

# Progettazione dei processi di servizio

## Lezione 5

R. Secchi

# Servitization

The screenshot displays the PPG Italia website interface. At the top, the browser address bar shows the URL `it.ppgrefinish.com/it/`. The PPG logo is prominently displayed on the left side of the header. A search bar is located in the center, with the word "Ricerca" and a search icon. Below the search bar, a navigation menu includes links for "Home", "Prodotti", "Colore", "Formazione", "Servizi", "A proposito di PPG", and "Download".

The main content area features a large banner for "Scopri i nuovi Diluenti di Sfumatura PPG". On the left side of this banner, two product containers are shown: a white bottle labeled "DELTRON D8430 SPOT BLENDER" and a white spray can labeled "DELTRON D8731". The background of the banner shows two bright blue sports cars in a garage setting. A blue button with the text "Scopri di più" is positioned at the bottom left of the banner.

To the right of the main banner, there is a dark blue box with the heading "Visita l'Area Download" and the subtext "Accedi per trovare tutte le informazioni indispensabili all'attività in carrozzeria!".

Below the main banner, there are three smaller promotional boxes: "Nuovi Fondi DP5000", "News", and "Veicoli Commerciali".

# Servitization

Servizi | PPG Italia

it.ppgrefinish.com/it/servizi/#

Cerca

Home Prodotti Colore Formazione **Servizi** A proposito di PPG Download

Rete CERTIFIEDFIRST®

Platinum

Smart Repair

Home

## Servizi

Per un manager con poco tempo da perdere è importante sapere se le azioni intraprese per migliorare il proprio business sono efficaci e ben mirate. Ma data la complessa natura delle operazioni di una carrozzeria moderna, a volte è difficile capire da dove incominciare.

Grazie alla sua pluridecennale esperienza di collaborazione con le carrozzerie di tutto il mondo, PPG è in grado di identificare la giusta strada verso il miglioramento.

Attraverso l'erogazione di servizi su misura, PPG ha aiutato molte aziende ad accrescere la propria produttività, a migliorare la capacità produttiva, a ridurre i costi ed aumentare le vendite.

Rivolgiti al nostro rappresentante locale PPG per verificare come possiamo aiutarti! In PPG non c'è niente che amiamo di più che aiutare un buon business a diventare un grande business.

Prodotti Autocarrozzeria

Dall'esperienza Primo Impianto

ALLA PROFESSIONALITÀ REFINISH

Veicoli Commerciali

Delfleet Communication Pack

SCOPRI AL PIÙ

# Servitization

The screenshot shows the Medacta International website. At the top left is the Medacta logo with a Swiss cross. The main navigation bar includes buttons for 'ABOUT US', 'PATIENTS AND CAREGIVERS', 'MEDICAL PROFESSIONALS', and 'CONTACT US'. A secondary navigation bar contains 'MISSION', 'HISTORY', 'PRESS AREA', 'LOCATIONS', 'COMPLIANCE', 'Medacta for life', and 'Career opportunities'. A 'RESERVED AREA' button is also present. The main content area features a large image of a man lifting a child in a field. A 'MISSION' box contains the text: 'The mission of the Medacta Group is to allow patients to regain a healthier and more active lifestyle.' Below this is a 'Read more' link. At the bottom, there is a 'CORPORATE BROCHURE' link with flags for the UK and France, and the text 'MEDACTA CORPORATE'.

# Servitization

News

- 1st M.O.R.E. Japanese Symposium website  
[Read more](#)
- 8th M.O.R.E. International Symposium - 22/23 April 2016 - Lugano  
[Read more](#)
- The GMK Sphere Knee

## M.O.R.E.

[How to start with AMIS](#) [How to start with MyKnee](#)

**With Medacta International the surgeon is never alone.**

Medacta Orthopaedic Research and Education (M.O.R.E.) Institute was created to provide continuous support to healthcare professionals in the field of Research and Education.

Following Medacta International's successful record of training surgeons worldwide in the M.O.R.E. Institute was created to support healthcare professionals and improve patient outcomes with:

- The most effective training programmes for surgeons
- Surgeon to Surgeon educational opportunities
- The opportunity to share experience

The M.O.R.E. Institute promotes highly focused Regional, National and International Courses and Symposia on specific orthopaedic topics. Depending on the Course Programme, the surgeon has the opportunity to share his knowledge with other experienced surgeons through:

- Round Table Discussions
- National and International Reference Center Visits
- Cadaver Wet Labs
- Product Club Meetings
- Live Surgeries
- Difficult Case Evaluation

	Agriculture, hunting, forestry & fishing		Industry		Construction		Distributive trades, transport, accommodation and food services		Information and communication		Financial and insurance activities		Real estate activities		Professional, scientific, technical, administrative and support services		Public administration, defence, education, human health and social work activities		Arts, entertainment and recreation; other services (*)	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
	EU-28	2.0	1.7	20.3	19.1	6.2	5.7	19.7	19.0	5.0	4.5	5.3	5.5	10.0	11.2	9.7	10.4	18.4	19.4	3.4
Euro area (EA-18)	2.1	1.7	20.6	19.3	6.1	5.6	19.6	18.8	4.6	4.2	5.0	5.1	10.5	11.7	9.7	10.4	18.4	19.6	3.5	3.7
Belgium	1.1	0.8	19.9	15.6	5.0	5.7	20.5	19.8	4.1	4.1	5.9	6.5	9.3	8.9	11.4	13.2	20.8	23.3	2.0	2.1
Bulgaria	10.4	4.9	23.2	25.2	4.8	5.6	22.2	19.5	4.2	5.4	4.2	7.2	11.5	9.7	3.9	5.6	14.2	14.4	1.2	2.4
Czech Republic	2.7	2.4	29.3	31.8	6.7	6.0	22.5	19.2	4.7	4.7	3.3	4.4	6.0	7.1	6.5	6.8	15.7	15.3	2.6	2.4
Denmark	1.9	1.3	19.6	16.9	5.3	4.6	20.2	19.7	4.5	4.2	5.4	6.5	10.0	10.8	6.6	8.9	23.1	23.7	3.4	3.5
Germany	0.9	0.8	24.5	25.5	4.5	4.7	16.2	14.5	4.0	3.9	4.9	4.1	11.6	12.2	11.1	11.4	17.9	18.4	4.5	4.6
Estonia	4.0	3.6	22.4	21.5	6.5	7.6	24.9	23.2	4.9	4.9	3.8	3.2	11.1	11.0	6.4	8.0	13.3	14.7	2.7	2.4
Ireland	2.4	1.9	27.3	26.3	7.9	1.7	16.2	15.6	6.2	9.0	9.4	10.1	7.6	6.9	6.5	8.7	14.8	17.8	1.8	2.1
Greece	5.5	3.7	12.6	14.6	6.6	1.8	30.3	22.7	4.1	4.5	4.3	4.8	11.5	16.7	3.8	4.6	17.7	21.6	3.7	4.9
Spain	3.8	2.6	19.0	17.5	12.1	7.8	23.6	25.9	4.6	4.0	4.8	3.9	6.2	8.4	6.4	7.8	15.9	18.3	3.6	3.8
France (*)	2.2	1.8	16.2	12.8	5.2	6.0	18.8	18.2	5.2	4.2	4.3	5.0	12.0	13.3	11.4	12.4	21.4	22.9	3.3	3.4
Croatia (*)	5.2	4.4	21.6	21.0	7.0	5.3	23.2	20.7	5.1	4.8	5.7	6.7	9.1	11.1	5.5	7.5	15.1	15.8	2.4	2.7
Italy	2.5	2.1	20.8	18.3	5.8	5.6	21.1	20.8	4.8	3.9	4.9	5.5	12.0	14.3	8.8	8.8	16.2	16.8	3.2	3.8
Cyprus	3.3	2.7	11.9	8.7	10.2	4.0	24.1	24.3	4.6	4.5	5.9	10.2	9.7	11.6	5.7	7.6	20.7	22.1	3.8	4.2
Latvia	4.1	4.9	17.6	18.7	6.3	6.4	30.5	29.1	5.6	4.4	3.5	3.7	7.7	9.9	5.4	7.0	16.5	13.4	2.8	2.6
Lithuania	5.0	3.8	24.2	24.5	7.0	6.5	28.4	33.2	5.0	3.1	1.7	2.4	6.2	5.5	4.7	5.6	15.5	13.5	2.4	1.8
Luxembourg	0.6	0.3	11.7	5.9	7.0	6.3	17.7	17.6	5.8	6.2	23.2	25.4	9.9	9.6	8.0	10.9	14.2	15.8	1.8	2.0
Hungary	4.6	4.8	25.2	26.0	5.5	4.1	17.2	17.6	5.0	5.1	4.1	4.9	8.2	8.6	7.5	8.4	19.7	17.6	3.0	2.9
Malta	2.4	1.7	19.6	12.8	5.0	4.1	25.4	21.0	4.8	6.4	5.7	8.1	6.4	5.7	8.3	10.8	18.4	19.4	4.0	9.9
Netherlands	2.2	1.6	18.2	19.7	5.7	4.7	20.2	18.6	5.3	4.5	7.3	8.7	7.1	6.1	10.7	10.9	20.8	22.5	2.6	2.6
Austria	1.7	1.5	22.8	21.7	7.5	6.9	22.7	21.9	3.8	3.2	5.2	5.0	8.7	10.0	7.6	9.1	17.3	17.6	2.7	2.9
Poland	4.4	3.8	23.5	24.7	6.2	6.5	25.4	27.3	4.4	3.5	4.2	4.3	7.0	5.9	6.3	7.2	15.0	13.7	3.6	3.1
Portugal	3.1	2.4	19.0	18.9	7.7	4.3	23.0	25.4	3.8	3.6	6.2	5.8	8.0	10.2	5.7	6.5	21.2	20.1	2.4	2.9
Romania	13.0	6.4	27.8	34.3	6.8	9.2	19.0	12.5	4.8	3.9	2.1	2.5	7.5	9.0	3.4	7.0	13.3	11.9	2.4	3.4
Slovenia	2.5	2.9	28.2	25.7	6.2	5.7	19.4	20.6	3.8	4.5	4.5	4.1	7.6	7.5	8.4	9.0	16.6	17.4	2.9	2.7
Slovakia	4.5	3.0	28.7	26.7	6.2	7.6	22.4	22.8	3.9	4.5	3.8	4.1	7.8	6.8	5.6	7.7	14.9	13.5	2.2	3.4
Finland	3.1	2.8	26.5	18.7	6.0	6.8	17.9	17.0	5.4	5.2	2.4	2.5	10.7	13.1	5.9	8.4	19.3	22.2	2.7	3.3
Sweden	1.9	1.5	22.8	18.8	4.6	5.4	17.3	17.5	5.3	5.4	4.1	4.9	10.0	9.2	7.6	9.9	23.6	24.3	2.8	3.1
United Kingdom	0.9	0.6	17.6	14.3	6.7	6.1	19.8	18.5	7.1	6.6	6.8	7.8	8.6	10.9	11.5	12.5	17.8	19.3	3.4	3.5
Iceland (*)	7.4	7.9	15.7	19.8	8.2	4.6	16.7	17.1	5.4	4.1	8.0	6.5	8.5	9.9	6.4	6.9	21.4	20.3	2.5	2.7
Norway	1.5	1.5	33.2	34.6	4.6	6.2	16.7	12.8	4.2	3.4	4.0	5.2	8.0	6.9	5.5	7.4	19.9	20.0	2.4	1.9
Switzerland	1.0	0.8	20.9	20.8	5.5	5.6	22.0	21.9	4.3	3.9	12.0	11.1	0.8	0.8	7.2	8.5	17.6	17.9	8.7	8.8
Montenegro (*)	:	8.8	:	12.4	:	5.5	:	27.6	:	5.9	:	4.9	:	8.6	:	4.5	:	19.5	:	2.3
FYR of Macedonia (*)	:	10.3	:	17.8	:	7.9	:	21.6	:	4.0	:	3.4	:	12.0	:	3.7	:	16.7	:	2.6
Serbia	13.3	11.4	23.6	25.3	4.5	3.3	15.2	17.5	4.6	5.6	3.2	3.7	13.3	11.1	3.0	6.4	18.9	15.6	2.1	2.5
Turkey	11.1	8.3	23.4	21.6	4.5	5.0	29.1	29.9	2.5	2.2	3.8	3.8	9.5	11.2	4.0	5.8	9.9	10.4	1.9	1.6

**Il contributo dei servizi al valore aggiunto lordo totale dell'UE-28 è stato del 73,6 % nel 2013 rispetto al 71,5 % nel 2003.**

# Distinzione dei servizi sotto il profilo delle Operations

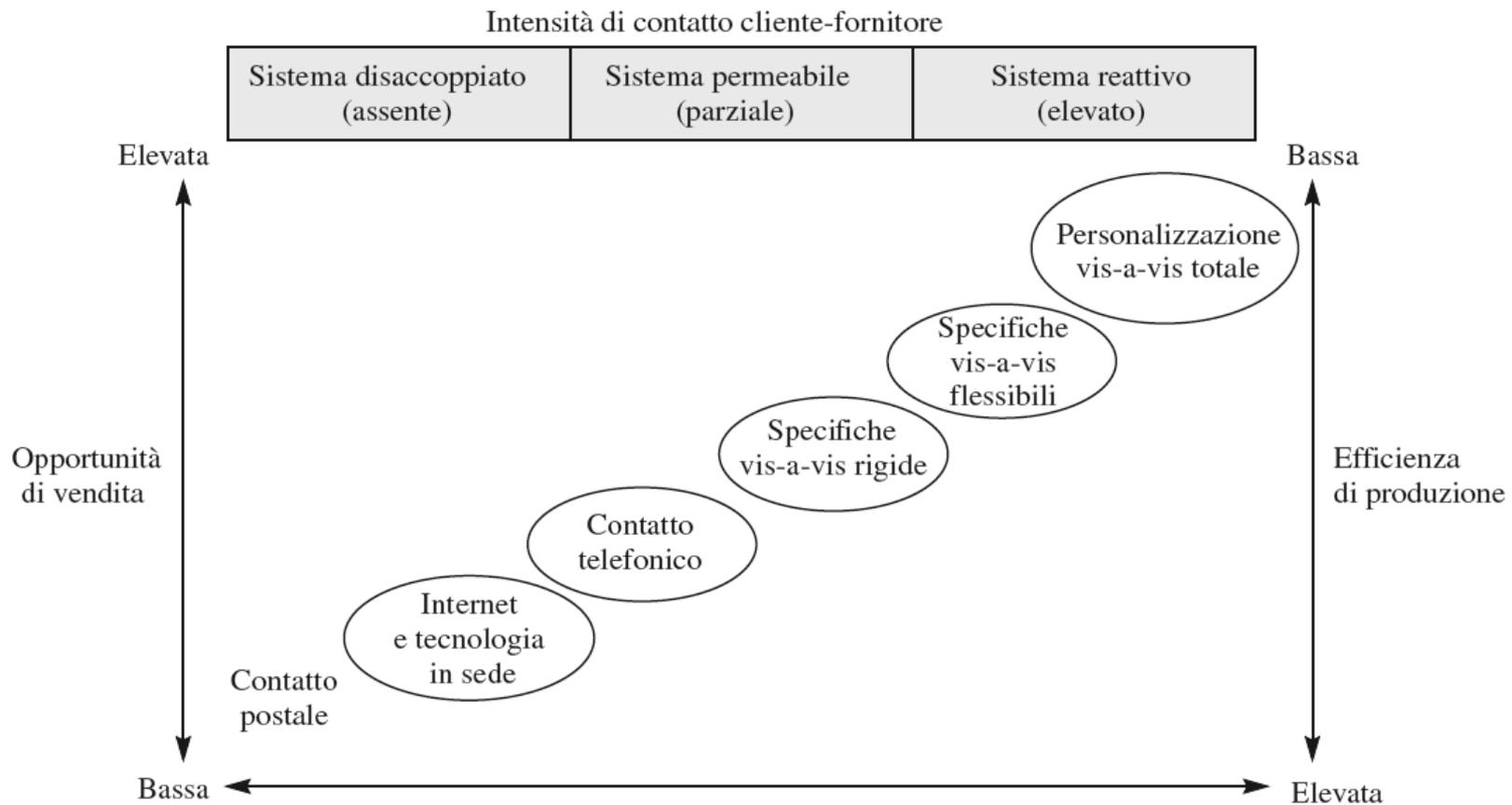
- Le aziende di servizi sono in genere classificate in funzione del tipo di servizio erogato (finanziario, sanitario, di trasporto ecc.).
- Questi raggruppamenti, seppur utili per la presentazione di dati economici aggregati, non sono particolarmente indicati agli scopi dell'OM, in quanto poco ci dicono circa i processi sottostanti.
- L'elemento che distingue operativamente un sistema di servizi da un altro sotto il profilo operativo, è l'intensità (o estensione) del contatto con il cliente nella creazione del servizio.

# Intensità di relazione con il cliente

- Il *contatto* o *interazione* con il cliente si riferisce alla presenza fisica del cliente nel sistema di erogazione
- L'intensità del contatto può essere definita come la percentuale di tempo in cui il cliente si trova all'interno del sistema in rapporto al tempo totale necessario per garantire il servizio al cliente
- In generale, maggiore è la percentuale di tempo di contatto tra sistema e cliente, maggiore è il grado di interazione fra i due durante il processo di produzione.

# Intensità di relazione con il cliente

- I sistemi di servizio a elevata intensità di interazione con la clientela sono più difficili da governare e razionalizzare
- Nei sistemi a elevata intensità di interazione il cliente, proprio perché direttamente coinvolto nel processo, può influenzare:
  - il tempo assorbito per l'esplicitazione della domanda
  - l'esatta natura del servizio
  - la qualità (o la qualità percepita) del servizio stesso



**Figura 6.3**  
Matrice di progettazione servizio-sistema.

# Service blueprint

- La principale caratteristica del **service blueprint** sta nella distinzione operata fra:
  - elementi del servizio basati su un elevato contatto con il cliente (le parti del processo che il cliente vede)
  - e quelle attività che il consumatore non vede.
- A segnalare questa distinzione è una “linea di visibilità” sul diagramma di flusso.

# Service blueprint

**Customer Actions**

*line of interaction*

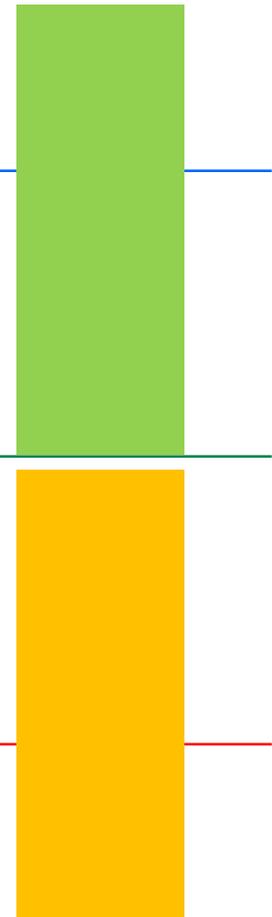
**Visible Contact Employee Actions**

*line of visibility*

**Invisible Contact Employee Actions**

*line of internal interaction*

**Support Processes**

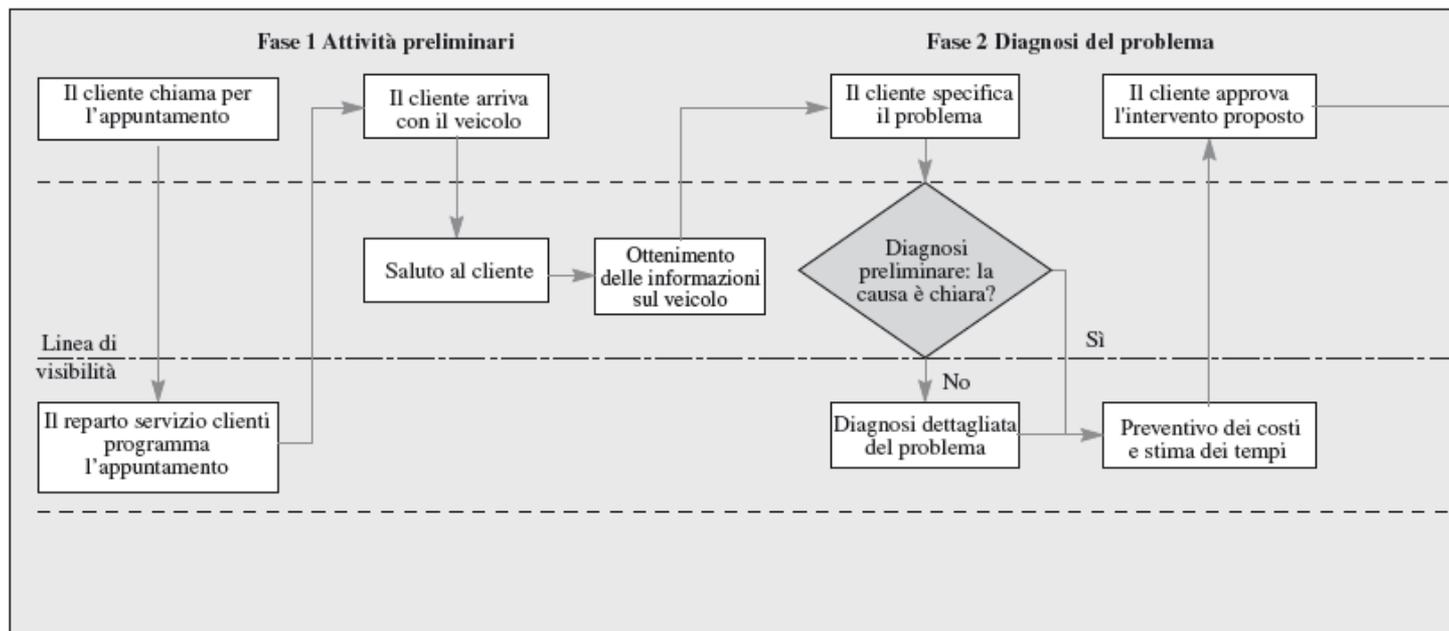


**Difetto:** il cliente dimentica la scadenza di un tagliando.  
**Poka-yoke:** invio di un sollecito automatico con uno sconto del 5%.

**Difetto:** il cliente non riesce a trovare l'area di erogazione del servizio, o non segue correttamente il flusso.  
**Poka-yoke:** indicazioni alla clientela mediante segnaletica

**Difetto:** il cliente ha difficoltà a comunicare il problema.  
**Poka-yoke:** ispezione congiunta, in cui: l'operatore si sincera con il cliente di aver compreso il problema (ripetendolo), onde ottenere conferma o nuove precisazioni da parte del cliente stesso.

**Difetto:** il cliente non capisce il tipo di servizio o intervento.  
**Poka-yoke:** materiale prestampato inerente i servizi più comuni, che chiarisca il lavoro e le ragioni, possibilmente comprensivo di una rappresentazione grafica.



**Difetto:** mancato rilevamento arrivo del cliente.  
**Poka-yoke:** indicatore acustico che segnala gli arrivi.

**Difetto:** i clienti non vengono serviti in ordine di arrivo.  
**Poka-yoke:** affissione di numeridi posizione sull'auto al momento dell'arrivo.  
**Difetto:** informazioni sul veicolo inesatte e dispendio eccessivo di tempo nel processo di ricerca.  
**Poka-yoke:** mantenimento database clientela e stampa di moduli con dati storici.

**Difetto:** diagnosi del problema errata.  
**Poka-yoke:** sistemi di check-up a elevata tecnologia, quali il ricorso a sistemi esperti e attrezzature diagnostiche.

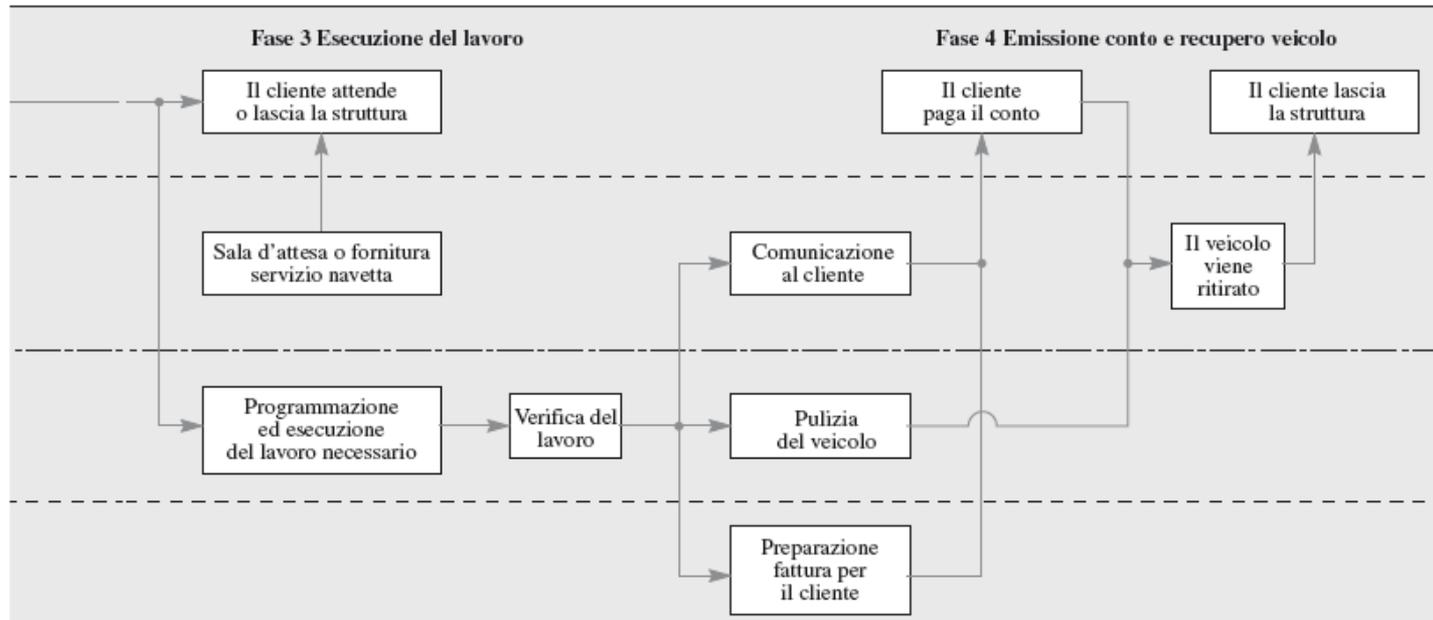
**Difetto:** stima inesatta.  
**Poka-yoke:** lista dei costi per singole operazioni, sulla base delle riparazioni più frequenti.

**Figura 6.4**  
 Servizio di autoriparazioni: applicazione del fail-safing alle operations.

**Difetto:** il cliente rischia di perdersi.  
**Poka-yoke:** dispositivi vocali di informazione per i clienti che desiderano lasciare la struttura.

**Difetto:** conto illeggibile.  
**Poka-yoke:** pre-stampa al cliente, o conto su carta semplice.

**Difetto:** mancato ottenimento di feed-back.  
**Poka-yoke:** richiesta informazioni sulla customer satisfaction mediante cartoline consegnate insieme alle chiavi del veicolo.



**Difetto:** assenza di posti sul servizio navetta.  
**Poka-yoke:** il posto a sedere sulle navette disponibili viene assegnato all'atto di programmare l'appuntamento. La sua mancanza segnala che i clienti cui occorre il servizio navetta dovrebbero essere messi in programma per un altro giorno.  
**Difetto:** i pezzi non sono disponibili a magazzino.  
**Poka-yoke:** installazione di dispositivi luminosi segnalanti quando i pezzi scendono sotto un dato livello di guardia.

**Difetto:** il veicolo non è adeguatamente pulito.  
**Poka-yoke:** l'addetto al recupero veicolo è incaricato di ispezionarlo, ordinare eventualmente una nuova pulizia e riposizionare i tappetini in presenza del cliente.

**Difetto:** il veicolo impiega troppo tempo per arrivare.  
**Poka-yoke:** allorché il cassiere inserisce il nome del cliente per stampare il conto, l'informazione viene inviata elettronicamente agli addetti che recuperano il veicolo mentre il cliente sta pagando.

# Progettazione del servizio

- Linea di produzione
  - orientamento all'efficiente produzione del risultato, ampio ricorso alle tecnologie, forte cura della progettazione del sistema di produzione e della pianificazione delle attività
- Self-service
  - coinvolgimento del cliente in numerose operazioni produttive, ricorso alle tecnologie digitali, progettazione di processi e infrastrutture a “prova di errore”.
- Attenzione personale
  - forte attenzione al cliente e cura della relazione con il medesimo, storicizzazione dei dati cliente attraverso i sistemi informativi, orientamento al miglioramento continuo della qualità.

# Service encounter

- Le aziende di servizi devono porre attenzione non solo alle caratteristiche tecniche dei processi di servizio, ma anche alle modalità per garantire un'efficace gestione del contatto (service encounter)
- Chase e Dasu suggeriscono l'applicazione di concetti comportamentali per rafforzare le percezioni dei clienti su tre aspetti dell'incontro:
  - il processo esperienziale durante l'erogazione del servizio (ciò che accade);
  - la durata percepita (quanto apparentemente dura);
  - il giudizio sulla performance dell'incontro (che cosa se ne pensa a posteriori).

# Alcuni principi del service encounter

## Il front-end e il back-end del processo non sono uguali

- Teoria comportamentale delle decisioni: ruolo dominante ricoperto dalla conclusione nei nostri ricordi
- È opinione comune che l'inizio e la conclusione di un servizio abbiano eguale peso agli occhi del cliente.
- Certamente è essenziale conseguire da subito un livello di soddisfazione adeguato, in modo da trattenere il cliente per l'intera durata del servizio.
- D'altra parte, con tutta probabilità è meglio partire in modo relativamente debole, per poi migliorare lievemente alla fine, piuttosto che partire a tutta forza per poi concludere mediocrementemente.

# Alcuni principi del service encounter

## Centellinare il piacere e “far soffrire” in una volta sola

- Propensione umana a scomporre in più sessioni le esperienze piacevoli e a unificare in un unico momento quelle spiacevoli.
- In certi tipi di contatto frammentare il servizio può rivelarsi una strategia efficace.
- Gli eventi sembrano più lunghi quando sono distribuiti nel tempo.

# **Alcuni principi del service encounter**

## **Lasciate controllare il processo al cliente**

- Lasciare ai clienti la facoltà di controllare lo svolgimento del processo consolida la loro soddisfazione.

## **È più facile biasimare le persone che i sistemi**

- Quando le cose vanno male, la reazione istintiva delle persone è prendersela con gli addetti, non con il sistema. Al problema vogliamo dare un volto umano

# Alcuni principi del service encounter

**In fase di recupero, la «pena» deve essere commisurata al «crimine»**

- L'azione di recupero, per essere appropriata, deve variare a seconda che si tratti di:
  - errore in un compito (risultato)
  - errore in un trattamento (processo interpersonale).