

dr J. Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne -wykład

Strategia w wojskowości i zarządzaniu

- strategia to bardzo modne pojęcie
- nie powstała spójna synteza strategii, akceptowana przez teoretyków i praktyków
- wiedza na temat strategii fragmentaryczna, nieuporządkowana, niespójna, wewnętrznie sprzeczna
- lawinowy spadek akcji wielu firm (dotcomów, Enron)
- wiele książek na temat strategii biznesu uległo dezaktualizacji
- wiele rozmaitych teorii, poglądów, pojęć, modeli i ujęć
- nie ma zgody co do znaczenia „strategii” i „zarządzania strategicznego”
- następuje kryzys i rozmycie tożsamości dyscypliny zarządzania

???

Język biznesu jest pełen określeń przeniesionych z terminologii wojskowej

Nauka o zarządzaniu coraz częściej odwołuje się do opracowań strategów i teoretyków wojskowych. Ich dorobek wspomaga prowadzenie walki rynkowej

Menedżerowie powinni skorzystać z rad klasyków myśli militarnej

Termin ‘strategia’ odnoszony był przez trzy tysiąclecia na ogół do kampanii wojennych na dużą skalę

Greckie “*strategos*” (*stratōs* /στρατόεδον/ - obóz armii, wojsko, *agein* /ἀρχειν/ - dowodzić) oznacza dowódcę armii lub floty wojennej, a także naczelnego dowódcę, wodza, który tworzy koncepcję walki, zależną od uwarunkowań zewnętrznych.

z gr.

strategós - dowódca, wódz, ktoś, kto przewodzi armią i tworzy koncepcję walki, członek rady wojennej

stratós - obóz armii, armia, wojsko

agein - przewództwo, dowodzić, prowadzić

Taktyka

z gr.

taktikà, tàttein (tàssein) - porządkować, układać i przestawiać szyk bitewny, tasować, czyli zmieniać układ pododdziałów wojsk stosownie do zmian w konkretnej sytuacji na polu bitwy

W greckich państwach-miastach (od VI w. p.n.e.) istniał urząd stratega o kompetencjach zarówno wojskowych, jak i obywatelskich

Od czasów wojen perskich utrwaliło się stanowisko pierwszego stratega



Strateg powinien znać się dobrze zarówno na praktyce wojennego rzemiosła, jak i umieć dowodzić żołnierzami w walce

W Sparcie stratedzy byli mianowani na czas wojny i mogli objąć stanowisko głównodowodzącego

W Atenach był to stały urząd. Co roku zgromadzenie ludowe wybierało 10 strategów

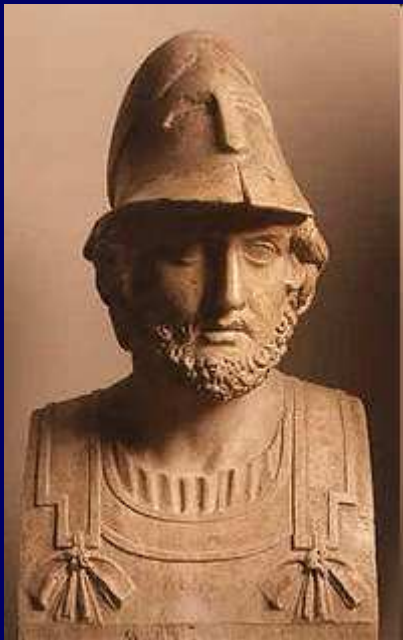
Od wprowadzenia reform przez **Klejstenesa (VI w. p.n.e.)** dowódca armii (strateg) stał się najwyższym urzędnikiem w państwie, który czuwał nad rekrutacją do wojska i rozmieszczeniem statków na morzu. W czasach pokoju strategzy pełnili funkcje ministrów spraw zagranicznych a także rolę skarbników oraz sędziów



Po wojnach perskich urząd stratega zaczął nabierać znaczenia politycznego

Strateg powinien znać się dobrze zarówno na praktyce wojennego rzemiosła, jak i umieć dowodzić żołnierzami w walce

Temistokles (524- 459 p.n.e)



Arystydes (530-467 p.n.e)

Kimon (510-449 p.n.e)

Perykles (495-429 p.n.e)

W latach 443-429 pełnił funkcje stratega



**Tukidydes z Aten 460-395 p.n.e, strateg i twórca
nowoczesnej historiografii**

(monografia *Wojna peloponeska*)



Aleksander III Wielki (356-323 p.n.e),

**uznawał strategów jako namiestników
zdobywanych i włączanych do swego
państwa prowincji. Konkretna strategia
zawsze powinna zależeć od uwarunkowań zewnętrznych**

W jego sztuce dowodzenia można dopatrzeć się takich zasad jak:

**współdziałanie, jedność dowodzenia, swoboda działania, celowość,
ekonomia sił, manewrowość, zaskoczenie**



Onasander (I w. n.e), grecki filozof

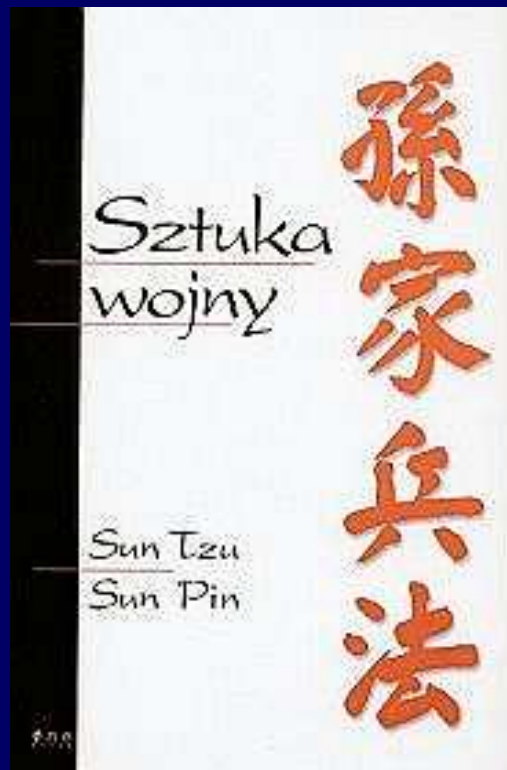
Rozprawa dotycząca prowadzenia działań wojennych
Strategikos

Cesarz Maurycy (582-602) - *Strategikon* - dotyczy
sztuki wojennej

Krzysztof Obłój zauważa, iż wiele elementów greckiego podejścia do funkcji stratega i sensu strategii zachowało się do dzisiaj, jak na przykład:

- **decyzje ważne i długofalowe,**
- **fundamentalny wpływ na sukces (życie) lub porażkę (śmierć),**
- **wiedza,**
- **kompetencje**

Sun -Tzu (544- 496 r. p. n. e), autor „Sztuki wojny”, najstarszy na świecie podręcznik sztuki wojennej, Jego książka jest współcześnie traktowana jak podręcznik prakseologii i reinterpretowana w odniesieniu do innych dziedzin, które wymagają stosowania strategii, jak m.in. zarządzanie przedsiębiorstwem



Strategia to podejmowanie działań, w których siłę przeciwnika wykorzystuje się, by wzmacniać swoje słabe strony.

Własną słabość zamienia się w siłę, przewagę przeciwnika w jego słabość

Najważniejszą rzeczą na wojnie jest szczególna szybkość

O wyniku wojny według Sun Tzu decyduje 5 podstawowych czynników:

1) droga, 2) niebo, 3) ziemia, 4) dowództwo, 5) zasady

Droga (Tao)

Tao - droga, ścieżka, etyka, szlachetność, uczciwość

Gdy walczysz uzbrojony w uczucie szlachetności i błogosławiony przez niebiosa, Twoja armia staje się nieustraszona. Powód do wojny musi być szlachetny dla człowieka i boga.

Niebo (Tien)

Tien - właściwy moment, wyczucie czasu. Prowadzenie poszczególnych działań na rynku powinno odbywać się w odpowiednim czasie. Prowadzenie działań wojskowych jest planowane zgodnie z rytmem zmian w przyrodzie

Ziemia (Di)

- ukształtowanie terenu. W praktyce rynkowej odnosi się to zasobów

Jiang (dowództwo)

- wódz, czcigodny, pożądanie za kimś.

Dowództwo to: mądrość, rzetelność, człowieczeństwo, męstwo, surowość, życzliwość (osobiste cechy charakteru)

Mądry menedżer potrafi rozpoznać zmieniające się okoliczności, jest rzetelny, ludzki, życzliwy dla innych, docenia ich pilność i wysiłki, jest surowy, budzi bojaźń i lęk przed karą

Zasady (Fa)

- prawo, metoda, sztuka, przepis, porządek wojskowy, utrzymanie dyscypliny
- rygorystyczne trzymanie się ustalonych reguł oraz zasad, dyscyplina prowadzenia firmy

Lepiej tak prowadzić wojnę, aby zdobyte wrogie państwo zachować bez uszczerbku

Daj swojemu przeciwnikowi wrażenie, że jesteś nieśmiały, tak aby się przeliczył w ocenie Twojej siły i Cię nie doceniał. To spowoduje, że obniży swoją czujność i otworzy przed Tobą możliwość ataku

Wskazania Sun Tzu

Zawsze oszukuj przeciwnika.

Jeśli jesteś silny, przekonaj go, że jesteś słaby,

jeśli słaby - że silny,

**jeśli chcesz nacierać (atakować), zrób wszystko, by
sądził, że się cofniesz, jeśli chcesz się cofać.....**

**Najbardziej pożądanym zwycięstwem jest wygrać
wojnę, w ogóle jej nie staczając**

Julius Frontinus (30-104 n.e) w traktacie *Strategemata libri III* (*O podstępach wojennych*), w działaniach wojennych zalecał stosowanie różnego rodzajów podstępów, które miały być traktowane jako reguły, od przestrzegania których zależy sukces w walce

- uzyskanie dogodnego dla siebie położenia
- dostosowanie rodzajów działań do położenia
- urządzanie zasadzek
- uzupełnianie zaopatrzenia
- dążenie do rozproszenia sił przeciwnika
- sukces w bitwie zależy od właściwego wyboru miejsca i czasu jej przeprowadzenia



Starożytni rzymianie wprowadzili termin „strategia” na oznaczenie terytoriów pozostających pod władzą strategosa.

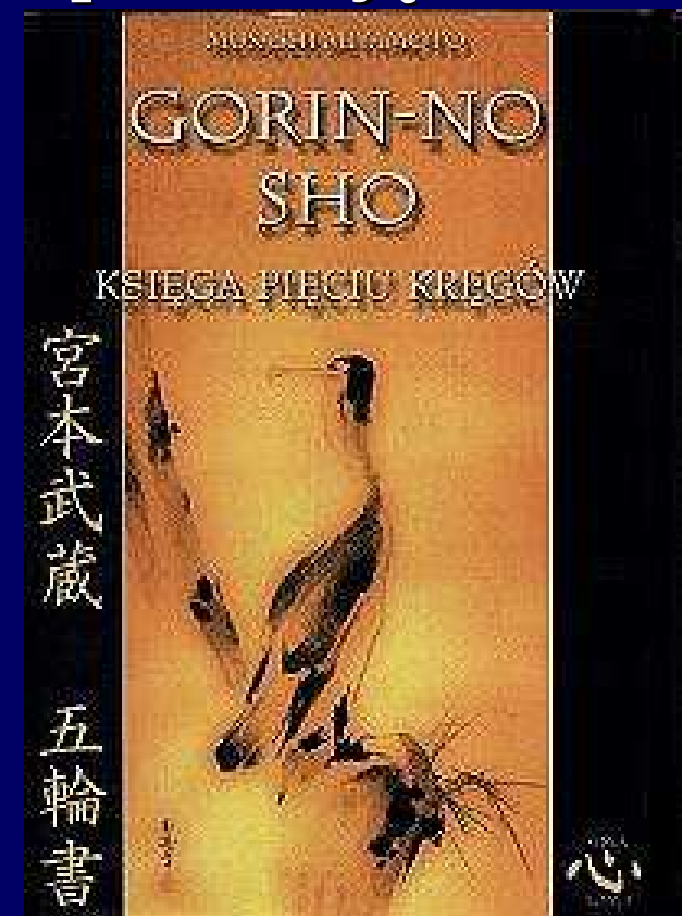
Znaczenie geograficzne tego wyrazu utrzymało się aż do XVIII w., kiedy hrabia **Jacques Guibert** (1743-1790), teoretyk wojskowości, wprowadził termin ***La Strategique*** w takim znaczeniu, jakiego dziś używamy

Termin ten był w użyciu podczas wojen napoleońskich

Miyamoto Musashi (1584-1645), twórca szkoły walki dwoma mieczami

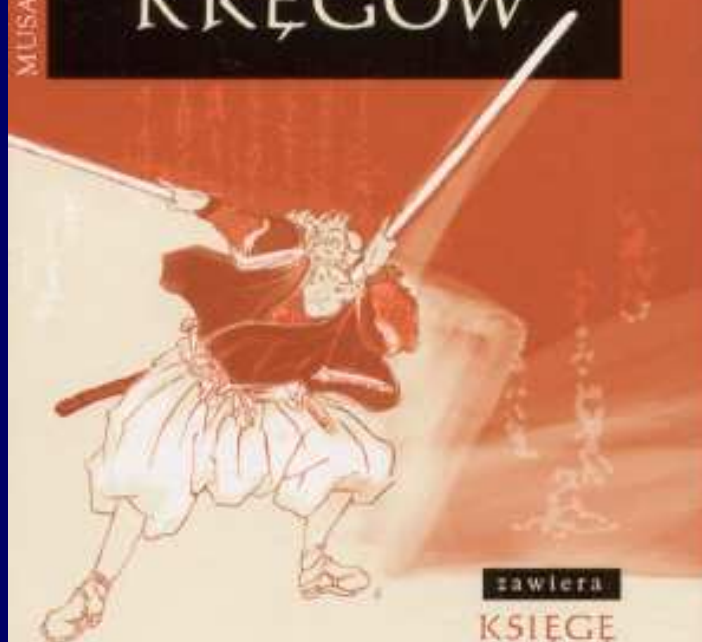
Księga pięciu kregów

ziemia, woda, ogień, wiatr, pustka - reprezentują różnorodne aspekty strategii



MISASHI MIYAMOTO

KSIĘGA PIĘCIU KRĘGÓW



zawiera

KSIĘGĘ PRZEKAZÓW RODZINNYCH

o sztuce wojny

MUNENORI YAGYŪ

one
books

JAPŃSKIE SZTUKI WALKI POMAGAŁY
WOJOWNIKOM ZWYCIĘZAĆ. DZIŚ POMOGĄ I TOBIE.

Thomas Digges (1546-1597), astronom, matematyk

***Stratoticos* (1579), praca na temat wojskowości,
rozważania dotyczące balistyki**



Konkurencja to współzawodnictwo

Zanim zaczniemy oceniać konkurencję, powinniśmy najpierw ocenić siebie samego.

Stopień, w jaki znamy i rozumiemy otaczający nas świat, jest proporcjonalny do znajomości i rozumienia samego siebie

Strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia, pozostaje zachcianką: marzeniem, ale bez treści i sensu.

Analogie między wojną a konkurencją w biznesie

- istotą jest walka o „cos”
- ważni są dowódcy-liderzy i ich umiejętności
- ważne jest morale uczestników
- nie ma wiecznych mocarstw (najpotężniejsze firmy nie mogą być pewne swojego sukcesu)

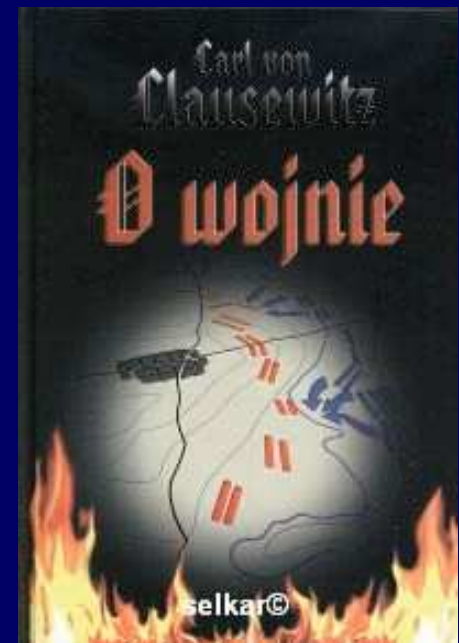
Termin 'strategia' wprowadził w epoce nowożytnej do wiedzy o prowadzeniu wojen pruski generał, teoretyk i praktyk z dziedziny wojskowości, **Carl von Clausewitz** (1780-1831), autor traktatu „**O wojnie**” (Vom Kriege)



Strategia to teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia wielkich kampanii wojennych, taktyka - sztuka rozmieszczenia oddziałów wojsk różnych rodzajów broni i manewrowania nimi w ich wzajemnym odniesieniu do siebie i do nieprzyjaciela

Nie w pełni bohaterski życiorys Clausewitza w niczym nie przeszkodził jego pośmiertnej karierze. Pruski filozof wojny stał się jednym z najbardziej popularnych teoretyków strategii w dziejach świata.

„O wojnie” doczekało się niezliczonych tłumaczeń na wiele języków i jest światowym bestsellerem. Trudno o kurs menedżerski, na którym nie powoływano by się na tę książkę. Ale trudno też o inną pozycję tak często cytowaną przez ludzi, którzy jej nigdy nie czytali. Niemniej teorię Clausewitza wyklada się jako przedmiot obowiązkowy nie tylko w akademiach wojskowych, ale także w wielu szkołach menedżerskich, m.in. na Harvardzie.



Wojna nie jest nauką a sztuką. Gdyby istniała teoria wojny to bylibyśmy w stanie prawidłowo przewidzieć co się wydarzy.

Wojny nie da się zaprojektować. Wszystko zależy od tego jak ją rozegrają ludzie. Sprawną organizację należy budować wokół wartościowych, silnych ludzi. Organizacja jest wyraźnie kształtowana przez swoich liderów, jeśli są silni

Istotne dla przywódcy cechy osobowości:

- 1. Umiejętność analizowania sytuacji, starannego przygotowania koncepcji, tworzenia własnych, niezależnych pomysłów, dogłębnego przemyślenia wariantów (*decyzji nie należy podejmować pochopnie, trzeba dać sobie czas na analizę sytuacji i dobre przygotowanie*)**
- 2. Siła moralna (silna osobowość rozumiana jako odwaga, determinacja, zdecydowanie, umiejętność zakańczania spraw i podejmowania ostatecznych decyzji)**
- 3. Sztuka wdrażania, wprowadzania w życie decyzji**

Do lat 50 XX w. nie dostrzegano elementów strategicznych w handlu, rzemiośle, usługach, przemyśle na tyle wyraźnie , aby im nadać odrębną nazwę

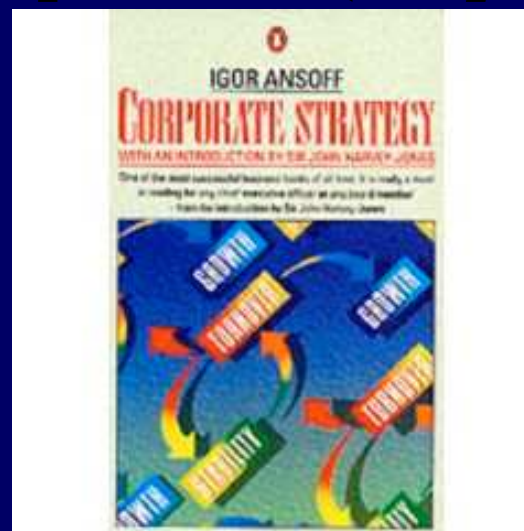
Do lat 50. zgodnie z etymologią używano terminu ‘strategia’ głównie w kontekście militarnym (**pojęcie to związane było ze sztuką prowadzenia wojen**), w kręgach biznesu był on bardzo niecodzienny

Na grunt biznesu termin „strategia” przeniósł Alfred Chandler (1962)



Słowo ‘strategia’ zaczęto sporadycznie używać w latach 50., a potem stopniowo coraz częściej w latach 60.

Za ojca terminu „strategia firmy” uważany jest **Igor Ansoff**, odpowiedzialny za planowanie strategiczne w firmie Lockheed Aircraft Corporation (*Corporate Strategy* 1965)



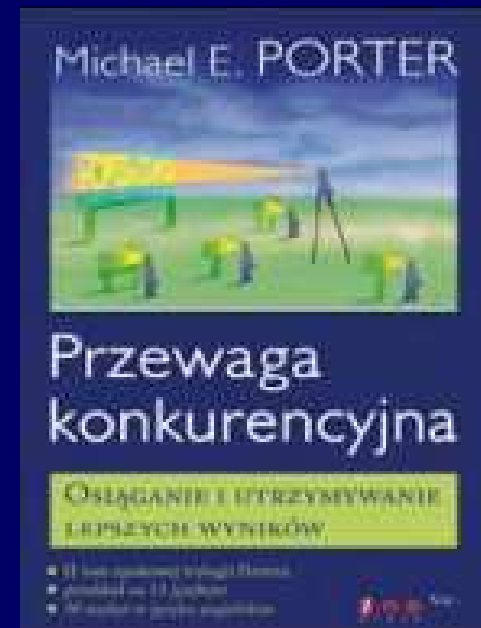
Upowszechnienie terminu ‘strategia firmy’ oraz wielu nowych pojęć związanych z planowaniem strategicznym jest zasługą konsultantów (firm **McKinsey Company** i **Boston Consulting Group**) a nie naukowców

W latach 50. i 60. wierzono, że możliwe jest planowanie długookresowe, bowiem pewne zjawiska są trwałe (trendy w gospodarce) - horyzont planowania 10 lat

Lata 70. - strategię firmy należy zorientować na rynek, dywersyfikacja działalności, przyszłość jest przewidywalna, horyzont planowania 5 lat

Lata 80. - koncepcja portfela i krzywej uczenia, analiza konkurencji, zmiana pozycji konkurencyjnej w czasie,

Michael Porter *Strategia konkurencji* (1980), *Strategia konkurencji* (1985) - konkurencja w wymiarze horyzontalnym (tradycyjni rywale) i wertykalnym (firmy oferujące produkty substytucyjne)



Tom Peters , Robert Watermann, *In Search of Excellence* (W poszukiwaniu doskonałości w biznesie) - 1982

Czynniki sukcesu - Model 7-S Mc Kinseya

- strategia,
- struktury,
- systemy,
- umiejętności (skills),
- wspólne wartości (shared value),
- styl,
- pracownicy (staff)



Decydujący czynnik sukcesu - bycie blisko klienta

**Koniec lat 80. - koncentracja na zasobach (potencjale) firmy,
kluczowe kompetencje firmy, horyzont planowania 3 lata**
atrakcyjne rosnące rynki nie prowadzą automatycznie do sukcesu

**Lata 90. - koncentracja na umiejętnościach, zasobach,
specjalnościach, kosztach (Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao
Prahalad) - reorganizacja procesów produkcyjnych**



Firmy nie są w stanie zaspokoić potrzeb atrakcyjnych rynków, jeśli brakuje im odpowiednich umiejętności. Umiejętności niewiele pomogą, jeśli nie ma na produkt popytu

Nowoczesna koncepcja strategii obejmuje możliwości zewnętrzne i zasoby wewnętrzne jako czynniki o równorzędnej wadze

koniec lat 90. - ewolucja planowania strategicznego w kierunku określania pewnych ram, ciągła weryfikacja strategii ukierunkowanej na tworzenie wartości w dobrze zdefiniowanej niszy, horyzont planowania permanentny, uzależniony od potrzeb

Strategia to długookresowy plan działania [Igor H. Ansoff, 1965
Corporate Strategy]

Strategia to spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy [Edward Wrapp, 1967]

Strategia to pozycja konkurencyjna organizacji na rynku
[Michael Porter, 1980, *Competitive Advantage: Techniques for
Analysing Industries and Competitors*]

Strategia to proces pozyskiwania i mobilizacji zasobów
organizacji [Coimbatore Krishnarao Prahalad, Gary Hamel,
1990]

Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów [Alfred D. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*]

Strategia to zbiór celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych [S. Tilles, 1963]

Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się firmy na tle swoich konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron firmy, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy [Kenichi Ohmae, 1975, *The Mind of Strategist*]

Strategia to ogólny program rozwoju działalności firmy

Strategia jest to proces określania długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów

Strategia to kompleksowy plan osiągania celów organizacji

Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na kilku kluczowych i wzajemnie uzupełniających wyborach. Których generalnym celem jest wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej o osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników [K. Obłój, 2009]

Strategia

- plan wyznaczający dominujący (podstawowy) kierunek (cel) działania, oparty na kluczowych wartościach, mający fundamentalny wpływ na sukces, określający sposoby podążania za tym kierunkiem przy wykorzystaniu potencjału wewnętrznego (atutów) i zewnętrznego (szans, okazji)

Potencjał wewnętrzny:

- zasoby materialne
- zasoby relacyjne
- kompetencje

Cechy strategii (wg. A. Stabryły):

- * przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju firmy jako całości
- * jest zdeterminowana przez otoczenie i przez czynniki wewnętrzne
- * jest określona w bliskim i perspektywicznym horyzoncie działania gospodarczego
- * jest wyrażana w formie planów i programów dotyczących działalności globalnej firmy
- * podlega ocenie przez zastosowanie określonych wskaźników efektywności

**Robert H. Hayes i Steven C. Wheelwright (1978)
wyodrębnili pięć głównych cech strategii:**

- 1. Horyzont czasu**
- 2. Efekty**
- 3. Skupienie wysiłków**
- 4. Układ decyzji**
- 5. Wszechobecność**

Aspekty dobrej strategii:

- * dobry pomysł, geniusz i wola wizjonera**
- * przekonanie organizacji**
- * odpowiedni ludzie**
- * wypracowane odpowiednie procedury**
- * właściwa „mieszanka” ataku i obrony**
- * własne reguły gry i unikalna droga do sukcesu**

„Żeby osiągnąć sukces, musisz być albo farciarzem, albo szaleńcem, albo geniuszem..., albo musisz umieć się znaleźć w gwałtownie zmieniającym się świecie” -

Edward de Bono



I. „Strategia jest na tyle dobra, na ile dobra jest wizja” -

Burt Nanus

Wizja bez działania to mrzonka, działanie bez wizji to koszmar

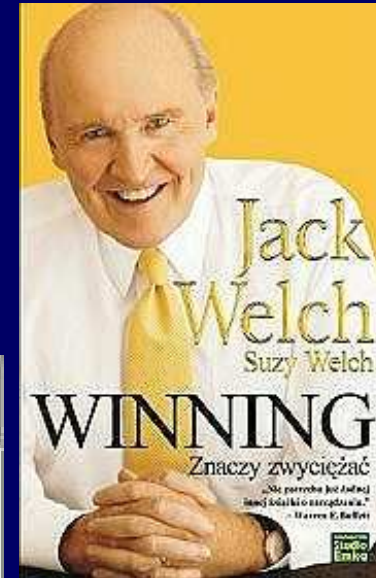
Wizję trzeba mieć

**Wizjonerzy (stosowali planowanie przesadnie ambitne, a nawet
zuchwałe):**

Bill Gates (Microsoft),



Jack Welch (General Electric),



Akio Morita (Sony)



Stanisław Tyczyński (RMF FM)



II. „*Cele muszą być konkretne, realistyczne i mierzalne*”

- William G. Dyer

Zasada SMART określająca pięć kryteriów, jakie powinny spełniać cele w zarządzaniu:

S - skonkretyzowane

M - mierzalne

A - akceptowalne

R - realistyczne (mierz siły na zamiary)

T - terminowe

III. Obiektywnie oceń stan faktyczny

„Wnioskowanie musi poprzedzać rozumienie” - Louis Dembitz Brandeis, sędzia Sądu Najwyższego USA,
sugestia przeprowadzenia analizy strategicznej

IV. Sformułuj opcje strategiczne (rozwiązania alternatywne)

„Decyzje ekonomiczne to stały wybór między lepszym i gorszym rozwiązaniem w warunkach niedoboru” - Mark C. Hyman, autor podręczników z ekonomii

V. Zanim wybierzesz - zweryfikuj strategię

„Nie bój się popełniać błędów, ale upewnij się, że nie popełniasz tych samych błędów dwa razy” - Akio Morita

Kryteria testu weryfikacji strategii:

- * efektywność ekonomiczna
- * studium wykonalności (bariery, przeszkody)
- * elastyczność (czy będą szanse na odwołanie skutków złych decyzji)
- * akceptowalność
- * ryzyko

VI. Zadbaj o niezbędne zasoby strategiczne

VII. Dostosuj strukturę organizacyjną, procesy biznesowe i kulturę organizacyjną do strategii rozwoju

Te wymienione elementy tworzą wewnętrzny kontekst realizacji strategii i mogą wpływać na jej powodzenie

VIII. Powiąż strategię z systemem motywacyjnym

Pozyskaj ludzi dla swoich idei, spraw, żeby odbierali ją jako swoją i czuli autentyczne zaangażowanie w proces realizacyjny

IX. Monitoruj, koryguj, reaguj

„Czas zaoszczędzony na niepodejmowaniu zmian i ryzyka, to czas przeznaczony na utrwalanie i doskonalenie starych praktyk” - Donald Witham, agent FBI

X. Bądź przygotowany na kryzys strategii

„Ludzie nigdy nie planują porażek. Ludzie ich doznają, bo nie planują” - William J. Siegel, prezes Biedermaier Manufactory Co.

Powołaj do życia zespół odpowiedzialny za identyfikację problemów i działania naprawcze

Plan strategiczny (strategia):

- 1. Misja i wizja**
- 2. Wyniki analiz strategicznych**
- 3. Zasięg (domena działania)**
- 4. Cele strategiczne**
- 5. Sposoby osiągania celów strategicznych**
- 6. Zasoby strategiczne i wyróżniające kompetencje**
- 7. Mierniki realizacji**
- 8. Efekt synergii (sposób, w jaki różne obszary działalności firmy uzupełniają lub wspomagają inne dziedziny)**

Podział strategii ze względu na hierarchię organizacyjną:

- * Strategie przedsiębiorstwa (ang. *corporate strategies*)
- * Strategie w zakresie dziedzin działalności (ang. *business strategies*)
- * Strategie odnoszące się do poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (ang. *functional strategies*)

Podział strategii ze względu na sposób zachowania się organizacji:

- * Strategie agresywne**
- * Strategie konserwatywne**
- * Strategie konkurencyjne**
- * Strategie defensywne**

Typy strategii w ujęciu M. Portera

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Odróżnianie się	Wyróżniać się jakimś produktem lub usługą	Rolex (zegarki) Mercedes-Benz (samochody) Nikon (aparaty fotograficzne) Hewlet-Packard (ręczne kalkulatory)
Przywódstwo pod względem kosztów	Redukować koszty produkcji i inne koszty 	Timex Hyundai Kodak Bic
Koncentracja na niszy rynkowej	Koncentracja na rynku: -regionalnym, produktów, nabywców	Fiat, Alfa Romeo Polaroid Fisher Price Waterman Pens

Planowanie strategiczne jest szczególnym rodzajem planowania, mającym określone cechy:

- 1. Określa globalny program działania organizacji ze względu na jej specyfikę**
- 2. Przedmiotem są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju organizacji**
- 3. Jest planowaniem długookresowym**
- 4. Jest działaniem kompleksowym polegającym na identyfikacji, analizie i prognozowaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych**
- 5. Wyznacza pozycję organizacji w otoczeniu konkurencyjnym**

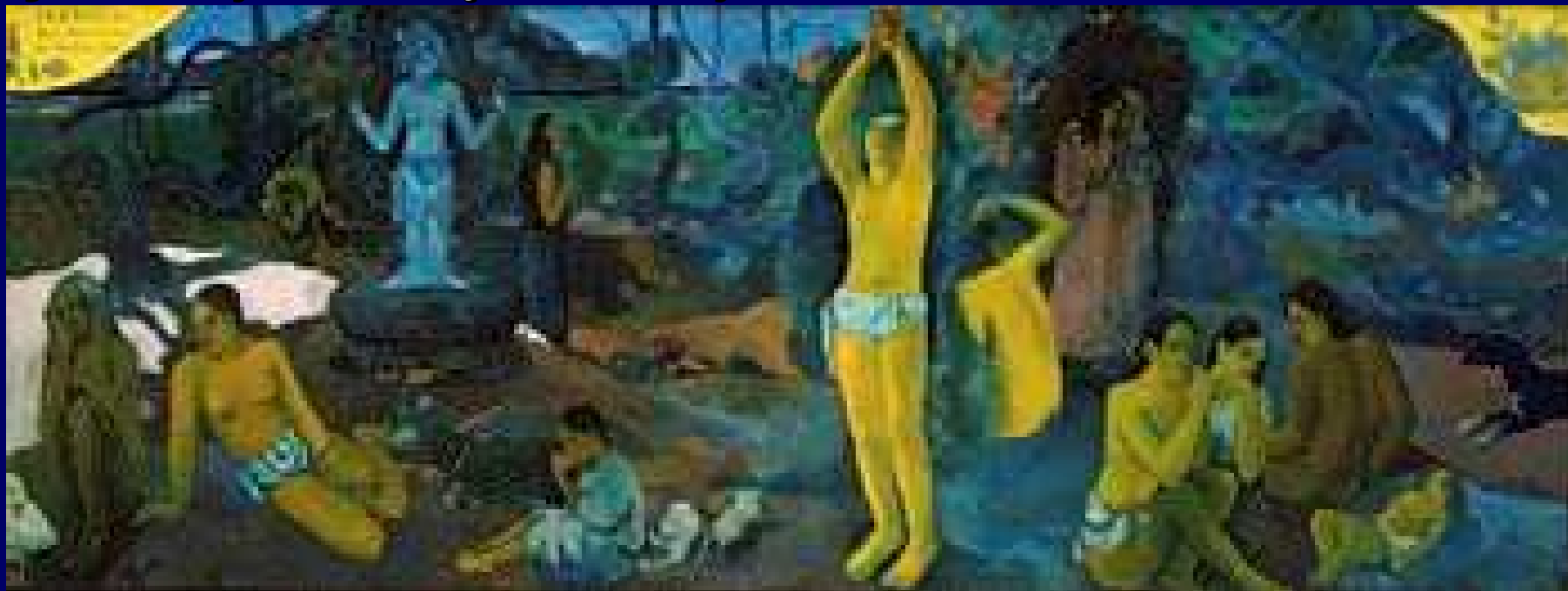
6. Jest nadrzędne w stosunku do pozostałych planów organizacji i wyznacza ramy do ich sporządzania

Planowanie strategiczne jest procesem, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, celów, środków

Proces planowania strategicznego:

- 1. Przygotowanie planowania (kto, kiedy i jak będzie planował)**
- 2. Ustalenie aktualnej wizji i misji organizacji**
- 3. Analiza otoczenia zewnętrznego - możliwości i zagrożenia**
- 4. Analiza słabych i mocnych stron organizacji**
- 5. Wyznaczenie celów strategicznych**
- 6. Opracowanie strategii**
Opracuj kilka strategii dla osiągnięcia misji.
- 7. Podejmowanie decyzji strategicznych (w sposób logiczny i przemyślany dokonaj wyboru właściwej strategii)**

Obraz Paula Gauguina „Skąd przychodzimy? Czym jesteśmy?, Dokąd idziemy?”



Where Do We Come From? What Are We? Where Are We Going?

1897, Boston Museum of Fine Arts, Boston, MA, USA