

# P>5.1 Il Tempo:

## Il Tempo:

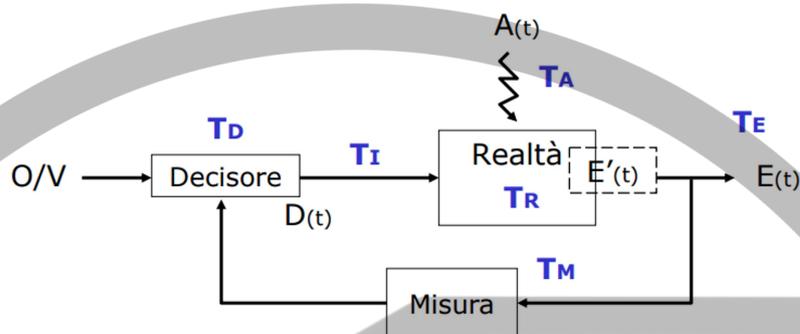
### Agenda:

- Tempo nei processi;
- Gli stadi della conoscenza;
- Turbolenza ambientale.

## 1. Tempo nei processi:

### Tempo nella funzione del processo decisionale.

-> Possiamo definire il processo decisionale come una funzione:



-> Le variabili:

- O/V: Input e vincoli del decisore;
- D(t): Decisione assunta dal decisore (che impatta sulla realtà);
- A: variabili ambientali;
- E (t): Esito (le scelte del decisore hanno un output)  $E = f(D, A)$ ;
- T<sub>D</sub>: tempo per prendere la decisione;

- T<sub>I</sub>: Tempo implementazione;
- T<sub>R</sub>: tempo di adattamento della realtà;
- T<sub>M</sub>: Tempo di Misura
- T<sub>E</sub>: Tempo di irreversibilità decisionale;
- T<sub>A</sub>: Tempo di variazione dell'ambiente.

-> Il tempo necessario (T<sub>N</sub>) per decidere e valutare alla fine la mia decisione:

$$T_N > T_D + T_I + T_R + T_e + T_M;$$

- Se  $T_N < T_D \Rightarrow$  non c'è problema;
- Se  $T_N = T_D \Rightarrow$  il contesto cambierà e devo prevedere in che modo (PREVISIONE);
- Se  $T_N > T_D \Rightarrow$  devo non solo prevedere ma anche vedere cosa accade dopo (VISIONE);

## Tempestività:

-> La **tempestività** del processo decisionale è definita come:

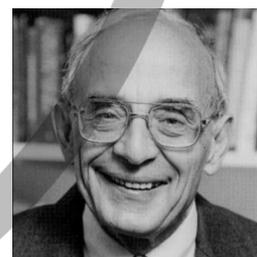
$$T = T_D + T_I + T_{Rreazione};$$

-> **CONDIZIONE** di tempestività (efficacia temporale):

$$T_D + T_I + T_R + T_e + T_M \leq T_A;$$

-> **CONTROLLO** del processo decisionale:

- Decisioni ripetitive e non ripetitive;
- Timing delle decisioni: importante nelle decisioni. È definito da:
  - o Trade off innovazione/urgenza cambiamento;
  - o Rischio del first mover;
  - o Condizioni di mercato (determinano il momento decisionale)



Igor Ansoff

## 2. Gli stadi della conoscenza:

-> Ansoff individua (1979) un modello che descriva le dinamiche dei tempi necessari per attuare una decisione e di quelli a disposizione per farlo prima che intervenga un cambiamento radicale nel contesto.

-> Caratteristiche :

- Decisioni non ripetitive per fronteggiare cambiamenti ambientali;
- Non si adatta a cambiamenti lenti ma continui.

-> Il modello degli Stadi della Conoscenza individua sette stadi per ognuno dei quali cambia il contenuto dell'informazione:

1. **Stadio della TURBOLENZA**: si percepisce l'esistenza di una discontinuità, si rileva che il settore è in fermento, ma non è chiaro né come si presenterà il cambiamento né quali azioni possano essere intraprese per reagire ad esso.
2. **Identificazione della FONTE**: si identificano le fonti dei cambiamenti, possono essere di diversi tipi: nuovi concorrenti; cambiamenti normativi; cambiamenti sociali.
3. **VALUTAZIONE impatto**: si comprendono le entità del cambiamento e le modalità e i tempi con cui si presenteranno i suoi effetti.
4. **Identificazione PRIME RISPOSTE**: si identificano le possibili risposte che potrebbero essere formulate per chiarire quali risorse mettere in campo e quali azioni potrebbero essere intraprese.

## P>5.2 Il Tempo:

5. Valutazione EFFETTI: gli effetti delle alternative divengono più chiari, i decisori hanno abbastanza informazioni per stimare le conseguenze delle diverse alternative e anche le possibili reazioni degli altri attori.
6. PRIMO IMPATTO: gli effetti cominciano a diventare misurabili, anche se a una parte della realtà.
7. PIENO IMPATTO: in questo stadio la transizione si completa, gli effetti sono diffusi e completamente misurabili. Il vecchio contesto non c'è più.

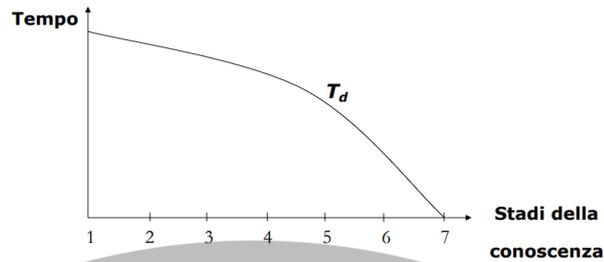
CONTENUTO DELL'INFORMAZIONE	STADIO DELLA CONOSCENZA						
	1 Senso generale di turbolenza	2 Identificazioni e della fonte	3 Identificazioni e dell'impatto	4 Determinazione della risposta	5 Valutazione degli effetti	6 Primo impatto	7 Pieno impatto
Convincimento dell'imminenza delle discontinuità	X	X	X	X	X	X	X
Chi o cosa sta per cambiare: concorrenti, tecnologia, mercato, fornitori, cambiamenti socio-economici o politici		X	X	X	X	X	X
Stima, ancora soggetta a incertezza, delle caratteristiche, natura, gravità e tempi delle conseguenze			X	X	X	X	X
Quali azioni, quali programmi, quali risorse, per rispondere alla nuova situazione. Entro quanto tempo.				X	X	X	X
Risultati prodotti dalla risposta Quali reazioni degli altri attori					X	X	X
Gli effetti del cambiamento e delle risposte sono limitati o circoscritti ad una parte della realtà ma visibili						X	X
Gli effetti del cambiamento e delle risposte sono diffusi e pervasivi, percepibili da chiunque. Il contesto è ormai cambiato							X

# P>5.3 Il Tempo:

## Analisi dei tempi:

Tempo disponibile prima del pieno impatto ( $T_d$ ):

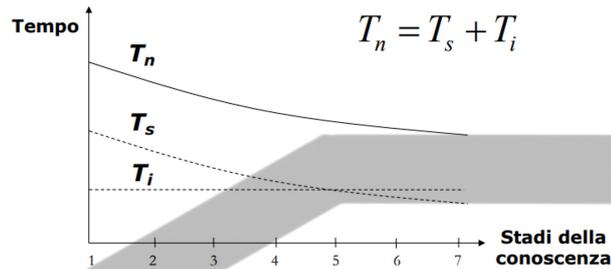
-> DEF: Tempo per reagire al cambiamento prima della sua completa manifestazione



Tempo necessario per reagire al cambiamento ( $T_n$ ):

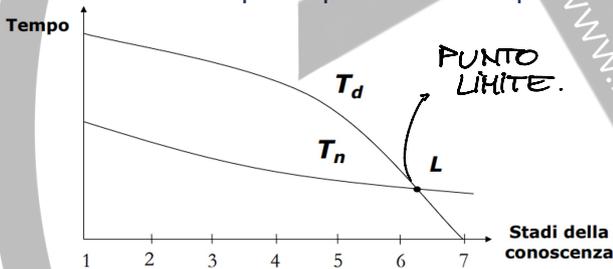
-> DEF: Tempo necessario per adattarsi al cambiamento nell'ambiente (cambiamenti interni e risposte):

- Tempo per lo sviluppo delle competenze ( $T_s$ );
- Tempo per l'implementazione del cambiamento ( $T_i$ );



📌 Dopo il primo impatto è possibile fare re-engineering.

Relazione tra Tempo Disponibile e Tempo Necessario:



$T_n > T_d$ :

- o Completa conoscenza, scelta "più facile";
- o Ritardo decisionale;

$T_n < T_d$ :

- Limitate informazioni, rischi di scelta;
- Vantaggio del "first mover";

-> **PUNTO LIMITE**: momento concettuale entro il quale devo aver preso una decisione, altrimenti:

- Rimarrei fuori dal mercato, se non mi ritaglio una fetta;
- Rimarrei tagliato fuori dal mercato, se non rispetto la legge.

## 3. Turbolenza Ambientale:

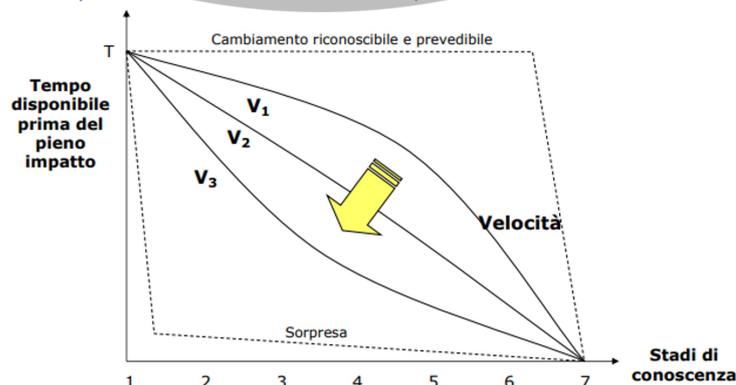
-> Il livello di turbolenza dell'ambiente è funzione di:

- Velocità del cambiamento
- Grado di novità
- Grado di complessità

Velocità del cambiamento:

$\downarrow T_d \Rightarrow \text{velocità} \uparrow$ ;

-> Maggiore velocità del cambiamento, minore il tempo disponibile;  
(es. nuova tecnologia che si impone come standard di settore)

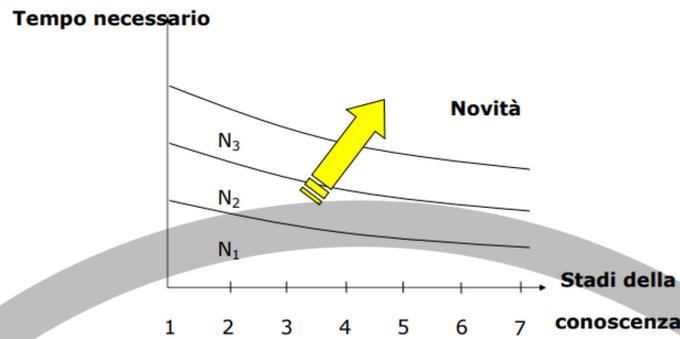


# P>5.4 Il Tempo:

Grado di novità:

$$\uparrow T_C \Rightarrow \text{novità} \uparrow;$$

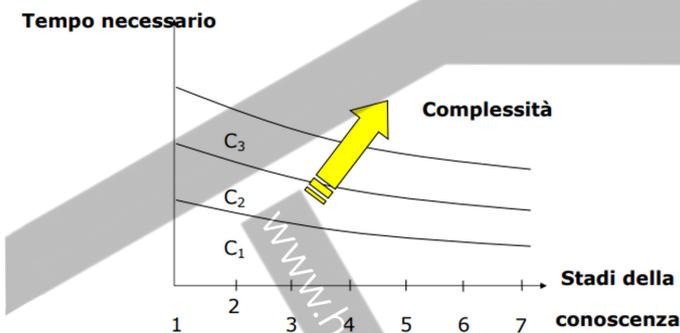
-> Maggiore la novità del cambiamento, maggiore il tempo necessario per acquisire le competenze necessarie (Caso 10.4 – Deutsche Kleber AG)



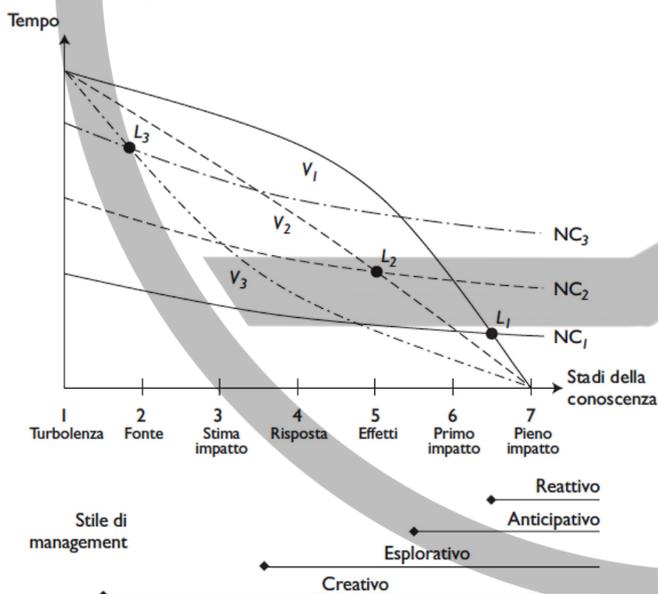
Grado Complessità:

$$\uparrow T_I \Rightarrow \text{complessità} \uparrow;$$

-> Maggiore la complessità del cambiamento, maggiore il tempo necessario per acquisire le competenze necessarie (Caso 10.5 – Tadini Posa Cavi)



## Turbolenza ambientale & Governance:



-> Ansoff definisce delle categorie di governance dell'organizzazione in base allo stadio di conoscenza in cui ci si ritrova.

-> Elevata turbolenza comporta:

- ◇ Minori informazioni;
- ◇ Maggiori rischi;

### Scala di turbolenza e modelli di management:

-> Si parla di stili:

**Stabile: 7**

-> DEF: la reazione alla turbolenza avviene solo all'ultimo punto (quando ci troviamo al pieno impatto);

- Situazione di sicurezza

**Reattivo: 6**

-> DEF: la reazione alla turbolenza avviene non appena entra sul mercato prima azienda.

- Si copia alla prima mossa di qualcun altro.

**Anticipativo: 5**

-> DEF: stile manageriale che anticipa gli altri.

- ▶ Bisogna anticipare gli altri, prima che gli altri sappiano cosa stanno facendo.

**Esplorativo: 3-4**

-> DEF: si conosce la fonte, si valuta il problema (noto) e si esplorano le possibili risposte.

**Creativo: 1-2**

-> DEF: Si crea qualcosa cui nessuno ha mai pensato prima, di cui si percepisce solo un leggero cambiamento.

-> Per A. ad oggi conviene prendere decisioni rapide, anche se errate, nelle fase embrionali di cambiamento dell'ambiente, anche se sono errate, dato che il mondo cambia molto rapidamente.

# P Processo Decisionale > Definizioni:

**Hebert Alexander Simon:** economista psicologo e informatico statunitense (15/06/1916-09/02/2001).

**MANAGEMENT SCIENCE:** concerned with developing and applying models and concepts that help to illuminate issues and solve managerial problems

Da <<https://www.cleverism.com/management-science-guide/>>

**MOB:** Management By Objective.

**1T1: (One-To-One)** utilizzo dei dati per proporre al cliente una soluzione personalizzata.

-> Prodotti: frigoriferi/ microonde che fanno ordini/ cuociono direttamente il prodotto solo grazie all'utilizzo di RFID o codice a barre.

**DYNAMIC PRICING:** l'utilizzo dei dati modifica il prezzo di determinati servizi.

**SENTIMENT ANALYSIS:** L'analisi del sentiment o sentiment analysis è un campo dell'elaborazione del linguaggio naturale che si occupa di costruire sistemi per l'identificazione ed estrazione di opinioni dal testo. Si basa sui principali metodi di linguistica computazionale e di analisi testuale.

-> Aziende che monitorano e rilevano informazioni, in modo automatico, dai dati in rete (molto utilizzato nei prodotti cosmetici),

-> Esempio: Esce un nuovo profumo. Alcune persone ne parlano male online => Le case produttrici lo vengono a sapere dai dati e migliorano il loro prodotto.

-> Si aggiunge l'analisi facciale, del volto per capire lo stato d'animo del cliente e profilarlo.

**CONSEGNE:** monitoraggio volontà cliente (se il cliente visualizza più volte un prodotto, l'algoritmo di previsione lo tiene in considerazione e se il numero di persone che visualizza il prodotto è alto => si iniziano le procedure di consegna/avvicinamento stock del prodotto).

**RISCHIO:** utilizzato per venire a conoscenza di fornitori che possono collassare.

**RETENTION:** (tasso di fidelizzazione) utilizzo dei dati per capire quali siano le volontà dei dipendenti e trattenerli nell'azienda.

-> I dati utilizzati sono per esempio: attività online della persona, numero di mail rimaste non risposte, numero di permessi richiesti.

**RECRUITING:** filtraggio/ selezione automatica dei candidati.

**RISCHIO DI IMPRESA:** società infomediali (fornitori di informazioni) che contengono i bilanci di tantissime società utilizzati per capire il loro andamento.

**SISTEMI ESPERTI:** sono sistemi che entrano in supporto alla decisione dell'umano, che in seguito a regole codificate dall'esperienza umana, aiutano l'operatore a prendere decisioni.

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI:** processo inerente il controllo gestionale, è un'attività di verifica dei dati di bilancio consuntivo rispetto a quanto stimato in fase di budget.

**BLACK BOX:** modalità di trattamento dati che porta all'illusione di avere tutto sotto controllo. Si inseriscono i dati all'interno di un programma di cui non si conosce appieno il funzionamento (la black box) e si elaborano, assumendo che l'elaborazione dei dati sia corretta.

**SOCIAL MEDIA LISTENING:** permette di capire le abitudini di acquisto dei consumatori/ prevedere la domanda nel mercato B2C. (Lettura delle recensioni negative)

**ANALISI DEL FEEDBACK:** analisi dei feedback di clienti/ employees per estrapolare info/ individuare livello di gradimento/ soddisfazione.

**CUSTOMER CARE:** servizio messo a disposizione dei clienti per fornire assistenza.

**CORPORATE KNOWLEDGE MANAGEMENT:** fornisce risposte a specifici problemi (IT) dei dipendenti;

-> Esempio: esperienza raccolta da dipendente e posta in DB (sistema people to system) anziché andare a ricercare nel modulo scritto dal dipendente, si rivolge la domanda al sistema AI che risponde.

**SHOP ASSISTANT:** fornisce informazioni sui prodotti aziendali (Vero e proprio shop assistant).

**CROSS/UP SELLING:** algoritmi che analizzano i dati storici relativi ad acquisti passati per suggerire articoli complementari/ correlati tra loro.

**HR RECOMMENDATION SYSTEM:** sistemi che inviano raccomandazioni personalizzate ai dipendenti di un'azienda (raccomandano che corsi/post/YT seguire per raggiungere un determinato obiettivo).

**PAYOFF:** il payoff per un giocatore è il numero che esprime la valutazione del risultato ottenuto, a seguito delle scelte operate da tutti i giocatori coinvolti, da parte di quel giocatore. Il termine "payoff" viene talvolta reso in italiano con termini quali: risultato, premio, ricompensa, pagamento

**ANTI TRUST:** nasce come ente di poliziotto che cerca di creare una concorrenza perfetta. In economia quando le aziende si mettono d'accordo per uscire con un determinato prezzo, se una esce con un prezzo più basso => questa viene eliminata dall'club.