstwach nowych, niemających na razie doświadczenia ani osiągnięć w działaniu na rynku. Do tych środków należą, nie zawsze dobrze rozwinięte: zasoby fizyczne i finansowe, umiejętności, wiedza, kadry, powiązania (sieci, kontakty) społeczne, zasoby organizacyjne itd. [Sarasvathy, 2001: 253]. Przedsiębiorcy podejmują działania na rynku ze świadomością, jakie mają zasoby (materialne, niematerialne), jakie mają umiejętności (co potrafią robić) oraz kogo znają (powiązania z podmiotami zewnętrznymi).

Ten ostatni czynnik, tj. identyfikacja lub tworzenie powiązań (wynikające z wcześniejszych doświadczeń i nawiązywanych przez firmę kontaktów) wyróżnia logikę efektuacji od przyczynowości, ponieważ może np. wyprzedzać decyzję przedsiębiorcy o tym, jaki produkt wprowadzić na rynek. W tym sensie faktyczna strategia rozpoczynającego działalność przedsiębiorstwa powstaje z udziałem jego partnerów [Sarasvathy, 2003: 208 i nast.] lub nawet szerzej – interesariuszy. Poszerzanie bazy klientów lub partnerów oraz wykorzystywanie

pojawiających się okazji prowadzi w efekcie do sprecyzowania docelowego rynku lub segmentu, na którym skoncentruje się firma. Jest to logika typu: z dołu do góry, w odróżnieniu od charakteryzującej kausalność logiki: z góry na dół. Kierujący się tym ostatnim mechanizmem rozpoczynają od szczegółowej, sformalizowanej analizy rynku, następnie dokonują wyboru docelowego segmentu rynku na podstawie przewidywanych zysków i ryzyka, a potem formułują strategię działania w tym segmencie rynku.

Podejmowanie decyzji w mechanizmie efektuacji polega na dobraniu efektu spośród dostępnych możliwości, a więc tych, które można osiągnąć danymi środkami. Dla porównania, mechanizm kausalności polega na wybraniu środków (zasobów) do osiągnięcia założonego z góry wyniku (celu). W porównaniu z przyczynowością efektuacja okazuje się w praktyce bardziej kreatywna, innowacyjna [por. m.in. Brettel i in., 2012]. Ponadto skuteczni przedsiębiorcy kierujący się efektuacją na ogół nie formułują wcześniejszych (liniowych) planów biznesu [Evald, Senderovitz, 2013: 284].

W obydwu przedstawianych podejściach zupełnie odmienna jest wizja przyszłości. W logice kausalności przyszłość traktuje się jako przyczynowo-skutkową kontynuację przeszłości, co do której w związku z tym przyjmuje się, że jest ona przewidywalna. Z kolei zgodnie z koncepcją efektuacji przyszłość, przynajmniej częściowo, może być kształtowana przez świadome działania (w domniemaniu – m.in. danej firmy) i dlatego trudno mówić o jej przewidywaniu. Prawdopodobnie przedsiębiorcy nie wierzą w to, że przyszłość można przewidywać i dlatego nie przywiązują wagi do ustalania celów na przyszłość [Ionita, 2012: 138].

W logice przyczynowości działania są determinowane przez ustalone wcześniej cele. Planuje się je pod kątem maksymalizacji korzyści dla przedsiębiorstwa (głównie zysków). Dla odmiany, w logice efektuacji działania zależą od dostępnych środków. Cele powstają tu drogą rozpatrywania, co uda się zrobić za pomocą tych środków. Wybór działań zależy także od tego, na jaką stratę może sobie pozwolić przedsiębiorca, gdyby coś się nie udało, gdyby nastąpiło jakieś nieprzewidziane, niekorzystne zdarzenie.

Inne podmioty na rynku są w mechanizmie przyczynowości traktowane przede wszystkim jako konkurenci. Tymczasem logika efektuacji zakłada raczej współpracę z innymi podmiotami, do których zalicza się odbiorców, dostawców oraz różne inne osoby i organizacje w otoczeniu. Ważne są tu alianse strategiczne lub wcześniejsze zobowiązania interesariuszy, które mają ograniczyć istniejącą niepewność. Uważa się je często za zdecydowanie bardziej przydatne niż systematyczne badania rynku i konkurencji. Dla konkretnego przedsiębiorcy interesariuszami będą rozmaite podmioty. Mogą to być zatem członkowie rodziny, przyjaciele i znajomi, byli współpracownicy, ale także potencjalni klienci (na początku istnienia firmy), dystrybutorzy, kooperanci lub inwestorzy, inne przedsiębiorstwa i organizacje, np. finansowe, samorządowe itd.

Również ze względu na stosunek do pojawiających się w otoczeniu nieoczekiwanych ewentualności (*contingencies*) obydwie logiki decyzyjne są odmienne: w kausalności ten stosunek jest niechętny (klóci się z precyzyjnymi pro-

gnozami i planami), takich zdarzeń unika się jako przeszkód w osiągnięciu celu lub próbuje się wyeliminować ich skutki. Z kolei efektuacja wiąże się z postrzeganiem niespodziewanych zdarzeń jako okazji do wykorzystania, np. jako źródeł innowacyjnych pomysłów, co może prowadzić do modyfikacji celów. Okazje traktuje się jako coś, co można współtworzyć, „rozgrywać”, wypełniać [Evald, Senderovitz, 2013: 285]. Jedną z cech efektuacji jest wyobraźnia [Sarasvathy, 2001: 253] jako istota myślenia przedsiębiorczego, np. co do możliwych sposobów użycia posiadanych środków. Dla kontrastu – przyczynowość opiera się nie tyle na wyobraźni, ile na zgromadzonej wiedzy. W jeszcze innym, skrótowym, ujęciu różnica między kauzatywnością a efektuacją jest taka, jak między angielskim „*should*” – powinieneś, a „*can*” – możesz [Sarasvathy, Dew, 2005: 390].

Efektuację można scharakteryzować za pomocą pięciu podstawowych zasad, jakimi kierują się przedsiębiorcy. Są one opisane dalej [Sarasvathy i in., 2014: 75–79].

Punktem wyjścia jest zasada „wróbel w garści...” (*bird-in-hand*). Aby określić, co jest w zasięgu firmy, trzeba zdefiniować jej własne zdolności, możliwości, umiejętności, wiedzę, przynależność (np. do sieci) itd. pod kątem pytania: co możemy zrobić? a nie: co powinniśmy zrobić? Jest to zatem przede wszystkim określenie, czym firma dysponuje (środki), nie zaś definiowanie celów, do osiągnięcia których firma powinna dążyć. Jest to szczególnie przydatny punkt wyjścia dla nowych przedsiębiorców, gdyż nie ogranicza im otwartości na pojawiające się w otoczeniu szanse.

Drugą zasadą jest „dopuszczalna strata” (*affordable loss*). Powstanie nowego przedsiębiorstwa łączy się nie tylko z posiadanymi przez nie zasobami, ale i świadomością istniejącego ryzyka. Przedsiębiorcy nie mają zazwyczaj czasu ani środków na szczegółową analizę i przewidywanie zmian w otoczeniu, zagrożeń konkurencyjnych itd. Na ogół łatwiej jest im natomiast określić największą dopuszczalną stratę, na jaką stać ich firmę w danych warunkach w przypadku zaistnienia ryzyka. Jest to zatem odwrotność podejścia, w którym punktem wyjścia jest planowanie działań rynkowych z punktu widzenia oczekiwanego zysku.

Jako trzecią Sarasvathy i in. wymieniają zasadę „zwariowanego patchworku” (*crazy quilt*). Tłumaczy się ją następująco: warto wchodzić w relacje z podmiotami (osobami lub organizacjami) wykazującymi skłonność do wspólnego działania lub korzystać z wcześniejszych kontaktów/znajomości/powiązania. Jest to metoda powiększenia zasobów w dyspozycji przedsiębiorstw lepsza od rozbudowanej aktywności analityczno-planistycznej, jednak z pewnością wymaga odpowiedniego doboru podmiotów współtworzących relacje. Chodzi tu o pogląd, że łatwiej jest wspólnie zauważać i wykorzystywać pojawiające się możliwości rynkowe. To podejście jest alternatywne w stosunku do prowadzenia badań firm konkurencyjnych, jak to ma miejsce w logice przyczynowości.

Czwarta jest tzw. zasada „lemoniady” (*when life gives you lemons, make lemonade* – dostajesz od życia cytryny, zrób z nich lemoniadę). Oznacza ona, że należy być elastycznym wobec pojawiających się nieoczekiwanych okoliczności

i wykorzystywać je zamiast tkwić przy wcześniejszych planach, szczególnie gdy w firmie nie ma na razie znacznej wiedzy wynikającej z doświadczenia. W pewnych przypadkach nieoczekiwane zdarzenia mogą prowadzić do nieplanowanych wcześniej innowacji. Cele są tu zatem traktowane jako kategoria wynikowa, a nie wyjściowa.

Piątą zasadę dodano później do poprzednich czterech, które zaproponowała Sarasvathy już w 2001 roku. Określono ją jako „pilot w samolocie” (*pilot-in-the-plane*). Chodzi tu o poleganie na ludziach, niekoniecznie zaś na występujących w otoczeniu trendach gospodarczych, technologicznych itd. czy na prognozach w tym zakresie. Inaczej ujmując: nie wystarczy autopilot; działając w warunkach niepewności trzeba na bieżąco, osobiście oraz z pomocą innych osób (kontakty, powiązania, sieci), kontrolować sytuację w miarę jej rozwoju. Oznacza to zarazem brak lub niewielką skalę własnych przewidywań przyszłości.

Mimo powyższego rozszerzenia charakterystyki efektuacji, w większości publikacji, w których autorzy nawiązują do tego pojęcia, znajdują się odniesienia do pierwszych czterech zasad. Sarasvathy i in. [2014: 76–79] uważają, że w działaniach firm na rynkach zagranicznych szczególnie istotne są: działanie w warunkach świadomości ograniczeń oraz niepewności (kombinacja zasad: wróbel w garści i pilot w samolocie), ograniczone zasoby (dopuszczalna strata, lemonjada i pilot w samolocie) oraz dynamiczne wykorzystywanie okazji stwarzanych przez sieci powiązań (zwarowany patchwork). Okazje mogą wynikać np. ze spotkania po latach kolegi ze szkoły, z przypadkowych (np. na wakacjach) rozmów z ludźmi, którzy mają doświadczenia biznesowe itp. [por. Harms, Schiele, 2012: 100].

Logika efektuacji ma swoją specyficzną dynamikę, określaną jako cykliczność lub iteracyjność. Wyodrębnia się tu dwa równocześnie występujące cykle: zwiększanie środków w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zbliżanie celów. W pierwszym cyklu chodzi o to, że dostępne w działaniach rynkowych środki (zasoby) zwiększają się stopniowo dzięki udziałowi interesariuszy w tworzonej przez firmę sieci (patchwork). Drugi cykl polega na tym, że następuje zbliżanie celów danej firmy i uczestników sieci przez proces samoselekcji interesariuszy i interakcji w trakcie realizacji wzajemnych zobowiązań. [Sarasvathy i in., 2014: 75]. Dla odmiany kauzatywność ma często charakter czysto liniowy.

Opisany wyżej proces jest również nazywany transformacją [Read i in., 2009: 6]. W tym ujęciu efektuacja jako tworzenie i przekształcanie, czyli transformacja, możliwości w szanse rynkowe (np. innowacje) niekoniecznie jest intencjonalna; wynika po prostu stąd, że przedsiębiorcy podejmują pewne działania, które uważają za dostępne zaczynając od możliwości lokalnych. Od interakcji z interesariuszami zależy, czy działania te doprowadzą do kreatywnych efektów. Mechanizm różni się zatem od systematycznego poszukiwania i selekcji szans, właściwych przyczynowości.

Syntetyczne porównanie obydwu mechanizmów decyzyjnych w przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych nowo powstających, zawarto w tabeli 1.

**Tabela 1. Porównanie mechanizmów przyczynowości i efektuacji**

Przyczynowość/kauzatywność	Efektuacja/wynikowość
Dane oczekiwane efekty (cele)	Dane środki, a nie efekty (cele)
Przyszłość to kontynuacja przeszłości, można ją przewidywać	Przyszłość zależy od rezultatów umyślnych ( <i>willful</i> ) działań
Decyzje: dobór spośród możliwych środków pod kątem maksymalizacji oczekiwanych efektów	Decyzje: wybór możliwych efektów z posiadanych środków z uwzględnieniem maksymalnej dopuszczalnej straty
Wykorzystanie posiadanych zasobów, wiedzy, umiejętności	Wykorzystanie okazji pojawiających się w otoczeniu
Użyteczność w otoczeniu statycznym. Istniejące produkty i rynki	Użyteczność w otoczeniu dynamicznym. Nowe produkty i rynki
Koncentracja na przewidywalnych aspektach niepewnej przyszłości. Badania konkurentów i rynku, planowanie biznesu i marketingu	Koncentracja na kontrolowalnych aspektach nieprzewidywalnej przyszłości. Otwartość na niespodziewane okazje, wykorzystywanie relacji
Sukces/porażka: wynik działania/pragniemy lub unikamy	Sukcesy i porażki to elementy procesu; sukcesy gromadzimy, porażki trzeba przetrwać
Niespodzianki: unikamy, neutralizujemy	Niespodzianki: bywają pozytywne, wykorzystujemy
Przedsiębiorstwo i rynek są odrębne	„Tworzenie” rynku z użyciem posiadanych środków
Inne podmioty: konkurencja	Inne podmioty: partnerzy
Interesariusze – instrumentalnie: od planu zależy, kogo potrzebujemy	Interesariusze – cele zależą od tego, kogo znamy (cele-instrumentalnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sarasvathy [2001: 251], Sarasvathy i Dew [2005: 390], Harms i Schiele [2012: 98], Chetty i in. [2015: 1441]. Por. także Duliniec [2017: 85].

Tabela 2 przedstawia szczegółowe omówienie czynników składających się na mechanizm efektuacji, w nawiązaniu do wyjściowych zasad Sarasvathy, zaproponowanych przez Fishera [2012]. Autor określił je kolejno jako: eksperymentowanie, dopuszczalną stratę, elastyczność oraz powiązania.

**Tabela 2. Czynniki mechanizmu efektuacji**

Ekspertymentowanie:	opracowywanie różnych wariantów/prototypów produktu/usługi, zanim powstanie ostateczna oferta rynkowa; stosowanie różnych kanałów dystrybucji i modeli biznesu; wprowadzanie zmian w produkcji/usłudze zanim biznes okrzepnie
Dopuszczalna strata:	angażowanie w przedsięwzięcie ograniczonych środków w danym czasie – tylko tyle, na ile można sobie pozwolić w razie straty; szukanie niekosztownych sposobów działania; kształtowanie pierwszych produktów/usług z użyciem tylko własnych środków
Elastyczność:	reagowanie na nieplanowane zdarzenia gdy się pojawią, np. dokonywanie nagłych zmian asortymentu lub modelu biznesu pod wpływem nowej okazji; koncentracja na tym, co jest szybko możliwe przy posiadanych środkach; unikanie działań ograniczających elastyczność i adaptacyjność (np. niektórych relacji lub inwestycji)
Powiązania:	wchodzenie w porozumienia z klientami, dostawcami i innymi podmiotami; negocjowanie umów z podmiotami zewnętrznymi zanim ma się w pełni gotowy produkt/usługę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fisher [2012: 1030].

Mechanizm kauzatywności prowadzi do osiągnięcia udziału w rynku dzięki strategiom konkurencyjnym realizowanym na istniejących rynkach. Ma tu miejsce następujące rozumowanie: w takim zakresie, w jakim możemy przewidzieć przyszłość, możemy ją kontrolować. Z kolei efektuacja, dzięki aliansom i innym strategiom kooperacyjnym oraz innowacyjności, prowadzi do tworzenia nowych rynków (np. dla nowych produktów, nowych segmentów rynku). Podstawowa zasada brzmi: w takim zakresie, w jakim możemy kontrolować przyszłość, nie musimy jej przewidywać. Mechanizm efektuacji jest użyteczny w nowo tworzonych firmach, ponieważ szczególnie istotne dla powodzenia ich działań przedsiębiorczych są wcześniej nawiązane relacje ich założycieli [Sarasvathy, 2001: 251].

Tabela 3 zawiera „rozpisanie” na etapy mechanizmów przyczynowości (kauzatywności) i efektuacji w przedsiębiorstwie, traktowanych tu jako procesy decyzyjne.

**Tabela 3. Kauzatywność i efektuacja w przedsiębiorczości – etapy procesów**

<p>Przyczynowość:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja sposobności/okazji: rozpoznanie i ocena</li> <li>2. Ustalenie celów i planu osiągnięcia celów</li> <li>3. Przedsiębiorca określa, jak zaspokoić postrzegane potrzeby. Równocześnie szuka środków, które umożliwiłyby wykorzystanie sposobności</li> <li>4. Wejście na rynek</li> <li>5. Sprzężenie zwrotne od p. 4 do p. 3: adaptacja pod wpływem reakcji rynku</li> </ol>
<p>Efektuacja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kim jestem, co wiem, kogo znam (posiadane środki)</li> <li>2. Możliwe działania: co mogę zrobić?</li> <li>3. Interakcje z innymi podmiotami</li> <li>4. Zaangażowanie interesariuszy</li> <li>5. Nowe środki. Sprzężenie zwrotne od p. 4 do p. 1 (cykl zwiększenia środków)</li> <li>6. Nowe cele. Sprzężenie zwrotne od p. 4 do p. 2 (równoległy cykl koniecznych zmian: nowy produkt, nowy rynek)</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fisher [2012: 1024–1025].

Read i in. [2009] badali związki między działaniami marketingowymi w warunkach niepewności z logiką efektuacji. Na podstawie dyskusji dwóch grup – przedsiębiorców i menedżerów – w trakcie gry przedsiębiorczej „*Venturing*” wykazali oni, że podejście właściwe dla efektuacji przeważało w obydwu grupach (niewielka waga sformalizowanych badań rynku, kierowanie się wcześniejszymi doświadczeniami, dopuszczalna strata i in.). We wnioskach autorzy napisali [Read i in., 2009: 13], że logika efektuacji dostarcza przedsiębiorcom rekomendacji dotyczących marketingu w warunkach niepewności, zupełnie innych od podręcznikowych, które to – zdaniem autorów – wywodzą się z doświadczeń dużych, ustabilizowanych firm, a niezupełnie „pasują” do okoliczności typowych dla przedsiębiorczości.

Należy w tym miejscu dodać, że obydwa omawiane mechanizmy decyzyjne nie zawsze są w istocie w pełni alternatywne. Różne badania [m.in.



Nummela i in., 2014; Chetty i in., 2015; Yang i in., 2016; Ciszewska-Mlinaric i in., 2016] wykazują, że w jednym przedsiębiorstwie mogą występować obydwie te mechanizmy, np. w różnym czasie (np. w miarę rozwoju firmy, przy malejącej postrzeganej niepewności otoczenia, w kolejnych fazach procesu internacjonalizacji) lub w odniesieniu do różnych rynków (np. krajowego i zagranicznych). Będzie o tym mowa dalej. Warto przy okazji zaznaczyć, że choć powszechnie uważa się, że mechanizm efektuacji jest charakterystyczny dla małych i średnich przedsiębiorstw, nie można nie zauważyć, że niektóre z nich stają się z czasem dużymi czy nawet wielkimi firmami. To także tłumaczy ewolucję mechanizmów decyzyjnych.

Berends i in. [2014] przeprowadzili długookresowe badanie procesów innowacji produktowych (*new product development*) w przedsiębiorstwach pod kątem obecności w nich mechanizmu efektuacji. Badacze analizowali przypadki sekwencji innowacji produktowych (tzw. trajektorii nowych produktów) obejmujące łącznie kilkaset zdarzeń (*events* – kolejnych, bardzo szczegółowo wyodrębnionych zdarzeń dotyczących pomysłów oraz decyzji co do celów, zasobów itd.) w projektach innowacyjnych pięciu małych firmach produkcyjnych z Holandii. W badaniu użyto zarówno metod ilościowych, jak jakościowych. Wykazano, że – w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw – małe firmy opierają się na logice efektuacji obejmującej: kierowanie się możliwościami wynikającymi z posiadanych (ograniczonych) zasobów, kreatywność [Berends i in., 2014: 616], etapową realizację celów, otwartość na okazje, korzystanie z zewnętrznych zasobów, gdy tylko to jest możliwe, iteracyjną modyfikację celów, kierowanie się własnym wyczuciem rynku, a nie systematycznymi badaniami, dość swobodne podejście do planowania. Ta sytuacja jest jednak typowa dla początkowych etapów innowacyjności. Autorzy określili efektuację jako przedsiębiorczą (*entrepreneurial*). Tym niemniej, firmy kierują się także logiką kazuatywności, określaną tu jako menedżerska (*managerial*), w szczególności na późniejszych etapach, gdy ustalają cele i planują działania, np. inwestycyjne, w sposób bardziej sformalizowany. Mamy więc do czynienia z uzupełniającą się kombinacją obydwu mechanizmów [Berends i in., 2014: 633].

### Krytyka koncepcji efektuacji

Na podstawie charakterystyki mechanizmu efektuacji można sądzić, że to podejście przynosi rozmaite korzyści dla właścicieli i zarządzających nowymi firmami. Dzieje się tak, jeśli przedsiębiorca nie czeka na doskonałą okazję czy idealny zestaw zasobów w dyspozycji firmy, lecz podejmuje bez opóźnień działania oparte na silnych stronach firmy (słabe strony mogą tymczasowo być ignorowane), na elastyczności, na współpracy z wybranymi interesariuszami. Dzięki temu mogą pojawić się większe szanse niespodziewanych innowacji, znalezienia (czy wręcz stworzenia) okazji, które „pasują” do posiadanych zasobów. Firma jest niejako zmuszona do kreatywności wobec skromnych, czy

nawet nie całkiem adekwatnych zasobów. Ewentualne porażki są traktowane jako przyczynek do uczenia się, powiększania doświadczenia przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony, logika efektuacji może być także dla przedsiębiorstwa źródłem pewnych zagrożeń czy błędów. Według Ye, nadmierne poleganie na efektuacji może wywoływać negatywne efekty spowodowane przez tzw. błędy heurystyczne [Ye, 2016: 404–405]. Autor ten przyjmuje założenie wynikające z nauk behawioralnych, że w podejmowaniu decyzji stosuje się zasady czy mechanizmy częściowo racjonalne, ale i częściowo nieracjonalne. Przyjęcie przez decydentów określonych reguł heurystycznych (sposobów rozwiązywania problemów) upraszcza procesy podejmowania decyzji. Autor używa tu, za kilkoma teoretykami procesów decyzyjnych, pojęcia „uproszczenia poznawczego” polegającego na tym, że gdy w warunkach wysokiej niepewności, turbulencji, a nawet chaosu oraz braku racjonalnych wzorców podejmowania decyzji, decydenci opierają się na uproszczonych zasadach, może to prowadzić do popełniania przez nich błędów. Błędy, które mogą być spowodowane przez przyjęcie w podejmowaniu decyzji logiki efektuacji, Ye scharakteryzował następująco [Ye, 2016: 405–408]:

- logika efektuacji może spowodować, że przedsiębiorstwo nie skorzysta z atrakcyjnej okazji inwestowania z powodu zasady unikania potencjalnych strat;
- efektuacja jako działanie oparte na zacieśnianiu relacji i powiązań z innymi podmiotami może przynieść zagrożenie ze względu np. na nadmierne zaufanie wobec dalekich od ideału partnerów biznesowych;
- mechanizm efektuacji stwarza przedsiębiorcom iluzję kontroli i może powodować działania dalekie od optymalnych z powodu niewłaściwego rozpoznania okazji rynkowych.

Zdaniem Ye, takie błędy wynikają stąd, że przedsiębiorcy, działający w warunkach niewielkich zasobów, w tym niedoboru informacji, muszą często podejmować decyzje szybko – tak, aby nie stracić krótkotrwałych szans pojawiających się na danym rynku, w ich branży czy segmencie nabywców. Z konieczności te decyzje nie są w pełni obiektywne. Unikanie strat, nadmierne zaufanie i iluzja kontroli nad sytuacją, w której znajduje się przedsiębiorstwo to odpowiedniki trzech podstawowych zasad efektuacji. Tym niemniej, według tego autora, efektuacja pozostaje interesującym wątkiem teoretycznym z zakresu przedsiębiorczości.

Wśród krytyków koncepcji efektuacji jest także Kraaijenbrink [2012]. Uważa on, że wprowadzone przez Sarasvathy rozróżnienie mechanizmu efektuacji i kazuatywności jest nadmiernie uproszczone. Poszczególne elementy szczegółowej charakterystyki tych obydwu mechanizmów decyzyjnych niekoniecznie występują w praktyce przedsiębiorstw jako jednoznacznie odmienne kombinacje. I tak na przykład przytaczany autor podważa połączenie efektuacji z tworzeniem nowych produktów i rynków – jego zdaniem zasady efektuacji mogą sprawdzić się także na istniejących rynkach i odwrotnie – kazuatywność może być przydatna także na nowych rynkach, przy wprowadzaniu na rynki

rewolucyjnie nowych produktów. Kraaijenbrink sądzi też, że automatyczne łączenie mechanizmu efektuacji, opartego na posiadanych środkach z kontrolą nad niektórymi elementami niepewnego otoczenia, nie jest słuszne, bo środki w dyspozycji firmy mogą być wykorzystane w powiązaniu z prognozami dotyczącymi otoczenia. Ma to sens jego zdaniem np. w stosunkowo stabilnych, przewidywalnych branżach, zatem podważa w ten sposób kategoryczność stwierdzeń Sarasvathy [Kraaijenbrink, 2012: 190–191].

Krytyka dokonana przez Kraaijenbrinka dotyczy także założenia obecnego w charakterystyce efektuacji, że współpraca z innymi podmiotami jest zawsze korzystna dla firmy, co niekoniecznie jest prawdą, nawet na tworzonych dzięki temu rynkach. Kooperacja ma także negatywne strony, jak choćby konieczność dzielenia się zyskami z inwestorem kapitałów wysokiego ryzyka (*venture capital*). Ponadto uważa on, że rozgraniczenie między efektuacją a przyczynowością, w którym ta ostatnia jest liniowa i celowa oraz występuje w statycznym otoczeniu, zaś efektuacja – w otoczeniu dynamicznym, nieliniowym, jest zdecydowanie nazbyt uproszczone. Cykliczność działań może mieć miejsce także w kauzatywności [Kraaijenbrink, 2012: 193]. Kraaijenbrink w pełni akceptuje jednak przyjęty do porównań efektuacji z kauzatywnością punkt wyjścia, czyli dane cele (kauzatywność) i dane środki (efektywność) [Kraaijenbrink, 2012: 189].

Zdecydowaną krytykę teoretycznej koncepcji efektuacji przedstawili również Arend i in., którzy oparli się w niej na tzw. podejściu 3E (*experience – explain – establish*) [Arend i in., 2015: 634]. Między innymi ich zdaniem zbyt optymistycznie ujmuje się w niej możliwości działania przedsiębiorców o małym doświadczeniu i niewielkich zasobach, a przywiązywanie dużej wagi do wcześniejszych kontaktów nie jest uzasadnione. Kontrola nad otoczeniem bez przewidywań jest w rzeczywistości niemożliwa, a działania wywodzące się wprost z posiadanych w danym czasie zasobów są niepotrzebnie restrykcyjne – można przecież podejmować starania o pozyskanie zasobów, zanim rozpocznie się jakieś działania [Arend i in., 2015: 641]. Autorzy mają też zastrzeżenia do zasady dopuszczalnej straty jako nadmiernie upraszczającej faktyczne rozumowanie przedsiębiorców i kilku innych elementów koncepcji. Są ponadto przeciwnikami stosowania metod ilościowych (ankietowych) w badaniach efektuacji [Arend i in., 2015, s. 642]. Na tle wcześniej omówionych opinii, krytyka Arenda i in. wydaje się nazbyt kategoryczna i uogólniająca, choć niewątpliwie może dawać do myślenia.

Krytyczne poglądy nt. koncepcji efektuacji pojawiły się też w badaniach Ortegi i in. [2017], prowadzonych z punktu widzenia kształtowania nowych produktów. Tu również badano relację między posiadanymi środkami a celami, zasadę dopuszczalnej straty, stosunek do pojawiających się nieoczekiwanych okoliczności, partnerstwo i konkurowanie. Na podstawie studiów przypadku czterech innowacyjnych firm hiszpańskich z branży spożywczej okazało się, że znane z teorii różnice między efektuacją a przyczynowością nie okazały się znaczące. Zdaniem tych autorów, obydwa mechanizmy decyzyjne występują z różną siłą w praktyce, ale też często się zazębiają [Ortega i in., 2017: 1730].

Podsumowując wątki krytyczne dotyczące koncepcji wyjaśniającej mechanizmy decyzyjne efektuacji i kauzatywności z jednej strony można zgodzić się z opinią, że są to koncepcje wciąż budzące wątpliwości, z drugiej jednak – w świetle wielu badań potwierdzających istnienie tych dwóch mechanizmów – jest to wciąż bardzo interesujący obszar badań procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach.

### **Związki efektuacji i przyczynowości z wczesnym umiędzynarodowieniem firm**

Związki efektuacji z internacjonalizacją firm jako jeden z pierwszych opisał Andersson [2011]. Stwierdził on użyteczność tej koncepcji do badań przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych, szczególnie na początku ich funkcjonowania. W literaturze te przedsiębiorstwa określane są m.in. jako *born globals* czy *born internationals* [m.in. Gabrielsson i in., 2014] lub *international new ventures* [m.in. Evers, O’Gorman, 2011], choć terminologia jest w istocie znacznie bogatsza [por. Dulinić, 2011: 67–68]. Są to małe i średnie firmy, które wkrótce po utworzeniu rozpoczynają, a później szybko intensyfikują działania na rynkach zagranicznych, zazwyczaj jako eksporterzy. Ich proces umiędzynarodowienia, mierzony zwykle udziałem przychodów z eksportu w całości sprzedaży, różni się od tradycyjnego wzorca stopniowej internacjonalizacji, czyli znanego modelu uppsalskiego. Założyciele tych firm, przedsiębiorcy z kompetencjami i wyobraźnią, czasem już wcześniej funkcjonujący w sieci powiązań, od początku zorientowani na rynki międzynarodowe, bez trudności i wcześniejszych badań rynku zauważają atrakcyjne zagraniczne szanse rynkowe i potrafią wykorzystywać je zgodnie z koncepcją efektuacji.

Na podstawie studium przypadku (szwedzka firma typu *born global*) Andersson doszedł do wniosku, że w procesach szybkiej internacjonalizacji, przedsiębiorcy kierują się logiką efektuacji, której towarzyszy nieprzewidywalne otoczenie i sieć relacji, np. z dystrybutorami i która powiększa wiedzę przedsiębiorcy o rynku zamiast angażowania się w systematyczne badanie rynku [Andersson, 2011: 638].

Wnioski podobne do Anderssona, czyli potwierdzenie występowania efektuacji w początkowych fazach tworzenia/działania firm wczesnie umiędzynarodowionych, publikowali także inni badacze, m.in. Evers i O’Gorman [2011] – na podstawie trzech studiów przypadków irlandzkich przetwórców owoców morza. Wczesną internacjonalizację ci autorzy nazywają „improwowaną”, ponieważ jest oparta na efektuacji – tj. ograniczonych posiadanych środkach, osobistym (niezbyt dużym) doświadczeniu i sieci kontaktów towarzysko-biznesowych.

Analogiczne wnioski, tj. potwierdzenie połączenia efektuacji z powstawaniem i pierwszym okresem działania na rynku międzynarodowym, wysnuwają ze swoich badań także m.in. Read i in. [2009], Gabrielsson i Gabrielsson [2013], Crick i Crick [2014], Sarasvathy i in. [2014], Chetty i in. [2015].

Z kolei Nummela i in., którzy prowadzili w dłuższym okresie badania (*case studies*) trzech przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych z Finlandii, Izraela i Irlandii (a więc z tzw. SMOPEC – *small open economies*, czyli małych, otwartych gospodarek), wykazali, że obydwa mechanizmy decyzyjne – efektuacja i przyczynowość – współlistnieją w tych firmach, niejako przeplatając się [Nummela i in., 2014: 547]. Większe wcześniejsze doświadczenie biznesowe przedsiębiorcy powoduje, że szybciej firma przechodzi od efektuacji do kauzatywności, ale nie oznacza to, że nie powraca się już do efektuacji. Taka koegzystencja obydwu mechanizmów decyzyjnych występuje zwłaszcza w warunkach międzynarodowej, wielowymiarowej niepewności otoczenia – rynku, technologii itd. i nasila się w miarę rozwoju tych firm. Firmy badane przez Nummelę i in. były producentami oprogramowania komputerowego.

Nowiński i Rialp przeprowadzili studia przypadku czterech polskich przedsiębiorstw, które podjęły wczesną i szybką internacjonalizację. Badanie to potwierdziło, że ich mechanizmy decyzyjne były zbieżne z koncepcją efektuacji [Nowiński, Rialp, 2013: 221].

Autorzy piszący o efektuacji [np. Schweizer i in., 2010] łączą to pojęcie z przedsiębiorczością międzynarodową. Jak już wspomniano, Berends i in. [2014] nazywają wręcz efektuację przedsiębiorczą. W tym kontekście warto zdefiniować przedsiębiorczość międzynarodową. Według dość popularnej definicji jest to „kombinacja zachowań innowacyjnych, proaktywnych, ryzykownych, przekraczających granice, mających tworzyć wartość w przedsiębiorstwach” [McDougall, Oviatt, 2000: 903].

Chociaż efektuacja jest najczęściej wiązana z wczesną i szybką internacjonalizacją, a nie ze znanym modelem uppsalskim tzw. stopniowego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw autorstwa Johansona i Vahlnego [1977], powstał model integrujący to właśnie pojęcie z przedsiębiorczością międzynarodową, nazwany przez autorów przedsiębiorczym (*entrepreneurial*) modelem internacjonalizacji przedsiębiorstw [Schweizer i in., 2010: 365]. Jak wiadomo, oryginalny model uppsalski wyjaśniał stopniowo zwiększające się umiędzynarodowienie przedsiębiorstw postępującym wzrostem ich zaangażowania na rynkach zagranicznych (od braku działań za granicą, przez eksport aż do zakładania zagranicznych oddziałów produkcyjnych) oraz rosnącym zróżnicowaniem geograficznym ich obszaru działania (poczynając od rynków z najniższym tzw. dystansem psychicznym).

Podstawowa wersja modelu Johanssona i Vahlnego [1977] obejmuje dwie główne grupy aspektów czynników określone jako „Stan” i „Zmiana”, oddziałujące na siebie wzajemnie dwukierunkowo. Kategoria „Stan” zawiera dwa czynniki: wiedzę o rynku zagranicznym oraz zaangażowanie na danym rynku. Kategoria „Zmiana” obejmuje natomiast decyzje dotyczące stopnia zaangażowania firmy na rynku zagranicznym (kształtowane przez stan wiedzy o tym rynku), a ponadto tzw. bieżące działania firmy na rynku zagranicznym, które z kolei wpływały na zaangażowanie zagraniczne tej firmy. Mamy tu zatem do czynienia z dwiema głównymi kierunkami wpływu:

Stan: Wiedza → Zmiana: Decyzje o zaangażowaniu

oraz

Stan: Zaangażowanie na rynku zagranicznym ←  
← Zmiana: Bieżące działania

W zmodyfikowanym modelu Johanssona i Vahlnego [2009] również zawarto „Stan” i „Zmianę”, a układ kierunków zmian był analogiczny. Jednak w ramach kategorii „Stan” pojawiły się: wiedza i okazje (w miejsce samej tylko wiedzy w klasycznej wersji modelu) oraz pozycja w sieci (zamiast zaangażowania zagranicznego w poprzedniej wersji).

Rozpoznanie okazji kształtuje tu decyzje o zaangażowaniu w relacje (w miejsce wcześniejszych decyzji o zaangażowaniu, bez wzmianki o relacjach). Te decyzje to jeden z czynników objętych kategorią „Zmiana”. Należy do niej ponadto (zamiast bieżących działań z wcześniejszej wersji) grupa czynników obejmująca: uczenie się, tworzenie (*creating*) oraz budowanie zaufania. One z kolei kształtują pozycję firmy w sieci relacji.

Szczegółowe uzasadnienie wprowadzonych modyfikacji modelu znajduje się w cytowanym już artykule Johanssona i Vahlnego z 2009 roku. Autorzy uważają, że sposoby zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa w coraz mniejszym stopniu zależą od specyfiki danego rynku zagranicznego, a w coraz większym – od charakteru relacji tego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami [Johansson, Vahlne, 2009: 1426]. Pozwala to np. na powiększenie środków kontrolowanych (nawet jeśli tylko częściowo) przez firmę.

Dwa główne kierunki wpływu w tym zmodyfikowanym ujęciu to:

Stan: Wiedza, Okazje → Zmiana: Decyzje o zaangażowaniu w relacje

oraz

Stan: Pozycja w sieci ←  
← Zmiana: Uczenie się-Tworzenie-Budowanie zaufania

Schweizer i in. [2010] wprowadzili do zmodyfikowanego modelu Johanssona i Vahlnego kolejną modyfikację, obejmującą działania przedsiębiorcze firm typu *born global* lub *international new venture*. Model nadal obejmuje dwie kategorie czynników: te dotyczące stanu oraz te charakteryzujące zmianę. Autorzy (oprócz Schweizera byli to ci sami Vahlne i Johansson!) skoncentrowali się na osobie przedsiębiorcy, założyciela firmy. Tutaj także występują wzajemne, różnokierunkowe zależności między zmiennymi „Stanu” i zmiennymi „Zmiany”. Autorzy podkreślają dynamizm otoczenia firmy, jego nieliniowość, wszechobecność sieci oraz uczenie się drogą doświadczenia (*experiential learning*) [Schweizer i in., 2010: 366] w warunkach niepewności.

Wśród czynników charakteryzujących „Stan” znajduje się teraz zespół czynników, obejmujący: wiedza, okazje (tak, jak wcześniej) oraz zdolno-

ści przedsiębiorcze. Wpływają one na decyzje o zaangażowaniu w relacje. Ponadto „Stan” obejmuje znaną z poprzedniej wersji modelu umiędzynarodowienia firmy jej pozycję w sieci, na którą z kolei wpływ wywiera zespół czynników wymieniony niżej. Jeśli chodzi o kategorię czynników „Zmiany”, to mamy tu dwie pozycje: przeniesione z poprzedniej wersji modelu decyzje o zaangażowaniu w relacje, a ponadto znany już zespół czynników: uczenie się, tworzenie, budowanie zaufania uzupełniony o wykorzystywanie ewentualności (*exploiting contingencies*). Jak wspomniano, te czynniki wpływają na pozycję firmy w sieci.

Kierunki wpływu są tu więc następujące:

Stan: Wiedza-Okazje-Zdolności przedsiębiorcze →  
→ Zmiana: Decyzje o zaangażowaniu w relacje

oraz

Stan: Pozycja w sieci ←  
← Zmiana: Uczenie się-Tworzenie-Budowanie zaufania-  
Wykorzystywanie ewentualności

Jest to zatem model umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przy wykorzystaniu wyjściowej wiedzy, możliwości i aktualnych powiązań (relacji) połączonych z „chwytaniem” niespodziewanych szans rynkowych, uczeniem się przez doświadczenie, tworzeniem kolejnych relacji i modyfikacją celów działania w zależności od sytuacji na kolejnych rynkach. Innymi słowy, do modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw, wspomniani autorzy włączyli perspektywę efektuacji [Schweizer i in., 2010: 368], zwłaszcza w kontekście działań związanych z pozycją firmy w ramach sieci oraz wykorzystywania pojawiających się okazji. Potwierdza to autorka pojęcia efektuacji, Sarasvathy. Wraz ze współautorami określa ona model Schweizera i in. jako *effectual Uppsala* [Sarasvathy i in., 2014: 79], nawiązując zarazem w ten sposób do faktu, że wśród autorów tego modelu są, jak wspomniano, Vahlne i Johanson.

Sarasvathy i in. zwracają uwagę na to, że przydatność efektuacji w procesach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jest szczególnie istotna, ponieważ na rynkach zagranicznych istniejąca od niedawna firma silniej niż w kraju odczuwa ograniczoność zasobów, niepewność (polityczną, ekonomiczną, społeczno-kulturową itd.) oraz ryzyko działania, a dynamika tworzenia i rozwoju sieci powiązań jest dla firmy zdecydowanie bardziej wymagająca [Sarasvathy i in., 2014: 76]. W cytowanym artykule poszczególne elementy modelu Schweizera i innych są analizowane pod kątem ich odpowiedników w koncepcji efektuacji.

Ciszewska-Mlinaric i in. [2016: 280] również łączą efektuację z przedsiębiorczością międzynarodową. W przeprowadzonym studium przypadku autorzy badali trzy etapy w życiu firmy: etap poprzedzający jej powstanie, etap poprzedzający początek jej internacjonalizacji oraz etap rozwoju pozycji

międzynarodowej tej firmy. Badanie wykazało, że w pierwszym etapie dominował mechanizm efektuacji: firma kierowała się posiadanymi zasobami oraz kontaktami. Drugi etap reprezentował w większości logikę kauzatywności – ustalono jasny cel działania na podstawie zgromadzonej wcześniej wiedzy. W trzecim etapie obydwie mechanizmy występowały równolegle. Wybór rynku zależał od posiadanych środków, ustanowiono stałą współpracę z jednym z klientów. Zasoby firmy zostały dostosowane do potrzeb rynku. Z kolei postępujący równolegle rozwój działań przedsiębiorstwa na rynku krajowym (lepiej znanym, czyli mniej niepewnym), przebiegał głównie w myśl zasad przyczynowości [Ciszewska-Mlinaric i in., 2016: 292]. Niewątpliwie partnerstwo z jednym z interesariuszy zmniejszyło postrzeganą niepewność rynku zagranicznego. Ogólnie z przytaczanego badania wynika, że mechanizm efektuacji może być szczególnie przydatny przy wchodzeniu na mało rozpoznane rynki zagraniczne.

Badania na temat strategii przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych przeprowadzili Yang i in. [2016]. Analizując implikacje procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach wcześniej umiędzynarodowionych dla wyników przez nie osiągniętych udowodnili m.in., że w takich przedsiębiorstwach może z powodzeniem sprawdzać się „hybrydowa” kombinacja efektuacji i przyczynowości. Tym niemniej, w warunkach wysokiej niepewności otoczenia [Yang i in., 2016: 13], jego podzielenia (fragmentaryzacji) i niestabilności, logika efektuacji jest wykorzystywana bardzo szeroko, zwłaszcza w tych właśnie przedsiębiorstwach.

Harms i Schiele [2012] badali przesłanki i konsekwencje efektuacji i kauzatywności w procesach powstawania przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych w 65 niemieckich MSP, uczestnikach konkursu „Przedsiębiorca roku 2010”. Między innymi potwierdzili oni hipotezę, że im większe wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe przedsiębiorców, tym częściej opierają się oni na efektuacji [Harms, Schiele, 2012: 109]. Wyniki tego badania były niekiedy odmienne od spodziewanych. Okazało się, wbrew oczekiwaniom autorów, że nie ma pozytywnego związku między wielkością dystansu psychicznego w odniesieniu do rynku docelowego a stosowaniem efektuacji [Harms, Schiele, 2012: 101]. Badacze nie potwierdzili również hipotezy, że im silniej w przedsiębiorstwie występuje logika efektuacji, tym przedsiębiorca będzie bardziej skłonny wybierać mało angażujące, elastyczne formy wejścia na rynki zagraniczne (a więc np. eksport, a nie inwestycje bezpośrednie). Autorzy badania doszli ponadto do wniosku, że nie ma podstaw do traktowania efektywności i kauzatywności jako przeciwieństw. Mogą one sprawdzać się w przedsiębiorstwie np. w różnej sekwencji czasowej [Harms, Schiele, 2012: 111]. Ten wniosek koresponduje z niektórymi innymi badaniami [por. Ciszewska-Mlinaric i in., 2016].

Również w badaniach Chetty i in. nad związkiem efektuacji z wyborem rynków zagranicznych i sposobami wchodzenia na te rynki okazało się, że przedsiębiorcy stosują obydwie logiki decyzyjne na przemian, traktując je jako



substytuty w zależności od kontekstu, ale niekoniecznie jako opcje w pełni alternatywne [Chetty i in., 2015: 1453], lecz raczej jako „splatające się” mechanizmy. Takie właśnie podejście występuje w warunkach wysokiej niepewności co do rynków zagranicznych. Co ciekawe, firmy, w których przeważała kauzatywność, „uczyły się” szybciej zagranicznych rynków niż bardziej „nieśmiałe” przedsiębiorstwa kierujące się efektuacją. W logice tych ostatnich niepewność wywoływała okazje. Natomiast w logice firm kierujących się przyczynowością prowadzono badania, opracowywano prognozy rynkowe, ponieważ to pozwalało im ograniczyć ryzyko. Nie dowiedziono jednak większej skuteczności działania i lepszych wyników któregośkolwiek z badanych mechanizmów. Badaniem objęto nowo utworzone przedsiębiorstwa, analizowano wybór przez nie rynków zagranicznych oraz sposób wejścia na te rynki. Zastosowano metodę *case study*, przebadano pięć przedsiębiorstw fińskich i pięć nowozelandzkich przy użyciu scenariusza do wywiadów jakościowych (z pytaniami otwartymi). W przebadanych firmach zidentyfikowano obydwa mechanizmy decyzyjne.

Jak piszą Chetty i in. [2015], międzynarodowi przedsiębiorcy kierują się zasadami efektuacji także w tym sensie, że wykorzystują swoje kontakty i powiązania z podmiotami obdarzonymi zaufaniem w celu powiększenia zasobu wiedzy i innych zasobów. W konsekwencji ta logika, dzięki wspomnianym powiązaniom i stosunkowo niskim kosztom, jest przydatna na etapie rozpoczynania procesu wyboru rynku zagranicznego i formy wejścia nań. Jednak badania tych autorów wykazały, że im wyższą niepewnością cechuje się docelowy rynek zagraniczny, tym przedsiębiorstwa są bardziej skłonne korzystać z zasad przyczynowości [Chetty i in., 2015: 1451], ale także z obydwu tych mechanizmów razem.

Chetty i in. sądzą, że podobne badania powinny być także przeprowadzone w wielkich korporacjach międzynarodowych oraz w różnych branżach. Ich zdaniem np. może się okazać, że firmy z branż zaawansowanych technologii kierują się efektuacją, a te z branż tradycyjnych – przyczynowością [Chetty i in., 2015: 1454–1455].

Z kolei Galkina i Chetty [2015] skoncentrowały się na zbadaniu podejścia sieciowego, typowego dla efektuacji, w odniesieniu do stopniowego umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to nawiązanie do zmodyfikowanego modelu uppsalskiego Johansona i Vahlnego [2009]. Jak wiadomo, stopniowo zwiększające się zaangażowanie firmy na rynkach zagranicznych, znane z oryginalnego modelu uppsalskiego, zostało w modelu zmodyfikowanym zastąpione pozycją firmy w ramach sieci powiązań na rynku zagranicznym (por. wyżej). Partnerami w sieciach są interesariusze, np. klienci lub dystrybutorzy. Autorki używają nawet pojęcia sieci efektuacyjnych (*effectual networks*) i piszą o niepoddających się przewidywaniu powiązaniach między firmami [Galkina, Chetty, 2015: 652–653]. Zbadano przypadki siedmiu firm fińskich o różnych sposobach i czasie internacjonalizacji (trzy z nich były typowymi przedsiębiorstwami wcześniej umiędzynarodowionymi).

Okazało się, że podejście sieciowe w koncepcji efektuacji różni się od tego w zmodyfikowanym modelu uppsalskim [Galkina, Chetty, 2015: 656]. Jak wiadomo, w efektuacji mamy do czynienia ze stopniowym, iteracyjnym ograniczaniem niepewności i zmniejszaniem niedoboru środków dzięki tworzeniu powiązań z interesariuszami, którzy ponadto współtworzą okazje rynkowe i pomagają kontrolować niepewność. Ich rola występuje na poziomie indywidualnego przedsiębiorcy. Badania Galkiny i Chetty potwierdziły taką właśnie charakterystykę efektuacji. Dla porównania – w modelu Johansona i Vahlnego główny nacisk jest położony na proces zmian, np. proces tworzenia sieci, które z kolei przyczyniają się do procesów „uczenia się” rynków zagranicznych (zmniejszanie dystansu psychicznego). Tak czy inaczej, rola sieci występuje tutaj na poziomie całego przedsiębiorstwa, nie ma tak osobistego charakteru jak w efektuacji.

Galkina i Chetty wykazały, że na etapie wchodzenia na rynek zagraniczny efektuacja jest bardziej przydatna niż przyczynowość, jako że prowadzi do powstawania „efektuacyjnych” sieci i wynikających z nich szans [Galkina, Chetty, 2015: 609]. Autorki podkreślają ponadto rolę indywidualnego przedsiębiorcy jako wyróżnika efektuacji w procesie internacjonalizacji i usieciewienia małych i średnich przedsiębiorstw.

Pojawiają się również, na razie nieliczne, badania, których autorzy zastanawiają się nad kulturowym kontekstem efektuacji, co może mieć bezpośredni związek z działaniami przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. I tak Kistler i Gillig ustalili, że niemieccy przedsiębiorcy w słabszym stopniu wykazują podejście typowe dla efektuacji niż przedsiębiorcy amerykańscy, co przypisuje się różnicom kulturowym – kultura amerykańska jest bardziej przedsiębiorcza, zdaniem tych autorów [Kistler, Gillig, 2015: 6]. Zastosowano metodę wywiadów jakościowych, przebadano dziewięciu niemieckich przedsiębiorców. Była to replikacja badania siedmiu przedsiębiorców amerykańskich. Trzeba zaznaczyć, że było to badanie o charakterze eksploracyjnym, wydaje się jednak, że może to być ciekawy wątek przyszłych badań nad efektuacją. Według Kistler i Gilliga, w badaniach przedsiębiorczości można w tym zakresie odnosić się do różnic wynikających ze znanej klasyfikacji kultur narodowych Hofstede, szczególnie pod względem siły indywidualizmu i unikania niepewności [Kistler, Gillig, 2015: 5].

### **Badania nad efektuacją i przyczynowością**

Mechanizm decyzyjny oparty na efektuacji jest przedmiotem wielu badań. Jak już wcześniej wyjaśniono, zazwyczaj w rozważaniach z tego zakresu przeciwstawia się go kontrastującemu pod większością względów mechanizmowi przyczynowości (kauzatywności). Badaniami objęte są zazwyczaj małe i średnie przedsiębiorstwa, powstałe stosunkowo niedawno, ponadto dość często te, które w krótkim czasie od rozpoczęcia działalności weszły na rynki zagraniczne, a ich działania zagraniczne mają znaczący udział w ich aktywności rynkowej.

Z przeglądu literatury naukowej opublikowanej od czasu pojawienia się pierwszego artykułu na ten temat, czyli od 2001 do 2016 roku włącznie, opartego na bazach Scopus Elsevier, ABI Inform i EBSCO, przeprowadzonego przez fińskiego badacza Matalamäkiego [2017] wynika, że efektuacji poświęcono w tym okresie nieco ponad 80 pozycji. Zdecydowana większość z nich, bo aż 52 publikacje, powstała w latach 2012–2016. Rekordowy pod tym względem był rok 2016, w którym odnotowano ich aż 16, podczas gdy w latach 2007–2011 publikacji takich było tylko 17, a wcześniej – po jednej lub dwie. Dowodzi to rosnącego w ostatnich latach zainteresowania badaczy problematyką mechanizmów decyzyjnych określaną jako efektuacja lub przyczynowość, choć samo pojęcie efektuacji powstało, jak wiadomo, na początku obecnego wieku.

Spośród 52 publikacji pochodzących z lat 2012–2016 najwięcej, bo 7, odnosiło się bezpośrednio do umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, kolejnych 6 było poświęconych przede wszystkim innowacjom i B+R [Matalamäki, 2017: 934]. Pozostałe publikacje według klasyfikacji przedmiotowej Matalamäkiego pojawiły się w mniejszych liczebnościach, choć podział zastosowany przez tego autora nie wydaje się w pełni rozłączny, trudno zatem o bardziej konkretne wnioski.

We wspomnianym przeglądzie literatury Matalamäki przeanalizował także metodyczną warstwę artykułów poświęconych mechanizmowi decyzyjnemu efektuacji. Wyniki dla okresu 2012–2016 przedstawiono w tabeli 4. Jak widać, wykorzystanie metod jakościowych w latach 2013–2015 miało miejsce nieco częściej niż metod ilościowych; w ostatnim roku objętym analizą zarysowała się z kolei odwrotna proporcja pod tym względem. Przy niewielkich liczebnościach artykułów z poszczególnych lat i krótkim horyzoncie czasowym nie są to, rzecz jasna, wnioski świadczące o tendencjach.

**Tabela 4. Metody badań w publikacjach nt. efektuacji w latach 2012–2016 (liczba artykułów)**

Metoda\Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Artykuł koncepcyjny	3	1	–	1	8
Metody jakościowe	3	6	8	3	
Metody ilościowe	3 (1)	2 (1)	2	3	5 (1)
Razem	9	7	8	12	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matalamäki [2017: 932]. Liczby w nawiasie wskazują, w ilu spośród publikacji opartych na badaniach ilościowych wykorzystano ponadto badania jakościowe.

Przeglądu publikacji artykułowych poświęconych mechanizmowi efektuacji w przedsiębiorstwach typu *born globals* dokonała również Pawęta [2016]. Na podstawie bazy Web of Science przeanalizowała osiem artykułów poświęconych tej problematyce, pochodzących z lat 2008–2015. Siedem z nich było opartych na studiach przypadku, jednokrotnych (3) i wielokrotnych (4); jeden przedstawiał wyniki badań ilościowych. Ze względu na małą liczbę

trudno naturalnie i tutaj na tej podstawie wyciągać uogólniające wnioski co do stosowanej metodyki badań. Pawęta przedstawia główne rezultaty merytoryczne przytoczonych badań. Między innymi, choć mechanizm efektuacji był od początku przypisywany firmom wcześniej umiędzynarodowionym jako immanentny element ich charakterystyki i wydaje się nadal w nich przeważać, to logika kazuatywności również jest obserwowana w tych przedsiębiorstwach [Pawęta, 2016: 820].

### Badania jakościowe

Wydaje się, że problematyka efektuacji i przyczynowości, zwłaszcza w kontekście przedsiębiorczości międzynarodowej, stanowi wciąż ogromny potencjał dla przyszłych badaczy. Jedną z metod jakościowych, często wykorzystywaną w badaniach z zakresu efektuacji/kazuatywności jest metoda analizy przypadków (*case studies*). Poza szeregiem omawianych już w tym artykule badań z zastosowaniem studiów przypadku, z tej metody badań korzystali m.in. także Kalinic i in. [2014].

Ci ostatni autorzy przebadali pięć włoskich przedsiębiorstw produkcyjnych (małych i średnich), które założyły oddziały za granicą. Były to jednak raczej firmy typu *born-again globals* (nie zaś typowe *born globals*), czyli takie, które wprawdzie dokonały szybkiego umiędzynarodowienia, ale po dość długim okresie działania na rynku krajowym [por. Bell i in., 2003: 340]. Kalinic i in. stwierdzili, że w tych przedsiębiorstwach zmiana mechanizmu decyzyjnego typowego dla kazuatywności na efektywność [Kalinic i in., 2014: 645] umożliwiła przyspieszenie ich procesu umiędzynarodowienia. Innym czynnikiem oddziałującym w tym samym kierunku było uczestnictwo w międzynarodowych sieciach kontaktów. W scenariuszu do wywiadów jakościowych, przeprowadzonych w ramach omawianych studiów przypadku, znajdowała się część nawiązująca do mechanizmów decyzyjnych, dotyczących nieplanowanej wcześniej internacjonalizacji. Ten fragment scenariusza wywiadów jakościowych przedstawia tabela 5.

Wspomniane badanie Kalinica i in. wykazało, że nieplanowanej internacjonalizacji firmy towarzyszył typowy mechanizm efektuacji, a nie przyczynowości.

Gabrielsson i Gabrielsson [2013] przeprowadzili badania czterech firm z Finlandii działających na rynkach B-2-B w branżach zaawansowanych technologii, będących typowymi *born globals*. Przeprowadzono ponad dwadzieścia wywiadów jakościowych z ich założycielami i osobami z najwyższych szczebli zarządzania; przebadano dokumenty wewnętrzne firm, w tym finansowe, raporty roczne oraz szereg innych materiałów. Były to zatem typowe studia przypadków. Między innymi analizowano logikę decyzyjną w badanych przedsiębiorstwach od początku ich obecności na rynku. We wszystkich przypadkach potwierdzono stosowanie mechanizmu efektuacji w procesach podejmowania decyzji w pierwszym okresie życia tych firm. Potwierdzono między innymi, że mechanizm efektuacji przyczynia się do rozwoju tych firm w fazach

przeżycia i wczesnego wzrostu [Gabrielsson, Gabrielsson, 2013: 1369–1370], w tym także w procesach umiędzynarodowienia.

**Tabela 5. Fragment scenariusza nt. szybkiego (zarazem nieplanowanego) umiędzynarodowienia przedsiębiorstw typu *born-again global* dotyczącego mechanizmów decyzyjnych**

- Kiedy rozpoczęliście proces umiędzynarodowienia, jaki był pierwotny cel (plan)? i jaki był faktyczny końcowy rezultat tego procesu?
- Jak postrzegaliście zagraniczne otoczenie rynkowe (przewidywalne/niepewne) w momencie wejścia na dany rynek zagraniczny? Jaki był poziom wiedzy o tym rynku? Jakie były związki (*network connections*) waszej firmy z tym rynkiem zagranicznym?
- Gdy poziom niepewności co do rynku zagranicznego był wysoki, w jaki sposób podejmowaliście decyzje o wejściu? Do jakiego stopnia było możliwe ocenienie zwrotu z przyszłej inwestycji? Na czym oparliście decyzję o wejściu?
- Czy był moment, że włączyliście do tego zagranicznego przedsięwzięcia więcej podmiotów z zewnątrz? Jeśli tak, co z tego wynikło? Jak (i dlaczego) wpłynęło to na proces umiędzynarodowienia? Jak zawiązaliście kontakt z nowymi interesariuszami?
- Podczas samego procesu umiędzynarodowienia, czy firma zwiększyła lub pozyskała jakieś nowe zasoby/zdolności (*capabilities*)? Jeśli tak, kiedy to nastąpiło i jaki był tego wpływ na proces umiędzynarodowienia?
- Jeśli pojawiły się niespodziewane rezultaty waszych decyzji (dot. umiędzynarodowienia – E.D.), co zrobiliście?
- Czy byliście bardziej za tym, aby zatrzymać się i zastanowić, czy by nie wrócić do pierwotnego planu, czy też raczej popieraliście zmianę oryginalnego planu?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kalinic i in. [2014: 646].

Fisher [2012] przebadał sześć przedsiębiorstw internetowych działających w branżach dóbr konsumpcyjnych (B-2-C). W początkowej fazie badań przeprowadzono wywiady jakościowe z założycielami tych firm. W tabeli 6 przedstawiono scenariusz tych wstępnych wywiadów. Niektóre pytania w przytoczonym scenariuszu zawierają dodatkowe wskazówki dla prowadzących wywiady, o co szczegółowo dopytać rozmówców.

**Tabela 6. Scenariusz wywiadów jakościowych z przedsiębiorcami-założycielami badanych firm przeprowadzonych w ramach studiów przypadków**

1. Jaki był kontekst poprzedzający założenie firmy? Przedsiębiorca, technologia, rynek.
2. Skąd pojawiła się sposobność? Proces pojawienia się sposobności (*opportunity*).
3. Jak przedsiębiorca wypracował pierwszą wersję produktu/usługi?
4. Skąd pochodziły środki na początek działalności firmy, na wykorzystanie sposobności?
5. Jak przedsiębiorca sfinansował wzrost firmy?
6. Jak przedsiębiorca/zespół opracował i wdrożył strategię wprowadzenia produktu/usługi na rynek?
7. Czy proces opracowywania strategii zmieniał się w czasie? Jeśli tak, w jaki sposób?
8. Jak prowadzony był na początku marketing nowego produktu/usługi?
9. Czy działania marketingowe zmieniały się w czasie? Jeśli tak, w jaki sposób?
10. Jak przedsiębiorca znajdował i pozyskiwał pracowników do pracy w powstającym przedsiębiorstwie?
11. Czy proces rekrutacji pracowników zmieniał się w czasie? Jeśli tak, w jaki sposób?
12. Jak można scharakteryzować mechanizm podejmowania decyzji przez przedsiębiorcę/zespół w pierwszym okresie istnienia firmy?
13. Czy procesy decyzyjne zmieniały się w czasie? Jeśli tak, w jaki sposób?

14. Czy przedsiębiorca „naginal” zasady lub normy społeczne wprowadzając na rynek nowy produkt/ usługę? Jeśli tak, w jaki sposób?
15. Jak można scharakteryzować wczesną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa?
16. Czy ta przewaga konkurencyjna zmieniała się w czasie? Jeśli tak, w jaki sposób?
17. Czy przedsiębiorca opuścił firmę do czasu przeprowadzania tego wywiadu? Jeśli tak, w jaki sposób – proszę opisać proces.

Źródło: Fisher [2012: 1047–1048].

Jak widać z powyższego scenariusza, szereg pytań odnosiło się do mechanizmów decyzyjnych w nowo powstających przedsiębiorstwach. Kolejne etapy badania miały na celu ustalenie elementów efektuacji i kauzatywności w przebadanych firmach.

### Badania ilościowe

W badaniach małych i średnich przedsiębiorstw pod kątem przyjęcia przez nie logiki efektuacji w kontraście do alternatywnej logiki kauzatywności, stosuje się również często badania ilościowe oparte na kwestionariuszach, przede wszystkim zawierających pytania skalowe. Zazwyczaj, dla uchwycenia różnic między efektuacją a przyczynowością, skale zawierają stwierdzenia charakterystyczne dla obydwu tych mechanizmów decyzyjnych.

Szczególnie duży wkład w badania ilościowe mechanizmu efektuacji i kauzatywności wnieśli Chandler i in. [2011]. Jednym z narzędzi badawczych w tym zakresie są skale opracowane przez tych badaczy, na podstawie literatury przedmiotu (głównie prac Sarasvathy i kilku jej współautorów) oraz własnych wcześniejszych badań, m.in. wywiadów jakościowych [Chandler i in., 2011: 378]. Tabela 7 przedstawia skale Chandlera i in., użyte przez nich w pierwszym badaniu nad efektuacją i przyczynowością (wprowadzono tylko drobne skrótory). Są to pięciostopniowe skale Likerta z wariantami odpowiedzi (reakcji na przedstawione twierdzenia) od skrajnego „zdecydowanie się nie zgadzam” do drugiego bieguna – „zdecydowanie się zgadzam”. Pierwsza grupa skal dotyczy przyczynowości, a druga – efektuacji.

**Tabela 7. Kwestionariusze do badania przyczynowości i efektuacji**

Skale do mierzenia przyczynowości (kauzatywności):

1. Przeanalizowaliśmy długookresowe szanse rynkowe i wybraliśmy to, co wydawało się za najlepsze z punktu widzenia oczekiwanych wyników.
2. Opracowaliśmy strategię najlepiej wykorzystującą nasze zasoby materialne i umiejętności.
3. Po analizie rynków wybraliśmy rynki docelowe i dokonaliśmy wnikliwej analizy konkurencji.
4. Opracowaliśmy strategie biznesowe.
5. Opracowaliśmy i wdrożyliśmy procesy kontroli, by śledzić realizację celów.
6. Mieliśmy jasną i spójną wizję tego, co chcemy robić.
7. Zaplanowaliśmy nasze działania z zakresu produkcji i marketingu.
8. Produkt (usługa) ostatecznie wprowadzony na rynek był bardzo zbliżony do początkowej koncepcji (skala odwrotnie kodowana).

Skale do mierzenia efektuacji (wynikowości):

1. Produkt (usługa) ostatecznie wprowadzony na rynek był całkiem odmienny od początkowej koncepcji.
2. Nie byliśmy w stanie wiedzieć od początku, co chcieliśmy ostatecznie osiągnąć.
3. Pozwoliliśmy, by biznes ewoluował w miarę pojawiania się szans.
4. Oceniliśmy posiadane przez nas zasoby i środki oraz rozważyliśmy różne opcje.
5. Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesu.
6. Od początku bardzo elastycznie próbujemy wykorzystywać nieoczekiwane możliwości w miarę ich pojawiania się.
7. Opieraliśmy się na szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność biznesową.
8. Nasze decyzje zależały w znacznym stopniu od tego, na jaką stratę mogliśmy sobie pozwolić.

Źródło: Chandler i in. [2011: 379].

W drugim, nieco późniejszym badaniu, w części dotyczącej efektuacji ci sami autorzy zastosowali nieco zmodyfikowane zestawy twierdzeń [Chandler i in., 2011: 382] i wyraźnie podzielili je na grupy odpowiadające czterem zasadom efektuacji, za które przyjęli: eksperymentowanie, dopuszczalną stratę, elastyczność i wcześniejsze zaangażowanie (*pre-commitments*). Te skale przedstawia tabela 8.

**Tabela 8. Zmodyfikowany kwestionariusz do badania efektuacji**

Eksperymentowanie:

1. Eksperymentowaliśmy z różnymi produktami i/lub modelami biznesu.
2. Produkt (usługa), który oferujemy na rynku jest w zasadzie zgodny z oryginalną koncepcją.
3. Produkt (usługa), który oferujemy na rynku jest całkiem odmienny od początkowej koncepcji.
4. Próbowaliśmy szeregu różnych podejść zanim znaleźliśmy skuteczny model biznesu.

Dopuszczalna strata:

1. Uważaliśmy, by nie angażować więcej zasobów niż tyle ile bylibyśmy w stanie stracić.
2. Uważaliśmy, by nie ryzykować więcej środków niż byliśmy gotowi stracić na początku.
3. Uważaliśmy, aby nie stracić aż tylu pieniędzy, aby firma wpadła w poważne kłopoty finansowe w razie niepowodzenia.

Elastyczność:

1. Pozwoliliśmy, by biznes ewoluował w miarę pojawiania się okazji.
2. Dostosowaliśmy nasze działania do posiadanych zasobów.
3. Byliśmy elastyczni i wykorzystywaliśmy okazje, gdy się pojawiały.
4. Unikaliśmy działań, które ograniczały naszą elastyczność i adaptacyjność

Wcześniejsze zaangażowanie:

1. Opieraliśmy się na szeregu porozumień z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby zmniejszyć naszą niepewność.
2. Opieraliśmy się na wcześniejszych porozumieniach z klientami i dostawcami tak często, jak się dało.

Źródło: Chandler i in. [2011: 382].

Istotność większości skal z punktu widzenia, odpowiednio, przyczynowości i efektuacji została potwierdzona przez autorów. Jedynym wyjątkiem w ich badaniach było stwierdzenie dotyczące wykorzystywania powiązań z podmiotami zewnętrznymi (skala nr 7 z części dotyczącej efektuacji w tabeli 7). Jak się okazało po kolejnych badaniach przytaczanych autorów, to stwierdzenie może charakteryzować zarówno przyczynowość, jak i efektuację.

Różnica, jak wyjaśniają Chandler i współpracownicy, polega tu na motywacji przedsiębiorców: w mechanizmie efektuacji wcześniejsze związki zewnętrzne (umowy, przynależność do sieci) wykorzystywano w celu ograniczenia niepewności, zmniejszenia kosztów eksperymentowania, zwiększenia elastyczności, uzyskania dostępu do dodatkowych zasobów, tworzenia barier wejścia na nowy rynek dla innych podmiotów. Z kolei w logice przyczynowości np. korzystanie z aliansów przy próbnym wchodzeniu na rynek miało służyć pozyskaniu podstawowych zasobów i wdrażaniu planów sformułowanych w przedsiębiorstwie. Tak czy inaczej, na użytek przyszłych badań, Chandler i in. uzupełnili skale użyte do badania wcześniejszego zaangażowania (obydwa pytania tego dotyczące z tabeli 8) o następujące [Chandler i in., 2011: 386]:

1. Kontakty w ramach sieci dostarczyły nam niskokosztowych zasobów.
2. Pracując blisko z ludźmi/organizacjami z zewnątrz naszej firmy byliśmy w stanie znacznie rozszerzyć nasze zdolności (*capabilities*).
3. Skoncentrowaliśmy się na tworzeniu aliansów z innymi ludźmi i organizacjami.
4. Nasze zewnętrzne stosunki partnerskie ogrywają kluczową rolę w naszych możliwościach oferowania produktów/usług.

Zmodyfikowane, choć nie zasadniczo, wersje skal Chandlera i in. są dość często wykorzystywane, także w ramach większych projektów, przez innych badaczy. Należą do nich np. Harms i Schiele [2012], którzy badali mechanizmy decyzyjne w procesach tworzenia firm wcześniej umiędzynarodowionych, Guo i in. [2015], którzy analizowali efektuację i przyczynowość w nowych firmach internetowych, a także Roach i in. [2016]. Ci ostatni autorzy badali związki między elementami efektuacji a innowacjami małych i średnich przedsiębiorstw oraz wynikami tych przedsiębiorstw.

Jak wynika z tabeli 4, w niektórych projektach badawczych zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Tak było np. w omawianym wcześniej w tym artykule badaniu Berendsa i in. [2014]. Przykładem może tu również być badanie Evald i Senderovitz [2013], którym objęto duńskie małe i średnie przedsiębiorstwa w nieprzebadanej wcześniej sytuacji, tj. w warunkach tzw. wewnętrznej przedsiębiorczości. Chodzi o przypadki tworzenia – w ramach istniejącego przedsiębiorstwa – nowej, innowacyjnej jednostki organizacyjnej, która ma podjąć próby kształtowania zupełnie nowego produktu, stosowania nowego modelu biznesu lub wejścia na całkowicie nowy rynek. Okazało się, że takie nowe jednostki działają w szeregu przypadków na zasadzie improwizacji i zgodnie z zadaniami efektuacji. Evald i Senderovitz przeprowadzili najpierw badanie ilościowe, tj. ponad 150 wywiadów telefonicznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które stworzyły w poprzedzającym okresie takie nowe oddziały (filie) za granicą. Kolejny etap badań polegał na trzech pogłębionych *case studies*, był więc badaniem jakościowym.

Badania nad efektuacją i kazuatywnością są w wielu przypadkach elementem projektów badawczych dotyczących zjawiska przedsiębiorczości, także międzynarodowej. Ciekawym wątkiem, choć na razie niezbyt szeroko rozwi-



niętym, jest odniesienie tych pojęć do badania innowacyjności przedsiębiorstw. I tak, Brettel i in. przeprowadzili badanie (z zastosowaniem zestawu twierdzeń nawiązujących do badań Chandlera i in.), w którym przeanalizowali zależność czterech głównych elementów efektuacji/kauzatywności z innowacyjnością przedsiębiorstw. Zastosowano następujące wymiary analizy: (1) środki kontra cele, (2) dopuszczalna strata kontra oczekiwany zysk, (3) partnerstwo kontra analiza konkurencji na rynku oraz (4) akceptacja nieoczekiwanych zdarzeń kontra ich przewyciężanie. W badaniu potwierdzono większość hipotez o pozytywnym wpływie stosowania logiki efektuacji na zakres i wyniki procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach oraz większość hipotez o związku mechanizmu przyczynowości ze słabszą innowacyjnością [Brettel i in., 2012].

Instrument badawczy, częściowo nawiązujący również do skal opracowanych przez Chandlera i in., został zastosowany w interesującym, choć nietypowym badaniu mającym dowieść związku mechanizmu efektuacji z indywidualną orientacją przedsiębiorczą oraz zamiarem stworzenia własnej firmy. Było to badanie przeprowadzone wśród studentów w ramach zajęć z przedsiębiorczości na jednej z uczelni w Pakistanie [Quareshi i Mahdi, 2014]. Autorzy podkreślają znaczenie promowania „edukacji efektuacyjnej” w sytuacji, gdy słabo rozwinięta, obciążona bezrobociem gospodarka gwałtownie potrzebuje rodzimej przedsiębiorczości. Było to więc raczej badanie o charakterze ćwiczenia dydaktycznego, poprzedzone programem, w ramach którego studenci poznawali nie tylko teorię przedsiębiorczości, ale i liczne studia przypadków ilustrujące efektuację w praktyce.

W omawianym badaniu zastosowano kwestionariusz z zestawem skal Likerta z odpowiedziami od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam). W tabeli 9 znajduje się ten fragment kwestionariusza, który odnosi się do efektuacji (badanie obejmowało ponadto pomiary intencji założenia własnej firmy oraz indywidualnej orientacji przedsiębiorczej).

**Tabela 9. Skale do pomiaru efektuacji**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aby założyć przedsiębiorstwo, bardzo ważne są dla mnie dostępne środki.</li> <li>2. Moje powiązania, kontakty, koledzy ze studiów i absolwenci będą ważni dla mojego biznesu.</li> <li>3. Pasja, hobby i zainteresowania to podstawowe czynniki, aby założyć biznes.</li> <li>4. Nie będę zawierać umów z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, aby ograniczyć niepewność.</li> <li>5. Chciał/a/bym być w kontakcie z ludźmi, których znam, aby omawiać z nimi mój pomysł biznesowy.</li> <li>6. Jestem otwarty/a na partnerstwo z innymi ludźmi, zainteresowanymi moim pomysłem biznesowym.</li> <li>7. Czuję się nieswojo, gdy spotykają mnie życiowe niespodzianki.</li> <li>8. Przyjmuję niespodziewane zdarzenia pozytywnie i staram się wyciągać z nich korzyść dla siebie.</li> <li>9. Jestem otwarty/a na dostosowanie się do pojawiających się niespodziewanych zdarzeń.</li> <li>10. Będę uważać, aby nie angażować więcej środków niż mogę stracić.</li> <li>11. Zamiast patrzeć na oczekiwane zyski, przyglądam się ryzyku w podejmowanej okazji.</li> </ol> |
|---|

Źródło: Quareshi i Mahdi [2014: 150].

W badaniu wzięło udział 63 studentów, w tym 41% mężczyzn i 59% kobiet, wszyscy ze środowiska miejskiego. Dwie trzecie próby stanowili studenci niemający żadnych doświadczeń z biznesem rodzinnym. Autorzy wykazali, że

podejście typowe dla efektuacji jest zmienną moderującą przekształcanie się indywidualnej orientacji przedsiębiorczej (charakteryzującej się proaktywnością, innowacyjnością, podejmowaniem ryzyka) w intencję założenia własnego biznesu. Nie oznacza to, jak podkreślają przytaczani autorzy, że wszyscy studenci uczestniczący w tym ćwiczeniu wkrótce po skończeniu studiów rozpoczną działalność, ale samo badanie wydaje się oryginalne i być może warte replikacji.

Podsumowując rozważania na temat stanu badań nad mechanizmami decyzyjnymi w przedsiębiorstwach, warto przytoczyć opinię Perry'ego i in. Uważają oni, że badania nad logiką efektuacji są wciąż na etapie początkowym. Formułują też szereg zagadnień, którymi powinni się zapoznać przyszli badacze tej logiki decyzyjnej. Są wśród nich m.in. następujące pytania badawcze [Perry i in., 2012: 847–848]: Jak się ma efektuacja do zaufania oraz kompetencji (*expertise*)? Jakie są związki między efektuacją a takimi pojęciami jak improwizacja, decyzje *ad hoc*? i in. Ponadto Perry i in. są zdecydowanie zdania, że w badaniach z tego zakresu powinno się stosować zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe – np. zarówno wywiady jakościowe i obserwację, jak i metodę kwestionariuszową oraz źródła archiwalne z przedsiębiorstw [Perry i in., 2012: 849].

### Uwagi końcowe

Mechanizm efektuacji, jak wynika z wielu badań, jest integralną częścią procesów zarządzania, charakterystyczną dla podejmowania działań na rynkach zagranicznych przez podmioty o niewielkich zasobach, lecz często odważnie korzystające z nadarzających się okazji, eksperymentujące (nie przekraczając jednak ustalonych z góry granic podejmowanego ryzyka czyli dopuszczalnej straty), korzystające z wcześniejszych kontaktów i relacji. Podstawy efektuacji to orientacja przedsiębiorcza, „chwytanie” pojawiających się okazji rynkowych, elastyczne używanie ograniczonych zasobów (w tym drogą modyfikacji stawianych celów) oraz umiejętne korzystanie z kontaktów/powiązaniań osobistych.

Efektuacja nie prowadzi automatycznie do uzyskiwania przez przedsiębiorstwa dobrych wyników w działaniach za granicą, jednak stosowanie tego właśnie mechanizmu decyzyjnego na rynku międzynarodowym potwierdzają liczne badania małych oraz średnich firm, w tym zwłaszcza tych wcześniej i szybko umiędzynarodowionych. To jeden z wątków badawczych, który zasługuje na rozwinięcie.

Wykorzystywanie w przedsiębiorstwach mechanizmu decyzyjnego przyczynowości (kauzatywności) – alternatywnie lub równoległe z efektuacją – jest także przedmiotem licznych badań. Do tej pory w badaniach tych dwóch mechanizmów decyzyjnych nie wykazano bezwarunkowej „wyższości” żadnego z nich. Są też w publikacjach opinie krytyczne na temat koncepcji efektuacji wskazujące m.in. na to, że niektóre aspekty, przedstawiane w teorii jako zna-

czące różnice między tymi dwoma mechanizmami, nie stanowią w rzeczywistości takich różnic. Szereg zagadnień i wniosków wciąż czeka na rozwinięcie lub potwierdzenie, co wyznacza kierunki przyszłych badań w tym zakresie.

Wydaje się też, że w pełni uzasadniona jest potrzeba dalszego prowadzenia badań nad efektuacją i przyczynowością w powiązaniu z badaniami wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wypracowano już szereg narzędzi badawczych, które mogą być w tym przydatne. Przedstawiony artykuł może być pomocny w podejmowaniu takich badań, w tym zwłaszcza w celu identyfikacji elementów obydwu mechanizmów decyzyjnych na większej próbie polskich przedsiębiorstw wcześnie i późno umiędzynarodowionych, a także potwierdzenia lub wykluczenia ich rozłączności.

## Bibliografia

- Andersson S. [2011], International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, no. 3: 627–643.
- Arend R.J., Sarooghi H., Burkemper A. [2015], Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship, *Academy of Management Review*, vol. 40, no. 4: 630–651.
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. [2003], Towards an integrative model of small firm internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 4: 339–362.
- Berends H., Jelinek M., Reymen I., Stultiens R. [2014], Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 3: 615–635.
- Brettel M., Mauer R., Engelen A., Kuepper D. [2012], Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, *Journal of Business Venturing*, vol. 27, no. 2: 167–184.
- Chandler G.N., DeTienne D.R., McKelvie A., Mumford T.V. [2011], Causation and effectuation processes: A validation study, *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no. 3: 375–390.
- Chetty S., Ojala A., Leppaaho T. [2015], Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms, *European Journal of Marketing*, vol. 49, no. 9/10: 1436–1459.
- Ciszewska-Mlinaric M., Obloj K., Wasowska A. [2016], Effectuation and causation: two decision-making logics of INV at the early stage of growth and internationalization, *Journal of East European Management Studies*, vol. 21, no. 3: 275–297.
- Crick D., Crick J. [2014], The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs. Planned and unplanned activities, *European Business Review*, vol. 26, no. 5: 421–448.
- Dew N., Read S., Sarasvathy S.D., Wiltbank R. [2009], Effective versus predictive logic in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 4: 287–309.
- Duliniec E. [2011], Koncepcje przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne, *Gospodarka Narodowa*, rok 80/21, nr 1–2 (233–234): 63–80.
- Duliniec E. [2017], Efektuacja, marketing przedsiębiorców i wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw, *Marketing i Rynek*, rok 24, nr 9: 83–89.

- Evald M.R., Senderovitz M. [2013], Exploring internal corporate venturing in SMEs: Effectuation at work in a new context, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 21, no. 3: 275–299.
- Evers N., O’Gorman C. [2011], Improvised internationalization in the new ventures: the role of prior knowledge and networks, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, no. 7–8: 549–574.
- Fisher G. [2012], Effectuation, causation and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 36, no. 5: 1019–1051.
- Gabrielsson P., Gabrielsson M. [2013], A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: the moderating effect of decision-making logic, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 8: 1357–1373.
- Gabrielsson M., Gabrielsson P., Dimitratos P. [2014], International entrepreneurial culture and growth of international new ventures, *Management International Review*, vol. 54, no. 4: 445–471.
- Galkina T., Chetty S. [2015], Effectuation and networking of internationalizing SMEs, *Management International Review*, vol. 55, no. 5: 647–676.
- Guo R., Cai L., Zhang W. [2015], Effectuation and causation in new internet venture growth, *Internet Research*, vol. 26, no. 2: 460–483.
- Harms R., Schiele H. [2012], Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 10, no. 2: 95–116.
- Ionita D. [2012], Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, vol. 7, no. 1: 131–150.
- Johanson J., Vahlne J-E. [1977], The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1: 23–32.
- Johanson J., Vahlne J.-E. [2009], The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 9: 1411–1431.
- Kalinic I., Sarasvathy S., Forza C. [2014], ‘Expect the unexpected’: implications of effectual logic on the international process, *International Business Review*, vol. 23, no. 3: 635–647.
- Kistler S., Gillig H. [2015], *Is ‘effectuation’ a cross-cultural concept? Decision principles of German entrepreneurs*, referat na XXVI ISPIM Conference, Budapeszt.
- Kraijenbrink J. [2012], The nature of the entrepreneurial process: causation, effectuation and pragmatism, w: Groen A., Oakley R., van der Sijde P., Cook G. (red.), *New technology-based firms in the new millennium*, vol. IX, Emerald Group Publishing Ltd: 187–199.
- Kurczewska A. [2012], W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”, *E-mentor*, rok 10, nr 5(47): 20–30.
- Matalamäki M.J. [2017], Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, no. 4: 928–949.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. [2000], International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5: 902–906.

- Nowiński W., Rialp A. [2013], Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy, *Journal of East European Management Studies*, vol. 18, no. 2: 191–231.
- Nummela N., Saarenketo S., Jokela P., Loane S. [2014], Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies, *Management International Review*, vol. 54, no. 4: 527–550.
- Ortega A.M., Garcia M.T., Valle Santos M. [2017], Effectuation-causation: what happens in new product development? *Management Decision*, vol. 56, no. 8: 1717–1733.
- Pawęta E. [2016], The effectual approach in born global firms: current state of research, w: Wach K., Żur A. (red.), *Advancing Research in Entrepreneurship in Global Context: Conference Proceedings of the 8<sup>th</sup> ENTRE Conference*, Cracow University of Economics, Kraków: 813–822.
- Perry J.T., Chandler G.N., Markova G. [2012], Entrepreneurial effectuation: a review and suggestion for future research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 36, no. 4: 837–861.
- Quareshi M.S., Mahdi F. [2014], Impact of effectuation based interventions on the intentions to start a business, *Business Review*, vol. 9, no. 2: 143–157.
- Read S., Dew N., Sarasvathy S.D., Song M., Wiltbank R. [2009], Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach, *Journal of Marketing*, vol. 73, no. 3: 1–18.
- Roach D.C., Ryman J.A., Makani J. [2016], Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study, *European Journal of Innovation Management*, vol. 19, no. 2: 214–238.
- Sarasvathy S.D. [2001], Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2: 243–263.
- Sarasvathy S.D. [2003], Entrepreneurship as a science of the artificial, *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, no. 2: 203–220.
- Sarasvathy S.D., Dew N. [2005], Entrepreneurial logic for a technology of foolishness, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, no. 4: 385–406.
- Sarasvathy S.D., Kumar K., York J.G., Bhagavatula S. [2014], An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges and provocative possibilities, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 38, no. 1: 71–93.
- Schweizer R., Vahlne J.-E., Johanson J. [2010], Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, no. 4: 343–370.
- Słownik wyrazów obcych* [2001], Wydawnictwo Europa, Wrocław.
- Yang M., Gabrielsson P., Gabrielsson M. [2016], *Entrepreneurial marketing and marketing strategy comprehensiveness in international new ventures: the role of decision-making logic and performance implications*, referat na 42<sup>nd</sup> Annual EIBA Conference, Wiedeń.
- Ye Q. [2016], Effectual approaches and entrepreneurship outcome: from a perspective of behavioral biases, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 28, no. 5: 401–411.

## DECISION-MAKING MECHANISMS IN EARLY INTERNATIONALISING FIRMS

### Abstract

One of the aims of this article is to present a theoretical review and characteristics of two decision-making mechanisms in companies: effectuation and causation. As these mechanisms have not yet had an in-depth presentation in Polish research reports, a comprehensive analysis of their various aspects can be found in this article, in particular with regard to the early internationalisation of firms. The article is based on the newest literature on the topic. Critical views on the concepts of effectuation and causation have been discussed as well. Another aim was more practical: to present the current state of research on effectuation and causation, qualitative and quantitative projects, along with examples of several research instruments. The method used in the article is a critical review of the international literature on the topic, including both theoretical and more practical studies. As a result, the Polish terminology in the area has been clearly defined and all the main elements of effectuation and causation logics have been identified. Moreover, relationships between the two mechanisms and early (as well as late) internationalisation of companies have been discussed. One of the results has been to suggest topics of possible further studies, especially with regard to Polish early internationalising firms. In conclusion, it has been confirmed that there is still broad potential for research on the theoretical aspects of the concepts and their role in the internationalisation of companies.

**Keywords:** effectuation, causation, decision-making mechanisms, internationalisation of firms, early internationalising firms, research on effectuation and causation

**JEL classification codes:** F23, D22

---