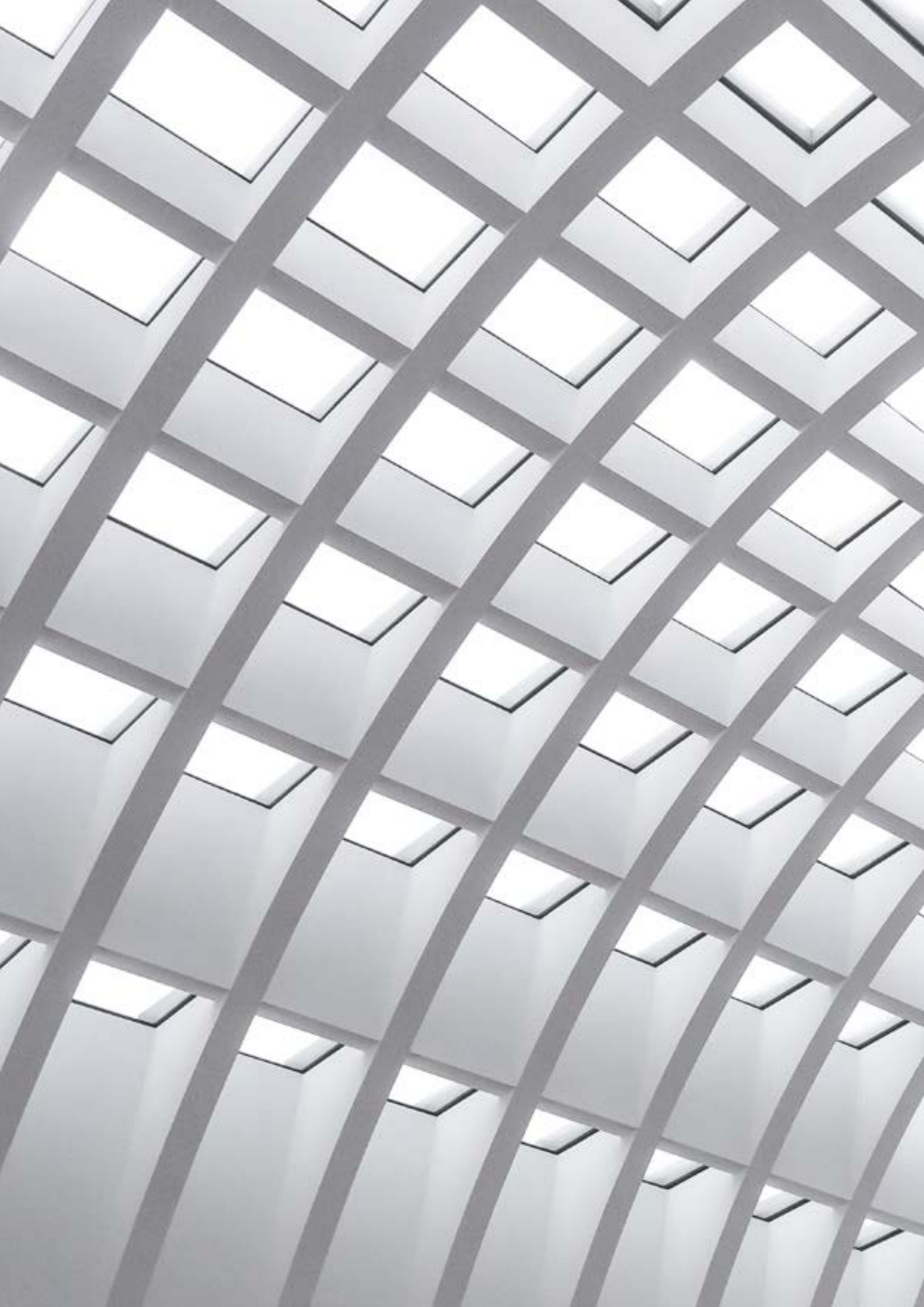




Sztuka podejmowania trafnych decyzji

Crowe 100 - indeks i raport dotyczący podejmowania
decyzji – edycja 2018



Spis treści

Witamy	2
Komentarz Trudne decyzje robią się coraz trudniejsze	4
Indeks i raport Crowe 100 dotyczący podejmowania decyzji – edycja 2018	
Wprowadzenie	7
Metodologia	8
Indeks	10
Raport Decyzje zawierające trwałą wartość wymagają czegoś więcej niż nauka	12
Studium przypadku Mleczarz na miarę XXI wieku	14
Studium przypadku Instynkt i przeciwność losu podtrzymują potęgę sektora medycznego	18
Studium przypadku Wybór inwestycji z perspektywy klientów	22
Studium przypadku Czynniki płci	26
Studium przypadku Równowaga pomiędzy przełomowymi technologiami i dziedzictwem	30
Studium przypadku Szczęście sprzyja odważnym browarnikom	34

**Witamy
Prezentujemy Państwu
indeks i raport Crowe 100
dotyczący podejmowania
decyzji – edycja 2018**



Pomaganie klientom w podejmowaniu trafnych decyzji, które umożliwiają stworzenie trwałej wartości stanowi podstawę oferty Crowe. Jeśli spojrzą Państwo na usługi świadczone przez nasze firmy członkowskie — w zakresie audytu, podatków, ryzyka lub szeroko pojętego doradztwa — będą Państwo mieli do czynienia z ekspertami, którzy w swojej codziennej pracy dążą do stałego wspierania Państwa w procesie decyzyjnym. Wierzymy, że jest to jedna z rzeczy, które nas wyróżniają, tuż obok naszych podstawowych wartości takich jak: dbałość o Państwa interesy, wymiana doświadczeń, rozwój inwestycji i wzrost rozwoju firmy.

Chcieliśmy zastosować te wartości w koncepcji mądrych decyzji, więc zdecydowaliśmy się zainwestować nieco czasu w rozważenie, jakie elementy prowadzą do podejmowania mądrych decyzji. Zadaliśmy sobie i innym to pytanie i zdaliśmy sobie sprawę z tego, jak bogaty i dynamiczny obszar badań i eksploracji stanowi ten temat. Jak się okazuje znaczna część najwybitniejszych umysłów na świecie stale bada różnorodne aspekty procesu podejmowania decyzji.

Podejmując ważne decyzje wszyscy musimy mierzyć się z szeregiem zmiennych, a także z niewidocznymi na pierwszy rzut oka uprzedzeniami, które na nas wpływają. W Crowe dbamy o lepsze zrozumienie tego procesu oraz zadajemy sobie pytanie: jeśli możemy więcej dowiedzieć się o sztuce podejmowania decyzji, czy możemy poprawić jakość decyzji podejmowanych przez nas samych?

W ramach badania tego tematu już na wstępie podjęliśmy decyzję o udostępnieniu naszych ustaleń. Poza przestudiowaniem analiz ekspertów z całego świata, w tym także autorytetów Crowe w tej dziedzinie, zdecydowaliśmy się podjąć próbę określenia cech procesu podejmowania skutecznych decyzji w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa.



Wykorzystując dane z raportu Forbes Global 2000 z 2017 r., rejestrów publicznych i przeglądu najnowszych publikacji, zbadaliśmy 100 najbardziej dochodowych firm w sektorach, w których najczęściej świadczymy usługi — zmierzaliśmy wyniki w zakresie rozwoju firm, ich różnorodności, śmiałości w odniesieniu do podejmowania decyzji oraz innowacji w okresie 5 lat. (Pełny opis metodologii jest dostępny na stronie: www.crowe.com/methodology.) Nasze ustalenia odzwierciedlają znaczenie tych zagadnień równocześnie pokazując, kiedy to zewnętrzne czynniki mają wpływ na rezultat decyzji potencjalnie tworząc złudne przekonanie o sukcesie lub niepowodzeniu.

Mamy nadzieję, że zarówno raport, jak i indeks przyczynią się do lepszego zrozumienia, co składa się na podejmowanie mądrych decyzji oraz do wzbudzenia większego zainteresowania trwającym dialogiem na temat, w który jesteśmy zaangażowani w służbie naszym pracownikom, klientom i naszym społecznościom.

David Mellor
Dyrektor Generalny Crowe Global
4 czerwca 2018 r.

Trudne decyzje robią się coraz trudniejsze



Oczywiście nigdy nie były one łatwe dla kogokolwiek na stanowisku kierowniczym. Wielu spośród setek dyrektorów generalnych, z którymi przeprowadzałem wywiady w ramach rubryki „Corner Office” w New York Times przyznało, że ten aspekt pracy wymagał od nich największego wysiłku i opanowania tej umiejętności w bardzo krótkim czasie.

– Nie będziesz w stanie przeanalizować finansów i znaleźć idealnej odpowiedzi, – powiedziała Debra Lee, doświadczony Dyrektor Generalny BET Networks. – Musiałam nauczyć się podejmować decyzje z marszu i podążać za instynktem.

Stawka jest też wyższa ze względu na zachodzące stale zmiany występujące w każdej branży. Jest większa presja, aby za każdym razem znajdować właściwe odpowiedzi. Jaka jest nasza strategia w zakresie sztucznej inteligencji? Jak zerwiemy z przestarzałym podejściem do prowadzenia działalności? Kto z konkurencji może nas „wziąć z zaskoczenia”?

Ciężar podejmowania decyzji może być paraliżujący dla wielu dyrektorów, tworząc przy tym kolejne ograniczenia. Niezdecydowanie może działać na zespoły zniechęcająco, a poddanie się statusowi quo jest samo w sobie ryzykowną decyzją, biorąc pod uwagę to, jak szybko rynek może „ukarać” firmy, które stoją w miejscu. Jeśli przyjrzesz się organizacji, która osiąga dobre wyniki i charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem zaangażowania pracowników i niskim poziomem rotacji personelu, najprawdopodobniej znajdziesz w niej silnie rozwiniętą kulturę podejmowania decyzji.

Analizując wzorce działania ponad 2500 kierowników wyższego szczebla od czasu kryzysu finansowego, razem z moimi

Adam Bryant jest dyrektorem zarządzającym Merryck & Co., globalnego przedsiębiorstwa zajmującego się rozwojem kierownictwa wyższego szczebla i mentoringiem. Przed rozpoczęciem pracy w firmie przez 30 lat pracował jako dziennikarz. Przeprowadził wywiady z ponad 500 dyrektorami generalnymi w ramach cyklu „Corner Office”, który stworzył dla New York Times, co zaowocowało również dwoma wysoko ocenianymi książkami na temat przywództwa.

współpracownikami w Merryck & Co. dostrzeżliśmy trzy główne zasady skutecznego procesu podejmowania decyzji i jeden powtarzający się słaby punkt.

Po pierwsze, należy jasno sprecyzować fundamentalną filozofię swojej działalności. Na rozwiązaniu jakiego problemu skupia się działalność firmy i jaki jest prosty plan jego wyeliminowania? Taki plan to nie esej ani prezentacja w PowerPoint. To jedno zdanie, które stanowi dla pracowników wyraźne przesłanie — w efekcie można powiedzieć „Zawsze pamiętaj, dokąd zmierzamy, jak zamierzamy tam dojść i jak mamy zamiar mierzyć postęp”. Taka koncepcja może stać się czymś na kształt kompasu pozwalającego sterować decyzjami na wszystkich szczeblach firmy: czy kwestia, którą rozpatrujemy jest zgodna z powyższym prostym planem? W jaki sposób pozwoli nam na dalszy rozwój i przyspieszy go?

– Praca lidera polega na upraszczaniu zawiłości i podejmowaniu słusznych decyzji – powiedział Kevin Sharer, który kierował przedsiębiorstwem Amgen przez dwanaście lat. – Musisz mieć kontekst, aby znaleźć odpowiedź na pytanie. Powodem, dla którego ludzie mają trudności z podjęciem decyzji często jest fakt, że uciekają od zrozumienia kompleksowości niektórych tematów.

Upraszczenie zawiłości oznacza również koncentrowanie się na kilku priorytetach jednocześnie, jedynie w taki sposób można przygotować grunt pod realne zmiany.

– Czas jest jedynym wyraźnym ograniczeniem w życiu i jeśli skupisz się na kilku rzeczach, masz dużą szansę na osiągnięcie czegoś interesującego – powiedział Rakesh Kapoor, dyrektor generalny londyńskiego przedsiębiorstwa Reckitt Benckiser.

Po drugie, należy wyraźnie określić, które decyzje mogą być podjęte szybko, a które wymagają większej ilości czasu. Bruce Gordon, były dyrektor generalny Disney Interactive, który jest od kilku lat mentorem Merryck dla starszej kadry zarządzającej często przypomina im, że około 90% decyzji, z którymi się mierzą można podjąć w minutę lub dwie.

Stawka dla tych decyzji jest niska, a ludzie zwykle wiedzą wystarczająco dużo w oparciu o intuicję, aby podjąć decyzję i ruszyć dalej.

– Natomiast pozostałe 10 procent będzie miało żywotne skutki dla twojej działalności – powiedział Gordon. – Są to decyzje, które określają, czy odniesiesz sukces, czy porażkę w dłuższej perspektywie. Dostrzeganie różnicy pomiędzy tymi 90% a 10% jest kluczowym aspektem przywództwa.

Po trzecie, należy opracować spójną strukturę procesu podejmowania decyzji. Strukturę, która stwarza mechanizm wymuszający doprecyzowanie opinii zanim ludzie spotkają się, aby prowadzić dyskusje i debatować. Jeff Bezos, dyrektor generalny Amazona, ostatnio napisał w liście do inwestorów, że wyznaje zasadę zakazu korzystania z PowerPointa i wymaga od pracowników napisania sześciostronicowej notatki, aby rozważyć za i przeciw każdego pomysłu.

– Najlepsze notatki są pisane i przerabiane, konsultowane ze współpracownikami, którzy są proszeni o poprawienie pracy, odkładane na kilka dni, a następnie ponownie redagowane ze świeżym umysłem – napisał Bezos.

Wreszcie: strzeż się słabych punktów. Oznacza to powołanie zróżnicowanej grupy współpracowników do zbadania problemu zamiast tych wyłącznie z jednej jednostki biznesowej. Zróżnicowane doświadczenia prowadzą do różnych punktów widzenia, co pomaga wszystkim dostrzec szerszą perspektywę i inspiruje do zadawania pytań i robienia spostrzeżeń, które rzucają zupełnie nowe światło na daną kwestię.

Podejmowanie skutecznych decyzji nie robi się łatwiejsze, a najlepsze firmy opracowują ten proces jako dyscyplinę, którą każdy może praktykować, nie podchodząc do tematu jak do tajemnicy czarnej skrzynki. Decyzje są tlenem organizacji — potrzebują ich, aby przetrwać i się rozwijać.

– Ludzie muszą wiedzieć, czy zmierzamy w lewo czy w prawo – powiedział Carter Murray, dyrektor generalny FCB, globalnej agencji reklamowej. – Podjęcie decyzji to już połowa sukcesu.



Crowe 100

Z pewnością podejmowanie decyzji jest sztuką,
ale jak możemy zbliżyć ją do nauki?

Jak wskazano w naszym specjalnym raporcie, studium podejmowania decyzji jest dynamicznym i rozwijającym się obszarem badawczym. Chcieliśmy się dowiedzieć, czy istnieje możliwa do zmierzenia zależność między tematami, które widzimy w badaniach i świadomym przywództwem, a osiągnięciami spółek publicznych.

Korzystając z listy Forbes Global 2000 z 2017 r., skoncentrowaliśmy się na trzech sektorach międzynarodowych, w których Crowe ma duże doświadczenie: produkcja, sektor medyczny i nieruchomości (z pominięciem firm, które w ostatnim czasie borykały się z dużymi skandalami). Wybraliśmy 100 najlepszych firm działających w tych sektorach w oparciu o zyski z 2017 r. Dzięki temu uzyskaliśmy równowagę w podziale geograficznym i sektorowym.

Z naszych badań wyciągnęliśmy interesujące wnioski i studia przypadków. Mamy nadzieję, że raport dostarczy Państwu materiału do refleksji, biorąc pod uwagę fakt, iż wszyscy dążymy do udoskonalenia procesu podejmowania trafnych decyzji.

Metodologia

Jednym z głównych wyzwań kierownictwa jest odpowiedni i skuteczny proces podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji, bardziej niż w przypadku innych czynników, pozostaje kluczowym elementem w zakresie ustalania, które z przedsiębiorstw odnosi sukcesy i przewidywania przyszłego sukcesu.

W trakcie naszej współpracy z liderami biznesu i radami zarządzającymi lepiej zrozumieliśmy, jakie znaczenie ma proces podejmowania decyzji i badanie jego wpływu oraz skutków. W ramach tej współpracy postanowiliśmy stworzyć indeks najlepszych firm pod względem podejmowania decyzji przy wykorzystaniu obiektywnych wskaźników i subiektywnej analizy wyników i procesu podejmowania dobrych decyzji.

Mamy świadomość, że podczas gdy wychwycenie dobrej decyzji w określonym momencie może być trudne, skutki dobrej decyzji można dokładnie zbadać.

Nasza metodologia zastosowana do indeksu Crowe 100 dotyczącego podejmowania decyzji (edycja 2018) ma na celu zgłębienie sposobu rozumowania stosowanego w wiodących firmach przy wykorzystaniu



ROZWÓJ

Analiza firm przy zastosowaniu oceny wyników finansowych ze względu na fakt, że firmy, które podejmują lepsze decyzje najczęściej w dłuższej perspektywie osiągają lepsze wyniki od konkurencji. Mając na uwadze, że rynki inwestycyjne są wyznacznikiem względnych wyników, zanotowaliśmy wzrost rynkowej kapitalizacji firm w danym okresie.



RÓŻNORODNOŚĆ

Analiza kadry zarządzającej i Managerów najwyższego szczebla, która uznaje ogromną przewagę zróżnicowanego zespołu. Przeanalizowaliśmy roczne raporty, aby zmierzyć różnorodność płci i narodowości w okresie 5. lat oraz wzrost różnorodności wraz z upływem czasu.





obiektywnych wyników, jako wypadkowej dobrych decyzji i analizy działań firmy, a także cech charakterystycznych odpowiedniego procesu podejmowania decyzji.

Wykorzystując raport Forbes Global 2000 jako nasz podstawowy zestaw danych, stworzyliśmy indeks poprzez podzielenie procesu decyzyjnego na cztery elementy, które przeanalizowaliśmy i równomiernie wyważyliśmy na podstawie danych z okresu 5. lat od 2013 do 2017 r.



ŚMIAŁOŚĆ

Analiza kluczowych kroków, które wyróżniły firmę spośród innych. Dokonałiśmy audytu mediowego w podanym okresie zbierając i oceniając istotne publikacje w oparciu o śmiałe decyzje, istotne dla sektora.



INNOWACJA

Badanie unikalnych postępów firmy w zakresie zarządzania i technologii. Podobnie jak rzecz ma się w przypadku kategorii ŚMIAŁOŚĆ, nasi badacze dokonali przeglądu najważniejszych wiadomości biznesowych z danego okresu w celu zebrania i oceny istotnych wydarzeń, w tym przypadku stosując kryteria istotnych dla sektora działań innowacyjnych.

Zestawiając wyniki wszystkich czterech elementów stworzyliśmy ranking najlepszych firm pod względem stosowanego procesu podejmowania decyzji. Zdając sobie sprawę z ograniczeń, na które napotkaliśmy podczas badania, Indeks Crowe 100 dotyczący podejmowania decyzji bada wymierne aspekty procesu podejmowania decyzji z wykorzystaniem kombinacji powiązanych z nimi obiektywnych danych

i subiektywnej analizy. Naszym celem jest lepsze zrozumienie mierzalnych aspektów podejmowania decyzji, aby dostarczyć więcej informacji na temat tej istotnej z punktu widzenia każdego przedsiębiorcy sztuki podejmowania właściwych decyzji. Pełny opis metodologii jest dostępny na stronie: www.crowe.com/methodology.



Rozwój



Śmiałość



Różnorodność



Innowacja

Ranking ogólny
Przedsiębiorstwo

Siedziba Główna

Sektor



Ogólny wynik

Ranking ogólny	Przedsiębiorstwo	Siedziba Główna	Sektor	Rozwój	Różnorodność	Śmiałość	Innowacja	Ogólny wynik
1	Atlas Copco	Szwecja	Produkcja (urządzenia przemysłowe)	7	6	8,5	7,5	29
1	Volvo Group ¹	Szwecja	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	7	7	7	8	29
3	Apple	Stany Zjednoczone	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	6	5,5	9	8	28,5
3	Medtronic	Irlandia	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	7	5	8	8,5	28,5
5	Cisco Systems	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt komunikacyjny)	6	6	7,5	8,5	28
6	Becton Dickinson	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	8	5	7,5	7	27,5
6	Gree Electric Appliances	Chiny	Produkcja (RTV/AGD)	10	5	6,5	6	27,5
8	China Vanke	Chiny	Nieruchomości	10	2	7	8	27
8	Country Garden Holdings	Hongkong	Nieruchomości	10	4	8	5	27
8	Greenland Holdings Group	Chiny	Nieruchomości	10	4,5	6,5	6	27
8	Klepierre	Francja	Nieruchomości	7	9	6	5	27
8	Northrop Grumman	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	8	5,5	7,5	6	27
13	Great Wall Motor	Chiny	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	9	5	6	6,5	26,5
13	Midea Group	Chiny	Produkcja (RTV/AGD)	10	3,5	7,5	5,5	26,5
15	CRRC	Chiny	Produkcja (sprzęt ciężki)	10	2	7	7	26
15	Lockheed Martin	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	7	5	8	6	26
15	Peugeot	Francja	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	10	8,5	3,5	4	26
15	Thermo Fisher Scientific	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny)	6	3,5	8,5	8	26
19	Fresenius	Niemcy	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	5	4,5	8	7,5	25
19	Stryker	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	7	4,5	7	6,5	25
21	Brookfield Asset Management	Kanada	Nieruchomości	10	5,5	7	2	24,5
21	Fiat Chrysler Automobiles ²	Wielka Brytania	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	9	5,5	6	4	24,5
21	General Dynamics	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	6	4,5	7,5	6,5	24,5
21	Hewlett Packard Enterprise ³	Stany Zjednoczone	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	5	5	7,5	7	24,5
21	Raytheon	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	7	4	8,5	5	24,5
21	Schneider Electric	Francja	Produkcja (sprzęt elektryczny)	4	7	7	6,5	24,5
21	Vicinity Centres ⁴	Australia	Nieruchomości	10	6	4,5	4	24,5
28	TE Connectivity	Szwajcaria	Produkcja (Elektronika)	5	5	7	7	24
29	Aetna ⁵	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (system opieki zdrowotnej)	8	6	6	3,5	23,5
29	Anthem	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (system opieki zdrowotnej)	7	5	7	4,5	23,5
29	BAE Systems	Wielka Brytania	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	5	6	6	6,5	23,5
32	Annaly Capital Management	Stany Zjednoczone	Nieruchomości	7	5	6	5	23
32	HP	Stany Zjednoczone	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	5	8	5	5	23
32	Hyundai Motor	Korea Południowa	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	1	6	7,5	8,5	23
32	SAIC Motor	Chiny	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	7	3	7	6	23
36	Longfor Properties	Chiny	Nieruchomości	8	2	7,5	5	22,5
36	Renault	Francja	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	5	5	6,5	6	22,5
36	UnitedHealth Group	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (system opieki zdrowotnej)	10	4	5	3,5	22,5
39	Boeing	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	6	3	7	6	22
39	CRH	Irlandia	Produkcja (materiały budowlane)	6	3,5	6,5	6	22
39	General Motors	Stany Zjednoczone	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	7	7	5	22
39	Hon Hai Precision	Tajwan	Produkcja (Elektronika)	8	1	7	6	22
39	Johnson & Johnson	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	5	4,5	6,5	6	22
39	Safran	Francja	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	6	6,5	6	3,5	22
45	Corning	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt komunikacyjny)	3	4	7,5	7	21,5
45	Daimler	Niemcy	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	4	7,5	7	21,5
45	Eaton	Irlandia	Produkcja (urządzenia przemysłowe)	3	4,5	6,5	7,5	21,5
45	Link REIT	Hongkong	Nieruchomości	7	7	4	3,5	21,5
45	Poly Real Estate	Chiny	Nieruchomości	9	4	4,5	4	21,5
45	Prologis	Stany Zjednoczone	Nieruchomości	7	3,5	5	6	21,5

- ¹ Przedsiębiorstwo znane również jako AB Volvo. Nie obejmuje Volvo Cars.
² Fiat połączył się z Chryslerem w 2014 r. Dane sprzed fuzji dotyczące wyłącznie Fiata.
³ Podział Hewlett-Packard (obecnie HP Inc.) w 2015 r. Dane od 2015 do dziś.
⁴ Część fuzji z Novion z 2015 r. Dane sprzed fuzji dotyczące Federation Centres.
⁵ Przejęcie ogłoszone przez CVS w 2017 r.
⁶ Znane również jako L E Lundbergforetagen.
⁷ Utworzone w 2015 r. jako spółka wydzielona z CK Hutchison Holdings. Dane od 2015 do dziś.
⁸ Utworzone w 2014 r. jako spółka wydzielona z Westfield Group. Dane od 2014 do dziś.
⁹ EADS i spółki zależne pod nazwą Airbus SE w 2017 r. Obejmuje dane o EADS i Airbus.
¹⁰ Utworzone w 2015 r. w wyniku fuzji Lafarge i Holcim. Dane od 2015 do dziś.

Ranking ogólny	Przedsiębiorstwo	Siedziba Główna	Sektor					Ogólny wynik
45	Public Storage	Stany Zjednoczone	Nieruchomości	5	5	6	5,5	21,5
52	BMW Group	Niemcy	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	2	4,5	7,5	7	21
52	Deere & Company	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt ciężki)	5	3,5	6	6,5	21
52	Murata Manufacturing	Japonia	Produkcja (Elektronika)	5	1	7	8	21
52	Saint-Gobain	Francja	Produkcja (materiały budowlane)	4	5	7	5	21
52	Toyota Motor	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	2,5	8,5	7	21
57	Cigna	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (system opieki zdrowotnej)	4	4,5	7	5	20,5
57	Cummins	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt ciężki)	4	4,5	5,5	6,5	20,5
57	HCA Holdings	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (usługi opieki zdrowotnej)	5	4	6,5	5	20,5
57	Lundbergs ⁶	Szwecja	Nieruchomości	8	4,5	5	3	20,5
61	China Merchants Shekou Industrial Zone Holdings	Chiny	Nieruchomości	6	3,5	4,5	6	20
61	Daikin Industries	Japonia	Produkcja (materiały budowlane)	6	2,5	7,5	4	20
61	Emerson Electric	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt elektryczny)	3	4	6	7	20
61	Kyocera	Japonia	Produkcja (Elektronika)	5	1	7	7	20
65	Cheung Kong Property Holdings ⁷	Hongkong	Nieruchomości	4	4,5	6	5	19,5
65	Electronic Arts	Stany Zjednoczone	Produkcja (Produkty rekreacyjne)	10	3,5	3	3	19,5
65	Hitachi	Japonia	Produkcja (Elektronika)	3	2	7	7,5	19,5
65	Unibail-Rodamco	Francja	Nieruchomości	4	4	6	5,5	19,5
65	Westfield ⁸	Australia	Nieruchomości	6	3,5	5	5	19,5
70	Suzuki Motor	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	6	1	7	5	19
71	General Growth Properties	Stany Zjednoczone	Nieruchomości	4	5,5	5	4	18,5
71	Honda Motor	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	2	3	7	6,5	18,5
71	Illinois Tool Works	Stany Zjednoczone	Produkcja (urządzenia przemysłowe)	5	4	6,5	3	18,5
71	Mitsubishi Electric	Japonia	Produkcja (sprzęt elektryczny)	5	2	6	5,5	18,5
71	Simon Property Group	Stany Zjednoczone	Nieruchomości	4	3,5	6	5	18,5
71	Wheelock	Hongkong	Nieruchomości	6	3,5	4	5	18,5
77	Airbus ⁹	Holandia	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	4	3	3	8	18
77	Ford Motor	Stany Zjednoczone	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	2	4	5,5	6,5	18
77	Fujitsu	Japonia	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	4	3	5	6	18
77	Keyence	Japonia	Produkcja (Elektronika)	10	1	1	6	18
77	New World Development	Hongkong	Nieruchomości	7	3	4	4	18
77	Panasonic	Japonia	Produkcja (elektronika użytkowa)	4	3	5	6	18
77	Sun Hung Kai Properties	Hongkong	Nieruchomości	5	2	5	6	18
77	Tata Motors	India	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	3,5	5,5	6	18
85	Henderson Land	Hongkong	Nieruchomości	4	2	5,5	6	17,5
86	Baxter International	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	6	3,5	5,5	2	17
86	China Resources Land	Hongkong	Nieruchomości	5	1	6	5	17
86	Emaar Properties	ZEA	Nieruchomości	3	1	6	7	17
86	Subaru	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	5	2	5	5	17
90	Nissan Motor	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	4	1	5,5	6	16,5
91	Kubota	Japonia	Produkcja (sprzęt ciężki)	4	1	6	5	16
92	Express Scripts	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (usługi opieki zdrowotnej)	2	4	5,5	4	15,5
93	Dongfeng Motor Group	Chiny	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	2	1	7	5	15
93	KIA Motors	Korea Południowa	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	1	1	6,5	6,5	15
95	LafargeHolcim ¹⁰	Szwajcaria	Produkcja (materiały budowlane)	4	2	5,5	3	14,5
95	Mitsui Fudosan	Japonia	Nieruchomości	1	2,5	6	5	14,5
95	Porsche Automobil Holding	Niemcy	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	1	5,5	5	14,5
98	Fanuc	Japonia	Produkcja (urządzenia przemysłowe)	3	2	4	5	14
99	Chongqing Changan Auto	Chiny	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	3	3	2,5	5	13,5
100	Anhui Conch Cement	Chiny	Produkcja (materiały budowlane)	6	1	4	1,5	12,5

Decyzje zawierające trwałą wartość wymagają czegoś więcej niż nauka

Podjęcie trafnych decyzji w nowoczesnym świecie

W 1999 r. student Stanford Business School, Marcos Galperin, dostrzegł szansę biznesową w stworzeniu platformy ecommerce typu eBay na potrzeby szybko rozwijającego się lecz w niewielkim stopniu obsługiwanego rynku online w Ameryce Łacińskiej. Wyczuwając potencjalną okazję, inwestorzy ustawiali się do niego w kolejce jeszcze zanim odebrał dyplom.

W mniej niż trzy miesiące po powrocie do Argentyny, Galperin oficjalnie założył własną firmę – MercadoLibre. W ciągu trzech miesięcy firma zdobyła ponad 15 tysięcy użytkowników

i ułatwiła realizację transakcji wartych 2 miliony dolarów.

Blisko dwie dekady później MercadoLibre jest wiodącą platformą online w Ameryce Łacińskiej o łącznej kapitalizacji 15 miliardów dolarów, obecną w 18 krajach i liczącą 211 milionów zarejestrowanych użytkowników, którzy przeglądają 114 milionów produktów dziennie. W 2017 r. firma odnotowała przychody w wysokości 1,39 miliardów dolarów netto – wzrost o 65,6% w stosunku do 2016 r. Na platformie sprzedano ponadto 270 milionów

produktów, o 49,1% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim, w ramach transakcji warty łącznie 11,7 miliarda dolarów.

Inwestorzy dopingowali firmę praktycznie non-stop od momentu, gdy weszła na giełdę w 2007 r. W 2017 r. liczba udziałów MercadoLibre wzrosła prawie dwukrotnie i przewyższyła Yahoo na liście NASDAQ 100, która obejmuje największe krajowe i międzynarodowe niefinansowe spółki z indeksu w oparciu o kapitalizację rynkową.

Każda historia sukcesu firmy jest związana z indywidualnymi okolicznościami, niuansami i osobliwościami, a zatem wysnuwanie zbyt wielu wniosków z tylko jednego z aspektów byłoby nierozważne. Jednakże, jasne jest, że decydenci MercadoLibre zrównoważyli szybkość z długoterminowym zaangażowaniem, co stanowi skuteczną kombinację w odniesieniu do każdej firmy.

„Już od pierwszego dnia razem z moimi współzałożycielami chcieliśmy zbudować firmę, która by nas przeżyła i prosperowała przez wiele pokoleń” – powiedział raz Galperin w rozmowie z naukowcami ze Stanford Graduate School of Business. „Niektórzy nasi konkurenci chcieli stać się bogaci i sławni w krótkim czasie. Dlatego my nadal działamy z powodzeniem, a wielu naszych konkurentów już znikło.”

W 2008 r. to zobowiązanie długoterminowe oznaczało śmiałą decyzję o całkowitym przebudowaniu systemów IT MercadoLibre, co umożliwiło przejście z aplikacji webowej do platformy, która może wspierać integrację

z urządzeniami innych firm i mobilne aplikacje. Galperin nazwał to decyzją typu „vabank”.

Galperin i jego współpracownicy nie zrazili się również prawnymi i logistycznymi wyzwaniami agresywnej ekspansji na nowe rynki. Rezultat: wiodące pozycje na rynkach w Brazylii, Chile, Kolumbii, Kostaryce, Ekwadorze, Meksyku, Peru i Urugwaju.

Dostrzegli również szanse w sektorze płatności online zakładając w 2003 r. MercadoPago. W 2017 r. firma zrealizowała transakcje warte 13,7 miliarda dolarów.

Nowe wyzwania, nowe możliwości

Analizując działania wielkich korporacji na przestrzeni dziejów prawdopodobnie znajdą Państwo wiele mądrych i strategicznych decyzji. Weźmy na przykład decyzję Henry’ego Forda, aby ponad dwukrotnie podnieść płace robotnikom z jego fabryki produkującej Model T, dzięki czemu powstrzymał on gwałtowną rotację pracowników i pobudził rynek konsumentów klasy średniej do kupowania jego samochodów, czy też decyzję Hondy o staniu się pierwszym japońskim zakładem produkcyjnym, który produkował swoje samochody w Ameryce wyprzedzając konkurencję o 10 lat lub decyzję Billa Gatesa o wprowadzeniu licencji – niewyłącznej – na podstawowy system operacyjny, który on i jego partnerzy kupili za 50 000 USD. “Kiedyś było tak, że firmy opracowywały plany strategiczne na pięć lat, ale teraz ten okres się skraca” – mówi Juan Carlos,

„Kiedyś było tak, że firmy opracowywały plany strategiczne na pięć lat, ale teraz ten okres się skraca. Obecnie weryfikują plany każdego roku, a w niektórych przypadkach, dwa razy w roku.”

Juan Carlos, Dyrektor Regionalny (Ameryki), Crowe Global





Mleczarz na miarę XXI wieku

Problem

W wielkim biznesie chodzi o skuteczność i synergę. Sprawna logistyka, rozsądny marketing i aktywne zaangażowanie konsumentów — wszystko to pomaga poprawić wyniki. W większości branż technologia informacyjna stanowi nieodłączny instrument działania.

Jednakże w branży detalicznej sprzedaży żywności obsługa online supermarketu może odstawać od modelu tradycyjnego, niekoniecznie jest szybsza i tańsza... W przypadku żywności i napojów, naturalna tendencja do psucia się towarów oznacza również, że dopasowanie w czasie podaży towaru, do preferencji konsumentów jest trudne. Straty są nieuchronne.

Decyzja

Czterech partnerów biznesowych dostrzegło tę nieefektywność rynku w Holandii. Opracowali oni rozwiązanie, które wyeliminowałoby braki i przysłużyło się środowisku. Michiel Muller był jednym z nich.

Przypomniał sobie dzieciństwo, gdy butelki z mlekiem były rozwożone furgonetką trafiając bezpośrednio pod drzwi klientów. Zamiast 200 przejazdów do jednego supermarketu po mleko, wykonywano jeden przejazd

od dostawcy do konsumenta końcowego. — Łatwiejsze czasy — pomyślał.

Zgodnie z tradycyjnym modelem sklepu spożywczego, szybko psująca się żywność musi zostać przewieziona od pierwotnego dostawcy do supermarketu. Następnie jest składowana i czeka, aż konsument włoży ją do koszyka. Stamtąd musi przemierzyć drogę do kasy, gdzie po wczytaniu kodu wyruszy w kolejną podróż do domu Klienta.

Detaliści z branży spożywczej postawili na sprzedaż online. Jednakże, bez pełnej koncentracji na działalności online, ten typ działalności może przynosić straty i co sprzecznie z intuicją, ceny online bywają wyższe.

Podmioty dominujące na rynku stanęły w obliczu konfliktu.

„Ich przejście na sprzedaż online odbywa się powoli, gdyż jeśli z powodzeniem przenieśliby się online, nastąpiłby szybki drenaż zysków. Utknęli zatem we własnym systemie.”



W międzyczasie Muller i jego partnerzy stworzyli własny system dla sklepu online Picnic. Dzięki wykorzystaniu modelu “app-and-van” ograniczyli ilość marnowanej żywności i skrócili czas dostawy.

„Jesteśmy Mleczarzem 2.0: nasz model „ostatniej mili” jest unikatowy w skali światowej.”

Muller reprezentuje tradycyjny model usług, jak dawny mleczarz, ale w nowym wydaniu - obsługując ponad 150 tysięcy użytkowników oferuje niezawodność. Dane są tutaj kluczowe.

„Obliczamy czas podróży co do sekundy uwzględniając czas podróży, wielkość zamówienia, lokalizację klienta — czy jest do niego łatwy dostęp, czy może mieszka na siódmym piętrze? Jeśli jest ciemno, doliczamy osiem sekund. Wraz z precyzją przychodzi przewidywalność.”

To zaangażowanie w ograniczanie nieefektywnych rozwiązań napędza Mullera.

„Nasze małe, elektryczne furgonetki są superwydajne. Ograniczyliśmy dzięki nim ilość odpadów plastikowych i emisję dwutlenku węgla...”

Rezultat

W ciągu niecałych trzech lat Picnic wszedł na rynek w Niemczech i Francji. Każdego miesiąca oferuje nowe produkty, na przykład w wyniku współpracy z Heinekenem furgonetki Picnic dostarczają piwo w niskiej cenie i minimalistycznym opakowaniu.

Ambicją Mullera i jego zespołu jest ograniczenie ilości odpadów i dostarczanie zwykłym rodzinom w zwyczajnych miejscach luksusowych towarów w przystępnych cenach.

dyrektor regionalny obu Ameryk dla Crowe Global z siedzibą na Kostaryce. "Obecnie weryfikują te plany każdego roku, a w niektórych przypadkach, dwa razy w roku."

Po części dlatego, że nie jest to już takie jasne, skąd nadejdzie konkurencja lub jakie nowe możliwości się pojawią. Ostatecznie, MercadoLibre jest spółką publiczną jedynie od 11 lat.

Zwiększony obrót akcjami w indeksie S&P 500, na którym jest notowana grupa przedsiębiorstw o największej kapitalizacji z akcjami na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych lub Nasdaq również przedstawia wpływ twórczej destrukcji. Od 1964 r. do 2016 r. średni czas utrzymywania się spółek w indeksie S&P 500 spadł z 33 lat do 24 lat.

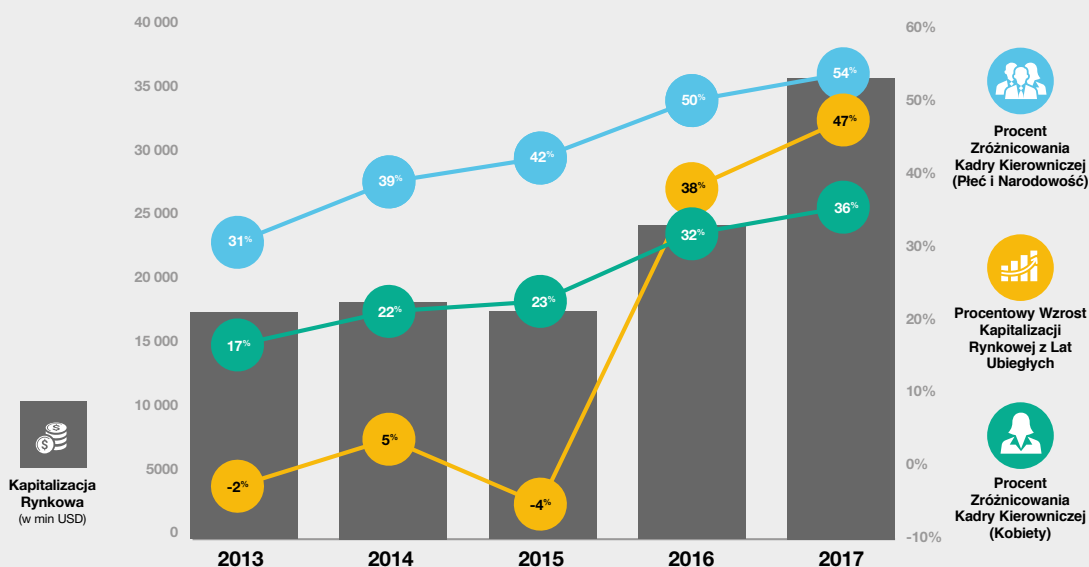
Zapewne niektóre zmiany są po prostu wynikiem fuzji i przejęć lecz i jest też mnóstwo przykładów spółek, które znikają z powodu sił rynkowych. Naukowcy z firmy Innosight zajmującej się doradztwem przewidują znacznie większą rotację.

Prognozują, że do roku 2027 średni czas utrzymywania się w indeksie S&P 500 spadnie aż do 12 lat.

Innowacje w erze informacyjnej poprawiły niektóre aspekty procesu podejmowania decyzji sprawiając, że informacje są na wyciągnięcie ręki. Ale te nowe narzędzia mają swoją cenę. Teraz menadżerowie muszą przeszukiwać niestąbnący strumień danych — IBM oszacowało w 2012 r., że powstaje codziennie około 2,5 kwintyliona bajtów — aby rozróżnić, co jest istotne, a co nie. Co gorsza, badania sugerują, że „przeciążenie informacjami” może szkodzić procesowi podejmowania decyzji pozostawiając nas z rozproszoną uwagą i zmęczeniem psychicznym. Choć terminu tego użyto po raz pierwszy w 1964 r., nabrał nowego znaczenia wraz z eksplozją technologii informacyjnej.

Liderzy biznesu muszą również zmagać się z bardziej długotrwałymi przeszkodami, jak np. nasze emocje i deficyty poznawcze. Psychologowie kognitywni wykazują w badaniach już od dawna, że nasze

Volvo Group, produkująca sprzęt ciężki, taki jak ciężarówki, autobusy i pojazdy budowlane, uzyskała jeden z najwyższych ogólnych wyników w indeksie Crowe 100. Ogólny wynik wiąże się raczej z wysokimi wynikami uzyskanymi we wszystkich kategoriach, a nie z jedną konkretną mocną stroną. Volvo zwiększyło kapitalizację rynkową i różnorodność we wszystkich latach, z wyjątkiem jednego. Atlas Copco, które produkuje sprzęt przemysłowy i, podobnie jak Volvo, ma siedzibę w Szwecji, również uzyskało wysoki wynik we wszystkich kategoriach.



uprzedzenia mogą nas zwiędzić, prowadząc nas do skrótów myślowych i ostatecznie do podjęcia złych decyzji.

Dobra wiadomość jest taka, że po dekadach badań mamy lepszy wgląd w proces podejmowania decyzji, w tym w powszechne pułapki, których należy unikać. Zdobyliśmy również wiedzę na temat sposobu, w jaki firmy mogą najlepiej wykorzystywać intuicję i wiedzę ekspercką najbardziej doświadczonych pracowników.

Oczywiście nie ma gwarancji, że dany proces podejmowania decyzji doprowadzi

do dobrych rezultatów. Najlepszy proces decyzyjny wciąż może prowadzić do złych skutków, a najgorszy proces decyzyjny — do dobrych. Pech czy szczęście — zawsze pozostaje czynnikiem, który może mieć wpływ na sytuację.

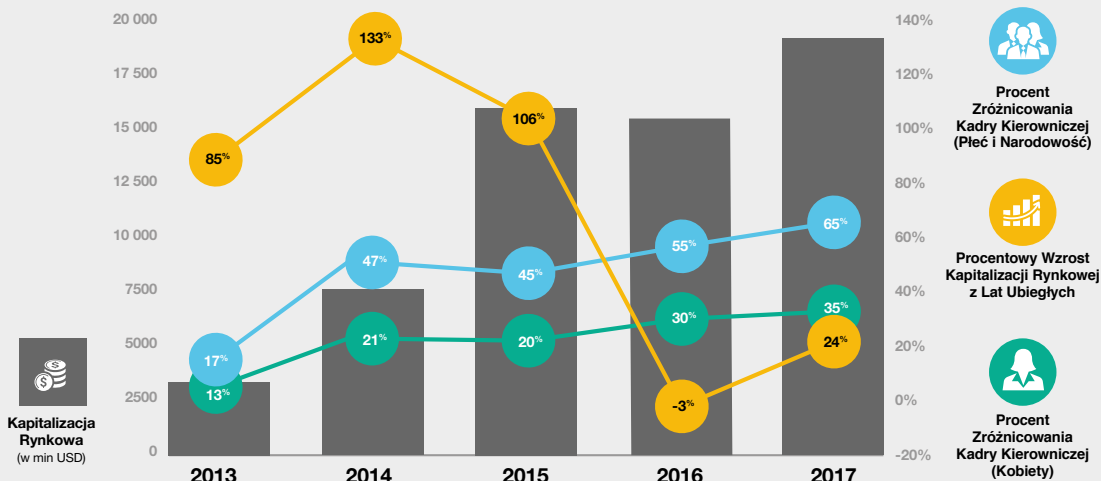
Jak się przekonamy, przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy uczą się akceptować tę rzeczywistość, tworzą najbardziej sprzyjające środowiska do podejmowania decyzji i stale poddają je ponownej ocenie.

Rosnące zainteresowanie

Podejmowanie decyzji długo zajmowało psychologów, ekonomistów, matematyków i konsultantów zarządu, ale temat zyskał znacząco szerszą publiczność w 2003 r. Wtedy to amerykański autor Michael Lewis napisał książkę pod tytułem Moneyball:

Nieczysta gra, analizę sposobu, w jaki klub baseballowy Oakland Athletics stale osiągał lepsze wyniki niż inne drużyny, które miały do dyspozycji większe budżety do przeznaczenia na graczy.

Francuski producent samochodów Peugeot odnotował najwyższy wzrost kapitalizacji rynkowej w okresie pięciu lat z pośród wszystkich producentów samochodów osobowych w indeksie. Oprócz wprowadzenia nowych modeli i przejęcia Opla od General Motors, z każdym rokiem Peugeot zwiększał również różnorodność płci i różnorodność ogólną zarządu. Firma uzyskała jeden z najwyższych wyników w zakresie różnorodności i rozwoju.





Instynkt i przeciwność losu podtrzymują potęgę sektora medycznego

Problem

„Nigdy nie planowałem zostać biznesmenem” – mówi Dr B.R. Shetty, który przeniósł się z Indii do Dubaju w 1973 r. prawie bez grosza przy duszy. Jedynym jego celem było spłatenie zaciągniętego kredytu poprzez pracę w zawodzie farmaceuty. Jednakże, od pierwszego dnia musiał mierzyć się z przeciwnościami losu. Decyzje, które podjął w tym czasie były niekonwencjonalne i korzystne.

Decyzja

Shetty miał trudności ze znalezieniem pracy, więc sam ją sobie stworzył.

„Skontaktowałem się z aptekami i zacząłem sprzedawać leki chodząc od drzwi do drzwi.”

W ten sposób Shetty stał się pierwszym przedstawicielem medycznym w Zjednoczonych Emiratach Arabskich — przed nim ten zawód nie istniał w tym kraju.

„Zawsze starałem się być prekursorem” – mówi Shetty, a jego kariera dostarcza wielu przykładów takiego podejścia: począwszy od wprowadzenia sprzedaży produktów leczniczych w ZEA we wczesnych latach 70., po utworzenie pierwszej kliniki z laboratorium, usługami stomatologicznymi i farmaceutycznymi w 1975 r. — a wszystko to pod jednym dachem.



„W tamtych czasach nie było klinik. Nie miałem ambulansu, więc w razie potrzeby przewoziłem pacjentów w swoim samochodzie.”

To pozytywne nastawienie zawsze stanowiło klucz do sukcesu Shetty’ego. Przeszkody i błędy są częścią tej drogi. Radzenie sobie z nimi wspomaga proces podejmowania decyzji.

„Niczego nie można się nauczyć nie popełniając błędów. Ja popełniłem wiele błędów i wyciągnąłem z nich wnioski. Nie ma dnia, żeby nie pojawił się jakiś problem lub pomyłka” – mówi. „Jeśli nie powstanie żaden problem, to jest to dla mnie dobry dzień.”

Według Shetty’ego wycucie czasu jest również bardzo ważne w podejmowaniu decyzji. Działanie w pośpiechu może nieść ze sobą ryzyko, ale Shetty zna swój biznes i ufa instyngtom.

„Podejmuję bardzo szybkie decyzje. Podążam za przeczuciem i intuicją” – mówi Shetty. – „Jestem aktywnie zaangażowany w swoją działalność. – Jeśli się angażujesz, wtedy podejmowanie decyzji jest łatwe. Okazje pojawiają się raz na jakiś czas. Chwytam okazje, które pukają do moich drzwi i unikam sytuacji, gdy analiza paraliżuje działania, ponieważ ograniczam liczbę osób zaangażowanych w podjęcie ostatecznej decyzji.”

Rezultat

Dr Shetty jest założycielem i prezesem potężnego holdingu BRS Ventures, zarządzającego zróżnicowanym portfolio usług obejmujących między innymi opiekę medyczną, rynek farmaceutyczny, usługi finansowe, edukację, usługi hotelarskie oraz infrastrukturę.

Uznany za biznesmena odnoszącego jedne z największych sukcesów w ZEA, Shetty otrzymał odznaczenie Abu Dhabi i Padma Shri, spośród najwyższych odznaczeń cywilnych przyznawanych przez rządy kolejno Abu Dhabi i Indii.

Jego decyzja o wyjeździe z Indii i poznania ZEA była ryzykowna, ale dopilnował, by mu się opłaciła. Jeśli chodzi o kredyt, który wisiał nad nim, gdy zaczynał swoją karierę przedsiębiorcy, Shetty spłacił go w ciągu pierwszego roku pobytu w ZEA.

„Jeśli się angażujesz, wtedy podejmowanie decyzji jest łatwe. Okazje pojawiają się raz na jakiś czas. Chwytam okazje, które pukają do moich drzwi i unikam sytuacji, gdy analiza paraliżuje działania, ograniczam liczbę osób zaangażowanych w podjęcie ostatecznej decyzji.”

Dr B.R. Shetty, Prezes
BRS Ventures



Chociaż książka pozornie wydaje się opowiadać o baseballu, jej główny temat to jak nadmierne poleganie na ludzkiej intuicji i wiedzy może prowadzić do złych decyzji. Lewis odkrył, że zawodowi łowcy talentów baseballu często polegają na swojej intuicji eksperta systematycznie przeceniając umiejętności poszczególnych zawodników i nie doceniali innych.

Spoglądając na talent z innej perspektywy niż konkurencja — z perspektywy zaawansowanej statystyki — zarząd Athletics znalazł sposób, aby wykorzystać nieskuteczność rynku poprzez zgarnięcie błędnie wycenionych zawodników pominiętych przez ekspertów. Wyrażenie moneyball od tej pory stało się oczywiście skrótem myślowym — hasłem wskazującym wykorzystywanie big data do podejmowania decyzji, które tradycyjnie podejmowano w sposób mniej rygorystyczny i racjonalny. Firmy takie jak Amazon, Netflix i Baidu wprowadziły je w życie wykorzystując ogromne zbiory danych o klientach do lepszego przewidywania ich preferencji.

Jednakże książka Moneyball nie przekształciła całości procesu podejmowania decyzji w naukę. Chociaż big data usprawniło proces podejmowania decyzji w poszczególnych obszarach, miało jednak swoje ograniczenia.

Istotnie, w dwa lata po publikacji Moneyball, kanadyjski pisarz, Malcolm Gladwell napisał książkę Błysk! Potęga przeczucia. Analizowała ona sposób, w jaki intuicja eksperta może często przebić racjonalne

myślenie i jak nieistotne informacje mogą często przesłonić nasz osąd.

Faktem jest, że podejmowanie decyzji nie zawsze jest łatwe do zrozumienia lub nawet do wykrycia. Historia tych, którzy przyczynili się do zapoczątkowania badań nad organizacyjnym procesem podejmowania decyzji tylko to potwierdza.

Nowa dziedzina

W 1938 r. Harvard University Press opublikowało przełomową książkę o organizacyjnym procesie podejmowania decyzji pod tytułem: Funkcje kierownicze. Jednakże, autor książki, Chester Barnard, nie był badaczem. Dorastał w rodzinie wywodzącej się z klasy średniej w New Jersey, większość czasu był kierownikiem w firmie American Telephone & Telegraph Company, a następnie został Prezesem New Jersey Bell Telephone Company.

Nieusatysfakcjonowany swoimi wyjaśnieniami na temat doświadczenia w biznesie, Barnard poszukiwał uniwersalnego zrozumienia roli kierownika w organizacji i teorii na temat sposobu, w jaki kierownictwo może podchodzić do podejmowania decyzji.

Według naukowców książka była godna uwagi z kilku powodów. Po pierwsze, autor zawarł podejmowanie decyzji bezpośrednio w zakresie funkcji pełnionej przez osobę na stanowisku kierowniczym, co w tamtym czasie nie było powszechnie wykładane. Określił również psychologiczne aspekty podejmowania decyzji definiując to jako połączenie wpływów.

Funkcje Kierownicze, przełomowa książka opublikowana po raz pierwszy w 1938 r. została uznana za jedną z pierwszych, które wskazały znaczenie podejmowania decyzji przez kierownictwo.

Proces podejmowania decyzji „przewyższa potencjał wyłącznie intelektualnych metod i technik dyskryminujących czynnik sytuacji” – pisze Barnard. „Trafnymi określeniami na to są „uczucie”, „osąd”, „odczucie”, „proporcja” „harmonia” „odpowiedniość”. Jest to bardziej kwestia sztuki niż nauki. To raczej proces estetyczny niż logiczny.”

Barnard rzuca również nowe światło na organizację. Przed jego książką, wyrażenie „organizacja” było używane, aby opisać klub towarzyski – podmiot uznany za niegodny badania, według Prof. Williama Starbucka z Lundquist College of Business na Uniwersytecie w Oregonie.

„Ludzie nie postrzegali organizacji jako podejmujących decyzje do późnych lat 30. i 40.” – mówi Starbuck.

Rozszerzając pracę Barnarda, w 1947 r. ekonomista i politolog, Herbert Simon, napisał książkę Działanie administracji, w której badał wzajemną zależność pomiędzy strukturami organizacyjnymi i przesłankami decyzji. Simon wprowadził również pojęcie „ograniczonej racjonalności”, teorię uchwycenia ograniczeń kognitywnych decydentów.

„Możliwości ludzkiego umysłu w zakresie formułowania i rozwiązywania złożonych problemów są bardzo małe w porównaniu z rozmiarem problemów, których rozwiązanie jest niezbędne dla obiektywnie racjonalnego zachowania w prawdziwym świecie” – pisze Simon.

Te ograniczenia ludzkiego umysłu doprowadziły Simona do koncepcji „satisficing” („wybór satysfakcjonujący”, „zasada satysfakcji”), opisującej proces podejmowania decyzji na podstawie ograniczonych informacji uznanych za wystarczające.

W kolejnych latach, gdy uczeni zaczęli badać, jak decyzje są podejmowane w organizacjach, obalili założenia stanowiące fundament klasycznej teorii racjonalnego wyboru.

Założenia te obejmują, między innymi następujące punkty: decydenci są świadomi wszystkich alternatyw; są świadomi konsekwencji każdej z alternatyw; stosują spójne zasady przy dokonywaniu wyboru.

Badacze stwierdzili, że rzeczywistość jest dużo bardziej złożona. James March, obecnie emerytowany profesor na Uniwersytecie Stanford i Stanford Graduate School of Education, opisał kiedyś proces organizacyjnego podejmowania decyzji jako „zorganizowaną anarchię”. Zauważył, że cele organizacyjne zmieniają się z biegiem czasu i że ludzie najpierw doświadczają, a potem mają do czynienia z konsekwencjami, zamiast najpierw ocenić opcje, a następnie zdecydować.

March i jego współpracownik kiedyś porównali organizacyjny proces podejmowania decyzji do chaotycznej gry w piłkę nożną:

„Pomyśl o okrągłym, pochyłym boisku z wieloma bramkami, na którym jednostki grają w piłkę. Wiele różnych osób (ale nie wszyscy)



Wybór inwestycji z perspektywy klientów

Problem

Wong Seak Eng, zarządca funduszu i dyrektor zarządzający w spółce Aggregate Asset Management (AAM) z siedzibą w Singapurze, borykał się z pewnym problemem. Rzecz miała miejsce w 2012 r. a długotrwałe skutki globalnego kryzysu finansowego sprzed paru lat wciąż były odczuwalne. Priorytetem stała się reforma regulacyjna wprowadzająca nowe zmiany w środowisku inwestorów, których celem byłaby poprawa jakości zarządzania. AAM musiała stawić czoło tym zmianom jednocześnie starając się ruszyć spółkę z miejsca.

Decyzja

Pomimo wymagających okoliczności AAM z powodzeniem spełniła nowe warunki i została uruchomiona. Założyciele zdecydowali, że silny wpływ kultury azjatyckiej będzie stanowił centralny punkt filozofii przedsiębiorstwa. Założyciele byli również osobiście zaangażowani, więc wiedzieli, że zmierzają w tym samym kierunku, co ich Klienci.

Uznając frustrację na rynku i urazę względem środowiska inwestorów odczuwaną przez niektóre grupy społeczeństwa z powodu sposobu, w jaki Lehman potraktował mini obligacje emerytalne, założyciele AAM starali się postawić się na miejscu innych i pomyśleć, jak chcieliby, aby ich oszczędności emerytalne były traktowane.

Zgodnie z tradycyjnym modelem, duże instytucje finansowe są napędzane poprzez budowanie zarządzanych aktywów (AUM). Prowizje byłyby pobierane na poziomie 2% AUM i zapewne stanowiło to znikomą zachętę dla zarządców funduszu, aby pomogli klientom zarobić.

AAM chciała doprowadzić do większej zgodności interesów własnych i klientów, koncentrując się na rosnących zyskach dla tych drugich.

Gdyby zaprowadzić zepsuty samochód do mechanika, a mechanik nie byłby w stanie go naprawić, mechanik



nie otrzymałby zapłaty. Jednakże, świat usług finansowych napędzany prowizjami działał inaczej.

Aby ponownie skoncentrować się na potrzebach klienta, AAM podjęła przemyślane ryzyko. Uznano dwie kluczowe wartości za priorytety, skupiono się na tym, co dobre i tanie. AAM zlikwidowała opłaty administracyjne. Odważyła się na taki krok, ponieważ ufała swoim wynikom inwestycyjnym w perspektywie średnio- i długoterminowej.

Z czasem podejście oparte na stawianiu klienta na pierwszym miejscu i zaangażowanie w rozwój sprawy, że AAM zaczęła się wyróżniać spośród konkurencji. Jednakże, podczas gdy inwestorom spodobała się główna zachęta w postaci braku opłat

administracyjnych, wyniki pozostawały najważniejszym elementem gry. To nie była żadna sztuczka, więc realizacja musiała pozostać na wysokim poziomie.

Rezultat

Zarządcy funduszu widzieli, że inwestorzy doceniali innowacyjny model i dbali o ochronę swoich klientów. Z czasem klienci zwiększyli zaufanie do tego typu podejścia, a decyzja o przyjęciu znacznie bardziej zróżnicowanego stylu inwestowania niż ten, który stosowała konkurencja zapewniła, że — z perspektywy zarządzania — w przypadku jednej nieudanej inwestycji klient był zabezpieczony.

może dołączyć do gry (lub ją opuścić) w różnym czasie.

Niektórzy mogą dorzucać piłki do gry lub je usuwać. Podczas gry starają się kopnąć którąkolwiek z piłek, w kierunku właściwej bramki, z dala od bramki przeciwnika.

Kolejna granica

W ostatnich latach rola uczuć w podejmowaniu decyzji nabrała nowego znaczenia w kręgach naukowych. W istocie zgodnie z jednym z opracowań, liczba artykułów naukowych na ten temat podwoiła się między 2003 a 2007 r. i ponownie między 2007 a 2011 r.

I nie bez przyczyny. Badania w zakresie neurologii pokazują, że nasze mózgi przetwarzają emocje zanim rozpoczną proces rozumowania. Przez lata wielu liderów biznesu starało się zaprzeczyć obecności emocji w procesie podejmowania decyzji lub je wyeliminować — teraz uznaje się to za pobożne życzenie.

W nowym artykule, poddanym obecnie recenzji, badacze Charles A. Dorison i Jennifer S. Lerner z Uniwersytetu Harvarda oraz Joowon Kim z Uniwersytetu w Pensylwanii podsumowali część wiodących badań prowadzonych w tej dziedzinie. Zauważyli oni na przykład, że badania wykazały, iż strach powoduje wzrost percepcji ryzyka, a złość — jej obniżenie.

Chociaż emocje pojawiają się szybko, pozostawiają po sobie „utrzymujący się wpływ” i przysłaniają osąd i oddziałują na proces podejmowania decyzji.

„Biorąc pod uwagę ich relatywnie krótki „okres półtrwania”, mogłoby być kuszące, twierdzenie, że emocje mają niewielkie znaczenie dla zachowania organizacyjnego” — piszą autorzy. „Dowody wskazują na coś innego. Choć ulotne, emocje odgrywają imponującą rolę koordynacyjną. Powodują serię biologicznych, motywacyjnych i kognitywnych skutków.”

Błędy w ocenie

Historia biznesu jest pełna przykładów firm podejmujących złe decyzje mające katastrofalne skutki. Czasami winna jest nadmierna pewność siebie — poczucie bycia niezwykłym lub nadmiernego optymizmu lub jest to decyzja kierownictwa, aby wyrzucić pieniądze na projekt pomimo że wyniki pokazują, iż jest to przegrana inwestycja. Innym razem koncentruje się na informacjach, które potwierdzają uprzednio istniejące poglądy oraz ignoruje informacje,

które je obalają. Często jest to również mieszanka wszystkich powyższych przyczyn.

U źródła tych złych wyników leżą tzw. „błędy poznawcze” (ang. cognitive biases), słabe punkty umysłu, które prowadzą do błędnego osądu. Znacznie upraszczając mamy dwa sposoby myślenia. System 1 — jak jest on nazywany w literaturze naukowej — obejmuje intuicję lub nieświadomość. Umożliwia nam przetrwać przez większość dnia. To taki nasz tryb domyślny myślenia

Liczba artykułów naukowych na temat roli emocji w procesie podejmowania decyzji podwoiła się między 2003 a 2007 r. i ponownie między 2007 a 2011 r.

„Przede wszystkim należy wykazywać dużą tolerancję wobec ekscentryków, ponieważ na wczesnym etapie trudno jest odróżnić ekscentryków od przełomowych innowatorów.”

Melissa Schilling, Profesor nauk o zarządzaniu na New York University Stern School of Business. Pisarka.



i obejmuje kierowanie się przeczuciem. Natomiast System 2 obejmuje bardziej wymagające poznawczo czynności, jak na przykład rozwiązywanie trudnych matematycznych problemów lub naukę języka obcego.

Izraelscy psychologowie, Daniel Kahneman i Amos Tversky, po rozpoczęciu współpracy w 1969 r., prowadzili eksperymenty badawcze, które pokazały, jak ludzie — po zadaniu im trudnych pytań w stylu Systemu 2 — często zastępowali je łatwiejszymi pytaniami z Systemu 1 i robili to nieświadomie.

To przejście jest zrozumiałe. Aby wykorzystać sposób myślenia z Systemu 2 wymagana jest koncentracja, której ograniczony poziom mamy do dyspozycji. O wiele łatwiej jest wykorzystywać sposób myślenia z Systemu 1. Jednakże, jak odkryli psychologowie, w ten sposób możemy napotkać problemy.

„W życiowej wędrówce najczęściej pozwalamy, żeby kierowały nami wrażenia i odczucia i zazwyczaj takie zaufanie do intuicyjnych przekonań i preferencji jest uzasadnione” – napisał Kahneman w swoim bestsellerze Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym. „Jednak nie jest tak zawsze. Często demonstrujemy pewność nawet wtedy, kiedy nie mamy racji, a obiektywny obserwator potrafi zauważyć nasze błędy częściej niż my sami.”

Te błędy nie są tylko teoretyczne. Przykładowo, warto pomyśleć o „pułapce kosztów utopionych”, która wyraźnie pokazuje, jak nasza niechęć do strat może sprawić, że będziemy działać nieracjonalnie. Badanie przeprowadzone przez Barry M. Staw i Ha Hoang w 1995 r. wykazało, że drużyny NBA zapewniały swoim nachećniej werbowanym (wysoko opłacanym) zawodnikom więcej czasu na boisku, nawet jeśli nie było to uzasadnione.

Wiodące przedsiębiorstwa pod względem innowacji



Ranking ogólny	Przedsiębiorstwo	Siedziba	Sektor	Wskaźnik innowacji
3	Medtronic	Irlandia	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	8,5
5	Cisco Systems	Stany Zjednoczone	Produkcja (sprzęt komunikacyjny)	8,5
32	Hyundai Motor	Korea Południowa	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	8,5
1	Volvo Group	Szwecja	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	8
3	Apple	Stany Zjednoczone	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	8
8	China Vanke	Chiny	Nieruchomości	8
15	Thermo Fisher Scientific	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny)	8
52	Murata Manufacturing	Japonia	Produkcja (Elektronika)	8
77	Airbus	Holandia	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	8



Czynnik płci

Problem

„Mówię tu o zatrudnianiu, awansowaniu i zatrzymywaniu w pracy większej liczby kobiet. Nie tylko ze względu na to, że tak trzeba, albo że jest to uprzejme wobec nich, ale dlatego, że tak jest mądrze.”

To słowa kanadyjskiego premiera, Justina Trudeau, z wezwaniem skierowanym w stronę liderów biznesu podczas przemówienia na temat różnorodności płci na Światowym Forum Ekonomicznym, które odbyło się w 2018 r. w Davos.

Pośród osób, które słuchały jego przemowy była Gabriela Uriarte Taberna, zastępca dyrektora Hiszpańskiej Konfederacji Organizacji Pracodawców (CEOE). Przesłanie Trudeau odzwierciedlało pogląd, za którym od dawna się opowiadała.

Decyzja

Trudeau nie wymieniał konkretnych narodowości, gdy wymawiał te słowa, ale problem, o którym mówił odnosił się do CEOE. Hiszpania, podobnie jak inne państwa, borykała się z problemem dotyczącym braku różnorodności. Według Uriarte, wpływa on negatywnie nie tylko na szanse powodzenia kobiet w życiu zawodowym, ale też na krajową gospodarkę.

Sześć na dziesięć hiszpańskich absolwentów to kobiety, ale tylko jedna na sześć zajmuje stanowisko kierownicze. Jedynie dwie z 35 największych hiszpańskich firm są kierowane przez kobiety. Jednakże w tym tradycyjnie patriarcalnym społeczeństwie normy płciowe się zmieniają dzięki pionierskiemu prawu i inicjatywom takim jak ta od CEOE.

– W CEOE mamy przekonanie, że dzięki większej liczbie kobiet na stanowiskach decyzyjnych firmy są bardziej produktywne i innowacyjne, uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne i powstaje lepsze środowisko pracy – mówi Uriarte. „Wiedzieliśmy, że możemy coś z tym zrobić. Wierzymy, że organizacje biznesowe muszą przeprowadzić zmianom.”

W 2012 r. CEOE wprowadziła Projekt Promociona wspólnie z hiszpańskim ministrem ds. równości i wiodącą szkołą biznesu, ESADE.

“Celem projektu Promociona jest zwiększenie liczby kobiet na kierowniczych stanowiskach firm. Realizujemy go na dwa sposoby: przygotowujemy uczestniczki do objęcia stanowisk kierowniczych oraz staramy się uświadamiać firmy, że mężczyźni i kobiety mają takie same możliwości” – mówi Uriarte.



„O ile nie zmienimy mentalności przedsiębiorstw i społeczeństwa, wszystko pozostanie po starym.”

Jednym z kryteriów wyboru uczestniczek jest wymóg bycia „kobietą, która chce zmieniać świat.” Bycie aktywnym „motorem zmian” jest sprawą nadrzędną.

Program szkoleniowy trwa sześć miesięcy w ESADE i obejmuje trzy tygodnie szkolenia „twarzą w twarz” i coaching online, następnie sześć miesięcy cross-mentoringu, którego celem jest opracowanie Osobistego Planu Zawodowego w ramach serii spotkań uczestniczki i mentora będącego dyrektorem generalnym innej firmy.

„Szkolenie bezpośrednio obejmuje program ogólnego zarządzania dotyczącego umiejętności komunikacji, finansów, marketingu, negocjacji,

cyfrowej transformacji, kierownictwa, bycia wzorem do naśladowania dla innych kobiet i wzmocnienia sieci zawodowej” – mówi Uriarte.

Rezultat

Dzięki 45% uczestniczek, którym udało się awansować, Promociona już teraz zmienia słowa Trudeau w czyn. Nie tylko dlatego, że tak trzeba, ale dlatego, że ma to sens z punktu widzenia biznesu; to jest mądra decyzja.

„Najlepszym wynikiem dla nas jest to, że czujemy, że zmieniamy sposób myślenia przedsiębiorstw oraz społeczeństwa” – mówi Uriarte. „Jest to ważne nie tylko ze względu na sprawiedliwość i równowagę, ale dlatego, że przynosi wyniki ekonomiczne.”

Wiodące przedsiębiorstwa pod względem śmiałości w zakresie podejmowania decyzji



Ranking ogólny	Przedsiębiorstwo	Siedziba	Sektor	Wskaźnik śmiałości
3	Apple	Stany Zjednoczone	Produkcja (Sprzęt komputerowy)	9
15	Thermo Fisher Scientific	Stany Zjednoczone	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny)	8.5
1	Atlas Copco	Szwecja	Produkcja (urządzenia przemysłowe)	8.5
52	Toyota Motor	Japonia	Produkcja (Producenci samochodów osobowych i ciężarowych)	8.5
21	Raytheon	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	8.5
3	Medtronic	Irlandia	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	8
19	Fresenius	Niemcy	Sektor medyczny (Sprzęt medyczny i zaopatrzenie medyczne)	8
15	Lockheed Martin	Stany Zjednoczone	Produkcja (przemysł lotniczy i obronny)	8
8	Country Garden Holdings	Hongkong	Nieruchomości	8

Firmy mogą często wykonywać takie same, błędne kalkulacje, nadal angażując się na przykład w funkcjonowanie działu, który już nie osiąga zadowalających wyników finansowych. Warren Buffett, dyrektor generalny i Prezes Berkshire Hathaway, nawiązał ostatnio do tego błędu w swoim liście do udziałowców. Wyjaśnił, że jedną z zalet holdingu jest możliwość szybkiego ponownego rozlokowania kapitału pomiędzy spółki i sektory przemysłu.

Berkshire — chociaż nie podejmuje bezbłędnych decyzji — zajmowało wysoką pozycję, ponieważ nie jest obciążone „historycznymi uprzedzeniami tworzonymi przez związki z jedną, konkretną branżą przez całe życie” i „nie było pod presją ze strony współpracowników, w których interesie leży utrzymanie statusu quo.”
Kontynuuje: „To ważne: gdyby konie kontrolowały decyzje inwestycyjne, przemysł samochodowy by nie istniał.”

Pozbywanie się uprzedzeń

Czy możemy pozbyć się tych uprzedzeń, które negatywnie wpływają na nasz sposób myślenia i podejmowania decyzji? Odpowiedź może się różnić, w zależności od tego, komu zadamy pytanie.

Część naukowców pozostaje sceptyczna co do tego, czy można cokolwiek z tym zrobić. Ale inni są bardziej optymistyczni i zaproponowali sposoby na złagodzenie naszych uprzedzeń lub przynajmniej na sprawdzenie, czy nasze przeczucia są prawidłowe. Na przykład, Gary Klein, psycholog zajmujący się psychologią poznawczą, wyobraził sobie „Technikę PreMortem”, odwracając proces post-mortem. Oczywiście, w tradycyjnym badaniu post-mortem lekarz stara się ustalić przyczynę śmierci. W procesie pre-mortem, odpowiedzi są znajdowane z wyprzedzeniem, aby mogły być użyteczne dla decydentów.

Technika pre-mortem wykorzystywana do badania założeń leżących u podstaw decyzji, została stworzona przez psychologa Gary'ego Kleina, zajmującego się psychologią poznawczą.

Do ćwiczenia potrzebny jest zespół, który ma wyobrazić sobie działania, które idą w złym kierunku. Następnie, każdy członek zespołu zapisuje przyczyny, dlaczego projekt — na przykład inwestycja, wprowadzenie produktu na rynek lub przejęcie spółki — zawiódł. Analiza tych potencjalnych problemów ma za zadanie wyczulić ludzi na to, co mogli uprzednio przeoczyć.

Intel, lider w dziedzinie technologii, przeprowadził podobne ćwiczenie w latach 80., gdy zdecydował o rezygnacji z rynku czipów, układów pamięci dynamicznej (DRAM). Choć Intel jako pierwszy wprowadził czip DRAM w 1970 r. i dominował na rynku przez lata, ostatecznie utracił udziały w rynku ze względu na rosnącą konkurencję i na fakt, że rynek stał się bardziej utowarowiony. Jak opisano w studium przypadku dla Stanford Graduate School of Business, Andy Grove, ówczesny Prezes Intela, powiedział, że źródłem decyzji był wynik ćwiczenia intelektualnego przeprowadzanego z ówczesnym dyrektorem generalnym Gordonem Moore. W tym czasie Grove powiedział, iż martwi się, że zarząd zwolni jego i Moore'a:

– Pamiętam, jak poszedłem zobaczyć się z Gordonem [Moore] i zapytać, co nowy zespół zarządzający by zrobił, gdybyśmy zostali zwolnieni – powiedział Grove badaczom. Odpowiedź była prosta: Zrezygnowałby z DRAMów. Więc zasugerowałem Gordonowi, żebyśmy się sami „zwolnili” i wrócili z powrotem [jako nowy zespół zarządzający]. Postąpili dokładnie w ten sposób.

Jak pokazuje przykład, pierwszym krokiem do pokonania uprzedzeń jest uświadomienie sobie ich i postawienie właściwych pytań. Kolejnym jest stymulowanie różnicy zdań.

Według Davida Chitty, Dyrektora międzynarodowego działu rachunkowości i audytu w Crowe Global z siedzibą w Londynie, pokonywanie potencjalnych uprzedzeń jest szczególnie ważne dla audytorów. Firma, która nie doświadczyła wcześniej problemów związanych z rachunkowością może uśpić czujność księgowego i wprowadzić w złudne poczucie komfortu lub oczekiwać, że w przyszłości też nie pojawią się żadne problemy.

„Często rozmawiamy o potrzebie ćwiczenia zawodowego sceptycyzmu” – mówi Chitty.

Dynamika zespołu

Ze względu na silną konkurencję i globalizację, skuteczna współpraca stała się koniecznością, podczas gdy rozwój technologii komunikacyjnych uczynił z niej

rutynę. Zgodnie z badaniami przytoczonymi w miesięczniku Harvard Business Review z 2016 r. „ilość czasu, jaką menadżerowie i pracownicy spędzają na wspólnej realizacji

„Różnorodność nie oznacza, że to musi być ta sama osoba, tylko o innym kolorze skóry lub innej płci; to musi być doświadczenie, które naprawdę może zapewnić różnorodne spostrzeżenia. Jeśli różnorodność jest realizowana poprawnie, zdecydowanie je zapewni.”





Równowaga pomiędzy przełomowymi technologiami i dziedzictwem

Problem

Universidad del Rosario (UDR) w Bogocie, uniwersytet założony w 1653 r. uważa dziedzictwo kulturowe za jeden z jego fundamentów.

Mimo to każdego dnia Rektor uczelni, Jose Manuel Restrepo Abondano, czyta wiadomości na temat tego, jak technologia unowocześnia szkolnictwo wyższe i wpływa na przyszłych przywódców. Jak więc ma on ocalić szacunek i wykorzystać potencjał bardzo starej historii instytucji z zastosowaniem nowych technik i systemów, które mogą przyczynić się do rozwoju uniwersytetu?

Decyzja

Firmy mogą dość łatwo zdecydować : „precz ze starym, niech żyje nowe”. Jednakże, w przypadku instytucji akademickiej, akceptacja swojego pochodzenia i dziedzictwa jest istotną częścią procesu ustalania jej tzw. „unikalnej cechy produktu”.

Brytyjskie uniwersytety Oxford i Cambridge, Harvard w Stanach Zjednoczonych i Uniwersytet Tokijski w Japonii — wszystkie te uczelnie wykorzystują

swoją historyczną reputację. Ich zdolność do przekazywania wiedzy i kultywowania nauki na najwyższym poziomie musi być wyeksponowana, a ich niesłabnąca „produkcja” liderów i historii sukcesu przez dziesięciolecia — a nawet wieki — jest tego świadectwem.

Universidad del Rosario na przykład, kształciło 28 kolumbijskich prezydentów i jeszcze więcej liderów przemysłu. Historia jest ważna. Szanowane uniwersytety kojarzą nam się z bibliotekami wypakowanymi książkami w skórzanej oprawie od podłogi po sufity lub salami wykładowymi z pierwiastkiem tajemniczości.

Natomiast nowoczesny uniwersytet kojarzy się z superkomputerami i laboratoriami, w których naukowcy odziani w białe kitle przeprowadzają przełomowe eksperymenty. Tak jak uniwersytety skupiają studentów sztuki i nauk ścisłych, tak samo kierownictwo musi „wziąć ślub” z tymi dyscyplinami przy wytyczaniu przyszłości organizacji.

“Przyszłość szkolnictwa wyższego opiera się na dwóch zasadach : ciągłości i zmianie. Musimy



zachować tradycje, ale zmienić się, aby dalej trwać” – mówi Restrepo Abondano.

Restrepo Abondano bezpośrednio zmierzył się z tymi konfliktami, pamiętając o motto UDR, Nova et Vetera, lub inaczej : „rzeczy nowe i stare”.

„Gdy zachodzą zmiany strategiczne, przekształcamy pierwotną ideę naszych założycieli. W związku z tym istotne jest, aby powracać do naszych korzeni i zasad zawsze, gdy podejmujemy strategiczną decyzję — np. gdy odeszliśmy od modelu uniwersytetu, który tylko naucza, a przyjęliśmy taki, który również priorytetowo traktuje prace badawcze.”

Rezultat

Wyzwanie, przed którym stanął Restrepo Abondano dotyczy liderów biznesu na całym świecie.

Wdrożenie technologii jednocześnie zachowując wartości i wpływ cech ludzkich takich jak instynkt jest kluczowe, aby osiągnąć sukces. Nadmierne poleganie na automatyzacji byłoby równie niemądrym posunięciem jak odrzucenie postępu technologicznego.

„Na przykład wdrażamy nowe systemy do pomiarów online akademickiej działalności naszych profesorów.”

„Jednakże, czasem technologia nie wystarcza” – mówi Restrepo Abondano. – „Ludzie powinni stosować technologię i reagować w oparciu o nią, ale również w oparciu o ludzi, których to dotyczy.”

działań gwałtownie się zwiększyła o 50 lub nawet więcej procent” w okresie ostatnich dwóch dekad.

Rosnący wpływ współpracy w miejscu pracy położył nacisk na znalezienie właściwych elementów tworzenia skutecznych zespołów. Dla wielu firm oznacza to zróżnicowany zakres poglądów, umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Od momentu spopularyzowania w nauce określenia „grupowe myślenie” przez Irvinga Janisa w 1972 r., liderzy biznesu stali się bardziej wyczuleni na niebezpieczeństwa, jakie niesie ze sobą homogeniczny punkt widzenia w procesie podejmowania decyzji.

Jednakże obawy te nabrały w ostatnich latach jeszcze pilniejszego charakteru, co wykazuje coraz częstsze wzywanie do zwiększania różnorodności i integracji, zwłaszcza na szczeblu kierowniczym i w zarządzie. Po części, wartości społeczne, jakimi są sprawiedliwość i równouprawnienie, napędzają ten ruch. Jednakże różnorodność również uznawana jest za kluczowy element sukcesu firmy.

„Zapewnia ono prawidłowe odzwierciedlenie świata zewnętrznego i społeczeństwa jako całość, a to z kolei oznacza, że masz lepszy kontakt ze swoim spektrum interesariuszy” – mówi Andrea Rexer, starszy redaktor działu finansów w niemieckiej gazecie o zasięgu krajowym *Suddeutsche Zeitung* i redaktor naczelna kwartalnika *Plan W*, który skierowany jest do kobiet na stanowiskach decyzyjnych.

Rosnąca baza badawcza wskazuje na silne powiązanie pomiędzy wynikami finansowymi a zróżnicowaniem wśród pracowników. W oparciu o dane z badań ponad 1000 firm z 12 krajów, firma konsultingowa McKinsey ustaliła, że firmy, które zajmują miejsca w górnym kwartylu pod względem różnorodności miały o 21% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków niż te z czwartego kwartylu.

Dorri McWhorter, dyrektor generalny YWCA Metropolitan Chicago, organizacji zajmującej się zwalczaniem rasizmu i wzmocnieniem pozycji kobiet może zaświadczyć o wartości różnorodności. Jako Afroamerykanka, często reprezentuje różnorodność w zarządzie. Jednakże podkreśla, że w różnorodności musi chodzić o coś więcej niż tylko o kolor skóry, płeć lub orientację seksualną, jeśli chcemy ją faktycznie uzyskać.

„Moim zdaniem różnorodność umożliwia wykorzystanie potencjalnie różnorodnych doświadczeń” – mówi. „Mówiło się, że różnorodność nie oznacza, że to musi być ta sama osoba, tylko o innym kolorze skóry lub innej płci. To musi być doświadczenie, które naprawdę może zapewnić różnorodne spostrzeżenia lub inny punkt widzenia.”

Inny punkt widzenia był czymś, czego Jim Powers, dyrektor generalny Crowe LLP potrzebował, gdy ostatnio podejmował decyzję o tym, jak poprawić proces rekrutacyjny w firmie. Powers wspomina, że jego pierwszym odruchem było skupić się na

„Technologia może czynić cuda. Może pomóc ci wykonać skomplikowane obliczenia itp., ale są pewne decyzje, których nie da się oddelegować”.

Jim Powers, CEO Crowe LLP



wynagrodzeniu — a konkretniej, zapewnić, aby Crowe płacił najwięcej. Jednakże niektórzy pracownicy działu zasobów ludzkich nie podchodzili entuzjastycznie do pomysłu, że wynagrodzenie jest kluczem do poprawy jakości rekrutacji.

W oparciu o dane rynkowe odkryli, że nowi pracownicy bardziej cenili rzeczy niematerialne takie jak elastyczność i równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Firma Crowe zdecydowała się wdrożyć w zastępstwie powyższe strategie.

„Jestem pewien, że gdybyśmy zrobili tak, jak ja chciałem — zgodnie z pierwszym odruchem — osiągalibyśmy niewielkie sukcesy lub nie osiągalibyśmy żadnych, wiadomo, to, co rzeczywiście zrobiliśmy, w gruncie rzeczy nie kosztowało nas nic więcej, ale znacznie bardziej przybliżyło nas to do założonego celu” – mówi.

Unikanie kultury konsensusu

Przez ostatnie dwadzieścia kilka lat Melissa Schilling zajmowała się badaniem innowacji ze szczególnym uwzględnieniem najstynniejszych spółek technologicznych. W niedawno opublikowanej książce pt. *Quirky*, przygląda się ośmiu innowatorom, którzy zmienili świat, w tym, Albertowi Einsteinowi, Nikoli Tesli, Steve'owi Jobs'owi, Elonowi Muskowi i Marie Curie.

Schilling, profesor na New York University's Stern School of Business, podejmuje się szczegółowego określenia indywidualnych

cech tych niezwykłych postaci. Jednakże stara się również zrozumieć warunki, w jakich innowacje i innowatorzy mogą się pojawić. Według Schilling, firmy odnoszące największe sukcesy w tej dziedzinie czują się swobodnie w obliczu konfliktu i są nieufne wobec konsensusu.

„Tak wiele organizacji tylko w domyśle skupia się na znalezieniu konsensusu.” – mówi zaznaczając, że wiele osób dumnie głośnie na różne kwestie. „Ale gdy głośnie się na coś, to kwestia, która wygra, jest tym, co do czego większość ludzi osiąga konsensus. A więc wtedy wszystkie drogi prowadzą do znalezienia porozumienia i w efekcie, pracownicy są bardziej skłonni do przedstawiania pomysłów, które inni zaakceptują, niż tych najbardziej kreatywnych, czy nietuzinkowych.

Google, które w 2012 r. rozpoczęło ważne, dwuletnie badanie pod nazwą Projekt Arystoteles mające na celu określenie cech skutecznego zespołu w firmie, doszło do tych samych wniosków. Pośród czynników uznanych za nieistotne uznano podejmowanie decyzji opartych na konsensusie.

Z drugiej strony, Google określiło „bezpieczeństwo psychologiczne” jako najważniejszy czynnik, co oznacza, że członkowie zespołu „czują się bezpiecznie, aby podejmować ryzyko w gronie innych członków zespołu” i „są pewni, że nikt z zespołu nikogo nie zawstydzi ani nie ukaże nikogo innego za przyznanie się do



Szczyście sprzyja odważnym

Problem

We wczesnych latach 90., gdy Azja Południowo-Wschodnia przeżywała okres wzrostu gospodarczego, klimat polityczny i społeczno-gospodarczy Kambodży był wyjątkowo skomplikowany. Społeczeństwo powracało do normalności po okropnościach reżimu Czerwonych Khmerów. Wraz z odbudową demokracji, w kraju wzrosła liczba inwestycji, a środowisko przedsiębiorców zmobilizowało się, aby zobaczyć, jakie możliwości stwarza ekspansja gospodarcza.

Pomimo sprzyjających warunków wzrostu, opracowanie strategii biznesowej nie było łatwe.

Decyzja

W 1991 r. Goh Nan Kioh rozglądał się za biznesową okazją. Zaczynał od zera i działał w czasie ogromnych wstrząsów politycznych — okoliczności dalekie od ideału dla przedsiębiorcy dążącego do przetarcia nowych ścieżek. Na początku wykonywał wiele różnych zadań.

„Gdy rozpoczynałem przygodę z biznesem, zasadniczo byłem jak człowiek-orkiestra zajmujący się wszystkimi aspektami działalności. Sam opracowywałem plany i podejmowałem strategiczne decyzje – mówi Goh. Miałem wtedy jedynie moje marzenia i przekonanie o wprowadzeniu mojej wizji w życie.”

Dzięki marzeniom i przekonaniu dostrzegł okazję biznesową w obliczu szybkiego rozwoju regionalnego.

„Wczesne lata 90. były czasem szybkiego wzrostu gospodarczego w Azji Południowo-Wschodniej i to właśnie w tym czasie pojawiały się możliwości gospodarcze.”

Goh zdecydował się podjąć przemyślane — a jednak duże — ryzyko. Nabył stary, rozpadający się i nieużywany browar w Kambodży od francuskich inwestorów. Jego celem było stać się prekursorem i ożywić biznes zanim inni wejdą na rynek. Biorąc pod uwagę browarników zlokalizowanych w innych miejscach w Azji rozważających rozszerzenie



działalności w regionie, należy docenić czystą śmiałość tego posunięcia. Wyczucie czasu było najważniejsze.

„Tak się złożyło, że browar, o którym mowa był zlokalizowany w Kambodży i uznałem, że Kambodża również powinna przeżyć boom gospodarczy. Wielu ludzi mówi mi, że szczęście sprzyja odważnym, ale w tym przypadku była to jasna decyzja oparta na przesłance, że browar znajdował się na szybko rozwijającym się obszarze i chciałem być pierwszy, gdy kraj ruszy z miejsca.”

Goh, dyrektor generalny obecnej Cambrew Group, osiągnął sukces i sprostał nowym wyzwaniom stawianym przez rozwój poprzez skoncentrowanie się na zatrudnianiu nowych talentów.

„W miarę, jak biznes się rozrastał, potrzebowałem wkładu ze strony ludzi z innymi umiejętnościami i wiedzą.”

Jednakże, Goh podkreśla, że chociaż ważne jest konsultowanie się ze specjalistami, aby poznać stanowisko ekspertów dotyczące danej sprawy, odpowiedzialność za podjęcie ostatecznej decyzji spoczywała na nim.

„Decyzje niekoniecznie są podejmowane po uzyskaniu konsensusu czy większości głosów — ostatecznie to ja decydowałem po uzyskaniu opinii wszystkich istotnych osób.”

W ten sposób Goh upewniał się, że uzyskiwał całościowy pogląd na sprawę i jednocześnie zachowywał ostatnie słowo, co do podejmowania ważnych, strategicznych decyzji, takich jak ta, którą podjął w 1991 r.

Rezultat

Mimo skromnych początków i potrzeby konkurowania z innymi potężnymi przedsiębiorstwami w tym samym sektorze Grupa Heinken-Cambrew stała się największym browarem w Kambodży.

„Moja rada brzmi: gdy na rynku jest ustalony porządek, nie można być naśladowcą i dostosowywać się do niego. Należy zawsze wyjść przed szereg i robić rzeczy inaczej, aby złamać ustalony porządek.”

Goh Nan Kioh,
Dyrektor generalny Cambrew Group



błędu, zadanie pytania lub przedstawienie nowego pomysłu”.

Oczywiście stworzenie takich warunków nie jest łatwe. Susan Hodgkinson, dyrektor operacyjny w Crowe Soberman i dyrektor grupy konsultacyjnej działu HR w firmie z siedzibą w Toronto, mówi, że opanowanie nowych sposobów interakcji ze współpracownikami może być szczególnie trudne dla starszych pokoleń.

„Radzenie sobie z ludźmi w inny sposób jest nie tyle ćwiczeniem intelektualnym, co ćwiczeniem osobowości” – mówi. – „A osobista przemiana jest dla każdego trudniejsza.”

Jednakże firmy, które potrafią wypielegnować dynamikę najbardziej produktywnego

zespołu, mają przewagę nad konkurencją w zakresie przyciągania i utrzymywania talentów. Na przykład, szybko rozwijająca się firma budowlana Construcciones El Condor S.A., z Kolumbii uczyniła z dynamiki zespołu priorytet, a ostatnio uplasowała się na siódmym miejscu spośród najlepszych miejsc pracy w Kolumbii i na 17. miejscu w Ameryce Łacińskiej według Great Place to Work Institute.

Prezes Luz Maria Correa Vargas twierdzi, że kluczem jest stworzenie miejsca, „w którym ludzie czują się komfortowo ze swoimi obowiązkami i współpracownikami; gdzie ich szef jest też współpracownikiem, który ich inspirowa, tworzy zaufanie i nie faworyzuje i gdzie czują wsparcie organizacji, które sprawia, że czują się dumni z tego, że do niej należą.”

Potrzeba szybkości

Nie wszystkie decyzje są sobie równe. Niektóre są nieznaczne; inne są typu „vabank”. Niektóre decyzje wymagają większego nakładu; inne – bardzo niewiele. Firmy odnoszące największe sukcesy doceniają różnice i rozumieją szybkość, z jaką powinny być podejmowane decyzje. Zdają sobie również sprawę z tego, że niewiele jest decyzji, których nie da się odwrócić.

Wraz z rozwojem i dojrzewaniem firmy, podejmowanie decyzji często zaczyna zajmować coraz więcej czasu. Może pojawić się nadmierna niechęć względem ryzyka Jak

pokazuje historia, powolne podejmowanie decyzji może okazać się opłakane w skutkach.

Oznacza to również przegapienie strategicznych możliwości. Jiantao Yang, dyrektor Ruihua Group i współprzewodniczący Crowe Global, wspomina decyzję, której skutkiem była fuzja z 2013 r. z Crowe Horwath China i RSM China.

„W tym czasie chińskie przedsiębiorstwa stawały się coraz większe i silniejsze” – zwraca uwagę. „

„Jeśli jesteś dobry w korygowaniu kursu na bieżąco, bycie w błędzie może cię kosztować mniej niż myślisz, natomiast powolne podejmowanie decyzji z pewnością będzie kosztowne.”
Jeff Bezos, coroczny list do udziałowców, Amazon, 2017 r.

Wraz z zagranicznymi inwestycjami, powstało zapotrzebowanie na silne, chińskie przedsiębiorstwa zajmujące się rachunkowością (CPA) świadczące kompleksowe usługi globalne.”

Dzięki agresywnym działaniom Ruihua stała się pierwszą firmą, która przewyższyła Wielką Czwórkę, pod względem przychodów, w Chinach.

„Ta fuzja oznaczała wygraną dla każdej ze stron” – mówi Yang. „To była mądra decyzja podjęta przez obie strony, i wsparła rozwój chińskiego sektora CPA.”

Jeff Bezos, dyrektor generalny Amazona wierzy, że większość decyzji powinna być podejmowana mając dostęp do około 70% informacji, jakie decydent chciałby mieć.

„Jeśli czekasz na 90 procent, w większości przypadków oznacza to, że robisz to zbyt wolno” – napisał w corocznym liście do

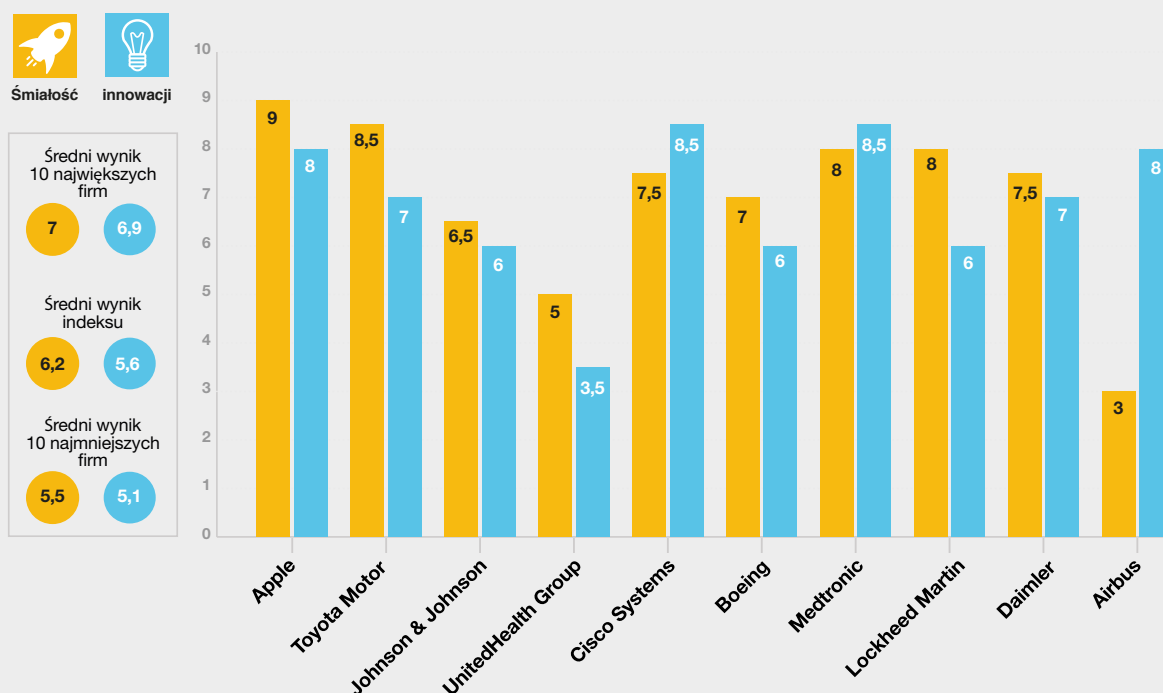
udziałowców w 2017 r. „Co więcej, w każdej sytuacji, musisz być dobry w szybkim rozpoznawaniu i poprawianiu złych decyzji. Jeśli jesteś dobry w korygowaniu kursu na bieżąco, bycie w błędzie może cię kosztować mniej niż myślisz, natomiast powolne podejmowanie decyzji z pewnością będzie kosztowne.”

Aby uniknąć trudności i utrzymać Amazon jako firmę, w której decyzje podejmuje się szybko – Bezos zachęca do stosowania zasady „disagree and commit”. Jej celem jest pomoc współpracownikom w odejściu od decyzji, co do której nie osiągnięto konsensusu. Współpracownicy mogą nie zgadzać się z decyzją, ale w ostatecznym rozrachunku, gdy zostanie już podjęta, muszą się zaangażować w przebieg działania i pracować na jej sukces.

Szybkość implikuje kompromis z analityczną dokładnością. A czasami szybkość może

10 największych firm pod względem kapitalizacji rynkowej

Największe firmy czasem uważa się za największych trendsetterów i najpowolniejsze struktury biurokratyczne. Indeks dziesięciu największych firm z 2017 r. według kapitalizacji rynkowej z jednymi z najlepszych wyników w zakresie Śmiałości i Innowacji uśredniający wyniki wyższe niż wynik indeksu jako całość i 10 najmniejszych firm razem.



skutkować nieprecyzyjnym myśleniem i podjęciem złej decyzji. Ale niekoniecznie.

W ramach dobrze ocenianego studium ośmiu firm mikrokomputerowych przeprowadzonego w latach 80., Kathleen Eisenhardt z Uniwersytetu Stanforda odkryła, że osoby podejmujące decyzje szybko uwzględniają przy ich podejmowaniu więcej informacji i opracowują więcej alternatyw niż osoby podejmujące decyzje wolno. Stwierdziła również, że szybkie decyzje wiążą się z lepszymi wynikami firmy.

„W ogólnym rozrachunku dyrektorzy podejmujący decyzje szybko przyspieszają swoje procesy poznawcze za pomocą skutecznych strategii rozwiązywania problemów, które maksymalizują ilość informacji i analizy w ramach czasowych” – pisze.

Eisenhardt rozważa, dlaczego powolne podejmowanie decyzji jest problematyczne. „Dyrektorzy uczą się poprzez popełnianie błędów, ale jeśli podejmą zbyt mało decyzji, jak w przypadku osób podejmujących decyzje powoli, nauczą się bardzo niewiele” – dodaje. „A więc są bardziej podatni na popełnianie błędów”.

Kiedy podążać za instynktem

Od całych dekad naukowcy, którzy badali proces podejmowania decyzji, dyskutują na temat użyteczności ludzkiej intuicji i „reguły kciuka”, znanej również jako heurystyka.

Podczas gdy badacze, tacy jak Kahneman i Tversky skupiali się na tym, na czym możemy się potknąć, inni badacze skupili się na ich wartości.

Niemiecki psycholog Gerd Gigerenzer od dawna należy do tego drugiego obozu. Od dekad Gigerenzer, emerytowany dyrektor w Instytucie Rozwoju Człowieka im. Maxa Plancka i dyrektor Centrum Harding Center for Risk Literacy, promował wykorzystanie reguły kciuka do podejmowania decyzji. W niepewnym świecie, gdzie ryzyka nie da się dokładnie ocenić, Gigerenzer przyjął, że reguły te mogą lepiej pokierować procesem podejmowania decyzji i że więcej informacji nie zawsze jest lepsze.

W swojej książce pod tytułem *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*, Gigerenzer argumentuje, że wrodzone ludzkie pragnienie pewności karmi nas złudzeniami co do tego, że każde zagrożenie można poznać lub precyzyjnie przekalkulować. Ale bycie „znawcą ryzyka” (ang. risk savvy), według Gigerenzera, oznacza akceptowanie tego, czego nie możemy wiedzieć.

Stosunkowo niewielka ilość decyzji w biznesie obejmuje znane ryzyko, gdzie wszystkie rezultaty i prawdopodobieństwa mogą być określone. W większości przypadków biznes mierzy się z niepewnością, gdzie jest co najmniej kilka nieznanych zagrożeń. Gigerenzer wierzy, że w tych przypadkach reguła kciuka oraz intuicja powinny odgrywać tę samą rolę co statystyka i logika.

„W niepewnym świecie złożone metody podejmowania decyzji wykorzystujące więcej informacji są często gorsze i mogą spowodować szkody powodując nieuzasadnioną pewność”
Gerd Gigerenzer, *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*

Decydenci nie powinni zakładać, że stosowanie reguły kciuka oznacza poświęcenie dokładności. W zasadzie jest wręcz przeciwnie.

„W niepewnym świecie złożone metody podejmowania decyzji wykorzystujące więcej informacji i obliczeń są często gorsze i mogą spowodować szkody powodując nieuzasadnioną pewność” – pisze.

Gary Klein, który od dziesięcioleci bada, jak eksperci tacy jak osoby niosące pierwszą pomoc i piloci działają w stresujących sytuacjach, również zachwala stosowanie intuicji. Jego firma doradcza, ShadowBox, stara się pomagać nowicjusom podejmować decyzje jak eksperci.

Klein ma podstawową zasadę co do tego jak dyrektorzy powinni podchodzić do strategicznego podejmowania decyzji.

Zasadniczo, jest to kombinacja intuicji i analizy spekulacyjnej.

Zachęca, aby przed podjęciem poważnej decyzji wykorzystać intuicję. Według Kleina, jeśli wykorzystamy intuicję na wczesnym etapie, może ona zostać przytłoczona przez dane i informacje, które później uzyskamy.

Jednakże Klein również sugeruje, że dyrektorzy powinni skontrolować intuicję stawiając krytyczne pytania. Według niego kluczem jest przystosowanie się do nowych informacji.

„Problemy, które dostrzegam, szczególnie w zmieniających się środowiskach, polegają na tym, że ludzie fiksują na punkcie swoich przekonań i założeń i próbują wyjaśniać rozbieżności zamiast się im przyjrzeć” – mówi.

Łączenie technologii i ludzkiego osądu

Dla wielu firm rewolucja w obszarze sztucznej inteligencji (AI) właśnie nadeszła. Dla innych, jest tuż za rogiem.

Największe przedsiębiorstwa technologiczne takie jak Google i Alibaba są jednymi z tych, które odgrywają wiodącą rolę, a każde z nich inwestuje miliardy w AI. Inne branże również pompują w nią pieniądze. Oczekuje się, że inwestycje związane ze sztuczną inteligencją w sektorze produkcji osiągną w 2023 r. 4,8 mld dolarów, a w sektorze opieki medycznej – 6 mld dolarów w 2021 r.

Inwestycje te mają częściowo na celu zautomatyzowanie funkcji wsparcia administracyjnego (tzw. „back-office”), jak np. „czytanie” umów czy przetwarzanie danych i transakcji. Ale mają również na celu uzyskiwanie spostrzeżeń i przewidywanie.

Wraz ze wzrostem znaczenia roli technologii w podejmowaniu decyzji, coraz więcej fundamentalnych pytań będzie się pojawiać: Jaką rolę powinien odgrywać ludzki osąd?

W jakich okolicznościach można całkowicie zlecić podejmowanie decyzji?

Michiel Muller, Dyrektor Generalny Picnic, duńskiej usługi dostawy produktów żywnościowych online, która została uwzględniona wśród „100 najgorętszych startupów w Europie 2017 roku” przez magazyn Wired, wie, jak podchodzić do tych zagadnień.

„Nie wierzymy w coś, dopóki dane tego nie potwierdzą” – zaznacza. „Oczywiście zawsze jest miejsce na intuicję, ale dane są najważniejsze. Jeśli dane wskażą ci odpowiedni kierunek, wiesz, że jesteś na właściwej drodze i możesz dodać gazu.”

Kiedy i jak bardzo opierać się na poznaniu intuicyjnym kontra modele oparte na danych stosowane w podejmowaniu decyzji od długiego czasu zajmowały Matthiasa Seiferta, profesora nauk decyzyjnych IE Business School w Madrycie. Opracował on badanie, które miało na celu zmierzenie skuteczności wiedzy

ludzkiej i siły komputerów w przewidywaniu sukcesu w muzyce.

W ramach badania, Seifert zapytał 180 uczestników — część z nich była zawodowcami w branży muzycznej, a część studentami bez żadnego doświadczenia z branży — aby przewidzieć, jak piosenki wypadną na listach przebojów w Wielkiej Brytanii i Niemczech.

Rozpatrując piosenki znanych gwiazd pop, które mają udokumentowane sukcesy i jest mnóstwo danych historycznych do przeanalizowania, komputery poradziły sobie lepiej, a wiedza ludzka była nieistotna. Ale jeśli weźmiemy piosenki nowych artystów bez dostępu do danych do przeanalizowania, to ludzie byli lepsi, a ich wiedza była istotna.

Według Seiferta ta konkluzja może nie jest zaskakująca, ale może mieć istotne implikacje. Jeśli, przykładowo, firma rozważa wprowadzenie na rynek nowego produktu — jakiejś nowości na rynku — komputer może dostarczyć istotnej analizy, ale najprawdopodobniej nie będzie w stanie zastąpić subiektywnej opinii doświadczonych ludzi.

„Zawsze większy sens będzie mieć bazowanie na połączeniu dwóch metod przewidywania, a nie tylko na jednej” — mówi Seifert.

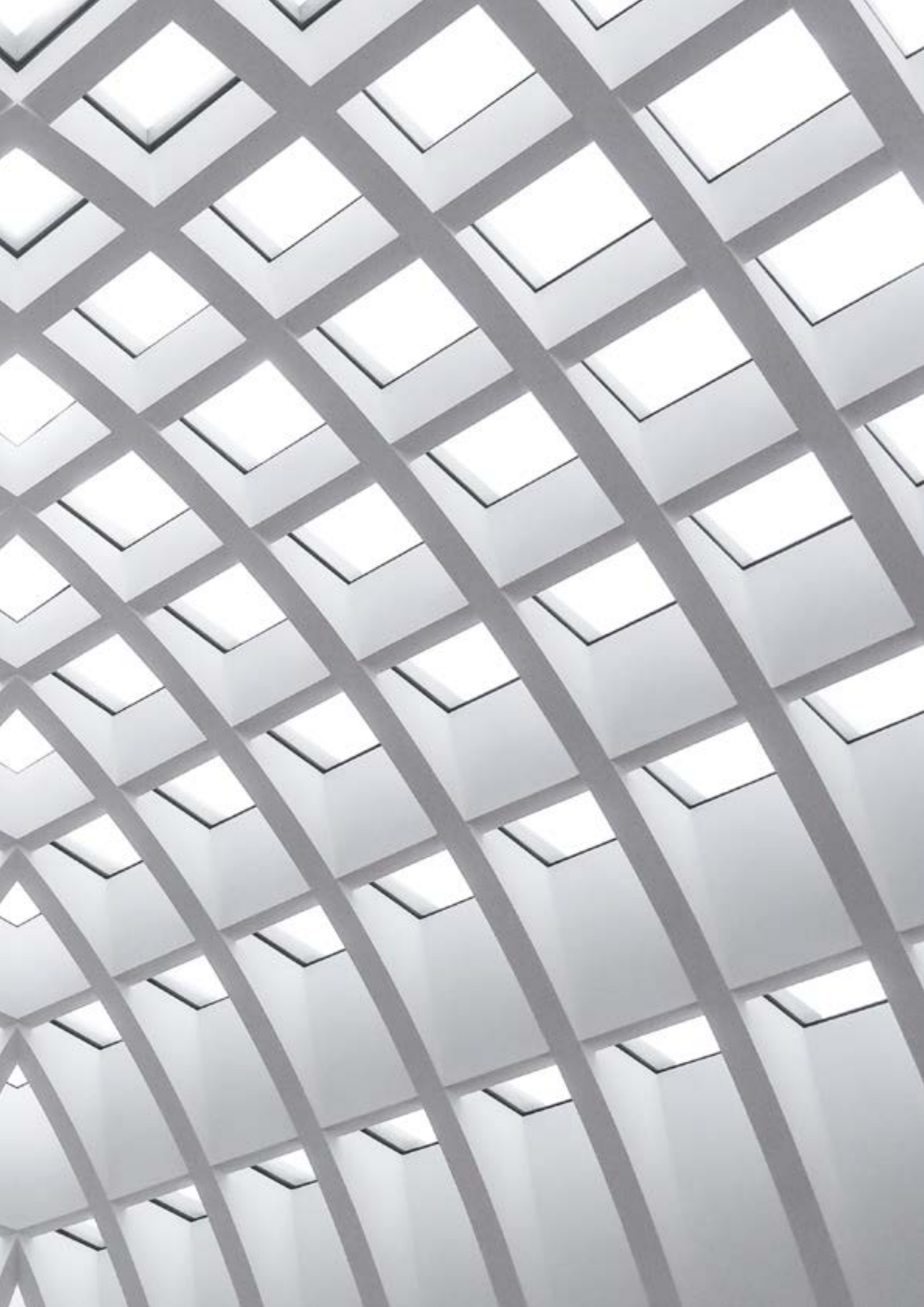
Dotyczy to zwłaszcza szybko zmieniającego się, dynamicznego środowiska. Algorytmy są tak dobre jak dane, na których się one opierają.

Znaną koncepcją w psychologii jest tzw. „problem złamanej nogi”, który jest istotny w celu zrozumienia ograniczeń przewidywań opartych na danych. Jeśli chcemy przewidzieć, czy osoba pójdzie do kina, możemy zbudować model wykorzystujący dane, takie jak historia tej osoby dotycząca chodzenia do kina lub jej lokalizacja względem kina. Ale jeśli ta osoba ma złamaną nogę, w modelu brakowałoby istotnej informacji. Człowiek zauważyłby tego typu problem.

Technologiczne innowacje stale będą udoskonalać nasze procesy podejmowania decyzji. Firmy odnoszące największe sukcesy nauczą się korzystać z tych narzędzi. Ale nauczą się też, jak i kiedy zrobić użytek z ludzkiej inteligencji, punktu widzenia człowieka i jego osądu.

Jak mogliśmy zauważyć, w procesie podejmowania decyzji te cechy są teraz dużo ważniejsze niż kiedykolwiek. Pomagają nam zadać najbardziej istotne pytania; określają, kiedy zebrane przez nas informacje są wystarczające; rozróżniają hałas od wiedzy; określają potencjalne słabe punkty i rozpoznają kiedy potrzebna jest ostrożność i śmiałość. Innymi słowy, pomagają nam stworzyć trwałą wartość.

Oczekuje się, że inwestycje związane ze sztuczną inteligencją w sektorze produkcji osiągną w 2023 r. 4,8 mld dolarów, a w sektorze opieki medycznej — 6 mld dolarów w 2021 r.





Jeśli chcesz porozmawiać o tym, jak sztuka podejmowania decyzji może pomóc twojej firmie, napisz do nas: crowe100@crowe.org

Dołącz do konwersacji na Twitterze i LinkedIn dzięki hashtagom [#TheArtofSmart](#) lub [#TheCrowe100](#)

Aby dowiedzieć się więcej na temat Indeksu Crowe 100, wejdź na stronę:

www.crowe.com/thecrowe100

W Crowe zapewniamy globalny zasięg na osobistą skalę. Skupiamy się na przyszłości i doświadczeniu klienta. Pracujemy z klientami, aby stworzyć coś wartościowego, znaczącego i trwałego. Bliska współpraca jest kamieniem węgielnym naszego skutecznego procesu świadczenia usług.

Osoby, z którymi podejmiesz współpracę to eksperci w swojej dziedzinie. Pomagamy klientom podejmować mądre decyzje dzisiaj, które tworzą trwałą wartość dla jutra.



www.croweglobal.org

Crowe Global to wiodąca sieć międzynarodowa odrębnych i niezależnych firm zajmujących się rachunkowością i doradztwem, z licencją na stosowanie nazwy „Crowe” w związku ze świadczeniem usług w zakresie rachunkowości, audytu, podatków, doradztwa i innych na rzecz swoich klientów. Crowe Global jest podmiotem nieprowadzącym działalności i nie świadczy profesjonalnych usług we własnym imieniu. Crowe Global ani żaden inny członek nie ponosi odpowiedzialności za profesjonalne usługi świadczone przez jakiegokolwiek innego członka sieci. Smart Decision Index jest zastrzeżonym znakiem towarowym Crowe Global.