

Jacek Obrzud, Dariusz Sala

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

LOGIKA BIZNESOWA ELEMENTEM PROCESU WYBORU STRATEGICZNEGO

Streszczenie: Zaprezentowano rozważania obejmujące zagadnienia logiki biznesowej oraz jej znaczenia dla procesu wyboru strategicznego. Reguły biznesowe umożliwiają świadome prowadzenie procesu biznesowego zgodnie z logiką biznesową, wykształconą przez daną organizację, dając narzędzie weryfikacji i kontroli podejmowanych decyzji oraz działań biznesowych. Reguły biznesowe i związana z nimi logika są więc odzwierciedleniem zasad, jakimi kieruje się organizacja przy realizacji procesu biznesowego i jako takie mają wpływ na jej wybór strategiczny.

Słowa kluczowe: logika biznesowa, reguły biznesowe, zarządzanie strategiczne, podejmowanie decyzji, systemy ekspertowe.

1. Wstęp

Organizacje w turbulentnym otoczeniu, w świecie dynamicznych zmian i dużej niepewności, starają się przetrwać, wykształcając świadomie lub nie swój własny sposób zachowania w nowych sytuacjach, wprowadzając określony sposób postępowania w biznesie, a także stosując indywidualny proces podejmowania decyzji. Nie są to jednoznacznie określone procedury działalności gospodarczej, lecz sposób postępowania wynikający z charakteru organizacji tworzonej przez określone zespoły ludzkie, który będąc pewnego rodzaju wypadkową nawyków, upodobań, przekonań i doświadczeń, stanowi swoistą logikę biznesową. Postępowanie organizacji nie jest więc jednoznacznie zdeterminowane jej określoną strukturą, jej wewnętrznymi uwarunkowaniami i przepisami, ani też nie wynika jednoznacznie z możliwości oraz umiejętności i zachowań tworzących ją ludzi, lecz jest wynikiem ścierania się tych wszystkich elementów.

Powstała wypadkowa zachowań najczęściej nie jest rejestrowana i z początku nie wydaje się być zauważana. Jednak z czasem, kiedy aktywność biznesowa otoczenia prowokuje zbliżone reakcje organizacji, reaguje ona w podobny sposób, to jest według swojej logiki biznesowej. Również w sytuacjach nowych lub niepo-

wtarzalnych organizacja podejmuje działania posiadające swój własny sens, którego istotą jest wewnętrzna logika.

Działanie biznesowe organizacji nie jest tylko skierowane na zewnątrz. Również wewnątrz organizacji zachodzą procesy, które przebiegają zgodnie z ukształtowaną autonomiczną logiką biznesową. Wszystkie działania kontrolne i inne działania o charakterze wewnętrznym, jak na przykład szkoleniowe, badawcze czy archiwizacyjne, organizacja realizuje zgodnie z własnymi potrzebami, możliwościami, planami oraz zgodnie z określoną logiką. Można wobec tego przypuszczać, że logika biznesowa, będąca składową działania organizacji w otoczeniu biznesowym, będzie ważnym czynnikiem procesu wyboru strategicznego tej organizacji. Innymi słowy, wybór strategiczny organizacji może być kształtowany przez logikę biznesową, jaka wykształciła się w wyniku ścierania się różnych zachodzących w niej procesów, a także samego charakteru danej organizacji.

Proces wyboru strategicznego w szczególny sposób korzysta z logiki biznesowej, gdyż w odróżnieniu od działań operacyjnych, których domeną są rutynowe rozstrzygnięcia możliwe do ujęcia w ramach określonych procedur, opiera się on na działaniach o dużej dawce niepewności oraz skomplikowanych parametrach postępowania, które przeważnie ulegają częstym zmianom. Dlatego racjonalny wybór strategiczny, dotyczący spraw i rozstrzygnięć z dalekiego horyzontu zdarzeń, spraw o pierwszoplanowym znaczeniu dla organizacji w długim okresie, a także decyzji o najwyższym znaczeniu, przebiega zgodnie z utartym i akceptowanym sposobem postępowania, jakim jest logika biznesowa wykształcona w danej organizacji, a nie zgodnie z deklaracyjnie określonymi i przystosowanymi na tę czy inną okoliczność algorytmami, gdyż zbyt często pojawiają się problemy wyjątków, odstępstw czy nieprzewidywanych okoliczności.

W decydujących i ważnych chwilach szczególnie często polegamy na logice biznesowej, zakorzenionej w organizacji i tworzącej wraz z nią ogniwo spajające oczywiste i rzeczywiste podstawy funkcjonowania z aspektami pozanormatywnymi, wykształconymi poprzez występowanie i ścieranie się ze sobą różnych postaw, charakterów, sposobów postępowania ludzi tworzących daną organizację. Korzystanie więc z logiki biznesowej w ramach procesu wyboru strategicznego jest zupełnie naturalne i zgodne z naturą człowieka, który w sytuacjach skrajnie ważnych, lecz nieprzewidywalnych lub nierozpoznawalnych za pomocą podstawowych narzędzi normatywno-prawnych postępuje według własnego uznania, kierując się jednocześnie własną logiką. Tak też jest w organizacji, która przy wyborze strategicznym postępuje zgodnie z własną logiką, logiką biznesową. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, czy decyzje podejmowane są przez organizację zespołowo, czy też jest to raczej prerogatywa jednego decydenta, mającego ostateczne i jednoznacznie sprecyzowane uprawnienia do wyboru strategicznego organizacji.

W każdym z przypadków stopień wpływu na wybór kryteriów o charakterze innym niż racjonalny może być różny oraz zależny od siły i wpływu logiki bizne-

sowej na proces decyzyjny. Dlatego postępowanie zgodnie z logiką biznesową nadaje organizacji niepowtarzalny charakter i wpływa na sposób postrzegania jej przez otoczenie, decydując najczęściej o pozytywnym odbiorze i podniesieniu jej prestiżu.

Wewnątrz organizacji można zauważyć, że ugruntowana logika biznesowa porządkuje w pewnym zakresie podstawowe elementy jej funkcjonowania. Może też pomagać w podejmowaniu trudnych decyzji dzięki oparciu się na aspektach pewnego rodzaju rozsądku w postępowaniu oraz ułatwiać dochodzenie do rozstrzygnięć w krytycznych sytuacjach dzięki wykorzystywaniu wiedzy i nabytej mądrości, której źródło można upatrywać we wspomnianej logice biznesowej.

Próbą formalnego zapisu logiki biznesowej są reguły biznesowe, które ujmują zarówno techniczno-prawne, jak i pozanormatywne aspekty funkcjonowania organizacji. Reguły biznesowe starają się odzwierciedlać całą złożoność logiki biznesowej, jej niepowtarzalny charakter w postaci reguł o naturalnym, czyli zbliżonym do sposobu formułowania myśli przez człowieka sposobie zapisu. Wywodzą się z reguł decyzyjnych, będących podstawą konstrukcji bazy wiedzy systemów ekspertowych, stanowiąc ich naturalne rozwinięcie i ewolucję ku szerszemu zastosowaniu.

2. Logika biznesowa

Logikę biznesu lub inaczej logikę biznesową można rozumieć jako koherentną strukturę trybów/sposobów prowadzenia działalności gospodarczej lub, w węższym zakresie, jako wyodrębniony zbiór algorytmów, zaimplementowany w oprogramowaniu wspierającym zarządzanie daną firmą. Tę drugą definicję stosują informatycy w przypadku omawiania zakresu i sposobu funkcjonowania programów wspierających zarządzanie firmą. Jest to więc zwrot należący do idiomów informatycznego slangu językowego. Logika biznesowa w tym znaczeniu jest podstawą formułowania wymagań wobec systemów informatycznych i określania zakresu ich funkcjonalności [Halle, Goldberg 2009].

Logika biznesowa w szerszym znaczeniu jest nie tylko prostym odzwierciedleniem wewnętrznych uwarunkowań i schematów działania biznesowego organizacji, lecz także ich wypadkową, wykształconą na drodze ścierania się i konkurowania elementów procesu biznesowego. Ta wypadkowa nie tworzy się od razu, ale jest procesem długofalowym o zmiennym natężeniu, uzależnionym od aktualnej sytuacji w organizacji. Z czasem logika biznesowa staje się trwałym elementem organizacji, decydującym o jej niepowtarzalnym charakterze i mającym wpływ na podejmowane decyzje.

Szczególną rolę logiki biznesowej zaobserwować można zatem w procesie decyzyjnym. Proces ten zainicjowany jest wystąpieniem problemu decyzyjnego. Problem decyzyjny jest wynikiem istnienia różnicy pomiędzy bieżącym stanem dane-

go zagadnienia a stanem uznanym za pożądaný lub też gdy pojawiają się nowe, nieznané wcześniej okoliczności, wpływające w istotny sposób na stan danego zagadnienia [Kwiatkowska 2007]. Działania zmierzające do podjęcia decyzji nazywa się procesem decyzyjnym lub procesem podejmowania decyzji. Główną płaszczyzną realizacji tego procesu jest świadomość i zrozumienie wszystkich czynników, jakie wpływają na problem decyzyjny, szczególnie zaś tych, z których decydent może skorzystać w celu jego rozwiązania. Innymi słowy, proces decyzyjny to proces rozpoznania i analizy wszystkich dostępnych informacji dotyczących problemu, po którym następuje oszacowanie rozstrzygnięć i wybór optymalnego rozwiązania [Czermiński 2002].

Widzimy więc, że do rozwiązania problemu decyzyjnego organizacji nie wystarczy jedynie zwykły zestaw ogólnych procedur, ale przede wszystkim jest konieczne właściwe rozpoznanie i analiza sytuacji, a także oszacowanie rozstrzygnięcia. Tak też się dzieje szczególnie przy wyborze strategicznym, gdzie szukamy katalogu możliwych dróg postępowania, zawężając po wnikliwej analizie ich zbiór do tych, które mają szansę zrealizowania.

Zatem widzimy, że proces decyzyjny możemy sensownie przeprowadzić tylko w sytuacji, w której będziemy to robić merytorycznie i racjonalnie, czyli zgodnie z logiką biznesową naszej organizacji. Nie zawsze jednak logika biznesowa jest silnie wyeksponowana – mówimy wtedy, że albo działania podjęto rutynowo (proceduralnie), wręcz mechanicznie, albo posłużono się intuicją w celu rozwiązania problemu decyzyjnego. Pokazuje to sytuację, w której przy braku logiki w działaniu posługujemy się zastępczo emocjami, przeczuciami, wrażeniami, czyli niejako zajmujemy się ekstrapolacją czynników behawioralnych, które jedynie pośrednio wpływają na kształt określonej logiki biznesowej.

Ważne jest więc, aby kształtującą się logikę biznesową w organizacji spróbować rejestrować w odpowiedniej formie, wygodnej i łatwo przyswajalnej dla procesu poznawczego, ale także możliwej do wykorzystania do celów użytkowych i kontrolnych w organizacji. Poznanie, wyodrębnienie oraz doprowadzenie do właściwego korzystania z reguł biznesowych pozwala w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu na utrzymanie tożsamości własnej organizacji, a w dalszej kolejności także na wpływanie na odpowiednie postrzeganie organizacji przez otoczenie, tj. na budowę jej wizerunku.

Logikę biznesową, która powstaje w organizacji i jest odzwierciedleniem jej charakteru i natury realizowanego biznesu, należy rozpatrywać jako wewnętrzny czynnik wpływu na wybory strategiczne organizacji. Logika biznesowa jako czynnik wewnętrzny organizacji ma zasadniczy wpływ na proces podejmowania decyzji biznesowych, gdyż determinuje zarówno sposób analizy samego problemu decyzyjnego, jak i przebieg procesu decyzyjnego, w wyniku którego następuje rozstrzygnięcie i określenie kroków wykonawczych.

Proces wyboru strategicznego jako specyficzny rodzaj procesu podejmowania decyzji również ulega tym samym wpływom logiki biznesowej w zakresie analizy i rozpracowania problemu oraz dalszego logicznego wnioskowania i racjonalnego rozstrzygnięcia. Dzieje się tak dlatego, że decydenci świadomie lub nie korzystają z ugruntowanej w organizacji logiki biznesowej, bardzo rzadko wychodząc poza jej ramy, wybierając po prostu własne, znane, sprawdzone i akceptowane sposoby działania biznesowego.

Dokonując wyboru strategicznego, decydenci polegają na opracowaniach problemu decyzyjnego i rozpoznanych wariantach możliwych działań, zaprezentowanych przez analityków pracujących w zgodzie z wykształconą logiką biznesową swojej organizacji. Wszyscy zaś szeroko korzystają z nabytej wiedzy, zarówno jawnej, jak i ukrytej, oraz z reguł postępowania wypracowanych w drodze rozwoju organizacji.

Opracowania analityczne, kontekst znaczeniowy, proces decydowania oraz możliwe konsekwencje decyzji, w tym decyzji wyboru strategicznego, są zatem odzwierciedlaniem pełnego spektrum czynników, w tym również działań zewnętrznych [Radomiński 2001]. Jednak podejmowane decyzje i wiążące się z tym wybory, mimo że mogą być inicjowane i weryfikowane sytuacją otoczenia, przebiegają przede wszystkim w zgodzie ze scenariuszem działań pisanym przez logikę biznesową danej organizacji. Jest to spowodowane naturalnym procesem utożsamiania się większości członków ze swoją organizacją oraz dążeniem do posługiwania się wiedzą oraz rozsądkiem wpływającym z logiki.

Zatem logika biznesowa jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na sposób realizacji działań biznesowych w organizacji, do którego odwołanie się jest tak samo naturalne i zrozumiałe dla każdego, jak naturalne jest odwołanie się do wiedzy i doświadczenia przy podejmowaniu decyzji. Logika biznesowa jest poniekąd odzwierciedleniem potencjału wewnętrznego organizacji, gdyż odzwierciedla jej naturę oraz czerpie z tych samych zasobów. Wpływa również na kształtowanie się założeń dla informacyjnych systemów zarządzania, będących narzędziem w podejmowaniu decyzji [Wolny 2007].

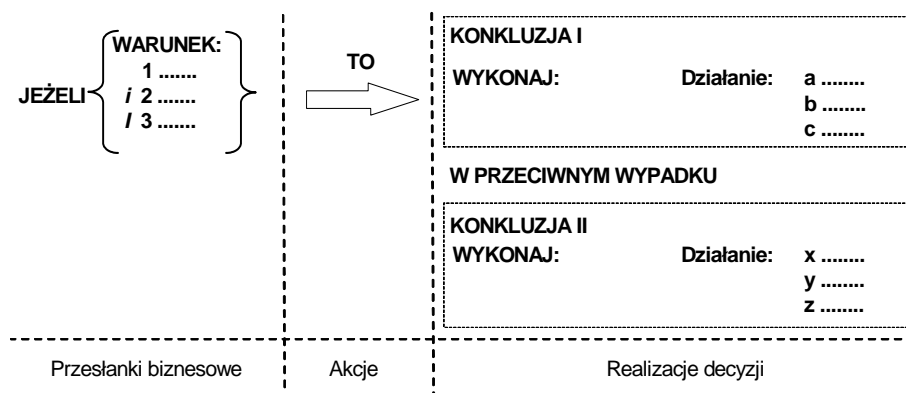
Logika biznesowa organizacji może być zatem zapisana również w narzędziach informatycznych, wykorzystywanych rutynowo przez jej decydentów podczas procesu decydowania oraz przez analityków podczas przygotowywania możliwych wariantów rozstrzygnięć przy niwelowaniu różnicy pomiędzy aktualnym stanem problemowego zagadnienia a stanem pożądanym. Informacyjne systemy zarządzania zbudowane w oparciu o określoną logikę biznesową są więc podstawowym instrumentem wykorzystywanym przy dokonywaniu wyborów strategicznych przez decydentów.

3. Reguły biznesowe

Nowoczesną koncepcją w definiowaniu procedur i procesów zachodzących w organizacji, pomocną także w nadzorowaniu ich poprawności oraz realizacji procesu podejmowania decyzji, jest koncepcja reguł biznesowych [Ross 2003]. Mianem reguł biznesowych (*business rules*) określa się wszelkie wyodrębnione zależności, które ustalają zakres podejmowanych działań, organizując tym samym przepływ danych, informacji oraz dokumentów, kształtujących proces decyzyjny w opisywanej organizacji. Reguły biznesowe mogą być przeznaczone do odwzorowania zarówno formalnej, jak i nieformalnej struktury organizacji, do kontroli określonej struktury organizacyjnej, a także do kontroli jej wpływu na zachowanie innych przedsiębiorstw. Mogą być nie tylko podstawą wyboru strategicznego, ale również mogą opisywać operacyjną stronę organizacji, a także uwzględniać jej indywidualny charakter oraz służyć weryfikacji i kontroli podejmowanych decyzji i działań biznesowych. Regułami biznesowymi mogą być zatem przepisy prawne, wewnętrzne lub zewnętrzne uregulowania, zarządzenia i inne zależności wyrażone w koncepcjach biznesowych.

Reguł biznesowych, sprecyzowanych i zapisanych stosownie do danego środowiska lub organizacji nie można podzielić dalej na elementy składowe, gdyż są one jednostkami podstawowymi [Ross 1997]. Innymi słowy, reguły te, stanowiąc podstawę wiedzy biznesowej w organizacji, są nie tylko gotowymi procedurami czy częściami procesów biznesowych, a deklaratywnie zapisanym wyrażeniem, niezależnym od okoliczności, dla których powstało, i sytuacji, w których się je stosuje, spójnie opisującym logikę biznesu.

Logika biznesowa bazuje na symbolicznej formie zapisu wiedzy w postaci reguł biznesowych (rys. 1).



Rys. 1. Schemat zapisu logiki biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku spełnienia wszystkich warunków (przesłanek biznesowych) reguła staje się zdaniem prawdziwym i zachodzi konkluzja I, w wyniku której podejmowane są działania a, b, c itd. Jeżeli przynajmniej jeden z warunków nie jest spełniony, zgodnie z prawami logiki wartość logiczną reguły Jeżeli ... to... ustala się na fałsz i wyniku zaistnienia konkluzji II wykonuje się działanie x, y, z itd. Oczywiście reguły biznesowe opisujące logikę biznesową mogą i przeważnie są wielopoziomowe i bardziej skomplikowane niż na zaprezentowanym schemacie.

Reguły biznesowe, jako koncepcja podstaw logicznego działania, powstały jako naturalne rozwinięcie struktury systemów ekspertowych i zasad rządzących ich funkcjonowaniem w połączeniu z modelowaniem danych [Stanek 2007], a także takim przeprojektowaniem procesów, które nastawione jest na osiągnięcie maksymalnej efektywności (*reengineering*).

Współcześnie istnieje wiele programów komputerowych umożliwiających tworzenie, gromadzenie oraz wykorzystywanie reguł biznesowych na potrzeby określonej logiki biznesowej. Dobrym przykładem może być program Visual Rules Modeler, opracowany przez niemiecką firmę Innovations Software Technology GmbH należącą do grupy Bosch. Pozwala on nie tylko na zapis i korzystanie z reguł, ale także na ich wizualizację, co przedstawia rys. 2. (Przykład prostych reguł biznesowych wyznaczania ceny za bilet na film w zależności od wybranej sali kinowej oraz dnia tygodnia pokazu).

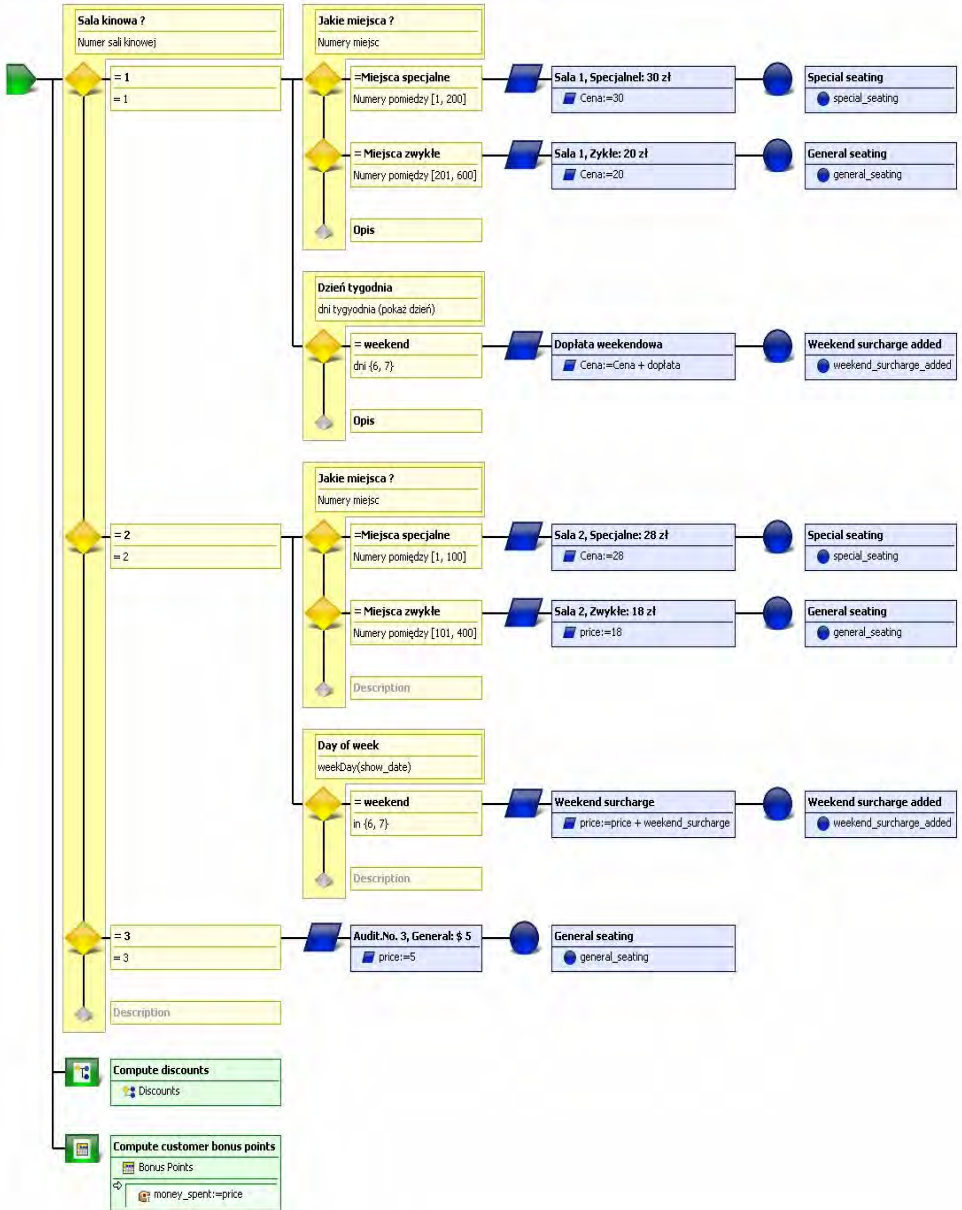
Reguły biznesowe, ze względu na wymóg walidacji ich poprawności choćby w zakresie spójności przez odpowiednich rangą przedstawicieli danej organizacji, służą ponadto do tworzenia modeli struktur organizacyjnych. Dzieje się tak dzięki możliwościom graficznego dokumentowania przepływów danych i dokumentów, sprzężeń zwrotnych informacji oraz niektórych aspektów kultury organizacyjnej, relacji z klientami czy zasad panujących w organizacji [Wiegiers 2003]. Koncepcja reguł biznesowych, tworzonych dla danej organizacji lub na potrzeby konkretnych procesów biznesowych, daje możliwość powiązania ze sobą różnych elementów inteligentnych aplikacji z zakresu zgłębiania danych, procesów selekcji, odkrywania, analizy i modelowania informacji, a także systemów informacji zarządczej wraz z systemami analitycznego przetwarzania na bieżąco OLAP [Ross 2009].

Jednak, aby móc zrealizować w pełni rzeczoną koncepcję logiki biznesowej, należy pamiętać o stworzeniu reguł biznesowych opisujących całość rozpatrywanego zagadnienia, to jest wszystkich procesów biznesowych w danej organizacji. Z jednej strony pozwala to na uporządkowanie sposobów podejmowania decyzji, a później realizacji następstw jej podjęcia, a z drugiej umożliwia rozpoznanie nieznanych dotąd prawidłowości i wzorców w postępowaniu, przyczyniając się tym samym do poszerzenia wiedzy o danym procesie biznesowym w organizacji [Ross 2010].

The Pricing rule determines the price for a movie ticket on the basis of parameters entered. The following simple rules are taken into account when doing so:

- The movie theater has three auditoriums of different sizes and different distributions of general and special seating.
- The base price for a movie is dependent on the size of the movie auditorium and seating location (general or special seating).
- A weekend surcharge is calculated for the two large movie auditoriums on weekends.
- The small movie auditorium has a constant admission price and no difference between general and special seating.

At the end sub rules (a flow rule and a decision table) are called to calculate discounts and bonus points gained.



Rys. 2. Wizualizacja reguł biznesowych w Visual Rules Modeler

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Współczesne procesy zarządzania wymagają ciągłej restrukturyzacji i dokonywania wyborów strategicznych ze względu na dynamiczne zmiany otoczenia przedsiębiorstw, pojawiające się zjawiska kryzysowe czy niepewność co do najbliższej przyszłości. Pomocne w procesie wyboru strategicznego są nowe koncepcje logiki biznesowej wraz z innowacyjnymi narzędziami wspierającymi ten proces. Jednak, aby dokonywać zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności w zakresie strategicznym, należy w pierwszej kolejności rozpoznać i opisać procesy biznesowe zachodzące w organizacji oraz występujące wśród nich zależności, a następnie przystąpić do generowania reguł biznesowych oraz obserwacji zmian zachodzących w wyniku ich stosowania. Istnieje więc naturalna potrzeba wyodrębnienia i rejestracji określonych procedur, podprocesów i procesów tak, aby zadanie wyboru strategicznego realizować w oparciu o racjonalne przesłanki i rzeczywiście zachodzące procesy biznesowe z uwzględnieniem specyfiki danej organizacji.

Wybory strategiczne, mimo iż z założenia powinny być świadomymi i nielosowymi rozstrzygnięciami dotyczącymi realizacji jednej z możliwych opcji strategicznych [Urbanowska-Sojkin (red.) 2010], są uwarunkowane logiką biznesową, która określa charakter biznesowy organizacji. Próby wyodrębnienia i rejestracji cech logiki biznesowej realizowane są za pomocą reguł biznesowych, posiadających formę opisową, zbliżoną do sposobu formułowania zdań przez człowieka. Cecha ta pozwala zapisać regułami biznesowymi nie tylko formalne oraz prawno-techniczne strony funkcjonowania organizacji, ale również postępowania, zwyczaje i utarte rozwiązania w zakresie prowadzonego biznesu. Wyodrębnione reguły biznesowe, będące treścią logiki biznesowej, określają zatem sposób zachowania się organizacji w różnych sytuacjach biznesowych.

W sytuacjach wyboru strategicznego, ze względu na konieczność przeprowadzenia kompleksowej analizy różnych przypadków i możliwości, a także ze względu na zmienność i niepewność otoczenia, należy oprzeć się na jasno sprecyzowanych, logicznych kryteriach o określonej z góry ważności w celu podjęcia racjonalnej w określonych warunkach decyzji. Te logiczne kryteria, umożliwiające racjonalny wybór strategiczny, wynikają z wykształconej w danej organizacji logiki biznesowej i stają się naturalnym elementem procesu wyboru strategicznego.

Literatura

- Czermiński J., *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2002.
- Halle B. von, Goldberg L., *The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology*, Auerbach Publishing 2009.
- Johnson G., Sholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.

- Kwiatkowska A.M., *Systemy wspomaganie decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Radomiński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 2001.
- Ross R.G., *Business Rule Concepts ~ Getting to the Point of Knowledge*, Business Rule Solutions Inc. 2009.
- Ross R.G., *Decision Analysis Using Decision Tables and Business Rules*, Business Rule Solutions Inc. 2010.
- Ross R.G., *Principles of the Business Rule Approach*, Addison-Wesley, Boston, MA 2003.
- Ross R.G., *The Business Rule Book: Classifying, Defining and Modeling Rules*, Business Rule Solutions Inc. 1997.
- Stanek S., *Modele hybrydowe w podejmowaniu finansowych decyzji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe nr 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- Wiegiers K.E., *Software Requirements*, Microsoft Press 2003.
- Wolny M., *Wspomaganie decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

BUSINESS LOGIC AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC CHOICE PROCESS

Summary: This paper focuses on selected issues related to business logic and its importance for the process of strategic choice. An attempt of a formal knowledge description has been made using business rules which seem to reflect the whole complexity of business logic and its unique character in a form of rules which have a natural, i.e. close to the way a human being formulates their thoughts, method of writing. Business rules allow for driving a business process according to the business logic developed by a given organization. They provide tools which allow for a verification and a control over the decisions made and the business activities undertaken. Business rules and the logic related thereto are the reflection of the principles handled by the organization while it realizes a business process and as such they are having influence on its strategic choice.