

DEJAVNIKI STRATEŠKEGA ODLOČANJA V PODJETJIH**

Povzetek. Ključen vpliv na uspešnost podjetij imajo menedžerji. S tega vidika se kaže potreba po bolj poglobljenem razumevanju načina njihovega strateškega odločanja. Kvalitativna empirična raziskava na vzorcu 17 menedžerjev je pokazala, da je proces njihovega strateškega odločanja sestavljen iz faz pridobivanja informacij, analize informacij in realizacije odločitve. Ključne informacije menedžerji pridobijo od kupcev in iz podatkov o prodaji, zaupajo pa bolj svojim lastnim kot tujim raziskavam. Poudarjajo velik pomen vključevanja zaposlenih v odločanje in enotnosti vodstva po sprejeti odločitvi. Strateška orodja lahko menedžerjem olajšajo odločanje, lahko pa tudi zameglijo rdečo nit. Pri odločanju prevladuje racionalna analiza, intuitivna presoja pa predstavlja njeno pomembno dopolnitev. Ključni pojmi: strateško odločanje, menedžer, vir informacij, strateški model, racionalna analiza, intuitivna presoja, Slovenija

Uvod

Menedžerji imajo ključen vpliv na uspešnost podjetij (Isabella in Waddock, 1994). Pri tem prihaja najbolj do izraza njihova odločevalska vloga, saj imajo menedžerji z bolj razvitimi odločevalskimi kompetencami večji vpliv na uspešnost podjetja kot tisti, ki imajo te kompetence razvite v manjši meri (Köse in Şencan, 2016). Premik raziskovalnega fokusa s področja načrtovanja in oblikovanja strategij na področje odločanja in merjenja uspešnosti (Grant, 2003; Tapinos et al., 2005) kaže potrebo po bolj celovitem pregledu in hkrati bolj poglobljenem razumevanju tega, kako se menedžerji odločajo, in tega, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na ta proces.

Niso pa vse odločitve menedžerjev ključne in ne vplivajo vse na enak način na uspešnost podjetja. Strateške odločitve so tiste odločitve menedžerjev, ki so vezane na porabo ključnih virov podjetja in izvajanje pomembnih postopkov ali aktivnosti v podjetju, spreminjajo njegovo splošno usmeritev ter vplivajo na njegovo uspešnost in učinkovitost. So pogosto

* Mag. Dario Berginc, Data, d. o. o., Ljubljana, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

nestrukturirane, manj rutinske in negotove, hkrati pa imajo pomembne finančne ter dolgoročne posledice za podjetje (Mitchell et al., 2011).

Proces strateškega odločanja menedžerjev je v obstoječi literaturi dokaj dobro predstavljen (npr. Simon, 1960; Brim et al., 1962; Mintzberg et al., 1976; Simon, 1992; Noorderhaven, 1995). Neskladja se pojavijo predvsem pri tem, ali se menedžerji res držijo omenjenih modelov ali delujejo bolj na podlagi svojih izkušenj ter intuicije (npr. Wally in Baum, 2003). Nekatere raziskave namreč kažejo, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi od njih pričakovali (npr. Mintzberg, 1973). Njihov delovni proces je raznolik in fragmentiran, soočajo pa se s kompleksnimi nalogami ter časovnimi omejitvami (Easterby-Smith et al., 2007). V raziskavi, ki jo bomo predstavili v nadaljevanju, nas je zato najprej zanimalo, v kolikšni meri racionalni modeli sploh lahko opišejo proces strateškega odločanja vodilnih menedžerjev in v kolikšni meri prevladajo drugi, neracionalni dejavniki, povezani z izkušnjami in intuicijo.

Različne raziskave so se ukvarjale tudi z vprašanjem informacijskih virov menedžerjev (npr. Auster in Choo, 1993; Burke, 1995; Oppenheim, 1997; Butcher, 1998; De Alwis in Higgins, 2001; Karim in Hussein, 2008). Tudi področje raziskovanja strateških orodij je v literaturi razmeroma dobro pokrito (npr. Clark, 1997; Dutton et al., 1983; Morecroft, 1992; Frost, 2003; Kachra in Schnietz, 2008), vendar pa novejša raziskave opozarjajo na to, da je na voljo relativno malo empiričnih analiz, ki bi razložile, kako menedžerji strateška orodja uporabljajo (Wright et al., 2013), pogrešamo pa tudi bolj poglobljeno razumevanje odnosa menedžerjev do uporabe strateških orodij. Zato nas je v raziskavi nadalje zanimalo dvoje: na eni strani to, kateri so ključni informacijski viri, in na drugi strani, katera so strateška orodja, na katere se menedžerji pri svojem strateškem odločanju opirajo, ter kakšno vlogo v odločevalskem procesu jim pripisujejo.

Dobro raziskano je tudi področje racionalnega in intuitivnega vidika odločanja menedžerjev (npr. Dawes et al., 1989; Simon, 1992; Wally in Baum, 1994; Khatri in Ng, 2000; Bordley, 2001; Flaming, 2007), premalo pa vemo o tem, kakšen je odnos menedžerjev do racionalne analize in intuitivne presoje ter kateri so dejavniki, ki določajo izbiro med obema možnostma. Zato smo v svoji raziskavi skušali dobiti tudi odgovor na vprašanje, kakšno težo imata racionalnost in intuicija pri strateškem odločanju menedžerjev in kateri so razlogi za to.

Obstoječa literatura se do sedaj tudi še ni osredotočila na to, ali obstaja razlika med mnenji in stališči menedžerjev do zgornjih štirih dejavnikov (proces odločanja; racionalno odločanje proti intuitivnemu; viri ter orodja) glede na različne tipe podjetij, ki jih menedžerji vodijo. Prav tako so redke raziskave, ki so v vzorec zajele izključno vodilne menedžerje (predsednike uprav delniških družb in generalne direktorje družb z omejeno

odgovornostjo) kot glavne odločevalce v podjetjih. Oboje je bilo razlog za to, da smo v vzorec svoje raziskave zajeli prav menedžerje na najvišjih vodstvenih položajih.

Namen našega prispevka je torej predstaviti ključne značilnosti strateškega odločanja vodilnih menedžerjev in dejavnike, ki na te procese vplivajo. Glavni cilji raziskave so bili: (a) ugotoviti, kako strateško odločanje vodilnih menedžerjev poteka; (b) katere informacije pri tem ocenjujejo kot ključne; (c) katera orodja pri tem uporabljajo; (č) v kolikšni meri se pri odločanju zanesejo na racionalno analizo in intuitivno presojo. Pozorni smo bili tako na skupne značilnosti kot na opazne razlike.

Pregled literature

Faznost procesa strateškega odločanja menedžerjev

Obstaja več modelov strateškega odločanja menedžerjev. Pregled relevantnih (Simon, 1960; Brim et al., 1962; Mintzberg et al., 1976; Simon, 1992; Noorderhaven, 1995) je pokazal, da imajo kljub razlikam nekatere skupne točke. Vsi eks- ali implicitno opredeljujejo tri ključne faze procesa odločanja: zbiranje informacij, analizo informacij in realizacijo odločitve. S tem modeli predpostavljajo, da menedžerji potrebujejo informacije in njihovo analizo, da se lahko sploh – ali pa da se pravilno – odločijo. Le redki kritiki opozarjajo na to, da se menedžerji v realnosti ne odločajo vedno na podlagi racionalnih modelov, ampak je pri procesu odločanja treba upoštevati tudi pomen neracionalnih dejavnikov in preteklih izkušenj (Wally in Baum, 2003).

Viri informacij pri strateškem odločanju menedžerjev

Menedžerji se odločajo na podlagi informacij, ki jih pridobijo iz notranjega in zunanjega okolja podjetja (Auster in Choo, 1993). Pri tem je zanje ključno predvsem, od kod prihaja informacija, kakšna je njena vsebina in kateri so kriteriji, na podlagi katerih je bila informacija izbrana (Karim in Hussein, 2008). Nadalje je pomembno, da so informacije za menedžerja relevantne, kakovostne in natančne, da so dostopne pravočasno in da so verodostojne (Butcher, 1998). Največ informacij menedžerji pridobijo prek osebnih stikov, od sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev (Burke, 1995; De Alwis in Higgins, 2001), pomembni pa so tudi formalni informacijski viri, dostopni v govorjeni, tiskani ali elektronski obliki (Oppenheim, 1997). Opazen preskok na področju iskanja informacij menedžerjev je prinesla obsežna uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kljub množični uporabi zunanjih virov pa so kot zaupanja vredni še vedno označeni predvsem notranji viri informacij (De Alwis et al., 2006).

Raziskave v slovenskem prostoru kažejo, da slovenska podjetja bolj kot lastnim tržnim raziskavam zaupajo podatkom sekundarne narave (Jančič, 2001). Po drugi strani pa se slovenski menedžerji pri pridobivanju informacij bolj opirajo na notranje kot zunanje vire, pri poskusu interpretacije pridobljenih informacij pa bolj na osebne stike in neformalna timska srečanja kot na formalne in pisne oblike (Dimovski et al., 2006).

Uporaba orodij in modelov pri strateški analizi ter odločanju menedžerjev

Obstajajo številne tehnike, orodja, metode, modeli, pristopi in metodologije, s katerimi si lahko menedžerji pomagajo pri svoji strateški analizi. Njihov ključni namen je poenostavljanje zapletenih situacij, poleg tega pa so nekateri od teh tudi pomembno komunikacijsko orodje (Frost, 2003). Strateška orodja vključujejo zbiranje in analizo informacij, komuniciranje idej, koordinacijo in kontrolo poslovanja, pomembna pa so tudi s simbolnega vidika (Clark, 1997). Gre predvsem za poenostavitev, sintezo ali diagnozo širšega obsega informacij (Dutton et al., 1983; Morecroft, 1992). Orodja pomagajo oblikovati strategije in so podpora odločitvam menedžerjev, vodijo k boljšim procesom, izdelkom, storitvam ter povečujejo uspešnost podjetja (Wright et al., 2013).

Za najbolj uporabljena strateška orodja veljajo Porterjev model petih silnic in generičnih strategij; analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT-analiza); teorija virov; veriga vrednosti; Boston Consulting Group matrika, McKinseyjev 7S-model; uravnoteženi sistem kazalnikov; Bowmanova strateška ura; zemljevid strateških skupin; analiza strateških dejavnikov in strategija sinjega oceana (Kachra in Schnietz, 2008).¹ Pri tem je na voljo relativno malo empiričnih raziskav, ki bi osvetlile, kako menedžerji omenjena orodja uporabljajo (Wright et al., 2013). Kritiki nadalje navajajo, da v realnosti orodja pogosto niso uporabljena tako, kot so si akademiki zamislili (Roper in Hodari, 2015), omejujejo odločanje menedžerja in pretirano poenostavljajo kompleksne situacije (Roper in Hodari, 2015). Raziskovalci in svetovalci, ki orodja pripravljajo, so pogosto ločeni od menedžerjev, ki naj bi ta orodja uporabljali (Mintzberg, 2004), zato se pojavi tudi razkorak med akademsko utopijo in izkustvenim realizmom (March, 2006).

Raziskave v slovenskem prostoru odkrivajo, da so slovenski menedžerji nad modernimi menedžerskimi orodji sicer navdušeni, vendar se pogosto zatakne pri njihovi implementaciji. Velja tudi prepričanje, da menedžerji z

¹ *Strateška orodja in modele smo – kljub temu da je njihov domet širši in seže tudi na druga področja menedžmenta – umestili pod tematiko odločanja, saj tudi menedžerji v naši raziskavi proces strateškega odločanja razumejo širše. Poleg tega tudi raziskave uporabe orodij in modelov (npr. Kachra in Schnietz, 2008) le-te obravnavajo predvsem z vidika podpore strateškemu odločanju.*

uporabo orodij izgubijo del svoje moči (Uršič in Mulej, 2005). Velik delež menedžerjev tako sicer pozna menedžerska orodja, a jih zgolj manjši del uporablja za podporo pri odločanju (Mikolič, 2013). Med uporabljanimi orodji izstopajo predvsem uravnotežen sistem kazalnikov ali druge oblike integriranega sistema merjenja uspešnosti (Marc et al., 2010) ter orodja s področja upravljanja kakovosti (Gošnik in Vujica-Herzog, 2010).

Racionalni in intuitivni vidik strateškega odločanja menedžerjev

Teorija racionalnega odločanja stremi k doseganju največje vrednosti rezultatov prek uporabe natančnega pregleda alternativnih rešitev (Bordley, 2001), pri tem pa uporablja zanesljive dokaze in predpostavke (Dawes et al., 1989). Po drugi strani so raziskave kognitivnih psihologov pokazale, da ljudje ne sledimo le načelom racionalnega odločanja. Teorija omejene racionalnosti tako predpostavlja, da vseh potencialno relevantnih informacij za odločitve v podjetju ni možno razumeti in analizirati (Simon, 1992), zato so začeli raziskovalci večjo pozornost usmerjati na neracionalne dejavnike odločanja, povezane z intuicijo (Wally in Baum, 1994; Khatri in Ng, 2000; Flaming, 2007). Intuicija se pri tem razume kot mentalni proces, ki ni zavestni, analitični in logični (Frantz, 2000) in pri katerem odločitve ni mogoče razložiti na racionalni način (Nutt, 1998). Gre za obliko inteligence, ki jo lahko uporabijo menedžerji, ko ne morejo uporabiti racionalnih procesov (Elbanna et al., 2013). Proces uporabe intuicije je hiter, nezaveden in celovit (Dane in Pratt, 2007), poleg tega pa tudi kompleksen (Khatri in Ng, 2000).

Raziskave v slovenskem prostoru kažejo, da se menedžerji v večji meri odločajo na podlagi objektivnih dejavnikov, ko imajo na voljo več dobrih alternativ in dovolj kvantitativnih podatkov, medtem ko se na podlagi subjektivnih dejavnikov večkrat odločajo v primerih visoke negotovosti ter časovne omejitve (Potočnik, 2005). Pri pomembnih odločitvah pogosto uporabljajo intuicijo, ki se kaže v boljšem prepoznavanju emocij, odzivanju na različne možnosti in odločanju v zadnjem trenutku. Intuicija je bolj izražena pri vodstvenih menedžerjih, stopnja intuitivnosti pa se povečuje z leti vodstvenih izkušenj in stopnjo izobrazbe (Erenda et al., 2014).

Metodologija raziskave in vzorec

Pri pridobivanju podatkov za lastno raziskavo smo uporabili kvalitativno metodologijo, ki se kaže kot najbolj primerna za proučevanje naše tematike (Creswell, 2014). Znotraj nje smo izbrali fenomenološko metodo, in sicer metodo poglobljenih intervjujev.

Intervjuje smo izvedli s 17 vodilnimi menedžerji² z lestvice najuspešnejših podjetij v Sloveniji po čistem dobičku v letu 2013. Od tega 9 vodilnih menedžerjev vodi delniško družbo (šlo je za predsednike uprav), 8 intervjuvanih generalnih direktorjev pa vodi družbo z omejeno odgovornostjo. 16 od 17 podjetij, iz katerih prihajajo intervjuvani menedžerji, je velikih, zgolj eno je srednje veliko. Podjetja so iz 17 različnih dejavnosti, od tega jih je 9 proizvodnih in 8 storitvenih, 11 jih nastopa na bolj zrelih trgih široke potrošnje in 6 na bolj rastočih in diverzificiranih medorganizacijskih trgih. 8 podjetij iz vzorca je izrazitih izvoznikov, medtem ko jih je 9 izrazito osredotočenih na slovenski trg. Večinski lastnik 4 podjetij iz vzorca je država, 4 podjetja imajo večinsko tuje lastnike, 4 podjetja notranje lastnike (vodstvo in zaposlene), 4 podjetja imajo mešano lastništvo, eno podjetje pa ima družinske lastnike. 16 menedžerjev iz vzorca je moškega spola, zgolj ena menedžerka je ženska. 2 menedžerja sta tujca, medtem ko je 15 vodilnih menedžerjev, vključenih v raziskavo, Slovencev. V dveh primerih v raziskavi nista sodelovala neposredno vodilna menedžerja – pri enem je tako sodeloval član uprave, pri drugem pa član vodstva, zadolžen za strategijo.

Raziskava je trajala od 21. maja 2014 do 23. julija 2014. Intervjuvanim menedžerjem je bila pred izvedbo intervjuja obljubljena anonimnost, zato nismo navedli njihovih imen in imen podjetij, ki jih vodijo, kot tudi ne natančnih značilnosti podjetij. Pri vseh posnetih intervjujih so bili narejeni transkripti. Na osnovi transkriptov je bila narejena analiza vsebine, pri čemer je bil poudarek predvsem na raziskovanju podobnosti in razlik med mnenji ter stališči intervjuvanih menedžerjev, pa tudi dejavniki, ki vplivajo na njihova mnenja in stališča (Creswell, 2014). Naj še dodamo, da so bili menedžerji obveščeni o tem, da v raziskavi proučujemo strateške odločitve in ne operativnih. Vseeno dopuščamo možnost, da so menedžerji opisovali tudi operativne in druge odločitve, ki niso strateške narave.

Rezultati raziskave

Ključni dejavniki strateškega odločanja v posameznih fazah tega procesa

Rezultati so pokazali, da lahko proces strateškega odločanja menedžerjev ločimo v tri osnovne faze (pridobivanje informacij, analiza informacij in realizacija odločitve), kar v osnovi potrjuje obstoječe teoretične modele (Simon, 1960; Brim et al., 1962; Mintzberg et al., 1976; Simon, 1992; Noorderhaven, 1995), vendar pa se faze med seboj pogosto prekrivajo.

² Izraz menedžer v moškem spolu v celotnem prispevku uporabljamo generično ne glede na naravni spol nosilca oz. nosilke te funkcije.

Proces strateškega odločanja sicer deluje po ustaljenem vzorcu, vendar pa je v veliki meri raznolik, časovno omejen, fragmentiran in kompleksen (Easterby-Smith et al., 2007). Nanj vpliva veliko število dejavnikov, med katerimi igrajo pomembno vlogo predvsem izkušnje menedžerjev in intuicija (Wally in Baum, 2003). V nadaljevanju sledi predstavitev ugotovitev po posameznih fazah procesa strateškega odločanja.

V fazi *pridobivanja informacij* je odločilna informacijska podpora, ki je menedžerju na voljo. Pri tem je za menedžerje ključna analiza trga, upoštevajo pa predvsem informacije, ki jih pridobijo od kupcev. Mnenje R17 tako povzema bistveno: *»Vse izvira iz trga in rasti na trgu, to določa cilje.«* Ideje za odločitve lahko prihajajo od zgoraj (R3: *»Zelo velikokrat je to stvar nekega angažmaja nekoga, govorimo o senior menedžmentu, ki potem to zadevo z ekipo obdela.«*), lahko pa tudi od spodaj, bodisi od vodij strokovnih služb, strateških oddelkov, lokalnih enot bodisi je za zbiranje informacij zadolžen specifičen oddelek ali posebna skupina za raziskave in analize.

Fazo *analize informacij* pri menedžerjih najbolj zaznamuje usklajevanje odločitev z vodstveno ekipo, zaposlenimi, kupci, dobavitelji in lastniki. Informacije se obdelajo in analizirajo v okviru strateških delavnic, strateških konferenc in drugih temu namenjenih srečanj. Pri tem so nekateri menedžerji (R1, R6, R9, R13, R15) bolj eksplicitno izpostavili pomen vključevanja zaposlenih v procese usklajevanja odločitev, kar najbolje ponazarja izjava R9: *»Če ljudje niso vključeni v odločitev, je tudi njihova zaveza za izpolnitev te odločitve čisto drugačna. Vključevanje v izvedbo ljudi se začne s postopkom njihovega vključevanja v proces odločanja. V tem postopku se pridobi dušo ljudi.«* Obstoječe raziskave ob tem ugotavljajo, da je vključenost zaposlenih v veliki meri odvisna od tega, koliko se menedžerji želijo ali hočejo ukvarjati z zaposlenimi (Sugandha, 2015).

V okviru faze *realizacije odločitve* bistveno ugotovitev predstavlja mnenje R10: *»Meni je zelo pomembna enotnost, pa niti ne v načinu razmišljanja, tukaj želimo heterogenost, želimo pa enotnost po odločitvi – ki je lahko demokratično sprejeta, lahko pa tudi avtoritativno. Če nekdo reče, da je moja odgovornost za odločitev, gremo tu, potem morajo vsi tukaj držati z njim, tudi če se ne strinjajo.«*

Pri analizi procesa strateškega odločanja smo sicer opazili pomembno razliko, in to med menedžerji, ki vodijo podjetja na bolj zrelih širokopotrošnih trgih na eni strani, in menedžerji, ki delujejo na bolj rastočih medorganizacijskih trgih na drugi. Medtem ko so prvim bolj pomembni kvantitativni tržni in prodajni podatki (R6: *»Ključen je trg, potencialni kupci, vstopne bariere. Vse podatke zberemo.«*), je pri drugih bolj pomemben neposreden, osebni stik s kupci ter razvijanje izdelkov in storitev skupaj z njimi (R1: *»V praksi pa je tako, da se pričnejo razgovori o nekem produktu, čez eno leto bodo šle povpraševanja, čez dve leti bodo ponudbe in čez štiri do pet let*

pričakujemo proizvodnjo. Ideja je, in tukaj je potrebno potegniti odločitev. Tukaj so odločitve top menedžmenta ključne.»).

Zanesljivost, viri in vrsta informacij v podporo odločanju

9 intervjuvanih menedžerjev je navedlo, da se bolj zanesejo na lastne kot na tuje informacije in raziskave. 6 vodilnih menedžerjev je izpostavilo kombinacijo uporabe tako lastnih kot tujih raziskav, medtem ko sta dva vprašana menedžerja navedla, da v podjetju uporabljajo v glavnem tuje raziskave, ki jih nato sami interpretirajo. Vsi intervjuvani menedžerji navajajo, da največ informacij dobijo od kupcev, kar kaže na marketinško naravnost menedžerjev in podjetij (Kotler, 1996; Kohli in Jaworski, 1990). Nadalje menedžerji izpostavljajo velik pomen kombiniranja informacij iz različnih virov (Karim in Hussein, 2008), pri tem pa vedno bolj pomembno vlogo igrajo informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki menedžerjem omogočajo neposredno spremljanje prodajnih in drugih podatkov vedno ter povsod (De Alwis et al., 2005).

Tudi tu se kaže razlika med menedžerji, ki vodijo proizvodna podjetja na zrelih in močno konkurenčnih trgih široke potrošnje, kjer so podatki večinoma kvantitativne narave (R6: *»Imamo svoje informacijske baze, prodajne podatke. Kvantitativne. To so v glavnem tuje raziskave. Podatke kupimo, interpretiramo jih pa mi.«*), in menedžerji, ki delujejo na bolj rastočih medorganizacijskih proizvodnih trgih, ki večino (kvalitativnih) informacij pridobijo neposredno od kupcev, s katerimi skupaj razvijajo nove izdelke in storitve (R1: *»Bolj se zanesem na lastne raziskave. Smo stalno prisotni pri kupcih. Na ta način tudi sokreiramo ideje skupaj s kupci, kar je naša glavna filozofija.«*). Menedžerji, ki vodijo podjetja iz storitvenih dejavnostih (npr. R3 in R7), se glede izvajanja lastnih in naročanja tujih raziskav opredeljujejo za kombinacijo obojega (R3: *»Največkrat uporabljamo lastne podatke, javno dostopne podatke, plus naročamo targetirane raziskave.«*). Pri tem se tuje raziskave pogosto uporabijo kot potrditev lastnih ocen, kriterij uspešnosti podjetja in primerjava s konkurenti v panogi.

Opažamo, da nekateri menedžerji izražajo dvom o smiselnosti naročanja in uporabe zunanjih raziskav (R2: *»Mi tujih raziskav še nikoli nismo naročili. Zaupamo lastnim raziskavam, pa lastni intuiciji. Če mi ne vemo, kdo bo to bolje vedel?«* in R15: *»Raziskave sprašujejo stranke, kaj bi one rade. Stranke pa pojma nimajo, kaj bi rade. Vi morate vedeti, kaj bi bilo zanimivo za stranko, in potem stranko vprašati: Kaj pa, če bi to naredil?«*). Razlog za negativno stališče do uporabe zunanjih raziskav je lahko nevarnost izgube pomembnih informacij (R6: *»Ne naročamo pa raziskav, ker se tam spet detajli zgubijo, ti pomembni detajli.«*).

Za menedžerje je za celovit in predvsem bolj objektivni pregled nad

notranjim in zunanjim okoljem podjetja zelo pomembna kombinacija različnih virov informacij, ki je potem podlaga za odločanje. Kombinacija več virov informacij poveča njihovo objektivnost, tako z vidika kombiniranja različnih ciljnih skupin (kupci, konkurenti, strokovnjaki itd.) kot tudi različnih metod (kvalitativne in kvantitativne metode), kot navaja R8: *»Jaz vedno križam informacije. Ni informacij iz samo enega vira. Tudi strateške svete sem tako sestavil, da imam notri strokovnjake, ki praviloma med seboj niso kompatibilni.«* Izjava omenjenega respondenta kaže na to, da menedžerji iščejo heterogenost mnenj, kar poveča objektivnost zbiranja in interpretacije pridobljenih informacij, predvsem pa ustvari bolj kakovostno podlago za strateško odločanje.

Uporaba orodij in modelov pri strateški analizi ter odločanju

Vsi intervjuvani menedžerji razen enega so navedli, da kot osnovno strateško orodje uporabljajo SWOT-analizo bodisi kot samostojno orodje bodisi v kombinaciji z drugimi strateškimi orodji. 7 intervjuvanim menedžerjev je navedlo, da največ uporabljajo orodje uravnoteženi sistem kazalnikov (Ballanced Scorecard) v kombinaciji s SWOT-analizo. 5 menedžerjev je navedlo, da uporabljajo zgolj SWOT-analizo. 4 menedžerji so izpostavili kombinacijo SWOT-analize in drugega strateškega orodja (vitka proizvodnja, strategija modrega oceana, Adizesove metodologije in lastna modificirana orodja). En menedžer je navedel, da niti sam niti kdo drug v podjetju ne uporablja nobenih orodij in modelov, temveč vsa njihova strateška analiza temelji na izvornih podatkih.

Intervjuvani menedžerji, ki uporabljajo določena strateška in analitična orodja, navajajo njihovo koristnost z več vidikov: bodisi z vidika poenostavljanja zapletenih situacij bodisi z vidika podpore odločitvam, kar poudarjajo tudi obstoječe raziskave (Dutton et al., 1983; Morecroft, 1992; Frost, 2003). Ugotovitve naše raziskave nadalje kažejo, da je uporaba orodij odvisna predvsem od njihovega poznavanja, pa tudi od njihove operativnosti, enostavnosti, celovitosti uporabe in prilagodljivosti specifikam podjetja. Izmed orodij, ki jih teorija navaja kot najbolj uporabljana (Kachra in Schnietz, 2008), v naši raziskavi izstopata SWOT-analiza in uravnoteženi sistem kazalnikov. Močno prisotnost uravnoteženega sistema kazalnikov ali drugih oblik integriranega sistema merjenja uspešnosti (Marc et al., 2010) ter orodij s področja upravljanja kakovosti (Gošnik in Vujica-Herzog, 2010) potrjujejo tudi obstoječe raziskave v slovenskem prostoru. Nadalje lahko potrdimo obstoječa dognanja, da se orodja lahko spreminjajo in prilagajajo (Roper in Hodari, 2015) – v naši raziskavi je bila omenjena modifikacija standardov ISO skladno s specifičnimi potrebami podjetja.

SWOT-analiza se med vsemi modeli in orodji zdi vprašanim menedžerjem

najbolj uporabna. Zelo priročna je predvsem za menedžerje, ki zapletenih orodij bodisi ne obvladajo bodisi niti ne marajo (R11: »V formalnem smislu vseh teh analiz niti ne obvladam. Z eno SWOT-analizo si sigurno največkrat pomagamo.«). Menedžerjem je SWOT-analiza zelo priročna za potrebe odločanja, saj je dovolj fleksibilna, da jo lahko kombinirajo z drugimi orodji in modeli.

Uravnotežen sistem kazalnikov je tisto strateško orodje na ravni strateškega upravljanja, ki ga menedžerji omenjajo največkrat. Menedžerji vidijo njegovo koristnost z vidika celovitosti (R3: »Mi imamo neko adaptirano verzijo *Balanced Scorecarda*, ker je fino gledati z nekimi uravnoteženimi kazalniki celo poslovanje.«), postavljanja ciljev in doseganja rezultatov (R8: »*Balanced Scorecard* definitivno zaradi tega, ker na podlagi vnaprej želenih rezultatov, kazalnikov, postavi strateške cilje.«).

Poleg SWOT-analize in uravnoteženega sistema kazalnikov so menedžerji izpostavili tudi uporabo modelov odličnosti, modela 20 ključev, modela 6 SIGMA, sistema vitke proizvodnje, strategije sinjega oceana in Adizesovih metodologij. Nekatera orodja in modeli so že zelo tesno vpeljeni v poslovanje podjetja, kot npr. navaja R10, ki vodi podjetje v proizvodni dejavnosti: »*Lean* je pri nas način dela, kultura na nek način.« R13 nadalje navaja visoko stopnjo uporabe strategije sinjega oceana (Kim in Mauborgne, 2005): »*Blue ocean* smo mi vsi prebrali in se začeli načrtno samo o tem pogovarjati. Ko se pogovarjamo, tudi rečemo: Samo malo, ali ni tole malo red ocean preveč? A ne vidiš, koliko je morskih psov notri? In imamo zdaj nekaj produktov, eden od teh je gotovo iz *Blue oceana*.« R15 je nadalje izpostavil tudi uporabo Adizesovih metodologij (Adizes, 1988): »*Zelo veliko temeljimo na Adizesovih metodologijah, pri sestankih, izbiranju odločitev in implementaciji odločitev. Adizesova metodologija nam je zelo blizu.*«

Nekateri intervjuvani menedžerji (R1, R2, R5, T6, R11 in R13) so pri tem izrazili različne pomisleke glede uporabe orodij, od nevarnosti izgube pomembnih informacij (R6: »*Kar je pomembno pri nas, so tržni podatki. Da bi pa v te modele notri zadeve dajali, tam se pa informacije izgubljajo.*«) do počasnosti orodij (R6: »*Če veš, da moraš imeti izdelek, ki funkcionira, ki si ga spravil čez registracijo, ki si ga lansiral na trg, mora biti profitabilen. Če mu profitabilnost začne padati, ni treba čakati na noben *Scorecard*.*« in R2: »*Mi smo imeli od *Balanced Scorecarda* do vsega tega /.../, ampak se je potem pokazalo, da je tisto celo premalo, prepozno, ker je treba ukrepati hitro.*«). Zapleteni modeli nadalje lahko zameglijo bistvo odločitve (R3: »*Včasih sem prav šokiran, ko ti naši mlajši včasih prinesejo 33 modelov, pa ne vem koliko preglednic, na koncu je to pragozd vsega, ko se zgubiš in ko vse to napolniš, se vprašaš: Kje je pa rdeča nit?*«). Drugo vrsto kritike orodij in modelov, ki se nanaša na subjektivno oceno, je podal R1: »*Ni matrika kot neko orodje, s katero bi si ti nekaj pomagal, ampak jo narišeš zaradi tega, da potrdiš svoje prejšnje analize.*«

Racionalna analiza in intuitivna presoja pri strateškem odločanju

10 intervjuvanih menedžerjev je navedlo, da pri odločanju upoštevajo bolj racionalno analizo kot intuitivno presojo. 4 vodilni menedžerji so navedli, da je pri njihovem odločanju bolj pomembna intuitivna presoja kot racionalna analiza. 3 vprašani menedžerji so izpostavili enakovredno kombinacijo uporabe racionalne analize ter inovativne presoje.

Prva skupina menedžerjev, ki se odloča bolj na podlagi racionalne analize, poudarja potrebo po racionalnem argumentiranju odločitev z dovolj relevantnimi podatki, kar ugotavljajo že obstoječe raziskave (Dawes et al., 1989; Bordley, 2001). Menedžerji iz naše raziskave pri tem opozarjajo še na potrebo po naravnosti na finančne kazalnike, pa tudi pričakovanja lastnikov, da se vodstvo obnaša racionalno. Racionalna naravnost je pomembna predvsem pri večjih strateških odločitvah, na tehničnih področjih in pri načrtovanju investicij. Menedžerji iz te skupine v isti sapi racionalnost povezujejo tudi z intuicijo, a bolj v obliki nujnega zla (»R4: *Na žalost je kar nekaj, veliko intuicije na koncu.*«) ali v podcenjevalni obliki (R11: *»Če mi racionalno številke kažejo, tudi če se mi ne zdi, bom intuicijo povozil.«*), ter jasno povedo, kje je njeno mesto (R6: *»Seveda moraš potem po občutku nekaj na koncu narediti. A to je vseeno majhen del, bi rekel 10 %.*«). R11 v svojem odgovoru navaja dilemo med upoštevanjem racionalnega in intuitivnega pola ter možne posledice, ki jih vsaka od izbir prinaša:

Meni intuicija pravi, da je ta segment lahko zelo riskanten, ker gre proti nekemu družbenemu pritisku. Družbena senziviteta narašča v korist neracionalnih segmentov. Vsi prodajni podatki ti pa kažejo nasprotno, in potem se s slabim občutkom odločiš za racionalen segment. Če bo gospodarska kriza, je bila odločitev prava. Če pa bo prosperiteta, potem bo šlo vse bolj v smeri neracionalnih segmentov.

Menedžerji, ki pri strateškem odločanju večji pomen dajejo intuiciji, poudarjajo, da ta predstavlja pomembno konkurenčno prednost menedžerja (R14: *»Nek menedžer, ki nima intuicije, ni enak tistemu, ki jo ima.«*). Intuicija se jim zdi pomemben temelj tudi za racionalno analizo (R5: *»Vsak človek že na začetku ve, ali se bo odločil za da ali za ne, in to ti pove intuicija. Če se ne morem takoj odločiti, še malo premislim, vendar še tukaj bolj iščem racionalne razloge, da se odločim za tisto, kar bi se tako in tako odločil na podlagi intuicije.«*). Uporaba intuicije omogoči hitro ukrepanje menedžerjev na podlagi nepopolnih informacij (R13: *»Tukaj pride do intuicije velikokrat, ker vseh podatkov nimaš. Vem, da 70 % nekih nujnih informacij niti ne moreš zbrati. In če čakaš, da jih boš, ker se kar naprej dogajajo, si že zamudil.«*). V največji meri pa gre za latenten, podzavesten občutek, navaja isti

respondent: *»Če poslušate te stare mačke, ko pravijo, jaz sem začutil, da bo tukaj denar. Ali je bil to podatek? On je začutil. To je v podzavesti, informacije, ki prihajajo, se meljejo in meljejo. Na koncu se ponoči zbudiš – in pok.«*

Pri odgovorih na vprašanje, kdaj se pojavi intuicija, opazamo razliko med menedžerji, ki delujejo na bolj rastočih in diverzificiranih industrijskih medorganizacijskih trgih, in menedžerji, ki delujejo v visoko konkurenčnih širokopotrošnih trgih. Prvi intuicijo umeščajo bolj na začetek, ko se išče idejno zasnovu za nov projekt, izdelek ali vstop na trg (R1: *»Nobena pogodba ni podpisana brez analize, vendar prvotna odločitev je intuitivna.«*), medtem ko se pri drugih intuicija oglasi, ko se izčrpajo vsi racionalni podatki (R6: *»Intuicija nastopi samo na koncu, če je treba na eno stvar pogledati s širše slike, big picture. Lahko je to pika na i.«*).

Sklep

Rezultati raziskave so pokazali, da proces strateškega odločanja sicer lahko umestimo v obstoječe teoretične modele, vendar bolj kot sistemskost in urejenost pri strateškem odločanju menedžerjev prevladata raznolikost in kompleksnost. Na strateško odločanje menedžerjev vpliva veliko dejavnikov, med katerimi pomemben del predstavlja tudi intuicija menedžerja. Intuicija se je izkazala za bolj pomemben element strateškega odločanja menedžerjev, kot smo pričakovali na začetku raziskave. Kljub temu je pri bolj racionalno naravnanih menedžerjih opaziti podcenjevanje intuitivnega pola odločanja, ki jo razumejo bolj kot nujno zlo in kot zgolj kozmetični popravek racionalne analize. Eden od možnih razlogov za takšna stališča so lahko tudi pričakovanja lastnikov, da se menedžerji morajo obnašati racionalno. Naša raziskava je s tem v zvezi podala določena izhodišča, ki pa so potrebna nadgradnje. Menimo, da boljše razumevanje tistega pola odločanja, ki ga menedžerjem prinaša intuicija, lahko kakovostno prispeva k bolj jasnemu razumevanju ozadja strateškega odločanja menedžerjev.

Nekateri menedžerji nadalje poudarjajo velik pomen vključevanja zaposlenih v pomembne strateške odločitve podjetja, kar naj bi pripomoglo k bolj učinkovitemu doseganju ciljev in posledično povečanju uspešnosti podjetja. Na tem mestu se moramo vprašati, v kolikšni meri se vključevanje zaposlenih v odločanje v slovenskih podjetjih v praksi tudi zares izvaja. Druge raziskave namreč opozarjajo na dokaj velik razkorak med vodstvom in zaposlenimi, ki kaže na to, da slovenski menedžerji delujejo bolj individualno kot timsko ter da se bolj ukvarjajo s seboj kot pa z zadovoljstvom ter rezultati zaposlenih (Kramar Zupan, 2012). Kako poteka vključevanje zaposlenih v procese odločanja v slovenskih podjetjih, kateri so dejavniki, ki vplivajo na vključevanje, in katere ovire se pri tem pojavljajo, so vprašanja, ki lahko predstavljajo osnovo za nadaljnje raziskovanje v tej smeri.

Pri nekaterih menedžerjih, ki navajajo, da raziskav trga ni smiselno delati, se kaže povezava z marketinško miopijo (Levitt, 1960). Pri tem se podjetje postavi v vlogo kupcev ter razvija izdelke in storitve v tem duhu, ne raziskuje pa njihovih pravih, realnih potreb in želja. Menimo – tako pa navaja tudi marketinška teorija (Kotler, 1996) –, da je kontinuirano izvajanje raziskav trga potrebno, če podjetje noče izgubiti stika s kupci. Pri tem ni dovolj, da podjetje izvaja zgolj lastne raziskave, ki so lahko zelo subjektivne in ki pogosto le potrjujejo tisto, kar želijo menedžerji slišati. Vsaj občasno je smiselno naročiti tudi kakšno zunanjo raziskavo, ki lahko pomembno prispeva k drugačnemu, bolj objektivnemu pogledu menedžerjev na trg.

Pomembna vprašanja so se nadalje odprla tudi na področju uporabe modelov in orodij pri strateški analizi ter strateškem načrtovanju. Orodij je relativno veliko, zato menedžerjem pogosto bolj kot sama uporaba večji izziv predstavlja izbira pravega orodja, ki bo lahko v največji meri prispevalo k doseganju ciljev podjetja. Pri interpretaciji rezultatov smo posebej izpostavili kritike, ki so jih menedžerji navedli v povezavi z uporabo oziroma neuporabo orodij. Kritike se nanašajo na zapletenost, subjektivnost ter počasnost orodij in modelov, ki lahko menedžerjem zamegljijo rdečo nit pri odločanju, prav tako pa se lahko v njih izgubijo pomembne podrobnosti. Omenjene ugotovitve predstavljajo pomembno povratno informacijo akademikom, raziskovalcem in svetovalcem, ki orodja razvijajo. Kje je meja med modeli in orodji, ki menedžerjem še predstavlja relevantno in hitro podporo pri odločanju, in orodji, ki so že preveč zapletena ter prepočasna za potrebe hitrega odločanja, je vprašanje, ki je vredno dodatne obravnave v smislu vrzeli med teorijo in prakso.

Kot dejavnik strateškega odločanja menedžerjev, ki pomembno vpliva na mnenja in stališča menedžerjev, so se nadalje pokazale tudi nekatere značilnosti podjetij. Med njimi najbolj izstopata vrsta kupcev (medorganizacijski trg oziroma trg široke potrošnje) ter vrsta, zrelost in konkurenčnost panoge. S tega vidika bi bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno predvsem oblikovati večji vzorec iz omenjenih skupin podjetij. Prav tako bi bila dobrodošla primerjalna študija, ki bi raziskala razlike med strateškim odločanjem pri vodilnih menedžerjih v Sloveniji in vodilnih menedžerjih v drugih državah, gospodarsko primerljivih s Slovenijo.

LITERATURA

- Adizes, Ichak (1988): *Corporate Lifecycle: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About it*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Auster, Ethel in Chun Wei Choo (1993): Environmental Scanning by CEOs in two Canadian Industries. *Journal of the American Society of Information Science* 44 (4): 193–203.
- Bordley, Robert F. (2001): Naturalistic Decision Making and Prescriptive Decision Theory. *Journal of Behavioral Decision Making* 14 (5): 355–358.

- Brim, Orville G. (1962): *Personality and Decision Processes: Studies in the Social Psychology of Thinking*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Burke, Maria E. (1995): Information on Management. *Library Management* 16 (5): 35–39.
- Butcher, Helen (1998): *Meeting Manager's Information Needs*. London: Aslib, The Association for Information Management.
- Clark, Delwyn N. (1997): Strategic Management Tool Usage. *Journal of Strategic Change* 6: 417–427.
- Creswell, John. W. (2014): *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications, Inc.
- Dane, Erik in Michael G. Pratt (2007): Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review* 32 (1): 33–54.
- Dawes, Robyn M., David Faust in Paul E. Meehl (1989): Clinical Versus Actuarial Judgment. *Science* 243 (4899): 1668–1674.
- De Alwis, Gina in Susan Ellen Higgins (2001): Information as a Tool for Management Decision Making: A Case Study of Singapore. *Information Research* 2 (7). Dostopno preko <http://InformationR.net/ir/7-1/paper114.html> (3. 5. 2017).
- De Alwis, Gina, Shaheen Majid in Abdus Sattar Chaudhry (2006): Transformation in Managers' Information Seeking Behaviour: A Review of the Literature. *Journal of Information Science* 32 (4): 362–377.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Mok Kimman in Tomislav Hernaus (2006): Proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih. *Management* 1 (2): 101–123.
- Dutton, Jane. E., Liam Fahey in V. K. Narayanan (1983): Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal* 4: 307–323.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe (2007): Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management.
- Elbanna, Said, John Child in Mumin Dayan (2013): A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning* 46 (1–2): 149–176.
- Erenda, Ivan, Maja Meško in Boris Bukovec (2014): Intuitive Decision-Making and Leadership Competencies of Managers in Slovenian Automotive Industry. *Journal of Universal Excellence* 3 (2): 87–101.
- Flaming, Susan C. (2007): *Leadership of Risk Decision Making in a Complex, Technology Organization: the Deliberative Decision Making Model*: doktorska disertacija. Minneapolis: Capella University.
- Frantz, Roger (2000): Intuitive Elements in Adam Smith. *Journal of Socio-Economics* 29: 1–19.
- Frost, Frederick A. (2003): The use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: an Australasian Study. *Strategic Change* 12 (1): 49–62.
- Gošnik, Dušan in Nataša Vujica-Herzog (2010): Success Factors for Six Sigma Implementation in Slovenian Manufacturing Companies. *Advances in Production Engineering & Management* 5 (4): 205–216.
- Grant, Robert M. (2003): Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal* 24 (6): 491–517.

- Isabella, Lynn A. in Sandra A. Waddock (1994): Top Management Team Certainty: Environmental Assessments, Teamwork, and Performance Implications. *Journal of Management* 20 (4): 835–858.
- Jančič, Zlatko (2001): Strateško-marketingška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V Stanojevič Miroslav (ur.). *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Knjižna zbirka Pravo in gospodarstvo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kachra, Ariff in Karen K. Schnietz, (2008): The Capstone Strategy Course: What Might Real Integration Look Like? *Journal of Management Education* 32: 476–508.
- Karim, Nor Shahriza Abdul in Ramlah Hussein (2008): Managers' Perception of Information Management and the role of Information and Knowledge Managers: The Malaysian Perspectives. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals archive* 28 (2): 114–127.
- Khatri, Naresh in Alvin H. Ng (2000): The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations* 53 (1): 57–86.
- Kim, Chan W. in Renee Mauborgne (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School.
- Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Kotler, Philip (1996): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Köse, Ertuğrul in Hüner Şencan (2016): The Effect of Decision Making Competence on Managerial Performance. *International Journal of Commerce and Finance* 2 (2): 1–12.
- Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38 (4): 45–56.
- Marc, Mojca, Darja Peljhan, Nina Ponikvar, Aleksandra Šobota and Metka Tekavčič (2010): Performance Measurement In Large Slovenian Companies: An Assessment Of Progress. *International Journal of Management & Information Systems* 14 (5): 63–76.
- March, James G. (2006): Rationality, Foolishness, and Adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27 (3): 201–214.
- McFall, Joseph P. (2015): Directions Toward a Meta-Process Model of Decision Making: Cognitive and Behavioral Models of Change. *Behavioral Development Bulletin* 20 (1): 32–44.
- Mikolič, Katja (2013): *Slovenski menedžerji in vodenje podjetja v času krize: magistrsko delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mintzberg, Henry (1973): *The nature of Managerial Work*. London: Harper and Row.
- Mintzberg, Henry, Dury Raisinghani in André Théorêt (1976): The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Sciences Quarterly* 21 (2): 246–275.

- Mintzberg, Henry (2004): *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Mitchell, Robert, Dean A. Shepherd in Mark P. Sharfman (2011): Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* 32 (7): 683–704.
- Morecroft, John D. W. (1992): Executive Knowledge, Models and Learning. *European Journal of Operational Research* 59: 9–27.
- Noorderhaven, Niels G. (1995): *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Nutt, Paul C. (1998): Evaluating Alternatives to Make Strategic Choices. *Omega* 26: 333–354.
- Oppenheim, Charles (1997): Managers' Use and Handling of Information. *International Journal of Information Management* 17 (4): 239–248.
- Potočnik, Andrej (2005): *Pomen subjektivnih in objektivnih dejavnikov v poslovnem odločanju*: magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sugandha, Rawal (2015): Predictors of Employee Engagement in Public & Private Insurance Companies. *Indian Journal of Industrial Relations* 51 (2): 285–299.
- Roper, Angela in Demian Hodari (2002): Strategy Tools: Contextual Factors Impacting Use and Usefulness. *Tourism Management* 51 (2015) 1–12.
- Sharfman Mark P. in James W. Dean Jr. (1997): Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies* 34 (2): 191–217.
- Simon, Herbert (1960): *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Simon, Herbert A. (1992): *Economics, Bounded Rationality, and the Cognitive Revolution*. Aldershot Hants: Elgar.
- Tapinos, Efstathios, Robert G. Dyson in Maureen Meadows (2005): The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (5–6): 370–384.
- Uršič, Dusko in Matjaz Mulej (2005): Theory and Practice of Management Concepts: Slovenia's Experiences. *Journal of Management Development* 24 (10): 856–878.
- Wally, Stefan in Robert J. Baum (1994): Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal* 37 (4): 932–956.
- Wally, Stefan in Robert J. Baum (2003): Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal* 24 (11): 1107–1129.
- Wright, Robert P., Sotirios E. Paroutis in Daniela P. Blettner (2013): How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies* 50 (1): 92–125.