

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INTUICJA W PODEJMOWANIU DECYZJI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Streszczenie: Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje charakteryzujące się nieprzewidywalnością, niepewnością i zmiennością, powoduje, że przedsiębiorstwa chcąc rozwijać się i uzyskać przewagę na rynku, muszą poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Takim źródłem odpowiadającym złożonym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się wykorzystanie intuicji w procesie decyzyjnym. Pozwala ona na podejmowanie decyzji w przypadku zarówno braku, jak i nadmiaru informacji oraz na dokonanie wyboru spośród alternatywnych wariantów w sytuacji braku wyraźnych kryteriów wyboru. Celem referatu jest przedstawienie intuicji w procesie podejmowania decyzji jako potencjalnego, współczesnego źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej przeanalizowane zostały istota i podstawowe koncepcje przewagi konkurencyjnej proponowane w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. Następnie przedstawiono problematykę istoty i znaczenia intuicji w procesie podejmowania decyzji. W dalszej części podjęto próbę zaprezentowania intuicji jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej. W tym celu zastosowano cykl konkurencyjności zaproponowany przez M. Moroza.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, intuicja, podejmowanie decyzji.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.19

1. Wstęp

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje charakteryzujące się nieprzewidywalnością, niepewnością i zmiennością, powoduje, że przedsiębiorstwa chcąc przetrwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku, muszą poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Takim źródłem odpowiadającym złożonym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się wykorzystanie intuicji w procesie podejmowania decyzji. Pozwala ona na dokonywanie wyboru w przypadku zarówno braku, jak i nadmiaru informacji oraz na dokonanie wyboru spośród alternatywnych wariantów w sytuacji braku wyraźnych kryteriów. Ponadto intuicja umożliwia identyfikowanie nowych trendów, gwarantując jednocześnie zaspokojenie szybko zmieniających się oczekiwań odbiorców.

Celem artykułu jest przedstawienie intuicji w procesie podejmowania decyzji jako potencjalnego, współczesnego źródła przewagi konkurencyjnej. Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej przeanalizowane zostały istota i podstawowe koncepcje przewagi konkurencyjnej sformułowane w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. Następnie zdefiniowano pojęcie intuicji oraz określono jej rolę w procesie podejmowania decyzji. W dalszej części podjęto próbę zaprezentowania intuicji jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej.

2. Istota przewagi konkurencyjnej

Współczesne organizacje chcąc zwyciężyć w rynkowej rywalizacji, muszą charakteryzować się określonym poziomem konkurencyjności. Termin ten pomimo częstego stosowania w praktyce i teorii zarządzania nie doczekał się precyzyjnej definicji. W literaturze rozważa się różne jego aspekty, a praktyka przyczyniła się do sformułowania wielu koncepcji konkurowania przedsiębiorstwa. Dodatkową przeszkodą w definiowaniu tego pojęcia jest traktowanie go jako cechy relatywnej odnoszącej się do organizacji osiągających lepsze rezultaty w odniesieniu do konkurencji [Gorynia 2003, s. 96-106]. Zgodnie z opinią M.J. Stankiewicza, definicja konkurencyjności powinna być „neutralizowana”. Rozpatrywanie konkurencyjności w sposób względny prowadzi do utożsamiania jej z przewagą lub pozycją konkurencyjną [Stankiewicz 2005, s. 31].

Z pojęciem konkurencyjności, jak wyżej wspomniano, wiąże się nierozdzielnie termin przewagi konkurencyjnej. Organizacja dążąca do podniesienia poziomu konkurencyjności powinna dążyć do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Warto jednak podkreślić, iż najnowsze opracowania z zakresu zarządzania strategicznego w zasadzie wykluczają możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Ze względu na dużą zmienność otoczenia oraz szybkość kopiowania rozwiązań, które przynoszą sukces, możliwe jest jedynie zdobywanie krótkotrwałych przewag. Przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłej aktualizacji i rewizji swoich strategii oraz redefiniowania czynników sukcesu.

Podobnie jak w przypadku konkurencyjności pojęcie przewagi konkurencyjnej nie jest jednoznacznie definiowane, a czasami wręcz traktowane jest jako termin pierwotny, niewymagający definiowania. Często przyczyną rozbieżności w definiowaniu jest odmienny punkt odniesienia przewagi konkurencyjnej. Wynika to z utożsamiania przedsiębiorstwa z wytwarzanym przez niego produktem, a przecież kwestią zasadniczą jest rozróżnienie, czy przewaga konkurencyjna zdobywana jest przez przedsiębiorstwo jako całość, czy przez produkt. Analizując definicje przewagi konkurencyjnej proponowane przez autorów w literaturze przedmiotu, zidentyfikować można pewne wątki zbieżne. Podkreśla się w nich, że przewaga konkurencyjna wiąże się z [Pierścionek 2003, s. 22]:

- byciem lepszym w danym obszarze od konkurentów,

- trafnym określeniem i skutecznym opanowaniem kluczowych czynników sukcesu,
- zajęciem unikalnej pozycji na rynku w odniesieniu do konkurentów.

Stwierdzić zatem można, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza, że ma ono coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od konkurentów lub robi coś, czego oni nie potrafią, co w konsekwencji pozwala na kreowanie i utrzymywanie lepszych wyników. W niniejszym artykule jako narzędzie umożliwiające analizę przewagi konkurencyjnej przyjęty został cykl przyczynowo-skutkowy konkurencyjności przedsiębiorstwa, obejmujący następujący łańcuch jej składników [Moroz 2003, s. 47-50]:

- potencjał konkurencyjności – wynikający z zasobów i kompetencji samego przedsiębiorstwa umożliwiających wykorzystywanie szans i unikanie lub neutralizowanie zagrożeń;
- strategię konkurencyjną – posiadany przez organizację potencjał determinuje dostępne strategie;
- instrumenty konkurowania – sprecyzowane sposoby realizacji strategii, będące konsekwencją jej celów i założeń;
- przewagę konkurencyjną – osiąganą w wyniku odpowiedniego użycia narzędzi konkurowania, które umożliwiają efektywniejsze tworzenie wartości w odniesieniu do konkurentów,
- pozycję konkurencyjną – posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem koniecznym zdobycia dobrej pozycji konkurencyjnej.

Podsumowując, stwierdzić można, że każda organizacja biorąca udział w wymianie rynkowej ma wypracowaną pozycję konkurencyjną, ale nie każda osiąga przewagę konkurencyjną nad pozostałymi uczestnikami rynku. Nadrzędnym celem przedsiębiorstw staje się zdobycie i utrzymanie choćby tymczasowej przewagi konkurencyjnej [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 45]. Zgodnie z opinią M.E. Portera „przewaga konkurencyjna stanowi sedno działalności przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku” [Porter 1985, s. 15]. Przewaga konkurencyjna jest zatem podstawowym celem strategicznym przedsiębiorstwa oraz kluczową determinantą długoterminowego sukcesu organizacji. Warunkiem jej osiągnięcia i utrzymania jest skuteczność zarządzania strategicznego.

3. Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej

Problematyka osiągnięcia przewagi konkurencyjnej rozważana jest przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego. Prawie 50-letni okres jego rozwoju pozwala stwierdzić, że jest to relatywnie niedawno ukształtowana całościowa koncepcja zarządzania. Pomimo to proces ten analizowany jest w literaturze przedmiotu na wiele sposobów, co przyczyniło się do powstania wielu różnych szkół zarządzania strategicznego określanych także mianem podejść [Supernat 1998, s. 216]. Różnice między tymi szkołami sprowadzają się do trzech podstawowych problemów [Godziszewski 2001, s. 23-24]: procesu formułowania strategii, źródeł przewag

Tabela 1. Przewaga konkurencyjna a szkoły zarządzania strategicznego

Skoły zarządzania strategicznego	Problematyka osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
1	2
Planistyczna	W podejściu tym zakłada się, że przewagę konkurencyjną osiągnąć można w wyniku skrupulatnej realizacji sformalizowanego procesu formułowania i wdrażania strategii. Strategia w ujęciu tym stanowi zbiór decyzji planistycznych pozwalających na realizację celów organizacji poprzez uwzględnienie zagrożeń i szans tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Szkoła ta przyjmuje, że w danych warunkach (relatywnie stałych) można sformułować optymalną strategię i nadać jej charakter obowiązującego planu. Kluczową rolę w tak zdefiniowanym planie odgrywa naczelne kierownictwo. Ponadto zakłada się, że proces formułowania strategii ma charakter zdyscyplinowany i formalny, a w jego ramach zidentyfikować można następujące etapy: wyznaczenie misji organizacji, określenie celów strategicznych, prognozę stanu otoczenia, analizę wewnętrznych możliwości firmy, identyfikację wariantów strategicznych, wybór optymalnego wariantu strategii oraz jego wdrożenie i kontrolę.
Emergentna	Podejście to zakłada, że nie istnieje jedna, spójna strategia, a organizacja chcąc przetrwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku, powinna nieustannie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Proces formułowania strategii w ramach tego podejścia jest uwarunkowany wieloma czynnikami, m.in. kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią, a przede wszystkim oddziaływaniami otoczenia, dlatego też nie może mieć racjonalnego charakteru. W ramach tej szkoły przyjmuje się, że przedsiębiorstwo podlega ciągłemu procesowi uczenia się i doskonalenia. Strategia zatem wyłania się z eksperymentowania i odrzucania tych elementów, które nie zostały zrealizowane. W procesie tym istotną rolę odgrywa intuicja, a skuteczną strategię sformułować można wyłącznie na podstawie analizy przeszłości. Menedżerowie powinni zatem pozyskiwać informacje na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw i starać się wykorzystywać dobre praktyki oraz eliminować błędy.
Pozycyjna	W podejściu tym strategia przedsiębiorstwa utożsamiana jest z dążeniem organizacji do zajęcia najkorzystniejszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Punktem wyjścia w procesie formułowania strategii jest analiza otoczenia konkurencyjnego, gdyż podstawowym celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest walka z konkurencją. Wynika to z przyjęcia założenia, że organizacja jest w stanie osiągnąć korzyści tylko i wyłącznie kosztem innych uczestników rynku. Jako podstawowe sposoby uzyskiwania przewagi konkurencyjnej wskazywane są strategie różnicowania działalności oraz minimalizacji kosztów.
Zasobowa	W podejściu tym zakłada się, iż nie jest możliwe precyzyjne określenie rozwoju przedsiębiorstwa, ale można pomagać mu w osiągnięciu sukcesu poprzez odpowiednią rozbudowę posiadanych przez nie zasobów i umiejętności. Przyjmuje się, że czynniki wewnętrzne są ważniejsze w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej niż zewnętrzne (np. pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym). Zasoby, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą spełnić warunki wstępne, takie jak różnorodność (rozumiana jako istnienie różnych postaci zasobów, ale także jako odmienność ich cech) oraz ograniczona mobilność. Oprócz spełnienia warunków wstępnych zasoby, aby stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, muszą być także różnorodne i trudne do skopiiowania.

Tabela 1. cd.

1	2
	<p>rencyjnej, muszą charakteryzować się następującymi cechami: mieć wartość strategiczną (tzn. powinny umożliwiać wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń), odznaczać się rzadkością, nie mieć substytutów, być trudne do imitacji [Barney 1991, s. 99-120]. Podejście zasobowe stanowi próbę połączenia podejścia planistycznego oraz emergentnego w wyniku racjonalnego myślenia oraz wyłaniania się strategii na skutek rozwoju przedsiębiorstwa.</p>
Prostych reguł	<p>Szkółą tą stanowi umiejętną syntezę założeń szkoły emergentnej o ograniczonej użyteczności hierarchii decyzyjnej i planowania w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz szkoły zasobowej i planistycznej, które zakładały zasadność formułowania i realizacji strategii. W podejściu tym przyjmuje się założenie, że strategia formułowana powinna być w oparciu o tzw. proste reguły. Wyniki badań polskich przedsiębiorstw pozwoliły na identyfikację następujących reguł, które umożliwiają sformułowanie skutecznej strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wszystko jest szansą (realizacja tej reguły wymaga permanentnego monitorowania wnętrza przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w celu identyfikowania pojawiających się okazji), • eksperymentuj i ucz się (reguła ta zachęca do innowacyjności i kreatywności w postrzeganiu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych), • utrzymuj równowagę między centralizacją a elastycznością (zastosowanie tej reguły w praktyce zarządzania wymaga silnego przywódcy, który podejmuje kluczowe decyzje i określa reguły działania pozostawiając jednocześnie znaczną swobodę decyzyjną swoim podwładnym). <p>Istotą przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans, które pojawiają się w otoczeniu. Zgodnie z założeniami tego podejścia skuteczne konkurowanie na współczesnym rynku wymaga innowacyjnych strategii.</p>
Realnych opcji	<p>W podejściu tym zakłada się, że współczesne organizacje funkcjonują w warunkach niepewności i ryzyka. W związku z powyższym niemożliwa jest skuteczna realizacja dużych przedsięwzięć inwestycyjnych. Należy je dzielić na mniejsze fragmenty, tzw. realne opcje, które można skutecznie wdrażać. Zatem przyjmuje się, że w warunkach skrajnej niepewności możliwe jest budowanie racjonalnych strategii tylko i wyłącznie w postaci wcześniej wspomnianych realnych opcji. Przedsiębiorstwa w zależności od warunków otoczenia, a także zasobów i umiejętności oraz kontekstu historycznego będą formułowały odmienne rodzaje realnych opcji. Strategia w tym ujęciu nie wiąże się ani z działalnością planistyczną, ani z ewoluowaniem organizacji, ani z zajmowaniem odpowiedniej pozycji na rynku. Według K. Obłója, „strategie w tym ujęciu należy traktować jak stopniowe wchodzenie do góry po schodach z zachowaniem sobie w każdym momencie prawa do rezygnacji z dalszej wspinaczki”.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stonehouse i in. 2002, s. 12-15; Obłój 2007, s. 54-56].

konkurencyjnych przedsiębiorstwa, interakcji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Najczęściej w literaturze wymienia się cztery podstawowe podejścia do zarządzania strategicznego [Stonehouse i in. 2001, s. 12-15]: planistyczne (racjonalistyczne), ewolucyjne (emergentne, wyłaniające się), pozycyjne (pozycjonowania konkurencyjnego), zasobowe (procesualne) (zob. tab. 1). W ostatnich latach autorzy

zaczęli identyfikować również inne podejścia, takie jak szkoła prostych reguł czy realnych opcji [Oblój 2007, s. 56].

Analizując powyższe perspektywy strategiczne, podkreślić należy, że uznać je można za komplementarne, wyjaśniające ten sam problem z odmiennej perspektywy. Zauważyć jednak należy że chronologicznie najnowsze podejścia do zarządzania strategicznego, czyli zasobowe, prostych reguł czy realnych opcji, zwracają uwagę na zmienność otoczenia i warunki niepewności, w jakich zmuszone są funkcjonować współczesne organizacje. Wymusza to konieczność orientacji na potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, na jego kluczowe zasoby i umiejętności oraz umiejętne ich wykorzystanie adekwatnie do szans pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorstwo chcąc się wyróżnić, powinno formułować innowacyjne strategie, a jest to możliwe wyłącznie w oparciu o kluczowe zasoby ludzkie. Ponadto powinno posiadać zdolność szybkiego dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

Rekapitułując, odpowiedzią na powyższe wymogi wydaje się wykorzystanie intuicji w procesie podejmowania decyzji. Pozwala ona bowiem na identyfikację szans i okazji pojawiających się w otoczeniu, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu tradycyjnych metod prognostycznych. Intuicja umożliwia także skuteczne podejmowanie decyzji w złożonych warunkach związanych z niepewnością, presją czasu czy brakiem informacji. Poza tym zauważyć można, że cechy decyzji intuicyjnych są kompatybilne z cechami działań podejmowanych na poziomie strategicznym, a mianowicie [Clarke, Mackaness 2001, s. 148]:

- całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów;
- szybka ocena potencjalnych rozwiązań umożliwiająca eliminację opcji uznanych za niewłaściwe;
- generowanie niekonwencjonalnych pomysłów niezbędnych dla osiągnięcia przewagi na konkurencyjnym rynku;
- poszukiwanie problemów w przyszłości, a nie w teraźniejszości, co umożliwia przyjęcie długoterminowej perspektywy.

Rolę intuicji w zarządzaniu na poziomie strategicznym i jej wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej podkreślają także H. Simon oraz P. Drucker. Zgodnie z tzw. technologią głupoty H. Simona ludzie w niektórych sytuacjach zmuszeni są podjąć działanie przed jego rozważeniem. Autor uważa, że intuicja jest istotnym elementem skutecznego procesu podejmowania decyzji strategicznych, a schematy i doświadczenie mogą prowadzić do błędnych decyzji [Simon 1987]. Z kolei zdaniem P. Druckera podjęcie dobrej decyzji wymaga stosowania nietradycyjnych podejść, formułowania niestandardowych pytań i akceptowania nie zawsze logicznych rozwiązań, co wiąże się z wykorzystaniem intuicji w strategicznym procesie decyzyjnym [Drucker 1993].

4. Intuicja w procesie podejmowania decyzji

Pojęcie intuicji nie jest oczywiste i jednoznaczne. Pojawia się w literaturze naukowej o charakterze zarówno filozoficznym, psychologicznym, jak i psychospołecznym. W ujęciu proponowanym przez Platona intuicja traktowana była jako akt umysłu wynikający z samowiedzy i uznawana za najwyższy stopień poznania. Według Junga intuicja to funkcja przekazująca doznania w sposób nieświadomy, co oznacza, że osoba podejmując decyzję intuicyjną, działa w ramach podświadomości. Podkreślić jednak należy, że intuicyjny osąd i wybór poprzedzony jest procesem myślowym (tzw. *intuiting*). H. Simon oraz P. Goldberg utrzymują, że intuicja stanowi istotny element każdego skutecznego procesu decyzyjnego. Z kolei I. Nonaka i H. Takeuchi oraz D. Cappon twierdzą, że intuicja jest wynikiem posiadanej wiedzy i doświadczeń (u Nonaki i Takeuchiego jest składnikiem wiedzy ukrytej). Niektórzy z autorów, jak D. Myers, definiują intuicję, przeciwstawiając ją racjonalnej analizie. Wówczas podkreśla się takie jej cechy, jak: szybkość działania, emocjonalność, odwoływanie się do wcześniejszych doświadczeń, przekonanie o właściwości dokonywanych wyborów [Szaban 2012, s. 12-14]. Należy jednak podkreślić, że zastosowanie intuicji może prowadzić do błędnych decyzji, co jest konsekwencją zbyt wielu interpretacji pojęcia intuicji i jego elementów składowych. Poza tym istnieje wiele determinant skutecznego jej zastosowania takich jak: otoczenie, wiedza i umiejętności, dostęp do informacji, rodzaj problemu do rozwiązania (ustrukturyzowany lub nie), styl myślenia i decydowania menedżera, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa (może sprzyjać bądź nie wykorzystaniu intuicji, które zawsze wiąże się z podejmowaniem ryzyka) [Mitchell i in. 2005, s. 653-679].

W ostatnich latach obserwować można rosnące zainteresowanie problematyką intuicji ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wynika to z warunków otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, związanych z szybko zachodzącymi zmianami, brakiem lub nadmiarem informacji, niepewnością utrudniającą lub czasami wręcz uniemożliwiającą podejmowanie decyzji. Realizacja tradycyjnego, racjonalnego procesu decyzyjnego staje się niemożliwa. Zatem konieczne staje się poszukiwanie rozwiązania, które ułatwi podejmowanie decyzji w tak złożonym otoczeniu. Odpowiedzią wydaje się wykorzystanie intuicji w procesie zarządzania, a zwłaszcza podejmowania decyzji. Intuicja nie może stanowić jednak wyłącznej podstawy procesu decyzyjnego. Powinna uzupełniać racjonalną analizę. Nie istnieje, oczywiście, uniwersalna kombinacja analizy i intuicji. Podkreślić należy, że określone sytuacje sprzyjają, a czasami wręcz wymuszają zastosowanie w większym stopniu intuicji niż racjonalnej analizy. Ma to miejsce wówczas, gdy [Agor 1998, s. 17]:

- występuje wysoki poziom niepewności,
- sytuacja jest jednostkowa lub istnieje niewielka liczba wcześniejszych precedensów,
- nie istnieją dane i fakty potrzebne do podjęcia decyzji,

- występuje presja czasu,
- istnieje kilka potencjalnych rozwiązań, z których każde może być udowodnione poprzez odwołanie się do realnych argumentów.

Zauważyć można, że wymienione sytuacje w dużej mierze odnoszą się do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Zasadne zatem wydaje się stwierdzenie, że to właśnie na poziomie strategicznym racjonalna analiza powinna być integrowana z wykorzystaniem intuicji [Khatri, Alvin 2000, s. 57-86].

Podsumowując, stwierdzić można, że pojęcie intuicji nie jest jednoznacznie sprecyzowane w literaturze przedmiotu. Kontrowersje dotyczą wielu jej aspektów, a mianowicie: cech charakterystycznych, zasięgu, homogeniczności, mechanizmów, w wyniku których powstaje, wpływu na trafność wyborów oraz istnienia zależności między intuicją a doświadczeniem. Podstawowa jednak rozbieżność sprowadza się do tego, czy proces intuicyjny realizowany jest w ramach świadomości czy podświadomości. Większość autorów utrzymuje, że intuicja wiąże się przede wszystkim z procesem myślowym zachodzącym poza świadomością. Pomimo znacznych rozbieżności w definiowaniu intuicji można zidentyfikować jej wspólne cechy:

- intuicja jest procesem myślowym przebiegającym automatycznie;
- opiera się na strukturach wiedzy sformułowanych w wyniku różnego rodzaju uczenia się (sprowadza się do umiejętności przekładania zdobytego doświadczenia na bieżące działanie);
- przebiega, przynajmniej częściowo, bez udziału świadomości, a jego wynikiem mogą być odczucia, sygnały lub interpretacje.

Wyjątkowo trafna wydaje się opinia N. Khatriego i H. Alvina, zgodnie z którą intuicja nie jest zaprzeczeniem racjonalnego myślenia, lecz oznacza stosowanie w myśleniu reguł odmiennych od klasycznego logicznego wnioskowania. Nie polega ona na zgadywaniu przyszłości, nie jest również wyjątkowym „darem” wybranych osób. Jest wyrafinowaną formą myślenia wynikającą z korzystania z gromadzonych przez lata doświadczeń. Problem polega na tym, że może być ona uświadomiona lub nie. Świadomość ta wpływa na skuteczność wykorzystania intuicji [Khatri, Alvin 2000, s.85].

5. Intuicja a przewaga konkurencyjna

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach globalizacji, a co za tym idzie, silnej konkurencji. Warunki te charakteryzują się skracaniem cykli życia produktów i technologii, rozwojem takich organizacji globalnych, jak koncerny, holdingi, przedsiębiorstwa sieciowe oraz e-business. Podstawowymi współczesnymi źródłami przewagi konkurencyjnej stają się [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 54]:

- szybkość tworzenia i rozwoju lub unowocześniania produktów o globalnym zasięgu;

- wytwarzanie w klasie światowej oznaczające stosowanie nowoczesnych technologii, wyposażenia i organizacji produkcji umożliwiających dostosowanie struktury i wielkości podaży do struktury i wielkości popytu;
- globalny marketing zapewniający zarówno satysfakcję klientowi, jak i umożliwiający skuteczne wprowadzenie produktu na rynki docelowe;
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej umożliwiającej koncentrację na rodzajach działalności zapewniających najwyższą wartość dodaną.

Za koncepcję przyczyniającą się do uzyskania przewagi konkurencyjnej uznawana jest koncepcja dynamicznego zarządzania, która charakteryzuje się [Cushman, King 1995, s. 17]:

- innowacyjnością (oznaczającą innowacyjność w szerokim rozumieniu: produktową, procesową, strukturalną, dotyczącą metod zarządzania),
- adaptacyjnością i elastycznością (polegającą na zdolności dostosowywania się do zmian zachodzących zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w otoczeniu),
- efektywnością (rozumianą jako zdolność utrzymywania przewagi konkurencyjnej),
- szybkością (utożsamianą często z koncepcją organizacji zwinnej, polegającą na zdolności szybszej niż konkurenci reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu).

Analizując powyższe współczesne źródła przewagi konkurencyjnej zauważyć można, że wszystkie one związane są z podejmowaniem złożonych, przełomowych i innowacyjnych decyzji o charakterze strategicznym, unikatowym, nieustrukturyzowanym, nieposiadających wcześniejszych precedensów. Badania sugerują, że w przypadku takich decyzji intuicja powinna przeważać nad racjonalną analizą w procesie podejmowania decyzji. Zasadny zatem wydaje się wniosek, że wykorzystanie intuicji w procesie decyzyjnym może stanowić współcześnie źródło przewagi konkurencyjnej.

Powyższe rozważania dowodzą, iż zainteresowanie intuicją jako istotnym narzędziem zwiększania skuteczności decyzji nieustannie rośnie. Wykorzystywanie intuicji postrzegane jest jako potencjalne nowe źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wynika to z faktu, iż doceniana dotychczas wiedza ustępuje miejsca intuicji. W literaturze przedmiotu odnaleźć można opinie, zgodnie z którymi zbyt duża ilość wiedzy i informacji może być czynnikiem ograniczającym innowację [Tesolin 2009, s. 15]. Trudności z identyfikacją i operacjonalizacją intuicji powodowały, że przez długi czas była ona niedoceniana. Relacja między wykorzystywaniem intuicji a rezultatami osiąganymi przez organizacje była niejednoznaczna i trudna do zmierzenia. Badacze znajdują coraz więcej dowodów potwierdzających znaczącą rolę intuicji w kreowaniu nowych produktów czy dokonywaniu przełomowych odkryć niezbędnych w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo okazuje się, że zbytne poleganie na wiedzy i informacji nie zawsze musi prowadzić do założonych celów. Teoretycy i praktycy zarządzania zaczęli postrzegać intuicję jako rzeczywiste narzędzie poprawy skuteczności działania, zwłaszcza podejmowania decyzji. Wykorzystanie intuicji w celu osiągnięcia lepszych wyników nie wymaga ani kapita-

łu, ani czasu. Pozwala ona na generowanie różnorodnych, nowatorskich wariantów decyzji w porównaniu z klasyczną analizą, a osiągnięte w ten sposób wyniki bardzo często znacznie przewyższają nakłady.

W dalszej części referatu podjęta została próba przeanalizowania intuicji jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej. W tym celu wykorzystany został łańcuch składników konkurencyjności zaproponowany przez M. Moroza. Pierwszym elementem łańcucha jest potencjał konkurencyjności umożliwiający wykorzystywanie szans oraz neutralizowanie lub unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. W przeszłości, ze względu na relatywnie stabilne otoczenie, utożsamiany był on głównie z zasobami materialnymi. Od lat 90. ubiegłego wieku punkt ciężkości przesunięty został w stronę zasobów niematerialnych, zwłaszcza ludzkich (wiedzy i kompetencji pracowników). Współcześnie wiedza przestaje być wystarczającym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wysoko wykwalifikowani pracownicy to zbyt mało, aby zapewnić organizacji przewagę. Potrzebni są menedżerowie-liderzy, którzy oprócz wiedzy i kompetencji będą posiadali zdolność wykorzystywania intuicji w procesie podejmowania decyzji. Tylko łącząc podejście racjonalne i intuicyjne, są oni w stanie podejmować trafne, przełomowe decyzje w warunkach niepewności i szumu informacyjnego.

Kolejnym elementem łańcucha konkurencyjności jest strategia konkurencyjna wynikająca z potencjału konkurencyjności, który determinuje dostępne dla organizacji strategie. Decyzje dotyczące formułowania i wdrażania strategii także powinny być podejmowane w oparciu o model decyzyjny integrujący wykorzystanie racjonalnej analizy i intuicji. Zdaniem N. Khatiego i H. Alvina w podejmowaniu decyzji strategicznych uwzględnić należy zarówno procesy racjonalne, jak i intuicyjne. Poziom współczesnej nauki powoduje, że intuicja przestaje być postrzegana poprzez pryzmat irracjonalności, a zaczyna być traktowana jako proces oznaczający głębokie zrozumienie danej sytuacji [Khatri, Alvin 2000, s. 58]. Z przyjętej strategii bezpośrednio wynikają instrumenty konkurowania oznaczające sposoby jej realizacji. Zastosowane sposoby implementacji strategii przekładają się na zdobycie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji na osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji na rynku w odniesieniu do konkurentów. Zważywszy, iż analizowany łańcuch konkurencyjności stanowi cykl przyczynowo-skutkowy, uznać można, że intuicji w procesie podejmowania decyzji stanowi pierwotne źródło przewagi konkurencyjnej, determinujące wszystkie pozostałe elementy łańcucha konkurencyjności.

Dodatkowo zauważyć można, że jej wykorzystanie jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej wpisuje się w nurt zasobowy zakładający, że organizacja powinna poszukiwać źródeł konkurencyjności w swoim wnętrzu.

6. Podsumowanie

Dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stanowi główny cel funkcjonowania przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość czy strukturę kapitału. Konkurencja

przebiega obecnie w warunkach permanentnego braku równowagi, który wynika z nieustannej migracji czynników sukcesu rynkowego. Taka sytuacja sprawia, że ukształtowana pozycja konkurencyjna nie jest trwała, przeciwnie, jej źródła podlegają ciągłej erozji [Banaszyk 2013]. Zatem kluczowym źródłem sukcesu staje się umiejętność zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans, zanim zrobią to konkurenci, a możliwe jest to dzięki zastosowaniu intuicji w procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Przyjęcie założenia o zasadności odwoływania się do intuicji w procesach decyzyjnych nie stanowi podstawy do zanegowania celowości zastosowania racjonalnej analizy. Intuicja powinna być istotnym elementem składowym skutecznego procesu decyzyjnego uzupełniającym racjonalną analizę, co oznacza, że nie może być jego podstawą. Bez odwołania się do intuicji decydent nie zaproponuje kreatywnych sposobów rozwiązania problemu, ale każda powstała w ten sposób opcja decyzyjna powinna zostać poddana racjonalnej analizie. Tylko takie kompleksowe podejście daje największe szanse na podjęcie trafnej decyzji. Zadaniem H. Simona bycie dobrym menedżerem nie oznacza dokonywania wyboru między analitycznym a intuicyjnym myśleniem i podejmowaniem decyzji. Wiąże się z korzystaniem z całej gamy umiejętności kierowniczych, dostosowanych do wymogów określonej sytuacji.

Literatura

- Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzecieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
- Clarke I., Mackaness W., *Management intuition; An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps*, "Journal of Management Studies" 2001, vol. 38, Issue 2, March.
- Cushman D.P., King S.S., *Communicating Organizational Change: A Management Perspective*, State University of New York Press, New York 1995.
- Drucker P., *Managing for results*, Harper Collins, New York 1993.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK w Toruniu, Toruń 2001.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Khatrı N., Alvin H., *Role of Intuition in Strategic Decision Making*, "Human Relations", January 2000, vol. 50, no. 1.
- Mitchell J.R., Friga P.N., Mitchell R.K., *Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", November 2005, vol. 29, Issue 6.

- Moroz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 15.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.
- Simon H., *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotions*, “Academy of Management Executives”, February 1987.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purone T., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
- Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- Szaban J.M., *Intuicja i racjonalne myślenie w zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Tesolin A., *Intuition as a sustainable business advantage*, “CMA Management”, February 2009.

INTUITION IN DECISION-MAKING AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary: The environment in which organizations characterized by unpredictability, uncertainty and volatility operate today causes that enterprises are forced to seek new sources of competitive advantage. One such a source corresponding to the complex conditions of operation of enterprises seems to be the use of intuition in decision making. It allows to make a decision in the case of both lack and excess of information and to make a choice among the alternatives in the absence of clear selection criteria. The aim of this paper is to present the use of intuition in decision-making as a possible, contemporary source of sustainable competitive advantage. The paper consists of three main parts. In the first one basic concepts of competitive advantage and potential sources of competitive advantage today are analyzed. Then the author presents the nature and the importance of the issue of intuition in decision making. The rest of the paper attempts to present the intuition as a potential source of competitive advantage. For this purpose the competitive cycle proposed by M. Moroz is used.

Keywords: competitive advantage, intuition, decision-making.