

Ewa Mroczek

Intuicja i strategia w działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Wielu przedsiębiorców i menedżerów żyje tylko dniem dzisiejszym. Narzekając na brak kapitału, niewystarczający popyt, wysokie odsetki, zbyt wysokie podatki, zmienne przepisy czy nieściągalność długów, troszczą się na ogół o rozwiązywanie bieżących problemów i przełamywanie trudności i słabych stron firmy. Problemy dnia codziennego sprawiają, że często zapominają o przyszłości. Wierzą, że często mogą zaufać swej intuicji. Czasami odnoszą drobne sukcesy. W rezultacie jednak nie wyróżniają się niczym specjalnym. Tymczasem, aby osiągnąć sukces, trzeba być lepszym i innym od swych konkurentów, być na swój sposób unikalnym. Unikalność tę można osiągnąć w wyniku skutecznego połączenia sprawności bieżącego działania z konsekwentną metamorfozą firmy zgodnie z przyjętą strategią działania. To nie intuicja, lecz zbudowanie wygrywającej strategii przedsiębiorstwa, opartej na umiejętnym wykorzystaniu szans otoczenia i silnych jego stron, zapewni mu przewagę konkurencyjną na rynku i dalszy rozwój¹⁾.

Oczywiście nie oznacza to, że należy całkowicie zrezygnować z intuicji. Bez intuicji i inspiracji niemożliwe wydaje się bowiem jakiegokolwiek działanie strategiczne. Problem polega jednak na tym, czy bieg wydarzeń pozostawić przypadkowi, czy też w sposób zorganizowany i usystematyzowany dokonać analizy własnych atutów i słabości przy uwzględnieniu szans i zagrożeń otoczenia, aby na podstawie tej analizy zbudować skuteczną strategię działania²⁾.

Jak słusznie zauważa H.A. Simon, „Każdy menedżer powinien być zdolny do systematycznego analizowania problemów (postępując się nowoczesnym arsenalem narzędzi analitycznych, jakich dostarczają nauki o zarządzaniu i badania operacyjne). Jednakże każdy menedżer powinien również być zdolny do szybkiego reagowania na rozmaite sytuacje. Jest to umiejętność, która wymaga kultury myślenia intuicyjnego i zdolności do formułowania opinii, nabywana w toku wielu lat gromadzenia doświadczeń i szkolenia. Sprawny menedżer nie może sobie pozwolić na luksus wybierania między »analitycznym« i »intuicyjnym podejściem« do problemu. Postępowanie właściwe menedżerowi oznacza opanowanie całego zakresu umiejętności wchodzących w skład zarządzania i stosowanie każdej z tych umiejętności w odpowiednim momencie»³⁾. Nieustannie przeplatanie się poznawania analitycznego

z intuicyjnym pozwala więc menedżerowi „... działać w konkretnych sytuacjach, rozumieć ich strukturę (sens) oraz tkwiące w nich możliwości»⁴⁾.

Kwestia wyższości myślenia analitycznego nad myśleniem intuicyjnym od lat stanowiła przedmiot sporów w naukach o zarządzaniu. Wychodząc z dychotomii intuicji i analizy, przyjmowano powszechnie, że myślenie intuicyjne prowadzi do stronniczych i wadliwych opinii, i w związku z tym powinno być w miarę możliwości zastępowane myśleniem analitycznym. Niejednokrotnie jednak potocznie przekonania o obu sposobach poznania i myślenia cechuje wewnętrzna sprzeczność: i tak np. podkreśla się, „że intuicja charakteryzuje dobrego eksperta, a jednocześnie często się ją lekceważy jako przypuszczenie mające skrywać analityczne lenistwo. Wysokie umiejętności analityczne są często traktowane jako przejaw kompetencji, zarazem jednak uważa się, że w istocie jest to sztywne trzymanie się podręcznikowych recept.»⁵⁾.

Nieco odmienne spojrzenie na efektywność intuicyjnego i analitycznego sposobu myślenia prezentują amerykańscy psycholodzy: K.R. Hammond, P.M. Hamm, J. Grassia i T. Pearson, którzy zapoczątkowali badania zmierzające do bezpośredniego porównywania myślenia intuicyjnego i analitycznego przez te same osoby⁶⁾. Zrywają oni z długą tradycją zakładającą dychotomię intuicji i analizy, proponując wprowadzenie w to miejsce kontinuum form procesów poznawczych, rozciągające się między myśleniem intuicyjnym i myśleniem analitycznym. Oznacza to traktowanie obu form poznania jako dwóch stron tego samego procesu poszukiwania rozwiązań i podejmowania decyzji.

Nieoczekiwanie, również dla samych autorów, okazało się, że poznanie intuicyjne i quasi-racjonalne⁷⁾ przynosi rezultaty równie dobre, jak poznanie analityczne, a nawet może przynieść lepsze wyniki z uwagi na empiryczną trafność opinii⁸⁾.

Badania wykazały również, że im większa zgodność między własnościami procesu poznawczego, tym lepsze są rezultaty uzyskiwane przez osobę badaną. Oznacza to zatem, że w zależności od rodzaju zadania, różne formy procesów poznawczych (myślenie intuicyjne, quasi-racjonalne lub analityczne) mogą okazać się najbardziej efektywne i „właściwe”.

Nie ulega wątpliwości, że zaproponowane nowe podejście, zmierzające do porównania różnych pro-

cesów poznawczych tych samych osób, musi w przyszłości zostać poddane rewizji, niemniej jednak interesującym wydaje się spostrzeżenie, iż maksymalizacja trafności rozwiązania problemu i podejmowania właściwych decyzji wymaga, aby brać pod uwagę zarówno własności zadania, jak i rodzaj myślenia stosowany do jego rozwiązania⁹⁾.

Zastąpienie intuicji racjonalnym działaniem wydaje się w określonych warunkach niecelowe bądź wręcz niemożliwe. Intuicja musi być i jest elementem składowym każdej decyzji. Chodzi o to, aby działalność przedsiębiorstwa nie opierała się tylko i wyłącznie na intuicyjnym podejściu menedżerów do rozwiązywanych problemów. Konieczna jest transformacja ich sposobu myślenia i działania, mająca na celu wzmocnienie intuicji odpowiednimi instrumentami analizy strategicznej i stworzenie koncepcji działania na podstawie szerokiej analizy otoczenia i własnych możliwości firmy. Sama intuicja bądź samo podejście analityczne nie są rozwiązaniem na dziś. Stworzenie strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa wymaga bowiem uwzględnienia obu tych elementów. Jest to konieczność zwłaszcza w przypadku polskich firm, które muszą wreszcie zrozumieć, że droga do sukcesu leży w umiejętnym wykorzystaniu poznania intuicyjnego i w strategicznym podejściu do rozwiązywanych problemów, a nie w improwizacji.

Każda firma musi wiedzieć dokąd zmierza. Dokonując bilansu szans i zagrożeń w otoczeniu, analizując własne atuty i słabości, musi umieć określić swoją pozycję na rynku i wyznaczyć cele, które chce osiągnąć, oraz sposoby ich realizacji. Potrzebna jest zatem koncepcja całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji względem otoczenia. Przy czym chodzi tu nie tylko o stworzenie jego ogólnej wizji rozwoju, czy naśladownictwo konkurencji; konieczne jest wyraźne określenie i uwzględnienie wartości danej firmy, profilu jej działalności i tożsamości, które pozwolą zarówno pracownikom, jak i otoczeniu odróżnić ją od konkurentów. Koncepcja ta to strategia firmy¹⁰⁾.

Na pozytywną korelację między strategiczną orientacją i osiągniętym sukcesem w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje w swych badaniach J. Bussiek¹¹⁾. Również badania empiryczne w ramach międzynarodowego projektu STRATOS¹²⁾ potwierdziły pozytywny wpływ planowania strategicznego na sukces firmy wykazując, że jedyną szansą utrzymania się na rynku dla małych i średnich przedsiębiorstw jest ich strategiczna orientacja¹³⁾. Właściwa strategia jest zatem kluczem do długofalowego sukcesu.

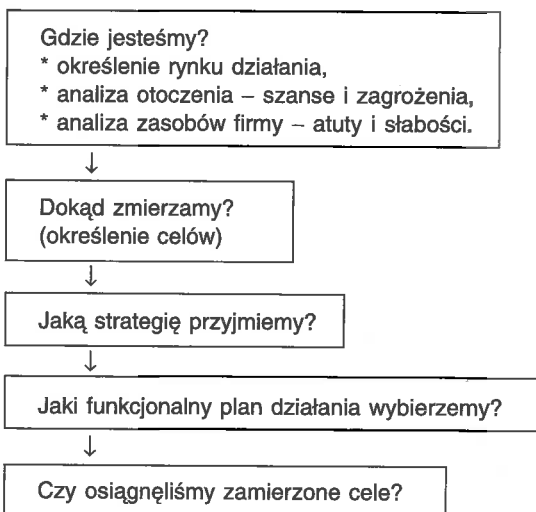
Małe i średnie firmy rzadko jednak prowadzą swą działalność opierając się na spójnej, dostosowanej do wymogów rynku i wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa strategii. Potwierdzają to liczne badania empiryczne: np. C.B. Shrader, C.L. Mulfort i V.L. Blackburn wykazali, że 67% badanych przez nich małych firm nie stosuje planowania strategicz-

nego, tłumacząc to przede wszystkim uznaniem planowania działalności w biznesie za zbędne, zbyt małymi rozmiarami przedsiębiorstwa lub brakiem czasu¹⁴⁾. W polskich warunkach bardzo ważną przeszkodą w tym zakresie jest ponadto brak środków pieniężnych – opracowanie strategii kosztuje. Podobne wyniki uzyskali D.L. Sexton i P. van Auken w swoich badaniach, obejmujących 357 przedsiębiorstw *small businessu* w Teksasie, gdzie tylko w 18% badanych firm stwierdzono fakt stosowania planowania strategicznego¹⁵⁾. Według badań STRATOS, planowanie strategiczne praktykowało około 14% małych i średnich przedsiębiorstw zachodnich¹⁶⁾.

Wiele badań, obejmujących małą przedsiębiorczość, wskazuje też, że działalność małych i średnich firm cechuje często intuicyjność oraz brak racjonalnego i systematycznego podejścia do rozwiązywania problemów¹⁷⁾. Tymczasem jeśli chce się konkurować na rynku, biorąc pod uwagę złożoność rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono działa, nie wystarczy już sama intuicja, potrzebna jest strategia. Staje się ona koniecznym elementem działalności gospodarczej również w polskiej sytuacji; dzięki niej małe i średnie firmy, które stanowiąc mają w przyszłości o siłę naszej gospodarki, będą mogły przetrwać i rozwijać się.

Strategiczne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej, które jest niezbędne i możliwe również w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, działających w polskich warunkach, opiera się na następujących przesłankach¹⁸⁾:

- strategia wymaga precyzyjnego zdefiniowania rynku działania i klientów firmy, stanowiących o jej tożsamości,
- identyfikacja szans i zagrożeń w otoczeniu powinna umożliwić dokonanie prognozy, co czeka firmę w przyszłości,



Rys. 1. Podejście strategiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. de Saine Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa 1993, s. 18.

- konieczne jest określenie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, które, razem z analizą otoczenia, stworzą podstawy do dokonania wyboru sposobu konkurencyjności na rynku i zbudowania swojej strategicznej niepowtarzalności,
- ograniczoność zasobów materialnych i niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wymaga koncentracji wysiłków *small businessu* na wybranych rynkach i działania w obszarach własnej strategicznej przewagi,
- ważnym elementem w budowie strategii małych przedsiębiorstw jest dokładne określenie wielkości założonych celów i sposobów pomiaru stopnia ich realizacji,
- strategiczną koncepcję trzeba przełożyć na konkretne działania, opracowując rozwiązania dostosowane do potrzeb polskich konsumentów (tzw. funkcjonalne programy działania) i określając okres ewaluacji programów, kryteria oceny oraz budżet realizacji. Należy przy tym pamiętać, że proponowane rozwiązania muszą uwzględniać nie tylko potrzeby odbiorców, lecz również specyficzne warunki działalności poszczególnych przedsiębiorstw sektora małego biznesu w Polsce,
- trzeba konsekwentnie trzymać się wybranej strategii, mając jednak możliwość elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu lub w firmie,
- kontrola wyników powinna umożliwić weryfikację działań firmy i dostosowanie ich we właściwym czasie do zmian otoczenia,
- strategia musi być konsekwentnie wspierana przez strukturę, kulturę organizacyjną oraz przyjęty w firmie model przywództwa. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku małych i średnich firm w Polsce, gdzie zagadnienia właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, uwzględniającej potrzeby i wymagania otoczenia, kształtowanie swoistej kultury organizacji, czy konieczność odejścia od czysto patriarchalnego stylu kierowania, stanowią ciągle jeszcze niedoceniane elementy w tworzeniu wygrywającej strategii firmy.

Niestety, większość menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce myśli i działa nadal schematycznie, zajmując się bieżącymi problemami i trudnościami, z którymi boryka się ich firma. Myślenie i działania strategiczne są udziałem tylko nielicznej grupy prywatnych przedsiębiorców. Tymczasem to one właśnie pozwolą firmie zająć nową, lepszą pozycję na rynku. Na podstawie analizy preferencji głównych grup odbiorców i atutów konkurentów oraz ponownego określenia relacji między wytwarzanym produktem a rynkiem konieczne jest dokonanie zmiany reguł gry rynkowej i tworzenie oryginalnego profilu własnej firmy. W stworzeniu tej niepowtarzalnej indywidualności leży szansa dla polskich przedsiębiorstw *small businessu*. Wykorzystanie jej staje się możliwe w momencie odejścia od myślenia i działania głównie intuicyjnego do budowy strategii opartej na postępowaniu wynikającym z syntezy intuicji i myślenia analitycznego.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1994, s. 14 i następne.
- ²⁾ Por. M. HOCH, *Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen*, Pfaffenweiler 1989, ss. 143-144.
- ³⁾ Por. H.A. SIMON, *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion* [w:] „Acad. Management Exec.”, Vol. 1, 1987, s. 63, cyt. za: K.R. HAMMOND, R.M. HAMM, J. GRASSIA, T. PEARSON, *Bezpośrednie porównanie efektywności poznania intuicyjnego i poznania analitycznego w toku ocen dokonywanych przez ekspertów* [w:] „Prakseologia”, nr 3-4/1991, s. 28.
- ⁴⁾ Por. Cz.S. NOSAL, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Wrocław 1993, s. 225.
- ⁵⁾ Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 28.
- ⁶⁾ Dotychczasowe badania opierały się na porównaniach pośrednich, tj. porównaniach między osobami i modelami analitycznymi. W porównaniach bezpośrednich zestawia się myślenie intuicyjne i analityczne tych samych osób. Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 63.
- ⁷⁾ Poznanie quasi-racjonalne łączy w sobie cechy myślenia analitycznego i intuicyjnego. Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 31.
- ⁸⁾ W badaniach dokonano bezpośredniego porównania, z jaką 21 wyspecjalizowanych inżynierów drogowych, posługujących się myśleniem intuicyjnym, quasi-racjonalnym i analitycznym, przewiduje określone kryterium empiryczne. Porównanie trafności rezultatów różnych form myślenia tej samej osoby było prowadzone w odniesieniu do trzech zadań, z których każde prezentowano na trzy sposoby. Por. K. R. Hammond i inni, op. cit., s. 26.
- ⁹⁾ Sami autorzy wskazują na kontrowersyjność wyników swoich badań, która ich zdaniem jest rezultatem: a) tendencji do posługiwania się różnymi definicjami intuicji i b) polegania na wnioskach wynikających z porównań pośrednich. Szerzej patrz: K. R. Hammond i inni, op. cit., ss. 62-64.
- ¹⁰⁾ Por. J. PENC, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa* [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1993, s. 37.
- ¹¹⁾ Por. J. BUSSIEK, *Strategische Planung für mittelständische Unternehmen* [w:] H.J. PLEITNER, W. SERTL, *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen*, München 1985, s. 109 i następne.
- ¹²⁾ Badania STRATOS (Strategic Orientation of Small Enterprises) objęły 1132 małe i średnie przedsiębiorstwa z ośmiu krajów Europy Zachodniej. Por. K. HA-
AKE, *Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen*, Berlin/München/St. Gallen 1987.
- ¹³⁾ Por. H.J. PLEITNER, *Strategisches Marketing – Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe?* [w:] CH. BELZ (Hrsg.), *Realisierung des Marketing*, Band 2, St. Gallen 1987, ss. 731-746.
- ¹⁴⁾ Por. C.B. SHRADER, C.L. MULFORD, V.L. BLACKBURN, *Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms* [w:] „Journal of Small Business Management”, Vol. 27, nr 4/1989, ss. 45-60.
- ¹⁵⁾ Por. D L. SEXTON, P. van AUKEN, *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning* [w:] „Journal of Small Business Management”, styczeń 1985, ss. 7-15.
- ¹⁶⁾ Por. H.J. PLEITNER, op. cit., s. 738.
- ¹⁷⁾ Por. J. CICHA, P.A. JULIEN, M. MARCHESNAY, *Strategieformulierung und -anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen* [w:] Internationales Gewerbe-archiv, Helf 3/1990, s. 195.
- ¹⁸⁾ Por. K. OBŁÓJ, op. cit., ss. 132-133 oraz J. PENC, op. cit., s. 40 i następne.

Autorka jest pracownikiem naukowym Institut für Mittelstandsforschung Universität in Mannheim.