

Pasul 5: Luarea deciziei

Dupa finalizarea pasilor precedenti, care ar fi varianta optima de actiune?

Este evident ca acest pas, alaturi de cel anterior, reprezinta piatra de temelie in procesul decizional

In majoritatea deciziilor manageriale, trebuie avut in vedere ca **obiectivele si rezultatele sa poata fi direct cuantificabile**

Decidentul poate opta pentru o anumita directie de actiune, folosind **enumerarea**, adica testarea diverselor alternative si selectarea aceleia care raspunde cel mai bine obiectivului asumat



Din fericire, o varietate de metode pot ajuta pentru a identifica mai rapid si cu eforturi mai mici decizia optima

Aceste metode au la baza **analiza marginala**, decizii tip arbore, teoria jocurilor, analiza cost-beneficiu sau programarea liniara

... si o parte din aceste metode le vom studia in cadrul acestui curs



Pasul 6: Efectuarea analizei de senzitivitate

Cum se pot modifica rezultatele aferente deciziei optime daca conditiile micro si/sau macro-mediului se modifica?

Analiza de senzitivitate are in vedere modul in care decizia considerata optima poate fi influentata de factori economici cheie

Managerii si decidentii de proces trebuie sa fie constienti ca veniturile si costurile planificate sunt insotite de margini de eroare semnificative si trebuie construite diverse scenarii de lucru



Daca vanzarile sunt cu 12% mai mici decat cele planificate?

Daca reducerile de costuri nu sunt realizate?

Daca pretul produselor concurente sunt sensibil diminuate?

Raspunzand acestor intrebari de genul ***what-if***, decidentul poate identifica gradul in care proiectia de profit este sensibila la influenta unor factori aleatori



Aceasta sectiune demonstreaza utilitatea practica a
modelului bazat pe analiza marginala in solutionarea
deciziilor manageriale

Sa incepem cu un studiu de caz!



Sa presup

La ora stabilita, autocarul porneste spre Pitesti, chiar daca locurile nu sunt ocupate integral.

Pe autostrada A1, foarte aproape de Carrefour Militari, o persoana sta cu o pancarta in mana pe care sunt trecute urmatoarele date:

- Pitesti (locul unde vrea sa ajunga)
- 2 lei (pretul pe care este dispus sa-l plateasca)



In acest caz, soferul trebuie sa analizeze situatia si sa ia rapid o decizie!

Ar trebui sa nu sa-l ia pe acel calator?

Sau, in termeni economici, va avea loc o crestere sau o reducere a profitului firmei ca urmare a deciziei de a-l lua?

Retineti: costul mediu pe loc este 6 lei, in timp ce pretul pe care l-ar plati ultimul calator este de doar 2 lei!



Analiza clasica

Profit total = Venit Total – Cost Total

Venit Total = Pret x Cantitate

Cost total = Costuri fixe + Costuri variabile

$$PT = VT - CT$$



Inainte de luarea deciziei:

$$VT = 10 \text{ lei} \times 90 \text{ locuri ocupate} = 900 \text{ lei}$$

$$CT = 6 \text{ lei} \times 100 \text{ locuri capacitate} = 600 \text{ lei}$$

$$PT = VT - CT = 900 - 600 = 300 \text{ lei}$$

Dupa luarea ultimul calator:

$$VT = 900 + 2 = 902 \text{ lei}$$

$$CT = 600 \text{ lei}$$

$$PT = VT - CT = 902 - 600 = 302 \text{ lei}$$

Profitul total creste!



Analiza marginala

Costul marginal (Cmg) aferent ultimului calator este 0 sau cel puțin neglijabil

Venitul marginal (Vmg) adus de ultimul calator este 2 lei

Profitul marginal (Pmg) este $Vmg - Cmg = 2 - 0 = 2$ lei

Asadar, profitul total va crește cu 2 lei!



Va ad

<

Ar

Managerul

