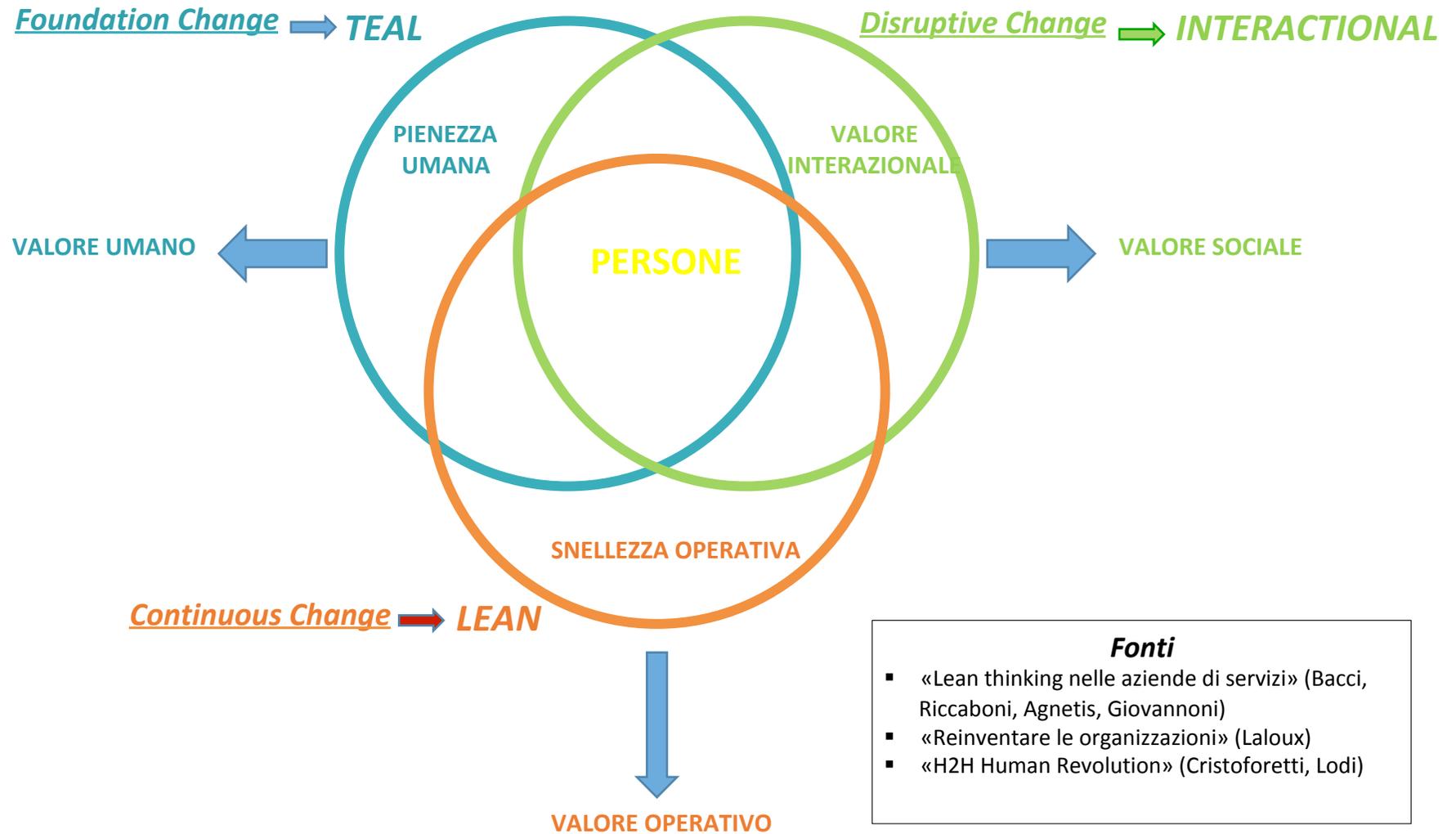


LEAN THINKING

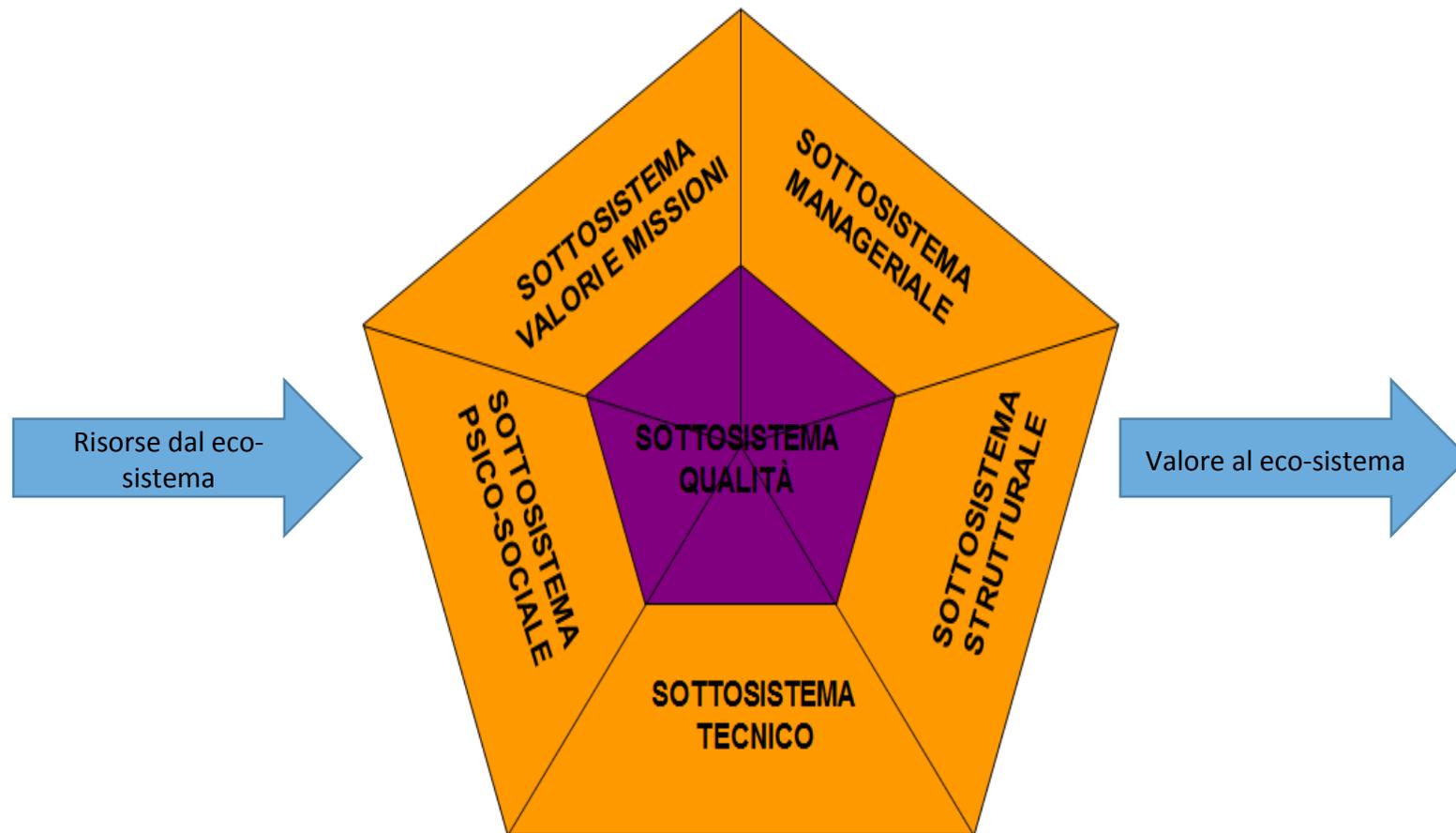
ARGOMENTI

- ❖ Tre Organizzazioni: Valore, Cambiamento, Persone
- ❖ Elementi dell'organizzazione
- ❖ Le organizzazioni ed il contesto
- ❖ Evoluzione delle organizzazioni
- ❖ Il lean thinking
- ❖ Cenni su nuovi orientamenti organizzativi
 - Teal organization
 - Interactional organization

TRE ORGANIZZAZIONI: VALORE, CAMBIAMENTO, PERSONE

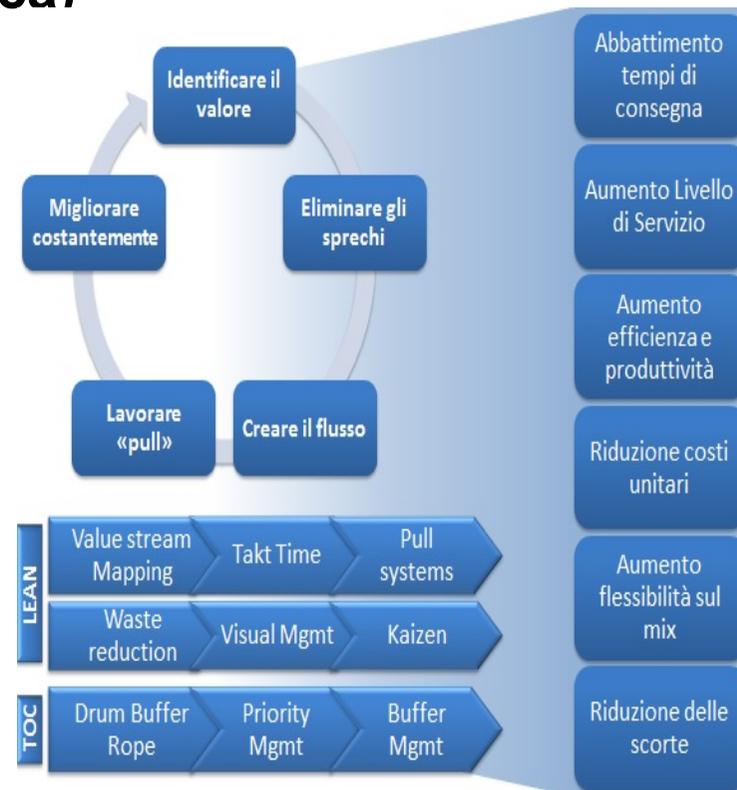


ELEMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE: Rappresentazione sistemica (statica)



- ❖ *In cosa consiste il valore?*
- ❖ *Quale deve essere la velocità di «adattamento» dei sotto-sistemi in un ambiente iper-competitivo per generare un valore sostenibile nel tempo?*

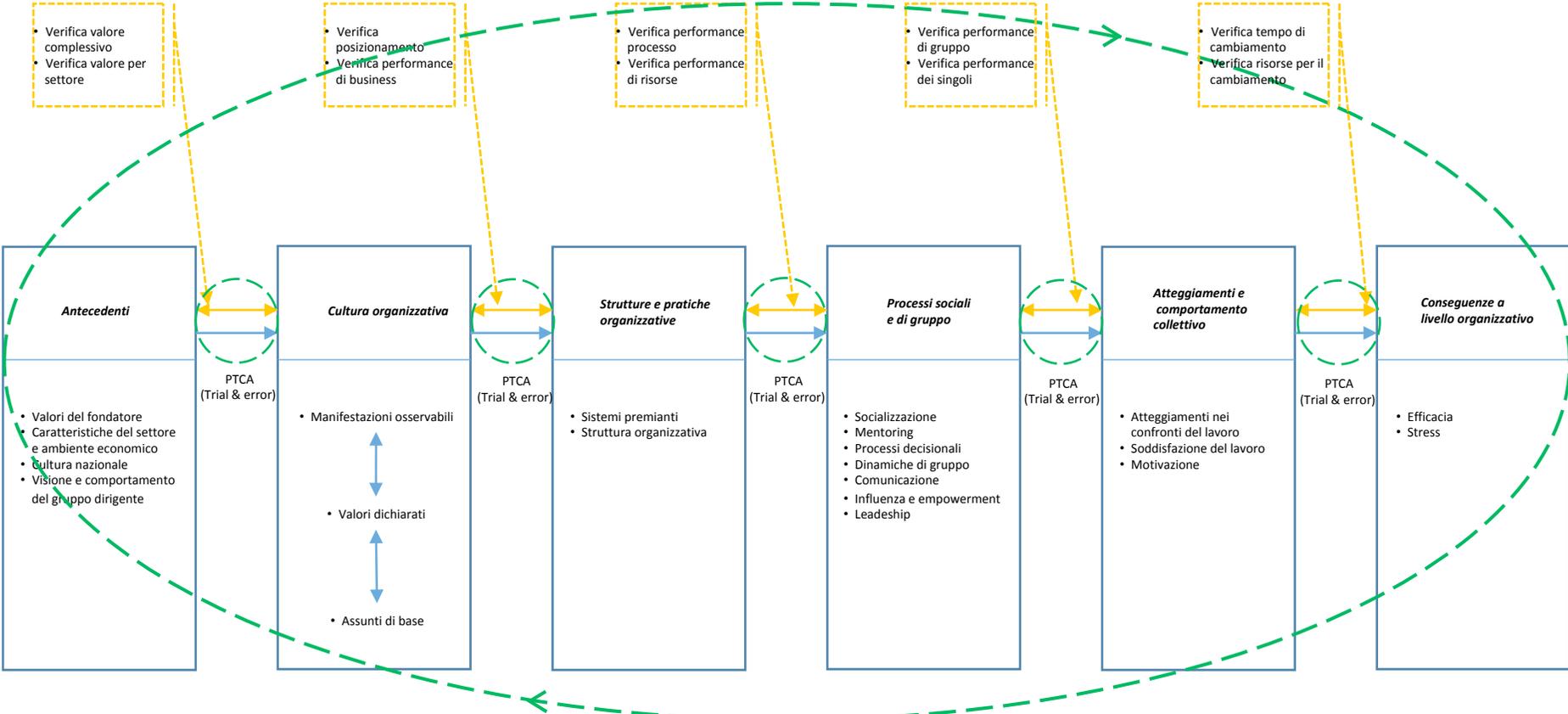
ELEMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE: Rappresentazione processuale (dinamica)



In un ambiente soggetto a cambiamenti «disruptive» imprevedibili quello che conta sono gli asset fondamentali

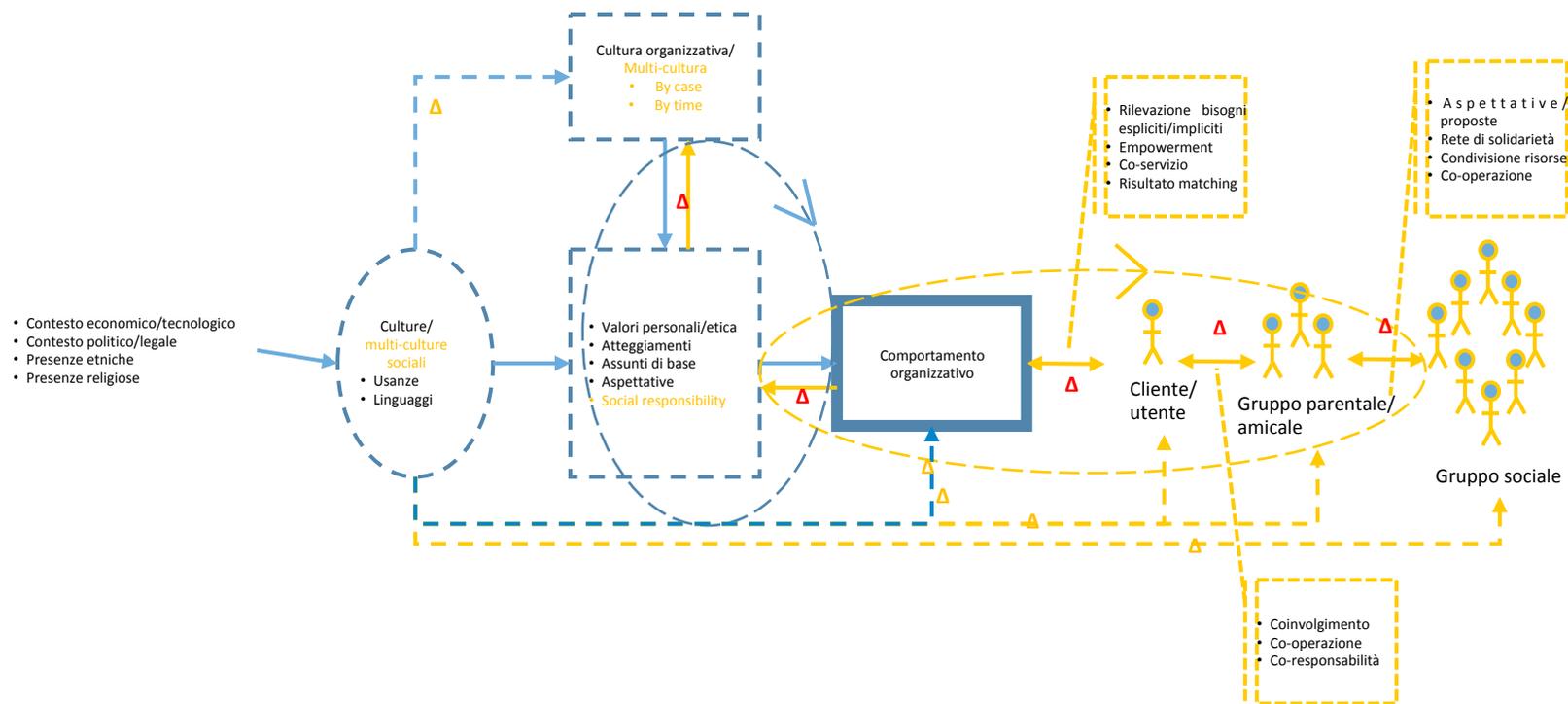
- ***Le persone e la cultura organizzativa orientata al cambiamento***
- ***Il capitale relazionale***
- ***Know how processuale del cambiamento***

ELEMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE: La cultura organizzativa come driver dinamico



Ciclo PTCA (Plan-Trial&error-Control-Act)

LE ORGANIZZAZIONI ED IL CONTESTO COME DRIVER DEL CAMBIAMENTO



Ciclo di adattamento interattivo interno-esterno: le entità in gioco

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (1/6)

Prima rivoluzione industriale (1815 – 1895)

Seconda rivoluzione industriale 1895 – 1960

Terza rivoluzione industriale (1960 – oggi)

Quarta rivoluzione industriale (Industry 4.0 – 5.0), del mercato, della finanza (processo di globalizzazione), digitale, comunicazionale (2000 – oggi)

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (5/6)

Quarta rivoluzione industriale (Industry 4.0 – 5.0), del mercato, della finanza (processo di globalizzazione), digitale, comunicazionale (2000 – oggi)

- Finanziarizzazione del mercato e sviluppo del processo di Globalizzazione
- Digitalizzazione del mercato e della comunicazione
- De-socializzazione e individualizzazione sociale
- Multiculturalismo e de-culturalismo
- Digitalizzazione della produzione industriale e dei servizi
- Organizzazione del lavoro:
 - Cultura organizzativa:
 - Da cultura organizzativa a cultura di base più cultura “by case”
 - Tendenza a passaggio da mono-cultura forte e subcultura a:
 - Transcultura (livello global)
 - Multi-cultura global for local
 - Inter-cultura local for global
 - Passaggio da cultura interna a cultura interattiva interna-esterna
 - Da cultura come elemento di base per orientare le pratiche organizzative a leva operativa per generare valore.

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (6/6)

Quarta rivoluzione industriale (continua)

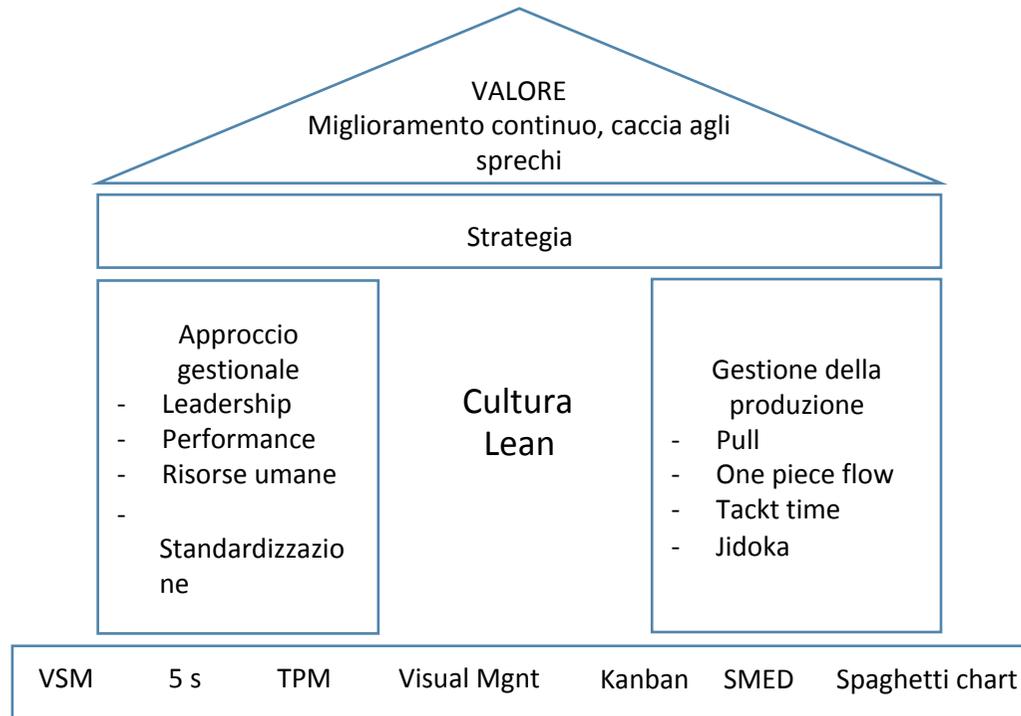
- Leadership:
 - Piccole-medie imprese: seconda-terza generazione imprenditoriale transnazionale
 - Grandi imprese locali: trans-nazionalizzazione della leadership
 - Grandi imprese internazionali: spersonalizzazione e globalizzazione della leadership
- Struttura:
 - Reticolazione della struttura organizzativa
 - Organizzazione funzionale liquida “by case” e “by project”.
 - Ampliamento dello «span of control» (strutture piatte, riconfigurabili e ampliamento della responsabilità manageriale)
- Gestione:
 - Multi-outsourcing (co-sourcing e joint resourcing)
 - **Industry 4.0 – 5.0**
 - Sviluppo e consolidamento delle tecniche di **Lean Thinking**
 - Sviluppo della customer experience e customer interaction (“**quarta rivoluzione interazionale**”)

LEAN THINKING: che cos'è?

- Nasce nel contesto manifatturiero (dalla Toyota al resto del mondo con il libro «The Machine that changed the World» di Womack 1990) per poi essere applicato più recentemente (a cavallo del 2000) anche nelle aziende di servizi per risolvere problemi di livelli di insoddisfazione degli utenti molto bassi, costi elevati rispetto ai servizi erogati, scarsa produttività.
- Modalità gestionale finalizzata ad apportare valore aggiunto per il cliente ai prodotti e/o servizi di un'organizzazione, attraverso l'identificazione e la successiva riduzione degli sprechi insiti nei propri processi.
- Parte proprio da una rivisitazione critica del concetto di «valore», per ripensare, sulla base di questo, a tutto il flusso delle attività aziendali.
- Analizza le attività, i processi, i prodotti e i servizi con gli occhi del cliente significa cambiare completamente il punto di vista su come le cose vengono fatte
- Si focalizza sulle operations
- Pone gli individui al centro dell'attenzione.

LEAN THINKING: la «casa» del sistema Lean («Toyota Production System»)

- Le fondamenta riportano i principali strumenti Lean, VSM, 5S, Visual management, Kanban, Spaghetti Chart, ecc.
- I due «pilastri», il primo legato ai metodo di gestione che maggiormente caratterizzano il Lean quali il Just in time e il Jidoka, il secondo, legato agli approcci organizzativi e gestionali
- Il tetto, che riguarda gli obiettivi da raggiungere: caccia agli sprechi, miglioramento continuo e ricerca dell'eccellenza



LEAN THINKING – I metodi di gestione di produzione: il Just in time e il Jidoka

➤ Just in time:

- Logica Pull: produrre solo nel momento in cui esiste l'ordine del cliente
- One-Piece Flow che significa produrre un pezzo alla volta.
- Takt Time: ritmo con cui si deve erogare un servizio o produrre un prodotto per essere in linea con la richiesta del cliente. Sincronizza il ritmo di produzione con quello delle vendite.

➤ **Jidoka:** introduzione di automatismi in grado di fermare la linea produttiva nel momento in cui si presentano anomalie o problemi di funzionamento. Il principio che sta alla base del Jidoka è che la qualità deve essere costruita nel processo affinché si ottenga la qualità massima nel prodotto o nel servizio.

LEAN THINKING - I metodi di gestione di produzione: L'approccio gestionale

- Risorse umane: patrimonio, empowerment
- Leadership: diffusa e ricerca dell'eccellenza, sviluppo del potenziale del team, allineamento strategia – obiettivi operativi, miglioramento organizzativo inteso in termini di valori, motivazioni, comportamenti, percezioni, e quindi leva per il miglioramento dell'azienda
- Performance: obiettivi, target e indicatori misurabili
- Standardizzazione: regole e prassi come base di confronto

LEAN THINKING: principi di fondo (Taiichi Ohno, Womack)

1° Principio «definizione di valore»: prezzo che **consapevolmente il cliente** è disposto a pagare per un bene/servizio. Consapevolmente vuol dire sia lato trasparenza e chiarezza dei beni/servizi e comparabilità con altri beni/servizi alternativi che lato espressione delle aspettative del cliente

2° Principio «identificare il flusso di valore»: flusso delle attività a valore/non valore aggiunto

3° Principio «far scorrere il flusso»: lead time di attraversamento e T.O.C. (gestione delle code), gestione per processo e non funzionale

4° Principio «flusso pull»: il flusso viene «trainato» dal cliente

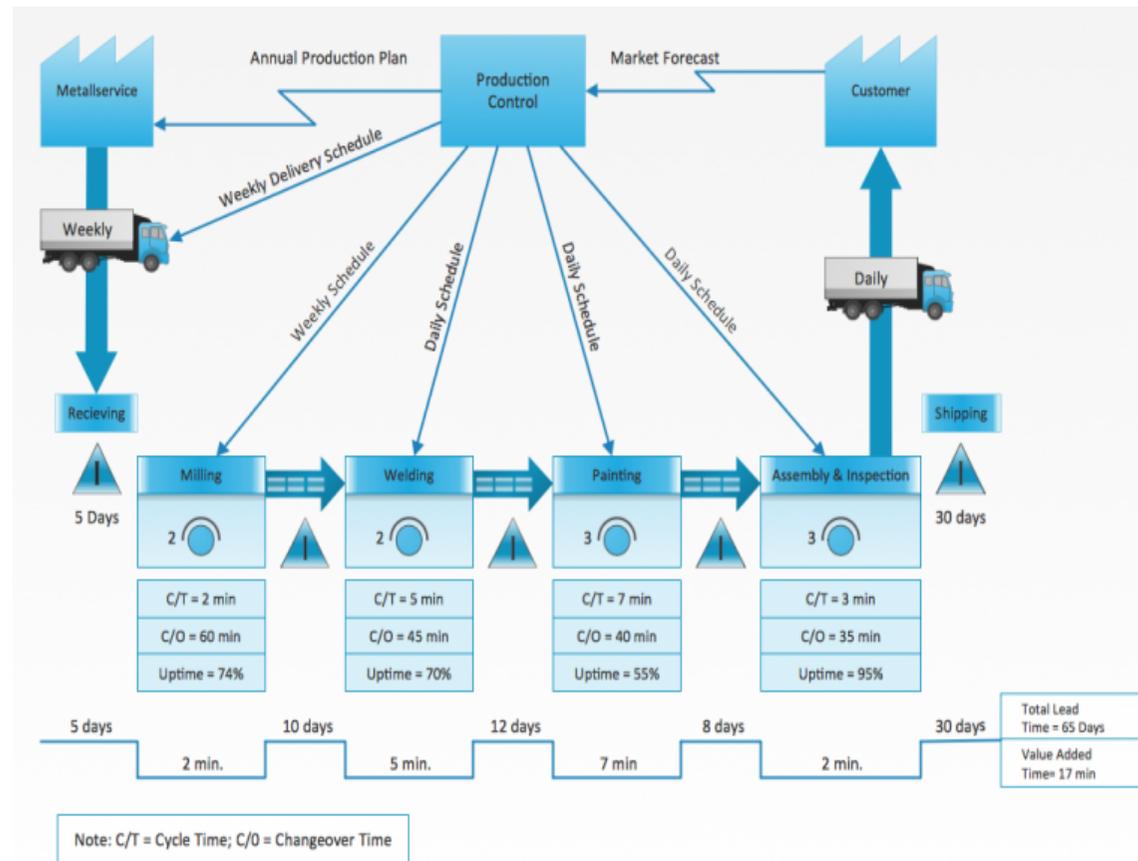
5° Principio «ricerca dell'eccellenza»: ricerca del miglioramento continuo -> ciclo di Deming + Kaizen + Kaikaku



LEAN THINKING: strumenti e tecniche (1/4)

Value stream mapping (VSM): flusso delle attività e degli indicatori significativi (key drivers) per identificare quelle a valore aggiunto e non

- Aiuta a vedere, oltre lo spreco, le cause che lo determinano;
- Mostra il collegamento tra flusso dei materiali e il flusso delle informazioni;
- Visualizza possibilità di azioni di miglioramento e loro effetti



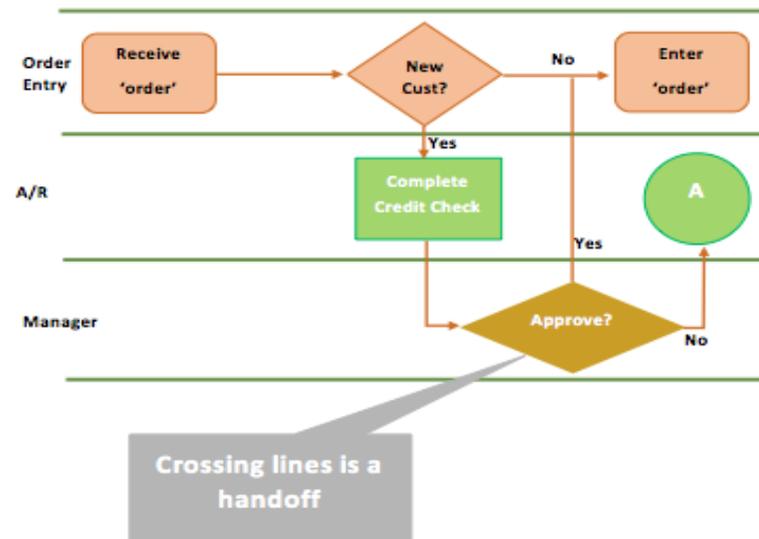
LEAN THINKING: strumenti e tecniche (2/4)

Flow chart e Swim Lane

I **Flow Chart** consentono di descrivere in modo schematico:

- Le operazioni da compiere, rappresentate mediante sagome convenzionali (come rettangoli, rombi, ecc.)
- La sequenza nella quale devono essere compiute, rappresentate con frecce di collegamento

La **swim lane** permette di organizzare le attività in categorie visivamente separate, e per illustrare funzioni diverse o diverse



Swim Lane Flowchart

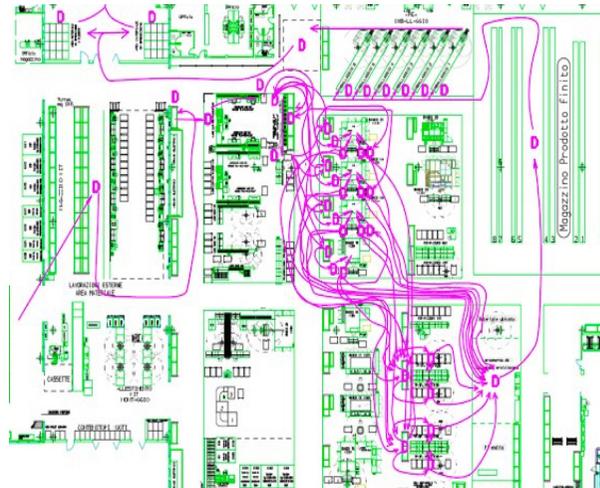
LEAN THINKING: strumenti e tecniche (3/4)

➤ Le 5 S

- Seiri: organizzare
- Seiton: ordine
- Seison: pulizia
- Seiketsu: standardizzazione
- Shitsuke: sostenere le prima 4s

➤ **Visual management:** rappresentazioni visiva delle informazioni rilevanti per la gestione del processo (crea condivisione e solidarietà nella gestione dei problemi)

➤ **Spaghetti chart:** rappresentazione dei flussi di movimentazione materiali, persone, informazioni (evidenzia le code, le attività a non valore aggiunto)



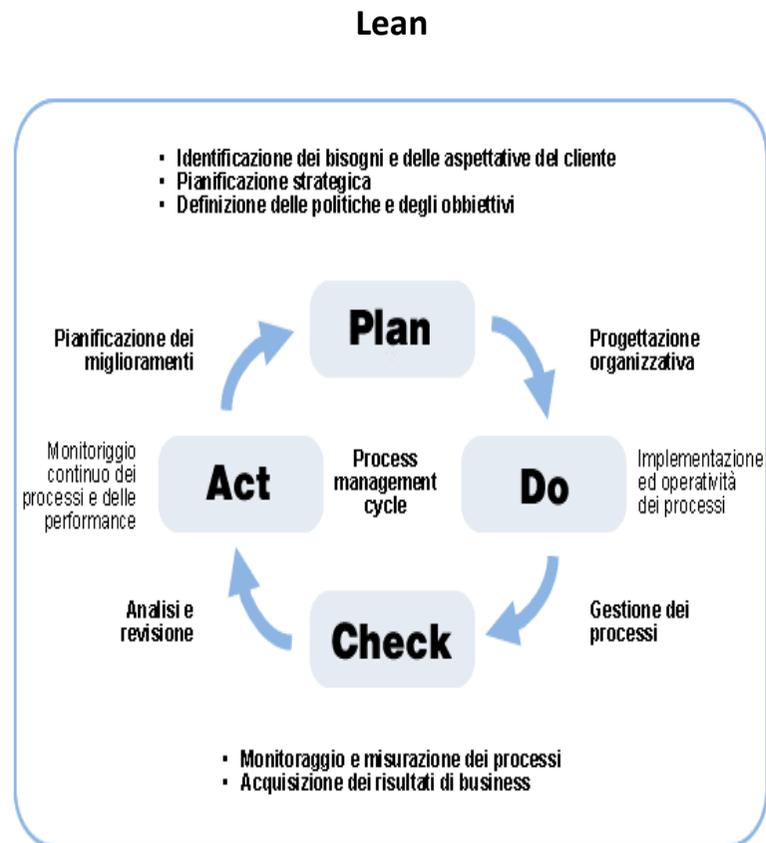
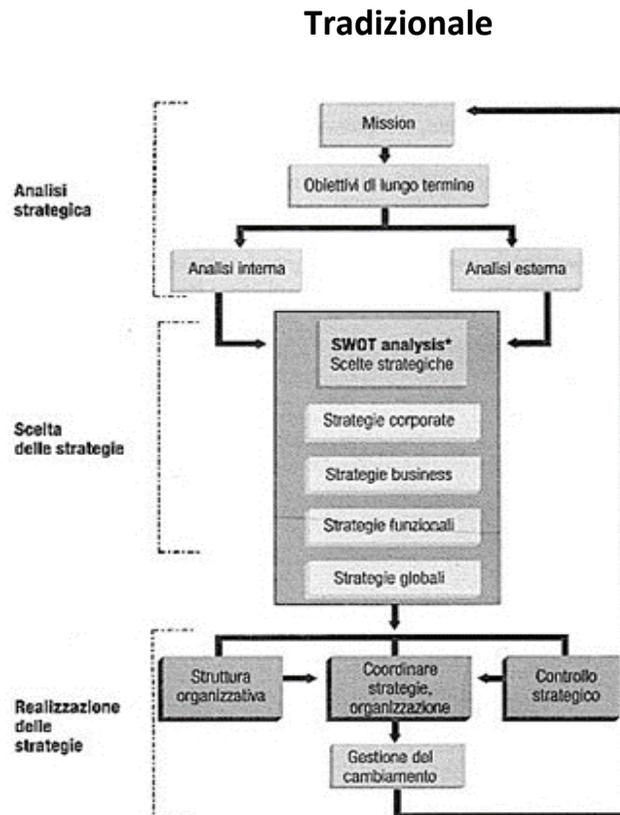
- **A3 Report:** rappresentazione sintetica del problema contenente : definizione del problema, stato attuale, cause, obiettivi, contromisure, piano di implementazione, follow-up e risultati

LEAN THINKING: strumenti e tecniche (4/4)

- **Kanban (di prelievo, di produzione):** cartellini per gestione «a vista» (fisica, digitale) dei flussi da la cliente al fornitore (esterno-interno)
- **TPM (Total Productive Maintenance):** manutenzione per aumentare la produttività
- **SMED (Single Minute Change of Die):** ovvero come ridurre i tempi di preparazione di un'attività
- **Workshop Kaizen:** interventi svolti da un team mirati (nel tempo e nello scopo) a realizzare dei piccoli miglioramenti dei processi. Le fasi sono: formazione integrata, programmazione, esecuzione, verifica dei risultati e azioni conseguenti)

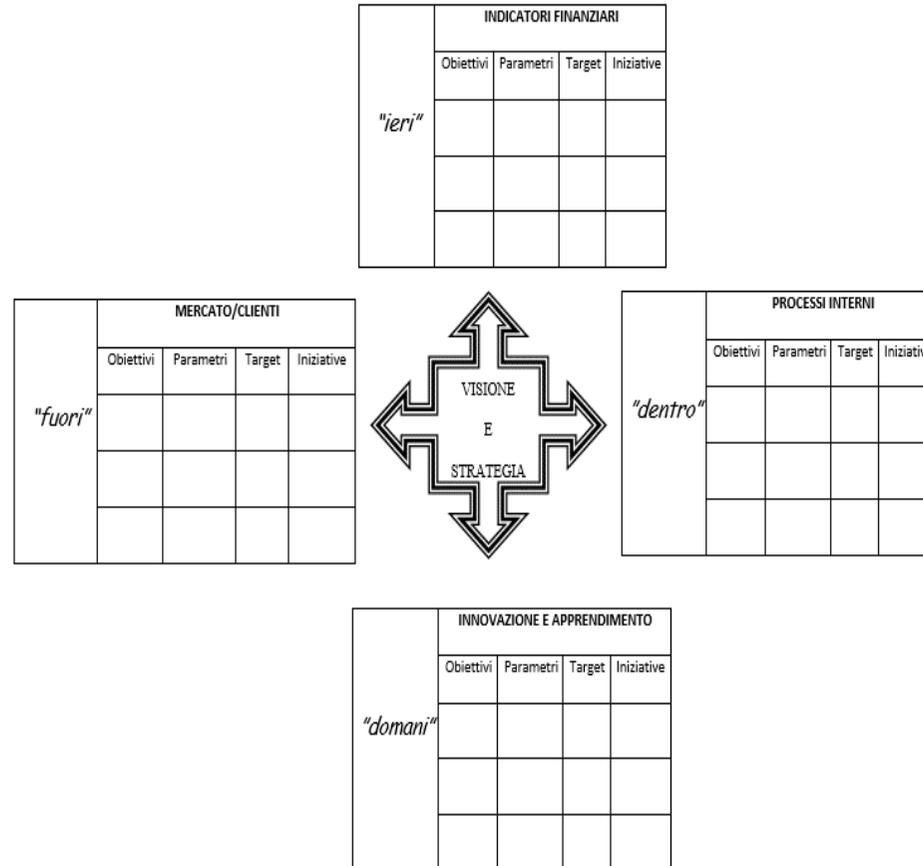
LEAN THINKING: Lean Strategy

Il focus sul valore -> due approcci: tradizionale e lean



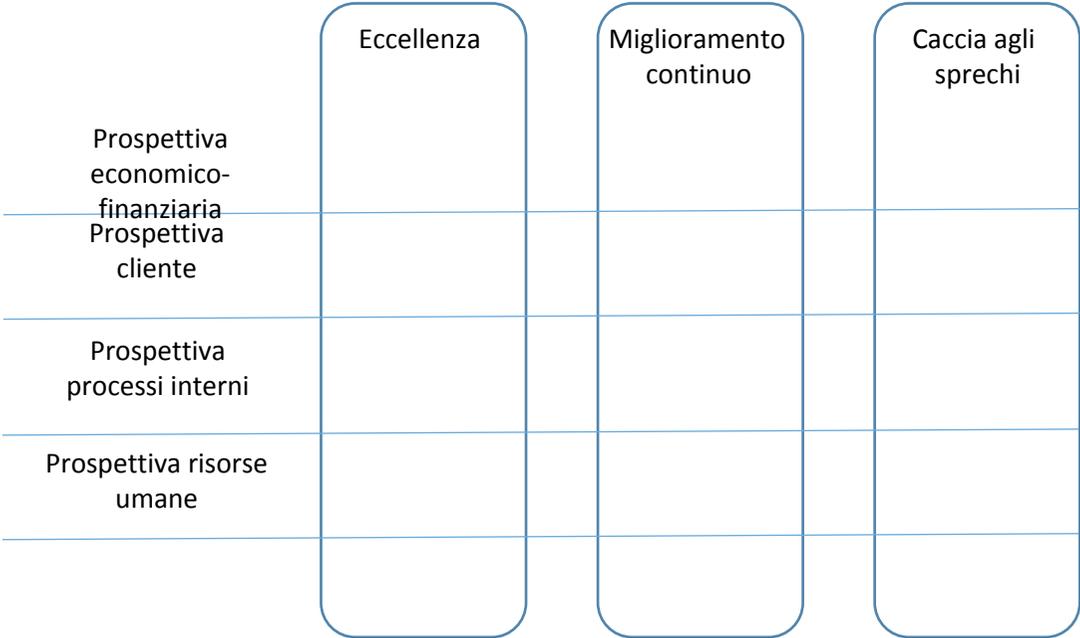
LEAN THINKING: allineamento tra strategia e gestione

Le «balanced score card»:



LEAN THINKING: collegamento tra operatività e strategia in ottica lean

La Lean Strategy Map



LEAN THINKING: approccio «lean sei sigma»

Lean Sei sigma (misura statistica del numero di difetti del processo) si articola in:

1. Identificare a priori quali siano i clienti e quali le loro esigenze, espresse od inesprese (Voice of The Customer - VOC)
2. Individuare le caratteristiche di qualità del prodotto/servizio primarie per il cliente: identificazione delle Critical to Quality (CTQ).
3. Identificare le attività ed i processi critici causa dei difetti rilevati negli elementi CTQ, sui quali conseguentemente focalizzare l'attenzione.
4. Il senior management identifica gli obiettivi strategici e i progetti di miglioramento (deployment) per ridurre la variabilità delle CTQ.
5. In ultimo, si procede a sviluppare ed implementare i processi di miglioramento continuo (metodologia DMAIC)

LEAN THINKING: approccio «lean sei sigma»

La metodologia DMAIC si articola in 5 fasi:

- Define: identificazione del problema;
 - Measure: misurazione e raccolta dati;
 - Analyze: interpretazione dei dati e analisi delle cause del problema;
 - Improve: generazione e implementazione delle azioni correttive;
 - Control: monitoraggio del processo ottimizzato.
-
- Il Sei Sigma è finalizzato ad incrementare il livello di qualità dei processi gestiti (traguardo 3,4 difetti per milione di «unità»)
 - Il Lean Sei Sigma si focalizza, invece, anche su target di efficienza-economicità, rendendo le scelte manageriali sostenibili e convenienti.
-
- Il Sei Sigma applica un approccio di problem solving focalizzato sulla variabilità all'interno dei processi
 - Il Lean Sei Sigma considera il flusso e il valore significativi per la gestione di quei medesimi processi, con obiettivi di eliminazione degli sprechi ed incremento delle attività a valore.

LEAN THINKING: metodologia «AGILE» (1/4)

Dallo sviluppo SW alla gestione lean

- Si basa sui principi della gestione di progetti attraverso il **coinvolgimento iterativo e collaborativo del cliente e l'adattamento continuo ai cambiamenti** per offrire sempre maggior valore.
- I caratteri appena riportati ben si sposano con la filosofia del Lean thinking laddove tendono a far assumere al soggetto cliente un ruolo maggiormente attivo nel processo di produzione di valore:
 - focus sugli individui e sull'interazione piuttosto che su processi e strumenti
 - working software piuttosto che documentazione esaustiva
 - collaborazione con il cliente piuttosto che negoziazione contrattuale
 - risposta al cambiamento piuttosto che pianificazione

LEAN THINKING: metodologia «AGILE» (2/4)

➤ Strumenti: Adaptive Software Development (ASD), in 5 fasi.

1. Prevedere: definire le aspettative degli **stakeholders**, stabilire come lavorerà il project team.
2. Ipotizzare: stimare i tempi del progetto ipotizzando il numero di volte che si dovrà ripetere il ciclo di vita.
3. Esaminare: consegnare versioni della soluzione finale che il **cliente** testerà.
4. Adattare: **riadattare** la versione consegnata al **cliente** in base ai **feedback** ricevuti e in base al suo effettivo utilizzo nell'ambiente reale
5. Chiudere: quando si ritiene di aver ripetuto queste fasi un numero di volte strumentale al raggiungimento di una **soluzione soddisfacente** si chiude il progetto.

LEAN THINKING: metodologia «AGILE» (3/4)

➤ Strumenti: Extreme programming in 6 fasi

1. **Exploration:** il committente individua i requisiti che devono essere soddisfatti scrivendo le user story, cioè una descrizione a livello generale di ciò che dovrebbe fare il sistema;
2. **Planning:** viene stabilito l'ordine di priorità nello sviluppo delle user story;
3. **Iteration to release:** ogni iterazione realizza alcune delle user story precedentemente individuate con un approccio di tipo test-driven, cioè basato sui test;
4. **Productization:** una volta terminate tutte le iterazioni, verranno effettuati ulteriori test e, se il cliente lo richiede, è ancora possibile apportare modifiche;
5. **Maintenance:** in questa fase il sistema è già in uso, ma il team sta ancora lavorando per aggiungere le funzionalità mancanti;
6. **Death:** rappresenta la chiusura del progetto e può avvenire o per la soddisfazione di tutte le richieste del cliente o perché il progetto sta diventando troppo costoso per poter proseguire.

LEAN THINKING: metodologia «AGILE» (4/4)

➤ Strumenti: Extreme programming attraverso 12 pratiche

1. Planning game: una riunione tenuta una volta per ciascuna iterazione;
2. Pair programming: i programmatori lavorano a coppia su un'unica postazione;
3. Test-driven development: i test vengono stabiliti prima della realizzazione di ciascuna funzionalità e applicati poi in maniera continua;
4. Whole team: si deve considerare come vero cliente colui che utilizzerà il prodotto e non colui che paga il progetto;
5. Continuous integration: i vari moduli sviluppati durante il processo dovranno essere integrati progressivamente evitando così i problemi di un'unica integrazione finale
6. Small release: rilasci piccoli e frequenti;
7. Design improvement: il codice viene ristrutturato in modo da renderlo più facile e leggero;
8. Coding standards: un sistema di regole condivise e rispettate all'interno del team;
9. Collective code Ownership: ognuno è responsabile di tutto il codice;
10. Simple design: vale il principio del «semplice è meglio»;
11. System metaphor: la metafora rappresenta una storia che chiunque sia coinvolto nel progetto può raccontare per spiegare lo svolgimento del progetto. Questo permette di spiegare in poco tempo il progetto a eventuali nuovi membri del team;
12. Sustainable place: le persone non dovrebbero lavorare più di 40 ore a settimana.

LEAN THINKING: «lean accounting» vs «cost accounting» (1/4)

➤ La contabilità analitica:

- Elabora dati di natura quantitativo-monetarie connessi all'impiego dei fattori produttivi (centri di costo, prodotti, processi gestionali, per natura e per destinazione)
- Costi standard, diretti e indiretti, fissi e variabili.
- Allocazione degli indiretti attraverso i cost driver, per centri di costo (non tiene conto dell'effettivo assorbimento di costi (es. alti volumi bassa variabilità assorbono più costi di volumi piccoli ma ad alta variabilità)).
- Complessità nell'elaborazione dei dati
- Contabilizzazione di costi di attività non necessarie, o a basso valore aggiunto.

➤ Activity Based Costing:

- Enfatizza il processo quale sequenza di attività volta a generare valore nella realizzazione del prodotto/servizio («metodo degli ingegneri»).
- Complessità nel ricercare una correlazione diretta fra la categoria dei costi indiretti e il prodotto/servizio realizzato
- E' caratterizzato da un lato da un sistema di elaborazione dei dati particolarmente complesso, dall'altro da un'analisi degli scostamenti consuntivi rispetto ai previsionali (mensile, trimestrale o annuale).
- Il ABC, è principalmente basata su aspetti di carattere economico-finanziario.

LEAN THINKING: «lean accounting» vs «cost accounting» (2/4)

Approccio Lean

- Per avere un controllo efficace e completo dei propri costi è fondamentale conoscere in dettaglio i processi aziendali
- Modello focalizzato sull'effettiva capacità di creare valore: indagare, «attraverso l'occhio del cliente», il costo del processo con le relative attività connesse e comprendere quali sono le attività per le quali il cliente è disposto a pagare
- Analizzare il flusso di valore (value stream) allineando le attività che creano valore nella giusta sequenza, evitando il più possibile interruzioni, se non quando richieste dal cliente ed eseguendole in modo efficace in una logica di flusso continuo e di processo «end to end».
- È proprio sul Value Stream (o VS) che il Lean accounting concentra la propria metodologia in quanto è sul VS che si vanno ad allocare, analizzare e valutare i costi.

LEAN THINKING «lean accounting» vs «cost accounting» (3/4)

- **Scopo primario:** focalizzarsi sul processo di creazione di valore: maggiore è la capacità di un'azienda di disegnare e implementare processi che «scorrono» con fluidità, maggiore sarà la capacità di creare valore per il cliente e di essere più competitivi sul mercato
- **Visione trasversale** incentrata sull'individuazione dei processi e delle attività dove confluiscono i contributi dei diversi livelli aziendali vs visione per funzione.
- La metodologia che consente di conoscere il costo collegato al flusso di valore è il Value Stream Costing (d'ora in poi VSC) che rappresenta una forma evolutiva dell'ABC. -> **value stream mapping**
- **Metodo VSC**
 - Si procede all'attribuzione di tutti i costi direttamente imputabili al value stream.
 - Tutti i costi che vanno a confluire nel value stream possono essere, pertanto, considerati costi diretti ed eventuali costi esterni ad esso non vengono allocati ma rientrano nel conto economico aziendale
 - Il costo medio di value stream o costo takt, si ottiene dal rapporto tra l'ammontare complessivo dei costi che sono stati attribuiti ad un value stream in un determinato periodo, secondo i criteri precedentemente descritti, e i volumi venduti riferiti allo stesso periodo temporale;
 - Costo medio per prodotti/servizi che utilizzano risorse simili si ottiene: sommando al costo effettivo dei materiali (da distinta base), utilizzati per ciascuna tipologia di prodotto o servizio, il costo medio di value stream comprensivo degli altri costi non direttamente imputabili agli stessi.

LEAN THINKING «lean accounting» vs «cost accounting» (4/4)

- **Aggregazione dei costi dei diversi value stream** per la costruzione di un conto economico di value stream
- **All'interno del VS confluiscono tutti gli elementi correlati ai singoli VS** (ricavi e costi diretti).
- Completano il conto economico di VS i **costi indiretti non attribuibili al value stream e le eventuali variazioni delle rimanenze**, funzionali al calcolo del reddito operativo.
- I costi delle «rimanenze» possono essere considerati come direttamente imputabili al value stream se ritenute necessarie.
- La presenza di un costo maggiore a quello ritenuto necessario, non rientra nell'ambito di un conto economico di VS ma rappresenta un costo indiretto e confluisce negli altri costi indiretti non attribuibili al VS
- **L'eccesso di «rimanenze» evidenzia il costo dello spreco**

- **Importanza della scelta del set di indicatori** per valutare ciascun value stream.
- **Il Box Score:** costruzione di un cruscotto di indicatori suddiviso in tre macro-categorie:
 - Variabili economico-finanziarie
 - Processi: indici per la misura dell'impatto dei progetti di miglioramento sulle performance del value stream (es. qualità, i tempi, l'efficienza e l'efficacia).
 - Capacità di lavoro: indici in grado di monitorare la capacità produttiva di ciascuna value stream.

LEAN THINKING: l'impatto del cambiamento

Il cambiamento verso una gestione organizzativa basata sulla filosofia Lean richiede

- Analisi della situazione attuale dell'organizzazione (as is),
- Definizione e implementati di alcuni programmi di miglioramento, volti alla realizzazione di una configurazione futura (to be), caratterizzata da una maggiore efficienza ed efficacia.
- Valutazione con attenzione del loro impatto sull'organizzazione, in termini di:
 - Cambiamento delle prassi e ruoli consolidati.
 - Cambiamento culturale
 - Cambiamento degli equilibri organizzativi
- Definire le priorità in funzione dell'impatto organizzativo e della rilevanza del cambiamento (valore generabile)
- Estensione del programma degli interventi di miglioramento
- Valutazione dell'impatto economico
- Iniziare con gli interventi di natura incrementale (kaizen),
- Completare il cambiamento con gli interventi di natura radicale (kaikaku)

LEAN THINKING: domande aperte

- **Obiettivo: creare valore, in che termini?**
 - Rispetto al prodotto?
 - Rispetto ai bisogni della persona? Quali bisogni?
 - Rispetto al contesto sociale in cui si genera il valore?
 - Come si misura il valore?
 - Come viene condivisa la creazione del valore? Beni-servizi in cambio del prezzo? Riconoscimento e redistribuzione tra azienda-cliente del vantaggio derivante dalla costruzione di valore (value back)?
- **Focus sul cliente: chi è il cliente?**
 - Consumatore individuale
 - Persona con le sue caratteristiche culturali e psico-sociali
 - Persona nel suo contesto relazionale e sociale
 - Persona e suo gruppo di acquisto e/o comunità di prosumer?
- **La voce del cliente rispetto a cosa?**
 - Alle funzioni d'uso del prodotto? Come le recepisco?
 - Alle esigenze di vita del cliente nel suo contesto?
 - Come si fa ad ascoltare la voce del cliente? Come si interagisce? Cliente-in vs Azienda-in o Azienda/Cliente-con?
- **Centralità delle persone dell'organizzazione?**
 - Dove si ferma il grado di partecipazione al governo dell'organizzazione?
 - Come viene riconosciuto il contributo alla creazione del valore e come viene redistribuito?
 - Qual è il limite del grado di autonomia delle persone? Fino a che punto può arrivare il loro potere decisionale?

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (1/6)

Prima rivoluzione industriale (1815 – 1895)

- Trasformazione della produzione agricola
- Passaggio dalla produzione artigianale alla produzione concentrata in siti produttivi per sfruttare meglio la tecnologia del vapore per azionare le macchine
- Forte utilizzo di manodopera non qualificata, proveniente dalle campagne da addestrare a compiti semplici
- Inizio e sviluppo del liberismo economico
- I lavoratori sono risorse abbondanti a buon mercato con rapporti di lavoro vessatori a giornata
- Organizzazione del lavoro:
 - Cultura organizzativa: espressione univoca del padrone
 - Leadership: un capo che istruisce e controlla i lavoratori
 - Struttura: scarsa differenziazione funzionale
 - Gestione: basata sul raggiungimento di obiettivi di volumi produttivi

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (2/6)

Seconda rivoluzione industriale 1895 – 1960

- Concentrazione del capitale e delle imprese, ridimensionamento del liberismo economico
- Passaggio alla produzione ed ai consumi di massa
- Produzione standardizzata
- Sviluppo della tecnologia ed applicazione alla produzione di massa per l'automazione dei processi
- Le risorse materiali ed umane vengono considerate come finite, per cui:
 - Nascono le rivendicazioni dei diritti economici e soprattutto di igiene
 - Nasce la necessità di gestire meglio le risorse
- Organizzazione del lavoro:
 - Cultura organizzativa: primi studi sulla cultura applicata ai gruppi di lavoro (Homans 1950)
 - Leadership: Manager motivato a favorire la produttività di un gruppo di lavoratori
 - Struttura: Differenziazione funzionale tra attività di tipo organizzativo-gestionale e attività di tipo meramente operativo-esecutivo
 - Gestione:
 - Dal Taylorismo (one best way, the right man to the right place) a "Human Relations" (Elton Mayo, "socializzazione della gestione del lavoro")
 - Importanza della gestione del "Gruppo di lavoro"
 - La leadership (spesso quella informale) è determinante per il rispetto delle norme del gruppo

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (3/6)

Terza rivoluzione industriale (1960 – oggi)

- Sviluppo della competizione internazionale, le grandi imprese si internazionalizzano
- Introduzione delle tecnologie informatiche sia nei processi gestionali che produttivi e sviluppo dell'automazione flessibile
- Sviluppo della domanda flessibile e consumi altamente differenziati
- Crescita del grado di turbolenza del mercato competitivo
- Incremento del livello di scarsità delle risorse primarie in ambito produttivo e sviluppo della iper qualificazione-specializzazione dei lavoratori a tutti i livelli.
- Sviluppo dell'industria dei servizi e dei processi di outsourcing
- Realizzazione delle principali riforme per la tutela dei diritti civili e dei lavoratori
- Organizzazione del lavoro:
 - Cultura organizzativa:
 - Ricerca e sviluppo delle teorie sulla cultura come fattore determinante dell'organizzazione
 - Sviluppo della "multi-cultura" (primaria, subculture) nelle grandi organizzazioni multi-nazionali
 - Uso della cultura per aumentare la capacità di adattamento organizzativo al cambiamento delle condizioni ambientali
 - Utilizzo della cultura come strumento fondamentale della comunicazione e della coesione interna.
 - Sviluppo di due tipi di culture occidentali prevalenti nelle organizzazioni multinazionali
 - Solidale (americana), orientata al risultato
 - Sociale (europea) orientata alla coesione

EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: lo sviluppo storico (4/6)

Terza rivoluzione industriale (continua)

- Leadership:
 - Piccole-medie imprese: internazionalizzazione della seconda-terza generazione imprenditoriale (autoritario-paternalistico)
 - Grandi imprese locali: “managerializzazione” della gestione e funzione educativa della leadership padronale verso la imprenditorialità del management (fiducia e “clonazione”)
 - Grandi imprese internazionali (occidentali): spersonalizzazione della leadership e sua funzionalizzazione alla gestione multi-transculturale e orientata alla valorizzazione dei gruppi di lavoro (leadership trasformativa)
- Struttura:
 - Differenziazione funzionale-commerciale-produttiva-geografica (business units, customer units, branches), quasi sempre matriciale (practices, staff, business lines, geographies)
 - Ampliamento dello span of control (strutture piatte e ampliamento della responsabilità manageriale)
- Gestione:
 - Introduzione di tecniche e soluzioni per l’automazione informatizzata dei processi CAD-CAM-CAE-CAPP-CIM)
 - Sviluppo e consolidamento delle tecniche di **TQM e Lean Management**
 - Sviluppo del team working mono/plurifunzionale su stessi-diversi livelli della struttura