

UDC: 330.3

## METHODS OF REASONING THE DECISIONS IN THE CORPORATE MANAGEMENT

### METODE DE ARGUMENTARE A DECIZIILOR ÎN MANAGEMENTUL CORPORATIV

*GALBEN Ilian, PhD,  
Free International University of Moldova, Chisinau  
ROȘCA Petru, PhD in Economics, University Professor,  
Free International University of Moldova, Chisinau*

*GALBEN Ilian, doctor în științe economice, conferențiar universitar,  
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău  
ROȘCA Petru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar,  
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău*

**Annotation:** *There are examined in this article various aspects related to the modalities of decision-making within the managerial activity. A classification is provided for decision options. There are also described: the decisional environment, the stages of decision-making process, types of decisions depending on the level of management, models used in grounding decisions etc.*

**Adnotare:** *În acest articol sunt examinate diverse aspecte privind modalitățile de decizie luate în cadrul activității manageriale. O clasificare este furnizată pentru opțiuni de decizie. În același timp sunt descrise: mediul decizional, etape ale procesului de decizie, tipuri de decizii în funcție de nivelul de management, modelele utilizate în motivarea deciziilor etc.*

**Keywords:** *methods, argumentation, decision, management, corporate management.*  
**Cuvinte-cheie:** *metode, argumentare, decizie, management, management corporativ.*

## Introducere

### Decizia și tipurile ei

Una din caracteristicile de bază ale managementului este abilitatea de a lua decizii bune, de a deosebi o decizie rea de o decizie bună. Se știe că în activitatea curentă, majoritatea deciziilor sunt neînsemnate. Însă există și decizii mai importante, care presupun o fundamentare corespunzătoare. Dar nu putem ști dacă o decizie a fost mai bună decât după ce s-a vedea consecințele acesteia.

O altă modalitate de a judeca deciziile constă în considerarea modului în care a fost luată decizia. O decizie bună este atunci când cel care a luat-o înțelege bine contextul, obiectivele, variantele alternative posibile și o serie de consecințe posibile ale deciziei. Selectarea alternativelor se va face într-o manieră rațională, în concordanță cu obiectivele deciziei respective. Pe de altă parte, o decizie proastă este cea decizie luată într-un mod irațional și neglijent.

Paradocsul acestei metode constă în faptul că o decizie neglijentă sau total întâmplătoare poate avea rezultate mai bune decât cele mai elaborate decizii. Însă, pe termen lung, deciziile mai documentate și cercetate au o probabilitate mai mare de a genera rezultate satisfăcătoare față de cele luate la întâmplare.

Una din problemele cele mai arzătoare cu care se confruntă întreprinzătorii internaționali este indentificarea și selectarea partenerilor de distribuție corespunzători. În opinia noastră, alegerea canalelor de distribuție este foarte importantă, deoarece partenerii își pot asuma o parte din responsabilitățile de marketing. În același timp, decizia referitoare la distribuție reprezintă unul dintre cele mai importante elemente ale strategiei de pătrundere pe o piață [5, p. 181]

### Material și metode

Pentru înțelegerea corectă a deciziei și realizarea diferențierelor între tipurile de decizii se cere de a analiza elementele de bază ale unei decizii. Mitzberg H. [2] clasifică opțiunile unei decizii astfel: *opțiuni date* (existente în forma finală încă de la începutul procesului decizional); *opțiuni gata elaborate* (create în mediul decizional și descoperite în timpul procesului decizional); *opțiuni făcute la comandă* (elaborate special pentru decizia în cauză); *opțiuni modificate* (opțiuni gata făcute, cu unele caracteristici obișnuite). *Factorii necontrolabili* reprezintă acei factori care, deși influențiază rezultatul final, nu pot fi controlați direct de către decident.

Luarea în considerație a factorilor necontrolabili, în opinia unor autori [1, p.166], presupune parcurgerea următoarelor trei etape: *identificare factorilor care vor influența consecința finală a deciziei*; *identificarea stărilor sau nivelele pe care le poate atinge fiecare factor necontrolabil*; *încercarea de a preziona probabilitatea acestor stări sau a nivelelor aferente fiecărui factor necontrolabil în parte*. *Consecințele* deciziei apar în urma fiecărei combinații dintre o opțiune decizională și o stare a naturii.

### Rezultate și discuții

Persoanele care ocupă diverse poziții în cadrul unei firme îndeplinesc sarcini manageriale diferite, deci este și normal ca deciziile luate să nu fie de același tip. Pentru a putea diferenția deciziile este necesară o clasificare a acestora. O metodă de clasificare constă în a stabili care parte a firmei are responsabilitatea deciziei. Astfel se poate schița un fel de *arbore decizional*, care este aproape similar cu structura organizatorică a firmei.

Pentru diferențierea deciziilor se propun trei criteii de clasificare a acestora, și anume: proporția din firmă care este influențată de luarea deciziei (decizia este *strategică* sau *curentă*); gradul de difenire a deciziei (decizia este *structurată* sau *nestructurată*); gradul de dependență a deciziei față de alte decizii (decizia este *dependentă* sau *independentă*).

Teoretic există un număr infinit de tipuri de decizii. Pentru a analiza modul în care variază elementele deciziilor în funcție de tipul deciziei, se poate face o generalizare a acestora după cum rezultă din Tabelul 1.

Tabelul 1. Influența tipului de decizie asupra elementelor deciziei [1, p.169]

	Organismul deciziei	Opțiuni	Factiri necontrolabili	Consecințe
Decizii curente, independente și structurate	Este posibil să aibă o singură persoană, cu autoritate, deoarece decizia este limitată, bine înțeleasă și este greu să influențeze alte decizii.	Probabil că vor fi multe opțiuni evidente, dar numărul acestora ar putea fi destul de mare.	Este posibil să existe câțiva factori necontrolabili, datorită naturii dependente a deciziei – ceea ce există va fi probabil bine documentat.	Ar putea exista câteva caracteristici ale fiecărei consecințe, dar este posibil ca acestea să poată fi prevăzute cu multă precizie.

Decizii strategice, nestructurate și dependente	Este posibil să necesite mai multe persoane, deoarece decizia este importantă pentru întreaga firmă, este supusă diverselor interpretări și poate avea efecte în întreaga firmă.	Este puțin probabil să fie evidente de la început, însă numărul acestora nu este mare, deoarece sunt greu de generat (în cazul opțiunilor nestructurate).	Pot exista mulți factori necontrolabili, unii dintre aceștia nefiind cunoscuți, iar cei mai mulți fiind greu de prevăzut.	Ar putea exista câteva caracteristici ale fiecărei consecințe, dar toate acestea pot fi greu de prevăzut.
---	--	---	---	---

### Mediul decizional

Mediul în care activează firma este un fenomen recent. Teoriile clasice despre firmă aveau tendințe de a studia mai mult organizarea lor interioară, căutându-se modalitățile organizării perfecte, care să permită desfășurarea cu succes a activității, pe baza unor metode de lucru corespunzătoare și a unei organizări bune. În acest context, *eficiența* activităților interne este văzută ca o modalitate de obținere a eficienței generale.

Opiniile moderne consideră că firma este un *sistem deschis*, care își procură resurse din mediu și le restituie acestuia, sub forma produselor și serviciilor, adaptându-se și reacționând la modificarea oportunităților, amenințărilor și provocărilor mediului.

Tot ce se află în afara firmei face parte din mediul acesteia. Totuși, experiența arată că firma nu intră în relație simultan cu toate elementele din mediul său. În timp ce unii factori din mediul firmei pot avea un rol major în crearea și modelarea unei anumite decizii, o mare parte a mediului poate fi considerată inactivă.

Pentru a înțelege relațiile dintre firmă și mediul său, trebuie să facem distincția între mediul *specific* și mediul *general* al firmei. În analiza mediului decizional al firmei se vor lua în calcul două aspecte care afectează contextul unei decizii și anume: dacă *mediul este simplu* sau *complex*; dacă mediul este *static* sau *dinamic*.

*Mediile simple* sunt acelea care au relativ puține elemente, care sunt asemănătoare și bine înțelese. Pe de altă parte, un *mediu complex* are un număr mai mare de factori, aceștia putând să fie diferiți, iar relațiile dintre ei destul de greu de înțeles. Un *mediu static* este un mediu care nu se schimbă în timp, iar *mediu dinamic* este supus schimbărilor care, vor putea fi greu de previzionat. Deciziile pe care le ia o firmă depind de mediul în care aceasta își desfășoară activitatea și sunt foarte diferite (Tabelul 2).

Tabelul 2. Incertitudinea în funcție de mediu [1, p.171]

	Mediul static - factorii nu se schimbă	Mediul dinamic - factorii sunt în continuă schimbare
Mediul simplu - există un număr mic de factori relevanți, toți aceștia fiind asemănători.	Incertitudinea percepută - scăzută.	Incertitudinea percepută - relativ ridicată.

Mediul complex - există un număr mic de factori relevanți, care sunt diferiți între ei.	Incertitudinea percepută - relativ scăzută.	Incertitudinea percepută - ridicată.
--	---	--------------------------------------

### Decidenții

Managerii iau diferite decizii în timpul activității lor. Deși managerii de la nivelele inferioare nu iau decizii atât de importante cum ar fi schimbarea compoziției unui produs, deciziile lor cumulare influențiază eficiența firmei.

Un proces de luare a deciziilor include, în general, patru etape (Figura 1).

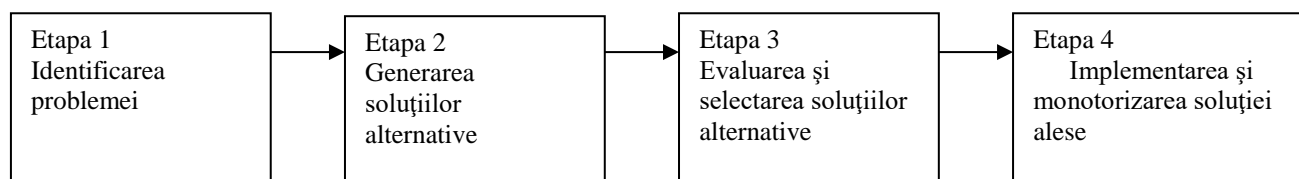


Figura 1. Etapele procesului de luare a deciziei [1, p.172]

Tipurile de probleme cu care se confruntă decidenții sunt: *probleme stringente* (dificultăți majore, care necesită o acțiune imediată); *probleme mai puțin stringente* (acest tip de probleme necesită găsirea unor soluții a căror importanță nu este neglijabilă, dar care nu sunt la fel de presante); *oportunități* (sunt acele situații care oferă firmei posibilitatea de câștig dacă se acționează rapid).

Deciziile luate de decident pot fi:

- *decizii programate* care sunt luate în situații de rutină, repetitive, bine structurate, pe baza unor norme determinate anterior;
- *decizii neprogramate* sunt acelea pentru care normele determinate anterior nu se pot folosi deoarece situațiile sunt noi sau altfel structurate.

Deciziile luate în condiții de incertitudine presupun un anumit risc, datorită posibilității ca soluția aleasă să genereze pierderi și să nu conducă la rezultatele așteptate.

Reprezintă interes experiența multor firme din țările dezvoltate în domeniul luării deciziilor. De exemplu, Pascale R.T., Athos A.G. în cartea „*Arta gestionării japoneze*” [4], comparând particularitățile atitudinea individuale ale muncitorilor din America și Japonia și modalitățile prin care managerii încearcă să gestioneze cu colectivele, menționează că conducătorii japonezi consideră ca sarcina lor principală este de a avea o atenție cât e posibil de mare necesităților economice, sociale, psihologice și spirituale a fiecărui muncitor pentru a obține cea mai înaltă productivitate în muncă, ceea ce ei într-adevăr și demonstrează.

Educată în baza tradițiilor colectivismului sistemul japonez de gestionare atrage o atenție mai mare devotamentului de grupă, acordului și colaborării în internul colectivului, decât activității și responsabilității persoanelor indivize... Fiecare trebuie să facă ceea ce consideră mai important pentru a atinge scopul stabilit de colectiv la momentul dat. Cercetările efectuate la filialele firmelor japoneze în mai multe țări confirmă că *gestionarea japoneză* se bazează pe următoarele șase principii: *garantarea ocupării în câmpul muncii și crearea atitudinii de încredere; prezența permanentă a conducerii la producție; publicitate și prețuirea corporației; gestionarea bazată pe informație; dirijarea orientată la calitate; întreținerea cureteniei și a ordinii.*

### Procesul decizional

Modele de luare a deciziilor studiate anterior sunt denumite generic *modele descriptive*, deoarece arată efectiv cum iau managerii decizii. Dar există și modele cunoscute sub denumirea de *modele normative*, pentru că arată cum ar trebui să ia decizii managerii. Deși nu garantează succesul, folosirea acestora crește șansele de a lua decizii optime. Procesul de luare a deciziei se realizează în patru etape și anume: *identificarea problemei* (examinarea mediului pentru evaluarea circumstanțelor, determinarea situațiilor problematice, stabilirea naturii și cauzelor problemei); *generarea soluțiilor alternative* (restringerea criticilor aduse alternativelor, stimularea gândirii, oferirea cât mai multor idei posibile, combinarea și îmbunătățirea ideilor); *evaluarea și selectarea alternativelor* (evaluarea fezabilității, calității și acceptabilității, a costurilor, reversibilității și eticii); *implementarea și monitorizarea soluțiilor alese* (planificarea aplicării soluțiilor, luarea în calcul a modului în care decizia îi afectează pe ceilalți, dezvoltarea mecanismelor următoare).

Monitorizarea soluției este necesară pentru ca managerii să se asigure că acțiunea se desfășoară așa cum a fost planificată și că problemele apărute în luarea deciziei au fost realizate.

### Modele de fundamentare a deciziilor

Frecvent diferențele de percepere determină viziuni diferite asupra aceleiași realități. Astfel, deciziile mai mult personale pot să nu fie identice atât timp cât se iau pe baza unor *modele mentane* diferite. De aceea, este necesară cunoașterea procesului creării modelelor formale. Existența unui model bun trebuie să satisfacă următoarele condiții: înțelegerea variabilelor-cheie din cadrul deciziei; cunoașterea relației *cauză - efect* care influențiază variabilele; aprecierea modului în care pot fi folosite formulele matematice în stabilirea modelelor.

Există un punct de vedere eronat, larg răspândit printre manageri, conform căruia modelele trebuie să fie sofisticate și matematice pentru a contribui la luarea deciziei. Acest lucru este departe de a fi adevărat. Modelele pot fi folosite pentru a ajuta la luarea deciziei în multe feluri și în toate fazele procesului decizional. Ele pot fi utilizate: pentru a spori înțelegerea deciziei de către decident; pentru a stimula creativitatea în căutarea de soluții posibile pentru problemă; pentru a ajuta la evaluarea alternativelor.

De-a lungul timpului după al doilea război mondial, utilizarea modelelor în fundamentarea deciziilor s-a dezvoltat în două direcții: prima, ca un *model de abordare* a deciziilor de management prin modelare; a doua, prin elaborarea de metode și *modele standart* puternice care să rezolve câteva clase de decizii bine delimitate și care se întâlnesc în mod obișnuit. În literatura de specialitate pe larg sunt abordate metodele de aplicare a modelelor matematice la rezolvarea diferitor probleme economice, unele din aceste metode sunt studiate și în econometrie [6; 8].

În opinia unor autori [1, p.176-179; 7, p.220-227], aceste modele sunt: modele de programare liniară; modelele firului de așteptare; modele concurențiale; modele euristice; modele de simulare.

1. **Modelele de programare liniară.** Aceste modele tratează clasele de decizii în care resursele trebuie alocate uneia sau mai multor activități. Ca atare, există reguli care guvernează posibilitatea unei alocări. Aceste reguli fie limitează nivelul resurselor care poate fi alocat activităților, fie afectează modul în care pot fi combinate resursele. Regulile sunt numite *restricții*. Combinarea resurselor este apoi legată de o măsură formală a obiectivelor numită *funcție obiect*, care poate fi maximizată (dacă este exprimată, spre exemplu, în termeni de profit) sau minimizată (dacă este exprimată în termeni de cost). Atunci când restricțiile și funcția obiectiv sunt funcții liniare, poate fi formulat un model de programare liniară.
2. **Modele bazate pe teoria firului de așteptare.** Cozile apar ca rezultat al dezechilibrului pe termen scurt între cerere și ofertă. Preblemele firului de așteptare pot lua multe forme în

- funcție de maniera în care sistemele fundamentale intrare – servire – ieșire sunt aranjate. Aceste modele nu *rezolvă* ca atare acest tip de probleme. Modelele firului sunt folosite în general pentru a prezice comportamentul sistemelor de așteptare, comportamentul de costuri să poată fi combinate pentru a evalua aranjamentele alternative. Însă, există câteva limite serioase ale acestor modele de a trata sistemele mai complexe întâlnite în practică. Restricțiile practice majore privesc natura distribuțiilor sosirii clienților în firul de așteptare și mărimea sistemului (numărul unităților de servire), în special în sistemele în serie.
3. **Modele concurențiale.** Caracteristica distinctivă a problemelor concurențiale privește natura variabilelor de intrare necontrolabile. Exemplu clasic al unei asemenea situații este jocul foarfece – hârtie – piatră. În acest joc, cei doi jucători indică simultan una din cele trei alternative de joc: *foarfece*, *hârtie* sau *piatră*. Câștigător este cel cu un joc care îl domină pe celălalt. Totuși, regulile de dominanță sunt circulare, astfel foarfecele taie hârtia, împachetează piatra, piatra topește foarfecele, foarfecele taie hârtia ș.a.m.d. Modelele de teoria jocurilor au fost dezvoltate pentru a rezolva acest tip de decizie, în sensul adoptării unei combinații optime de alternative care să optimizeze *valoarea* jocului, adică, să minimizeze pierderile așteptate sau să maximizeze câștigurile așteptate, presupunând un adversar rațional.
  4. **Modele euristice.** Managerii ar putea dori adesea optimul în deciziile lor, dar acesta este un concept dificil de folosit în practică. Modelele matematice de optimizare folosesc un set rigid de ipoteze privitoare la obiectivele decidentului, orizontul de timp considerat și natura deciziei însuși. Există două domenii în care modelele euristice s-au dovedit folositoare în mod deosebit: acolo unde decizia este prost structurată și nu se potrivește ipotezelor unui model matematic standard; acolo unde gama soluțiilor realizabile este atât de mare încât chiar metodele de calcul modern nu permit enumerarea completă.
  5. **Modele de simulare.** Într-un fel, toate modelele reprezintă o *simulare* în măsura în care imită realitatea. Esența modelelor de simulare este aceea că se bazează pe o formulare a procedurii care subliniază relațiile logice între variabile. Termenul *simulare* se referă la metoda prin care modelul este folosit pentru a face predicții. Un model de simulare ia de obicei forma unei diagrame de flux logice, care descrie corelațiile între variabile. Modelul este apoi utilizat pentru a executa procedura descrisă în diagrama de flux și astfel comportamentul oricărui sistem modelat este simulat.

### Concluzii

În **concluzie** putem constata, că atunci când se confruntă cu rolul modelelor decizionale expuse anterior, opinia managerilor tinde să se polarizeze. O minoritate ar respinge ideea modelării, ca fiind nefolositoare. Ea va spune că intuiția și judecata unui manager este mai bună decât orice model matematic. Se va spune că multe modele ori vor trage concluzii evidente despre anumite probleme, ori vor spune totul, dar numai ce este esențialul. Pe de altă parte, cei ce cred cu adevărat în modelele matematice, sau au un anumit interes în folosirea lor, știu că disciplina și logica riguroasă a procesului de modelare poate trece de unele neadevăruri și presupuneri nejustificate ale managerilor. Un model bine pus la punct va putea furniza o soluție ce altfel nu ar fi putut fi găsită. Mai mult, modelele ne stau la dispoziție sau pot fi dezvoltate, deci de ce să nu le folosim? Nu numai că este adevărat, dar este și nesăbuit să refuzi să folosești ceva ce te-ar putea ajuta în luarea deciziilor, și doar un manager foarte leneș și slab poate folosi doar modelele matematice.

### Decizii în grup

Majoritatea deciziilor dintr-o firmă sunt luate de mai multe persoane, *în grup*. Avantajele și dezavantajele deciziilor de grup față de cele individuale sunt prezentate în Tabelul 3.

Tabelul 3. Avantaje și dezavantaje ale deciziilor în grup [1]

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se folosesc mai multe informații și cunoștințe.</li><li>2. Pot să apară mai multe variante.</li><li>3. Este posibilă o mai bună înțelegere și acceptare a deciziei.</li><li>4. Membrii grupului își dezvoltă cunoștințele și abilitățile pentru viitor.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Necesită mai mult timp.</li><li>2. Neînțelegerile pot întârzia deciziile și pot produce resentimente.</li><li>3. Discuția poate fi monopolizată de unul sau câțiva membrii ai grupului.</li><li>4. Gândirea de grup îi poate determina pe membrii acestuia să se concretizeze prea mult pe realizarea consensului.</li></ol>

*Gândirea în grup* reprezintă o tendință a grupurilor coeziune de a cădea de acord într-o anumită problemă, în loc să evalueze realist situația. Membrii grupului sunt atât de preocupați să păstreze coeziunea grupului, încât vor evita să aducă în discuție teme ce pot crea dispute, sau să ofere informații nerelevante pentru discuția declanșată. Aceste tendințe au consecințe dezastruoase atunci când se discută probleme importante.

Ca modalitate de luare a deciziilor în grup poate servi *metoda intuitivă colectivă de previziune*, a discuțiilor în grup, așa numită metodă *Brainstorming* [3, p.237-238], care este larg folosită în practica managerială pentru formularea unor ipoteze sau a unor idei *orientative* cu privire la direcțiile de acțiune viitoare.

*Intensificarea proceselor de discuție în grup*. Managerii pot face câțiva pași care îi vor ajuta nu numai să evite capcanele deciziilor de grup, dar chiar să profite de avantajele acestui proces. Unul dintre acestea îl reprezintă implicarea grupului în luarea deciziilor atunci când cunoștințele și informațiile grupului sunt hotărâtoare pentru luarea deciziei. Astfel, timpul consumat se poate justifica.

Un alt pas este analiza atentă a componentelor grupului. De exemplu, includerea indivizilor care se vor concentra asupra obiectivelor firmei va preveni tendința de egoism. Problemele create de indivizii dominatorii pot fi minimizate prin includerea în grup a unei persoane care să încurajeze ideile celorlalți.

Procesul de luare a deciziei poate fi îmbunătățit și prin utilizarea tehnicilor de stimulare a creativității. Creativitatea este o componentă esențială a procesului de luare a deciziilor deoarece are ca efect generarea de alternative noi, care duc la inovație și împiedică dezvoltarea unei perspective unice asupra problemei.

### Bibliografie

1. Dima C., Constantinescu A. ș.a. Economia și gestiunea firmei. București: Economică, 1999. 470 p.
2. Mintzberg H. Strategy formulation. New York: Harper & Row, 1990.
3. Nicolae V., Constanti L.D., Grădinaru I. Previziune și organizare economică. București: Economică, 1998, 247 p.
4. Pascale R.T., Athos A.G. The art of Japanese Management. New York: Penguin Books, 1982.

5. Galben I. Eficientizarea comerțului exterior al Republicii Moldova. Monografie. Ch.: Print Caro, 2012. 320 p.
6. Pecican E. Econometrie. București: Editura ALL, 1994 335 p.
7. Roșca P. Procesul decizional la nivel de întreprindere. Materialele Conferinței Internaționale din 17 septembrie 2010 la Filiala Iași a Academiei Române, Institutul de Cercetări Economice și sociale „Gh. Zane”. Vol. XI. Iași, Ed.Tehnopress, 2010, 452 p. (p. 220-227).
8. Schateles T. Metode econometrice moderne. O analiză critică. Ch.: Universitas, 1992. 304 p.