Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Punctul Deciziei

Cadru pentru decizii de continuare sau oprire a unei inițiative de business

Acest document este folosit în momentul în care informația există, este urmărită constant, dar decizia rămâne deschisă.

Este un cadru de lucru care restrânge progresiv opțiunile până când o decizie poate fi formulată și închisă explicit. Nu este un ghid și nu oferă recomandări.

Este aplicabil deciziilor de tip continuare, oprire sau schimbare a unei inițiative de business, în contexte în care resursele sunt deja alocate, iar rezultatele sunt evaluate sub incertitudine.

Cum este construit parcursul

Documentul este structurat ca un parcurs în cinci pași.

Fiecare pas elimină un tip diferit de ambiguitate:

- mai întâi ambiguitatea deciziei,
- apoi ambiguitatea cifrelor,
- apoi ambiguitatea consecinței,
- apoi ambiguitatea costului,
- iar la final ambiguitatea asumării.

Ordinea nu poate fi inversată fără a slăbi decizia.

De unde începe procesul

Orice proces decizional care pornește de la cifre, fără ca decizia să fie formulată dinainte, rămâne deschis la reinterpretare.

De aceea, primul pas nu este analiza.
Este clarificarea deciziei.

Pasul 1 — Decizia trebuie să existe înaintea cifrelor

Dacă te uiți la cifre cu speranța că ele îți vor spune ce să faci mai departe, e foarte probabil să rămâi blocat. Nu pentru că datele ar fi greșite, ci pentru că ele sunt puse să rezolve o problemă care nu le aparține.

Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Cifrele nu iau decizii. Ele pot doar susține sau infirma o decizie care există deja.

Această confuzie este documentată foarte clar de **Annie Duke**, unul dintre cei mai cunoscuți autori contemporani în zona de decision-making. Annie Duke nu vine din mediul academic clasic, ci din pokerul profesionist de nivel înalt, unde deciziile sunt luate constant în condiții de incertitudine totală. Ulterior, a lucrat ca advisor pentru investitori și companii, exact pe această problemă: cum iei decizii bune atunci când nu poți avea certitudine.

În cartea *Thinking in Bets*, ea arată un lucru inconfortabil pentru majoritatea antreprenorilor: oamenii cer informații înainte să știe ce vor să decidă. Speră că datele vor elimina riscul și vor produce un răspuns clar de tipul „continuă" sau „oprește". În realitate, acest moment nu apare aproape niciodată. Nu pentru că informația ar lipsi, ci pentru că decizia nu a fost formulată dinainte.

În business, acest blocaj apare de obicei sub forme aparent responsabile: „mai analizăm", „vedem cum evoluează", „depinde de rezultate". Problema este că acestea nu sunt decizii. Sunt formulări deschise, care permit ca orice rezultat să fie interpretat ulterior. Fără o decizie explicită, cifrele devin un spațiu de negociere internă, nu un instrument de clarificare.

Pentru ca analiza să aibă un scop real, decizia trebuie să existe înainte de primul raport. Nu ca intenție vagă, ci formulată clar, într-o singură propoziție care poate fi închisă. O decizie reală sună astfel: „În următoarele 30 de zile decid dacă continui sau opresc X."

Nu „analizez", nu „monitorizez", nu „optimizez". Dacă formularea nu implică o schimbare reală în caz de rezultat negativ, atunci nu este o decizie.

Un element esențial este limitarea opțiunilor. O decizie cu prea multe variante nu este o decizie, este o evitare mascată. Două opțiuni sunt ideale. Trei sunt maximul acceptabil. Dincolo de atât, creierul începe să caute argumente pentru a nu închide nimic. De aceea, „mai ajustăm puțin" sau „testăm încă ceva" nu sunt opțiuni valide într-o decizie reală, pentru că nu închid nimic.

La fel de important este orizontul de timp. O decizie fără termen devine rapid o promisiune fără final. Un interval de 30 de zile este suficient de scurt pentru a preveni amânarea și suficient de lung pentru a produce un semnal relevant. Termeni vagi precum „cândva" sau „după ce mai strângem date" nu creează presiune decizională și permit amânarea la nesfârșit.

Există, însă, o verificare de onestitate care face diferența dintre o decizie reală și una mimată. Întrebarea este simplă: dacă rezultatul ar fi slab, chiar ești dispus să schimbi ceva? Dacă răspunsul sincer este „depinde" sau „nu știu", atunci decizia nu există. În acel punct, analiza nu mai adaugă valoare. Ea oferă doar senzația de activitate și control, fără asumare.

Acesta este motivul pentru care acest pas se oprește aici. Dacă nu poți formula decizia clar, limitat și cu termen, nu are sens să continui către cifre. Datele nu pot compensa lipsa unei decizii. Ele doar o maschează.

Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Odată ce decizia este formulată clar, următoarea problemă apare imediat:
când devine această decizie inevitabilă?

Fără o limită numerică stabilită dinainte, orice rezultat poate fi reinterpretat.
De aceea, decizia are nevoie de un prag clar, care să oprească negocierea ulterioară cu cifrele.

Pasul 2 — Fără un prag numeric, cifrele nu pot decide nimic

Chiar și atunci când decizia este formulată clar, apare aproape imediat un alt tip de blocaj. Cifrele încep să se adune, rapoartele sunt disponibile, dar concluzia întârzie să apară. Totul pare „aproape bine", „cam la limită", „încă neclar".

Acesta nu este un semn că datele sunt insuficiente.
Este un semn că lipsește o limită clară peste care decizia devine inevitabilă.

Fără un prag numeric stabilit dinainte, orice rezultat poate fi reinterpretat. Un cost prea mare poate fi justificat prin „potențial", un rezultat slab poate fi pus pe seama contextului, iar o pierdere poate fi prelungită încă o lună fără să pară o greșeală. Cifrele există, dar nu mai au puterea de a opri nimic.

Acest comportament nu este întâmplător. Este explicat foarte bine de **Daniel Kahneman**, unul dintre cei mai influenți autori mainstream în zona deciziilor. În cartea *Thinking, Fast and Slow*, el explică un mecanism uman fundamental: oamenii evită să definească dinainte pierderea acceptabilă, pentru că pierderea este resimțită mult mai intens decât câștigul.

Acest fenomen, cunoscut drept *loss aversion*, îi face pe oameni să prefere ambiguitatea în locul unei limite clare. O zonă gri este psihologic mai confortabilă decât un punct ferm, chiar dacă acel punct ar aduce claritate.

În business, această ambiguitate se vede direct în limbaj. Pragurile reale sunt înlocuite cu formulări aparent prudente: „încă nu e clar", „suntem aproape", „mai avem nevoie de confirmare". Problema este că aceste expresii nu protejează business-ul. Ele amână doar momentul în care cineva trebuie să spună stop.

Pentru ca cifrele să devină utile, este nevoie de un singur lucru: un prag numeric stabilit **înainte** de a vedea rezultatele. Nu după. Nu în timpul analizei. Ci înainte.

Întrebarea corectă nu este „cum arată cifrele?", ci:
„Peste ce valoare această activitate nu mai este acceptabilă pentru business-ul meu?"

Răspunsul trebuie să fie un număr.
Nu un interval larg.

Nu o explicație.
Nu o speranță.

La fel de important este indicatorul ales. O decizie reală nu se sprijină pe zece cifre diferite. Cu cât sunt mai mulți indicatori, cu atât există mai mult spațiu pentru reinterpretare. Pentru fiecare decizie trebuie să existe un singur indicator principal, direct legat de ceea ce se decide. Restul cifrelor pot oferi context, dar nu trebuie să influențeze verdictul.

În momentul în care apare formularea „da, dar dacă ne uităm și la…", pragul și-a pierdut deja forța.

Un prag real nu este o zonă, ci un punct. Formulările de tipul „între X și Y" sau „cam pe aici" creează exact spațiul în care decizia poate fi amânată. Un prag funcțional este o linie trasată dinainte, despre care știi că va fi respectată chiar și atunci când va fi inconfortabil.

Există un test simplu care arată dacă pragul este real sau doar decorativ. Dacă, atunci când îl notezi, simți impulsul să îl mai „ajustezi puțin" sau să adaugi explicații, pragul este prea confortabil. Un prag corect creează rezistență internă tocmai pentru că te obligă să accepți o pierdere clară. Nu pentru că este optim, ci pentru că oprește reinterpretarea.

De aceea, pragul nu se notează ca intenție, ci ca regulă. Nu „ar fi bine dacă", nu „ideal ar fi", ci: „Dacă indicatorul trece de această valoare, atunci decizia este X."

Fără condiționale.
Fără excepții introduse din start.

În acest punct, cifrele își pierd ambiguitatea și capătă un rol precis: acela de a arăta dacă limita a fost sau nu depășită.

Acest pas se oprește aici, intenționat. Fără un prag numeric stabilit dinainte, analiza rămâne negociabilă, indiferent cât de sofisticate sunt rapoartele.

Odată ce pragul există, următoarea întrebare devine inevitabilă: ce se întâmplă concret după ce rezultatul apare?

Un prag numeric clar face posibilă evaluarea, dar nu garantează schimbarea.
Dacă rezultatul nu este legat de o consecință concretă, decizia rămâne teoretică.

De aceea, următorul pas este stabilirea explicită a ceea ce se schimbă după rezultat.

Pasul 3 — Fără consecință, analiza rămâne un ritual

În multe business-uri, lucrurile se opresc exact aici. Există o decizie formulată, există un prag numeric clar, rezultatele apar. Și totuși, nu se schimbă nimic. Campania continuă, bugetul

rămâne, direcția este aceeași. Singura diferență este apariția unui nou strat de analiză, a unei noi runde de discuții și a încă unei luni care trece.

În acest punct, analiza încetează să mai fie un instrument de management și devine un ritual. Un proces care arată responsabil la suprafață, dar care nu produce nicio modificare reală în business.

Problema nu este lipsa de date.
Problema este lipsa unei consecințe clare, stabilite înainte de rezultat.

Această situație este documentată extensiv de **Clayton Christensen**, cunoscut pentru studiile sale de caz despre companii care au eșuat deși aveau informația corectă. În cartea *The Innovator's Dilemma*, el arată că organizațiile pot identifica problemele din timp, pot avea rapoarte precise și totuși să nu acționeze, pentru că lipsesc mecanismele care transformă rezultatele în acțiuni concrete. Datele există, dar nu produc mișcare.

În business-ul de zi cu zi, lipsa consecinței se ascunde adesea în formulări aparent rezonabile: „optimizăm", „mai ajustăm", „vedem ce nu a mers". Aceste expresii nu descriu acțiuni. Ele descriu pauze. Nu schimbă nimic structural și permit ca aceeași decizie să fie amânată din nou, sub o formă mai rafinată.

Dacă, indiferent de rezultat, urmează același lucru — încă o lună de test, încă o rundă de optimizare, încă o analiză — atunci pragul numeric nu are nicio valoare reală. A fost bifat formal, dar nu a fost legat de nicio schimbare concretă.

Pentru ca analiza să producă efect, rezultatul trebuie legat dinainte de o consecință clară. Nu formulată vag și nu lăsată pentru „momentul respectiv", ci stabilită înainte ca cifrele să apară. Trebuie să fie explicit ce se întâmplă dacă pragul este atins și ce se întâmplă dacă nu este atins. Fără acest lucru, decizia rămâne teoretică.

O consecință reală nu este subtilă. Ea trebuie să fie vizibilă și măsurabilă: oprirea completă a unei activități, reducerea bugetului cu un procent clar, eliminarea unui produs, schimbarea unui canal, realocarea unei resurse. Dacă din exterior nu se vede că s-a produs o schimbare, atunci nu a existat o consecință.

La fel de important este ca această consecință să nu fie ușor reversibilă. Nu trebuie să fie permanentă, dar trebuie să fie suficient de serioasă încât să creeze responsabilitate. Dacă există certitudinea că se poate reveni imediat, fără cost real, consecința își pierde rolul și devine doar o formulare elegantă pentru „mai încercăm puțin".

Consecința nu se exprimă ca intenție și nici ca dorință. Ea se exprimă ca regulă operațională: dacă indicatorul este peste sau sub valoarea stabilită, atunci se aplică acțiunea decisă.
Fără excepții introduse anticipat. Fără „depinde de context". Contextul a fost deja luat în calcul în momentul stabilirii pragului.

Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Acesta este punctul în care multe business-uri se opresc, pentru că aici disconfortul devine real. Definirea consecinței închide ușa reinterpretării. Nu mai există spațiu pentru a negocia cu cifrele după ce apar. Exact de aceea acest pas este esențial și exact de aceea este evitat.

Acest pas se oprește intenționat aici. Dacă există o decizie clară, un prag numeric și o consecință stabilită dinainte, analiza nu mai poate fi folosită ca pretext pentru amânare.

Din acest punct, următoarea întrebare nu mai ține de cifre, ci de cost:
ce cost real are, de fapt, amânarea?

Chiar și atunci când consecința este clară, decizia poate fi amânată.
Nu din lipsă de informație, ci din percepția că a mai aștepta nu are un cost imediat.

Pentru a închide acest spațiu, următorul pas este evaluarea explicită a costului amânării.

Pasul 4 — Costul real nu este decizia greșită, ci amânarea ei

Chiar și atunci când decizia este formulată, pragul numeric este clar, iar consecința este stabilită, există încă un motiv pentru care decizia nu este luată imediat. De cele mai multe ori, acest motiv nu are legătură cu datele, ci cu percepția greșită că a mai aștepta „puțin” nu costă nimic.

În business, amânarea este frecvent confundată cu prudența. „Mai vedem o lună” sună rezonabil. „Mai strângem date” pare responsabil. În realitate, fiecare lună de ne-decizie are un cost real, constant și cumulativ. Doar că acest cost nu apare întotdeauna clar în rapoarte.

Această distorsiune este explicată foarte bine de **Timothy Ferriss**, cunoscut pentru abordarea sa pragmatică asupra performanței și deciziei. În cartea *The 4-Hour Workweek*, el propune un exercițiu simplu, dar inconfortabil: în loc să analizezi obsesiv ce riști dacă decizi, să calculezi explicit ce pierzi dacă nu decizi.

În majoritatea business-urilor, riscul deciziei este analizat în detaliu. Ce se întâmplă dacă oprești prea devreme? Dacă renunți la ceva care ar fi putut funcționa? Dacă iei decizia greșită? Mult mai rar este pusă întrebarea opusă: ce se întâmplă dacă nu faci nimic? Această întrebare este inconfortabilă pentru că mută atenția de pe scenarii ipotetice pe pierderi reale, care se produc deja.

Pentru ca acest cost să devină vizibil, perioada de amânare trebuie tratată ca o unitate clară, nu ca un timp vag. De cele mai multe ori, aceasta este o lună. Nu „o perioadă”, nu „până vedem”, ci 30 de zile concrete. Abia în acest moment costul poate fi evaluat onest.

Primul strat al costului este cel financiar direct. Bugete care continuă să fie cheltuite, costuri fixe care rulează indiferent de performanță, resurse alocate unor activități fără criterii clare de oprire. Chiar dacă suma este aproximativă, faptul că este notată explicit schimbă complet percepția. Ambiguitatea face amânarea suportabilă. Cifra o face reală.

Al doilea strat este costul de oportunitate, care nu apare în contabilitate. Ce alte inițiative nu sunt explorate pentru că atenția rămâne blocată aici? Ce proiecte sunt amânate? Ce alternative nu sunt testate pentru că energia este consumată într-o singură direcție incertă? De multe ori, acest cost depășește costul financiar direct, dar este mai ușor de ignorat pentru că nu este imediat vizibil.

Există apoi un cost rar cuantificat, dar esențial: costul cognitiv și managerial. Fiecare decizie amânată ocupă spațiu mental. Revine constant în discuții, consumă timp în ședințe și creează oboseală decizională. În timp, acest lucru afectează nu doar decizia respectivă, ci și calitatea altor decizii. Când prea multe lucruri rămân deschise, capacitatea de a decide scade.

În acest punct, comparația devine inevitabilă. Pe de o parte, costul unei decizii greșite, suportat o singură dată. Pe de altă parte, costul ne-deciziei, care se repetă lună de lună. În multe situații reale, amânarea ajunge rapid să fie mai costisitoare decât o greșeală asumată. Diferența este că greșeala este vizibilă și inconfortabilă, în timp ce amânarea se strecoară discret.

Aici se rupe iluzia prudenței. Ne-decizia nu mai pare neutră. Devine o alegere activă, cu un cost clar. Exact în acest punct apare presiunea reală de a închide procesul decizional.

Acest pas se oprește intenționat aici. După ce costul amânării este făcut vizibil, nu mai este vorba despre date sau analize suplimentare. Toate elementele sunt deja prezente: decizia, limita, consecința și costul ne-deciziei.

Ceea ce rămâne nu mai ține de analiză, ci de asumare.

Procesul se închide prin formularea explicită a deciziei finale.

Pasul 5 — Decizia se închide prin asumare, nu prin consens

După ce decizia este formulată clar, pragul numeric este stabilit, consecința este definită și costul amânării a devenit vizibil, mai există un singur loc în care procesul se poate bloca. Nu în cifre, nu în logică și nu în lipsa de informații, ci în nevoia de validare.

Aici apar formulări aparent raționale: „hai să mai întreb pe cineva”, „să mai cerem o opinie”, „doar să fim siguri”. De cele mai multe ori, aceste gesturi nu adaugă informație nouă. Adaugă timp. Sunt semnul că decizia este deja conturată, dar nu este încă asumată.

Această problemă este tratată direct și fără ambiguitate de **Peter Drucker**, unul dintre cei mai influenți autori mainstream în management. În *The Effective Executive*, Drucker nu vorbește despre leadership inspirațional sau despre „stiluri" de decizie. El definește rolul executivului printr-o responsabilitate foarte simplă și foarte incomodă: a lua decizii și a trăi cu consecințele lor. Datele pot informa, dar nu pot absolvi. Consensul poate ajuta la implementare, dar nu poate înlocui decizia.

În practică, asumarea începe în momentul în care decizia este formulată ca afirmație, nu ca intenție. Nu „mă gândesc să", nu „probabil că", ci „decid să". O decizie reală include explicit riscul acceptat. „Decid să opresc această activitate, acceptând pierderea bugetului investit." „Decid să continui această direcție, acceptând riscul de volatilitate." Dacă riscul nu poate fi numit clar, decizia nu este încă închisă. Este doar o preferință.

Asumarea nu înseamnă să te concentrezi pe scenariul ideal. Înseamnă să accepți dinainte pierderea posibilă și disconfortul care vine cu ea. Acest lucru nu este pesimism și nici gândire negativă. Este responsabilitate. Fără acceptarea explicită a pierderii, decizia rămâne condiționată: va fi susținută doar atât timp cât lucrurile merg bine.

Un alt semn important al asumării este renunțarea la nevoia de consens. O decizie poate fi explicată, argumentată și comunicată, dar nu are nevoie de aprobare pentru a exista. O întrebare simplă clarifică acest punct: dacă nimeni nu ar fi de acord cu tine, ai lua totuși această decizie? Dacă răspunsul este „nu", atunci decizia nu îți aparține pe deplin. Este încă legată de validarea altora.

În momentul în care decizia este asumată, procesul de analiză trebuie oprit intenționat. Nu se mai adaugă indicatori, nu se mai cer rapoarte suplimentare, nu se mai caută opinii noi. Nu pentru că analiza ar fi greșită, ci pentru că și-a încheiat rolul. Analiza servește decizia, nu o prelungește. Din acest punct înainte, orice nouă analiză nu mai clarifică, ci diluează.

Acesta este punctul final al procesului. Nu pentru că incertitudinea a dispărut, ci pentru că rolul decidentului nu este să elimine incertitudinea, ci să acționeze în prezența ei. Aici se face trecerea de la analiză la execuție.

Întregul parcurs se oprește intenționat aici. Decizia este formulată, limitele sunt clare, consecințele sunt acceptate, costul amânării este cunoscut. Din acest moment, cifrele nu mai pot face nimic în locul tău. Ele și-au îndeplinit rolul.

Ce urmează nu mai ține de instrumente sau de metode, ci de responsabilitatea de a duce decizia la capăt.

Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Punctul Deciziei — cadru de lucru

Completează în ordine. Nu sări peste câmpuri. La finalul fiecărui pas vei obține o propoziție clară.

Pasul 1: Decizia clară

1) Situația (1 frază)

Ce activitate/proiect/canal analizezi acum?
Răspuns: _____

2) Ce trebuie să se schimbe (nu ce vrei să „înțelegi")

Ce schimbare reală este pe masă (opresc/continui/schimb)?
Răspuns: _____

3) Opțiunea A (concretă)

Dacă aleg „DA", ce fac concret?
Răspuns: _____

4) Opțiunea B (concretă)

Dacă aleg „NU", ce fac concret?
Răspuns: _____

5) Termen (fix)

În câte zile se închide decizia? (ex: 30)
Răspuns: _____ zile

6) Testul de onestitate

Dacă rezultatul e prost, chiar sunt dispus să execut opțiunea B? (DA/NU)
Răspuns: _____

Rezultatul Pasului 1 (propoziția finală)

„În următoarele *[____]* zile decid dacă *[Opțiunea A]* sau *[Opțiunea B]*."

Online Xpert
MAXIMIZING YOUR ONLINE POTENTIAL

Pasul 2: Pragul numeric (linia peste care nu negociezi)

1) Indicatorul unic (un singur lucru)

Care este *unicul* indicator care decide? (ex: CPA / profit net / marjă / cashflow)
Răspuns: _____

2) Direcția pragului

Când devine inacceptabil? (peste / sub)
Răspuns: ☐ peste ☐ sub

3) Valoarea exactă (un singur număr)

Ce număr este limita? (fără intervale)
Răspuns: _____

4) Testul de „negociere”

Simți nevoia să-l îndulcești sau să-l explici? (DA/NU)
Răspuns: _____
Dacă DA, rescrie valoarea astfel încât să fie *nenegociabilă*:
Noua valoare: _____

Rezultatul Pasului 2 (regula finală)

„Dacă *[Indicator]* ajunge *[peste/sub] [Valoare]*, pragul este depășit.”

Pasul 3: Consecința (ce se întâmplă după rezultat)

1) Dacă pragul este depășit (acțiune vizibilă)

Ce se schimbă concret? (opresc / tai buget / elimin / mut resursă)
Răspuns: _____

2) Dacă pragul NU este depășit (acțiune concretă)

Ce se întâmplă concret când e „în regulă”? (continui / scalez / mențin)
Răspuns: _____

3) Testul „se vede din exterior?”

Ar observa cineva din afară că ai luat o decizie? (DA/NU)
Răspuns: _____
Dacă NU, fă consecința mai concretă (buget/direcție/resursă):
Consecința revizuită: _____

4) Testul „poți anula ușor?”

Poți reveni imediat fără cost real? (DA/NU)
Răspuns: _____
Dacă DA, fă consecința mai serioasă (tăiere clară, oprire, eliminare):
Consecința revizuită: _____

Rezultatul Pasului 3 (regula finală în 2 propoziții)

„Dacă pragul este depășit, atunci fac *[Consecința 1]*.”
„Dacă pragul nu este depășit, atunci fac *[Consecința 2]*.”

Pasul 4: Costul amânării (de ce „mai aștept” nu e neutru)

1) Cost financiar pe 30 zile

Ce bani ies sigur în următoarele 30 zile dacă nu decizi?
Răspuns: _____

2) Cost de oportunitate

Ce NU faci / ce amâni pentru că stai blocat aici?
Răspuns: _____

3) Cost managerial (timp/energie)

Cât timp + energie îți consumă problema asta într-o lună?
Răspuns: _____

4) Comparația care închide discuția

Care e mai mare, sincer:

- costul unei decizii greșite (o dată) sau
- costul ne-deciziei (în fiecare lună)?
  Răspuns: ☐ decizia greșită ☐ ne-decizia

Rezultatul Pasului 4 (fraza de realitate)

„Dacă nu decid 30 de zile, pierd *[cost financiar]* + *[oportunitate]* + *[energie]*.”

Pasul 5: Decizia asumată (închiderea)

1) Decizia finală (alege una)

Care opțiune formulată la Pasul 1 alegi acum?

☐ ***Opțiunea A (DA)*** *– [copiat din Pasul 1, punctul 3]*
☐ ***Opțiunea B (NU)*** *– [copiat din Pasul 1, punctul 4]*

2) Riscul acceptat (numit explicit)

Privind pragul de la Pasul 2 și consecința de la Pasul 3:

- Ce pierdere concretă accept dacă această decizie se dovedește greșită?
- Ce NU voi mai renegocia ulterior?

Răspuns: _____

(Notă: nu inventa un risc nou; alege unul din ce ai scris deja)

3) Testul de validare

Ai nevoie să întrebi pe cineva ca să o iei? (DA/NU)
Răspuns: _____
Dacă DA: ce speri să primești de la acea persoană—**informație** sau **permisiune**?
Răspuns: ☐ informație ☐ permisiune

4) Închiderea analizei

Ce oprești acum ca să nu redeschizi procesul? (rapoarte/întrebări/„încă o lună”)
Răspuns: _____

Rezultatul Pasului 5 (propoziția finală, completă)

„Decid să *[A/B* + *acțiunea]* , acceptând riscul *[riscul acceptat]*.”