

5. Ocena innowacyjnych rozwiązań

5.1. Proces decyzyjny

5.1.1. Schemat procesu decyzyjnego	4
5.1.2. Przykładowy proces decyzyjny	5

5.1.0. Proces decyzyjny

Wprowadzenie

Wszyscy podejmujemy decyzje. Musimy podejmować decyzje w naszym życiu zawodowym, społecznym i w codziennym życiu. Zawsze, gdy mamy wybór pomiędzy dwoma lub większą liczbą opcji, musimy podjąć decyzję.

Niektóre z naszych decyzji są proste np. czy chcę zjeść jajko na śniadanie lub czy wychodząc z domu powinienem wziąć parasol. Ale inne są trudniejsze i tak naprawdę czasami czujemy, że podjęcie jakiejś decyzji nas przerasta.

Co to jest proces decyzyjny?

Podejmowanie decyzji można rozumieć jako proces – proces istotny i związany z oceną. We wstępie napisaliśmy, że ocena polega na systematycznym badaniu w celu określenia skuteczności, wpływu różnych czynników mających związek z problemem decyzyjnym. Jednak wiedza o tym, jak zastosować informacje zgromadzone w toku oceny jest istotna. W jaki stopniu informacje te wpłyną na przyszłe działania? Cóż, proces podejmowania decyzji można stosować, aby osiągnąć ten cel w sposób systematyczny i ustrukturyzowany.

„Dobra decyzja nigdy nie jest kwestią przypadku”

W jakich przypadkach można stosować proces decyzyjny?

Proces decyzyjny to metoda, którą można zastosować w każdej sytuacji, w której konieczne jest podjęcie decyzji istotnej dla firmy lub projektu, np. gdy firma stoi w obliczu problemu i musi zdecydować o jego rozwiązaniu lub gdy firma rozważa możliwość wprowadzenia nowej usługi lub opracowania nowego produktu.

Dlaczego warto stosować proces decyzyjny?

Proces decyzyjny umożliwia wykorzystanie ustrukturyzowanego podejścia do podejmowania decyzji i chociaż nie gwarantuje on, że podejmowana decyzja jest najlepsza, jednak na pewno zwiększy szansę jej trafności. Dzieje się tak, ponieważ zostajesz zmuszony do zgromadzenia informacji i ich oceny – nie podejmujesz pochopnej decyzji.

Jak stosować proces decyzyjny?

Proces decyzyjny obejmuje kilka etapów:

- definicja problemu lub celu;
- gromadzenie wymaganych informacji;
- ocena;
- wybór;
- ponowna ocena.

Pierwszy etap obejmuje definicję problemu, który wymaga rozwiązania, lub celu, którego osiągnięcie jest pożądane. Stworzenie jasnej definicji natury problemu lub celu umożliwia podejmowanie bardziej uzasadnionych decyzji oraz sprawdzenie, czy podjęta decyzja rozwiązuje problem lub przyczynia się do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Po wyraźnym zdefiniowaniu problemu można określić, jakie informacje będą konieczne lub jakie informacje są istotne podczas rozwiązywania problemu lub osiągnięcia celu. Należy także określić, jakie informacje są rzeczywiście dostępne, a następnie zgromadzić je.

Po zebraniu informacji nadchodzi czas na ich ocenę poprzez określanie znaczenia (wagi) informacji. Jest to konieczne, gdyż aby dokonać oceny musimy określić wartość zebranych informacji by dokonać bezpośredniego porównania. Wyjaśnimy ten proces w kolejnej części niniejszego rozdziału.

Etap oceny obejmuje także ustalenie zbioru potencjalnych decyzji, które mają być podjęte.

Następnie nadchodzi chwila prawdy, gdy należy podjąć decyzję i dokonać wyboru. Aby tego dokonać, należy przeprowadzić ocenę właściwych informacji.

W procesie podejmowania decyzji należy uwzględnić dwa elementy:

1. przewidzieć wynik decyzji;
2. sprawdzić, czy wynik jest zgodny z wyznaczonym celem lub rozwiązaniem problemu.

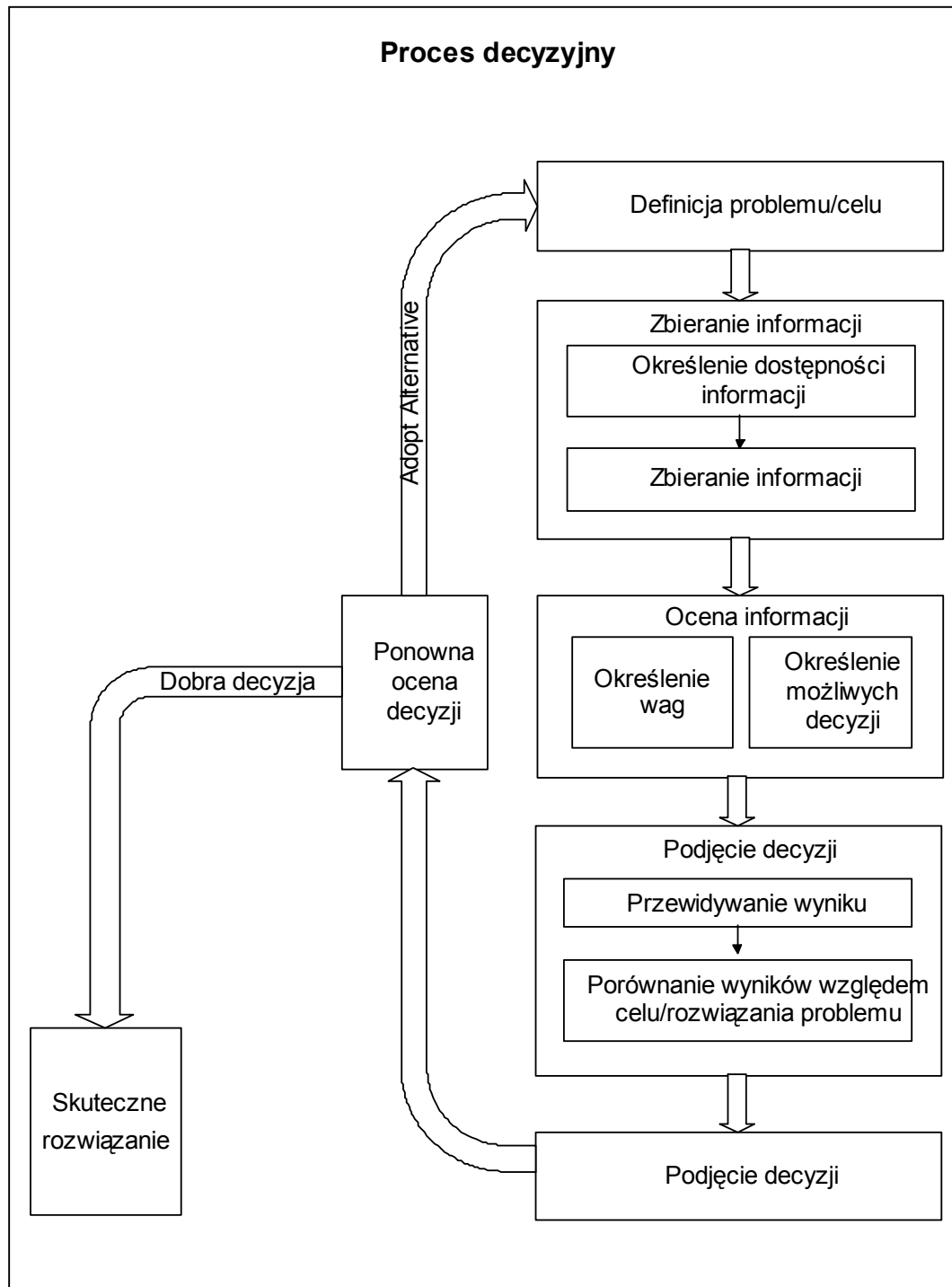
Ostatni etap to ponowna ocena po podjęciu decyzji, która określi, czy jest ona właściwa czy nie oraz jakiego innego wyboru należało dokonać, jeśli zamierzony cel nie został osiągnięty.

W procesie decyzyjnym należy uwzględnić kilka aspektów:

- Nie można być zbyt pewnym siebie – o ile to możliwe, nie należy zgadywać lub po prostu dokonywać szacunków bez wcześniejszej oceny zdobytych informacji.
- Każda decyzja jest wyjątkowa – jeśli konkretna decyzja okazała się dobra w przeszłości, nie oznacza to, że będzie dobra w obecnej sytuacji.
- Nie kieruj się własnymi emocjami – stan emocjonalny lub duchowy w czasie podejmowania decyzji może wpłynąć na podjęcie decyzji, której później można żałować.
- Ważnych decyzji nie wolno podejmować w pośpiechu – poświęć wystarczająco dużo czasu na dokładną ocenę informacji i dopiero wtedy podejmij decyzję.

Podejmowanie decyzji to często proces powtarzalny – podobne decyzje są podejmowane powtórnie. Istotne jest, aby wykorzystywać informacje w sposób konstruktywny, identyfikując i ulepszając mocne i słabe strony procesu decyzyjnego.

5.1.1. Schemat procesu decyzyjnego



5.1.2. Przykładowy proces decyzyjny

Poniżej prezentujemy przykładową firmę prowadzącą księgarnię, która zamierza zainwestować w stronę internetową promującą przedsiębiorstwo. Firma zastosowała proces decyzyjny w celu podjęcia decyzji o budowie strony internetowej lub zaniechaniu tej inwestycji.

Magic Books to firma prowadząca księgarnię w południowo-wschodnim Londynie. Pomimo dużej liczby księgarń w okolicy, firma Magic Books ma dobrą reputację i stałych klientów. Jednak w okolicy rozpoczęła działalność duża sieć księgarń i Magic Books rozważa nowe sposoby przyciągnięcia klientów i radzenia sobie z nowym konkurentem.

Jedną z rozważanych opcji była budowa strony internetowej promującej sklep w Internecie. Jednak strona internetowa kosztuje, więc aby zdecydować się na inwestycję, firma Magic Books zastosowała proces decyzyjny.

Problem został już zdefiniowany: „Czy warto inwestować w stronę internetową?”

Kolejnym etapem było gromadzenie informacji. Magic Books zastosowała kilka metod:

1. Badania konsumenckie
2. Analiza stron internetowych innych firm
3. Prośba do właściwych firm o przesłanie ofert dotyczących budowy strony internetowej

Badanie konsumenckie obejmowało niewielki kwestionariusz dołączany do każdego zakupionego produktu i dostępny przy kasie w księgarni. Kwestionariusz miał na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące korzystania przez klientów z Internetu oraz, czy ich zdaniem stworzenie strony internetowej księgarni Magic Books byłoby dla nich użyteczne.

Analiza stron internetowych polegała głównie na obserwacji stron internetowych księgarń o podobnej wielkości i o podobnej specyfice i identyfikacji rodzaju usług i informacji zawartych na tych stronach, itp.

Uzyskano także oferty cenowe firm specjalizujących się w tworzeniu stron internetowych. Oferty dotyczyły kilku opcji – od wersji podstawowych aż po bardziej złożone serwisy.

Po zgromadzeniu informacji Magic Books dokonała ich oceny, identyfikując kilka istotnych punktów i określając dla nich różne wagi. Punkty te dotyczyły kosztów, wyników badań konsumenckich (np. liczby klientów z dostępem do Internetu, liczby klientów zainteresowanych stroną internetową firmy Magic Books, itp.).

Na tym etapie firma ustaliła także kilka możliwych opcji. Na podstawie badań stron internetowych i ofert cenowych określono kilka opcji do wyboru: podstawowa wersja serwisu tylko z jedną stroną, serwis z kilkoma stronami i możliwością wysłania zapytania e-mailem. W ramach trzeciej opcji istniała możliwość wysyłania comiesięcznego biuletynu informacyjnego i subskrypcji tego biuletynu. Zastanawiano się także nad zastosowaniem treści multimedialnych, aby uatrakcyjnić stronę. Jeszcze innym rozwiązaniem było oczywiście zaniechanie pomysłu budowania strony.

Informacje po ocenie zostały wykorzystane w celu oszacowania kosztów i zwiększenia długoterminowych zysków ze strony.

Na podstawie tych informacji firma Magic Books postanowiła podjąć ryzyko związane z inwestycją w stronę internetową. Jednak wybrano opcję strony z informacjami o firmie i możli-

wością wysyłania zapytań e-mailem, ale zrezygnowano z biuletynu. Jeśli strona okaże się sukcesem, opcja wysyłki biuletynu może zostać dodana później.

5.2.3. Materiały źródłowe

Odniesienie do specyfikacji polskiej

Bibliografia

- Churchill G. A., *Badania marketingowe: Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- *Ekonomika i zarządzanie małą firmą* pod red. B. Piaseckiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
- Kędzio Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001