

# Joanna Moczydłowska

---

## Inteligencja rynkowa mikroprzedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 255-262

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA MOCZYDŁOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

Filia w Ełku

## INTELIGENCJA RYNKOWA MIKROPRZEDSIĘBIORTWA

### Wprowadzenie

Analiza literatury z obszaru zarządzania upoważnia do wniosku, że co najmniej od ostatnich 30 lat w opisie przedsiębiorstwa, uwarunkowań jego funkcjonowania i rozwoju wyraźnie widoczna jest tendencja do personifikacji. Przedsiębiorstwom przypisuje się cechy typowo ludzkie: przedsiębiorstwo ma swoją tożsamość, indywidualność, osobowość; może być elastyczne, zwinne, zmieniające się, kreatywne. Podobnie jak człowiek przeżywa wewnętrzne konflikty i napięcia. Posiada potencjał rozwojowy, w tym potencjał emocjonalny, intelektualny, a nawet duchowy. Posługuje się pamięcią i wiedzą. Dysponuje umiejętnościami i zdolnościami. Uczy się. Wzbudza (lub nie) zaufanie. Kreuje swój wizerunek, komunikuje się z otoczeniem, wchodzi w relacje. W większości definicji przedsiębiorstwa znajdujemy stwierdzenie, że jest to organizacja, której podstawowym „budulcem” są tworzący ją ludzie, jednak personifikacja tej organizacji oznacza, że przypisywane jej typowo ludzkie właściwości są czymś więcej, niż prostą sumą cech osób, które tworzą przedsiębiorstwo. Jest ono nowym „bytem”, rodzajem „umysłu zbiorowego”, „zbiorowej osobowości”, w której ujawniają się nie tylko efekty synergii, ale także cechy jakościowo i ilościowo odmienne od atrybutów pracowników i menedżerów zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie.

W ocenie autorki jedną z kluczowych cech współczesnego przedsiębiorstwa, która decyduje o przetrwaniu i rozwoju w hiperkonkurencyjnym, turbulentnym, kryzysowym otoczeniu jest inteligencja, zwłaszcza inteligencja rynkowa. Celem tego artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co stanowi istotę inteligencji rynkowej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem mikroprzedsiębiorstw. Jakie inne cechy szczególne pozwalają na zachowania inteligentne?

Artykuł zawiera również autorski model inteligentnego mikroprzedsiębiorstwa, który może być wykorzystywany do projektowania i praktycznej oceny inteligencji rynkowej firmy i możliwości jej rozwoju.

### **Inteligencja rynkowa przedsiębiorstwa**

Mimo że badania nad inteligencją mają w psychologii historię sięgającą co najmniej 200 lat, wciąż nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji tego pojęcia. Najczęściej za wskaźniki inteligencji przyjmuje się trzy typy umiejętności:

- adaptację do nowych sytuacji i zmiennych wymogów zadania,
- optymalne uczenie się lub wykorzystywanie doświadczenia i treningu,
- myślenie abstrakcyjne przy użyciu symboli i pojęć.

Inteligencja pozwala wykraczać poza to, co jest bezpośrednio spostrzegane dla wyobrażenia sobie symbolicznych możliwości. Nie jest obserwowalna bezpośrednio. Im wyższy poziom inteligencji, tym większe możliwości jednostki do reagowania na wyzwania środowiska w sposób plastyczny i pełen inwencji<sup>1</sup>.

Jako najważniejszy zasób nowoczesnego przedsiębiorstwa traktuje się zbiorową inteligencję osób w nim zatrudnionych, oraz ludzi z organizacji współpracujących z przedsiębiorstwem, wraz z ich wolą działania na rzecz wspólnych korzyści. Inteligencja biznesowa (gospodarcza, rynkowa) definiowana jest jako zdolność do twórczego korzystania ze swojej świadomości, a także umiejętność nieustannego i ukierunkowanego jej rozwoju. Świadomość jest w tym ujęciu syntezą wiedzy, doświadczenia i wyobraźni<sup>2</sup>. Tak rozumiana inteligencja decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo wystarczająco wcześnie zauważy zmiany w swoim szeroko rozumianym otoczeniu, zrozumie ich istotę, trafnie przewidzi dalszy ciąg zmian i ich konsekwencje, wystarczająco precyzyjnie określi przestrzeń wolności wyboru dalszego kierunku swojego postępowania i w odpowiednim miejscu skoncentruje działania. Podstawą zbiorowej inteligencji mikroprzedsiębiorstwa jest inteligencja przedsiębiorcy-menedżera i jego współpracowników, a także sposób integracji tych składników w toku realizacji konkretnych zadań. I choć nie brakuje głosów wskazujących, że polski mikroprzedsiębiorca to „majsterko-

---

<sup>1</sup> Por. P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 550–564.

<sup>2</sup> H.S. Tuszyński, M.A. Kolka, *O wiedzy oraz inteligencji w biznesie, czyli o fundamentach konkurencyjności*, www.GlobalEconomy, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, 15.11.2009.

wicz”, który „lawiruje i improwizuje, tworząc jakąkolwiek wartość”<sup>3</sup>, to jednak rozmiary tej wartości np. w postaci udziału w PKB, czy wielkość zatrudnienia w sektorze MSP budzą uzasadniony szacunek.

W opinii M. Strużyckiego „częścią inteligencji rynkowej i to w znaczeniu psychologicznym i ekonomicznym” są szczególnego rodzaju informacje<sup>4</sup>. Chodzi mianowicie o te informacje, które są gromadzone i opracowywane w celu zabezpieczenia przed ryzykiem rynkowym. Pozwalają one zachować zdolność adaptowania się najmniejszych jednostek gospodarczych do zmian. Małe firmy wykorzystują wszystkie możliwości, by zgromadzić jak najbardziej profesjonalną wiedzę, która następnie może być wykorzystywana w konkretnych działaniach gospodarczych. Poza ogólną akceptacją orientacji rynkowej następuje specyficzna formalizacja procesów marketingowych, którą można określić jako „zorganizowane kształtowanie inteligencji rynkowej, a następnie jej generowanie w firmie oraz jej kontaktach zewnętrznych”<sup>5</sup>. Za inteligentne rynkowo można zatem uznać te przedsiębiorstwa, które elastycznie kształtują swoją wiedzę, wkładają dużo wysiłku w przygotowanie dystrybucji i promocji, podporządkowują te procesy potrzebom klientów, tworząc nową podstawę cywilizacji rynkowej. Inteligencja menedżerów i pracowników przekłada się na inteligencję rynkową przedsiębiorstwa, jeśli zdolności intelektualne ludzi wykorzystywane są w procesie wyszukiwania i selekcji informacji, przekształcania ich w wiedzę oraz wykorzystywania wiedzy do podejmowania i wdrażania efektywnych decyzji rynkowych. Działania będące skutkiem tych decyzji powinny mieć charakter adaptacyjny, czyli szybko dostosowywać przedsiębiorstwo do zmian zachodzących w otoczeniu, ale także wyprzedzający, czyli przygotowujący do zmian, które z dużym prawdopodobieństwem dopiero nastąpią, a nawet inicjujący korzystne dla firmy zmiany w otoczeniu zewnętrznym.

Zwracając uwagę na proces decyzyjny mikroprzedsiębiorcy będący podstawą zachowań inteligentnych rynkowo warto podkreślić specyfikę myślenia takich osób. Z badań R.A. Barona i G.D. Markman<sup>6</sup> wynika, że przedsiębiorców

---

<sup>3</sup> M. Pomowska, M. Starnawska, „Majsterkowanie dla każdego” – czy każdy może być przedsiębiorcą w Polsce?, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 34 (540), s. 409.

<sup>4</sup> Por. M. Strużycki, *Struktura wyróżników europejskich w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 49.

<sup>5</sup> Tamże, s. 53.

<sup>6</sup> T. Zaleśkiewicz, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszką, GWP, Gdańsk 2004, s. 318.

cechuje charakterystyczna „czujność” prowadząca do poszukiwania informacji, pozwalających odróżnić prawdziwe okazje rynkowe od szans pozornych. Potrafią w większym niż inni stopniu porównywać potencjalne korzyści i zagrożenia. Ponadto dużą wagę przywiązują do informacji nieformalnych, a ich myślenie częściej ma charakter intuicyjny niż systemowy. Zamiast analiz wolą wykorzystywać ogólny obraz zdarzeń, poszukując skojarzeń, dopatrują się znaczeń w zdarzeniach pozornie mało istotnych<sup>7</sup>. I choć właściwości procesów myślowych przedsiębiorców mogą stać się przyczyną popełniania przez nich wielu błędów, to jednak jest to jednocześnie myślenie bardziej otwarte, twórcze, wskazujące na aktywne podejście do sytuacji problemowych.

Rysunek nr 1 przedstawia psychologiczny kontekst decyzji rynkowych podejmowanych przez mikroprzedsiębiorców. Style decyzyjne preferowane przez przedsiębiorców, skorelowane z zachowaniami rynkowymi ich firm, wskazują na charakterystyczne właściwości odmienne od tych, które obserwuje się np. u menedżerów w dużych jednostkach gospodarczych.



Rys.1. Psychologiczny kontekst inteligencji rynkowej mikroprzedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Zaleskiewicz, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, GWP, Gdańsk 2004, s. 319–320.

*Wewnętrzna orientacja w podejmowaniu decyzji* oznacza, że przedsiębiorcy mają tendencję do kierowania się głównie własnymi opiniami, sądami, spostrzeżeniami i minimalizowania znaczenia opinii ze źródeł zewnętrznych (np. ekspertów). *Silne zorientowanie na wzrost* powoduje, że właściciele koncentrują się

<sup>7</sup> C.W. Allinson, E. Chell, J. Haynes, *Intuition and Entrepreneurial Behavior*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2000, No. 9, s. 31–43.

na tych działaniach, które mogą przyczynić się do wzrostu ich przedsiębiorstwa. *Traktowanie firmy jako odrębnego bytu* oznacza emocjonalny stosunek do przedsiębiorstwa, które traktowane jest jako coś więcej, niż własność. *Kierowanie się wizją* to odrzucanie postaw oportunistycznych i wytrwałe dążenie do celu, mimo okresowych niepowodzeń. *Orientacja na ludzi* to zmienna, w której wyraża się świadomość przedsiębiorców, iż w działalności gospodarczej szczególne znaczenie mają decyzje dotyczące ludzi.

### **Źródła inteligencji rynkowej małych podmiotów gospodarczych**

W odniesieniu do człowieka wskazuje się na znaczenie czynników genetycznych i środowiskowych jako determinant potencjału intelektualnego. Analogicznie można wskazać na swoiste wyposażenie genetyczne mikrofirmy, która posiada cechy wyraźnie różniące ją od innych podmiotów gospodarczych i jednocześnie stanowiące potencjalne źródło inteligentnych zachowań na rynku. Za korzystne wyróżniki mikroprzedsiębiorstw można uznać:

- możliwość szybszej reakcji na zmieniające się wymagania rynku,
- łatwość zagospodarowania niszy i szczelin rynkowych,
- bardziej efektywne wykorzystanie różnorodnych kompetencji pracowników,
- płaskie, proste struktury organizacyjne sprzyjające dobremu przepływowi informacji i ograniczaniu biurokracji w zarządzaniu,
- łatwość wchodzenia w układy kooperacyjne,
- silny związek z regionem działania umożliwiający zaspokajanie różnych zakresów popytu i trafne diagnozowanie zmian w popycie,
- kształtowanie lokalnej reputacji, indywidualizacja kontaktów z klientami, budowanie kontaktów wielopokoleniowych,
- indywidualność produktową.

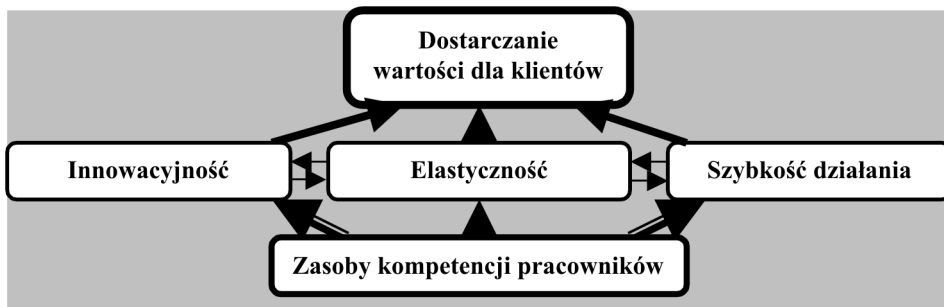
### **Model przedsiębiorstwa inteligentnego rynkowo**

Model jest tu rozumiany jako abstrakcyjne przedstawienie rzeczywistości w taki sposób, by uporządkować i uprościć spojrzenie na daną rzeczywistość przez odtworzenie jej podstawowych cech charakterystycznych<sup>8</sup>. W przedstawionym modelu przedsiębiorstwa inteligentnego (por. rysunek nr 2) jako podsta-

---

<sup>8</sup> Ch. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 59.

wę traktuje się zasoby kompetencji pracowników, w tym szczególnie właścicieli. Na podstawie syntezy licznych definicji kompetencji proponujemy przyjąć, że kompetencje *to wszelkie cechy i uprawnienia pracowników, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników*<sup>9</sup>. Inteligencja ludzi, ich różnorodne talenty i inne predyspozycje osobowościowe oraz kwalifikacje zawodowe, a także motywacja do działania są warunkiem koniecznym do tego, by przedsiębiorstwo było innowacyjne, elastyczne i szybko wprowadzało niezbędne zmiany. Pracownicy przedsiębiorstwa inteligentnego mają świadomość nieustannych zmian na rynku, zwłaszcza w obszarze potrzeb i wartości klientów, rozumieją konieczność dostosowywania się do tych zmian. Elastyczność utożsamiamy ze zdolnością organizacji do przystosowania wewnętrznych struktur i procesów w reakcji na zmianę w otoczeniu. Organizacje elastyczne to te, które ciągle rozwijają strategię swojego działania, przystosowują je do nowych realiów rynków oraz zmieniają wszystkie elementy organizacji, aby współgrały z nową strategią. Elastyczność może być tym większa, im mniej przedsiębiorstwo jest sformalizowane oraz im bardziej nastawione jest na cele<sup>10</sup>. Mikroprzedsiębiorstwom łatwiej spełnić te warunki niż większym jednostkom gospodarczym.



Rys. 2. Model mikroprzedsiębiorstwa inteligentnego rynkowo

Źródło: opracowanie własne.

Z elastycznością organizacji ściśle powiązana jest innowacyjność. Innowacyjność traktuje się jako „centralny czynnik motoryczny prowadzący do dosko-

<sup>9</sup> Szerzej: J. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> Por. W. Jakubowska, *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji*, w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 15–16.

nałości w organizacji”<sup>11</sup>. I choć najmniejsze podmioty gospodarcze często opisywane są jako mało innowacyjne<sup>12</sup>, sytuacja w tym zakresie znacząco i korzystnie zmienia się na przestrzeni ostatnich lat. W literaturze znajdujemy zarówno argumenty wskazujące na pozytywny związek innowacyjności z dużymi rozmiarami przedsiębiorstwa (większe zasoby, większy rynek, mniejsze ryzyko)<sup>13</sup>, jak i na przewagę innowacyjną małych firm wynikającą z większej elastyczności, sprawniejszej komunikacji, większych możliwości w zakresie specjalizacji<sup>14</sup>. Jako zasadne wydaje się przyjęcie, że wielkość przedsiębiorstwa nie stanowi kluczowej determinanty innowacyjności. Większą rolę odgrywa tu prawdopodobnie kultura proinnowacyjna.

Wartość dostarczana klientom stanowi najważniejszy wskaźnik inteligencji rynkowej przedsiębiorstwa. Subiektywnie doświadczane korzyści wynikające z faktu posiadania produktu, skorzystania z usługi stanowią podstawowe źródło satysfakcji klienta, jego pozytywnych doświadczeń, o które zabiega firma inteligentna. Sferą poszukiwania, różnicowania i kreowania wartości dla klientów są obecnie: jakość, bogactwo cech, szeroka gama usług, profesjonalne zaspokajanie zindywidualizowanych i zmiennych w czasie potrzeb. W przedsiębiorstwie inteligentnym rynkowo klient coraz częściej postrzegany jest jako „gość”, który otrzymuje ofertę wręcz osobistą, a jego korzyści mają charakter nie tylko ekonomiczny czy funkcjonalny, ale również emocjonalny, społeczny i poznawczy. Tradycyjna transakcja zostaje zastąpiona relacją zaangażowaną emocjonalnie, a przedmiotem wymiany stają się doświadczenia.

## Wnioski

Inteligencję rynkową przedsiębiorstwa traktujemy jako zdolność i umiejętność adaptacji do zmian zachodzących na rynku, a nawet wyprzedzania tych zmian. Procesy adaptacyjne przejawiają się w postaci dostarczania klientom zindywidualizowanych, przewyższających ich oczekiwania wartości. Cechami

---

<sup>11</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, w: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>12</sup> Por. A. Strychalska-Rudzewicz, *Uwarunkowania i bariery procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach*, w: *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. J. Komorowski, J. Moczydłowska, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2009, s. 44–48.

<sup>13</sup> A. Arundel, I. Kabla, *What Percentage of Innovations are Patented? Empirical Estimates for European Firms*, „Research Policy” 1998, No. 27, s. 127–141.

<sup>14</sup> S. Graves, N. Langowitz, *Innovative Productivity and Returns to Scale In The Pharmaceutical Industry*, „Strategic Management Journal” 1993, No. 14, s. 594–602.



kluczowymi przedsiębiorstwa inteligentnego są: elastyczność, szybkość działania i innowacyjność. Bazą dla zachowań inteligentnych jest umiejętnie gromadzona i tworzona wiedza rynkowa. Mikroprzedsiębiorstwa, mimo obiektywnych trudności wynikających np. z ograniczonych zasobów, mogą przejawiać wyższy poziom inteligencji rynkowej w porównaniu z większymi podmiotami gospodarczymi. Specyficzne cechy charakterystyczne dla tej grupy organizacji przedstawione w tym artykule, w połączeniu z wysokimi zasobami kompetencji zawodowych oraz z motywacją przedsiębiorców i innych osób zatrudnionych w firmie, mogą zaowocować bardzo wysokim poziomem efektywności działania. Przedsiębiorstwo może oceniać poziom swojej inteligencji rynkowej dokonując ewaluacji takich wskaźników działania jak: szybkość podejmowania i realizacji decyzji (zwłaszcza marketingowych), innowacyjność produktowa i organizacyjna, zarządzanie zmianami, trwałość relacji z klientami, poziom satysfakcji klientów, liczba nowych klientów, wizerunek przedsiębiorstwa.

## **MARKET INTELLIGENCE OF MICRO-ENTERPRISE**

### **Summary**

One of the key features of a modern industrial enterprise, which determines the survival and development in a hyper-competitive, turbulent, recessionary environment, is market intelligence. The purpose of the article is to seek answers to the question what constitutes the essence of enterprises' market intelligence, with particular emphasis on micro-enterprises. What other detailed features allow intelligent behaviour? What measures can be used to assess the intelligent potential of an enterprise? This article also contains the author's model of intelligent micro-enterprise, which may be used for practical assessment of enterprise's market intelligence and possibilities of its development.

*Translated by Joanna Moczyłowska*