



**Corso di Laurea Magistrale in
Management della
Trasformazione Digitale**

Design della Trasformazione Digitale

COOPERATIVE MANAGEMENT[®] APPLICATO

prof. Vittorio D'Orsi
prof. Sante Dotto

Anno Accademico
2024-2025

Il Cooperative Management

DEF. <<Il Cooperative Management[®] è un sistema gestionale volto a raggiungere determinati risultati (la realizzazione di uno o più prodotti, il rilascio di uno o più servizi, correlati fra loro) attraverso l'impegno organizzato, interfunzionale e cooperativo di uno o più gruppi di lavoro (interni o esterni ad un'organizzazione aziendale) che agiscono in modo sistemico, attraverso l'impiego efficace di conoscenze e competenze, oltre che delle risorse strumentali ed economiche necessarie, entro limiti di tempo specifici e nel rispetto dell'ambiente e delle condizioni socio-economiche del contesto di riferimento>>.

I progetti ed i servizi che ne derivano quindi, non dovranno essere valutati solo sulla base del ROI, ma anche dei benefici in termine sociale, di crescita culturale, di ottimizzazione delle risorse necessarie. E' il caso quindi di parlare di un bilancio sociale del progetto/servizio implementato.

Il Cooperative Management

Gli elementi (assiomi) del Cooperative Management®:

- **Condivisione di una *vision***: gestione etica delle persone, delle risorse strumentali ed energetiche; disseminazione della psicologia positiva quale strumento di dialogo fra gli stakeholder;
- **Attivazione di ciascun nucleo operativo** [*interno, esterno*] all'impresa, in competizione costruttiva;
- **Integrazione dei sistemi e delle conoscenze** all'interno del «multi gruppo» (non solo nel boarding);
- **Creazione di modelli replicabili** (ovunque, su scala glo-cale).

E' il modello della comunità scientifica, della «scuola di Atene»: è il modello di sviluppo dell'open source.

E' un modello UMANISTICO, supportato dalla tecnologia.

Case Study

Nascita di una Divisione: da un progetto nasce un'organizzazione

<<Il tuo braccio destro>>

<https://www.youtube.com/watch?v=QSs65fstzEM>

Scenario:

Siamo nel 1998. Esiste una Divisione clienti business ed una divisione clienti privati. Non c'è una divisione dedicata alla gestione delle PMI e dello loro problematiche. Nasce uno dei primi CRM italiani dedicati alle piccole imprese.

Case Study

Il CRM

In [economia aziendale](#), la **gestione delle relazioni con i clienti**, nota spesso con la locuzione inglese ***customer relationship management*** (in sigla **CRM**) è il processo con cui un'azienda o un'altra organizzazione amministra le sue interazioni con i clienti, in genere utilizzando l'analisi dei dati per studiare grandi quantità di informazioni.^[1]

I dati vengono raccolti da una serie di canali di comunicazione diversi, tra cui il sito web dell'azienda, il telefono, le e-mail, le chat, i materiali di marketing e, più recentemente, i social media.^[2]

L'obiettivo del CRM è permettere alle aziende di restare in contatto con i propri clienti in modo continuativo, attraverso strategie di marketing orientate al miglioramento della relazione con il cliente^[3].

In un'[impresa](#) "*market-oriented*", il [mercato](#) non è più rappresentato solo dal cliente, ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante. Per questo motivo, il [marketing](#) management deve pianificare e implementare opportune strategie per gestire una risorsa così importante.

Fonte Wikipedia

Case Study

Il Circuito «virtuoso»

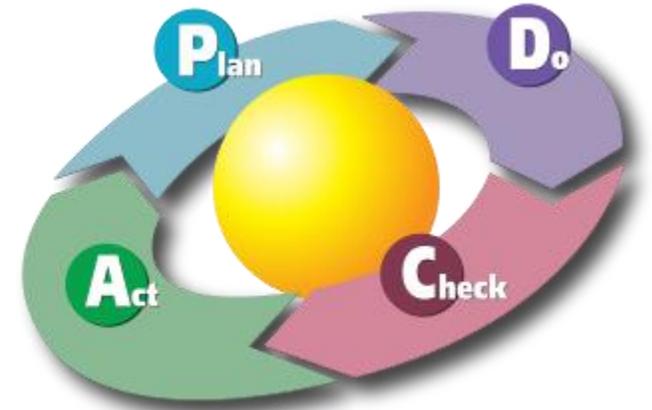


Case Study

Organizzazione di progetto



Case Study



Il Ciclo di Deming

Il **ciclo di Deming** (o **ciclo di PDCA**, acronimo dall'inglese *Plan-Do-Check-Act*, in italiano "Pianificare - Fare - Verificare - Agire") è un metodo di [gestione iterativo](#) in quattro fasi utilizzato per il controllo e il [miglioramento continuo](#) dei processi e dei [prodotti](#). È noto anche come **ciclo di Shewhart**, (o **ciclo PDSA**, acronimo dall'inglese *Plan-Do-Study-Act*, in italiano "Pianificare - Fare - Studiare - Agire"). Un'altra versione di questo ciclo viene chiamata, **OPDCA**, in cui la "O" ha il significato sia di "osservazione", che di "afferrare la condizione attuale."

È un modello studiato da [William Edwards Deming](#) per il miglioramento continuo della [qualità](#) in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e [soddisfare il cliente](#), è necessario passare attraverso tutte e quattro le fasi costantemente, tenendo come criterio principale la qualità.

Fonte Wikipedia

Case Study

Il Ciclo di Deming - applicazioni

- Procedure di gestione
- Progetti formativi
- Lancio di nuovi progetti
- Sviluppo continuo
- Miglioramento continuo di processi
- Sviluppo delle risorse umane
- Test e audit

Il Project Charter – concetti introduttivi

<p>Business Case</p> <p>Nell'ambito di un'iniziativa strategica di riduzione dei costi operativi della supply chain sono stati attivati progetti di miglioramento con l'obiettivo di ridurre del 20% i costi complessivi. L'ottimizzazione della saturazione dei carichi trasportati all'interno della rete di distribuzione dell'Europa occidentale offre una delle più interessanti opportunità di miglioramento. Sulla base di un budget operativo di 1.6M€, il presente progetto è volto a ridurre costi associati con la saturazione del carico pari a circa 400K€.</p> 	<p>Opportunity Statement</p> <p>La regione distributiva dell'Europa Occidentale (WEU) deve ridurre i propri costi operativi del 20%. Intervenire sull'ottimale sfruttamento del carico è stato identificato come via più rapida di risparmi, tra quelle sotto il controllo diretto dell'organizzazione. Un team Lean 6 deve analizzare il processo attuale di preparazione dei carichi e suggerire interventi di ottimizzazione. Se la regione WEU non creerà un'opportunità di riduzione dei costi in linea con i piani strategici di gruppo, la crescita e lo sviluppo attesi dell'azienda potrebbero essere messi a repentaglio.</p>																																																																																									
<p>Goal Statement</p> <p>$Y = f(X)$ dove Y = Output del Processo: Aumentare la saturazione del carico del 20% Xi = Input del processo: Fattori di saturazione (metodi, informazioni, materiali,...)</p> <table border="1" data-bbox="346 722 1319 951"> <thead> <tr> <th>Y</th> <th>X</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Y1 = Saturazione Carico (%)</td> <td>X1 = Aggiornamento informazioni</td> </tr> <tr> <td>Y2 = Costi di Trasporto</td> <td>X2 = Piano di Carico</td> </tr> <tr> <td>Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)</td> <td>X3 = Eventi perturbativi</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X4 = Procedure operative di gestione</td> </tr> </tbody> </table>	Y	X	Y1 = Saturazione Carico (%)	X1 = Aggiornamento informazioni	Y2 = Costi di Trasporto	X2 = Piano di Carico	Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)	X3 = Eventi perturbativi		X4 = Procedure operative di gestione	<p>Project Scope</p> <p>In Scope: Area di distribuzione Europa Occidentale. Fasi di dispatch, carico, trasporto, dispatch update, scarico delle merci. Metodo di di scarico e collocazione a terra, sia presso fornitori che presso DC o rivenditore.</p> <p>Out of Scope: Altri metodi di scarico del materiale. Le rimanenti regioni geografiche.</p> <p>Constraints: Non aggiungere costi significativi di processo Non peggiorare la qualità del servizio Non alterare radicalmente gli spazi produttivi</p>																																																																															
Y	X																																																																																									
Y1 = Saturazione Carico (%)	X1 = Aggiornamento informazioni																																																																																									
Y2 = Costi di Trasporto	X2 = Piano di Carico																																																																																									
Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)	X3 = Eventi perturbativi																																																																																									
	X4 = Procedure operative di gestione																																																																																									
<p>Project Plan</p> <table border="1" data-bbox="346 1008 1330 1253"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Activity</th> <th colspan="11">Time (Weeks)</th> </tr> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Define (15/11/2010)</td> <td colspan="4">█</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Measure (21/11/2010)</td> <td></td><td colspan="6">█</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Analyze (13/12/2010)</td> <td></td><td></td><td colspan="4">█</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Improve (21/02/2010)</td> <td></td><td></td><td></td><td colspan="5">█</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Control (21/03/2011)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="6">█</td> </tr> </tbody> </table>	Activity	Time (Weeks)											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Define (15/11/2010)	█												Measure (21/11/2010)		█												Analyze (13/12/2010)			█										Improve (21/02/2010)				█									Control (21/03/2011)						█						<p>Team Selection</p> <p>Master Black Belt: L6S Coach Project Sponsor: VP Distribution Black Belt: Supply Chain Engineer Green Belts: Personale addetto ai trasporti, al ricevimento materiali, alle spedizioni Yellow Belts: Conducenti, Addetti alla ricezione in negozio, addetti alle spedizioni presso i fornitori Resources: Pianificazione, Commerciale, Engineering</p>
Activity		Time (Weeks)																																																																																								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																																																																														
Define (15/11/2010)	█																																																																																									
Measure (21/11/2010)		█																																																																																								
Analyze (13/12/2010)			█																																																																																							
Improve (21/02/2010)				█																																																																																						
Control (21/03/2011)						█																																																																																				

Il Project Charter – concetti introduttivi

Project Charter esemplificativo – progetto CRM X strutture sanitarie regionali – prossimità & telemedicina

Contesto SSN unitamente alla gestione dei servizi di prossimità	Opportunità Gestione di servizi di telemedicina
Obiettivi Misurabili Siamo in un territorio (circoscritto) Utenti target (potrebbero avere la telemedicina) Indicatore: minor utilizzo delle strutture sanitarie Customer satisfaction	Stakeholder Utenti finali SSN In ambito servizi di prossimità e telemedicina Medici sul territorio / personale infermieristico
Macro Piano Analisi specifica della situazione reale Pianificare la realizzazione degli strumenti di contatto e monitoraggio più idonei Realizzazione Sperimentazione / Test	Selezione del Team Scelta del territorio sperimentale Ambito specifico di riferimento (set iniziale di patologie per cui avviare un percorso di telemedicina)

Il Project Charter – concetti introduttivi

Project Charter esemplificativo – progetto CRM

Contesto

Molteplici operatori telefonici. Necessità di «fidelizzare» il cliente, di determinare una *relazione stabile*

Obiettivi Misurabili

1 milione di PMI da censire a sistema. Cluster di N (5?) nuovi servi specifici da offrire a queste nuove imprese. ROI. Fatturato di 1,5 milioni di euro su 1 milione di PMI?

Macro Piano

Scelta del personale
Scelta della piattaforma (Salesforce, Oracle) – 1 mese
Approvvigionamento – 3 mesi
Personalizzazioni – 6 mesi
Caricamento utenti – avvio contatti

Opportunità

3,5 milioni di piccole e medie imprese a cui offrire servizi. Una enorme disponibilità di «dati» relativi a fatturati, consumi, imprese sul territorio

Ambito (in ambito – fuori ambito)

Sistema che «regge» un milione di nuove imprese. Funzioni di contatto, clusterizzazione omogenea, monitoraggio.
Fuori ambito obiettivo di fatturato.

Selezione del Team

Selezione interna
Selezione esterna
....