

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: aleksandra.sus@ue.wroc.pl

LOGIKI STRATEGICZNEJ OPCYJNOŚCI

OPTION STRATEGIC LOGICS

DOI: 10.15611/pn.2017.496.13

JEL Classification: L20, L21.

Streszczenie: W referacie postawiono problem badawczy, który koncentruje się na znalezieniu odpowiedzi o wiodący sposób podejmowania decyzji strategicznych w optyce okazji i opcji realnych. Poszukiwania koncentrują się na znalezieniu wyróżników współczesnej strategii, a zbiór poruszanych wątków zamknął się w kontekście trzech logik: pozycjonowania, kompetencji oraz szans. Rozważania poprzedzono próbą konceptualizacji kategorii opcji realnych w celu dokładnego wyjaśnienia ich strategicznej roli w przeprowadzonym wnioskowaniu. Artykuł kończy propozycja badań empirycznych, która przyjęła formę matrycy empirycznej, porządkującej wybrane logiki według czterech różnych wyróżników.

Słowa kluczowe: okazje, opcje realne, strategiczne logiki.

Summary: The study presents a research problem focused on finding the leading method of making strategic decisions using opportunities and real options. It focuses on identifying the distinguishing features of the contemporary strategy. The discussed threads include three logics, namely: positioning, competences and opportunities. The considerations were preceded by an attempt to conceptualize the categories of real options, in order to carefully explain their strategic role in the conducted conclusion. The article is concluded with a suggestion of further empirical research in the form of an empirical matrix classifying selected logics according to four different characteristics.

Keywords: opportunities, real options, strategic logics.

1. Wstęp

Logika jest nauką o czystej idei, czyli idei w abstrakcyjnym elemencie myślenia. Jej treścią jest więc tylko własne myślenie i jej potoczne, elementarne określenia [Hegel 1990]. Filozoficzne ujęcie logiki podkreśla proces rozumowania, pozyskiwania nowej wiedzy tylko na podstawie dotychczas posiadanej wiedzy, stanowiąc dział przetwarzania wiedzy. W tym ujęciu kategoria „logiki” w ogóle nie powinna być

rozpatrywana z punktu widzenia przedsiębiorstw¹ – stanowi ona bowiem najczęściej skutek obserwacji praktyki i próby przyporządkowania zachowań organizacji do istniejącej bądź tworzonej teorii. Tak jest również w przypadku niniejszego opracowania, stąd logika będzie raczej rozumiana jako pewna *constans*, dotycząca wiodących działań firm, powtarzających się w czasie, które można przyporządkować do określonych kategorii. Ponieważ fundamentem artykułu stały się logiki strategicznej opcyjności – jego trzon opiera się na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytanie badawcze:

Pytanie 1: Jaką logiką kierują się współczesne organizacje profit podczas wyborów jednej lub wielu różnych opcji działania (nie alternatyw)?

Założono, że podejście opcyjne jest często stosowane przez współczesne organizacje biznesowe z różnych gałęzi przemysłu, o czym świadczą liczne opracowania literaturowe z tego obszaru [Martin, Wang 2001; Triantis 2001; McGrath, Nekar 2004; Kim, Sander 2002]. W związku z tym dokonano krótkiego wprowadzenia w te zagadnienia. Następnie, na podstawie literatury tematu, przeprowadzono identyfikację trzech kluczowych logik strategicznej opcyjności, a mianowicie: logiki pozycjonowania, wpływu kompetencji i poszukiwania szans, które opisano w dalszych częściach artykułu.

Celem proponowanej procedury badawczej będzie określenie wiodącej logiki w czterech głównych obszarach, a mianowicie: koherencji, tworzeniu przewagi konkurencyjnej, współdrżaniu z otoczeniem oraz wykonalności, czyli kryteriach wykorzystywanych podczas oceny realizacji planu strategicznego.

Zakończenie stanowią wnioski oraz rekomendacje w obszarze dalszych rozważań o charakterze empirycznym w analizowanym obszarze.

2. Opcje strategiczne

W przypadku decyzji o charakterze strategicznym można mówić o tzw. opcjach strategicznych, czyli możliwościach realizacji różnych ścieżek decyzyjnych, opisanych prakseologicznymi kryteriami efektywnościowymi (ekonomiczność, korzystność, skuteczność) [Stabryła 2005], przyjmujących formę od ogółu do szczegółu. Jest to zatem klasyczny proces ustalania strategii w organizacji i wraz z nią zamkniętego zbioru celów, formalnie nazywany planowaniem. Ten sztuczny proces raczej służy nakreśleniu logiki potencjalnych działań i niezbędnych zasobów, nosi znamiona myślenia życzeniowego, adekwatnego do rzeczywistości w warunkach *ceteris paribus*. Oznacza to, że firmy powinny wybierać te projekty, w których są osadzone opcje, dając w ten sposób możliwości elastycznego reagowania na zmiany [Yeo, Qiu 2003].

¹ Swoistym przeciwieństwem logiki jest empiryzm, który w obliczu abstrakcyjnych teorii rozsądku poszukuje prawdy w doświadczeniu, w wewnętrznej i zewnętrznej obecności (Gegenwart) [za: Hegel 1990, s. 97].

Strategiczne opcje są ustalane według szczebla przedsiębiorstwa jako całości i szczebla domeny, w kategoriach determinujących strategiczną konkurencję. Wybór opcji na szczeblu przedsiębiorstwa dotyczy działań związanych z dywersyfikacją, w optyce stopnia pokrewieństwa z dotychczasową domeną i pozycji w procesie tworzenia wartości. Na szczeblu domeny kluczowego znaczenia nabierają pytania o:

- a) miejsce konkurencji,
- b) reguły konkurencji,
- c) punkt ciężkości konkurencji [Steinmann, Schreyögg 1995].

Tak temat strategicznych opcji podsumowuje klasyczna literatura z zakresu zarządzania strategicznego.

Z kolei podejście wywodzące się z finansowej teorii opcji, a przeniesione na grunt zarządzania strategicznego, prezentuje strategiczne opcje jako skończoną bazę działań będących podstawą strategii normatywnej, strukturyzując w ten sposób przestrzeń funkcjonowania organizacji. Ich statyczny charakter określa możliwe drogi rozwoju. Jednak czynnikiem determinującym ich odróżnienie od opcji realnych w kontekście strategicznym jest czas, a dokładnie czas identyfikacji możliwych wyborów decyzyjnych i realizacji związanych z nimi działań. Opcje realne dotyczą bowiem czasu rzeczywistego i są analizowane w każdym możliwym dla decydentów momencie. Poglądowo sytuację tę prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Struktura opcji realnych

Źródło: opracowanie na podstawie [Adner, Levinthal 2004, s. 75].

Decyzja o momencie analizy i ewentualnego wykorzystania opcji zależy od różnych czynników, w tym elementów budujących otoczenia dalsze i bliższe organizacji. Zachodzi jednak w czasie rzeczywistym, a uruchamiają ją sytuacje zmienności, w tym również pojawiające się okazje.

Wybór określonej drogi postępowania wynika z przyjętych w organizacji wyróżników (informacje pozytywne *versus* negatywne, które ogólnie ujęto w formie

graficznej – rys. 1) – mogą nimi być koszty, jakość lub czas. Kryteria te wybierane są na zasadzie subiektywnych² decyzji zarządzających w przedsiębiorstwie, na podstawie ustalonych w procesie planowania strategicznego priorytetów i celów działania. W tym kontekście selekcja opcji działania w czasie rzeczywistym stanowi integralną część procesu planowania. Ten swoisty paradoks pomiędzy działaniami zorientowanymi na przyszłość a decyzjami podejmowanymi *ad hoc* nosi znamiona nowej koncepcji, a mianowicie modelu planistycznego nastawionego na wykorzystywanie okazji (*planning by opportunities*³). Planowanie przez okazje jest rozwinięciem koncepcji Rafała Krupskiego strategii w języku okazji, dla którego jest ona długofalowym planem organizacji uwzględniającym okazje jako zjawiska egzogeniczne, a także endogeniczne – czyli powstające wewnątrz organizacji, oraz rozwiązania „organizacji w ruchu” [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Logika planowania przez okazje zakłada w planie organizacji bufory zasobów, które umożliwiają jej aktywne działania w przypadku pojawienia się sytuacji, której:

- a) nie uwzględnia plan,
- b) mieści się w granicach funkcjonalnych realizowanego biznesu,
- c) ryzyko jej realizacji jest na poziomie możliwym do zaakceptowania przez organizację,
- d) realizacja okazji będzie dla firmy korzystna.

W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie o większym lub mniejszym, ale istniejącym zaangażowaniu w realizację opcji realnych w ujęciu głównych kierun-

² W rzeczy samej kategoria obiektywizmu, jako antonim subiektywizmu, nie istnieje. Każda opinia jest nacechowana wyróżnikami podmiotu podejmującego decyzję, wyrażającego swoje poglądy itd.

³ To autorska koncepcja. Podczas analizy literatury tematu z lat 1979-2018 w bazie Web of Science odnaleziono jedynie jeden artykuł, który wprost ujmuje w tytule frazę: *planning by opportunity* [Hudalah, Winarso, Woltjer 2010]. Sporadycznie łączy się słowa w tytułach: *planning opportunities* czy *opportunity*, zakładając z góry, że nie można zaplanować czegoś, co może, ale nie musi wystąpić (3/14 artykułów). Z kolei baza WoS identyfikuje 792 opracowania, które w obszarach rozważań uwzględniają poruszaną frazę – w kategorii Management, z czego 511 opracowań dotyczy obszaru badawczego: Business Economics. Przyjmując założenie o chronologiczności pojawiającej się kategorii, szczegółowo przeanalizowano 69 abstraktów (48) lub publikacji (21) datowanych na 2017 rok. Artykuły te plasowały się w zagadnieniach: czynników polityczno-prawnych i ekologicznych, wpływających na organizacje (13); ogólnie rozumianej roli planowania strategicznego w rozwoju organizacji (12), teorii planowanego zachowania i przedsiębiorczości (7). Pozostałe obszary tematyczne dotyczyły strategii marketingowych, zrównoważonego rozwoju, zwinności organizacji (*agility*). Herbert Dawid formuluje kategorię *planning for opportunities*, której celem jest skoncentrowanie się na eliminacji ryzyka w wyniku procesu poszukiwania okazji. Choć autor głównie opiera się na metodykach zarządzania projektami, za: [Hillson 2001]. Niniejsza koncepcja jest rozwinięciem klasycznego planowania strategicznego i rozszerzeniem tego procesu o monitoring okazji. Wpisanie okazji w działalność organizacji biznesowych i prowadzenie działań systematycznej kontroli wnętrza i otoczenia organizacji nie tylko minimalizuje ryzyko, ale przede wszystkim otwiera nowe możliwości dla firm. Jest to swoista innowacja wartości, parafrazując strategię błękitnego oceanu, w obszarze procesów, które narażone są na krytykę z uwagi na brak skuteczności – planowania strategicznego. Krytykę otwiera słynne dzieło Henry’ego Mintzberga [1994], a następnie [Mankins, Steele w 2006].

ków strategicznych. Wynika ono z wieloletnich obserwacji różnych gałęzi rynku, w tym firm produkcyjnych i świadczących usługi, jak również różnych wielkości i form organizacyjno-prawnych (firmy rodzinne, korporacje, klastry). Wracając zatem do pytania badawczego postawionego we wprowadzeniu do artykułu – jaką logiką kierują się współczesne organizacje profit przy ewentualnym wyborze opcji działania? Tym samym: jakie podejście będzie dominowało przy analizie czynników determinujących identyfikację i analizę opcji? W dalszych częściach artykułu podjęto próbę odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze.

3. Logika pozycjonowania

Logika pozycjonowania (*logic of positioning*) wiąże rozwój organizacji z zajmowaną pozycją rynkową, która uzasadnia unikatowość i wartość produktów lub usług, w tym osiągnięcie renty ekonomicznej. Strategiczne działania są identyfikowane w kontekście elementów budujących rynek: konkurencji, dostawców, odbiorców, substytutów i potencjalnych podmiotów wchodzących na rynek. W tym ujęciu organizacje wykorzystują narzędzia planistyczne pochodzące ze szkoły pozycjonowania, zunifikowane wśród wszystkich uczestników organizacji, tak by móc budować podobne znaczenia i perspektywy [Obłój 2007].

Strategiczna opcyjność opiera się w logice pozycyjnej na klasycznej analizie wpływów otoczenia, w Porterowskim układzie, uzupełnionym o kooperacyjność, w odróżnieniu od konkurencji w wyniku identyfikacji innowacji wartości i efektywności operacyjnej [Porter 1996].

Sam proces podejmowania decyzji strategicznych Henry Igor Ansoff prezentuje przez pryzmat statycznych kroków, do których zalicza:

- a) percepcję decyzji, w kategoriach szansy lub zagrożenia,
- b) formułowanie alternatywnych opcji,
- c) ewaluację różnych dróg działalności,
- d) wybór najbardziej korzystnej opcji działania [Porter 1996, s. 14-18].

W ten sposób powstaje długofalowy plan, który uwzględnia stan wyjściowy organizacji, ale nie bierze pod uwagę warunków strategicznych zmian w otoczeniu. Trafnie podkreślił to Henry Mintzberg w miazdzącej krytyce planowania strategicznego, zawartej w opracowaniu *The Rise and Fall of Strategic Management*. Autor akcentuje, iż planowanie jest zdecydowanie zachowawczym procesem: to akt ochrony podstawowych kierunków organizacji, szczególnie w zakresie istniejących kategorii. Dlatego właśnie planowanie może promować zmianę w organizacji, ale szczególnego rodzaju: zmianę w jej ogólnej orientacji, dotyczącą przeobrażeń pozycji strategicznej, w ramach ogólnej perspektywy strategicznej [Mintzberg 1994].

Decyzje strategiczne koncentrują się bardziej na otoczeniu niż wewnątrz organizacji, a strategiczne problemy dotyczą dopasowania „oporności pozornej” (*impedance match*) otoczenia i organizacji. Istotą tych problemów jest decyzja, jaką działalność przedsiębiorstwo ma prowadzić i jaką może realizować w przyszłości. Pytaniami

charakterystycznymi dla tego ujęcia decyzji strategicznych są: jakie są cele i zamierzenia firmy? Czy firma powinna szukać możliwości dywersyfikacji? Jeśli tak, to w jakich obszarach i jak intensywnie? W jaki sposób przedsiębiorstwo powinno rozwijać się i poprawiać swoją pozycję w kategoriach produktowo – rynkowych? [Mintzberg 1994].

4. Logika kompetencji

Logika kompetencji pasuje się w założeniach szkoły zasobowej, według której wpływ otoczenia na podejmowanie aktywności organizacji jest znacznie mniejszy niż wpływ jej wnętrza. Przewaga rynkowa opiera się na nadwyżce zasobów (aktywów) i umiejętnościach, które generują okazje. Zróznicowanie możliwych do podjęcia opcji działania warunkują endogeniczne wyróżniki – w wąskim ujęciu przede wszystkim wewnętrzne źródła informacji. Ten sposób funkcjonowania organizacji wiąże się z posiadaniem luzów organizacyjnych, czyli zapasów i rezerw zasobów, które Rafał Krupski zaliczał do podstawowych narzędzi elastyczności [Krupski 2004]. „Magazyn” zasobów umożliwia realizację wybranych opcji, w tym także kilku dróg, a nie jedynie głównej ścieżki, warunkowanej wizją i misją organizacji. Działania strategiczne podejmowane są w czasie rzeczywistym, a sama strategia przyjmuje postać inkrementalnej, dynamicznie rozwijającej się, elastycznie reagującej na zmiany w otoczeniu i jej wnętrzu.

Fundamentem owej logiki jest kreowanie szeroko rozumianych umiejętności, które powodują wzrost organizacji. Im szerszy i bardziej holistyczny wachlarz nowych kompetencji i ich unikatowość, tym przedsiębiorstwo jest w stanie produkować wyroby lub świadczyć usługi szybciej, lepiej, i/lub taniej niż konkurencja [Bingham, Eisenhardt 2007].

W ujęciu zasobowym strategię budowane są na podstawie [Collins, Montgomery 2008]:

a) fizycznej unikatowości (np. lokalizacja inwestycji, prawa do złóż naturalnych czy patenty);

b) ścieżki zależności (*path dependence*), czyli trajektorii dotychczasowego rozwoju firmy, a wraz z nią jej zasobów;

c) wieloznaczności przyczynowej (*causal ambiguity*⁴), związanej z organizacyjnymi umiejętnościami, wyrażającej się w oryginalnej kulturze organizacyjnej, nieformalnych zasadach funkcjonowania organizacji, w tym zaufania, wspólnych wartości etc.;

d) ekonomicznego odstraszenia rywali (*economic deterrence*), wynikającego z reakcji zasobowej na ruchy konkurencji – ich nadwyżki determinują pierwszeństwo rynkowe wynikające z wartości kreowanej przez zasoby organizacji.

⁴ Jest to podstawowa wieloznaczność koncentrująca się na przyczynowo-skutkowych zależnościach pomiędzy aktywnościami i rezultatami, za: [Lippman, Rumelt 1982].

Kluczowym czynnikiem w tym podejściu staje się trwałość kluczowych kompetencji, w tym analiza czasu, w którym dewaluje się ich wartość i zawłaszczane są korzyści z nimi związane (*appropriability*). Przewaga konkurencyjna powstaje w wyniku uzyskania wyższości zasobowej nad rywalami [Collins, Montgomery 2008].

5. Logika szans

Logika poszukiwania szans związana jest z aktywnościami przedsiębiorczymi, które bezpośrednio akcentują wykorzystywanie krótkotrwałych i ulotnych okazji⁵. Podejście to akcentuje strategiczny oportunizm poprzez wymuszanie na menedżerach ciągłych i konsekwentnych porównań każdej wyłaniającej się szansy rynkowej i ich analizy według kryterium wielopłaszczyznowych i wielowątkowych okazji. Jest to rekomendowane, jak sugerują Keith J. Leslie i Max P. Michaels, dla dojrzałych gałęzi przemysłu, w którym wyraźna jest menedżerska inercja [Leslie, Michaels 1997]. Plasując logikę szans w myśli strategicznej opartej na prostych regułach i odchodząc od optyki pozycyjnej oraz pytania: *gdzie powinniśmy podążać?* i zasobowej: *kim powinniśmy być?*, należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie: *jak działać?* [Obłój 2007].

Sposób funkcjonowania organizacji oparty na szansach podkreśla imperatyw eksperymentowania, w tym równoległego i w miarę możliwości proporcjonalnego opierania się na logice i intuicji – jako przeciwległych biegunach optyki menedżerskiej. To także utrzymanie *quasi* równowagi pomiędzy centralizacją a elastycznością, której punkt ciężkości koncentruje się na periodycznych zmianach struktury organizacyjnej, przywódcach skłonnych zarówno do akceptacji samodzielnych inicjatyw pracowników, jak i wyciągania konsekwencji z ich niepowodzeń, oraz braku rygorystycznej koncentracji na planach i wdrażaniu standardowych procedur [Obłój 2007]. Wszystkie te elementy prowadzą do systematycznego uelastyczniania, a w konsekwencji wzrostu efektywności⁶ i doskonalenia organizacji.

6. Zakończenie

Zaprezentowane logiki strategicznej opcyjności wykazują ścisły związek z okazjami w otoczeniu organizacji, ale koncentrują się na różnych fundamentach. Ich głównym celem jest zarówno myślenie, jak i działanie strategiczne i jako takie są trudne do

⁵ Jest to tożsame z koncepcją Rafała Krupskiego według którego pierwsza jest okazja, czyli sytuacja, która może okazać się szansą bądź zagrożeniem dla przedsiębiorstwa, jeśli jej potencjał zostanie w porę dostrzeżony (lub nie), za: [Krupski 2013, s. 6].

⁶ Jak słusznie zauważył Rafał Krupski, zależność pomiędzy efektywnością organizacji i jej elastycznością stanowi istotny wątek pomijany w badaniach empirycznych. Zakłada się z góry istniejącą proporcjonalną zależność, jednakże intuicja podpowiada, iż związek ten może mieć również kształt odwróconej litery „U”. Z dużym prawdopodobieństwem istnieje optimum elastyczności w kontekście efektywności organizacji. Niekontrolowany wzrost elastyczności organizacji może od pewnego momentu prowadzić do spadku efektywności ekonomicznej, za: [Krupski 2009, s. 24].

uchwycenia, opisanie i empirycznej weryfikacji. Wykorzystując narzędzie zaproponowane przez Richarda P. Rumelta, podjęto próbę utworzenia matrycy empirycznej, identyfikującej i porządkującej wyróżniki strategiczne poszczególnych logikach (tabela 1).

Tabela 1. Matryca empiryczna logik strategicznych

Logika Wyróżniki	Pozycjonowania	Kompetencji	Szans
Koherencja	Spójność z celami i politykami organizacji w kontekście generowania przewagi konkurencyjnej	Spójność z celami i politykami w optyce generowania nadwyżki zasobów	Spójność z celami i politykami, uwzględniająca realizację pojawiających się okazji w otoczeniu
Współdrżanie z otoczeniem	W kontekście największego konkurenta, dopuszczające kooperację i wykorzystywanie okazji	W optyce nadwyżki zasobów materialnych i niematerialnych, która umożliwia wykonalność okazji	Polegające na ciągłym poszukiwaniu okazji i możliwości ich realizacji w ciągu optycznym
Przewaga konkurencyjna	Osiągana w optyce założonych i realizowanych celów, dopuszczająca w ich ramach wykorzystywanie okazji	Osiągana dzięki unikatowym zasobom i pierwszeństwa w ich zawłaszczaniu, które umożliwiają wykorzystywanie pojawiających się okazji	Osiągana dzięki realizowaniu okazji w czasie rzeczywistym, często równoległe
Wykonalność	Realizowana w kontekście celów i planów i rozwiązywania subproblemów, identyfikowanych względem konkurencji	Realizacja celów i planów, a także rozwiązywanie subproblemów związanych z brakiem nadwyżki zasobów	Realizacja celów, planów i okazji oraz rozwiązywanie subproblemów związanych z koniecznością analizowania okazji w trybie ciągłym

Źródło: opracowanie własne, kryteria według [Rumelt 1979, s. 196-212].

Matryca empiryczna porządkuje zagadnienia związane ze strategiczną optycznością i wskazuje główne kierunki badawcze. Jej wykorzystanie umożliwi ustrukturyzowanie procedury badawczej, która w poszukiwaniu wyróżników planowania na podstawie okazji powinna mieć raczej charakter ilościowy. Celem badań nomotetycznych jest odnalezienie determinacji kauzalnej, a nie szczegółowe rozpoznanie problemu, przyjmującego formę analizy studiów przypadków. W ten sposób możliwe staje się uzyskanie odpowiedzi na postawione w artykule pytanie badawcze i rzeczywista ocena symptomów logik podejmowania decyzji strategicznych.

Co ciekawe, zagadnienia podejmowania okazji (pomijając toczący się w literaturze spór, czy są generowane, czy identyfikowane [Alvarez, Barney 2010, s. 559],

jak również miejsce ich pochodzenia: wewnątrz *versus* otoczenie) w optyce opcji realnych również nie zostały szeroko opisane. Przegląd literatury z okresu 1960-2017 po celowych frazach w tytułach: okazje (*opportunity, opportunities*) i opcje (*option, options*) w obszarach badawczych: ekonomia, finanse w biznesie i zarządzanie wskazał jedynie 35 rezultatów, z których 4 (a więc maksymalna liczba opracowań w danej jednostce czasu) datowane są na 2009 rok. Nie zmienia to faktu, iż nie dotyczą one procesu zarządzania strategicznego, a zarządzania finansami. Tym bardziej ciekawe wydaje się być połączenie tych dwóch obszarów badawczych i prowadzenie szerokich badań naukowych w tym zakresie.

Literatura

- Adner R.D. Levinthal A., 2004, *What is not a Real Option: Considering Boundaries for the Application of Real Options to Business Strategy*, „Academy of Management Review”, vol. 29, no. 1, s. 75.
- Alvarez S.A., Barney J.B., 2010, *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*, The Academy of Management Annals, vol. 4, no. 1.
- Bingham Ch.B., Eisenhardt K.M., 2007, *Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage*, „Managerial and Decision Economics”, vol. 29, s. 244.
- Collis D.J., Montgomery C.A., 2008, *Competing on Resources*, Harvard Business Review, July-August, s. 146.
- Hegel G.W.F., 1990, *Encyklopedia nauk filozoficznych*, PWN, Warszawa, s. 83.
- Hillson D., 2001, *Effective strategies for exploiting opportunities*, Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, PA: Project Management Institute, TN. Newtown Square, Nashville.
- Hudalah D., Winarso H., Woltjer J., 2010, *Planning by Opportunity: An Analysis of Periurban Environmental Conflicts in Indonesia*, Environment and Planning A: Economy and Space.
- Kim Y.J., Sander G.L., 2002, *Strategic actions in information technology investment based on real option theory*, „Decision Support Systems”, vol. 33, s. 1-11.
- Krupski R., 2004, *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1045, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 82-83.
- Krupski R., 2009, *Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych, s. 24.
- Krupski R., 2013, *Rodzaje okazji w teorii i praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 21, Wałbrzych, s. 6.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, s. 209.
- Leslie K.J., Michaels M.P., 1997, *The Real Power of Real Options*, „The McKinsey Quarterly”, no. 3, s. 16.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., 1982, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, „The Bell R.P. Journal of Economics”, vol. 13, no. 2, s. 420.
- Mankins M.C., Steele R., 2006, *Stop making plans, start making decisions*, „Harvard Business Review”, January.
- Martin L., Wang P., 2001, *Film Studio Reel Options*, *Equity Research*, May, s. 1-23.

- Martin R.L., 2014, *The big lie of strategic planning*, „Harvard Business Review”, January-February.
- McGrath R.G., Nerkar A., 2004, *Real Options Reasoning and a New Look at the R&d Investment Strategies of Pharmaceutical Firms*, „Strategic Management Journal”, vol. 25, no. 1, s. 1-21.
- Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York, s. 175-176.
- Obłój K., 2007, *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 104-105.
- Porter M.E., 1996, *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, November-December, s. 14-17.
- Rumelt R.P., 1979, *Evaluation of strategy: Theory and models*, [w:] *Strategic Management*, D.E. Schendel, C. Hofer (red.), Little, Brown, Boston, MA, s. 196-212.
- Stabryła A., 2005, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 76-91.
- Steinmann H., Schreyögg G., 1995, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 148-151.
- Triantis A., 2001, *Real Options: State of the Practice*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 14, nr 2, s. 8-24.
- Trzęsicki K., 2006, *Elementy logiki i teorii mnogości*, s. 11; logika.uwb.edu.pl/KT/Elementy%20logiki%20i%20teorii%20mnogosci.pdf [data udostępnienia: 14.10.2016].
- Yeo K.T., Qiu F., 2003, *The value of management flexibility – a real option approach to investment evaluation*, „International Journal of Project Management”, vol. 21, s. 245.