

Sistemul decizional al firmei

1. Conceptul de decizie manageriala

1.1. Importanta si definirea deciziei manageriale si a procesului decizional

Decizia constituie un element esential al managementului fiind instrumentul sau specific de exprimare cel mai important. Nivelul calitativ al conducerii unei unitati se manifesta cel mai bine prin deciziile elaborate si aplicate.

In literatura de specialitate exista o multime de definitii pentru decizie. Pe baza datelor oferite de practica decizionala, a fost formulata definitia deciziei astfel:

Decizia este cursul de actiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Din examinarea acestei definitii rezulta ca decizia implica in mod obligatoriu mai multe elemente:

- * unul sau mai multe obiective;
- * identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- * alegerea sau selectarea.

Decizia este un act specific speciei umane, cu toate ca unii autori de lucrari in domeniul managementului afirma ca deciziile se manifesta si in regnul animal sau vegetal.

Pentru management, prezinta interes cu prioritate **decizia manageriala care poate fi definita ca acea decizie care are urmasi nemijlocite asupra deciziilor, actiunilor si comportamentelor a cel putin unei alte persoane.**

Principalele elemente care deosebesc decizia manageriala de cotidiană decizie personala sunt:

- Decizia manageriala, care implica intotdeauna cel putin doua persoane: managerul, cel care decide si una sau mai multe persoane, executanti sau cadre de conducere ce participa la aplicarea sau concretizarea deciziei. De aici rezulta o prima sursa de complexitate si dificultate superioara a deciziei manageriale in comparatie cu decizia personala.
- Decizia manageriala are influente directe la nivelul grupului, neafectand numai starea, comportamentul, actiunile si rezultatele unui singur individ. In conceperea si realizarea deciziei este necesar sa se aiba in vedere caracteristicile privind postul, interesele, pregatirea, motivarea, potentialul membrilor grupului respectiv.
- Intotdeauna decizia manageriala determina efecte directe si propagate economice, umane, tehnice, educationale, etc., cel putin la nivelul unui compartiment al firmei.

Deciziile strategice au consecinte la nivelul societatii comerciale sau regiei autonome in ansamblul sau.

Aceste deosebiri argumenteaza responsabilitatea sensibil mai mare pe care o implica decizia manageriala in raport cu decizia personala, din pacate subapreciate, cu efecte negative asupra activitatilor si rezultatelor firmei.

In practica societatilor comerciale si a regiilor autonome, decizia manageriala imbraca doua forme:

- act decizional (predomina cantitativ in cadrul firmei);
- proces decizional (specific deciziilor mai complexe).

Actul decizional se refera la situatii decizionale de complexitate redusa sau cand respectiva situatie are un caracter repetitiv, variabilele implicate fiind foarte bine cunoscute de catre decident, nu mai este necesara o culegere de informatii si o analiza a lor. La baza actelor decizionale se afla experienta si intuitia managerilor.

Procesul decizional consta in ansamblul fazelor prin intermediul carora se pregateste, adopta, aplica si evalueaza decizia manageriala.

Data fiind varietatea situatiilor decizionale si procesele decizionale implicate sunt deosebit de eterogene sub aspectul parametrilor constructivi si functionali.

1.2. Factorii primari ai deciziei manageriale

Investigatiile intreprinse au aratat ca cele mai importante elemente constitutive ale situatiei decizionale sunt:

- factorul de luare a deciziei sau decidentul;
- mediul ambiant decizional.

Factorul de luare a deciziei sau decidentul este reprezentat de un manager sau un organism managerial care, in virtutea obiectivelor, sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor circumscrise, adopta decizia in situatia respectiva.

Mediul ambiant decizional consta in ansamblul elementelor endogene si exogene firmei, care alcatuiesc situatia decizionala, caracterizata prin manifestarea unor influente directe si indirecte semnificative asupra continutului si rezultatelor deciziei manageriale.

In procesul decizional, factorii primari ai deciziei intra in interdependente, care se reflecta in caracteristicile situatiilor decizionale pe care le genereaza. In principal pot exista trei situatii:

- certitudine;
- incertitudine;
- risc.

Certitudinea este caracterizata prin probabilitatea maxima de a realiza obiectivul urmarit utilizand modalitatea preconizata. Elementele implicate in situatia

decizionala sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evolutia le poate fi anticipata cu precizie.

Incertitudinea apare atunci cand probabilitatea realizarii obiectivului este mare dar asupra manierei in care trebuie procedat exista dubii serioase. Asemenea situatii implica un numar mare de variabile, cu putine exceptii controlabile, unele insuficient studiate, de unde si anticiparea aproximativa a evolutiei lor.

Riscul apare atunci cand obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate apreciabila a realizarii dar existand o mare nesiguranta in ceea ce priveste modalitatile cele mai adecvate de urmat. O parte apreciabila dintre varibile sunt incontrollable si chiar evolutia unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat.

Factorii primari ai deciziei prezinta evolutii complexe si accelerate generand o multitudine de situatii decizionale, ce imbraca forme specifice in cadrul fiecarei societati comerciale si regii autonome.

2. Definirea si structura sistemului decizional al firmei

Deciziile, situatiile decizionale si factorii implicati nu se manifesta in cadrul firmei in mod aleatoriu, dimpotriva, in cadrul intreprinderii ansamblul deciziilor adoptate si aplicate, structurate corespunzator sistemului de obiective urmarit si configuratiei ierarhiei mananageriale alcatuiesc sistemul decizional.

Tipologia deciziilor

Tabel nr. 1

Nr. crt.	Criterii de clasificare	Tipuri de decizii	Caracteristici principale
0	1	2	3
1	Orizont si implicatii	strategice	<ul style="list-style-type: none"> - se refera la o perioada mai mare de un an, de regula 3-5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective fundamentale sau derivate; - vizeaza fie ansamblul firmei, fie principalele sale componente; - adesea se adopta la nivelul managementului superior in grup; - se integreaza in strategii, planuri sau programe pe termen lung sau mediu.
		tactice	<ul style="list-style-type: none"> - se refera de regula la perioade cuprinse intre 2-0,5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective derivate; - vizeaza fie ansamblul de activitati, fie cateva activitati cu implicatii apreciabile asupra

			<p>celorlalte domenii;</p> <ul style="list-style-type: none"> - se adopta la nivelul managementului superior, in grup sau individual; - se integreaza in politici, programe si planuri anuale si semestriale.
		curente	<ul style="list-style-type: none"> - se refera de regula la perioade de maximum cateva luni; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective individuale, specifice si, mai rar, derivate; - predomina in exclusivitate la nivelul managementului inferior si mediu.
2	Esalonul managerial	superior	<ul style="list-style-type: none"> - se adopta de esalonul superior al managementului (organismele de management participativ, managerul general); - o parte apreciabila sunt decizii strategice si tactice.
		mediu	<ul style="list-style-type: none"> - se adopta de esalonul mediu al managementului alcatuit din sefii de servicii, sectii si ateliere; - majoritatea sunt curente si tactice;
		inferior	<ul style="list-style-type: none"> - se adopta de catre esalonul inferior al managementului alcatuit din sefii de birouri si echipe; - sunt numai decizii curente.

3	Frecventa	periodice	<ul style="list-style-type: none"> - se adopta la anumite intervale, reflectand ciclicitatea proceselor manageriale si de productie; - majoritatea se refera la activitatile de productie; - este posibila utilizarea pe scara larga de modele si algoritmi in fundamentarea lor.
		aleatorii	<ul style="list-style-type: none"> - se adopta la intervale neregulate, fiind dificil de anticipat; - eficacitatea lor depinde decisiv de potentialul decizional al decidentului.
		unice	<ul style="list-style-type: none"> - au un caracter exceptional, nerepetandu-se intr-un viitor previzibil; - eficacitatea lor depinde decisiv de potentialul decizional al decidentului.
4	Posibilitatea anticiparii	anticipate	<ul style="list-style-type: none"> - perioada adoptarii si principalele elemente implicate se cunosc cu mult timp inainte; - predomina in firmele conduse stiintific; - sunt in cvasitotalitate periodice.
		imprevi-zibile	<ul style="list-style-type: none"> - perioada adoptarii si principalele elemente

			implicate se cunosc doar cu putin timp inainte; - depind decisiv de intuitia si capacitatea decizionala ale managerilor implicati.
5	Amplourea sferei decizionale a decidentului	integrale	- se adopta din initiativa decidentului, fara a fi necesar avizul esalonului ierarhic superior - de regula sunt curente, periodice si anticipate
		avizate	- aplicarea lor este conditionata de avizarea la nivelul esalonului ierarhic superior; - sunt frecvent strategice si tactice; - se adopta mai frecvent in firmele mici si in societatile comerciale si regiile puternic centralizate si cu un stil managerial autoritar.
6	Sfera de cuprindere a decidentului	partici-pative	- se adopta de organisme de management participativ; - majoritatea sunt decizii strategice si tactice; - consum mare de timp, reflectat, de regula, in gradul de fundamentare superior.
		individuale	- se adopta de catre un cadru de conducere; - se bazeaza adesea in exclusivitate pe experienta si capacitatea decizionala a managerului respectiv; - "costa" mai ieftin decat deciziile participative.

3. Abordari moderne ale procesului decizional strategic

Abordarile decizionale majore concepute de specialistii in management au in vedere cu precadere procesele decizionale strategice.

3.1. Principalele abordari decizionale

Abordarile procesului decizional pot fi grupate in functie de caracterul si utilitatea lor in doua categorii principale:

- descriptive;
- normative.

Teoriile descriptive prezinta procesul de luare a deciziilor asa cum este el realizat, in realitate, de managementul firmei, apeland la anumite notiuni si concepte manageriale in vederea surprinderii si redarii mecanismului de derulare.

Conceptia profesorilor americani Cyert si March este una din cele mai reprezentative pentru abordarea descriptiva. Teoria lor se bazeaza pe opt concepte de baza:

- scopuri;
- nivelurile aspiratiilor umane;
- perspective;
- alegerile;

- cvasirezolvarea conflictului dintre scopuri;
- evitarea incertitudinii;
- cercetarea problemistica;
- experienta organizationala.

Principalul merit al acestei teorii descriptive este ca abordeaza procesul decizional in ansamblul sau, evidentiind o serie de elemente care-i determina caracteristicile. Un accent deosebit se acorda rolului oamenilor, abordat intr-o maniera destul de complexa.

Abordarile normative prezinta metodele si modul in care managerul firmei ar trebui sa procedeze pentru a fundamenta, adopta si aplica decizii eficiente si eficiente.

In cadrul abordarilor normative putem delimita trei forme principale:

- Prezentarea abordarilor decizionale care s-au concretizat in rezultate economice deosebite. Acestea se realizeaza sub forma studiilor de caz, care reprezinta de fapt modele pentru managerii confruntati cu situatii decizionale identice sau asemanatoare.
- Conceperea si folosirea de metode si tehnici decizionale utilizabile fie pentru rationalizarea proceselor decizionale in ansamblul lor, fie pentru faze ale acestora. Au fost concepute numeroase metode deosebit de eficiente, apeland pe scara larga la matematica si informatica (arborele decizional, ELECTRE (metoda de clasament si alegere in prezenta unor puncte de vedere multiple - Elimination et choix traduisent la realite -), tabelul decizional, C. HURWICZ, etc.).
- Elaborarea de conceptii complexe, unitare privind tratarea si structurarea proceselor decizionale strategice, in cadrul carora se integreaza metode, tehnici si studii de caz decizionale. Igor Ansoff, mentorul grupului "Business Policy", intr-o singura lucrare consacrata strategiei corporativei, a formulat o cuprinzatoare si analitica abordare a deciziilor strategice. Meritul acestei abordari este acela ca a fost prima conceptie coerenta normativa, care a influentat intens viitoarele dezvoltari ale teoriei si practicii decizionale. O alta conceptie apartine lui Michael Porter, care, prin doua lucrari de referinta, contureaza o noua abordare decizionala ce vizeaza obtinerea de catre firma a avantajului competitiv care se poate referi la pret, calitate, specificul produsului, etc. Aceasta abordare se caracterizeaza prin tratarea proceselor decizionale strategice prin prisma interfetei dintre firma (microeconomic), ramura (macroeconomic) si piata internationala (mondeconomic).

Principalul merit al teoriilor normative consta in abordarea ansamblului problemelor cu caracter decizional intr-o viziune sistematica, subordonata scopului declarat si efectiv de a asigura rationalizarea acestuia.

O evaluare de ansamblu ne permite sa conchidem ca ambele abordari (in special cea normativa), in ciuda limitelor, au adus elemente stiintifice deosebit de importante pentru explicarea si perfectionarea procesului decizional. Practica companiilor este cel mai bun argument in aceasta directie. Din ce in ce mai des deciziile sunt elaborate folosind proceduri stiintifice, utilizarea computerelor a devenit frecventa, eficienta procesului decizional cunoscand o evolutie ascendenta.

3.2. Model decizional normativ strategic

Abordările normative evaluate depășesc faza regulilor de decizie, concretizându-se în modele normative. Dintre acestea cele mai importante sunt modelele dinamice, care preconizează un mod eficient de structurare a procesului decizional, prin integrarea elementelor implicate și a inter-relațiilor dintre ele într-o schemă logică, ce reflectă funcționalitatea voinței a mecanismului decizional.

În această categorie se încadrează și modelul dinamic elaborat de profesorul William Morris. Asupra acestui model dinamic se pot ridica rezerve privind absența unor importante faze ale procesului decizional (conturarea problemei și precizarea obiectivelor), concomitent cu supraevaluarea unor operații cum ar fi strângerea datelor.

Model dinamic conceput pentru procesul decizional strategic din întreprinderea românească (la baza acestui model se află structurarea procesului decizional)

1. Identificarea și definirea problemei constituie primul pas în elaborarea deciziilor strategice. În această etapă este necesară recunoașterea situației care impune decizia strategică (făcută în timp și spațiu), prin precizarea elementelor componente și a persoanelor sau compartimentelor din componenta cărora face parte, determinarea gradului de noutate al problemei, operație care poate să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosibile și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru.
2. Definirea corectă a problemei creează premisele precizării corespunzătoare a obiectivului. Tehnicile cantitative pot fi folosite pentru măsurarea realizărilor trecute și prevederea evoluției unor factori și condiții viitoare. O parte importantă a analizei se consacră stabilirii corelației între obiectivele de ansamblu ale întreprinderii referitoare la profit, cifră de afaceri, cota parte din piață, etc. și problema dată. Obiectivul stabilit trebuie să fie real mobilizator și stimulator.
3. Stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale, a modalităților de realizare a obiectivului. În acest scop se utilizează diverse tehnici de recoltare a ideilor, cum ar fi, sinectica, brainstormingul, tehnica Delphi, etc. În această etapă este esențială adunarea principalelor informații caracterizând fiecare curs probabil de acțiune și ordonarea lor logică. În acest scop se întocmesc liste cuprinzând elementele indispensabile evaluării alternativelor identificate, care să evidențieze avantajele și dezavantajele potențiale ale fiecăreia.
4. Stabilirea obiectivului și cunoașterea cursurilor posibile de realizare creează condițiile alegerii celui mai convenabil și realist dintre ele, adică a deciziei. Selectarea cursurilor de realizare a obiectivului se face pe baza criteriilor de evaluare care, cel mai adesea, se referă la profit, costuri, productivitate, calitatea produselor, posibilitățile de export, etc.
5. Procesul decizional continuă cu trecerea la aplicarea deciziei. Această etapă trebuie pregătită cu foarte multă atenție, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radicale în activitățile societății comerciale sau regiilor autonome.
6. Procesul decizional nu se termină odată cu aplicarea deciziei, ci continuă cu evaluarea rezultatelor obținute. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, factorii

imprevizibili care si-au pus amprenta asupra lor. Se reexamineaza modul de desfasurare a etapelor precedente.

In activitatea practica de luare a deciziilor, operatiile corespunzatoare diferitelor etape nu sunt strict delimitate iar ordinea lor nu este rigida. Incadrarea in succesiunea rationala a operatiilor decizionale nu trebuie transformata intr-un obiectiv in sine, care sa fie urmarit cu orice pret.

Elementele cheie ale unui proces rational de decidere strategic, adaptat la conditiile societatilor comerciale romanesti sunt urmatoarele:

- a) Luarea deciziei urmareste solutionarea unor probleme referitoare la desfasurarea eficace sau dezvoltarea activitatilor firmelor. Intotdeauna exista, sub o forma sau alta, o situatie stimul, care, in conditiile tranzitiei la economia de piata, poate fi reprezentata de privatizare, restructurare, blocaj financiar, scaderea cifrei de afaceri, angajarea unui nou manager general, etc.
- b) Calitatea muncii factorului uman este esentiala pentru eficacitatea si eficienta deciziilor luate.
- c) In factorii de mediu decizionali se includ nu numai cei din firma ci si cei exogeni, care intervin in problema data.
- d) Influenta factorilor de mediu decizionali se manifesta in fiecare etapa a procesului de luare a deciziei, in mod indirect, prin intermediul factorilor decizionali. Aceasta modalitate de influentare a cursului decizional evidentiaza din nou importanta factorului uman in luarea deciziei, influenta sa considerabila asupra eficacitatii societatii comerciale sau regiei autonome.
- e) In ultimele doua etape ale procesului decizional, influenta mediului decizional se manifesta in mod direct, nemijlocit. Rezultatele aplicarii deciziei depind nu numai de calitatea alegerii si de eforturile centrului decizional, ci si de actiunea conjugata a factorilor de mediu, a caror evolutie nu poate fi intotdeauna prevazuta cu exactitate, mai ales in situatiile de risc si incertitudine. Intre factorii de mediu si evaluarea rezultatelor exista o relatie directa, univoca, manifestandu-se in sensul influentei mediului decizional asupra evaluarii efectelor deciziei.
- f) Modelul este o concretizare a abordarii sistemice a procesului de luare a deciziei in societatile comerciale. Fiecare etapa serveste drept premisa sau baza de plecare pentru urmatoarea.
- g) La sfarsitul modelului sunt sugerate interdependentele care exista intre decizii.

Un astfel de model este util din punct de vedere teoretic, prin faptul ca ofera o imagine incheagata asupra ansamblului procesului decizional, asupra principalelor elemente si faze contemporane, precum si asupra corelatiilor dintre ele. Din punctul de vedere al practicii, utilitatea lui consta in aceea ca poate fi folosit in formarea si perfectionarea managerilor si specialistilor.

4. Rationalizarea si modernizarea sistemului decizional

4.1. Cerinte de rationalitate privind decizia

Ca urmare a investigatiilor efectuate, au fost conturate mai multe cerinte pe care decizia trebuie sa le intruneasca in vederea indeplinirii in mod eficient a multiplelor functii ce ii revin in firma contemporana. Aceste cerinte sunt:

1. Decizia trebuie sa fie fundamentata stiintific. Pentru a putea realiza acest deziderat major este necesar ca personalul managerial sa posede atat cunostintele, metodele, tehnicile si deprinderile decizionale necesare, ca si intelegerea mecanismelor specifice economiei de piata.
2. Decizia trebuie sa fie "imputernicita". Aceasta cerinta trebuie inteleasa in dublu sens. Fiecare decizie este necesar sa fie adoptata de catre organismul managerial in ale carei sarcini de serviciu este inscrisa in mod expres.
3. Fiecare decizie trebuie sa fie integrata, armonizata in ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate tinand cont de strategia si politicile firmei. Integrarea deciziilor este necesar sa se efectueze atat pe verticala cat si pe orizontala, acestea garantand realizarea principiului unitatii de decizie si actiune. Integrarea pe verticala se refera la corelarea deciziilor luate de fiecare manager cu deciziile adoptate la niveluri ierarhice superioare. Integrarea pe orizontala priveste corelarea cu deciziile referitoare la celelalte activitati implicate cu care se afla in relatii de interdependenta.
4. Decizia trebuie sa se incadreze in perioada optima de elaborare si de aplicare. Pentru a fi posibila obtinerea unui efect economic maxim, fiecare decizie trebuie conceputa si aplicata intr-o anumita perioada de timp. Pentru a asigura inscrierea conceperii si implementarii deciziilor, in special a celor strategice si tactice, in perioada optima se impune o abordare previzionala din partea managementului firmei.
5. Formularea corespunzatoare a deciziei, reprezinta o conditie esentiala pentru aplicarea eficace. Decizia trebuie formulata clar, concis si sa contina obiectivul si principalii parametri operationali, adica ea trebuie sa indice obiectivul urmarit, modalitatea de actiune preconizata, resursele alocate, decidentul si perioada sau termenul de aplicare.

4.2. Metode si tehnici decizionale

Adoptarea de decizii superioare si complexe fundamentate devine posibila prin apelarea la o gama variata de metode si tehnici decizionale care faciliteaza alegerea variantei optime, fiecare dintre acestea incadrandu-se intr-un anumit model decizional. In functie de volumul, structura si calitatea informatiilor de care beneficiaza, modelele decizionale pot fi:

- deterministe (centrate pe informatii cu grad ridicat de precizie);
- nedeterministe;
- probabiliste.

Utilizarea acestor metode si tehnici decizionale determina o sporire a gradului de rigurozitate si implicit de eficacitate a deciziilor adoptate, diferite in raport de tipologia situatiilor decizionale implicate.

Metodele si tehnicile decizionale se pot grupa, in functie de tipul situatiilor decizionale implicate, in trei categorii:

- metode si tehnici de optimizare a deciziilor in conditii de certitudine: ELECTRE, metoda utilitatii globale, metoda aditiva, algoritmul lui Deutch-Martin, tabelul decizional, simularea decizionala;

- metode si tehnici de optimizare a deciziilor in conditii de incertitudine: tehnica optimista, tehnica pesimista (A.Wald), tehnica optimalitatii (C.Hurwicz), tehnica proportionalitatii (Bayes-Laplace), tehnica minimizarii regretelor (L.Savage);

- metode si tehnici de optimizare a deciziilor in conditii de risc: arborele decizional, metoda sperantei matematice.

Tabelul decizional

Tabelul decizional reprezinta o forma evoluata a schemelor de bloc utilizate de catre informaticieni. Tabelul poate fi utilizat atat in conditiile prelucrarii automate a informatiilor, cat si in situatia prelucrarii mecanizate si manuale.

Dupa cum indica si denumirea sa, are forma unui tabel structurat (tabelul nr. 1) in patru cadrane:

Tabel nr. 2

<p>I Obiective sau cerinte decizionale</p> <p>— — — — — — — — —</p>	<p>III Combinatii de obiective sau cerinte decizionale</p> <p>— — — — — — — — —</p>
<p>II Actiuni sau operatii posibile</p> <p>— — — — — — — — —</p>	<p>IV Combinatii de actiuni sau operatii posibile</p> <p>— — — — — — — — —</p>

- cadranul din stanga sus cuprinde obiectivele sau cerintele ce trebuie avute in vedere in elaborarea deciziei;
- cadranul din stanga jos este destinat inserarii ansamblului de actiuni sau de operatii implicate de realizarea obiectivelor stabilite;
- cadranul din dreapta sus cuprinde toate combinatiile de obiective sau cerinte decizionale;
- cadranul din dreapta jos insereaza toate actiunile sau operatiile necesare realizarii fiecarei combinatii de obiective sau cerinte din cadranul precedent, de fapt alternativele decizionale posibile, acestea fiind structurate pe verticala.

Aceasta metoda se foloseste in cazul unor decizii cu obiective sau conditii multiple, cu caracter repetitiv. Asemenea decizii se intalnesc frecvent in activitatile de productie din cadrul firmelor industriale.

Principalele avantaje ale utilizării acestei metode constau în sporirea eficienței și operativității deciziilor, concomitent cu economia de efort din partea managerilor implicați, datorită prestabilirii alternativelor decizionale.

Ca limite putem menționa volumul mare de muncă necesar elaborării tabelului și necesitatea, relativ frecventă a actualizării sale, în funcție de schimbările ce intervin în situația decizională respectivă.

În condițiile economiei de piață tabelul decizional dobândește o utilitate sporită, deoarece aceasta implică o mare flexibilitate decizională, corespunzător evoluțiilor pieței.

Simularea decizională

Simularea decizională a înregistrat o utilizare pe scară largă în firmele competitive din țările dezvoltate, ea fiind încadrată tipologic în categoria metodelor decizionale specializate.

Simularea decizională constă în crearea unui model decizional pe baza identificării și stabilirii relațiilor logice între variabilele ce definesc o situație decizională tipică cu o anumită periodicitate, cu ajutorul căruia se proiectează ai multe variante decizionale pentru care se determină efectele, în vederea facilitării selecționării celui ce corespunde în cea mai mare măsură anumitor criterii manageriale prestabilite.

Din analiza definiției simulării decizionale utilizabile în managementul firmelor se desprind principalele sale caracteristici:

- se folosește numai pentru situații decizionale tipice ce se produc cu o anumită repetabilitate;
- se bazează pe construirea unui model din variabilele decizionale implicate ce reproduce mecanismul decizional aferent situației decizionale;
- se proiectează cu ajutorul modelului, pe baza unor informații de pornire, mai multe variante decizionale pentru care se determină caracteristicile decizionale și efectele pe care le generează la nivelul firmei;
- dintre variantele sau alternativele decizionale proiectate, se alege aceea care corespunde în cea mai mare măsură unui set de criterii decizionale prestabilite.

Realizarea unei simulări decizionale este un proces laborios ce necesită parcurgerea mai multor etape:

- a) delimitarea situației decizionale tipice pentru care se consideră necesară folosirea simulării decizionale;
- b) identificarea și evaluarea variabilelor implicate și stabilirea relațiilor funcționale dintre acestea;
- c) stabilirea modelului decizional ce reflectă mecanismul decizional aferent respectivei situații manageriale;
- d) elaborarea programelor la calculator cu ajutorul cărora se operationalizează modelul respectiv;
- e) testarea modelelor și programelor urmată de definitivarea acestora;
- f) elaborarea documentației necesare utilizării curente a simulării decizionale;
- g) simularea decizională propriu-zisă în vederea adoptării deciziilor de către manageri, corespunzător necesităților firmei.

Simularea decizionala are la baza informatiile actualizate privind parametrii variabilelor incorporate in modele.

Din punct de vedere al sferei de cuprindere, simularile firmei se impart in generale si partiale.

Simularea generala se refera la ansamblul activitatilor intreprinderii, fiind menita sa permita fundamentarea deciziilor strategice pentru intreaga unitate. Asemenea simulari sunt deosebit de complexe, ele implicand mii de variabile.

Simularea partiala se refera doar la unele activitati sau subactivitati din intreprinderi. Pe baza lor se pot lua decizii deosebit de eficiente, mai ales in domeniul productiei.

Principalul avantaj al utilizarii simularii in luarea deciziilor consta in asigurarea de decizii de mare eficacitate, in conditiile unui volum de munca mai redus din parte managerilor, ce preintampina utilizarea neeconomica a resurselor, concomitent cu accelerarea procesului de formare si perfectionare a acestora.

Limita principala a utilizarii simularii decizionale rezida in laboriosul si pretentiosul proces de elaborare a simularii decizionale. La aceasta se adauga si necesitatea actualizarii cvasipermanente a modelelor si variabilelor implicate pentru a reflecta schimbarile frecvente ce intervin in situatiile decizionale considerate din firma.

4.3. Metodologia de reproiectare a sistemului decizional

Integrata in metodologia de remodelare a firmei, reproiectarea sistemului decizional trebuie sa parcurga mai multe etape si faze dupa cum urmeaza:

Etapa I - Culegerea si inregistrarea informatiilor privind conceperea si functionarea sistemului decizional

- a) Succinta caracterizare a decidentilor individuali si de grup
 - denumire;
 - nivel ierarhic pe care se afla;
 - compartiment;
 - pondere ierarhica;
 - sarcini, atributii, responsabilitati si competente ce le revin, conform Regula-mentului de organizare si functionare si a fiselor de post.

- b) Lista deciziilor adoptate intr-un anumit interval de timp (de regula unul sau mai multi ani) preluate din registrele de procese verbale ale organismelor participative de management sau din hotararile scrise ale managerilor de nivel superior.

- c) Incadrarea tipologica a deciziilor adoptate, conform modelului:

Tabel nr. 3

Nr. crt.	Decizia adoptata	Criterii de clasificare							Obs.
		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Legenda:

- | | |
|--|--|
| C ₁ - natura variabilelor implicate | C ₅ - amploarea decidentului |
| C ₂ - orizont si implicatii | C ₆ - amploarea |
| C ₃ - esalonul managerial | competentelor decidentului |
| C ₄ - frecventa adoptarii | C ₇ - posibilitatea anticiparii |

d) Stabilirea apartenentei deciziilor adoptate pe functii ale managementului

Tabel nr. 4

Nr. crt.	Decizia adoptata	Functii ale managementului						Obs.
		Pv	O	Co	A	C-E	PM	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

Legenda:

- | | |
|-----------------|--|
| Pv - previziune | A - antrenare |
| O - organizare | C-E - control-evaluare |
| Co - coordonare | PN - procesul de management in ansamblul sau |

e) Stabilirea apartenentei deciziilor adoptate pe functiuni ale firmei

Tabel nr. 5

Nr. crt.	Decizia adoptata	Functii ale firmei						Obs.
		C-D	P	Ps	F-C	C	F	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

Legenda:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| C-D - cercetare - dezvoltare | C - comercial |
| P - productie | F-C - financiar - contabila |
| Ps - personal | F - firma in ansamblul sau |

f) Evidentierea parametrilor calitativi ai deciziilor

Tabel nr. 6

Nr. crt	Decizia adoptata	Cerinte de rationalitate					Obs.
		Funda-mentare stiintifi-ca	Impu-terni-cire	Integrare in ansam-blul deciziilor	Oportu-nitate	Com-pletitu-dine	
0	1	2	3	4	5	6	7

g) Instrumentul decizional utilizat

Se vor evidentia metodele si tehnicile decizionale folosite de manageri in fundamentarea, adoptarea si aplicarea deciziilor in cele trei stari ale conditiilor obiective - de certitudine, incertitudine si risc.

h) Prezentarea unor procese decizionale strategice - tactice

Pentru deciziile strategice si tactice se vor prezenta mecanismele decizionale utilizate si maniera de regasire a etapelor specifice acestora.

i) Alte aspecte privind sistemul decizional.

Etapa a II-a - Analiza sistemului decizional

a) Analiza incadrarii tipologice a deciziilor adoptate

Informatiile furnizate de tabelul nr. 3, permit determinarea unor indicatori si indici specifici, respectiv intensitatea decizionala medie si ponderea unui anumit tip de decizii in ansamblul deciziilor adoptate.

b) Analiza incadrarii deciziilor pe functii ale managementului

Tabelul nr. 4, pune la dispozitia specialistilor care reproiecteaza sistemul decizional, informatiile necesare pentru determinarea contributiei deciziilor adoptate la exercitarea functiilor manageriale. Tot aici, se vor evidentia si echilibrele sau dezechilibrele adordarii proceselor de management de catre decidentii investigati.

c) Analiza incadrarii deciziilor pe functiuni ale firmei

Informatiile din tabelul nr. 5 vor fi tratate ca si cele din tabelul nr. 4.

d) Analiza calitatii deciziilor

Modul de regasire sau de respectare a principalilor parametri calitativi ai deciziilor adoptate pe baza tabelului nr. 6, constituie o alta "zona" importanta a analizei

sistemului decizional si, implicit, o sursa semnificativa a viitoarei perfectionari aduse acestuia.

e) Analiza instrumentului decizional

Pentru analiza instrumentului decizional, va fi evidentiata corespondenta dintre natura deciziilor adoptate si metodele decizionale la care s-a apelat in functie de pozitia ierarhica a decidentului. Analiza instrumentului decizional se va corela cu cea de la punctul precedent, in special, cu cerinta referitoare la fundamentarea stiintifica a deciziilor.

f) Analiza proceselor decizionale strategico-tactice

Aici se urmareste scenariul metodologic de fundamentare, adoptare si aplicare a deciziilor strategice si tactice, maniera de concepere si disimulare a fiecarei etape a acestuia.

g) Simptome pozitive si negative ale conceperii si functionarii sistemului decizional

Elementele de analiza evidentiata de fazele precedente permit conturarea unor simptome pozitive si negative, pe baza carora se vor proiecta solutii decizionale, dupa urmatorul model:

Tabel nr. 7

Simptome pozitive	Simptome negative	Observatii
1	2	3

Etapa a III-a - Reproiectarea sistemului decizional al organizatiei

a) Stabilirea principalelor modalitati de perfectionare a sistemului decizional.

In aceasta categorie se includ:

- imbunatatirea tipologica a deciziilor adoptate si corelarea acestora cu pozitia ierarhica a decidentului;
- abordarea echilibrata a proceselor de management;
- tratarea decizionala echilibrata a componentelor procesuale ale firmei;
- imbunatatirea calitatii deciziilor adoptate;
- derularea proceselor decizionale strategico-tactice dupa scenarii judicios structurate si riguros respectate;
- imbogatirea si modernizarea instrumentarului decizional utilizat;
- pregatirea si perfectionarea decizionala si manageriala corespunzatoare ale decidentilor.

- b) Stabilirea deciziilor la nivelul fiecarui decident.

Etapa a IV-a - Implementarea noului sistem decizional

- a) Program de implementare prin care se concretizeaza reprojectarea decizionala prin intocmirea fisei decizionale pentru fiecare manager.
- b) Determinarea eficacitatii solutiilor decizionale
Se determina efectele generate de operationalizarea modalitatilor de perfectionare a sistemului decizional, eforturile solicitate de aceasta si eficienta directa si indirecta ce rezulta din compararea efectelor si eforturilor.

BIBLIOGRAFIE:

Management - editia a III-a revizuita
Profesor universitar doctor Ovidiu Nicolescu
Profesor universitar doctor Ion Verboncu
Editura economica, 1999