

## POSLOVNO ODLUČIVANJE

Vježbe – Okolnosti odlučivanja– situacije

### Vrste odlučivanja

- ▶ **Determinističko** – situacija poznata i jasna
- ▶ **Stohastičko** – nepoznata ili djelomično poznata situacija
- ▶ Donositelj odluke mora *procijeniti rezultate odluke* u različitim *okolnostima* odnosno uvjetima.

### Situacije odlučivanja (1)

S obzirom na okolnosti odlučivanja govori se o odlučivanju u tri različita uvjeta:

- ▶ **Sigurnost**
- ▶ **Rizik**
- ▶ **Nesigurnost**

Kako uvjeti odlučivanja idu od sigurnih preko rizika pa do nesigurnosti, tako opada vjera u odluku i njeno ostvarenje.

### Situacije odlučivanja (2)



### Odlučivanje u uvjetima sigurnosti (1)

Može se točno predvidjeti rezultat svake od mogućnosti odnosno alternativa rješavanja problema.

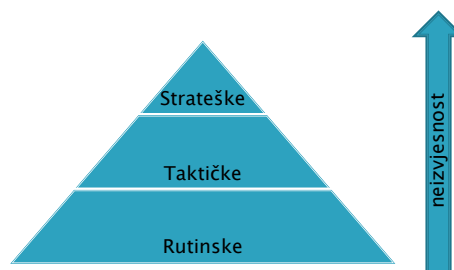
Najmanji broj odluka se na žalost donosi u uvjetima sigurnosti, a posebice onih strateških.

Kako odluke idu od rutinskih preko taktičnih pa sve do strateških (rastu razine menadžmenta), sve više raste neizvjesnost.

Najveći broj odluka (strateških) ipak se donosi u uvjetima rizika odnosno nesigurnosti.

Sigurnost se može općenito smatrati samo kao relativna, a ne apsolutna sigurnost.

### Odlučivanje u uvjetima sigurnosti (2)



### Odlučivanje u uvjetima rizika (1)

Menadžeru su poznate moguće alternative rješavanja problema, ali mu nisu sa sigurnošću poznate posljedice svake od alternativa.

On temeljem raspoloživih informacija procjenjuje vjerojatnost svake od mogućih alternativa

Rezultati dakle nisu sigurni, nego su poznate vjerojatnosti za različite rezultate.

Često postoji mogućnost alternativnih rješenja s različitim vjerojatnostima njihova događanja.

RIZIK- uobičajena okolnost odlučivanja.

**Važno**- ISKUSTVO donositelja odluke i INFORMACIJE kojima raspolaže

### Odlučivanje u uvjetima rizika (2)

Za procjenu vjerojatnosti koriste se:

- Matematički modeli (objektivna vjerojatnost)
- Procjene i iskustvo (subjektivna vjerojatnost)
- Zalagati se za onu alternativu kod koje je objektivna vjerojatnost najveća.

### Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti

Najnepoželjnija a vrlo česta situacija odlučivanja.

Javlja se nedostatak informacija zbog 2 moguća slučaja:

1. Donositelj odluke ne zna sve alternative za rješenje problema.
2. Donositelj odluke zna alternative, ali ne zna vjerojatnosti svake od pojedinih alternativa.

➤ Nesigurnost je najveća kad nema nikakvih informacija o vjerojatnostima alternativnih mogućnosti rješavanja problema.

➤ NUŽNO- dodatnim informacijama pretvoriti ovo odlučivanje u odlučivanje u uvjetima RIZIKA, ili temeljem intuicije (ISKUSTVA) procijeniti subjektivnu vjerojatnost za svaku od mogućnosti.

### MODELI I TEHNIKE ODLUČIVANJA

- ▶ Model- apstrakcija stvarnog svijeta
- ▶ Znanstveni model- prikaz nekog objekta ispitivanja (predmet, događaj, proces, sustav) u svrhu predviđanja i kontrole.

Model odlučivanja je izražen u uvjetima:

1. Performanci
2. Ograničenja
3. Varijabli odlučivanja

Cilj- pronaći optimalne vrijednosti varijabli odlučivanja koje poboljšavaju performace sustava unutar primjenjivanih ograničenja.

### Tipovi modela odlučivanja (1)

- ▶ Prema vrsti, načinu prikazivanja problema modeli su:
  - ▶ Fizički- imaju izgled ovog što predstavljaju (npr. globus kao model Zemlje)
  - ▶ Analogni- koriste analogiju, sličnost, da bi se prikazao realan sustav
  - ▶ Simbolički- (matematički)- komponente i međuodnosi dani pomoću simbola, npr. matematičke jednadžbe.
- ▶ S obzirom na namjenu modeli su:
  - Model utvrđivanja
  - Model odlučivanja (model linearnog programiranja)

### Tipovi modela odlučivanja (2)

Modeli se dijele i na :

- ▶ Deterministički (jasno određeni- linearno programiranje)
- ▶ Stohastički - temeljeni na vjerojatnosti, ne mogu se utvrditi točne vrijednosti.

S obzirom na vrijeme modeli su:

- ▶ Statični- to su fizički modeli
- ▶ Dinamični- uključuju vremenski tijek

Prema kvantificiranju odnosa modeli mogu biti:

- ▶ Kvantitativni - projektivni i model kauzaliteta
- ▶ Kvalitativni - DELPHI metoda prognoziranja.