

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

А.В. Куликов, Г.В. Широкова

**ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ОРИЕНТАЦИИ
И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РОСТ:
ОПЫТ РОССИЙСКИХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

№ 4 (R)–2010

Санкт-Петербург

2010

А.В. Куликов, Г.В. Широкова. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий. Научные доклады, № 4 (R)–2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.

Ключевые слова и фразы: внутрифирменные ориентации, рост фирмы, предпринимательство, управление знаниями, организационные изменения, факторный анализ.

В работе¹ представлены результаты исследования, посвященного выявлению особых наборов внутрифирменных действий, обобщенно называемых внутрифирменными ориентациями. Авторы выделяют предпринимательскую ориентацию, ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями. С помощью метода факторного анализа проверяются гипотезы о наличии выделенных ориентаций, о положительном влиянии внутрифирменных ориентаций на рост фирмы, а также исследуются доминирующие внутрифирменные ориентации в трех отраслях: оптово-розничная торговля, HoReCa, ИТ-индустрия. Результаты эмпирического анализа 500 малых и средних российских предприятий позволили обнаружить позитивное влияние ориентации на изменения и ориентации на управление знаниями на рост фирмы. Кроме того, было выявлено, что в разных отраслях преобладают разные внутрифирменные ориентации.

Куликов Александр Вадимович — аспирант кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

e-mail: kulikov@gsom.pu.ru

Широкова Галина Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

e-mail: shirokova@gsom.pu.ru

© Куликов А.В., Широкова Г.В. 2010

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010

¹ Работа выполнена в рамках исследовательского проекта «Факторы роста и успеха предпринимательских фирм в России» при финансовой поддержке Центра Предпринимательства США-Россия и Благотворительного фонда развития ВШМ СПбГУ.

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

A.V. Kulikov, G.V. Shirokova

**INTRA-FIRM ORIENTATIONS AND THEIR INFLUENCE
ON FIRM GROWTH: THE CASE OF RUSSIAN SMES**

4 (R)–2010

Saint Petersburg
2010

A.V. Kulikov, G.V. Shirokova. Intra-firm orientations and their influence on firm growth: the case of Russian SMEs. Working Paper # 4 (R)–2010. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2010.

Keywords and phrases: intra-firm orientations, firm growth, entrepreneurship, organizational changes, knowledge management, factor analysis.

Abstract: The results of survey of specific sets of deliberate intra-firm activities called intra-firm orientations are discussed in current research paper. The authors distinguish entrepreneurial orientation, change orientation and knowledge orientation. Factor analysis and structure equation modelling methods are used to test the hypotheses of the very existence of intra-firm orientations, their positive influence on firm growth. Also the orientations that dominate in different industries (Retail/Wholesale, HoReCa, IT) are analyzed. The results of the empirical research of 500 Russian SMEs show that at least three orientations exist in each firm. Knowledge orientation and change orientation have positive effect on firm growth. In addition, different orientations are manifested in firms belonging to different industries. Executive Summary is available at page 42.

Alexander V. Kulikov — PhD student, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail : kulikov@gsom.pu.ru

Galina V. Shirokova — Candidate of economic sciences, Associate Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail : shirokova@gsom.pu.ru

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ФОРМУЛИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ ИССЛЕДОВАНИЯ	8
МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	18
РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА	22
ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА.....	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
ЛИТЕРАТУРА	36
EXECUTIVE SUMMARY	42

Введение

В последние десятилетия теории менеджмента стали обращать внимание на рост фирм и их поведение в процессе роста [Evans, 1987; Davidsson, Delmar, Wiklund 2002; Delmar, Davidsson, Gartner, 2003; McKelvie, Wiklund, Davidsson, 2006]. В настоящее время идет этап формирования полноценной теории, позволяющей со всех точек зрения проанализировать рост фирмы и влияние организационных факторов на возникновение, протекание и завершение данного процесса. В результате эволюции теории менеджмента акценты в анализе деятельности фирмы сместились с внешнего на внутренний. Современные теории стратегического менеджмента совмещают как внешний аспект деятельности фирмы, так и внутреннюю среду организации. В то же время, существующие исследования характеризуются тем, что они описывают процесс роста фирмы, но не анализируют, какие факторы и каким образом оказывают влияние на этот процесс. Ярким примером такого исследования является работа Дельмара [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003], где автор выделяет 7 паттернов роста фирм, в зависимости от отрасли и объекта роста внутри фирмы.

Следуя логике доминирующей в последнее время парадигмы ресурсного подхода к управлению, большое значение приобретает знание о том, какими ресурсными характеристиками обладает фирма, имеет ли она возможность для реализации конкурентного преимущества [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2007, 2007]. Согласно некоторым исследованиям, фирма будет расти только в том случае, если она обладает конкурентным преимуществом по одной из своих ресурсных позиций. Некоторые исследователи изучают динамику роста фирм, основываясь на показателях объема продаж в течение некоторого времени [Garnsey, Stam, Heffernan, 2006]. Заслуга данных исследований роста фирм заключается в том, что они эмпирически подтверждают факт наличия роста и его паттернов, которые могут зависеть от внутренних параметров фирмы [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009].

Исследование подобных управленческих характеристик фирм представляется перспективной областью исследований, так как отражает важность тех или иных управленческих действий и показывает их влияние на процесс роста фирмы. С одной стороны, данное направление исследований представляет собой развитие теории роста фирм, а с другой стороны — является важной прикладной задачей в связи с ограниченным количеством исследований роста фирм в России.

В современной теории менеджмента важной исследовательской задачей становится выявление организационных факторов, которые следует развивать компании, чтобы добиться устойчивого роста, что необходимо учитывать в принятии решений о росте, что подвержено изменениям в рамках данного процесса. Растут, как правило, фирмы, обладающие исключительными конкурентными преимуществами. Последние исследования в области стратегического управления показывают, что устойчивое конкурентное преимущество фирмы заключается в так называемых динамических способностях фирмы [Helfat et al., 2007]. Эти способности позволяют извлекать шумпетерианские ренты в быстро меняющихся условиях внешней среды путем приобретения и распространения знаний, а также трансформации ресурсной базы фирмы для соответствия и даже опережающего соответствия условиям внешней среды [Teese, Pisano, Shuen, 1997].

В настоящей статье авторы используют логику ресурсного подхода к изучению роста фирм, то есть исследуют влияние внутренних характеристик фирмы на ее рост. В качестве таких характеристик выделяются поддерживающие способности фирмы по созданию, приобретению и изменению ее ресурсной базы. В статье предлагается новый, оригинальный взгляд на внутреннюю деятельность фирмы, предполагая, что все фирмы обладают характеристиками, описывающими общие принципы осуществления деятельности внутри фирмы: так называемые внутрифирменные ориентации, а именно предпринимательская ориентация, ориентация на управление знаниями и ориентация на изменения. Данные ориентации являются «мягкими» (в противовес «твердым», например, структуре) внутрифирменными характеристиками и отражают скорее характеристики процедур в организации, акценты в осуществлении деятельности, устоявшийся набор правил осуществления деятельности.

Структурно статья состоит из пяти частей. В первой части формулируются и обосновываются гипотезы исследования, приводится его теоретическая база. Во второй части описывается методы исследования. В третьей части анализируются результаты вычислений, проводится проверка гипотез. В четвертой части представлено обсуждение результатов эмпирического и теоретического анализа. Наконец, в пятой части приведены основные выводы, указаны теоретическая и практическая значимость исследования, описываются его ограничения и направления будущих изысканий в данной области.

Формулирование гипотез исследования

По мнению Э. Пенроуз (E. Penrose), возможности для роста фирмы основаны на ее внутренних ресурсах и изменениях во внешней и внутренней среде компании [Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002]. Рост фирмы как феномен является следствием двух различных способов использования ресурсов. Первый способ — это поиск новых путей использования существующих ресурсов, или использование новых типов ресурсов. Для этого необходимо все больше и больше накапливать знаний о ресурсах и их потенциальном использовании с помощью исследований или проактивного поиска. Данный тип роста в литературе по предпринимательству относится к органическому росту. Второй путь роста, внешний, это — рост через поглощения [Penrose, 1959]. Если отталкиваться от обладания ресурсами как предпосылки роста, то можно предположить, что рост через поглощения присущ большим фирмам. На это есть ряд причин: обладание большим финансовым капиталом, способности менеджеров произвести интеграцию двух фирм в одну, потому что, как отмечает Пенроуз (и что называется «эффектом Пенроуз»), у фирм всегда существует нехватка управленческих ресурсов (доступа к квалифицированным менеджерам) [Penrose, 1959; Aldrich, Auster, 1986]. Поэтому маленькие фирмы растут через поглощения редко, так как эта альтернатива не кажется их менеджменту осуществимой. Рост через поглощения обычно не ассоциируется с предпринимательством. Предпринимательский рост представляется как органический рост, который связан с внутренним расширением производимых операций, усовершенствованием процессов и продуктов.

В работе [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009] показано, что прибыльные фирмы способны развивать уникальные преимущества по ключевым ресурсным позициям, что позволяет им расширять свою деятельность. Фирмы, не сумевшие развить преимущества в ресурсах, зачастую прекращают расти. Авторы высказывают предположение, что для изучения механизма роста фирм, следует обращать внимание на прибыльно растущие фирмы, так как последние будут показывать темпы роста «выше, чем по отрасли» на протяжении существенного периода времени. Фирмы могут разделяться на 4 категории в зависимости от скорости роста и уровня прибыльности: успешные и в том, и в другом; успешные либо по уровню прибыльности, либо по темпам роста; неуспешные в обеих категориях. Исследование эмпирически

доказывает простой факт: растут только прибыльные фирмы. Если фирма растет, но прибыль ее уменьшается, то в ближайшем временном периоде ее рост прекратится. Таким образом, фирме необходимо развивать устойчивые конкурентные преимущества, чтобы инициировать и поддержать устойчивый рост.

Внутрифирменные ориентации: основные типы. Термин «ориентация» не является новым в теории и практике менеджмента. Так, некоторые исследователи определяют ориентацию как «определенный устоявшийся набор действий и процессов» [Lumpkin, Dess, 1996; Miles, Arnold, 1991; Morris, Paul, 1987; Smart, Conant, 1994]. Суммировать работы данных авторов можно, заключив, что ориентация является олицетворением присущего конкретной фирме поведения.

В современной литературе по предпринимательству и менеджменту довольно хорошо представлена предпринимательская ориентация фирмы. Согласно некоторым исследованиям, организации, которые имеют предпринимательскую ориентацию, больше ориентированы на поиск новых возможностей, принятие риска и эксплуатации этих возможностей, чем фирмы, у которых такой ориентации нет [Lumpkin, Dess, 1996]. Это означает, что предпринимательски ориентированные фирмы часто инициируют новые действия на рынке, являясь первопроходцами, что позволяет им получать конкурентное преимущество. В настоящей работе предлагается использовать понятие предпринимательской ориентации для описания поведения фирмы, которое характеризуется инновационностью, проактивностью и готовностью к риску [Covin, Slevin, 1991; Wiklund, 1999].

В концепции динамических способностей [Teese, Pisano, Shuen, 1997] предполагается, что динамические способности можно разделить на три разных процесса, или рутины, которые включают в себя способности (1) улавливать, предвидеть уникальные возможности и угрозы; (2) подготавливать фирму, ее деятельность, для реализации этих возможностей; (3) трансформировать текущую позицию фирмы по активам для лучшей работы [Teese, 2007]. Очевидно, предпринимательская ориентация отвечает за улавливание сигналов из внешней среды, генерацию новых идей, то есть за такое поведение фирмы и такие наборы действий, которые позволяли бы фирме быть проактивной, внедрять различные инновации [Lumpkin, Dess, 1996, Covin, Slevin, 1991].

Что касается трансформации текущей позиции фирмы, то тут речь идет о трансформации и рекомбинации ресурсов и способностей фирмы, своевременной связи этих процессов с ситуацией на рынке

[Barney, 2002; Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Очевидно, что трансформировать ресурсные позиции фирмы можно с помощью развитой системы организационных изменений. Таким образом, поведение фирмы, направленное на трансформацию ресурсного пула, на лучшее соответствие внутрифирменных ресурсов текущей рыночной ситуации выражается в развитии и преобладании процессов внутриорганизационных изменений [Eisenhardt, Martin, 2001], которые можно представить в виде внутрифирменной ориентации на изменения по аналогии с предпринимательской ориентацией. Сюда можно отнести изменения стратегии предприятия, его структуры, культуры, появление новых продуктовых линеек, изменения в бизнес-процессах компании. Изменения в данных элементах позволяют компании эффективнее адаптироваться к условиям внешней среды; сама возможность изменения дает компании большую гибкость в принятии решений.

Процессы, которые позволяют фирме экономить на издержках при проведении изменений, позволяют также собрать больше информации о сигналах внешней среды и относятся к области организационного обучения и управления знаниями. Ключевые компетенции фирм в настоящее время относятся не к производственной составляющей, а заключены в знаниях их сотрудников. Соответственно, задача менеджмента меняется полностью, знания становятся еще одним фактором производства, и управление знаниями играет ключевую роль в конкурентоспособности современных компаний [Drucker, 1998; Teece, 1998]. В работе [Zollo, Winter, 2002] выделяются такие особенности динамических способностей, как накопление опыта сотрудников внутри фирмы, артикуляция данных осмысленных знаний и кодификация их на определенных носителях. Данные процессы являются одним из примеров внутренней деятельности фирм по созданию условий менее затратного протекания всех процессов внутри фирмы. Организационное обучение также дает возможность снизить издержки [Lieberman, 1987]. Таким образом, можно предположить, что существует еще одна внутрифирменная ориентация — ориентация на управление знаниями. Менеджмент компании, ориентированной на управление знаниями, должен обеспечивать взаимосвязи между ресурсами: хранение и пополнение информационных баз, постоянный их анализ, обеспечение удаленной работы и удаленного доступа, передача информации, распределение информации внутри компании, анализ результатов деятельности, применение данного анализа на практике в последующей деятельности [Pisano, 1994].

Таким образом, по нашему мнению, можно выделить следующие внутрифирменные ориентации: *предпринимательскую ориента-*

цию, ориентацию на изменения, и ориентацию на управление знаниями. Очевидно, что каждая из выделенных внутрифирменных ориентаций по-разному влияет на деятельность фирмы. Так, предпринимательская ориентация отвечает за поиск новых рыночных возможностей, осуществление организационных, продуктовых и рыночных инноваций; ориентация на изменения отвечает за внутрифирменные изменения; ориентация на управления знаниями представляет собой деятельность по интеграции, анализу и применению накопленного в процессе деятельности опыта.

Данные виды деятельности на практике представляют собой вполне определенные процессы и процедуры, но в теории их можно определить как вспомогательные процессы, выражающиеся в том, что деятельность фирмы приобретает определенную ориентацию на инновации и предпринимательство, изменения или управление знаниями.

Авторы считают, что данные общие ориентации делают динамические способности генерическими в определенном смысле для всех фирм, но, конечно, разнящимися в своем проявлении от фирмы к фирме, в зависимости от отрасли и степени развитости данных ориентаций. На рис. 1 представлена концептуальная связь интегральных элементов динамических способностей и механизмов их действия.



Рис 1. Связь между механизмами и элементами динамических способностей

Однако, по нашему мнению, динамические способности довольно сложно подвергнуть эмпирическому анализу, так как они подразумевают под собой множество организационных рутин [Нельсон, Уинтер, 2000]. Мы считаем, что организационные рутины могут объединяться в более простые конструкции — внутрифирменные ориентации. Таким образом, наша первая гипотеза выглядит следующим образом:

Гипотеза 1. В любой фирме можно выделить, по меньшей мере, три ярко выраженных внутрифирменных ориентации: предпринимательскую ориентацию, ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями.

В то же время немаловажно, каким образом внутрифирменные ориентации влияют на результаты деятельности фирмы, в частности на ее рост. С точки зрения исследователей [Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009], прибыльные фирмы способны развивать уникальные преимущества по ключевым ресурсным позициям, что позволяет им расширять свою деятельность. Таким образом, чтобы расти, фирмам необходимо обладать конкурентным преимуществом перед другими фирмами. Общий механизм приобретения конкурентного преимущества посредством развития внутрифирменных ориентаций можно структурировано изобразить таким образом (см. рис. 2):

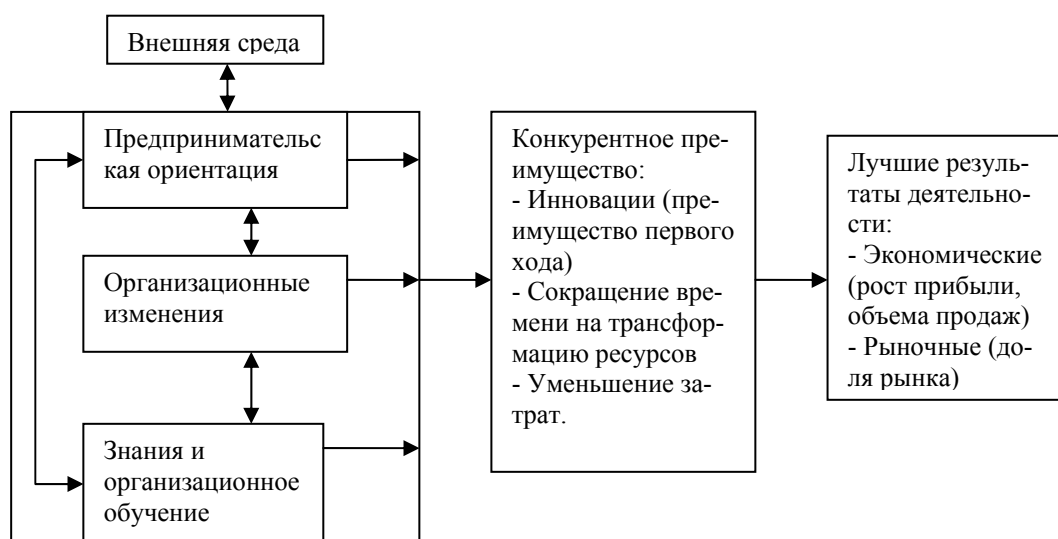


Рис 2. Влияние динамических способностей на результаты фирмы

Устойчивое конкурентное преимущество, источником которого являются динамические способности, проистекает из возможностей фирм своевременно перестраивать и изменять свою ресурсную базу для соответствия рыночным условиям. Таким образом, фирмы, развивающиеся в процессе своей деятельности ориентации на изменения, предпринимательство и управление знаниями будут расти. Рассмотрим более подробно каждую из предложенных ориентаций с точки зрения их влияния на рост фирмы.

Ориентация на изменения. Часто в процессе развития менеджменту фирмы приходится менять взаимосвязи между организационными элементами, а их соответствие друг другу критичным образом влияет на успешность фирмы. Процессы, так или иначе связанные с внутрифирменными изменениями, как раз и составляют ориентацию фирмы на изменения. Чем больше существует таких процессов в компании, тем больше данная фирма направлена на проведение изменений.

В работе [McGuinness, Morgan, 2005, с. 1312] авторы определяют способность к изменениям как «как организационную способность претворять в жизнь постоянные изменения, способность начать и управлять серией взаимосвязанных организационных изменений, которые соответствуют стратегии фирмы». Эйзенхардт и Мартин имеют схожее понимание способности к изменениям: способность к изменениям — это способность увидеть новые возможности для развития и понять, какие внутренние перемены необходимо инициировать [Eisenhardt, Martin, 2000]. Способность к изменениям подразумевает наличие развитых процессов по управлению изменениями внутри компании.

Как же происходит процесс изменений в компании? Процесс изменений — это продолжительный процесс ежедневной деятельности для соответствия фирмы непредсказуемым и сложным условиям внешней среды, который нацелен на долгосрочную адаптацию к ним [Weick, Quinn 1999]. В исследовании [Чайка, Андреева, 2006, с. 165], выделяются три способа развития способности к изменениям: «развитие неспецифических навыков, формирование преданности изменениям, создание соответствующих организационных механизмов». Согласно этим авторам, неспецифические навыки — это смежные рабочие навыки, общее в компании представление и знание о чем-то, процессуальные навыки, навыки к обучению. Для создания фундамента для изменений эти навыки необходимо тщательно развивать в организации.

Когда организации требуются обновленные способности, она должна развивать новые процессы, новые ценности и предоставить необходимое организационное пространство для развития этих способностей. Согласно Кристенсену и Овердофу [Christensen, Overdorf, 2000] для этого существуют три способа:

- выделить новые организационные элементы, где и будут развиваться эти новые процессы;
- создать новую организацию, где работа будет построена по новым принципам;
- поглотить фирмы со схожими необходимыми ценностями и процессами.

Таким образом, представляется, что развитая ориентации на изменения подразумевает наличие организационных способностей, позволяющих провести изменения наиболее быстро и эффективно (например, соответствующая организационная структура); наличие возможности гибко изменять стратегию предприятия, подвергать изменениям структуру и процессы внутри компании. Все это ведет к более быстрому, чем у конкурентов захвату рыночных возможностей, что выражается в появлении новых продуктовых линий, завоевании большей доли рынка. В общем случае, развитая ориентация на изменения позволяет подстраивать все организационные элементы под изменяющуюся ситуацию на рынке. Это позволяет компании получать большую прибыль, очевидно, за счет продаж большего объема продукции. Изменения во внешней среде и изменения (трансформации) в пуле ресурсов создают ценность, приносящую прибыль и позволяющую фирме расти. Можно сделать предположение, что ориентация на изменения будет положительно влиять на изменения темпов роста объема продаж.

Гипотеза 2. Ориентация на изменения положительно влияет на рост фирмы.

Предпринимательская ориентация. Предпринимательская функция направлена на производство новых комбинаций ресурсов, процессов, каналов дистрибьюции и рынков. Фирмы, ориентирующиеся на предпринимательство, характеризуются проактивностью, открытостью, инновационностью, способностью брать на себя риск. Суть предпринимательской ориентации должна быть вплетена в процессы, практики, принятие решений и стратегические ориентации [Miller and Friesen, 1978].

Инновационность — это способность включаться в эксперименты, уделять внимание новым идеям и отвергать устоявшиеся практи-

ки. Проактивность — неотъемлемое свойство видеть за пределами сегодняшнего дня в будущем новые возможности; умение анализировать будущие ситуации и изменения, а также вовремя запускать продукты или услуги, или изменять внутренние элементы, чтобы в будущем уже соответствовать появившимся условиям. Принятие на себя риска — способность инвестировать ресурсы (какие бы то ни были) в проекты с неясными результатами, необыкновенно большими доходами, или баснословными убытками. Именно в этих трех направлениях выражается предпринимательская/инновационная ориентация [Lumkin, Dess, 2001].

В работе [Zahra, Gravis, 2000] предполагается, что в динамичных условиях, предпринимательство улучшает результаты фирм, увеличивая производительность, доходы. Другие авторы отмечают, что предпринимательство способствует процессу трансформации ресурсов для лучшей адаптации к условиям внешней среды [Dimitratos, Lioukas, Carter, 2004].

Часто новые возможности являются результатом умственных способностей человека. Важной способностью предпринимателя является способность увидеть незаполненные ниши потребностей покупателей вокруг себя и заполнить их [Wolff, Pett, 2007]. Предприниматель должен понимать, как потребитель принимает решения. Предпринимательское поведение позволяет увидеть возможность на ранней стадии ее зарождения. В работе [Chesbrough, 2003] сказано, что если фирма открыта для внешних источников информации и идей в инновационных процессах, взаимодействие с различными участниками этих процессов очень важно для создания ценности. Фирмы все больше и больше зависят от потребителей, поставщиков и других дополняющих инновации участников.

Основываясь на видении изменений на рынке, инноваций и предпочтений потребителей, менеджеры решают, начинать процесс рекомбинации ресурсов или нет [Jantunen et al., 2005] Количество возможностей для роста ограничено способностью менеджеров видеть эти возможности, желания их разрабатывать и реализовывать с помощью имеющихся ресурсов. Поэтому рост фирмы является производной от открытия рыночных возможностей и трансформации ресурсов с целью реализации новых рыночных возможностей. Рост через поглощения также может порождать предпринимательские эффекты в долгосрочной перспективе. Например, это возможно через создание в фирме предпринимательской ориентации [Wiklund, Shepherd, 2005].

В работе [Wiklund, 1999] показано, что предпринимательская ориентация оказывает положительное влияние на результаты компании, так как позволяет раньше конкурентов увидеть возможности использования ресурсов, изменения в рыночных предпочтениях потребителей, раньше начать процесс изменений внутри компании, своевременно отразив эти наблюдения в стратегии компании, несмотря на риск неудачной реализации. Кроме того, предпринимательство традиционно считается показателем быстро растущих экономических систем [Lumpkin, Dess, 1996]. Например, в работе [Cohen, Slevin, 1991] демонстрируется, что фирмы с развитым предпринимательским подходом к осуществлению деятельности показывают результаты выше, чем в среднем. Таким образом, основываясь на обширном теоретическом обосновании зависимости лучших результатов фирмы от предпринимательских процессов управления, авторы выдвигают гипотезу о положительном влиянии предпринимательской ориентации на рост фирмы.

Гипотеза 3. Предпринимательская ориентация положительно влияет на рост фирмы.

Ориентация на управление знаниями. Согласно [Zollo, Winter, 2002] динамические способности развиваются из процессов обучения. Процессы обучения и управления организационными знаниями в фирме выражаются в ориентации фирмы на управление знаниями, которое включает в себя такие сферы деятельности, как накопление опыта, обмен знаниями и кодификация знаний.

Наименее затратный механизм — накопление опыта. Оно происходит само по себе, но тогда и знания остаются неявными, хотя рутины эволюционно меняются. Процесс обмена знаниями — более дорогостоящий, персонал должен встречаться и обсуждать проблемы. Кодификация — самый дорогостоящий процесс, так как превратить неявное знание в явное достаточно сложно. Но соединение и кодификация знаний приносят большой эффект в развитии динамических способностей. Хотя наиболее заметный эффект идет от смешивания всех трех механизмов.

Знания в фирме обычно разделяют на информацию и ноу-хау [Kogut, Zander, 1992]. Информация — это знание, которое может быть перенесено без нарушений в своей целостности, если есть определенный порядок в понимании. Ноу-хау — это аккумулированный набор навыков, выученных или приобретенных. Знания могут содержаться в правилах, технологиях, базах данных. В литературе выделяется ин-

формационная ориентация фирмы, заключающаяся в поиске, анализе и хранении информации [Machand, Kettinger, Rollins, 2000].

Умение фирмы ассимилировать новые знания и нужные знания зависит от существующей базы знаний. В современной литературе это умение обычно называется способностью к захвату новых знаний [Cohen, Levinthal, 1990]. Фирма аккумулирует определенный объем опыта за годы своей работы. Эти опыт и знания позволяют расширить горизонты приобретения новых знаний, как-либо относящихся к уже имеющимся. Чем больше база знаний, тем больше фирма способна «понять», и приобрести новых знаний [Cohen, Levinthal, 1990; Shepherd, DeTienne, 2001].

Обучение жизненно необходимо для создания новых способностей. Умения фирмы собирать, строить, переконфигурировать базу знаний являются источником конкурентного преимущества [Wolff, Pett, 2007]. Это придает форму позиции фирмы по активам, процессам, ключевым компетенциям, новым организационным формам [Eisenhardt, Martin, 2000].

Организационные процессы, которые были сформированы для приобретения знаний, распространения и использования их очень важны для организационного обновления. Инновационные результаты фирмы зависят от времени на распознавание новой возможности и ее прибыльного использования. Это, в свою очередь, требует реконфигурации ресурсов, что и приводит к организационному обновлению.

Эксплуатация имеющихся знаний позволяет фирме накапливать потенциал для роста [Cyert, March, 1963]. Но эксплуатация имеющихся знаний с определенного этапа ограничивает спектр деятельности фирм, потому как управление происходит через призму уже накопленного багажа ресурсов. Кроме всего прочего, управление знаниями помогает исследовать процессы повышения эффективности деятельности фирмы со временем (эффект обучения), что дает дополнительные плюсы в виде лучшей способности интегрировать ресурсы, что позволяет с определенного момента эффективнее управлять процессом органического роста [Salvato, Lassini, Wiklund, 2006]. Знания и способности управлять знаниевыми активами положительно сказываются на результативности фирм [Jantunen, 2005b]. Ресурсы, которые не используются в данный момент («слэк» от англ. «slack»), могут быть скомбинированы с другими, не используемыми, ресурсами для создания нового «продукта». Менеджеры будут использовать ресурсный «слэк» для более эффективного использования путем реали-

зации возникающей рыночной возможности [Penrose, 1959, Pitelis, 2002]. Таким образом, сформулируем следующую гипотезу:

Гипотеза 4. Ориентация на управление знаниями положительно влияет на рост фирмы.

Представляется, что в различных отраслях упомянутые выше ориентации проявляются с разной интенсивностью. Исходя из предположения о пути развития фирмы и зависимости деятельности фирмы от ее истории развития [Teese, Pisano, Shuen, 1997], считается, что фирмы развивают способности и накапливают ресурсы, требующиеся для сугубо определенного вида деятельности. История фирмы откладывает, таким образом, своеобразный отпечаток на процесс развития фирмы. Кроме того, способность, отвечающая за захват и использование новых знаний, проистекающая из текущего багажа знаний фирмы, влияет на тип знаний, которые необходимо приобретать и развивать, и, таким образом, отражается на развитии набора фирменных способностей, развивая их под определенную деятельность [Cohen, Levinthal, 1990]. Таким образом, фирмам, оперирующим в разных отраслях, требуются разные способности. Это происходит потому, что разные виды деятельности влияют на спектр внутрифирменных процессов. Можно сделать предположение о том, что в разных отраслях фирмы будут развивать различные процессы, для разных отраслей характерно различие в фокусе на определенные способности и ресурсы [Barney, 2002; Sakakibara, 1997a].

Мы полагаем, что в каждой фирме присутствуют все три выделенные внутрифирменные ориентации. Развитие всех трех ориентаций является важным условием приобретения и удержания устойчивого конкурентного преимущества. Однако, с точки зрения практики бизнеса логичным представляется предположение о том, что в разных отраслях одни ориентации будут выражены сильнее, чем другие, так как фирмы все же стремятся при качественном развитии своей деятельности акцентировать внимание на тех процессах, которые в первую очередь необходимы для создания ценности и получения результатов в той отрасли, в которой компания оперирует. Исходя из этого, мы выдвигаем следующую гипотезу:

Гипотеза 5. В различных отраслях в фирмах будут преобладать разные внутрифирменные ориентации.

Методы исследования

Описание выборки исследования. В рамках проекта «Факторы роста и успеха предпринимательских фирм в России» (2007–2009 гг.) был проведен сбор данных по 500 фирмам из Москвы и

Санкт-Петербурга из трех отраслей: оптовая и розничная торговля, гостиницы, рестораны и кафе (HoReCa), информационные технологии. В выборку вошли малые и средние предприятия с численностью сотрудников от 3 до 500 человек. Данные отрасли были выбраны как демонстрирующие наиболее высокие темпы роста в докризисный период (2007–2008 гг.): в среднем их ежегодный рост составлял более 30%. Кроме того подобная выборка дает необходимую гетерогенность фирм, так как позволяет сравнивать показатели деятельности компаний из разных отраслей. Что касается распределения компаний в выборке, то можно отметить следующие характеристики: из 500 компаний 356 (71,2%) — из Москвы, 144 (28,8%) из Санкт-Петербурга, предприятий оптово-розничной торговли — 359 (71,8%), фирм из отрасли HoReCa — 75 (15%), фирм из отрасли телекоммуникаций — 66 (13,2%).

В период с сентября по декабрь 2008 г. с руководителями данных фирм проводилось структурированное интервью по анкете, включавшей, вопросы по управленческой деятельности предприятия: управлению знаниями, управлению изменениями и инновационности фирм. Вопросы имели отношение к деятельности фирмы за период 2006–2008 гг. Вопросы были разделены на три блока по теоретической принадлежности и представляли собой утверждения, характеризующие деятельность фирм по шкале от 1 до 5 каждый, где «1» — полностью не согласен, «5» — полностью согласен.

Методы анализа данных. В качестве методов анализа были выбраны эксплорационный и конфирматорный факторный анализ, а также анализ путей. Факторный анализ позволяет решить две важные проблемы исследователя: описать объект измерения всесторонне и, в тоже время, компактно. С помощью факторного анализа возможно выявление скрытых латентных переменных факторов, отвечающих за наличие линейных статистических связей, корреляций между наблюдаемыми переменными. Если оценки, полученные в результате исследования, по нескольким шкалам сходны между собой и имеют высокий коэффициент корреляции, то можно предположить, что существует некоторая скрытая, латентная переменная, с помощью которой можно объяснить наблюдаемое сходство полученных оценок. Данную латентную переменную называют фактором. Выделенный фактор влияет на многочисленные показатели других переменных, что приводит к возможности выделить его как наиболее общий, как переменную более высокого порядка. Следовательно, можно выделить две основных цели факторного анализа: определение взаимосвязей между переменными, их классификация, сокращение числа переменных.

Эксплорационный факторный анализ применяется для изучения скрытой структуры факторов в наборе наблюдаемых переменных. Он применяется для первичного выявления факторов. Конфирматорный факторный анализ позволяет вычислить нагрузку каждого фактора, корреляции и проверять гипотезы о числе факторов, переменных, теоретически относящихся к более сложным конструкциям и их влиянии друг на друга и на зависимые переменные. С помощью построения причинно-следственной модели проверялось влияние внутрифирменных ориентаций фирмы на изменение темпов роста объем продаж.

В качестве процедуры вращения была выбран ортогональный метод Варимакс, максимизирует разброс квадратов нагрузок для каждого фактора, что приводит к увеличению больших и уменьшению малых значений факторных нагрузок. В результате простая структура получается для каждого фактора в отдельности. В качестве показателя надежности выделенной факторной структуры выборки использовался показатель КМО (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). В качестве показателей качества модели использовались показатели Хи-квадрат, CFI, TLI, RMSEA.

Считается, что в экономике и менеджменте факторный анализ является одним из подходящих методов для исследования феноменов роста фирмы, так как позволяет редуцировать множество изменяющихся переменных [Velicer, Jackson, 1990].

В качестве независимых переменных выступили вопросы из анкеты, объединенные на основе факторного анализа в факторы, или комплексные переменные. В качестве зависимой переменной авторы использовали изменение объема продаж с 2006 г. по 2007 г., взятые из анкеты и измеренные в процентах к предыдущему периоду. Обычно для исследований роста фирм выбирают наиболее динамично растущие фирмы по следующим показателям: относительный или абсолютный рост объема продаж, относительный или абсолютный рост количества сотрудников. Объем продаж считается основным мериллом размера фирмы, так как является открытым источником информации, позволяет совмещать краткосрочную и долгосрочную перспективы, является отражением потребительских предпочтений как результата усилий фирмы и, так или иначе, отражает все внутрифирменные изменения: продажи являются наиболее общим показателем роста, любой организационный рост всегда отразится на продажах. [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003].

Кроме того, были использованы контрольные переменные: возраст организации и количество ее сотрудников. Данные переменные

позволяют улучшить модель и могут оказывать влияние на темпы роста объема продаж. [Wiklund, 1999].

Модель. В общем виде модель влияния внутрифирменных ориентаций фирмы на темпы ее роста [факторный анализ] можно представить следующим образом:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \alpha_{11}F_1 + \alpha_{12}F_2 + \dots + \alpha_{1m}F_m, \\
 Y_2 &= \alpha_{21}F_1 + \alpha_{22}F_2 + \dots + \alpha_{2m}F_m, \\
 Y_3 &= \alpha_{31}F_1 + \alpha_{32}F_2 + \dots + \alpha_{3m}F_m, \\
 &\dots \\
 &\dots \\
 Y_n &= \alpha_{n1}F_1 + \alpha_{n2}F_2 + \dots + \alpha_{nm}F_m,
 \end{aligned}$$

где

Y – зависимая (часто наблюдаемая) переменная,

α — константа, коэффициент при F

F – функция нескольких переменных.

В дальнейшем для анализа влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста фирмы была разработана следующая причинно-следственная модель (рис. 3).

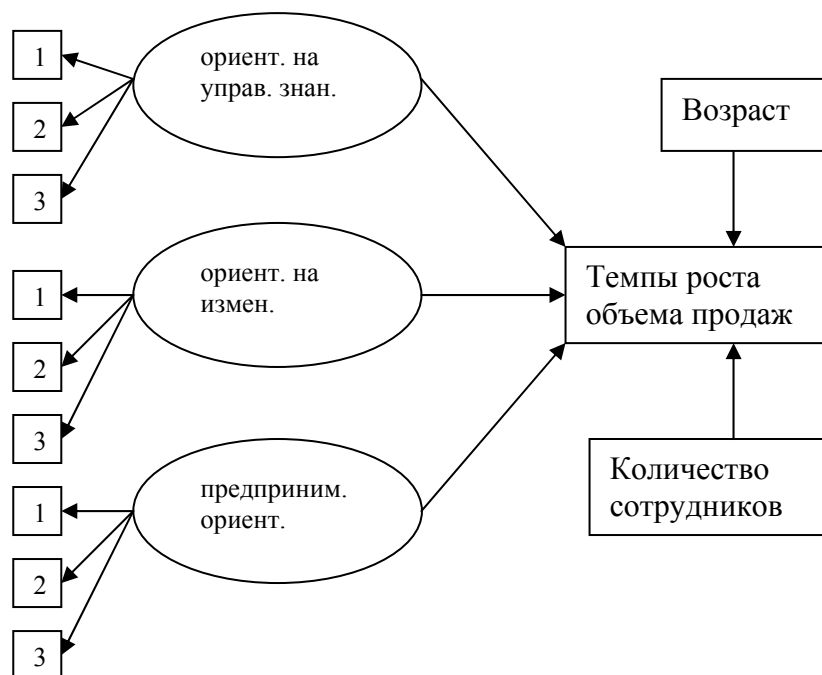


Рис. 3. Модель влияния внутрифирменных характеристик фирмы на темпы роста объема продаж

На рис. 3 овальными значками изображены факторы — внутрифирменные ориентации фирмы. Каждая ориентация является латентной переменной, составленной из множества наблюдаемых (на рис. 3 наблюдаемые переменные-нагрузки факторов представлены прямоугольными значки слева). Стрелками показано влияние, которое внутрифирменные ориентации оказывают на темпы роста объема продаж, которые представляют собой наблюдаемую переменную. Кроме того, в модель включены такие контрольные переменные, как возраст организации и количество сотрудников.

Результаты анализа

Перейдем непосредственно к результатам проведенного анализа. Сначала обратимся к эксплорационному факторному анализу для выделения внутрифирменных ориентаций. Данный анализ был проведен с помощью статистического пакета для анализа данных SPSS 17.0 по методу главных компонент.

Качество выборки для проведения факторного анализа проверялось с помощью критерия адекватности выборки Кайзера-Мейера-Олкина. Качество выборки, ее надежность для проведения факторного анализа находятся на высоком уровне: КМО=0,877, при уровне значимости $p < 0,001$ (считается что приемлемый уровень КМО > 0,5). Это свидетельствует о высокой адекватности факторной модели матрице корреляций данного набора переменных [Гусев, Измайлов, Михайлевская, 1987].

Следующим шагом было определение достаточного количества факторов для анализа. Необходимо исследовать какой процент дисперсии переменных в выборке объясняется необходимым количеством факторов. Для настоящего исследования необходимо было, чтобы приемлемый процент дисперсии объяснялся бы тремя факторами. Приемлемый процент объясненной дисперсии должен быть выше 50% для оговоренного заранее числа факторов [Velicer, Jackson, 1990]. В настоящем исследовании три фактора объясняют 53% дисперсии. Следующий, четвертый фактор добавляет всего около 5%, к тому же его собственное значение (eigenvalue) не сильно превышает единицу, что делает добавление четвертого фактора необязательным [Velicer, Jackson, 1990].

Следующим шагом в анализе является рассмотрение факторных нагрузок главных факторов, выделенных в табл. 1. Из данной таблицы удалены компоненты с нагрузками меньше 0.5. Это позволяет получить наиболее простую факторную структуру [Fabrigar, et. al., 1999].

Таблица 1

Факторные нагрузки

Факт.	Нагрузки факторов		
	1	2	3
Использование опыта успешных компаний в своей деятельности	,824		
Использование идей, поступающих от партнеров	,794		
Накопление и использование знаний и опыта в работе	,771		
Использование технических средств хранения и обмена информацией (базы данных, форумы, сети)	,702		
Неформальные связи с контрагентами	,660		
Постоянный поиск новых путей решения задач	,560		
Творческая рабочая атмосфера, направленная на поиск новых идей	,520		
Наличие неиспользуемых ресурсов для незамедлительного их использования в новых проектах		,735	
Наличие свободного времени у сотрудников на развитие своих идей		,711	
Поощрение принятия рискованных решений		,696	
Нетипичные для отрасли управленческие практики		,691	
Деятельность в нетрадиционных для отрасли рыночных сегментах		,683	
Компания — инноватор в технологиях		,642	
Буферный запас ресурсов		,627	
Поощрение риска и инициативы		,542	
Постоянные технологические и рыночные исследования в поисках нового		,520	
Реструктуризация			,840
Изменение стратегии			,814
Пересмотр бизнес-процессов			,791
Кадровые перестановки			,767
Развитие организационной культуры			,758
Отказ от производства продукта/услуги			,661
Совместные предприятия			,603
Выполнено с помощью метода главных компонент. Метод вращения: Варимакс Выполнено в 5 итераций			

При анализе данной таблицы становится видно, что по смыслу факторы разделились на три категории: фактор, связанный с информацией и знаниями, фактор, связанный с риском и новыми идеями,

фактор, связанный с организационными изменениями. Таким образом, можно судить о том, что у каждой фирмы действительно существуют определенные ориентации, которые отражаются на ее работе. Однако для того, чтобы быть окончательно уверенным о том, что факторы действительно имеют подобную структуру, был проведен конфирматорный факторный анализ данной структуры факторов. Данный анализ был проведен с помощью пакета моделирования структурными уравнениями AMOS 7.0.

Была построена модель, отражающая структуру каждого фактора (см. рис. 4).

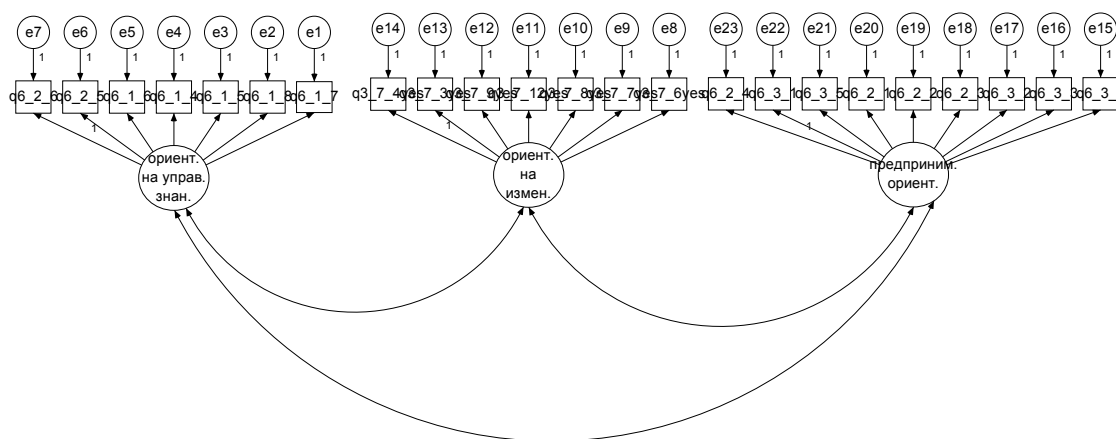


Рис. 4. Структурная модель факторов

Для улучшения качества модели использовались модификационные индексы. Для оценки качества модели использовались индексы подгонки CMIN/Df, TLI, CFI, RMSEA. Индексы подгонки модели представлены ниже: CMIN/Df=2,71, TLI=0,92, CFI=0,94, RMSEA=0,0586. Все они отвечают пороговым значениям, что говорит о том, что представленная модель хорошо описывает действительность. Все они отвечают критериям, установленным для данных индексов (CMIN/Df<2,8, TLI>0,9, CFI>0,8, RMSEA<0,06 [Brown, 2006]). Это говорит о том, что факторная модель хорошо описывает выбранные данные.

Обратимся теперь к анализу взвешенных коэффициентов регрессии, которые помогут нам сделать вывод об устойчивости структуры факторов, выделенных нами в результате первичного анализа. В табл. 2 показано, что факторы имеют устойчивую структуру, так как нагрузки каждого фактора значимы на уровне $p < 0,001$.

Таблица 2

Взвешенные коэффициенты регрессии

			Estimate	S.E.	C.R.	P
q6_2_6	<---	ориент._на_управ. знан.	1,0000			
q6_2_5	<---	ориент._на_управ. знан	,8773	,0646	13,5736	***
q6_1_6	<---	ориент._на_управ. знан	1,0431	,1016	10,2659	***
q6_1_4	<---	ориент._на_управ. знан	1,1913	,1076	11,0725	***
q6_1_5	<---	ориент._на_управ. знан	1,2687	,1059	11,9819	***
q6_1_8	<---	ориент._на_управ. знан	1,0873	,0942	11,5475	***
q6_1_7	<---	ориент._на_управ. знан	1,1418	,0951	12,0018	***
q3_7_4yes	<---	ориент._на_измен.	1,0000			
q3_7_3yes	<---	ориент._на_измен.	1,1715	,1143	10,2531	***
q3_7_9yes	<---	ориент._на_измен.	1,0871	,0960	11,3297	***
q3_7_12yes	<---	ориент._на_измен.	1,1945	,1018	11,7326	***
q3_7_8yes	<---	ориент._на_измен.	1,0458	,0940	11,1304	***
q3_7_7yes	<---	ориент._на_измен.	1,1870	,1017	11,6684	***
q3_7_6yes	<---	ориент._на_измен.	1,3384	,1074	12,4588	***
q6_2_4	<---	предприним._ориент.	1,0000			
q6_3_1	<---	предприним._ориент.	,7561	,0873	8,6632	***
q6_3_5	<---	предприним._ориент.	,7809	,0895	8,7228	***
q6_2_1	<---	предприним._ориент.	1,6728	,1345	12,4384	***
q6_2_2	<---	предприним._ориент.	1,6924	,1302	12,9982	***
q6_2_3	<---	предприним._ориент.	1,5870	,1244	12,7601	***
q6_3_2	<---	предприним._ориент.	,8944	,0902	9,9146	***
q6_3_3	<---	предприним._ориент.	,5914	,0789	7,4984	***
Q6_3_4	<---	предприним._ориент.	,9018	,0905	9,9668	***

*** - данные коэффициенты являются значимыми на уровне $p < 0,001$.

Наконец, было проанализировано влияние внутрифирменных ориентаций фирмы на темпы ее роста. Для этого была использована модель, представленная на рис. 3. Данная модель является агрегированной для всех отраслей и показывает, каково влияние внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж фирмы. Проанализируем качество данной модели (см. табл. 3).

Таблица 3

Индексы подгонки модели влияния внутрифирменных ориентаций на рост фирмы

Индексы	Значения
CMIN/Df	2,95
TLI	0,89
CFI	0,91
RMSEA	0,625
Значимость модели	***

Значение индекса CMIN/Df меньше 3, что соответствует хорошему качеству модели [Bollen, 1989]. Индексы TLI и CFI имеют пороговые значения около 0,9 и отвечают за адекватность модели размеру выборки [Bentler, 1992]. Индекс RMSEA отвечает за ошибки в измерениях, используемых в модели. Считается, что хорошим показателем является $RMSEA < 0,08$ [Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 2009]. Таким образом, все индексы удовлетворяют критериям, к тому же значение Хи-квадрат для данной модели является значимым при $p < 0,001$.

Для анализа непосредственно влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж необходимо обратиться с таблицы взвешенных коэффициентов регрессии (см. табл. 4).

Таблица 4

Взвешенные коэффициенты регрессии модели влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж

	Estimate	S.E.	C.R.	P
numrate07 <-- ориент._на - управ._знан.	3,5078	1,7636	1,9890	,0467**
numrate07 <-- предприним._ориент.	-3,1924	1,6069	-1,9866	,0470**
numrate07 <-- ориент._на_измен.	2,2140	1,1259	1,9664	,0493**
numrate07 <-- Кол-во работников	,0124	,0081	1,5303	,1259
numrate07 <-- Возраст	,0005	,0010	,4421	,6584

** - данный коэффициент является значимым при $p < 0,05$

Из таблицы видно, что нагрузки факторов остались значимыми на уровне $p < 0,001$, что говорит об устойчивости факторов. Что касается влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж, то влияние всех трех факторов является значимым на уровне $p < 0,05$. Ориентация на управление знаниями оказывает положительное влияние на темпы роста объема продаж. Предпринимательская ориентация оказывает отрицательное влияние на темпы роста объема продаж, и ориентация на изменения положительно влияет на темпы роста объема продаж, а, следовательно, и на рост фирмы. Данные результаты показаны на рисунке 5.

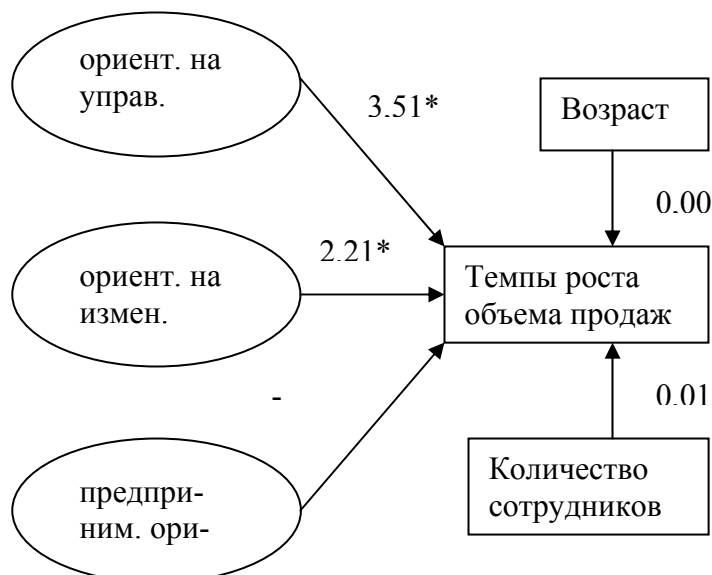


Рис.5. Результаты влияния внутрифирменных ориентаций на темпы роста продаж

Влияние количества работников фирмы является статистически незначимым, хотя коэффициент имеет положительное значение. Влияние возраста фирмы также оказалось статистически незначимым, а коэффициент при этой переменной имеет положительное, но очень небольшое значение.

Для облегчения анализа переменных, имеющих разные шкалы измерения, используют стандартизированные взвешенные коэффициенты регрессии. Математически стандартизированный взвешенный коэффициент показывает, на какую часть величины среднеквадратического отклонения меняется среднее значение зависимой переменной с изменением независимой переменной на одно среднеквадратическое отклонение при фиксированном на постоянном уровне значении остальных независимых переменных [Дрейпер, Смит, 2007]. Данные коэффициенты представлены в таблице 5.

Таблица 5

Стандартизированные взвешенные коэффициенты регрессии

numrate07	<---	ориент. на управ. знан.	12,9128
numrate07	<---	предпри-ним. ориент.	-12,9729
numrate07	<---	ориент. на измен.	4,9772
numrate07	<---	количество сотрудников	,0705
numrate07	<---	возраст	,0204

Наконец, необходимо проанализировать, существует ли влияние отрасли на различия в преобладании одной ориентации над другими в фирмах из разных отраслей. Для этого в модель анализа, изображенную на рисунке 4, были добавлены фиктивные переменные отраслей [IT, HoReCa, Trade]. В табл. 6 представлены результаты данного ана-

лиза. Стоит оговориться, что модели являются значимыми и хорошо описывают данные из выборки, так как индексы подгонки модели являются практически идентичными.

Таблица 6

**Индекс подгонки моделей влияния отрасли на
внутрифирменные ориентации**

Индексы	Значения		
	Торговля	HoReCa	IT
CMIN/Df	2,76	2,78	2,79
TLI	0,91	0,91	0,91
CFI	0,93	0,93	0,93
RMSEA	0,0595	0,0598	0,0599
Значимость модели	***	***	***

*** - модели являются значимыми на уровне $p < 0,001$.

Следующим пунктом анализа является анализ отраслевой принадлежности. Необходимо посмотреть, какое влияние оказывает принадлежность фирмы к той или иной отрасли на ее внутрифирменные ориентации: положительное или отрицательное. Для этого был проведен анализ коэффициентов регрессии (табл. 7).

Таблица 7

**Взвешенные коэффициенты регрессии влияния отраслевой
принадлежности на внутрифирменные ориентации**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
ориент._на_управ._знан.	<--- it	,4441	,0873	5,0885	***
ориент._на_измен.	<--- it	-,3329	,0616	-5,4011	***
предприним._ориент.	<--- it	,1023	,0912	1,1218	,2619
ориент._на_управ._знан.	<--- Horeca	-,2725	,0826	-3,2986	***
ориент._на_измен.	<--- Horeca	,0482	,0552	,8730	,3826
предприним._ориент.	<--- Horeca	-,3683	,0891	-4,1324	***
ориент._на_управ._знан.	<--- trade	-,0793	,0639	-1,2396	,2151
ориент._на_измен.	<--- trade	,1560	,0448	3,4864	***
предприним._ориент.	<--- trade	,1727	,0696	2,4818	,0131**

*** - коэффициенты являются значимыми на уровне $p < 0,001$.

Принадлежность фирмы к отрасли оптовой и розничной торговли повышает ее ориентацию на изменения и предпринимательскую ориентацию, однако уменьшает ориентацию на управление знаниями. Стоит отметить, что влияние отраслевой принадлежности на ориентацию на управление знаниями в этом случае статистически незначимо.

Принадлежность фирмы к отрасли HoReCa понижает ее ориентацию на управление знаниями и предпринимательскую ориентацию,

и повышает ориентацию на изменения, хотя в данном случае это влияние статистически незначимо.

Принадлежность фирмы к отрасли IT повышает ее ориентацию на управление знаниями и предпринимательскую ориентацию, однако уменьшает ее ориентацию на изменения. Влияние на предпринимательскую ориентацию является статистически незначимым.

Обсуждение результатов анализа

Таким образом, на основе проведенного анализа данных, можно сделать следующие выводы. Во-первых, гипотеза 1 о наличии трех внутрифирменных ориентаций получила подтверждение. Факторы, выделенные в процессе эксплорационного факторного анализа, объясняют более 50% дисперсии переменных. Структурная модель подтвердила также, что нагрузки факторов распределились согласно предложенной теории о трех внутрифирменных ориентациях: предпринимательской ориентации, ориентации на изменения и ориентации на управление знаниями. Это подтверждается высоким качеством модели и значимостью взвешенных коэффициентов регрессии в модели 1.

Гипотеза 2 о положительном влиянии ориентации на изменения на темпы роста объем продаж также нашла свое подтверждение. Таким образом, можно утверждать, что проведение организационных изменений положительно влияет на рост фирмы. При уровне значимости $p < 0,05$, коэффициент положителен. Это значит, что изменения стратегии, структуры, переосмысление бизнес-процессов, развитие культуры приводит к более успешным продажам. Это логично, потому что фирма обновляется, строит свою деятельность, основываясь на новых правилах. Это позволяет компании приобретать конкурентное организационное преимущество и, следовательно, успешнее продавать свои товары/услуги. К тому же внутриорганизационные изменения не позволяют конкурентам быстро скопировать полученное фирмой конкурентное преимущество.

Гипотеза 3 о положительном влиянии предпринимательской ориентации на рост фирмы не подтвердилась. Коэффициент является значимым на уровне $p < 0,05$, но является отрицательным, что говорит об уменьшении темпов роста при развитии процессов, направленных на принятие рисков, разработку новых идей. В целом, исходя из этого, можно заключить, что предпринимательский способ ведения деятельности, подразумевающий поиск новых идей положительно влияют на рост фирмы в долгосрочном периоде, а не в краткосрочном периоде, который рассматривался в данном исследовании. Данное ут-

верждение согласуется с рядом теоретических работ, например, Адизес [Adizes, 1988] предлагает модель PAEI, где код E (entrepreneurial) в модели является долгосрочной функцией предпринимательского управления. Кроме того, согласно результатам некоторых российских исследований, руководители российских компаний отмечают, что предпринимательский стиль деятельности дает отложенные результаты во времени [Широкова и др., 2009]. В краткосрочном периоде осуществление инноваций (продуктовых, организационных) может не приводить к росту. Наоборот, необходимо время на освоение, интеграцию новшеств, что приводит к замедлению темпов роста объема продаж. И действительно, многим людям нужно время, чтобы, например, втянуться в потребление нового продукта, работникам необходимо время для освоения новых методов. К тому же предпринимательский метод ведения деятельности в России часто означает «метод проб и ошибок», что также ведет к замедлению темпов роста объема продаж.

Гипотеза 4 о положительном влиянии ориентации на управление знаниями на рост фирмы подтвердилась. Коэффициент значим на уровне $p < 0,05$, и является положительным, что говорит об увеличении темпов роста при развитии деятельности по управлению знаниями внутри компании. Таким образом, компании, которые будут больше времени уделять сбору, анализу и распространению знаний, а также использовать вновь приобретенный опыт в своей деятельности будут расти быстрее, чем те фирмы, которые не занимаются подобной деятельностью.

Гипотеза 5 о влиянии отрасли на преобладающую в компании внутрифирменную ориентацию нашла подтверждение: в разных отраслях внутрифирменные ориентации выражены по-разному. Для анализа было построено 3 модели, в которых использовались три фиктивных переменных, принимавших значение «1» для каждой отрасли (информационные технологии, HoReCa или торговля). В отрасли телекоммуникаций увеличению фиктивной переменной на единицу (в ситуации, когда фирма ведет деятельность в информационной сфере) ориентация на управление знаниями возрастает на 0,44, в то время как ориентации на управление изменениями уменьшается на 0,33.

В отрасли HoReCa ориентации приобретают слабо выраженный характер: и ориентация на знания и предпринимательская ориентация уменьшаются (на 0,27 и 0,36, соответственно), если фирма принадлежит к данной отрасли.

В предприятиях торговли примерно одинаково возрастают предпринимательская ориентация (0,17) и ориентация на изменения

(0,15). Это значит, что данным фирмам присущи предпринимательское поведение и инициация организационных изменений для достижения результата.

Полученные результаты вполне согласуются с теорией. Из управленческой литературы известно, что наиболее знаниеинтенсивной¹ отраслью является отрасль информационных технологий. В работе [Hendricks, 1999] исследуются компании из отрасли телекоммуникаций, и говорится о том, что в работе данных компаний чаще преобладает телеработа, использование средств обмена информацией и знаниями. В работе [Fisher, Fisher, 1998] описывается положительное влияние коллективной работы над рабочими заданиями удаленных работников сферы разработки программного обеспечения с помощью сети знаний. В финском исследовании интернационализации и роста фирм [Saarenketo, et al., 2002] исследуются компании, наиболее часто растущие через партнерства и сети, к ним авторы в первую очередь относят компании сферы информационных технологий и коммуникаций. Таким образом, доминирование ориентации на управление знаниями в отрасли информационных технологий является логичным и закономерным.

В отрасли HoReCa результаты исследования российских фирм отличаются от общемировых. Несмотря на мировые тенденции объединения в сети, изменения стратегии и бизнес-процессов в мировом ресторанном и гостиничном бизнесе, в российских условиях фирмы данной отрасли ведут себя более консервативно, не меняя выбранных единожды способов ведения деятельности. В современных исследованиях все чаще изучаются изменения, происходящие в предприятиях сферы обслуживания. Так, например, в работе [Шемракова, Катькало, 2004] анализируется развитие сетевой формы бизнеса в гостиничной отрасли. Другие авторы выделяют масштабное внедрение информационных технологий в деятельность гостиниц и ресторанов. Например, Бухалис подчеркивает стратегическую важность внедрения электронных систем учета и оплаты в фирмах из ресторанной отрасли и гостиничного бизнеса [Buhalis, 1998]. К тому же в предприятиях сферы обслуживания постоянно следят за повышением качественного уровня удовлетворения потребностей клиента: вводятся стандарты качества, существуют четко прописанные процедуры действий персонала, регулируется качество поставляемой продукции [Bernhardt, Donthu, Kennet, 2000]. Кроме того необходимо отметить увеличение

¹ От английского определения «knowledge-intensive», которое употребляется в отношении деятельности фирм, наиболее тесно связанных с созданием интеллектуальных продуктов, созданию инноваций, распределением информации.

ситуации покупки франшиз ресторанных сетей российскими предприятиями ресторанного бизнеса, что сказывается на изменениях в управленческих процессах в данных фирмах. Таким образом, анализ эмпирических данных не позволил нам выделить ни одну из внутрифирменных ориентаций в данной отрасли в качестве доминирующей.

Оптово-розничная торговля в России является высококонкурентной отраслью, где невозможно вести бизнес, не предлагая что-то новое: продукты, услуги, осваивая непривычные сегменты, полагаясь на риск. Кроме того, положительное влияние отрасль оказывает и на ориентацию на изменения. Это значит, что компании в данной отрасли не только пытаются предлагать новшества клиенту и осваивать новые рынки, но также и изменяться изнутри, осуществляя деятельность с новыми стратегиями, структурой, объединяясь в совместные предприятия.

В [Clercq, Sapienza, Crijns, 2005] исследуется влияние предпринимательской ориентации на успешность интернационализации торговых фирм в Европе, и результатом исследования является то, что фирмы с более развитой предпринимательской ориентацией осуществляют географическую экспансию успешнее, чем фирмы с менее выраженной предпринимательской ориентацией. Для своего исследования фирм с наиболее развитой предпринимательской ориентацией Виклунд выбрал фирмы из отрасли розничной торговли [Wiklund, 1999]. Мотивация этого заключается в том, что торговля исторически очень удобная отрасль для занятия предпринимательством. «Правила игры» в этой отрасли во многом определяются способностью брать на себя риски, быстро реагировать на рыночные изменения, предвидеть отраслевые изменения во вкусах потребителей, тенденции в изменениях способов предоставления услуг, изменение самого формата торговли (появление интернет-магазинов), продажа продуктовых инноваций [Wiklund, 1999]. Представляется, что полученные результаты анализа, которые показывают, что в торговле доминируют предпринимательская ориентация и ориентация на изменения, являются закономерными с точки зрения тенденций развития данной отрасли в России.

Заключение

Целью данного исследования являлось выявление особых паттернов поведения фирм, которые влияют на рост фирмы. В работе была предпринята попытка восполнить важный теоретический пробел в существующих исследованиях. По нашему мнению, он заключается в отсутствии консенсуса и понимания динамических способностей

фирмы и неполноты исследований поведения фирмы, характеризующегося развитием определенных наборов внутрифирменных процессов.

Исследование внутрифирменных ориентаций фирмы представляется актуальным направлением исследований, так как открывает новое направление исследований специфического поведения фирмы, выражающегося в конкретных процессах внутри нее. Ко всему прочему, исследование влияние этих видов поведения, или внутрифирменных ориентаций на результаты фирмы, представляется значимым в свете изучения конкурентного преимущества и способов его получения и удержания.

Анализ эмпирических данных проводился с помощью факторного анализа, позволяющего провести редукцию количества переменных, а также изучить структурные взаимоотношения между переменными. Выборка, использовавшаяся в данном исследовании, состояла из 500 компаний малого и среднего бизнеса из Москвы и Санкт-Петербурга, осуществляющих деятельность в трех отраслях: оптовая и розничная торговля, HoReCa, IT.

По мнению авторов настоящей работы, *теоретическая значимость* исследования заключается в том, что в работе выделены две новые внутрифирменные ориентации, в дополнение к уже имеющимся. В литературе выделялись ориентации фирмы на рынок, ориентации на потребителя, предпринимательская ориентация [Narver, Slater, 1990; Kohli, Jaworski, 1990; Hult, Ketchen, Slater, 2005; Lumpkin, Dess, 1996], однако почти никто из исследователей не пытался выделить другие внутрифирменные ориентации. В данном исследовании авторы выделяют две новые внутрифирменные ориентации в дополнение к предпринимательской ориентации: ориентацию на изменения и ориентацию на управление знаниями. Данные ориентации отражают набор устоявшихся процессов внутри компании, которые характеризуют ее деятельность с точки зрения использования знаний, нацеленности на организационные изменения и проактивную позицию управления по отношению к инновациям. В исследовании подтверждена гипотеза об их существовании в современных фирмах на основе выборки из 500 компаний малого и среднего бизнеса из трех отраслей.

Представляется, что авторский вклад в теорию роста фирмы состоит в том, в работе доказано, что внутрифирменные ориентации, то есть устоявшиеся наборы рутин, обеспечивающие деятельность компании, оказывают влияние на изменение темпов ее роста. Ориентация на управление знаниями оказывает положительное влияние на темпы роста, с развитием деятельности по управлению знаниями тем-

пы роста объема продаж увеличиваются. Ориентация на организационные изменения также оказывает положительное влияние на изменение темпов роста фирмы. Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие данных видов деятельности в компании благотворно сказывается на ее развитии. Эти наборы внутриорганизационных действий, описывающие способы ведения деятельности внутри фирмы, ведут к более совершенному типу управления, когда компания строит свое конкурентное преимущество на характеристиках, которые невозможно быстро приобрести на рынке или скопировать, потому, как эти характеристики не описывают основных процессов внутри компании или типов используемых ресурсов, но описывают то, как эти процессы протекают, что нужно для их воспроизводства, подстраивает ли компания свою деятельность под существующую ситуацию и если да, то каким образом.

Согласно результатам проведенного эмпирического анализа, предпринимательская ориентация оказывает отрицательное влияние на темпы роста объема продаж. Представляется, что предпринимательская ориентация либо имеет отложенное (связанное с первоначальным непринятием инноваций) долгосрочное влияние, либо влияние этой ориентации опосредовано другими организационными механизмами. С другой стороны, предпринимательство является неоднозначным видом деятельности с точки зрения результатов, так как зачастую осуществляется неосознанно и ведет к потерям ресурсов. Однако авторы полагают, что в более протяженном временном интервале, предпринимательская ориентация будет иметь положительное влияние на темпы роста фирмы.

Немаловажное значение имеет доказательство того, что существует влияние отраслевой специфики на преобладание той или иной ориентации. Таким образом, можно заключить, что для успеха в разных отраслях важны различные способности. Так в области информационных технологий важна работа по управлению знаниями, что согласуется с рядом более ранних теоретических работ. В торговле, особенно в России, большое значение имеет предпринимательство и изменения, так как это позволяет эффективно конкурировать на данном насыщенном рынке. Гипотеза о преобладании определенной внутрифирменной ориентации в компаниях отрасли HoReCa не подтвердилась, однако возможно это отражает российскую специфику ведения бизнеса в этой сфере. Несмотря на мировые тенденции, в России предприятия сферы общественного питания и гостиницы ведут деятельность, основываясь на консервативных предпосылках, так как специфика отрасли такова, что изменяя характеристики компа-

нии, можно потерять рынок и клиентуру. Тем не менее, необходимы дальнейшие исследования фирм в данной отрасли, возможно с разделением предприятий на три группы для достижения большей гомогенности выборки.

Практическая значимость исследования для современного бизнеса заключается в привлечении внимания к проблеме развития вспомогательных видов деятельности внутри организации, развитию конкурентного преимущества интенсивным путем изнутри, а не экстенсивно используя существующую ресурсную базу. К тому же в исследовании приведен перечень рутин, вошедших в факторы, которых могут позволить практикующему менеджеру конкретно опробовать данные процессы на примере деятельности своей фирмы.

В исследовании показано, какие типы организационного поведения ведут к получению конкурентного преимущества. Наличие и развитие трех ориентаций ведет к приобретению устойчивого конкурентного преимущества и его удержанию. Преобладание одной из выделенных внутрифирменных ориентаций говорит о том, что компания в данной области строит свое конкурентное преимущество на определенных наборах процессов (инновациях, изменениях, управлении знаниями).

В исследовании доказана роль внутрифирменных ориентаций в росте фирмы. Поскольку ориентации представляют собой наборы конкретных действий, конкретные рутин, то действующим менеджерам становится ясно, какие действия приводят непосредственно к росту.

Кроме того, можно сделать вывод о том, какие действия необходимо предпринимать для получения результатов по росту в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Так, например, предпринимательская ориентация является скорее долгосрочным инструментом влияния на результаты, тогда как управление знаниями дает эффект сравнительно быстро (за счет уменьшения транзакционных издержек, в первую очередь). Ориентация на изменения, в свою очередь, показывает, какие элементы организации требуют ревизии и изменения для эффективной адаптации в первую очередь.

Несомненно, что данное исследование имеет определенные *ограничения*. Одним из ограничений является неосязаемый характер независимых переменных. Это ограничение относится к тому, что внутрифирменные ориентации влияют на темпы роста объема продаж, но, несомненно, не являются определяющими в изменении темпов его роста. Объем продаж, конкурентная ситуация, используемые ресурсы, тип рынка должны иметь большее влияние, но их исследование выхо-

дит за рамки настоящей работы. Кроме того, внутрифирменные ориентации представляется возможным измерить лишь в баллах, условных единицах, не являющихся однородными с единицами измерения других переменных. Исходя из этого, другим ограничением является выбранный метод анализа — факторный. Факторный анализ позволяет анализировать качественные данные путем уменьшения количества наблюдаемых переменных и объединения их в одну ненаблюдаемую. Таким образом, становится сложно оценить, как данная переменная должна изменяться, в каких единицах и параметрах возникает изменение ее значений.

Третьим ограничением настоящего исследования можно назвать ограничения по выборке. Компании из разных отраслей неоднородно представлены в выборке, что не позволяет учитывать влияние внутрифирменных ориентаций на темпы роста объема продаж фирмы по отраслям.

Последнее ограничение связано с тем, что рост фирмы — процесс протяженный во времени. Темпы роста фирмы могут меняться от периода к периоду. В настоящем исследовании темпы роста проанализированы за годичный период, однако для дальнейшего анализа стоит брать данные в период за несколько лет.

Таким образом, направлениями будущих исследований нам видятся в области измерения внутрифирменных ориентаций фирмы, ее конкурентного преимущества, построение лонгитюдных моделей анализа влияния внутренних характеристик фирмы на ее рост и более полный учет факторов влияния, дающих полное представление о росте, как внутренних, так и внешних.

Литература

Андреева Т.Е., Чайка В.А. 2006. К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 163–174.

Гусев А., Измайлов Ч., Михайлевская М. 1987. *Измерение в психологии: Общ. психол. практикум.* — М.: Смысл.

Дрейпер Н., Смит Г. 2007. *Прикладной регрессионный анализ: 3-е изд.* М.: Изд. дом «Вильямс».

Нельсон Р., Уинтер С. *Эволюционная теория экономических изменений.* М.: Финстатинформ, 2000.

- Шемракова В.Н. Катькало В.С. 2004. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. *Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия 8. Менеджмент* (4): 3–30.
- Широкова Г., Сарычева В., Благов Е., Куликов А. 2009. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена. *Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия 8. Менеджмент* (1): 3–35.
- Adizes I. 1988. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It.* – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Aldrich, H. E., Auster E.R. 1986. Even Dwarfs Started Small. in Barry M. Staw and Larry L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press. 165–198
- Barney, J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed.* Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Bentler, P.M. 1992. On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin* **112**: 400–404.
- Bernhardt K., Donthu N., Kennet P. 2000. A Longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* **47** (2): 161–171
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables.* New York: Wiley.
- Brown, T. A. 2006. *Confirmatory factor analysis for applied research.* New York, NY: Guilford.
- Browne, M.W., Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models.* Newbury Park, CA: Sage. 136–162.
- Buhalis D. 1998. Strategic use of information technologies in tourism industry. *Tourism management* **19** (5): 409–421
- Byrne, B. 2009. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming 2nd ed.* New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Chesbrough H. 2003. The logic of open innovation: Managing intellectual Property. *California Management Review* **45** (3): 3–58.
- Christensen, C.M., Overdorf M. 2000. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review* **78** (2): 66–75
- Clercq, D., Sapienza, H., Crijns, H. 2005. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics* **24** (4): 409–419

- Cohen, W.M., D.A. Levinthal. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* **5** (3): 128–152.
- Covin, J., Slevin, D. 1991. A conceptual Model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* **16** (1): 7–25.
- Cyert, R. M., March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Oxford: Oxford University Press
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. 2002. Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new-mindset*. Oxford: Blackwell Publishers. 328–342
- Davidsson P., Steffens P., Fitzsimmons J. 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing* **24** (4): 388–406
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* **18**:189–216
- Dimitratos, P., Lioukas S., Carter S. 2004. The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of the domestic environment. *International Business Review* **13** (1): 19–41.
- Drucker P. 1998. *From capitalism to knowledge society. The Knowledge economy*. Woburn MA: Butterworth
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* **21** (10–11): 1105–1121
- Evans, D. 1987b. Test of alternative theories of firm growth. *Journal of Political Economy* **95** (4): 657–674.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., Strahan, E. J. 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods* **4**: 272–299
- Fisher, K., Fisher, M.D. 1998. *The Distributed Mind: Achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams*, New York, AMACOM.
- Garnsey, E., Stam E., Hefferman P. 2006. New Firm Growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation* **13** (1): 1–24
- Grant R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for the strategy formulation. *California Management Review* **33** (3): 114–135

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.
- Hendriks P. 1999. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management* **6** (2): 91–100
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Slater, S. F. 2005. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal* **26** (12): 1173–1181
- Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kylaheiko K. 2005. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship* **3** (3): 223–243
- Jantunen A. 2005b. Knowledge-Processing capabilities and innovative performance: An empirical Study. *European Journal of Innovation Management* **8** (3): 336–349.
- Kogut, B., Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* **3** (3):383–397.
- Kohli, Ajay K., Jaworski B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* **54** (April): 1–18
- Lazonick W. 2002. The US corporate enterprise and the theory of growth of the firm. In Pitelis C.[ed.] *Theory of the growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*, Oxford University Press: Oxford
- Lieberman, M. 1987. The learning curve, diffusion and competitive strategy. *Strategic management journal* **8**:441–452
- Lumpkin, G., Dess, G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* **16** (5): 429–451
- Lumpkin, G., Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* **21** (1): 135–172
- Machand, D., Kettinger, W., Rollins J. 2000. Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *Sloan Management Review* Summer **41** (4): 69–74

- McKelvie A, Wiklund J., Davidsson P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* **9**: 175–194
- McGuinness T., Morgan, R.E. 2003 Organizational change capability: the theoretical construct and its operational measurement. *Developments in Marketing Science, Proc. of the Acad. of Marketing Sci. Conf.* Washington D.C.
- Miller, D., Friesen, P.H. 1978. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science* **24** (9): 921–933
- Miles, M., Arnold, D. 1991. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **15** (4): 49–65
- Morris M., Paul, G. 1987. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* **2** (3): 247–259
- Narver, J. C., Slater S. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* **54** [October]: 20–35.
- Penrose, E. 1959. *The theory of Growth of the Firm*. John Wiley: N.Y.
- Pitelis C. 2002. A theory [growth of the] transnational firm: a Penrosean perspective. In Pitelis C. (ed.) *The Theory of the Growth of the Firm: the Legacy of Edith Penrose*, Oxford University Press: Oxford
- Pisano G. 1994. Knowledge, integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal* **15** (1):85–100.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen O., Kylaheinko, K. 2004. Dynamic knowledge related learning process in internationalization high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics* **89**: 363–378.
- Sakakibara, M., 1997a, Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives. *Strategic Management Journal* **18**: 134–164.
- Salvato, C., Lassini, U., Wiklund J. 2006. Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisitions capabilities emergence. In J. Wiklund, D. Di Dimov, J. A. Katz, & D. A. Shepherd [Eds.] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 9. Amsterdam: JAI Press. p. 229–266

- Shepherd D. A., DeTienne, D. R. 2001. Discovery of Opportunities: Anomalies, Accumulation and Alertness. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College. pp. 138–148
- Smart, D. T., J. S. Conant 1994. Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research* **10** (3): 28–38.
- Teece D. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature of the Microfoundations of Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* **28** (13): 1319–1350.
- Teece D.J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review* **40** (3): 55–79
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18** (7):509 – 534.
- Velicer, W. F. & Jackson, D. N. 1990. Component analysis versus common factor analysis: Some issues in selecting an appropriate procedure. *Multivariate Behavioral Research* **25** (1): 1–28.
- Weick K., Quinn R. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* **50**: 361–386.
- Wiklund, J., Shepherd, D. 2005. Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* **40** (5): 1919–1941.
- Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship: Theory and practice* **24**: 37–48
- Wolff J.A., Pett T.L. 2007. Learning and small firm growth: The role of entrepreneurial orientation. *Academy of Management Proceedings* 1–6
- Zahra, S. A., Gravis, D. M. 2000. Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing* **15**: 469–492.
- Zollo M., Winter S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* **13** (3): 339–351.

Executive Summary

Principal Topic and Research Question

Following the logic of Recourse-based paradigm, which constitutes the dominant managerial approach nowadays, it is necessary to understand what resources does the firm possess and whether it is capable of creating a competitive advantage (Davidsson, Steffens, Fitzsimons, 2009). According to E. Penrose, opportunities for firm growth are contained in its internal resources and changes in internal environment of the firm. (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2002).

Extensive theoretical research of the dynamic branch of resource based view of the firm explores the basic impact of dynamic capabilities into firm performance and the constitution of dynamic capabilities itself (Teece et al. 1997, Zollo, Winter, 2002, Helfat, 2007). The later direction of research suggests that dynamic capabilities are responsible for (1) sensing the unique opportunities and anticipating threats; (2) to make the firm ready for integrating and seizing these opportunities; (3) transforming current assets of the firm to increase their performance (Teece, 2007). . In our model entrepreneurial orientation is responsible for sensing and seizing opportunities, change orientation affects transforming and seizing activities, knowledge orientation has an impact integrating and seizing activities. These sets of processes help to gain the sustainable competitive advantage. The basic suggestion is that firms with developed orientations have good results in creating competitive advantage. According to Davidsson, Stevens and Fitzsimons (2009) firms that have developed competitive advantage usually perform well, which results in their growth.

The term “orientation” is not new in management. For example, some researchers define orientation as "a certain established set of actions and processes» (Lumpkin, Dess, 1996; Miles, Arnold, 1991; Morris, Paul, 1987; Smart, Conant, 1994). The general conclusion of the cited authors suggests that entrepreneurial orientation is an embodiment of the inherent behavior of a particular firm. These activities belong to different organizational domains of processes or firm orientations. Having analyzed theoretical research we outline three basic firm orientations: *entrepreneurial*, *knowledge*, and *change* orientation. Thus, our first hypothesis is as follows:

Hypothesis 1. there can be identified at least three explicit intra-firm orientations in any firm: entrepreneurial orientation, organizational change orientation and knowledge management orientation.

Change orientation reflects the general ability of the firm to change the processes, strategies, structures, culture, products in order to match the

environmental conditions. Changes in these elements provide better adaptation to environmental conditions; the very possibility of such changes makes the firm more flexible in decision-making. Thus the second hypothesis can be pulled out:

Hypothesis 2. Organizational change orientation positively affects the rate of firm growth.

Entrepreneurial orientation of the firm (EO) is fairly well represented in modern literature on entrepreneurship and management. According to some studies, organizations that have entrepreneurial orientation are more focused on searching for new opportunities, taking risks and exploitation of these opportunities, than firms, which do not possess such orientation (Lumpkin, Dess, 1996). Entrepreneurial orientation reflects firms' abilities to see and foresee market opportunities and R&D potential. So authors suggest a hypothesis about positive impact of entrepreneurial orientation on firm growth.

Hypothesis 3. Entrepreneurial (innovative) orientation positively affects firm growth.

Knowledge orientation falls into two parts: internal knowledge management practices and absorptive capacity or the capability to filter and exploit external knowledge. Knowledge management helps to investigate the processes of improving organizational efficiency over time (learning effect), which gives additional advantages in the form of better ability to integrate resources and provides better management of the process of organic growth (Salvato, Lassini, Wiklund, 2006). Knowledge and ability to manage knowledge assets positively affect firm performance (Jantunen et al., 2005b). And the 4th hypothesis is suggested in this way:

Hypothesis 4. Knowledge management orientation positively affects firm growth.

Besides we investigate the industry influence on intra-firm orientations' manifestation. From the point of view of business practice, it will be logical to assume that in different industries some orientations will be more expressed than in others. Firms emphasize those processes, which are primarily important for value creation and successful performance in their own industry. Therefore, we posit the following hypothesis:

Hypothesis 5. In different industries firms will demonstrate different dominating intra-firm orientations.

The method

To examine these three questions we use the database of 500 Russian SMEs from 3 industries (ICT, Retailing/Wholesaling, HoReCa) being surveyed during an research by Center for Entrepreneurship of Graduate School of Management, SPbSU. The entrepreneurial firms are defined as

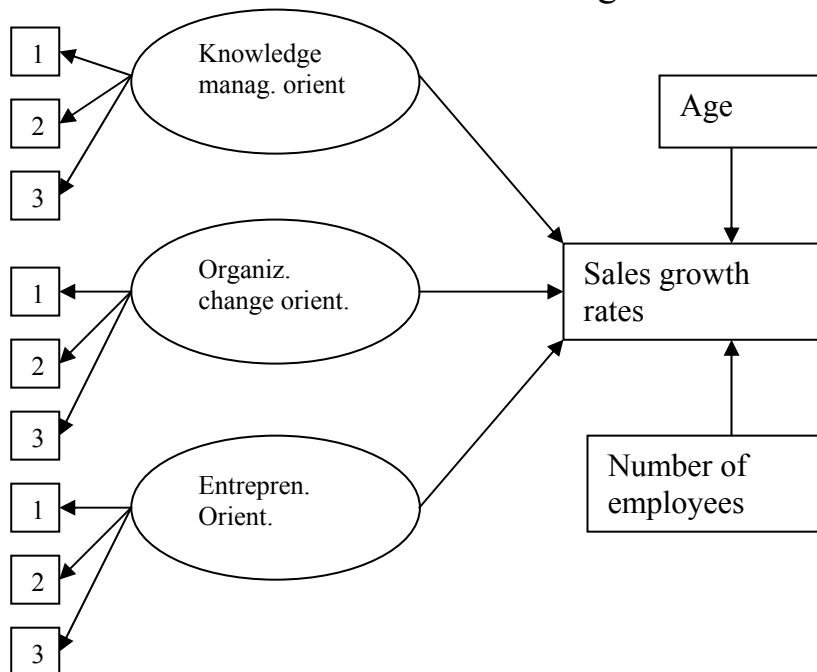
firms created by an owner, comparatively young, and having a growth potential.

The owners or CEOs of the firms were interviewed according to the questionnaire created for this research project. The questionnaire included 31 question about firms' potential orientations. We also measured control variables of size and age.

To address the first question we used the exploratory factor analysis in order to understand if the items from the questionnaire can form factors which may be taken as firm orientation. The second question is tested by testing the causal relationships with the structural model testing method. We test the hypothesized influence by the direction and value of regression coefficients and check the level of significance. The third question of industry differences is tested by confirmatory factor analysis where industry dummies show affect the strength of the firm's orientation.

The revealed factors are used as independent variables, sales growth rate is a dependent variable and also age and number of employees act as control variables in the model of influence of intra-firm orientations on firm growth.

The following causal model is elaborated to analyze the impact of intra-firm orientations on the rate of firm growth:



Results and Implications

The purpose of this study was to identify specific patterns of firm behavior that affect intra-firm opportunities for growth. In this paper, we make an attempt to fill an important theoretical gap in existing studies. In our opinion, its essence is in the lack of consensus in understanding dynamic capabilities of the firm and deficiencies in research of firm behavior,

which is characterized by development of certain sets of intra-firm processes.

Authors make the contribution to existing literature by developing the notion of firm orientation. We construct this notion from the dynamic capabilities concept by theoretically splitting the dynamic capabilities into three basic orientations. In this study we identify three intra-firm orientations, which exist in every company in one form or another. They are knowledge management orientation, organizational change orientation and entrepreneurial orientation. These orientations reflect a set of established processes within the company, which characterize its activities in terms of knowledge utilization, focus on organizational changes, and proactive innovation management. We make an assumption and get support, that besides entrepreneurial orientation there are two distinct types of firm behavior: knowledge management orientation and organizational change orientation. The hypothesis of their existence in modern firms is supported in our study of 500 small and medium-sized businesses in three industries.

We enrich the literature by testing their influence on the firm's growth as a complex index of the firm's success in creating and exploiting competitive advantage. According to our findings with the development of knowledge management practices the firm experiences increase in the rate of sales growth (which constitutes one of the measures of firm growth). Organizational change orientation also exerts positive impact on the rate of firm growth. Thus, it can be concluded that mastering these types of activities within the company leads to favorable effects on its development. Entrepreneurial orientation influence on sales growth rates is negative but we consider the entrepreneurial orientation to have the long-term influence on firm results. We show that in different industries firms develop various orientations. Our findings show that in IT firms knowledge orientation is stronger than other orientations, in HoReCa firms entrepreneurial orientation and knowledge orientations have the weakest manifestation, which shows that in Russia HoReCa is a very conservative industry. Retail/Wholesale industry shows the dominance of entrepreneurial orientation and strong position of change orientation. This industry is the easiest one to start-up a new business and shows the correspondence with world industry trends. Our study sheds some additional light onto firms' characteristics in Russian economy.

We also see some implications for the future research such as building the theory further to construct the exact governance structures for particular resource profiles and testing their applicability to practice. We have some implications for managers because our questionnaire consists of items drawing a picture of important real processes in the firm.

Опубликованные научные доклады

- | | | |
|------------------|------------------------------------|--|
| № 1(R)–2005 | А. В. Бухвалов
Д. Л. Волков | Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией |
| № 2(R)–2005 | В. М. Полтерович
О. Ю. Старков | Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации |
| №1(E)–2006 | I. S. Merkurjeva | The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data |
| № 2(R)–2006 | Т. Е. Андреева
В. А. Чайка | Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? |
| № 3(R)–2006 | Д. Л. Волков
И. В. Березинец | Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки |
| № 4(R)–2006 | С. А. Вавилов
К. Ю. Ермоленко | Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования |
| № 5(R)–2006 | Г. В. Широкова | Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа |
| № 6(R)–2006 | Д. В. Овсянко
В. А. Чайка | Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения |
| № 7(R)–2006 | А. Н. Козырев | Экономика интеллектуального капитала |
| № 8(R)–2006 | Н. А. Зенкевич,
Л. А. Петросян | Проблема временной состоятельности кооперативных решений |
| № 9(R)–2006 | Е. А. Дорофеев,
О. А. Лапшина | Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования |
| № 10(E)–
2006 | Т. Е. Andreeva
V. A. Chaika | Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? |
| №11(E)–2006 | G. V. Shirokova | Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis |
| №12(R)–2006 | А. Е. Лукьянова,
Т. Г. Тумарова | Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании |
| №13(R)–2006 | Л. Н. Богомолова | Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений |

№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

- | | | |
|-------------|---|--|
| №28(R)–2006 | Н. В. Хованов,
Ю. В. Федотов | Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем |
| №29(R)–2006 | Е. В. Соколова,
Ю. В. Федотов,
Н. В. Хованов. | Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики |
| #30(E)–2006 | M. Smirnova | Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective |
| №31(R)–2006 | С. П. Куш,
М. М. Смирнова | Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования |
| №32(R)–2006 | М. О. Латуха,
В. А. Чайка,
А. И. Шаталов | Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний |
| №33(R)–2006 | А. К. Казанцев,
Л. С. Серова,
Е. Г. Серова,
Е. А. Руденко | Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России |
| №34(R)–2006 | Т. Е. Андреева,
Е. Е. Юртайкин,
Т. А. Солтицкая | Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников |
| #35(E)–2006 | T.Andreeva,
E.Yurtaikin,
T.Soltitskaya | Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers |
| №36(R)–2006 | А. В. Бухвалов,
В. Л. Окулов. | Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM |
| №37(R)–2006 | Е. Л. Шекова | Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона) |
| №38(R)–2006 | Н. А. Зенкевич,
Л. А. Петросян | Дифференциальные игры в менеджменте |
| №39(R)–2006 | В. Г. Беляков,
О. Р. Верховская,
В. К. Дерманов,
М. Н. Румянцева | Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года |
| №40(R)–2006 | В. А. Чайка,
А. В. Куликов | Динамические способности компании: введение в проблему |

№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
#43(E)–2006	I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В.Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики).
№2(R)–2007	С. П.Куш, М. М.Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D.Volkov, I.Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market
№8(R)–2007	М. Н.Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D.Volkov, T.Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.

№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G.Shirokova, A.Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N.Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№1(R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)– 2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы
№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н.А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы

- № 3 (R)–2009 Г.В. Широкова,
М.Ю. Молодцова,
М.А. Арепьева Влияние социальных сетей на разных этапах
развития предпринимательской фирмы:
результаты анализа данных Глобального
мониторинга предпринимательства в России
- # 4 (E)–2009 N. Drozdova Russian Artel Revisited through the Lens of the
New Institutional Economics
- № 5 (R)–2009 Л.Е. Шепелёв Проблемы организации нефтяного
производства в дореволюционной России
- № 6 (R)–2009 Е.В. Соколова Влияние государственной политики на
инновационность рынков: постановка
проблемы
- № 7 (R)–2009 А.А. Голубева,
Е.В. Соколова Инновации в общественном секторе:
введение в проблему
- # 8 (E)–2009 A. Damodaran Climate Financing Approaches and Systems:
An Emerging Country Perspective
- № 1 (R)–2010 И.Н. Баранов Конкуренция в сфере здравоохранения
- № 2 (R)–2010 Т.А. Пустовалова Построение модели оценки кредитного риска
кредитного портфеля коммерческого банка
(на основе методологии VAR)
- № 3 (R)–2010 Ю.В.Лаптев Влияние кризиса на стратегии развития
российских МНК