

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 303-320

2015

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Elżbieta Urbanowska-Sojkin*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ORIENTACJA NA RYZYKO W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH

Streszczenie

Wśród różnych przyczyn powodzenia i niepowodzenia przedsiębiorstw, względnie mało uwagi badaczy i praktyków dotyczy procesu podejmowania decyzji strategicznych. Determinacja celów i strategii przedsiębiorstw przez złożone i dynamiczne warunki funkcjonowania sprzyja postawom demotywującym do antycypowania niekorzystnego ich wpływu, ale też nieposzukiwania okazji do rozwoju. Celem artykułu jest ustalenie elementów orientacji na ryzyko, których aplikacja w zarządzaniu strategicznym przez strategów służy zwiększeniu trafności podejmowanych decyzji.

Słowa kluczowe: decyzje strategiczne, trafność decyzji strategicznych, elementy orientacji na ryzyko

Wprowadzenie

Orientacja to pojęcie wykorzystywane między innymi w matematyce, w fizyce, socjologii, psychologii i w naukach ekonomicznych. Powszechnie stosowane pojęcie nie jest jednoznaczne. Oznacza rozeznanie w przedmiocie i umiejętność jego oceny lub określone poglądy, podejście, nastawienie. Przedmiotem autorskiego

* Adres e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

zainteresowania jest orientacja na ryzyko rozumiana jako „podejście do zarządzania” a w szczególności jego elementy w procesie zarządzania strategicznego. Są one rozpatrywane w kontekście decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest ustalenie koniecznych elementów orientacji na ryzyko w procesie zarządzania strategicznego. Ich określenie poprzedzają przesłanki inspiracji do rozważania ryzyka jako kryterium w procesie podejmowania decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa.

1. Źródła trudności i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa

Ewaluacja otoczenia jako silnie oddziałującego na przedsiębiorstwa wynika z rzeczywistego, determinującego, bezpośredniego i pośredniego jego wpływu, na które statystyczne przedsiębiorstwo reaguje w zakresie własnych możliwości – niekiedy potwierdzając niemoc, rzadziej je kreując i wyznaczając nowe. Mimo podejmowanych badań opisujących i wyjaśniających relacje przedsiębiorstwo–otoczenie nie sposób nie dostrzegać ich schematycznego ujęcia oraz tabuizacji jako konsekwencji trudności identyfikacji zdarzeń, zjawisk, i ich cech (jakościowych i ilościowych) w przyszłości.

W zmaganiach o przyszłość przedsiębiorstwa w istocie chodzi o budowanie jego konkurencyjności, w rozumieniu *sensu largo*, co oznacza konieczność świadomego budowania przez podejmowane dynamiczne decyzje¹ różnych rodzajów konkurencyjności, w tym: przedsiębiorstwa jako podmiotu na rynku przedsiębiorstw, wartości dla klientów, przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami oraz innymi rzeczywistymi i potencjalnymi partnerami gospodarczymi a także społecznymi. Desygnaty konkurencyjności współokreślają, niekiedy wzmacniając się i warunkując, rozwijanie się przedsiębiorstwa wraz z otoczeniem. W literaturze wskazuje się na kilka ich źródeł i sposobów wykorzystania w procesie tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego „trwania i rozwoju wraz z otoczeniem”. Są związane z założeniami przyjmowanymi przez strategów i orientacją względem otoczenia oraz doświadczeniami praktycznymi. Do popularnie wymienianych należą m.in. źródła powodzenia w perspektywie strategicznej wynikające z pozycji konkurencyjnej,

¹ H. Proff, *Dynamische Strategien: Vorsprung im Internationalen Wettbewerbsprozess*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.

rodzaju i struktury zasobów, ich architektury², umiejętności rozwoju przedsiębiorstwa przez łapanie okazji czy współpracy i budowania kompetencji w sieciach³. Wraz z upływem czasu pojawiają się nowe warunki funkcjonowania i nowe źródła konkurencyjności, ale nie oznacza to, że te dotąd traktowane jako fundamentalne nie mają znaczenia. Unikatowe, fundamentalne źródła przewagi w sektorach podlegają erozji, niekiedy aż do unicestwienia ich roli w tworzeniu konkurencyjności i siły przedsiębiorstwa, innym razem nabierają znaczenia w sektorach, w których dotąd go nie miały. Zmieniają się także problemy strategiczne a horyzont czasowy, którego dotyczą, podlega gwałtownie skracaniu.

W kontekście dynamiki i różnorodności zdarzeń oddziałujących na przedsiębiorstwa, niedocenionym źródłem potencjału stał się proces zarządzania w wielowymiarowym rozumieniu, z fundamentalną rolą decydentów. Wcześniejsze deklaracje o roli czynnika ludzkiego w kontekście podejmowania decyzji strategicznych zawiera m.in. opracowanie Stalk, Evans oraz Shulmann⁴. Proces zarządzania warunkuje tworzenie przedsiębiorstwa zdolnego do szybkiego reagowania na zmienne warunki działania⁵ oraz sieciowe tworzenie kompetencji⁶. W nawiązaniu do para-

² Problematykę podjęta m.in. w opracowaniach: M. Bratnicki, *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, Poznań 2009; E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

³ Zob. m.in.: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005; A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013; H. Hungenberg, *Strategische Management in Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006; G. Schreyögg, J. Sydow, *Strategische Prozesse und Pfade*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003; M.K. Welge, A. Al-Laham, *Strategische Management*, Grundlagen-Prozess-Implementierung 2 Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden 2008; K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext Warszawa 2010; *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2007; R. Gulati, *Managing network resources*, Oxford University Press, Oxford 2007; A. Platonoff Lozano, *Zarządzanie dynamiczne – nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009; E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach...*

⁴ Por. G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulmann, *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, March/April 1992.

⁵ Zob. m.in. B. Kaluza, Th. Blecker, *Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co 2004; S. Träger, *Wettbewerbsmanagement. Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008; Ch. Burmann, *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Deutscher Universitätsverlag, Köln 2002.

⁶ Zob. m.in.: W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9; tenże, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

dygmatu o kluczowym znaczeniu kompetencji dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej można potwierdzić, że umiejętności strategów i ich zdolności do zarządzania spełniają idiosynkratyczne wymogi: są trudne do imitacji, nie są zagrożone substytutami, są trudne do zidentyfikowania, względnie trwałe i przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Dwie ostatnie cechy mają charakter ambiwalentny zważywszy na rolę strategów (menedżerów) samodzielnie określających własne postawy i zachowania w przedsiębiorstwie. Te z pewnością zależą od wielu różnych czynników tworzących składowe, określane jako: poziom internalizacji celów, poziom identyfikacji strategów (menedżerów) z przedsiębiorstwem, skłonność i zdolność do integracji wewnątrz i zewnątrzorganizacyjnej⁷. Do wyróżnionych dodać należy nadto zdolności relacyjne ludzi zarówno wykorzystywane dla tworzenia i wykorzystywania „energii organizacyjnej” wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w powiązaniu z podmiotami otoczenia⁸.

Znaczenie zarządzania strategicznego dla przyszłości przedsiębiorstwa upoważnia do przyjrzenia się jego cechom w warunkach niepewności, w szczególności decyzjom strategicznym – głównie po to, aby sprawdzić czy i w jakim zakresie są tożsame z historycznymi cechami decyzji i odpowiedzieć na pytanie: od czego współcześnie zależy jakość decyzji strategicznych? Retrospektywnie jako cechy decyzji strategicznych wskazywano⁹:

- fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstwa ze względu na treści dotyczące domeny działania, kierunków oraz metod rozwoju,
- względną ogólność treści decyzji i abstrahowanie od szczegółów,
- wpływ decyzji na zapewnienie i utrwalanie sukcesu przedsiębiorstwa,
- długi horyzont czasowy,

⁷ Zob. E. Urbanowska-Sojkin, *Spoleczne granice zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014 s. 108–121.

⁸ Zob. m.in. w pracach: E. Urbanowska-Sojkin, *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Organizacji i Kierowanie, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014; też, *Spoleczny wymiar ryzyka – związki między kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego sprawnością strategiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie nr 52, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.

⁹ E. Urbanowska-Sojkin, *Podstawy wyborów strategicznych*, PWE, Warszawa 2011, s. 23–28; M.K. Welge, A. Al-Laham, *Strategische Management...*; Hungenberg H., *Strategische Management...*

– podejmowanie przez strategów (właścicieli, ich przedstawicieli i pełnomocników, menedżerów kontraktowych).

Warunki w otoczeniu za sprawą postępu technologicznego, organizacyjnego, ekonomicznego, zmian w prawie, zmian instytucjonalnych, społecznych spowodowały, że do klasycznych cech decyzji strategicznych dodano kolejne a dotychczasowe podlegały modyfikacji stosownie do potrzeb. Wskazuje się przede wszystkim na zawodność kryterium czasu, ze względu na tempo zmian i skalę ich nowości. Horyzont strategiczny zbliżył się do taktycznego – co stało się asumptem do zaniechania rozważania decyzji taktycznych¹⁰, i nie stanowi on podstawowego wyróżnika tego rodzaju decyzji. W związku z lawinowo przyrastającymi problemami w otoczeniu, strategowie muszą je rozstrzygać zapewniając synchroniczność i symetrię w stosunku do wydarzeń. Cechą współczesnych decyzji strategicznych jest względna trwałość i zmienność wobec konieczności dynamicznego rewidowania warunków działania, redefiniowania kierunków i metod działania w kontekście uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (strategiczna kontekstualizacja). Zmianie uległa również ogólność decyzji strategicznych zważywszy na konieczność rozstrzygnięcia kontekstowego stanowiącego o istotnych dla bytu przedsiębiorstwa sposobach zachowania (strategiczna konkretyzacja). Wprawdzie nie kwestionuje się hierarchii strategii, ale z powodów o których mowa, ma ona inne znaczenie niż normatywny zapis sposobów działania w perspektywie strategicznej. Określenie strategii rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych z założenia służy zachowaniu spójności wewnętrznej systemu strategii. I co oczywiste, powstaje w procesie formułowania opcji i podejmowania decyzji strategicznych przyjętym jako rozwiązanie formalne w przedsiębiorstwie korporacji czy sieci.

Przedstawiona wyżej treść jest uproszczonym sposobem analizowania współczesnego, zdominowanego dynamiką otoczenia, procesu formułowania wariantów decyzyjnych (opcji strategicznych) i wyboru spośród nich tej, która stanowić będzie decyzję. Utwierdza w przekonaniu, że ze względu na rozstrzygnięcie przez podejmowanie decyzji strategicznych, fundamentalnych dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa kwestii, są one nośnikiem sprawności strategicznej przedsiębiorstwa, urzeczywistniającym się w praktyce. Konsekwencją takiej konstatacji dotyczącej

¹⁰ Zob. m.in. H. Hungenberg, *Strategische Management in Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2014; W. Gänswein, *Effectiveness of Information. Use for Strategic Decision Making*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden 2011.

decyzji jest zwrócenie uwagi na to, że są one efektem procesu zarządzania a zatem i wszystkich tych elementów, które stanowią o etapowych rezultatach. Problem w tym, że sytuacje decyzyjne są dynamicznie zdeterminowane wydarzeniami, zdarzeniami i procesami oddziałującymi wielokierunkowo z różną siłą i wzajemnymi wzmocnieniami. Wyrażone przekonanie jest logiczną konsekwencją rozumienia zarządzania jako procesu: podejmowania decyzji, ale także ich wdrożenia oraz kontrolowania, które wpływają na ostateczne rezultaty działalności gospodarczej i ich ocenę. Powyższe stwierdzenia nabierają szczególnej powagi wówczas, gdy kanonom wiedzy z zakresu zarządzania przeciwstawiona zostanie praktyka podejmowania decyzji. Z dotychczasowych badań (własnych i innych autorów) wynika głębokie przekonanie o znaczeniu intuicji¹¹ jako podstawowej metody podejmowania decyzji i jej faktycznemu stosowaniu, oraz ograniczonej wiedzy o zasadach, metodach, rzeczywistej użyteczności analizy strategicznej oraz prognozowania, w tym scenariuszowego¹².

Zmiany warunków funkcjonowania czynią koniecznym zastosowanie podejścia systemowego do przedsiębiorstwa, które zobowiązuje do ciągłej, w szczególności sposób dokonywanej konfiguracji przedsiębiorstwa i jego zachowania względem otoczenia. Odbywa się to poprzez podejmowanie decyzji (dotyczących celów i sposobów ich realizacji) w reakcji na jego zmiany lub decyzji kreującej nowe warunki w otoczeniu. W tym kontekście konieczne jest uwzględnienie wzajemnych powiązań między poszczególnymi celami, zasobami, działaniami i w zgodności z warunkami ich prowadzenia. Brak spójności wewnętrznej (celów, zasobów, procesów) i względem warunków w otoczeniu, wpływa na ograniczanie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa. Zatem zwyczajowe traktowanie strategii rozwoju a także zachowania rynkowego jako przyczyn sukcesu/porażki przedsiębiorstwa w rozumieniu jego sprawności strategicznej, w powołaniu na związek przyczynowo-skutkowy: strategia–sukces/porażka, we współczesnych i przyszłych warunkach działania jest zbytnim uproszczeniem. Dotąd formułowane modele odnoszące się do wyjaśniania

¹¹ Intuicja jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów poszukujących potencjalnych źródeł sprawności zarządzania. Opinie w tym zakresie są zróżnicowane, od skrajnie negujących do pełnej aprobaty i zasadności stosowania.

¹² Zob. m.in. M. Małkowska-Borowczyk, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyt Naukowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

przyczyn osiągniętych wyników działalności przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej, podlegają koniecznym uzupełnieniom i korektom¹³.

Jakość decyzji wyraża się m.in. w trafności jej treści do sytuacji, która wymaga rozstrzygnięcia. Determinanty jakości decyzji strategicznej można ustalić wykorzystując logikę procesu podejmowania decyzji. Pomocne w tym zakresie może być zaakceptowanie współczesnej cechy decyzji strategicznych, wynikającej z traktowania procesu formułowania i podejmowania decyzji jako procesu społecznego z udziałem głównych aktorów wewnątrz przedsiębiorstwa. Cecha decyzji dotyczy wyrażania w treści podejmowanych decyzji celów podmiotów związanych z przedsiębiorstwem różnymi rolami. Znaczenie kapitału społecznego nabiera w tych warunkach szczególnego znaczenia. Z relacji z podmiotami w otoczeniu czerpać można nie tylko zasoby materialne, ale także te, które mają charakter niematerialny, włącznie z przedsiębiorczymi pomysłami. Źródłem pomysłów nie do przecenienia jest kadra przedsiębiorstwa, a szczególnie kadra menedżerska¹⁴. Wszelkie przedsiębiorcze zachowania przedsiębiorstwa jako skutek wdrażanych pomysłów, idei i energii organizacyjnej są formą kolonizacji niepewności i jej transformacją w ryzyko. Zredukowana niepewność może być traktowana jako kontrolowalne ryzyko, chętniej podejmowane jako przedmiot finansowania przez inwestorów¹⁵.

2. Determinanty jakości decyzji strategicznej

Decyzja strategiczna jest nielosowym wyborem jednej spośród zbioru opcji strategicznych, spełniającym wymogi funkcji celu, kryteriów wyboru oraz

¹³ Przedmiotem w rozwoju historycznym były modele rozszerzone w stosunku do tu wyrażonego skrótu. Za taki uznać należy: model S (Structure) – C (Conduct) – P (Performance) czyli: struktura sektora – działanie przedsiębiorstwa – wyniki przedsiębiorstwa i jego modyfikacje (Z. Matyjas, *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013); oraz model R (resource) – B (based) – V (view) związany z podejściem zasobowym (M. Wiedenhofer, *Bewertung von Kompetenzen, Strategische Ressourcen als Realloption*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2003; J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases Pearson Upper Saddle River*, New Jersey 2012).

¹⁴ O roli wiedzy menedżerskiej traktuje opracowanie P.J. Jost, J. Deike, *Wechselwirkungen zwischen Wissensweitergabe und Personalentscheidungen: Ist Wissen Macht?*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.

¹⁵ Zob. m.in. E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych...*; P.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, Financial Times/Prentice-Hall, London 2007.

warunków jej przyszłej realizacji. W tej części opracowania uwaga dotyczy determinantów jakości decyzji strategicznej, wynikających z logiki odwołania się do faz procesu podejmowania decyzji. Obejmują one formułowanie problemu (sytuacji decyzyjnej), jego identyfikację, formułowanie opcji strategicznych oraz wybór strategiczny, czyli sformułowanie decyzji strategicznej spełniającej oczekiwania wyrażone w funkcji celu, warunkach ograniczających oraz kryteriach wyboru. W związku z tym, determinantów jakości decyzji strategicznej upatruje się w: informacyjnym wspomaganie procesu decyzyjnego, w profesjonalności oraz motywacjach strategów i menedżerów, kulturze organizacyjnej i sposobie zorganizowania się przedsiębiorstwa oraz wykorzystaniu, jako kryterium podejmowania decyzji – ryzyka.

Podejmowanie decyzji strategicznych jest procesem obciążonym ograniczoną wiedzą o przyszłych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Głównie ze względu na dynamikę zmian, wzajemne oddziaływanie sił, w otoczeniu i we wnętrzu, na siebie a pozostających w związkach zarówno przyczynowo-skutkowych, jak współoddziaływania. Zdarzenia oddziałują z różną siłą i w różnym kierunku, podlegając wzmocnieniu pozytywnemu i ujemnemu. Takie cechy warunków funkcjonowania przedsiębiorstw stwarzają strategom dyskomfort w podejmowaniu decyzji. Na ten dyskomfort składa się także cecha rzeczywistości gospodarczej związana z faktem, że zdarzenia i zjawiska ważne dla przyszłego działania przedsiębiorstwa, te już obserwowane, nie sposób w pełni zidentyfikować, a te których symptomy mogą być przedmiotem spekulacji – zazwyczaj takimi pozostają, inne, zaskakujące, nie zostają rozpoznane aż do momentu ich zaistnienia. Do cech współczesnego otoczenia należy bowiem pojawianie się zdarzeń, zjawisk, sił zupełnie nieznanymi, których nie mogły nawet sugerować słabe sygnały. Nie bez powodu warunki działania przedsiębiorstw nazwano mianem chaosu, turbulencji, niewiedzy. Zarówno naukowcy, jak i praktycy nadali niekiedy słowom chaos i turbulencja interpretacje świadczące o nonszalancji względem pojęć (już dookreślonych) i braku rozpoznania ich wzajemnej relacji, mimo przedmiotowej literatury¹⁶. Skutkuje to wspomnianą tabuizacją wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo lub odwrotnie jego banalizowaniem.

¹⁶ Zob. m.in.: E. Ott, *Chaos w układach dynamicznych*, WNT, Warszawa 1997; *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005; M. Miśkiewicz-Nawrocka, *Modele ekonomiczne z dynamiką chaotyczną*, w: J. Mika, K. Zeug-Żebro, *Zastosowanie metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu

Metody i zakres wspomagania procesów podejmowania decyzji strategicznych przez system informacyjny wyznaczają pośrednio jakość decyzji, rozumianej jako trafność względem przyszłych warunków działania. W mniejszym zakresie chodzi o wykorzystanie systemów dziedzinowych czy obiektowych, a przede wszystkim o systemy zintegrowane ujmujące przedsiębiorstwo jako złożoną architekturę procesów, zaangażowanych zasobów, gospodarowania nimi i skutków gospodarczych oraz społecznych, funkcjonującą w dynamicznym otoczeniu. Wspomaganie zarządzania strategicznego powinno następować z wykorzystaniem systemu wczesnego ostrzegania/systemu wczesnego rozpoznania. Projektowanie takich systemów jest skoncentrowane na identyfikacji zdarzeń i zjawisk, które mogą się pojawić i wpłynąć na zachowanie przedsiębiorstwa w przyszłości. Problem polega na tym, że oprócz zdarzeń identyfikowanych i prognozowanych na mocy zaszczości historycznych, aktualnych oraz już widocznych symptomów ich zmian w przyszłości, wiadomo jedynie, że zmiany technologiczne, techniczne, instytucjonalne, społeczne, środowiskowe, prawne, ekonomiczne będą następowały lawinowo, wzajemnie na siebie oddziałując i powodując niezwykle skomplikowaną matrycę zależności, opisującą różne kierunki i siłę oddziaływania. Konieczny jest zatem zestaw indykatów pozwalających pośrednio obserwować otoczenie i sygnalizować rozmyte zmiany oraz ich potencjalne, dla sektorów i konkretnego przedsiębiorstwa, skutki. W systemie wczesnego ostrzegania/rozpoznania oprócz indykatów opisujących otoczenie i jego przyszłe możliwe stany, konieczne są również indykatory pozwalające diagnozować wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁷. Oczekiwania strategów względem systemów wczesnego ostrzegania/rozpoznania dotyczą kreowania obrazu przyszłości, w której przedsiębiorstwo będzie funkcjonować.

Kolejnym czynnikiem, poza informacyjnym wspomaganie procesów podejmowania decyzji strategicznej, który stanowi o jej jakości, są kwalifikacje merytoryczne, społeczne i organizacyjne kadry menedżerskiej jako konieczne wobec udziału w różnych rolach w ich powstaniu i przebiegu. W najszerszym ujęciu rozważać można zarówno różne role (często nieuświadomiane): projektanta bazy danych i szerzej wiedzy (struktura danych wprost określa obszar recepcji otoczenia

Ekonomicznego w Katowicach 2013, www.ue.katowice.pl/uploads/media/5_M.MiskiewiczNawrocka_Modela_Ekonomiczne.pdf.

¹⁷ Zob. m.in. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, M. Witczak, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.

i wnętrza, badania dowodzą zawodności w rozumieniu trafności ich określania jedynie przez informatyków ze względu na ograniczoną znajomość sytuacji decyzyjnych przedsiębiorstwa), analityka, kreatora przyszłości, kreatora relacji wewnętrznych i z podmiotami w otoczeniu, uczestnika – podmiotu w relacjach, decydenta, jak i sposób ich realizacji wyrażający wiedzę, doświadczenie, postawę, zaangażowanie ludzi w organizacji, internalizację celów i identyfikację z przedsiębiorstwem.

Jak stwierdza Peter J. Jost stopień kognitywnej kompleksowości człowieka w organizacji jest nie bez powodów ograniczony. Głównie ze względu na ograniczoną wiedzę o środowisku działania, co traktuje jako trwałe ograniczenie w projektowaniu systemów wspomagających zarządzanie. Jost zwraca uwagę na to, co jest konsekwencją projektowania systemów, wdrażania, organizowania ich działania (głównie jako organizacji silosowej – dop. E.U.-S.) i sprawia, że wiedza decydentów o skutkach swoich decyzji i innych menedżerów jest fragmentaryczna¹⁸. To skutek także granic w procesach informacyjnych, wyrażających się wąskim zakresem przedmiotowym dedykowanych danych (ograniczonym dostępem do nich) oraz ich przekształcaniem utrwalonymi schematami, często niewłaściwymi z punktu widzenia sytuacji decyzyjnej, dynamicznie kształtowanej przez zmiany w otoczeniu. Problem dotyczy również umiejętności formułowania przez decydentów potrzeb informacyjnych, inspirujących projektantów w procesie tworzenia systemów informacyjnych. Stygmatyzacja czynników sukcesu i zagrożeń sprawia, że pojawiają się automatycznie jako przedmiot bazy danych. Nie następuje rozszerzenie wiedzy o zjawiska, które mogą potencjalnie zaistnieć w innych obszarach społeczno-gospodarczych, niezwiązanych z działalnością przedsiębiorstwa bezpośrednio, a jednak krańcowo silnie oddziaływać na nie. Przykładów w praktyce gospodarczej w ostatnich latach jest aż nadto, aby je w opracowaniu przywoływać. W konsekwencji informacje obciążone błędami procesu gromadzenia, przetwarzania, analizy, interpretacji według schematów poznawczych osób je projektujących i wykorzystujących, są przekazywane dalej do kolejnych ogniw procesu, wywołując niekiedy „efekt kuli śnieżnej”, niestety z ujemnymi dla przedsiębiorstwa skutkami. Wobec cech otoczenia, informacje są cenne tylko w takim zakresie, w jakim tworzą potencjalny obraz przyszłości, gorzej jeżeli dotyczą błędnych diagnoz, niekiedy z natury performatywnych i formułowania na ich podstawie decyzji.

¹⁸ Por. m.in. P.J. Jost, *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.

Istnieją również granice ludzkiego przetwarzania informacji – ograniczenia zdolności analitycznych. W sytuacji, gdy przetwarzanie dotyczy dużej liczby informacji o dynamicznie się zmieniających zdarzeniach oraz ograniczonego czasu jego przeprowadzenia, a w kolejności – analizy i oceny wyników, skutkiem może być ograniczone postrzeganie rzeczywistości. Tym bardziej docenia się istnienie „nadwyżki kognitywnej”, czyli niewykorzystanego potencjału intelektualnego znakomicie wykształconych, zarówno strategów, jak i członków społeczności przedsiębiorstwa, dla kreowania sposobu dostosowania się do przyszłych warunków działania. Niestety potwierdza się nieumiejętność jej wykorzystania¹⁹. Nominalne kompetencje ludzkie, opisywane według idei taksonomicznej jako merytoryczne, organizacyjne i społeczne są warunkowane wewnątrzne, i stają się realnie wykorzystywanymi pod wpływem doświadczenia i uczenia. Są tymi kompetencjami, którymi legitymują się menedżerowie cenni dla współtworzenia przyszłości.

Do kolejnych wyznaczników jakości decyzji, oprócz wspomnianych, należy sposób zorganizowania się przedsiębiorstwa, zapewniający dostosowywanie się do wyzwań z otoczenia oraz kultura organizacyjna. Ich rola w procesach zarządzania jest fundamentalna. W kontekście rozważanego problemu należy dodać wpływ na zdolność do modyfikowania decyzji w kontekście dynamicznych warunków działania i w procesie dostosowywania się do nich. Sposób zorganizowania ujmuje architekturę procesów wewnętrznych i w powiązaniu z podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa, skoordynowaną zakresami czynności i sposobami podległości stanowisk i ludzi je obejmujących. Ujęcie powyższe dalekie jest od koncepcji struktury organizacyjnej grupy astońskiej (cechy struktury wyrażone słowami: centralizacja, konfiguracja, standaryzacja, formalizacja, specjalizacja)²⁰. Oddaje lepiej dynamiczny charakter relacji budowanych wewnątrz przedsiębiorstwa i z podmiotami zewnętrznymi, jako pochodnych realizowanych celów i działań oraz wykorzystywanych zasobów. Rozwiązania organizacyjne, ważne z przedmiotowego punktu widzenia, współokreślają elastyczność organizacyjną wobec procesów w otoczeniu i zdolność organizacyjną dostosowania się do nich a także przebieg procesów biznesowych.

¹⁹ Por. m.in.: J. Merchel, *Leitung in der sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*, Wydawnictwo Beltz Juventa 2010; M.S.D. Breuer, *Socio – Cognitive Dynamics in Strategic Process*, Josef EUL Verlag GmbH Lohmar, Koln 2010.

²⁰ Zob. m.in. E. Urbanowska-Sojkin i in., *Podstawy wyborów strategicznych*, PWE, Warszawa 2011.

Ujmują pierwotnie określony zakres centralizacji *versus* decentralizacji w zakresie podejmowania decyzji strategicznych, instytucjonalizacji tego procesu oraz jego przebieg.

Stosunkowo rzadko zwraca się uwagę na kulturę organizacyjną i jej rolę dla procesu podejmowania decyzji strategicznych. Liczne pozycje literatury przedstawiają istotę kultury organizacyjnej i jej rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. To zwalnia z obowiązku przytaczania odnośnych fragmentów dotyczących definiowania i rodzajów kultury. Nieodwołalnie, wraz z narastaniem stopnia złożoności i tempa zmian w otoczeniu, konieczne stało się budowanie odpowiednich do nich kultur organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Propozycja autorska dotyczy tworzenia na miarę warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, kultury ryzyka jako koniecznego warunku sprawności strategicznej. Kultura ryzyka obejmować musi normy, wartości, artefakty i założenia które:

- inspirują do przedsiębiorczości, innowacyjności,
- wyzwalają chęć współpracy wewnątrzorganizacyjnej i z podmiotami w otoczeniu,
- sprzyjają internalizacji celów, identyfikacji z przedsiębiorstwem,
- motywują do akceptacji mentalnej konieczności ciągłego rozpoznawania warunków w otoczeniu i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz sposobów zachowania rynkowego,
- motywują do traktowania systemów informacyjnych (systemu wczesnego ostrzegania) jako fundamentalnego narzędzia wspomagania procesów decyzyjnych,
- inspirują do doskonalenia systemów informacyjnych w zakresach umożliwiających diagnozę przedsiębiorstwa i projektowanie jego przyszłości,
- wymuszają podejmowanie decyzji w odpowiedzi na warunki w otoczeniu, wyprzedzających zagrożenia i identyfikujących przysłowiowe „okazje” oraz na podstawie informacji zwrotnych od partnerów w otoczeniu,
- akceptują ryzyko związane z prowadzeniem działalności w dynamicznym otoczeniu i upowszechniają orientację na radzenie sobie z niepewnymi sytuacjami²¹.

²¹ E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach...*, s. 346–354; E. Urbanowska-Sojkin, *Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Zarządzanie Strategiczne w Praktyce i Teorii nr 260, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012 .

Mając na uwadze powyższe, można sformułować zakresy służebności kultury organizacyjnej ryzyka względem podstawowego dla opracowania problemu, czyli podejmowania decyzji strategicznych i ich trafności. Za takie uznać należy:

- wpływ na postawę menedżerów/strategów względem otoczenia – orientacja na traktowanie ryzyka jako desygnatu problemów strategicznych,
- uwrażliwienie na zjawiska, zdarzenia i procesy w otoczeniu oraz w przedsiębiorstwie jako potencjalne źródła zagrożenia lub możliwości rozwojowych
- stworzenie, adaptację i wykorzystywanie filtru strategicznego (także mentalnego), pozwalającego ograniczać ryzyko związane z podejmowanymi decyzjami,
- wyzwalanie i akceptowanie odważnych działań innowacyjnych i przedsiębiorczych pracowników i menedżerów poprzez stwarzane warunki motywujące, w tym klimatu wsparcia, akceptacji niepowodzeń i uczenia się,
- zaangażowanie w problemy rozwoju przedsiębiorstwa.

Wskazane zakresy użyteczności stopniowego lub rewolucyjnego budowania kultury ryzyka nie wyczerpują ich liczby. Już w tej odsłonie wystarczająco zachęcają one do stworzenia kultury ryzyka. Zwłaszcza, że w istocie są możliwe wówczas, gdy owa kultura nie będzie:

- wspierana nadmierną formalizacją w zakresie podejmowania decyzji,
- nadmierną standaryzacją w zakresie zarządzania strategicznego, w tym zarządzania ryzykiem.

Będzie natomiast wspierana określonym modelem podejmowania decyzji, uwzględniającym wiedzę gromadzoną przez pracowników, dotąd niechętnie wykorzystywaną, a jednak odnoszącą się do fundamentalnych problemów przedsiębiorstwa. W warunkach kultury ryzyka podejmowanie decyzji strategicznych, nieprogramowalnych, niepowtarzalnych, przy braku wiedzy bądź jej rozmytych formach, sprzyja kreatywności w zakresie poszukiwania zdarzeń i procesów, które mogą wprost lub pośrednio wpływać w przyszłości na przedsiębiorstwo. Spotkania analityków i strategów mogą być szczególną okazją do podzielenia się obawami o zagrożeniach, ale również wypracowania scenariuszy antycypujących lub osłabiających najgorsze, ze względu na skutki dla przedsiębiorstwa, zdarzenia oraz opracowania sposobów jego zachowania się w potencjalnych okolicznościach. Próby kolonizacji

ryzyka nie muszą ograniczać kreatywności menedżerów a sprzyjać spełnianiu przez zarządzanie cech sztuki.

Stosunkowo mało uwagi w literaturze poświęca się innemu elementowi orientacji na ryzyko w procesie podejmowania decyzji. Jest nim ryzyko w roli kryterium wyboru spośród opcji działania w procesie podejmowania decyzji strategicznych. W teorii podejmowania decyzji wyróżnia się różne kryteria ułatwiające spełnienie celów w określonych warunkach funkcjonowania²². W zarządzaniu strategicznym ze względu na omówione wcześniej cechy decyzji wymienia się jako kryteria: zgodność z otoczeniem i możliwościami przedsiębiorstwa, odpowiedni horyzont czasowy, wykonalność, wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz satysfakcjonujący poziom ryzyka²³. Zdeterminowanie przyszłości przedsiębiorstwa przez warunki działania sprawia, że ważne jest aby szacowanie, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka traktować jako rutynę organizacyjną. Jest to możliwe wówczas, gdy ryzyko jest traktowane jako desygnat procesów gospodarczych (co wynika z kultury organizacyjnej) wyzwalający aktywność strategów i analityków w zakresie analizy przyszłych zagrożeń oraz ich uwrażliwienie na potencjalne konsekwencje. Traktowanie procesu szacowania, monitorowania i kontrolowania ryzyka jako rutyny, zobowiązuje do opisu w przedmiotowym zakresie każdej z opcji strategicznej rozważanej w wyborach strategicznych. Ważne jest też, aby nie osłabić znaczenia ryzyka w procesach wyborów przez pełną formalizację, do której zachęcają standardy zarządzania ryzykiem. Obok niewątpliwych korzyści związanych ze wskazaniem sposobów rozpoznawania potencjalnych obszarów zagrożeń i prognozowania koniecznych sposobów reakcji na nie, owe standardy są potencjalnym źródłem „wycuczonej nieudolności” jako skutek formalizacji oraz standaryzacji postępowania menedżerów i strategów. Ryzyko, jako kryterium podejmowania decyzji, wskazuje na prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celu jako skutku zajścia przewidywanych zdarzeń, ma zatem znaczenie w ostatecznej ocenie projektowanych sposobów zachowania się przedsiębiorstwa. Moc komunikacyjna określania ryzyka jest niemożliwa do oszacowana. Można domniemywać na podstawie prowadzonych

²² Zob. m.in. J. O'Shaughnessy, *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975; K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.

²³ Por. m.in. M. Małkowska-Borowczyk M., *Ryzyko jako kryterium w procesie wyborów strategicznych*, w: E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych*...

badań²⁴, że rezultat szacowania ryzyka ostrzega, inspiruje, aktywizuje do przedsiębiorczości menedżerów i strategów. W ujęciu kompleksowym ryzyko jako forma kontrolowania przyszłości przedsiębiorstwa powinno być przedmiotem systemów zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem strategicznym. Pomocą mogą służyć mapy ryzyka oraz Strategiczna Karta Ryzyka²⁵.

Podsumowanie

Istnieje wiele uwarunkowań skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa. Niekiedy te istotne są tak oczywiste, że menedżerowie oswajają się z nimi. Wybory strategiczne dokonywane przez menedżerów a weryfikowane uprzednio w procesie decyzyjnym ryzykiem są bezpieczniejsze. Głównie z powodu zgromadzenia i analizy wiedzy o potencjalnych zagrożeniach w ich realizacji, obszarach potencjalnych wpływów na przedsiębiorstwo oraz przewidzianych sposobach jego zachowania w warunkach rzeczywistego zagrożenia. To korzyść nie do przecenienia dla menedżerów, wynikająca z rozpoznawania przyszłości po to, aby do niej się najlepiej przygotować. Mimo ograniczeń związanych z prognozowaniem zmian w otoczeniu, samo szacowanie różnych rodzajów ryzyka związanego z poszczególnymi opcjami strategicznymi stanowi o realnych możliwościach rozwoju wraz z otoczeniem. Wsparciem dla menedżerów jest kultura ryzyka. Orientacja na ryzyko w zarządzaniu strategicznym, w szczególności w procesie podejmowania decyzji jest warunkiem koniecznym ich dostosowywania do zmiennych warunków, w których przedsiębiorstwa działają. Poprzez elementy ją tworzące oznacza w praktyce akceptację totalnego monitorowania otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i koniecznych zmian strategii, a także ich współtworzenie przez menedżerów i społeczność interesariuszy. Podstawowe elementy tej orientacji to: kultura organizacyjna ryzyka, aplikacja ryzyka w procesie podejmowania decyzji jako kryterium wyboru oraz zachowania i kwalifikacje menedżerów, akceptujących warunki niepewności o różnym nasileniu zmian i poziomowi prawdopodobieństwa ich zajścia.

²⁴ Zob. m.in. E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych...*

²⁵ Tamże.

Literatura

- Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases Pearson Upper Saddle River*, New Jersey 2012.
- Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Bratnicki M., *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, Poznań 2009.
- Breuer M.S.D., *Socio – Cognitive Dynamics in Strategic Process*, Josef EUL Verlag GmbH Lohmar, Koln 2010.
- Burmam Ch., *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Deutscher Universitätsverlag, Koln 2002.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Gänswein W., *Effectiveness of Information. Use for Strategic Decision Making*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden 2011.
- Gulati R., *Managing Network Resources*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Hungenberg H., *Strategische Management in Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2014.
- Jost P.J., *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Jost P.J., Deike J., *Wechselwirkungen zwischen Wissensweitergabe und Personalentscheidungen: Ist Wissen Macht?* Management, Organisation und ökonomische Analyse, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kaluza B., Blecker Th., *Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co 2004.
- Małkowska-Borowczyk M., *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyt Naukowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Małkowska-Borowczyk M., *Ryzyko jako kryterium w procesie wyborów strategicznych*, w: E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
- Matyjas Z., *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Merchel J., *Leitung in der sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*, Wydawnictwo Beltz Juventa 2010.
- Miśkiewicz-Nawrocka M., *Modele ekonomiczne z dynamiką chaotyczną*, w: J. Mika, K Zeug-Żebro, *Zastosowanie metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

- 2013, www.ue.katowice.pl/uploads/media/5_M.MiskiewiczNawrocka_Modele_Ekonomiczne.pdf.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext Warszawa 2010.
- O'Shaughnessy J., *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975.
- Ott E., *Chaos w układach dynamicznych*, WNT, Warszawa 1997.
- Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Platonoff Lozano A., *Zarządzanie dynamiczne – Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Proff H., *Dynamische Strategien: Vorsprung im Internationalen Wettbewerbsprozess*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Santoz F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005.
- Schreyögg G., Sydow J., *Strategische Prozesse und Pfade*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- Stalk G., Evans P., Shulmann L.E., *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March/April 1992.
- Träger S., *Wettbewerbsmanagement. Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P, Witczak M., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Urbanowska-Sojkin E., i in., *Podstawy wyborów strategicznych*, PWE, Warszawa 2011.
- Urbanowska-Sojkin E., *Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Zarządzanie Strategiczne w Praktyce i Teorii nr 260, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012 .
- Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
- Urbanowska-Sojkin E., *Spoleczny wymiar ryzyka – związki między kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego sprawnością strategiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 52, Politechnika Łódzka 2013.
- Urbanowska-Sojkin E., *Spoleczne granice zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014.
- Urbanowska-Sojkin E., *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Organizacji i Kierowanie, Komitet Nauk Organizacji

i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

Welge M.K. Al-Laham A., *Strategische Management*, Grundlagen-Prozess-Implementierung 2 Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.

Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*, Financial Times/Prentice-Hall, London 2007.

Wiedenhofer M., *Bewertung von Kompetenzen, Strategische Ressourcen als Realoption*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2003.

Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

RISK ORIENTATION IN STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS

Abstract

Among the numerous causes of success or failure of companies relatively little attention is paid by researchers and practitioners to strategic decision making. Determining the companies' aims and strategies through complex and dynamic operating conditions encourages demotivating attitude with respect to anticipating adverse effects as well as seeking developmental opportunities. The aim of the article is to determine the elements of risk orientation whose application in strategic management by strategists boosts the accuracy of decision making.

Translated by Joanna Śmiecińska

Keywords: strategic decisions, decision making accuracy, elements of risk orientation

JEL Code: M20