

Bartłomiej J. Gabryś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CZAS W PROCESIE IDENTYFIKACJI SZANS ROZWOJOWYCH: WPŁYW OTOCZENIA

Streszczenie: Uwarunkowania otoczenia to ważki i jednocześnie często obecny element w badaniach empirycznych dotyczących przedsiębiorczego rozwoju. Na potrzeby artykułu zakłada się, że różne zmienne związane z uwarunkowaniami otoczenia wpływają na przedsiębiorczy rozwój organizacji w różnych jego ostatecznych efektach czy postaciach. Kanwą artykułu stanowi model turbulencji otoczenia H.I. Ansoffa, zakładający, iż najistotniejszymi uwarunkowaniami otoczenia organizacji są: (1) obfitość, (2) złożoność, (3) dynamika oraz (4) siła oddziaływania. Celem przeprowadzonych badań empirycznych jest wskazanie kierunku oraz siły oddziaływania między łagodzeniem sprzeczności czasu a wymiarami otoczenia na drodze rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: otoczenie organizacji, sprzeczności czasu, rozwój organizacji.

1. Wstęp

Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się dotychczas niespotykaną oraz ciągle zwiększającą się niepewnością, przez H.I. Ansoffa [1985] określaną jako turbulencja. Dla badaczy zjawisk społecznych ważne staje się jednak, by oprócz prostego stwierdzenia faktu próbować go przybliżyć w sposób pozwalający unikać problemów wynikających ze swoistej instytucjonalizacji istniejących zjawisk, które – gdy zbyt oczywiste – stają się powoli niezauważalne w procesach rozwoju organizacji. W szczególności zaś niepewność ta manifestuje się przez złożoność otoczenia, w którym występuje coraz więcej elementów, niejednorodność oznaczającą wysokie zróżnicowanie czynników oddziałujących na organizację oraz wysoką dynamikę, czyli nieustanne zmiany otoczenia w procesie rozwoju organizacji. Czynniki te (uwarunkowania, wymiary czy ujęcia otoczenia), uzupełnione dodatkowo o obfitość otoczenia, stanowią o sile oddziaływania otoczenia na organizację. W założeniu powyższe uwarunkowania kształtują otoczenie organizacji w sposób, który wpływa również na zachowania przedsiębiorcze wewnątrz organizacji w procesie ich rozwoju.

2. Otoczenie organizacji – ujęcie teoretyczne

Punktem wyjścia niniejszych rozważań jest model organizacji zbudowany z szeregu zmiennych, które mogą przyjmować określone wartości (stany) [Ansoff 1985]. Jedną z takich zmiennych jest otoczenie charakteryzujące się: stabilnością, reaktywnością, antycypacyjnością, eksploracyjnością lub kreatywnością (w zależności od poziomu turbulencji otoczenia). W koncepcji Ansoffa krytyczną funkcją zarządzania organizacją w procesie jej rozwoju jest stałe badanie i przeszukiwanie otoczenia w celu odkrycia „słabych sygnałów” nadchodzących zmian. To właśnie one, niedostrzegane przez większość organizacji, zyskują najbardziej na znaczeniu w wyniku rosnącej turbulencji (zmienności złożoności) otoczenia. Prawidłowa przeprowadzona analiza tych sygnałów, a także ich interpretacja z punktu widzenia rozwoju organizacji pozwala na podjęcie decyzji co do:

- budżetowania,
- strategicznej adaptacji,
- strategicznej nieciągłości,

Każdy z tych wzorców działania jest właściwy dla innego typu otoczenia (o innym stopniu turbulencji), a także dla innego typu struktury i procesu władzy, kompetencji, kultury organizacyjnej oraz podejścia do czasu. Jak zauważa H.I. Ansoff, w związku ze stanem otoczenia, organizacje podejmują trzy typy działań: (1) przedsiębiorcze, związane z rezygnacją z przestarzałych produktów i usług, kreowaniem nowych produktów i usług, identyfikacją nabywców tych produktów, określaniem sposobów uatrakcyjnienia produktów dla potencjalnych nabywców oraz umacnianiem nowych produktów dla potencjalnych nabywców, a także umacnianiem nowych produktów i usług na rynku, (2) operacyjne, związane z przekształceniem zaangażowanych zasobów w produkty i usługi finalne, (3) marketingowe, związane ze sprzedażą i dostawą produktów i usług do nabywców.

Obecny stan otoczenia swobodnie można uznać (podążając za tokiem rozumowania H.I. Ansoffa) za okres trwale wzrastającej turbulencji. Charakteryzują go cztery podstawowe trendy:

- wzrost *intensywności* otoczenia – dotychczasowe utrzymywanie połączeń pomiędzy organizacją a jej interesariuszami pochłania coraz więcej energii zasobów i uwagi kierowniczej,
- wzrost *nowości* zmiany – istotne wydarzenia wpływające na rozwój organizacji coraz bardziej odbiegają od poprzedniego doświadczenia,
- rosnąca *złożoność* otoczenia – próby szacowania kierunku czy siły zmian stają się coraz mniej predyktywne,
- zwiększenie *szybkości* zmian otoczenia – znacząco skrócił się czas komercjalizacji i przenikania nowości na rynki.

W miarę wzrostu stopnia intensywności zmiany wiedza o niej rośnie od stanu, gdy istnieje przekonanie o występowaniu nieciągłości oraz gdy słabe sygnały zwiastujące nadejście zmiany są zaledwie odczuwane przez organizację, do stanu,

gdy pełny wpływ zmiany jest odczuwalny w całym spektrum działania organizacji. Skracający się czas między etapem, gdy organizacja jest w stanie zdobyć potrzebną wiedzę na danym etapie rozwoju, a etapem, gdy wiedza ta staje się bezużyteczna czy wręcz szkodliwa, to także efekt mniejszego stopnia predyktowności otoczenia.

Nowość zmiany to głównie stopień niedostosowania umiejętności organizacji do tego, co wymusza zmiana na danym etapie rozwoju. W miarę wzrostu nowości zmiany względny czas niezbędny na jej wykorzystanie wydłuża się znacząco. Gdy zmiana niesie w sobie pewien pierwiastek powtarzalności, organizacja ma szansę być na nią przygotowana, co znacząco skraca czas reakcji. Najczęściej będzie on ograniczony jedynie do samego programu reakcji. Gdy zmiana jest całkowicie nierozpoznana dla organizacji, czas efektywnej reakcji zostanie dodatkowo wydłużony o przygotowanie właściwego programu reakcji na zmianę. To wtedy powinna nastąpić akumulacja odpowiednich środków, preparacja kapitału ludzkiego i materialnego oraz opracowanie i sprawdzenie nowych programów działań. Brak redundancji rozwiązań to główne źródło wydłużającego się czasu reakcji.

Jak przekonująco sugerują J.R. Hough i M.A. White [2004], dynamika otoczenia ma wpływ nie tylko na bieżącą działalność organizacji, ale przede wszystkim na sposób, w jaki następuje proces analizy otoczenia. Tam, gdzie skanowanie jest najintensywniejsze (czyli w otoczeniu o niskiej i wysokiej niepewności), tam także dynamika otoczenia oraz pozycja funkcjonalna menedżera są zmiennymi determinującymi zachowania w zakresie rozwoju organizacji. Im bardziej dynamiczne otoczenie, tym większa uwaga poświęcana bliższemu otoczeniu – zadaniowemu, choć jednocześnie konieczne jest skanowanie makrootoczenia, a jego dynamika moderuje racjonalność podejmowanych decyzji rozwojowych, wpływając na efektywność działania całej organizacji.

Stopień złożoności jest również zmienną otoczenia w podejściu Pomykalskiego [2001], według którego otoczenie organizacji można zakwalifikować jako proste bądź złożone. Złożoność otoczenia organizacji uzależnia się od ilości jednostek, które w nim uczestniczą, a zatem od liczby produktów, konsumentów, dostawców i konkurentów, szeregując od kilku, w prostym otoczeniu, do wielu w złożonym. Ilość elementów zawartych w tym obszarze zmian powoduje, że otoczenie staje się tak skomplikowane, iż zmusza organizację do rozwinięcia zapotrzebowania na wyszukaną wiedzę o produktach, konsumentach, konkurentach na rynku czy też sprzymierzeńcach realizowanej polityki. Organizacja musi bowiem dysponować odpowiednią wiedzą, a także rozwijać umiejętności i rozszerzać zakres stosowanych narzędzi, dlatego właśnie powinna poszukiwać, gromadzić i przetwarzać informacje o swoim otoczeniu. Problemy te nabierają szczególnego znaczenia operacyjnego i strategicznego w związku z rosnącą złożonością otoczenia.

Oprócz opisanych kryteriów stopnia zmian i stopnia złożoności w literaturze istnieją również inne typologie otoczenia, w których kryterium wyróżniającym może być jego zróżnicowanie [Pomykalski 2001, s. 53]. Oznacza ono wielopostaciowość otoczenia organizacji – tj. rosnącą liczbę elementów je tworzących, powodujących

tym samym, że staje się ono bardziej zróżnicowane. Dokonując głębszego podziału, wyróżnia się podział na jednopostaciowe i wielopostaciowe (homo- lub heterogeniczne). Wziąwszy pod uwagę kryteria takie, jak zróżnicowanie, dynamika oraz złożoność otoczenia, można stwierdzić z dużą dozą pewności, że mogą one prowadzić do niepewności w procesach decyzyjnych mających wpływ na rozwój organizacji. Stąd ważny wydaje się podział otoczenia na: (1) ryzykowne – takie, w którym nie jest znane prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń i procesów, a także ich zmian, oraz (2) zdeterminowane – otoczenie, o którego zdarzeniach, procesach oraz kierunkach ich zmian decydenci posiadają pewne informacje.

Gdy zwiększa się dynamika oraz złożoność otoczenia, zmianie ulegają również zachowania dotyczące sposobu skanowania otoczenia [Ebrahimi 2000]. Cechuje je inna częstość i intensywność – im bardziej złożone otoczenie, tym uwaga skupia się na bardziej konkretnym jego elemencie, gdyż wśród skanujących narasta subiektywne przekonanie o wzroście wartości tego właśnie elementu w procesach rozwoju organizacji. Ogólną tendencją jest wzrost stopnia skanowania otoczenia w miarę wzrostu jego złożoności i ilości subiektywnie ważnych elementów.

Kolejnym elementem istotnym z punktu widzenia analizy otoczenia jest jego cecha zwana obfitością [Starbuck 1965]. Organizacje pragnące się dynamicznie rozwijać, skanują otoczenie, aby uczynić je w ten sposób bardziej obfitym. Wymiar ten jest jednocześnie często uważany za współlistniejący w relacji do gromadzenia rzadkich zasobów zapewniających organizacji szanse rozwojowe. Tam, gdzie niedobór lub nadmiar zasobów krytycznych z punktu widzenia rozwoju organizacji działających w danej niszy rynkowej decyduje o ich przetrwaniu czy stanowi jedną z barier wejścia do sektora, także możemy mówić o obfitości [Castrogiovanni 1991]. Takie ujęcie wydaje się dobrze rozpoznane zwłaszcza przez przedstawicieli klasycznego nurtu zasobowego [Specht 1992]. Dopiero jednak świadome wyjście poza zbytnią abstrakcyjność tych zasobów czy istnienie ich jedynie w teorii pozwala mówić o rzeczywistej obfitości. Co więcej, w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji częściej mówi się o wrogości niż o obfitości otoczenia, rozumianej jako sytuacja, w której swoją formą i dostępnością zasobów bardziej utrudniają niż sprzyjają rozwojowi organizacji.

3. Orientacje czasowe – ujęcie definiujące

Charakterystyka orientacji czasowych już od pewnego czasu stanowi obszar zainteresowań Autora. Dlatego, by uniknąć nieuprawnionych powtórzeń, a jednocześnie w stopniu choć minimalnym dać wskazówkę co do istoty, zasadności ujęcia i przyjętej perspektywy, zdecydowano się na ich krótki opis w podstawowych wymiarach pięciu sprzeczności czasu [Gabryś 2009]:

D1 – natura czasu. Czas realny, stanowiący fundamentalną kategorię i istniejący niezależnie od zdarzeń, obiektów, przestrzeni, ruchu kontra czas epifenomeno-

logiczny istniejący jedynie w odniesieniu do nich. Czy czas jest integralną częścią przedsiębiorczości, czy też stanowi tylko kontekst tego procesu?

D2 – struktura czasu. Czas składa się z oddzielnych jednostek (dyskretnych) dających się pomierzyć i o równych okresach trwania kontra czas jako ciągły strumień niedający się podzielić na jednostki, który daje się identyfikować jedynie ze zdarzeniami układającymi się w sekwencje lub serie. Jak jest dokonywany pomiar czasu organizacyjnego i czy tak samo przez wszystkich uczestników przedsiębiorczości?

D3 – czasowy układ odniesienia. Czas jest zakorzeniony w przeszłości (bycie) kontra czas jest związany z tworzeniem przyszłości i długim horyzontem czasu (bycie w stawaniu się). Jaka jest perspektywa czasowa przyjmowana przez uczestników przedsiębiorczości?

D4 – doświadczanie czasu. Obiektywne doznawanie czasu, który opiera się na pewnych miarach zewnętrznych względem indywidualnych dostrzeżeń kontra subiektywne doznawanie czasu, który nabiera znaczenia jedynie wskutek interpretacji dokonywanych przez ludzi. Jakie są relacje pomiędzy czasem obiektywnym i czasem subiektywnym zachodzące w różnych kontekstach organizacyjnych?

D5 – przepływ czasu. Strumień czasu wywołuje postępy w nowości, przy czym przeszłość odgrywa niewielką rolę kontra cykle regularnie powtarzalnych zdarzeń. Jakie związki występują między czasem a otoczeniem organizacji?

Założenia dotyczące czasu uczestników organizacji wpływają na dynamikę przedsiębiorczości, kształtując wybory i zachowania pojedynczych osób lub grup osób w procesie rozwoju organizacji. Uczestnicy organizacji doświadczają czasu w zdarzeniach i ich postrzeganych rezultatach. Nadając wartość (użyteczność) dostrzeganemu segmentowi czasu, polegają na wspólnie podzielanych znaczeniach kulturowych – konwencjach społecznych, takich jak rok fiskalny, urlop, które stają się czasowymi punktami odniesienia. Zachodzące procesy poznawcze podlegają wpływom różnorodnych czynników: indywidualnych, kulturowych, ale w największym stopniu wynikających ze skanowania otoczenia. Powyższe stwierdzenia pozwalają na postawienie następującej hipotezy badawczej: *otoczenie organizacji wpływa na orientację czasową uczestników organizacji na drodze ich rozwoju.*

4. Wyniki badań i ich interpretacja

Pierwszym etapem analizy statystycznej (poza sprawdzeniem wiarygodności zastosowanych skal) było przeprowadzenie analizy korelacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami otoczenia (tab. 1). Okazało się, iż najsilniej skorelowane są wymiary „dynamika” i „łożoność” i korelacja ta ma charakter dodatni. Wymiar „obfitość” wyróżnia się ujemną korelacją ze wszystkimi pozostałymi wymiarami, przy czym najsilniejsza korelacja dotyczy wymiaru „siła oddziaływania”.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji między wymiarami otoczenia

	Złożoność	Dynamika	Siła oddziaływania	Obfitość
Złożoność		0,55	0,35	-0,23
Dynamika			0,46	-0,32
Siła oddziaływania				-0,46
Obfitość				

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań.

Tabela 2. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla orientacji czasowych i wymiarów otoczenia

Wymiary otoczenia/ sprzeczności czasu	Złożoność	Dynamika	Siła oddziaływania	Obfitość
d1			-0,17	
d3		-0,21	-0,18	
d4		-0,16		

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań.

Tabela 3. Współczynnik tau-Kendalla dla orientacji czasowych i wymiarów otoczenia

Wymiary otoczenia/ sprzeczności czasu	Złożoność	Dynamika	Siła oddziaływania	Obfitość
d1			-0,11	
d3		-0,14	-0,15	
d4		-0,12		

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań.

Kolejnym etapem było przeprowadzenie analizy korelacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami otoczenia (tab. 2 i 3) a orientacjami czasowymi. Istotnie statystycznie skorelowane z orientacjami czasowymi są wymiary „dynamika” i „siła oddziaływania” i korelacja ta ma charakter ujemny. Pozwala to na częściowe potwierdzenie hipotezy badawczej. Jej częściowy charakter wynika z faktu, iż jedynie orientacje czasowe „d1 – czasowy układ odniesienia”, „d3 – doświadczanie czasu” oraz „d4 – przepływ czasu” są istotnie statystycznie skorelowane z wymiarami otoczenia. Warty zauważenia jest brak korelacji z wymiarami otoczenia „obfitość” i „złożoność”.

5. Zakończenie

W otoczeniu, którego dynamika, złożoność, niejednorodność, a także obfitość stanowią o bycie organizacji, wydaje się ważne, by kadra zarządzająca posiadała instrumenty organizowania czasu w strukturę nośną, która pozwoliłaby efektywnie

dostrzegać szanse z jego uwzględnieniem jako zmiennej strategicznej kluczowej dla rozwoju organizacji. Jedynie pełna świadomość zarządzających, iż potencjał rozwojowy współczesnej organizacji, ściśle związany możliwościami tworzenia i wykorzystywania szans w odpowiednim czasie zarówno społecznym (kiedy to robić), jak i funkcjonalnym (jak szybko to robić), jest kluczowy dla przetrwania i rozwoju. Wobec tego czas staje się kluczowym konstruktem dla przedsiębiorczego rozwoju organizacji.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Castrogiovanni G.J., *Environmental munificence: A theoretical assessment*, „Academy of Management Journal” 1991, No 3.
- Ebrahimi B.P., *Environmental complexity, importance, variability and scanning behavior of Hong Kong executives*, „International Business Review” 2000, No. 2.
- Gabryś B.J., *Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach*, niepublikowana praca doktorska, AE, Katowice 2009.
- Garg V.K., Walters B.A., Priem R.L., *Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 8.
- Hough J.R., White M.A., *Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision-making*, „Management Decision” 2004, No. 6.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Specht P.H., *Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1992, No. 2.
- Starbuck W.H., *Organizational growth and development*, [w:] J.G. March (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965.

TIME IN OPPORTUNITY RECOGNITION PROCESS: INFLUENCE OF ENVIRONMENT

Summary: Environmental factors are one of actual and crucial elements of empirical research in the field of management when entrepreneurial growth is considered. The author assumes that conditions of environment influence entrepreneurial growth of organizations with special focus on its temporal dimensions. Based on Ansoff model of environment empirical results of direction and strength of relation between environmental factors and time contradiction's reconciliation are presented.

Keywords: organizational environment, time contradictions, organization's growth.