

ODLUČIVANJE

Upravljački proces ma kog preduzeća odvija se donošenjem odgovarajućih odluka i njihovim pretvaranjem u akcije, pa se za proces odlučivanja može reći da predstavlja proces izbora upravljačkih akcija od više mogućih i realizaciju izabrane.

Osnovne karakteristike procesa odlučivanja:

- složeni uslovi poslovanja i velika međupovezanost poslovnih sistema
- brzina odlučivanja
- kvalitet odluka

Ušesnici procesa odlučivanja:

- subjekat (donosilac odluke: grupa ili pojedinac)
- objekat (predmet o kome se odlučuje, odnosno sama izabrana akcija, ili skup alternativnih akcija iz kojih se vrši izbor).

Jedna od osnovnih klasifikacija odluke deli na:

- strategijske (daju efekte nakon jednog odlučivanja)
- taktičke (manji broj ponavljanja u procesu odlučivanja)
- i operativne (donose manje rezultate kroz niz odluka koje se često ponavljaju).

Za uspešno donošenje odluka potrebno je poznavanje ponašanja svake alternative u budućnosti. Ponašanje budućih događaja skopčano je sa neizvesnošću, što otežava izbor prave alternative. Uticajni faktori mogu biti internog karaktera i na njih je u većoj meri moguće uticati, ali i eksternog na koji se vrlo malo ili ni malo ne može uticati od strane donosioca odluke. Problem se rešava tako što se odgovarajućim predviđanjem može suziti polje neizvesnih alternativa, tako da se razmatraju alternative čija buduća stanja možemo da predvidimo.

Definisanje procesa odlučivanja:

Proces odlučivanja se odvija kroz dve faze:

- Fazu pripreme za donošenje odluke i
- Fazu donošenja odluke.

Prema Ansoffu, postoje 4 faze procesa poslovnog odlučivanja:

- Opažanje ili potrebu za donošenjem odluke
- Formulacija alternativa
- Ocena alternativa
- Izbor jedne alternative.

Detaljna podela procesa odlučivanja:

1. Evidentiranje problema
2. Rangiranje problema
3. Definisanje problema
4. Sakupljanje činjenica
5. Predviđanje budućnosti
6. Formiranje modela
7. Rešavanje problema
8. Vrednovanje rezultata
9. Donošenje odluka
10. Kontrola izvršenja
11. Analiza posledica izvršenja.

Primenom kvantitativnih metoda proces odlučivanja
sastoji se iz sledećih faza:

1. Definisanje problema koji bi trebalo rešiti .
2. Formulisanje ciljeva koje treba dostići rešenjem problema .
3. Izbor kriterijuma za merenje dostizanja cilja (ciljeva) .
4. Iznalašenje mogućih alternativnih rešenja .
5. Iznalaženje najbolje alternative .
6. Donošenje odluke o realizaciji najbolje alternative.

Osnovne (globalne) odluke o razvoju preduzeća odnose se na:

1. definisanje i izbor strategije razvoja preduzeća
2. definisanje i izbora razvojne politike preduzeća
3. definisanje i usvajanje dugoročnog i srednjeročnog plana razvoja
4. definisanje i usvajanje pojedinačnih planova razvoja preduzeća
5. selekciju i izbor razvojnih projekata
6. izrade i ocene predinvesticionih studija
7. izradu i ocenu studija tržišta
8. izradu i ocenu investicionih programa
9. izradu i usvajanje investiciono-tehničke dokumentacije
10. donošenje konačne odluke o realizaciji određenog investicionog projekta.

Odluke koje se odnose na pojedinačne akcije:

1. Odluke o inovaciji postojećeg proizvodnog programa
2. Odluke o uvođenju novog proizvodnog programa
3. Odluke o poboljšanju postojeće tehnologije i organizacije
4. Odluke o izboru tehnologije
5. Odluke o izboru lokacije
6. Odluke o ekološkim rešenjima
7. Odluke o izvorima finansiranja
8. Odluke o izboru projekatata
9. Odluke o izboru izvođača radova i sl.

METODE ODLUČIVANJA

Metode matematičkog programiranja (optimizacije) predstavljaju metode koje nam omogućavaju izbor jednog rešenja iz skupa raspoloživih.

Skup kvantitativnih metoda odlučivanja možemo podeliti na:

- jednokriterijumske i
- višekriterijumske.

Jednokriterijumske metode su metode koje se odnose na rešavanje problema odlučivaja pri postojanju samo jednog kvantitativnog kriterijuma, pomoću koga se meri stepen dostizanja postavljenog cilja.

Vrste metoda odlučivanja:

- metod modeliranja
- drvo odlučivanja
- metode matematičkog programiranja.

Metod modeliranja

predstavlja određeni način misaonog ili materijalnog približnog prikaza originala.

Original može biti:

- objekat
- proces
- pojava ili
- realan sistem na koga se odnosi formirani model.

Model nam pomaže da istražimo ponašanje originala u realnim uslovima kako bi bolje upravljali realnim sistemom.

Drvo odlučivanja

predstavlja poseban metod u kome se realan problem predstavlja kao stablo koje se grana u više mogućih alternativnih rešenja. Primenjuje se za iznalaženje rešenja problema u uslovima neizvesnosti i rizika kod kojih problem odlučivanja ima više alternativnih rešenja. Grafički se može predstaviti stablom gde grane predstavljaju alternativne pravce sa određenom verovatnoćom pojavljivanja, a čvorovi mesto odlučivanja. Na taj način formira se lanac povezanih i međuzavisnih odluka koje utiču i opredeljuju osnovnu, odnosno konačnu odluku.

Metode matematičkog programiranja

se koriste za izbor optimalnog rešenja iz skupa raspoloživih. U matematičkom smislu zadatak matematičkog programiranja se svodi na određivanje ekstremne vrednosti realne funkcije višepromenljivih pri zadatim uslovima i ograničenjima.

Najpoznatije metode matematičkog programiranja su:

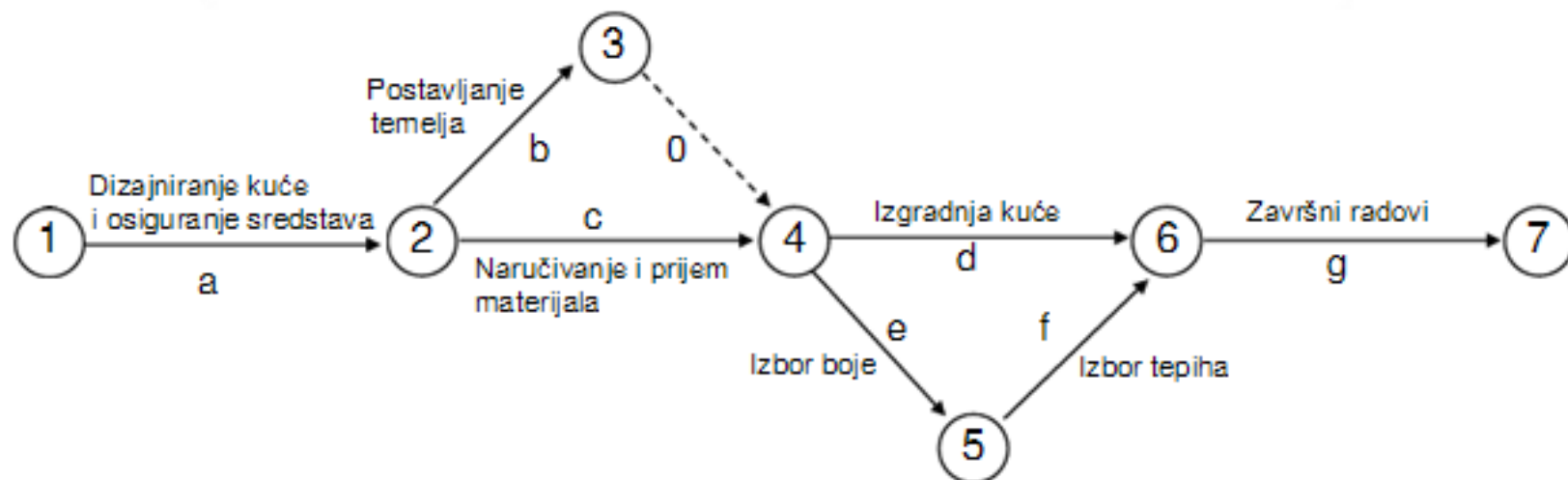
- linearno programiranje
- nelinearno programiranje
- celobrojno programiranje
- jedannula programiranje
- dinamičko programiranje
- stohastičko programiranje
- heurističko programiranje

Ostale metode odlučivanja:

- Tehnika mrežnog planiranja
- Delfi metod
- Metode investicionog odlučivanja i sl.

Izrada liste aktivnosti i njihove međuzavisnosti (1/2)

<i>Oznaka i opis aktivnosti</i>	<i>Prethodne aktivnosti</i>
a) Dizajn kuće	-
b) Izrada temelja	a
c) Naručivanje i prijem materijala	a
d) Izgradnja kuće	b, c
e) Izbor boje	b, c
f) Izbor tepiha	e
g) Završni radovi	d, f



Delfi metod

Postupak primene na primeru istraživanja tržišta

1. definisati problem predviđanje buduće prodaje novog proizvoda
2. formirati tim eksperata od 10-15 članova
3. određivanje horizonta u kome će se vršiti predviđanje
4. u prvoj seriji upitnika tražiti pojedinačno od svakog eksperta prognozu prodaje novog proizvoda i argumente prognoze
5. u drugoj seriji upitnika, ekspertima se šalju informacije o srednjoj vrednosti i donjeg i gornjeg kvartala i od njih se traži da se na osnovu toga koriguju svoju prognozu i ujedno daju argumente
6. u zadnjoj seriji (obično ih bude 3 do 4), od eksperata se traži da svako od njih da konačnu prognozu, na bazi prethodno dobijenih informacija iz predposlednjeg kruga, o prognozama ostalih učesnika.

Metode investicionog odlučivanja

Obuhvataju ocenu efikasnosti određenih projekata, da bi se isti prihvatio ili odbacio, ili izbor jednog iz skupa razmatranih projekata.

1. Kriterijum neto sadašnje vrednosti
2. Interna stopa rentabilnosti
3. Rok vraćanja
4. Benefitcost analiza

Metode odlučivanja u uslovima neizvesnosti:

- Senzitivna analiza
- Scenario metod
- Teorija igara
- Minimax metod
- Maximax metoda
- Hurvicova metoda
- Lopitalova metoda
- Metoda očekivane vrednosti
- Savageova metoda vrednoti
- Bernulijeva metoda

ZADATAK ZA STUDENTE

Identifikovati šta je od dole navedenog strateški
a šta taktički potez?

1. Identifikacija merljivih ciljeva i zadataka
2. Razumevanje potreba, želja, vrednosti, opcija potencijalnog auditorijuma
3. Direktan pristup/komunikacije sa zaposlenima, klijentima-kupcima, njihova iskustva sa proizvodom, dizajnom
4. Štampanje kataloga, brošura, prodajnih listi
5. Segmentacija i postavljanje prioriteta na potencijalnom tržištu
6. Razvoj jezgra tj suštine budućeg poslovanja uključujući proizvod ili uslugu
7. Komunikacija sa potrošačima on line (interaktivan web sajt)
8. Oglašavanje/štampa, elektronski mediji, online.....
9. Public relations / odnos sa medijima, socijalnim okruženjem, zajednicom
10. Identifikacija direktnog pristupa/demonstracija životnog stila, veza sa vrednostima društva u kom živimo
11. Promocija/organizovanje javnih promocija, rasprodaja kao podstrek na akciju

TEST ZA STUDENTE

Šta se od navedenog može smatrati
kao relevantan podatak

1. Broj ženskih i muških članova grupe
2. Broj zaposlenih u kompaniji
3. Intervju snimljen na traci
4. Sve od navedenog

ODGOVOR

SVE OD NAVEDENOG

Kada je cilj da se dobiju informacije i da se jasno definišu problemi koji se istražuju u cilju stvaranja hipoteze, onda se to odnosi na:

1. Dubinski oblik marketing istraživanja
2. Opisni oblik marketing istraživanja
3. Uzročni oblik marketing istraživanja
4. Eksperimentalni oblik marketing istraživanja
5. Sve od navedenog

ODGOVOR

DUBINSKI OBLIK MARKETING ISTRAŽIVANJA

Šta je od sledećeg tačno?

1. Sekundarni podaci su tačniji od primarnih
2. Istraživač bi trebalo da pokuša da dobije sekundarne podatke pre nego što počne istraživanje u cilju dobijanja primarnih podataka
3. Ako istraživač dobije sekundarne podatke od onih koji ih sakupljaju on će ih upotrebiti ili će tražiti drugi izvor za dobijanje sekundarnih podataka
4. Svi odgovori su netačni

ODGOVOR

ISTRAŽIVAČ BI TREBALO DA POKUŠA DA
DOBIJE SEKUNDARNE PODATKE PRE NEGO ŠTO
POČNE ISTRAŽIVANJE U CILJU DOBIJANJA
PRIMARNIH PODATAKA

Kvantitativno marketing istraživanje ima za cilj sve dole navedeno OSIM:

1. Testiranje raznih vrsta hipoteza
2. Dobijanje što preciznijih predviđanja o vezi između tržišnih faktora i ponašanja potrošača
3. Dobijanje značajnih konkurentskih prednosti za kompaniju
4. Dobijanje logičnih, osmišljenih odnosa između različitih promenljivih parametara
5. Razumevanje postojećih odnosa između raznih varijabli

ODGOVOR

DOBIJANJE ZNAČAJNIH KONKURENTSKIH PREDNOSTI
ZA KOMPANIJU

Za koje dole navedene ciljeve kvalitativna analiza daje bolje rezultate?

1. Donošenje generalnih zaključaka iz istraživanja
2. Dobijanje sadržajnijih, upotrebljivih podataka
3. Razumevanje malih razlika u odnosima ekonomskih parametara
4. Visok stepen pouzdanosti podataka
5. Visok stepen sigurnosti dobijenih podataka

ODGOVOR

DOBIJANJE SADRŽAJNIJIH, UPOTREBLJIVIH
PODATAKA

Optimalni broj učesnika u fokusiranoj grupi ispitanika

1. 1-2 člana
2. 3-7 članova
3. 8-12 članova
4. 12-20 članova
5. 20-50 članova

ODGOVOR

8-12 ČLANOVA