

Jan Polowczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
jan.polowczyk@ue.poznan.pl

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO WIELOWYMIAROWA PRZESTRZEŃ PARADOKSÓW

Streszczenie: Nie ma optymalnych i uniwersalnych strategii, które można byłoby zalecać przedsiębiorstwom w konkretnych warunkach. Zarządzanie strategiczne jest tym obszarem zarządzania, w którym największe znaczenie ma kreatywność zarządów przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przedstawienie złożoności zarządzania strategicznego przy wykorzystaniu koncepcji paradoksu. Artykuł składa się z czterech części i zakończenia. W pierwszej części przedstawiono pozycję zarządzania strategicznego jako subdyscypliny zarządzania, w drugiej opisano znaczenie paradoksów, wykorzystując konfucjańską koncepcję filozoficzną yin i yang. Część trzecia przedstawia zarządzanie strategiczne jako zbiór paradoksów. Z kolei w części czwartej sformułowano koncepcję wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie strategiczne, paradoks.

Klasyfikacja JEL: D01, L2.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A MULTIDIMENSIONAL SPACE OF PARADOXES

Abstract: There are no optimal or universal strategies that could be recommended to companies in specific conditions. Strategic management is an area of management in which the creativity of top managers is the most important. The purpose of this paper is to present the complexity of strategic management using the concept of paradox. The article consists of four parts, followed by some final remarks. The first part presents the position of strategic management as a sub-discipline of management. The second part describes the notion of a paradox by means of the Confucian philosophical concept of yin and yang. The third part explains strategic management as a set of paradoxes. Finally, the fourth part formulates the concept of a multidimensional space of strategic paradoxes.

Keywords: management, strategic management, paradox.

Wstęp

Zarządzanie jest nauką praktyczną, w której dominującym względem badawczym jest sprawność w osiąganiu zamierzonych celów [Koźmiński 2008, s. 227]. Wiedza dotycząca zarządzania ewoluuje wraz z rozwojem cywilizacji, a w szczególności z postępem techniki, który przesądza w dużej mierze o formach organizacyjnych. Nie umniejszając w niczym rangi zarządzania jako przedmiotu nauczania akademickiego, należy jednak podkreślić, że nieustannie toczy się dyskusja nad tym, czym jest w istocie zarządzanie.

Wielu autorów traktuje zarządzanie jako połączenie wiedzy i sztuki [Griffin 2005; Mintzberg 2012]. Według H. Mintzberga [2012, s. 29], odkąd F. Taylor nazwał swoją koncepcję racjonalizacji pracy metodą naukową, „uważaliśmy, że Święty Graal zarządzania tkwi w nauce i profesjonalizmie”. Niewątpliwie prace Taylora wywarły wielki wpływ na przemysł w Stanach Zjednoczonych i Europie. Wiele organizacji, stosując jego zasady, osiągnęło wzrost efektywności. Jednak po wielu dekadach „szukania Świętego Graala przyszedł moment, by powiedzieć sobie, że zarządzanie nie jest nauką ani zawodem, lecz praktyką, której można się nauczyć głównie z doświadczenia i która jest mocno osadzona w kontekście. [...] Skuteczne zarządzanie jest [...] w większym stopniu sztuką, a w szczególności opiera się na rzemiośle. Sztuka jest dziedziną olśnień, wizji, które mają charakter intuicyjny. Rzemiosło z kolei polega na uczeniu się na podstawie doświadczenia – znajdowania rozwiązań w walce z realnymi problemami” [Mintzberg 2012, s. 27]. Koncepcję zarządzania jako praktyki Mintzberg wpisał w trójkąt, którego wierzchołkami są: sztuka, rzemiosło i nauka. Sztuka jest źródłem pomysłów i ma siłę integrującą. Dzięki rzemiosłu, nabywanemu doświadczeniu, powtarzalności i rutynie może następować ewolucyjne doskonalenie. Z kolei nauka wprowadza porządek dzięki usystematyzowanej analizie opartej na wiedzy, a przede wszystkim dąży do ustalenia powiązań przyczynowo-skutkowych i do sformułowania możliwie stałych reguł postępowania.

Każda organizacja jest unikatowa. Zachowanie menedżera jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, szczególnymi dla danego momentu i w specyficznym otoczeniu. W związku z tym decyzje menedżerskie trafne w pewnej konkretnej sytuacji, w innych uwarunkowaniach mogą być zupełnie nieskuteczne. Nie istnieje coś takiego, jak „najlepsza metoda zarządzania”. Stosowana metoda powinna zależeć od sytuacji [Mintzberg 2012, s. 28–29; Polowczyk 2008, s. 279–280]. W zawodzie menedżera w większym stopniu niż w przypadku inżyniera lub lekarza mają znaczenie intuicja, doświadczenie, kreatywność oraz umiejętność kojarzenia faktów i wykorzystywania okazji.

Trudno sobie wyobrazić dobrego konstruktora czy chirurga, którzy nie ukończyliby specjalistycznych uczelni. Często natomiast podziwiamy menedżerów, którzy nie spędzili ani jednego dnia w szkole zarządzania.

Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie specyfiki i złożoności zarządzania strategicznego za pomocą koncepcji paradoksu. Artykuł składa się z czterech części i podsumowania. W pierwszej części przedstawiono usytuowanie subdyscypliny zarządzania strategicznego w ramach dyscypliny zarządzania. W części drugiej opisano znaczenie paradoksów, wykorzystując starożytną konfucjańską koncepcję filozoficzną yin i yang. Trzecia część przedstawia zarządzanie strategiczne jako zbiór paradoksów. Z kolei w części czwartej zaproponowano koncepcję wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

1. Pozycja zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu integrującą wiedzę z różnych dziedzin, w tym przede wszystkim ekonomii, finansów, marketingu, socjologii, psychologii, antropologii, a także innych. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie strategiczne ma charakter interdyscyplinarny i w związku z tym wymaga różnych teoretycznych perspektyw badawczych. Zarządzanie strategiczne jest nowoczesną nauką powstałą z zapotrzebowania praktyki, a w szczególności współczesnych korporacji przemysłowych.

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji zarządzania strategicznego, ale wśród badaczy jest ogólne porozumienie co do tego, czym się zajmuje. R. Nag, D.C. Hambrick i M.J. Chen [2007] sformułowali konsensualną definicję, biorącą pod uwagę różnorodne poglądy, szkoły i podejścia, w następujący sposób:

Zarządzanie strategiczne zajmuje się ważnymi zamierzonymi i ujawnionymi inicjatywami podjętymi przez zarządy firm w imieniu ich właścicieli, wykorzystując posiadane zasoby, ażeby umocnić pozycję firmy w jej zewnętrznym środowisku, a w tym także poprawić jej wyniki.

Strategia przedsiębiorstwa jest narzędziem komunikacji. Stratedzy firmy, czyli członkowie zarządu na czele z jego prezesem, muszą mieć pewność, że interesariusze znają cel organizacji i to, jak będzie realizowany. Strategię muszą znać niewątpliwie menedżerowie, przedstawiciele handlowi i wszyscy pracownicy. Ponadto strategię powinni znać akcjonariusze, dostawcy, klienci i inni partnerzy. Oczywiście, nie wszystkie szczegóły strategii muszą lub powinny być znane wszystkim interesariuszom w jednakowym stopniu.

Władze lokalne powinny znać na przykład skalę inwestycji, a społeczności lokalne – wiedzieć, jak bardzo wpłynie ona na jakość ich życia.

Niewątpliwie naturalnym oczekiwaniem wobec zarządzania strategicznego jest wskazanie najlepszej strategii, którą można zastosować w danym przedsiębiorstwie i w konkretnych warunkach otoczenia. Powstaje oczywiste pytanie, jak definiować najlepszą strategię. Tu przyjmiemy, że najlepsza strategia realizuje w największym stopniu cele zarządu, który z kolei reprezentuje interesy właścicieli. A zatem najlepsza strategia to taka, która najskuteczniej realizuje cele właścicieli.

Celem setek milionów małych, rodzinnych firm we wszystkich krajach jest przede wszystkim utrzymanie godziwego poziomu życia. We współczesnym świecie decydujące znaczenie mają jednak wielkie korporacje międzynarodowe, które w większości są spółkami giełdowymi. W ich wypadku podstawowym celem jest powiększanie wartości zainwestowanego kapitału, co jest możliwe tylko wtedy, gdy wartość giełdowa spółki rośnie szybciej niż wartość akcji innych spółek. Z kolei tempo wzrostu akcji jest wypadkową co najmniej trzech podstawowych elementów: wzrostu zysku netto na jedną akcję (*earnings per share* – EPS), wielkości firmy mierzonej udziałami w rynku (lub wartością sprzedaży), a także zaufania akcjonariuszy do zarządu, że będzie on zdolny do zapewnienia zyskowności firmy w przyszłości.

Trzeba pamiętać, że nie ma jedynych, uniwersalnych i zawsze sprawdzających się strategii. Historia biznesu ostatnich dekad pokazuje, że w tej samej branży, w tym samym czasie i na tych samych rynkach funkcjonują z powodzeniem firmy stosujące różne strategie. Nie ma strategii optymalnych, opracowanych wcześniej, a potem wdrożonych. Skuteczna strategia to taka, która napęłnia zaangażowanych ludzi energią: to oni ją urzeczywistniają, sprawiając, że na koniec okazuje się skuteczna [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 1998, s. 116]. O tym, czy i w jakim stopniu strategia jest skuteczna, dowiadujemy się *ex post*, po jej zrealizowaniu. A *priori* nie jesteśmy w stanie tego określić [Beinhocker 2007, s. 280–281]¹.

¹ Dobrym przykładem jest Federal Express (FedEx), lider na rynku ekspresowych przesyłek, założony przez F. Smitha. Smith, rozpoznawszy okazję na rynku, przygotował biznes plan w ramach studiów MBA. Otrzymał ocenę negatywną, ponieważ wykładowca uznał projekt za mało realny. Smith przedstawił swój projekt także zarządom UPS i U.S. Postal Service. Te jednak go odrzuciły, uważając, że nie ma takiej potrzeby na rynku. A zatem znający rynek menedżerowie i profesor nie dostrzegli w projekcie okazji na biznes. F. Smith był jednak mocno przekonany co do słuszności swoich pomysłów i w 1971 roku sam założył firmę, która odniosła wielki sukces, działa w skali globalnej, zatrudnia 290 tys. pracowników i w 2012 roku osiągnęła prawie 43 mld USD wartości sprzedaży. Jej strategia była kopiowana przez konkurentów [Singh 2001].

M. Porter [1992] wyróżnił dwa podstawowe rodzaje strategii, które można stosować indywidualnie lub w kombinacjach, a które umożliwiają utrzymywanie przez dłuższy czas wyników lepszych od uzyskiwanych przez konkurentów:

- przywództwo kosztowe – najniższe koszty w branży (*cost leadership*),
- wyróżnianie się wysoką jakością produktów i wysokimi cenami (*differentiation*).

Dwie powyższe strategie są krańcowo różne. Pierwsza polega na produkcji i/lub sprzedaży produktów jak najtaniej i w jak największych ilościach. Druga natomiast jest związana z produkcją i/lub sprzedażą produktów ekskluzywnych, bardzo drogich i w relatywnie niedużych seriach. Obie strategie wymagają od firm innych umiejętności i zasobów. Stosowane konsekwentnie prowadzą do trwałych sukcesów. Największa amerykańska sieć detaliczna Wal-Mart założona przez Samuela Waltona, zatrudniająca ponad 2 mln pracowników, stosuje od swoich początków w latach 60. XX wieku strategię przywództwa kosztowego. Suma bogactwa Waltona odziedziczona przez jego potomków przewyższa bogactwo zgromadzone przez B. Gatesa czy C.S. Helu [Forbes 2014]. Najbogatszymi Niemcami są założyciele sieci dyskontów: K. Albrecht (sieć Aldi) oraz D. Schwarz (sieci: Lidl i Kaufland). Na przeciwnym biegunie strategii znajduje się francuskie przedsiębiorstwo LVMH wyspecjalizowane w sprzedaży marek luksusowych, a jego założyciel, B. Arnault, jest drugim najbogatszym Francuzem po L. Bettencourt, głównej właścicielce koncernu L'Oreal [Forbes 2014].

2. Znaczenie paradoksów w zarządzaniu strategicznym

Jak już zaznaczono, nie ma optymalnych i uniwersalnych strategii, które można byłoby zalecać przedsiębiorstwom w konkretnych warunkach. Zarządzanie strategiczne jest tym obszarem zarządzania, w którym największe znaczenie ma kreatywność zarządów przedsiębiorstw. Historia biznesu XX wieku pokazuje, że względnie trwałe sukcesy odnosiły te firmy, które były pionierami we wdrażaniu nowych modeli biznesowych (np. Ford, General Motors, Dell, Wal-Mart, Apple, Amazon) lub nowych technologii (np. 3M, General Electric, IBM, Kodak, Apple, Microsoft, Nokia). Firmy pionierskie szybko znajdowały naśladowców, którzy często przerastali owych pionierów (np. Dell w latach 90. ub. wieku wyprzedził IBM i Apple, a po kilkunastu latach został pokonany przez HP). W każdej dziedzinie ludzkiej działalności mamy do czynienia z efektem imitacji najlepszych wzorców technicznych lub kulturowych. Nie inaczej jest w biznesie. Możemy mówić zatem o zjawisku mody biznesowej

polegającym na naśladownictwie najlepszych praktyk. W ten sposób rozpowszechniane są koncepcje strategiczne, w tym modele biznesowe i wynalazki techniczne.

T.J. Peters i R.H. Waterman [1982], na podstawie badań najlepszych amerykańskich korporacji, doszli do wniosku, że podstawową wspólną cechą doskonałych firm jest zdolność do zarządzania wieloznacznością i paradoksem. Było to niewątpliwie oryginalne i odkrywcze stwierdzenie, niezgodne z panującymi poglądami na zarządzanie, a w szczególności zarządzanie strategiczne².

Pojęcie „paradoks” wywodzi się od greckiego słowa *paradoksos* (nieoczekiwany, nieprawdopodobny). Paradoksem nazywamy sformułowania zaskakujące w treści, wydające się w pierwszej chwili nieprawdziwe lub bezsensowne, oparte na zestawieniu ze sobą dwóch członów z pozoru wykluczających się treściowo, niezgodne z przekonaniami powszechnie przyjętymi. Trafnym określeniem paradoksu może być łacińskie wyrażenie przypisywane poecie rzymskiemu Horacemu (65–8 p.n.e.) *concordia discors*, czyli: niezgodna zgoda lub rozbieżna jednomyślność [Kopaliński 1983]. Można to też interpretować jako harmonię sprzeczności.

Przykładem równoczesnych działań sprzecznych (paradoksalnych) może być maksyma przypisywana starożytnym Rzymianom: „chcesz mieć pokój – gotów się do wojny” (łac. *si vis pacem, para bellum*). Dzisiaj maksyma ta stanowi podstawową obronną doktrynę odstraszenia przyjętą przez państwa członkowskie Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (NATO).

Z kolei w antycznej dualistycznej filozofii chińskiej istniała koncepcja yin i yang. Opisuje ona dwie pierwotne i przeciwne, lecz uzupełniające się siły, które odnaleźć można w całym wszechświecie [Li i in. 2012]. Ich symbolem jest ikona przedstawiona na rysunku 1.



Rysunek 1. Symbol graficzny koncepcji yin i yang

Źródło: Li i in. [2012]

W filozofii Wschodu dominuje podejście holistyczne: harmonijna, wzajemna zależność między różnymi bytami. Wszelkie elementy natury są ze sobą ściśle powiązane i podlegają nieustannym przemianom. Yin i yang wzbogaca zachodnie myślenie o przeciwieństwach: każde z nich zawiera w sobie ziarno

² „To, o czym nasi racjonalni przyjaciele ekonomiści mówią nam, że jest niemożliwe, doskonałe firmy robią rutynowo” [Peters i Waterman 1982].

drugiego przeciwieństwa. Objasnia dynamiczną równowagę (harmonijną integrację) przeciwieństw.

Yang jest reprezentowane przez biel i oznacza Słońce, siłę, aktywność, radość, ciepło i lato, symbolizuje męski aspekt natury, ekstrawersję oraz liczby nieparzyste. Symbolizuje ogień lub wiatr. Z kolei yin jest reprezentowane przez czerń i oznacza Księżyc, bierność, uległość, smutek, chłód i zimę; symbolizuje żeński aspekt natury, introwersję oraz liczby parzyste. Yin symbolizuje wodę lub ziemię.

Wzajemne oddziaływanie yin i yang jest przyczyną powstawania i zmiany wszystkich rzeczy. Z nich powstaje pięć pierwiastków: ogień, woda, ziemia, metal i drewno. Wśród sił natury można zauważyć stany yin i yang będące w ciągłym ruchu. Podstawowym wykładem nauki o yin i yang jest *Księga przemian Yijing* [Li i in. 2012].

J. Collins oraz J.I. Porras [2008], podkreślają, że wizjonerskie firmy cechują się dualistycznym podejściem podobnym do yang i yin. Nie ulegają tzw. tyranii ALBO, czyli racjonalnemu pogładowi mówiącemu, że nie da się połączyć w jedną całość dwóch przeciwstawnych sił, ponieważ byłby to paradoks. Tyrania ALBO skłania ludzi do wierzenia, że można mieć A albo B, ale nie można mieć jednego i drugiego. Collins i Porras przedstawili, jak najlepsze wizjonerskie firmy radzą sobie z paradoksem łączenia biznesowych sprzeczności (wymienili ich 11).

Każdy paradoks ma dwa przeciwstawne bieguny. Oto kilka przykładów:

- tradycja – postęp,
- wiara – wiedza,
- nauka – sztuka,
- analiza – intuicja,
- egoizm – altruizm [Smith 1989],
- kreatywna destrukcja [Schumpeter 1995],
- teoria X i Y D. McGregora [Griffin 2005],
- osobista skromność i profesjonalna siła (w odniesieniu do najlepszych menedżerów) [Collins 2001].

Jack i Suzy Welch [2005, s. 84] stwierdzają, że słowo paradoks nieodłącznie wiąże się z przywództwem w biznesie. Na przykład bardzo często pada pytanie, jak połączyć krótkookresowe zarządzanie wynikami kwartalnymi z realizowaniem zamierzeń długookresowych. Według Welchów zadaniem każdego lidera jest równoważenie tych sprzecznych celów. Nazywają to codziennym poszukiwaniem złotego środka.

Wielkie międzynarodowe korporacje są potężnymi siłami napędowymi rozwoju gospodarczego, dają pracę setkom milionom ludzi, tworzą nowe wynalazki, przyczyniają się do poprawy warunków życia, ale jednocześnie

pożerają nieproporcjonalnie dużo światowych nieodnawialnych zasobów. Równolegle generują innowacje, które redukują zużycie surowców i zmniejszają emisję zanieczyszczeń. Korporacje są zatem źródłem zarówno degradacji przyrody, jak i rozwiązań jej przeciwdziałających. Wiele przełomowych wynalazków w dziejach ludzkości może jednocześnie dawać wzrost dobrobytu i postępu, ale też może być przyczyną nieszczęść (np. energia jądrowa, samochód, internet itp.).

Paradoksy są wszechobecne. Podstawowym dylematem, przed którym stoi nasza cywilizacja, jest sposób dalszego rozwoju. Są dwie sprzeczne teorie: teoria Thomasa Malthusa i teoria Roberta Solowa [Martin i Kemper 2012]. Zgodnie z tokiem rozumowania Malthusa, zasoby są wyczerpywalne i trzeba nimi oszczędnie gospodarować: konsumenci i korporacje muszą pracować nad bardziej efektywnym zużyciem zasobów, recyklingiem, i poskromić apetyty w tej konsumpcji. Ten argument odwołuje się bezpośrednio do tradycyjnej cnoty powściągliwości. Malthus obawiał się, że nadmierny przyrost ludności spowoduje niemożliwość wyżywienia rosnącej populacji, ponieważ liczba ludności niepoddana kontroli rośnie w tempie geometrycznym, a żywność przyrasta w tempie arytmetycznym. Jest to teoria pesymistyczna.

Zgodnie z drugim nurtem argumentacji, wypływającym z prac dwudziestowiecznego ekonomisty Roberta Solowa, laureata Nagrody Nobla z 1987 roku, problemy środowiskowe i inne są zawsze rozwiązywalne dzięki ludzkiej pomysłowości. Ten pogląd odwołuje się do ludzkiego naturalnego optymizmu, wspiera deregulację gospodarki i promuje wzrost. Nietrudno zauważyć, że poglądy Malthusa i Solowa są trudne do pogodzenia. Jednakże, chcąc osiągnąć realny postęp w rozwiązywaniu światowych problemów, musimy wykorzystać oba opisane ujęcia.

Efekt paradoksu występuje w tzw. austriackiej szkole ekonomii, szczególnie w koncepcji „twórczej destrukcji” J.A. Schumpetera. W swojej wizji kapitalizmu Schumpeter zakłada, że ciągle pojawianie się nowych przedsiębiorców z rewolucyjnymi pomysłami, które niszczą stare biznesy, stanowi siłę, która jest w stanie podtrzymywać długotrwały rozwój ekonomiczny.

Każdy człowiek w swoim postępowaniu, codziennym czy też zawodowym, musi dokonywać ciągłych wyborów, między innymi: konsumować, czy oszczędzać, zabezpieczając się na przyszłość. Jesteśmy optymistami albo pesymistami. Realizm wymaga umiejętnego połączenia tych postaw. Niekiedy muszą to być wybory zero-jedynkowe (nie–tak), ale najczęściej decyzją powinna być jakaś dowolna kombinacja pośrednia dwóch przeciwstawnych rozwiązań.

Według H. Mintzberga [2012, s. 226] paradoksy są wpisane w zarządzanie – one są zarządzaniem. Zarządzanie to nie tylko zwykła akrobatyka polegająca

na chodzeniu po linii, lecz balansowanie w wielowymiarowej przestrzeni na wielu różnych linach. Wiąże się to w dużym stopniu z koncepcją ograniczonej racjonalności H.A. Simona [Kowalski 2002].

Inne znaczenie paradoksowi w zarządzaniu strategicznym nadaje M.R. Raynor [2008]. Píše on o paradoksie strategii, który polega na tym, że podobna lub nawet ta sama strategia dobrze zaplanowana i skutecznie wdrożona może poprowadzić przedsiębiorstwo zarówno do wielkiego sukcesu, jak i spektakularnej porażki. Albo inaczej: strategię z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także duże ryzyko porażki [Raynor 2008, s. 19].

3. Zarządzanie strategiczne jako zbiór paradoksów

Według W. Czakona [2012] paradoksy odnoszą się do sprzeczności, które oddziałują na zachowanie w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów lub też są wywoływane przez strategię przedsiębiorstw. Paradoks łączy sprzeczności i jest wyrazem postawy poznawczej, która odrzuca redukcjonizm nadmiernie upraszczający rzeczywistość. W biznesie (i szerzej, w ekonomii) mówimy o napięciu (*tension*) albo napięciu strategicznym między dwoma sprzecznymi postawami (poglądami, koncepcjami czy decyzjami) [De Wit i Meyer 2007, s. 32]³. Niekiedy mówimy o dualizmie [Peters i Waterman 1982, s. 31]. Godzenie sprzeczności (krańcowo różnych poglądów) jest podstawową umiejętnością w biznesie i przejawem kreatywności (zarządzanie jako sztuka).

Jedną z takich najbardziej dyskutowanych sprzeczności w zarządzaniu strategicznym jest przekonanie o potrzebie eksploatacji bieżących kompetencji przy jednoczesnej eksploracji nowych kompetencji. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie wymaga jednoczesnego dążenia w obu kierunkach. Nie jest to zatem alternatywa, nie można zrezygnować ani z eksploatacji, ani z eksploracji. Umiejętność prowadząca do adaptacyjnego poszukiwania tej idealnej równowagi nazwano *ambidexterity*, czyli dosłownie oburęcznością, co obrazuje sprawne wykorzystywanie skrajnie różnych opcji.

Historia biznesu ostatnich dekad pokazuje, że w tej samej branży, w tym samym czasie i na tych samych rynkach funkcjonują z powodzeniem firmy stosujące różne strategie. Nie ma zatem strategii optymalnej, opracowanej wcześniej, a potem wdrożonej. Firmy konsultingowe, które stworzyły branżę doradztwa strategicznego (np. Boston Consulting Group, McKinsey, Booz Allen Hamilton), prześcigają się w wymyślaniu nowych koncepcji strate-

³ Potocznie używane jest sformułowanie: „zjeść ciastko i mieć ciastko”.

gicznych, jak outsourcing, zarządzanie firmą przez wartość, wyszczuplanie firmy itp. Żywot poszczególnych koncepcji jest krótszy lub dłuższy. Bardzo trwały wydawał się outsourcing, kiedy to Chiny dzięki niskim kosztom stały się fabryką świata, ale wiele wskazuje, że początek drugiej dekady XXI wieku przyniósł odwrót od tej mody biznesowej i firmy wracają z produkcją na swoje ojczyste rynki. Niewątpliwie outsourcing nie zaniknie, ale przestanie dominować.

Stwierdziliśmy powyżej, że zarządzanie jest połączeniem teorii, praktyki i sztuki. W zarządzaniu strategicznym elementy praktyki i sztuki są szczególnie ważne. Wiedza, doświadczenie oraz intuicja menedżerów zarządzających są podstawą w kreowaniu skutecznych strategii biznesowych. Sukces w biznesie, nawet w tej samej branży, można odnieść w różny sposób. Każda przewaga konkurencyjna jest przemijająca. Wynika to z różnych powodów: konkurenci naśladują innowatora, pojawia się kolejny innowator z nowym wynalazkiem lub modelem biznesowym, wreszcie ciągłym zmianom ulega otoczenie.

Paradoksy w zarządzaniu strategicznym (czy bardziej ogólnie – w zarządzaniu) są nieuniknione ze względu na przedstawiony powyżej opis zarządzania jako połączenia sztuki, rzemiosła i nauki. Wiele firm uzyskiwało sukcesy dzięki temu, że przełamywało powszechnie przyjęte schematy i wzorce zarządzania. Można zatem mówić o reńcie „kreatywnej destrukcji” w zarządzaniu strategicznym. Dobrym tego przykładem jest południowokoreański Samsung Electronics, który swoją silną pozycję zbudował dzięki hybrydowemu systemowi zarządzania [Khanna, Song i Lee 2011]. System ten jest oparty na umiejętnym połączeniu dwóch różnych kultur zarządzania: wschodniej i zachodniej. Samsung połączył dwa niekompatybilne systemy wartości, m.in. zachodnie dążenie do organizacyjnej doskonałości poprzez premiowanie pracowników za osiągnięcia bez względu na wiek ze wschodnią tradycją poszanowania starszych pracowników⁴.

4. Wielowymiarowa przestrzeń paradoksów strategicznych

Paradoksy w biznesie są nieuniknione, ponieważ problemy strategiczne charakteryzuje duża złożoność. W związku z tym powinny być rozpatrywane z różnych perspektyw zawierających wewnętrzne sprzeczności (np. krótki okres – długi okres). Zarządzanie strategiczne jest sztuką rozwiązywania owych

⁴ Warto dodać, że Korea Południowa jest jedynym krajem, na którego fladze znajduje się symbol yin i yang.

paradoksów, czyli sztuką poszukiwania tzw. złotego środka. Obrazowo możemy powiedzieć, że zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie to sztuka biznesowej nawigacji między różnymi opcjami. W niektórych wypadkach stosowanie jednej opcji wyklucza stosowanie drugiej. Jednak w bardzo wielu sytuacjach biznesowych jest możliwe umiejętne wykorzystywanie obu opcji jednocześnie.

Dla zilustrowania wywodów rozważymy paradoks strategiczny na przykładzie podstawowego celu funkcjonowania przedsiębiorstw notowanych na giełdach, czyli spółek publicznych. Jest on często nazywany paradoksem krótkiej i długiej perspektywy czasowej [Welch i Welch 2005, s. 84]. Okres krótki jest związany z celami akcjonariuszy (inwestorów), którym zależy na szybkim zwrocie zainwestowanego kapitału, czyli wzroście wartości spółki. Okres długi jest kojarzony z celami interesariuszy, dla których priorytetem jest możliwe najtrwalsze funkcjonowanie spółki.

Działanie publicznych spółek amerykańskich i europejskich jest zdominowane przez presję na osiąganie kwartalnych wyników. Pomimo kilku silnych wstrząsów na rykach kapitałowych i wprowadzenia ustawy Sarbanesa–Oxleya w 2002 roku, istota gry w zyski nie uległa zmianie. J.R. Graham, C.R. Harvey i S. Rajgopal [2004] z amerykańskiego National Bureau of Economic Research zebrali opinie od ponad czterystu dyrektorów finansowych (CFO) spółek giełdowych, aby określić kluczowe czynniki mające wpływ na decyzje dotyczące raportów kwartalnych. Stwierdzono, że ze względu na silne reakcje rynku wynikające z odchyień rzeczywistych zysków od prognozowanych, firmy wolą poświęcić wartość długookresową, aby tylko osiągnąć krótkookresowe cele w zyskach. Okazało się, że aż 78% CFO woli zrezygnować ze wzrostu ekonomicznej wartości firmy na rzecz „gładkiej” tendencji zmian zysków, które nie zaskakują inwestorów. Ponadto 55% menedżerów wołałoby zrezygnować z bardzo dobrze zapowiadającego się projektu, jeżeli spowodowałby on pogorszenie zysków w stosunku do założeń kwartalnych. Nieuzyskanie planowanych zysków kwartalnych podważa wiarygodność zarządu, co z kolei obniża kurs akcji, ponieważ inwestorzy najbardziej nie lubią niepewności, co wynika z ich awersji do ryzyka [Kahneman i Tversky 1979].

Większość zarządów uważa, że wybiera mniejsze zło, poświęcając długookresową wartość, aby uniknąć krótkookresowego zamieszania, które niechybnie doprowadziłoby do spadku wartości. Wielu argumentuje, że to system (presja rynku finansowego i stadne reakcje inwestorów) wymusza takie decyzje.

Zarządy są przekonane, że osiąganie planowanych kwartalnych zysków przez spółkę buduje dla niej zaufanie rynku i pomaga utrzymać, a nawet stopniowo podwyższać kurs akcji. Określenie równowagi między wynikami

z bieżącej działalności a inwestycjami w wielce niepewną przyszłość należy do najbardziej ryzykownych wyborów, jakich dokonuje każdy prezes spółki. Według A.G. Lafleya [2009], wieloletniego prezesa Procter and Gamble: „Jest w tym więcej sztuki niż nauki. Presja będzie zawsze na teraźniejszość, ponieważ interesy większości akcjonariuszy są krótkookresowe. Tylko nieliczni z nich inwestują w firmę na dłużej niż rok lub dwa. W czasach kryzysu i globalnej recesji, każdy szef firmy czuje jeszcze większą presję koncentrowania się na krótkim okresie: tygodniu, miesiącu czy kwartale”.

Do standardowych reakcji akcjonariuszy na decyzje zarządów w sytuacjach kryzysowych należy wzrost kursu akcji, jeżeli zarząd ogłosi redukcję zatrudnienia. W ten sposób przyjmują z zadowoleniem obniżenie kosztów. D. Kahneman, J.L. Knetsch i R.H. Thaler [1986], na podstawie przeprowadzonych eksperymentów, przedstawili argumenty za ograniczaniem takich działań w celu utrzymania dobrej reputacji i możliwości maksymalizacji zysków w długim okresie. Przykłady wspierające powyższe wywody przedstawił także F. Fukuyama [1997, s. 17–18]. Dlatego w niektórych firmach w sytuacjach kryzysowych zamiast zwolnień stosuje się obniżkę płac dla wszystkich pracowników.

Leszek Czarnecki, jeden z najwybitniejszych polskich menedżerów w branży finansów, przedstawił swoje poglądy dotyczące procesów zachodzących w gospodarce światowej [Czarnecki 2011]. Krytycznie ustosunkował się do nowych technologii finansowych, tj. transakcji wysokiej częstotliwości (*high-frequency trading* – HFT). Czarnecki ubolewał, że zanika etos odpowiedzialnego właściciela firmy i zaproponował: spowolnijmy rzeczywistość. Uważa, że potrzebujemy mechanizmów powstrzymujących główne procesy i że trzeba wdrożyć pewne narzędzia na szczeblu Komisji Europejskiej, na przykład podatek od niektórych transakcji finansowych.

Zaraz potem przyznał się, że sam jest przeciwnikiem wieloletnich planów budżetowych. Każda firma, którą budował lub kupował, musiała przynosić dochód w ciągu roku, maksymalnie dwóch lat. Podkreślił: „zysk musimy osiągać teraz, a nie w przyszłości”. I dodał: „trzeba więcej energii wkładać w bieżące zarządzanie, a nie w realizację wieloletnich skomplikowanych biznesplanów”.

Trudno nie zauważyć, że w swoich wywodach L. Czarnecki popadł w sprzeczność. Z jednej strony namawia do spowolnienia rozpadających się rynków, a z drugiej przekonuje, że nie czas na myślenie w kategoriach długoterminnych celów. Wyciska ze swoich firm zyski najszybciej jak tylko można. W ten sposób potwierdza paradoks krótkiego i długiego okresu w zarządzaniu. Czarnecki w swoich firmach zarządza tym paradoksem bardzo skutecznie, o czym świadczy zgromadzony przez niego majątek.

Należy zaznaczyć, że konkurencja w świecie finansów została w ostatnich kilku latach wzmocniona przez intensywną komputeryzację rynków kapitałowych i wprowadzenie transakcji algorytmicznych HFT. Są one przejawem hiperkonkurencji na rynkach finansowych. Wykorzystują programy komputerowe do przeprowadzania operacji kupna-sprzedaży bez udziału ludzi. Są wykorzystywane głównie przez inwestorów instytucjonalnych: fundusze emerytalne i fundusze powiernicze.

Transakcje HFT błyskawicznie opanowały Wall Street w latach 2007–2009. Jeszcze w 2004 roku HFT było uważane za strategię niszową i mniej niż 25% wolumenu transakcji zawierana była w tym trybie. Obecnie obejmuje ponad 70% amerykańskiego rynku kapitałowego. Podobnie sytuacja wygląda na giełdzie w Londynie. Dzięki HFT obniżane są koszty transakcji i podwyższany jest zwrot dla akcjonariuszy. Poprawiło to znakomicie rentowność sektora finansowego, który wydał setki milionów dolarów na udziały w firmach HFT. Operatorzy, którzy nie rozwinęli swoich własnych algorytmów, kupowali posiadające je firmy. Na przykład Citigroup zakupił Automated Trading Desk. Jednym z największych inwestorów w tym segmencie jest Goldman Sachs.

Następuje szybkie odejście od „fundamentalnego” modelu inwestowania, który zdominował rynek akcji w minionym wieku. Transakcje HFT wzbudzają sporo kontrowersji. Uważane są przez wielu obserwatorów za narzędzie spekulacji niszczące relacje między inwestorem a spółką. Istnieją też obawy, że mogą się wymknąć spod kontroli i doprowadzić do krachu na giełdach. Jak każdy wynalazek, HFT wzbudzają emocje pozytywne związane z większą efektywnością spółek finansowych i negatywne dotyczące obaw o wypuszczenie „dzina z butelki”, mają swoje wady i zalety.

Spójrzmy jednak na inne branże. W wypadkach na drogach ginie wielu ludzi, ale nie powstrzymało to rozwoju branży samochodowej, a dzięki kolejnym innowacjom zwiększył się komfort i bezpieczeństwo jazdy. Dalszego rozwoju technologii HFT nie da się powstrzymać. Jest on konsekwencją ewolucyjnych procesów informatyzacji, która będzie postępowała we wszystkich dziedzinach.

W tabeli 1 przedstawiono przykłady paradoksów strategicznych, jakie napotykają zarządy przedsiębiorstw przy podejmowaniu kluczowych decyzji związanych z dalszym rozwojem. Nie wyczerpuje ona, oczywiście, wszystkich możliwych paradoksów strategicznych, jakie napotykają w realiach biznesowych zarządy przedsiębiorstw. Dualizm paradoksów powoduje, że można z nich zbudować teoretyczną przestrzeń wielowymiarową wszystkich możliwych strategii. Dla przykładu zawartego w tabeli 1 przestrzeń będzie zatem 10-wymiarowa. Mieszczą się w niej wszystkie zrealizowane i realizowane

Tabela 1. Przykłady dziesięciu wybranych paradoksów strategicznych

Lp.	Obszar strategiczny	Yin	Yang
1	Realizacja podstawowego celu przedsiębiorstwa	okres krótki (wartość dla akcjonariuszy)	okres długi (wartość dla interesariuszy)
2	Myślenie strategiczne	analityczne/logika	intuicyjne/kreatywność
3	Myślenie strategiczne	eksploracja	eksploatacja
4	Zmiana strategiczna	rewolucyjna/gwałtowna	ewolucyjna/stopniowa
5	Decyzje strategiczne	centralizacja	decentralizacja
6	Decyzje strategiczne	specjalizacja	dywersyfikacja
7	Decyzje strategiczne	przywództwo kosztowe	przywództwo jakościowe
8	Decyzje strategiczne	rozwój poprzez akwizycje	rozwój organiczny
9	Realizacja strategii	swoboda w adaptacji	rygoryzm wykonawczy
10	Realizacja decyzji strategicznych	konkurencja	kooperacja

Źródło: Na podstawie: [De Wit i Meyer 2007, s. 33].

strategie, a także te niezrealizowane do tej pory. Liczba możliwych strategii w takiej przestrzeni jest bliska nieskończoności.

Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można uznać za efekt eksploracji wielowymiarowej przestrzeni strategii. Co więcej, każdy nowy znaczący wynalazek techniczny (np. grafen) lub organizacyjny (np. telepraca) może spowodować rozszerzenie owej przestrzeni poprzez dodanie nowego, dotąd nieznanego wymiaru. Na przykład, wynalazienie internetu wprowadziło wymiar związany z cyfryzacją aktywności gospodarczej. Można zatem sformułować wniosek o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

Każde przedsiębiorstwo realizuje swoją niepowtarzalną strategię nawet wówczas, gdy w tym samym czasie, na tym samym rynku i w tej samej branży działa wielu konkurentów. Heterogeniczność ta wynika z różnorodności zasobów, w tym zasobów ludzkich, czyli także zarządów, a przede wszystkim osobowości prezesa zarządu, który jest zwykle głównym strategiem przedsiębiorstwa. J. Welch w swoich autobiograficznych książkach wielokrotnie podkreślał, że podstawową rolą prezesa firmy jest zarządzanie wartościami organizacji. Wspomniani już wcześniej Peters i Waterman [1982] przyznają, że prawie w każdej doskonałej firmie był na początku silny lider (lub dwóch). Doskonałe firmy rozwinęły kulturę, która obejmuje wartości i praktyki owych wielkich liderów. I właśnie dlatego te wspólne wartości przetrwały nawet całe dekady po odejściu założyciela. Najlepszą ilustracją powyższego wniosku może być sieć detaliczna Wal-Mart założona przez Samuela Waltona w 1962 roku.

Walton kierował firmą do 1988 roku, a potem, aż do śmierci w 1992 roku, był przewodniczącym rady dyrektorów. Jego kolejni następcy (i jednocześnie wieloletni współpracownicy) D. Glass, L. Scott, M. Duke, a obecnie D. McMillon, bazując na dziele Waltona i dopasowując strategię do realiów kolejnych dekad, spowodowali, że od 2001 roku sieć Wal-Mart znajduje się na pierwszych trzech miejscach w rankingu największych firm świata pod względem wielkości sprzedaży i zatrudnienia. W 1996 roku obroty Wal-Martu przekroczyły 100 mld USD, a w 2013 roku osiągnęły prawie 470 mld USD.

We wspomnianej powyżej abstrakcyjnej wielowymiarowej przestrzeni wszystkich możliwych strategii są i takie, które w pewnych wymiarach nie szukają złotego środka, ale zdecydowanie wybierają jedną z przeciwstawnych alternatyw. Takim wymiarem jest paradoks strategii przywództwa kosztowego i strategii wyróżniania się. Obie strategię zostały zdefiniowane i opisane przez M. Portera jako strategię podstawowe. Na liście najbogatszych ludzi znajdujemy przedsiębiorców, którzy – wykorzystując strategię przywództwa kosztowego – zbudowali wielkie firmy (np. Wal-Mart, Aldi, IKEA, Inditex, H&M, Southwest Airlines). Są na niej także tacy przedsiębiorcy, którzy do bogactwa dochodzili poprzez strategię wyróżniania się, a zatem produkcję i sprzedaż dóbr ekskluzywnych i drogich (B. Arnault – LVMH, L. Bettencourt – L’Oreal, rodzina Pinault – PPR). Tym, co ich wszystkich łączy, jest wielka konsekwencja i mistrzostwo w realizacji wybranych podstawowych strategii porterowskich.

Potwierdzeniem powyższych uwag mogą być przypadki dwóch amerykańskich przedsiębiorstw z branży komputerowej: Apple i Dell. Branża ta bez wątpienia była najbardziej innowacyjną branżą w drugiej połowie XX wieku i zapoczątkowała okres postindustrialny. Obie firmy powstały mniej więcej w tym samym czasie (Apple – w 1976 roku, Dell – w 1984 roku). Obie były założone przez młodych entuzjastów nowej techniki, niemających wykształcenia technicznego, co zastępowali niezwykleymi talentami biznesowymi.

Strategie, które te firmy realizowały, były bardzo różne. W skrócie można powiedzieć, że Apple od samego początku dążył do technicznej perfekcji, produkowania wyjątkowych komputerów, dla wąskiego grona specjalistów i po wysokich cenach. Realizował zatem strategię wyróżniania się. Dell odwrotnie, nie wprowadzał nowinek technologicznych, ale dążył do produkowania komputerów po jak najniższych kosztach i sprzedawania po jak najniższych cenach.

Współcześnie psychologowie odnośnie do dwóch typów przetwarzania informacji w ludzkim mózgu przyjęli koncepcję dualnego procesu. Pierwotny system przetwarzania wiąże się z procesami automatycznymi, niewymagającymi wysiłku, i z uczeniem się na podstawie doświadczeń, bez świadomej

uwagi. Większa część życia człowieka opiera się na tych procesach. Intuicja jest ściśle związana właśnie z tymi procesami [Kahneman 2003; 2011]. Drugi system przetwarzania informacji umożliwia ludziom świadome poznawanie i uczenie się, a także prowadzenie analiz w sposób usystematyzowany. Ten system przetwarzania informacji wykorzystują modele podejmowania decyzji, które zdominowały teorię procesów decyzyjnych w zarządzaniu.

Badania pokazują, że menedżerowie zarządzający rutynowo, gdy muszą rozwiązywać złożone problemy, polegają na intuicji. Ogólnie przyjmuje się, że im wyższy szczebel zarządzania, tym menedżerowie bardziej polegają na intuicji [Hayashi 2001]. Wymaga tego specyfika decyzji strategicznych (planowanie strategiczne, fuzje, zmiany organizacyjne, marketing, zasoby ludzkie, badania nad nowymi produktami itp.). Zdecydowana większość tych decyzji ma charakter jednorazowy i unikatowy.

Wnioski końcowe

Nauki o zarządzaniu powinny nie tylko opisywać i wyjaśniać funkcjonowanie systemów zarządzania, ale także formułować zalecenia praktyczne. Naturalnym oczekiwaniem wobec zarządzania strategicznego jest wskazanie najlepszej strategii, którą można zastosować: w danym przedsiębiorstwie, w danym czasie i w konkretnych warunkach otoczenia. Tymczasem nie istnieje coś takiego jak „najlepsza metoda zarządzania”. W zarządzaniu nie ma praw uniwersalnych. Każdy rzeczywisty i znaczący problem jest wyjątkowy, ma kilka rozwiązań, i to szybko tracących aktualność. Są natomiast dobre praktyki zarządzania wynikające z doświadczenia: zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo, planowanie budżetowe, struktury organizacyjne, finanse, marketing, sprzedaż itp. Nie można mówić o uniwersalnych, optymalnych zasadach zarządzania. Można natomiast mówić o dobrych praktykach i dostosowywać je do konkretnej firmy. Historia biznesu ostatnich dekad pokazuje, że w tej samej branży, w tym samym czasie i na tych samych rynkach funkcjonują z powodzeniem firmy stosujące różne strategie. O tym, czy i w jakim stopniu strategia jest skuteczna, dowiadujemy się *ex post*, po jej zrealizowaniu.

Paradoksy muszą być rozwiązywane przez każdy zarząd przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu indywidualnych ram poznawczych menedżerów zarządzających. Decyzjom tym trudno narzucić normatywny rygor. Przypadki najlepszych firm pokazują, że w tej sferze decyzyjnej większą rolę odgrywa intuicja (doświadczenie i talent) niż trzymanie się teoretycznych wzorców, które szybko ulegają dezaktualizacji. Dlatego nie jest celowe zalecanie przed-

siębiorstwu stosowania jakiejś konkretnej strategii ze zbioru przestrzeni strategii. Historia biznesu ostatnich dekad pokazuje, że wiele wyróżniających się modeli biznesowych i rewolucyjnych wynalazków powstało wbrew opiniom ekspertów i powszechnym praktykom [Collins i Hansen 2011; Singh 2001]. Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można nazwać efektem odkrywania (eksploracji) wielowymiarowej przestrzeni strategii. Każdy nowy znaczący wynalazek techniczny może spowodować rozszerzenie owej przestrzeni poprzez dodanie nowego, dotąd nieznanego wymiaru. Można zatem sformułować wniosek o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych.

Zarządzanie strategiczne polega na rozwiązywaniu paradoksów. Należy zatem dążyć do obiektywizacji procedur rozwiązywania owych paradoksów. Rosnąca liczba publikacji na temat zastosowań ekonomii behawioralnej w zarządzaniu strategicznym zaczyna generować nową jakość. Na przykład D. Kahneman wraz z zespołem przedstawił procedurę kontroli jakości podejmowania decyzji strategicznych [Kahneman, Lovallo i Sibony 2011]. Za wzór posłużyły im procedury kontrolowania jakości między innymi w produkcji, logistyce, zarządzaniu projektami, w budownictwie czy w medycynie. W związku z tym można oczekiwać, że kolejne publikacje przyczynią się do wzmocnienia normatywnego fundamentu zarządzania strategicznego. Teoria zarządzania strategicznego musi rozwiązywać nieustannie swój podstawowy paradoks, którym jest wykorzystywanie normatywnych zasad (nauka), a także kreowanie nowych rozwiązań (sztuka).

Bibliografia

- Beinhocker, E.D., 2007, *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Forbes, 2014, *Billionaires 2014 Ranking*, <http://www.forbes.com/billionaires/gallery> [dostęp: 6.03.2014].
- Collins, J., 2001, *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Happer Business, New York.
- Collins, J., Hansen, M.T., 2011, *Great by Choice. Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*, Happer Business, New York.
- Collins, J., Porras, J.I., 2008, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

- Czakon, W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10, s. 7–10.
- Czarnecki, L., 2011, *Złotym cielcem stał się trend giełdowy*, Gazeta Wyborcza, 24 października.
- De Wit, B., Meyer, R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Fukuyama, F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- Graham, J.R., Harvey, C.R., Rajgopal, S., 2004, *The Economic Implications of Corporate Financial Reporting*, National Bureau of Economic Research, Working Paper Series, paper no. 10550.
- Griffin, R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hayashi, A.M., 2001, *When to Trust Your Gut*, Harvard Business Review, February.
- Kahneman, D., 2003, *A Perspective on Judgment and Choice*, American Psychologist, vol. 58, s. 697–720.
- Kahneman, D., 2011, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York.
- Kahneman, D., Tversky, A., 1979, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica, vol. 47, no. 2, s. 263–291.
- Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H., 1986, *Fairness as a Constraint on Profit-seeking: Entitlements in the Market*, American Economic Review, vol. 76, no. 4, s. 728–741.
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O., 2011, *Before You Make that Big Decision...*, Harvard Business Review, June, s. 50–60.
- Khanna, T., Song J., Lee, K., 2011, *The Paradox of Samsung Rise*, Harvard Business Review, July–August, s. 142–147.
- Kopaliński, W., 1983, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kowalski, T., 2002, *The Simonian Bounded Rationality Hypothesis and Expectation Formation*, Poznań University of Economics Review, vol. 1, no. 2.
- Koźmiński, A.K., 2008, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Lafley, A.G., 2009, *What Only the CEO Can Do*, Harvard Business Review, May, s. 54–62.
- Li, J., Leung, A.S.M., Young, M., Xin, Y., Cai, Z., Huang, J., 2012, *A Yin/Yang Perspective on the 2008 Global Financial Crisis*, British Journal of Management, vol. 23, s. 119–125.
- Martin, R., Kemper, A., 2012, *Saving the Planet: A Tale of Two Strategies*, Harvard Business Review, April, s. 48–56.
- Mintzberg, H., 2012, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.

- Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.J., 2007, *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 9, s. 935–955.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Polowczyk, J., 2008, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Porter, M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Raynor, M.E., 2008, *Paradoks strategii*, Studio Emka, Warszawa.
- Schumpeter, J.A., 1995, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Singh, R.P., 2001, *A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation*, Academy of Management Review, vol. 26, no. 1.
- Smith, A., 1989, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa.
- Welch, J., Welch, S., 2005, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.