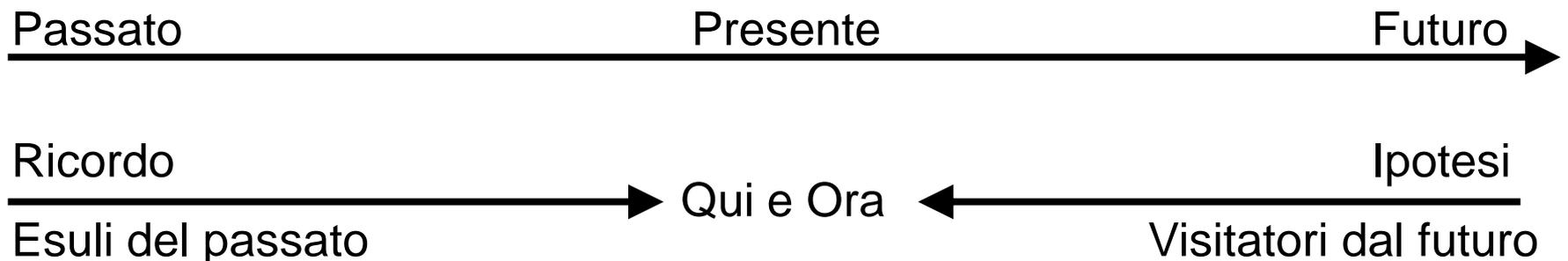


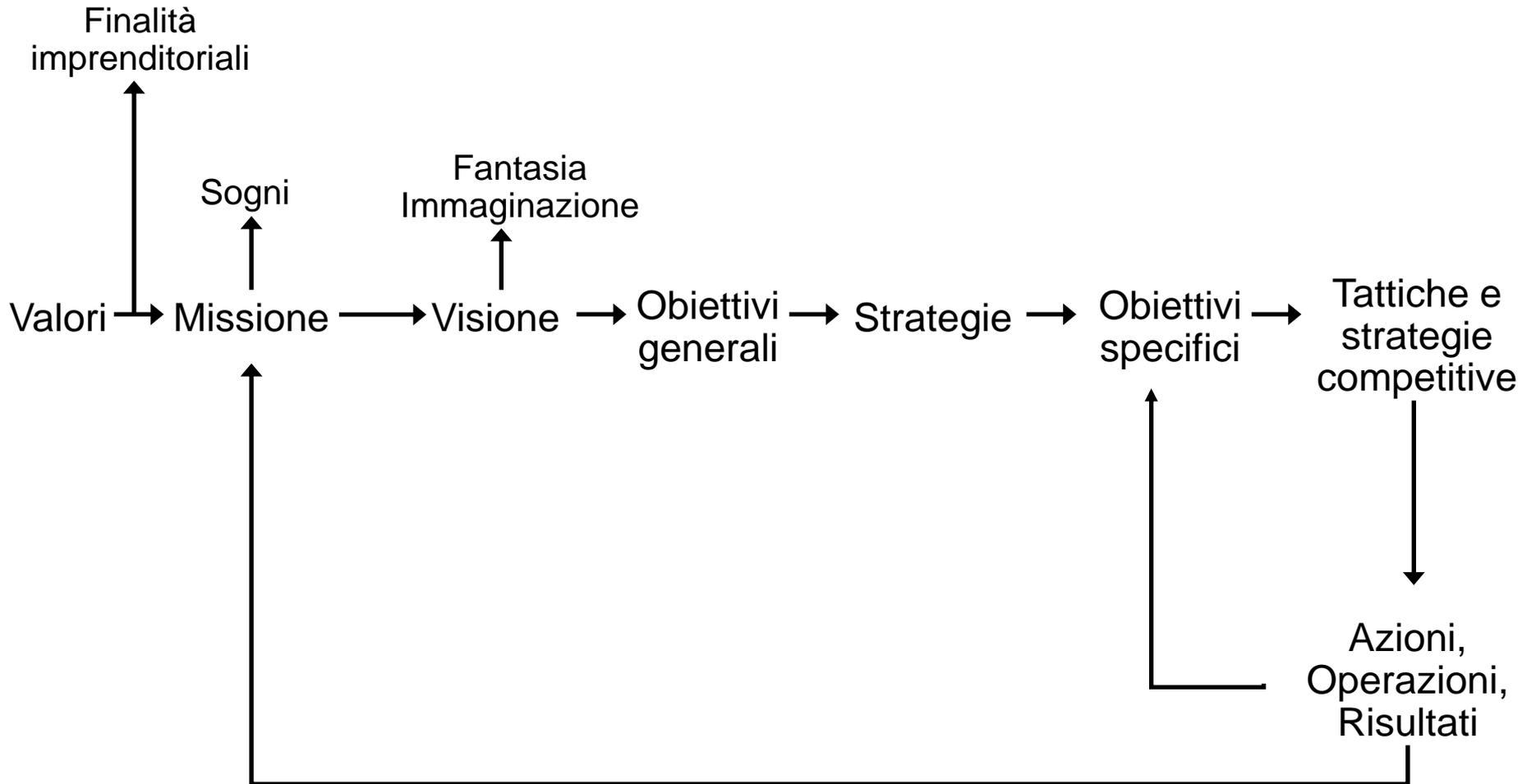
Le decisioni come motore dell'impresa

Decidere significa:

- Scegliere tra due o più alternative, sempre si decide anche se un'alternativa è stare fermi;
- Procedere verso il futuro: il futuro non esiste a priori, ma deriva dalla nostra continua trattativa con i fatti che succedono;
 - *il futuro non si prevede, si fa*
 - *spesso il futuro sta alle nostre spalle*



Lineamenti del processo decisionale di tipo strategico



I valori di Wella Italia

Senso di Appartenenza

Condividere i valori aziendali ed essere fieri di appartenere ad un Gruppo internazionale

Cultura del Noi

Nessuna direzione, reparto o persona è più importante degli altri, perché l'azienda è un'unica squadra e ciascuno col proprio lavoro, contribuisce al suo successo

Lealtà

Essere, a tutti i livelli, persone corrette, trasparenti e costruttive nei rapporti con gli altri. Orientare sempre la propria attività agli obiettivi dell'azienda

Riconoscimenti

È basilare riconoscere un lavoro ben fatto, ma anche gli sforzi profusi. Occorre celebrare le piccole vittorie ed il raggiungimento degli obiettivi

Dinamismo e disponibilità al cambiamento

Essere creativi, innovativi e disponibili a mettere in discussione le proprie opinioni, il modo di lavorare ed il proprio ruolo, quale presupposto per la crescita personale ed aziendale

Impegno

Dare il meglio di se stessi nello svolgimento del proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi aziendali

Competenza e professionalità

Sviluppare ed applicare in modo efficace le più aggiornate conoscenze tecniche a problemi ed a situazioni pratiche anche nuove, privilegiando il lavoro di gruppo, perché questo permette di condividere le esperienze e di ottenere i risultati migliori. Queste sono condizioni irrinunciabili per essere migliori della concorrenza e per vincere le sfide sul mercato

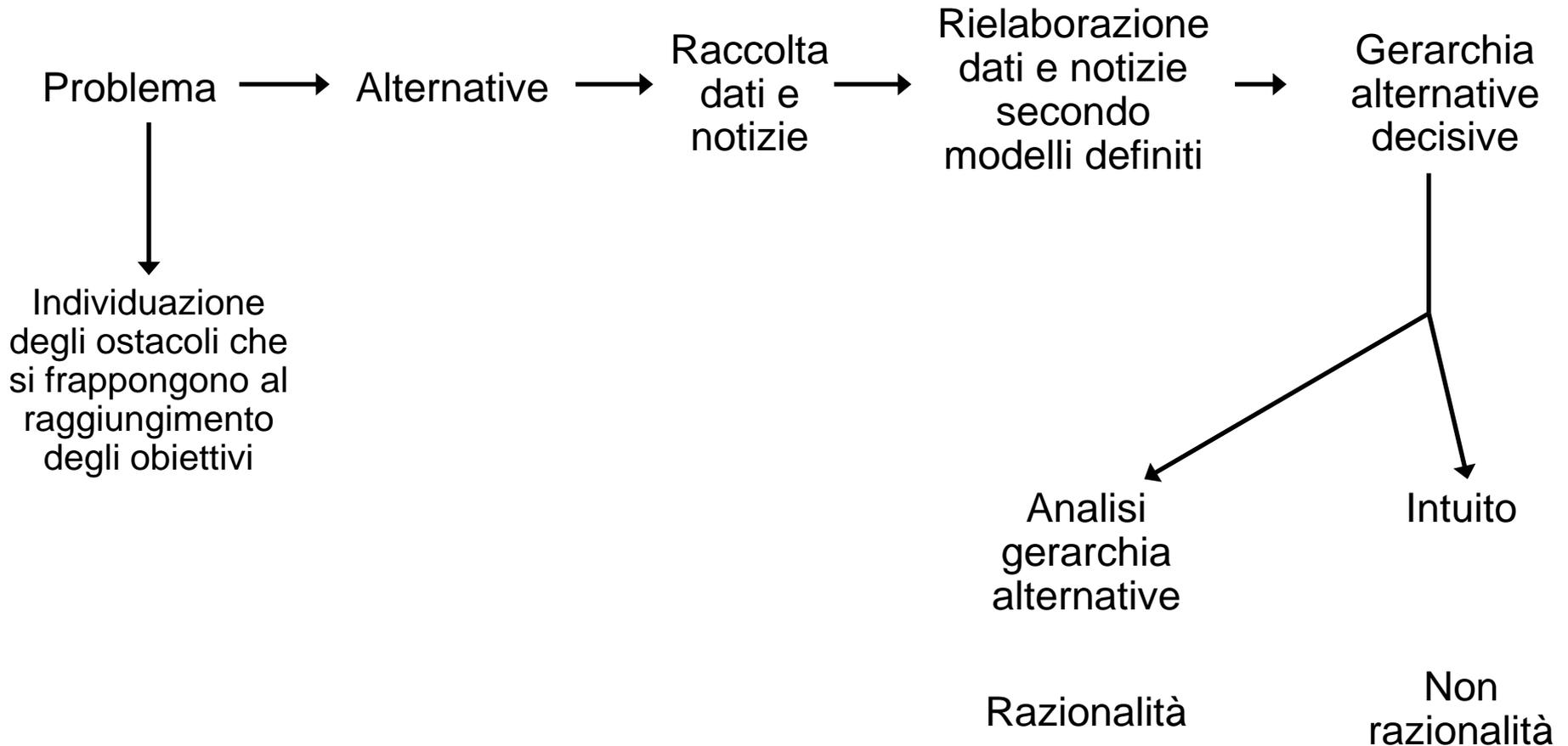
Positività

Vivere il lavoro con entusiasmo, passione ed energia. Avere spirito d'iniziativa ed orientarsi alla soluzione dei problemi

Coerenza

Fare ciò che si dice, comportandosi secondo i valori aziendali

Lineamenti del processo decisionale di tipo operativo



Razionalità

Teoria della decisione razionale

- Redazione della lista delle possibili azioni
- Definizione delle possibili conseguenze di ciascuna
- Valutazione di utilità e probabilità di ciascuna conseguenza
- Calcolo dell'utilità attesa ($p \times u$) di ogni azione come sommatoria delle utilità attese di ogni possibile conseguenza
- Scelta dell'azione con la maggiore utilità attesa (SEU, Subjective Expected Utility)

Razionalità

- Razionalità assoluta
- Razionalità limitata
- Non razionalità
- Irrazionalità
- Meta-razionalità

Razionalità

La razionalità assoluta

- Il decisore è unico
- il decisore ha chiara la propria funzione-obiettivo
- Il decisore dispone di tutte le informazioni
- Il decisore è in grado di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- Il decisore è in grado di valutare le conseguenze di tutti i corsi d'azione
- Il decisore è in grado di scegliere la soluzione migliore in assoluto (ottima)

Razionalità

La razionalità limitata

- cambiamento continuo e a velocità crescente
- validità dei modelli utilizzati, limiti del loro valore segnaletico
- indeterminatezza della funzione-obiettivo
- indisponibilità di tutte le informazioni
- impossibilità di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- trappole cognitive

Razionalità

La razionalità limitata

- errori riferibili:
 - alla conoscenza disponibile
 - allo stato fisico delle persone
 - allo stato emozionale
 - agli aspetti cognitivi e mentali
 - alla componente emozionale dei processi decisionali
- distorsioni dovute a emozioni, miti e paradigmi

Trappole Cognitive

Una racchetta e una pallina costano complessivamente 1,10 euro. La racchetta costa 1 euro più della pallina. Quanto costa la pallina? _____ cent.

Se 5 macchine impiegano 5 minuti a fabbricare 5 arnesi, quanto tempo impiegano 100 macchine a fabbricare 100 arnesi? _____ minuti.

In un lago c'è una macchia di ninfee. Ogni giorno, le dimensioni della macchia raddoppiano. Se ci vogliono 48 giorni affinché la macchia ricopra l'intero lago, quanto tempo ci vuole perché la macchia copra metà del lago? _____ giorni

ASSUMPTIONS

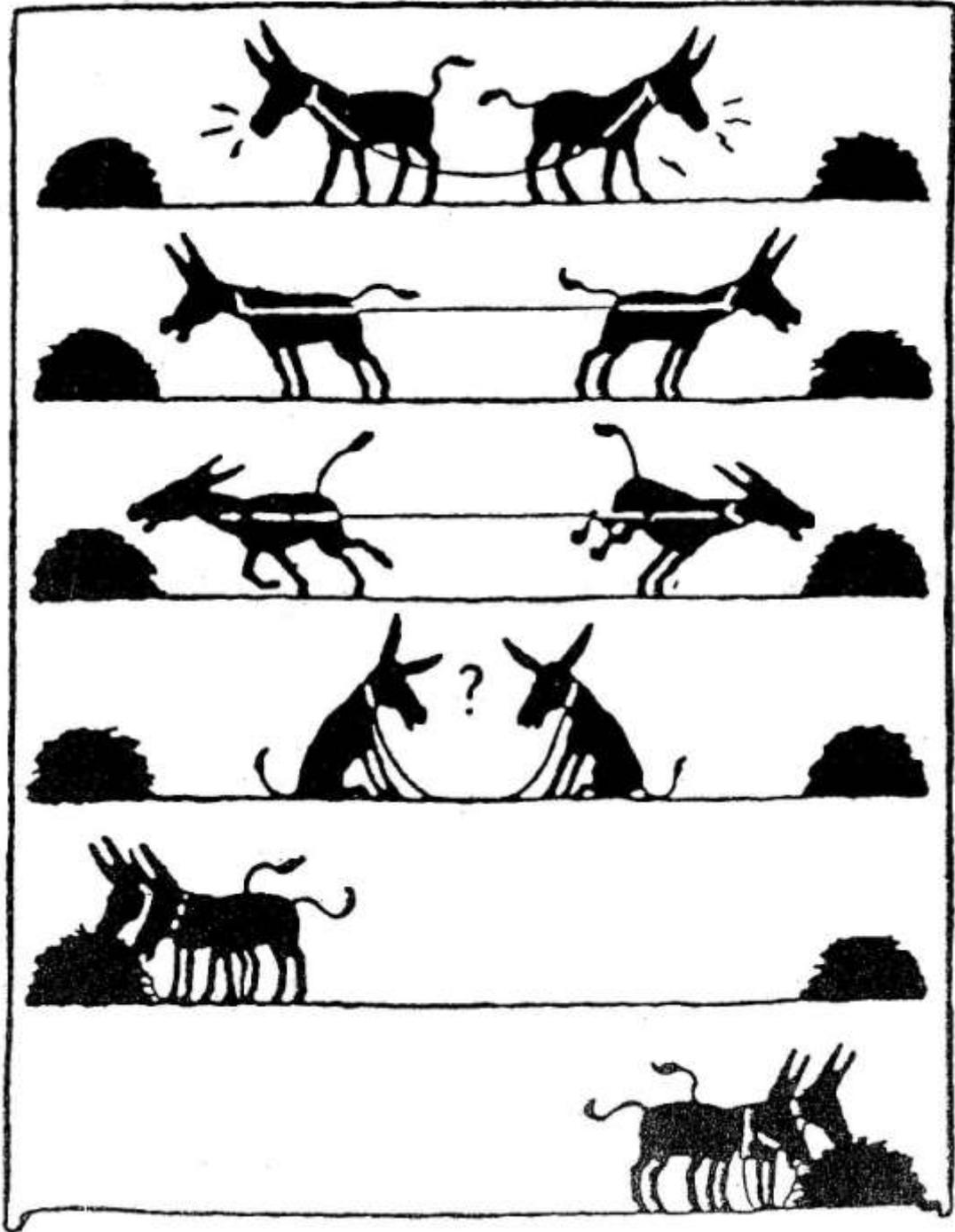
Example 1

- A man is driving a black car on a blackened road without street lights and without headlights on his car. A black cat crosses the road right in front of him and still he is able to apply the brakes to save the cat. How come?
- Assumptions?

ASSUMPTIONS

Example 2

- A donkey is tied to a rope 6 feet long and there is a bale of hay 8 feet away. How can the donkey get to the hay if he does not bite or undo the rope?
- Assumptions?



Non razionalità

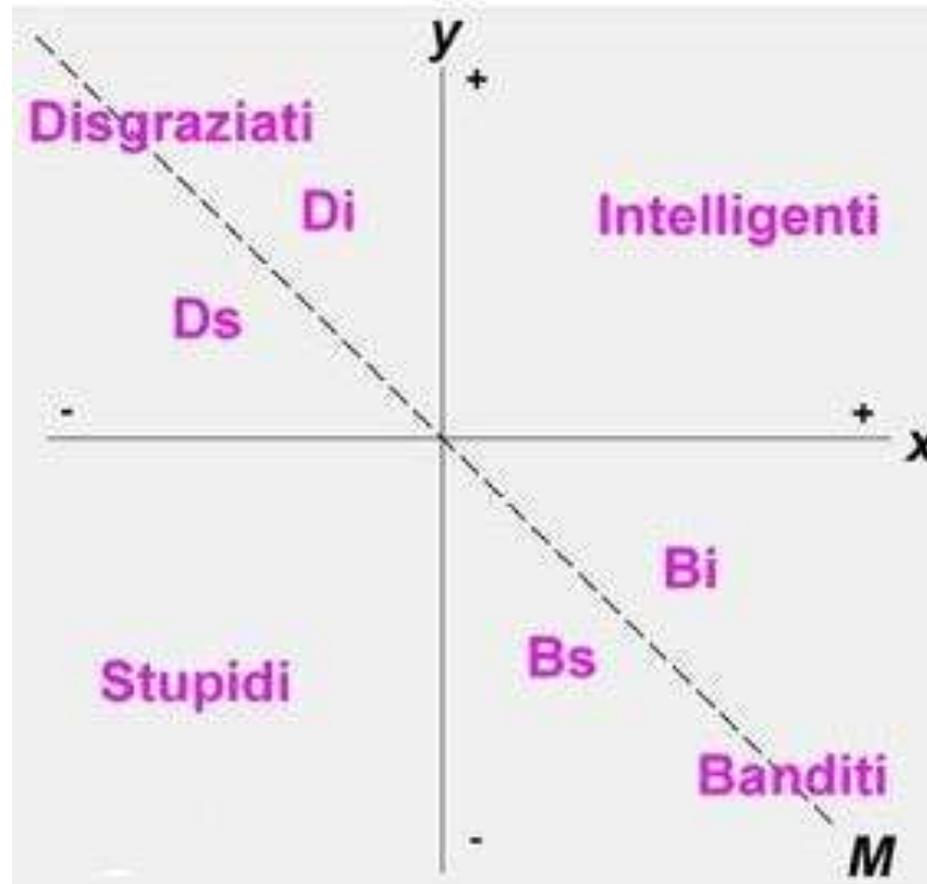
- E' il caso della decisione presa sulla base dell'intuito e della conoscenza tacita.
- Esempio degli scacchisti, l'esperto e l'inesperto di Herbert Simon
- E' frutto di esperienza cumulata e connessa in forme non codificabili

Irrazionalità

- E' tale la decisione presa in condizioni di ansia, paura, sensi di colpa, di debolezza psicologica, di stupidità
- (matrice della stupidità di Carlo Cipolla)
- Introduce elementi ad elevata pericolosità per la tendenza a nascondere tale processo

Matrice della Stupidità - Carlo Cipolla

Vantaggi ottenuti da altri a causa
delle proprie azioni



Vantaggi
ottenuti dalle
proprie azioni.

metarazionalità

- E' la decisione che si fonda sull'immaginazione
- Sulla fantasia
- Sul sogno
- E' una decisione che scavalca la razionalità per procedere verso qualcosa che ancora non c'è