

Indice

1. I FATTORI DI PRODUZIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI.....	3
2. IL DISEGNO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	6
3. GESTIONE DELLA DIVERGENZA E TEMPIFICAZIONE DEL PROCESSO	8
BIBLIOGRAFIA	10

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. I fattori di produzione nelle aziende di servizi

Il processo di erogazione di un servizio è costituito da una serie di attività concatenate tra loro, alle quali partecipano, con maggiore o minore intensità, quattro tipologie di fattori di produzione:

- **Materiali e prestazioni di terzi**

Qualsiasi servizio, per quanto immateriale sia, necessita di beni materiali e di prestazioni di terzi per essere prodotto ed erogato.

Il peso relativo dei materiali e dei servizi esterni sul totale dei costi, però, varia in maniera accentuata a seconda del servizio offerto.

Nella formulazione del piano delle operations di una nuova impresa di servizi occorre pertanto individuare prioritariamente:

- Qual è la rilevanza dai materiali all'interno della struttura dei costi di produzione del servizio;
- Qual è la criticità di tali materiali nel determinare la qualità percepita dal cliente.

Si possono quindi individuare quattro categorie di utilizzo dei materiali all'interno delle imprese di servizi.

- Materiali e prestazioni di terzi come componente marginale del servizio: in tale categoria rientrano servizi (ad esempio consulenza organizzativa o sistemistica) nei quali i materiali non rappresentano un elemento di criticità nell'ambito del sistema di erogazione.
- Materiali e prestazioni come voce di costo rilevante: tali fattori, che rappresentano una delle voci di maggior rilievo (si pensi al carburante nelle imprese di trasporto), non influenzano in maniera significativa la qualità percepita del servizio. Pertanto, l'orientamento tenuto nella loro gestione è diretto a ridurre il costo.
- Materiali e prestazioni come modalità di rafforzamento dell'offerta: in tale categoria rientrano i servizi per i quali i materiali e le prestazioni di terzi non hanno una incidenza di costo rilevante ma costituiscono un elemento essenziale nella valutazione che il cliente fa della qualità del servizio (si pensi ai pasti erogati all'interno di una struttura turistica).
- Materiali e prestazioni come elemento strategico del servizio: se i fattori esterni di produzione assumono un peso rilevante all'interno dei costi complessivi del servizio e sono uno degli elementi più influenti sulla percezione del servizio da parte del cliente, su di essi

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

deve essere focalizzata la massima attenzione (si pensi ad esempio al cast di artisti in uno spettacolo musicale).



- **Attrezzature e impianti**

Analogamente ai materiali ed alle prestazioni di terzi, difficilmente un servizio può essere erogato senza far ricorso ad una sia pur minima dotazione di attrezzature.

In alcuni casi addirittura (si pensi ad esempio alle imprese di trasporto su rotaia) esistono imprese di servizi che hanno una intensità di capitale paragonabile, se non addirittura superiore, a quella di molte imprese manifatturiere.

La rilevanza che il fattore attrezzature assume (sia dal punto di vista economico sia da quello del contributo alla qualità del servizio) varia in misura direttamente proporzionale in relazione al grado di automazione che la tecnologia e le propensioni degli utenti hanno reso possibile.

L'introduzione di una maggiore automazione nel processo di erogazione del servizio determina due effetti, spesso correlati tra loro:

- Razionalizzazione del processo di erogazione e conseguente riduzione dei costi;
- Maggiore presidio della qualità del servizio.

- **Personale**

La capacità di un'azienda di servizi di sviluppare la professionalità e la motivazione del proprio personale rappresenta uno dei principali fattori critici di successo nella gestione delle operations.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Dal punto di vista dell'interfaccia con l'utente, il ruolo svolto dal personale può essere di due tipi:

- Ruolo di front-end, tipico del personale che gestisce il contatto diretto con l'utente. Il ruolo di front end ha come obiettivo principale il presidio della qualità della relazione con il cliente e pertanto mira al raggiungimento dell'efficacia nella transazione;
- Ruolo di back-office, tipico del personale che non interfaccia con l'utente ma che realizza le operazioni necessarie per l'erogazione del servizio.

L'individuazione del peso relativo, in termini di attività da svolgere nell'ambito del processo di erogazione, del front end e del back Office è fondamentale per una corretta progettazione del servizio e del processo operativo ad esso connesso.

- Cliente

Nelle aziende di servizi il cliente gioca un ruolo duplice: da un lato esso rappresenta il target della commercializzazione del servizio, dall'altro egli partecipa più o meno attivamente al processo di erogazione, fino a divenire talvolta un elemento integrante, con una delle seguenti funzioni:

- funzione di specificazione del servizio, attraverso la formulazione di richieste specifiche o la semplice fornitura delle informazioni necessarie (ad esempio l'ordine del cliente ad un ristorante);
- funzione di coproduzione, svolgendo una parte del lavoro materiale che altrimenti dovrebbe essere svolto dal personale di front end o di back office;
- funzione di controllo qualità, attraverso lo svolgimento del processo di generazione ed erogazione del servizio "sotto gli occhi del cliente".

Da tali considerazioni possiamo ricavare la necessità, da parte della nuova impresa di servizi, di decidere preliminarmente in quale misura con quali funzioni far partecipare il cliente al processo di produzione. Tale esigenza è ancora più sentita nel caso di startup che prevedono meccanismi social nel loro modello di business.

2. Il disegno del processo produttivo

Molto spesso la cattiva performance o l'eccellenza di un'impresa di servizi è attribuita alla scarsa o elevata professionalità del personale. Sebbene questo elemento abbia una significativa rilevanza, tale diagnosi nasconde spesso la causa principale: la mancanza di un metodo sistematico di progettazione e controllo del processo produttivo e di erogazione.

Lo sviluppo di un nuovo servizio è normalmente caratterizzato da un insieme di interazioni successive per mezzo delle quali si cerca di rispondere, attraverso la prestazione di un processo produttivo e di erogazione, a quei bisogni del cliente da cui ha avuto origine l'idea imprenditoriale.

Poiché i servizi non sono beni ma *sequenze di attività*, è proprio una analitica progettazione del processo che assicura elevata qualità ed uniformità alle performance della nuova impresa.

Lo strumento più adeguato ad affrontare correttamente tale progettazione, in quanto permette di esplorare tutti gli aspetti relativi alla generazione e dall'erogazione del servizio, ed è denominato blueprint.

Le fasi logiche in cui può essere schematizzato tale progettazione sono:

- identificazione del processo base;
- differenziazione del servizio;
- individuazione dei punti critici;
- tempificazione del processo

Identificazione del processo base

Il primo passo nella creazione di un blueprint è costituito dall'osservazione e dalla descrizione, spesso sotto forma di diagramma, delle attività che, integrandosi tra loro, costituiscono il servizio.

Se il servizio è semplice e ben definito, il diagramma è lineare, mentre per servizi più complessi l'identificazione e la schematizzazione del processo presenta maggiori difficoltà si traduce in un diagramma più articolato.

In ogni caso, in questa fase è importante individuare:

- le fasi che sono visibili dal cliente, che determinano un effetto diretto sul valore percepito del servizio;
- le fasi che non sono visibili dal cliente, che possono anch'esse determinare, sia pure indirettamente un'alterazione nella percezione del servizio da parte del cliente.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Differenziazione del servizio

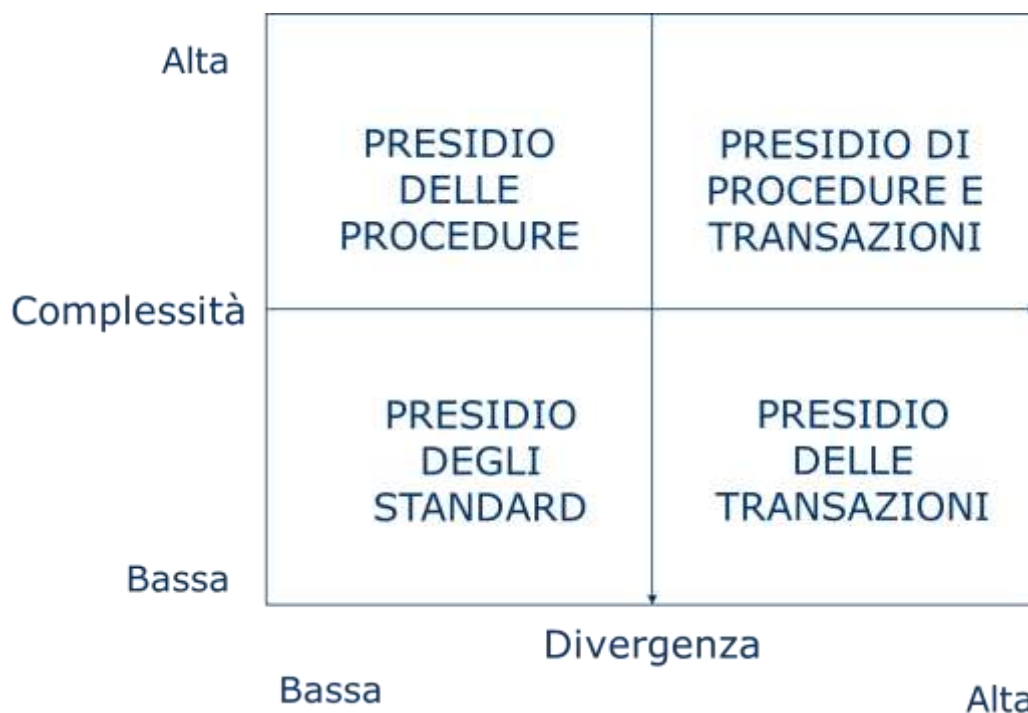
Per realizzare una differenziazione del servizio rispetto alla sua configurazione di base, cioè al processo che consente di erogare il servizio standard al cliente, è possibile agire su due variabili:

- complessità, relativa al numero di attività e l'articolazione della sequenza di esse nell'ambito del processo produttivo;
- divergenza, relativa alla variabilità di tali attività e della loro sequenza. Indipendentemente dalla complessità, alcuni processi prevedono un elevato livello di discrezionalità esecutiva mentre altri sono maggiormente proceduralizzati.

In un servizio ad elevato grado di divergenza ciascuna transazione tra impresa e cliente è potenzialmente unica e irripetibile; viceversa per un servizio a basso grado di divergenza le performance del processo produttivo sono largamente prevedibili e standardizzate.

Per ciascuna delle due variabili, in fase di progettazione del servizio, possono essere stabiliti degli standard nel corso della fase produttiva del servizio, può accadere che tali standard siano disattesi per varie cause: tale fenomeno può essere definito deviazione.

Per ciascun tipo di servizio può essere identificata una particolare combinazione tra complessità e divergenza. Per ciascuna delle combinazioni tra le variabili considerate, pertanto, è necessario individuare un adeguato presidio del processo produttivo come schematizzato in figura.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

3. Gestione della divergenza e tempificazione del processo

La complessità e la divergenza di un servizio non sono da considerarsi come dei parametri dati ed immutabili, bensì costituiscono una leva produttiva che è azionata in sintonia con le scelte di posizionamento definite nel piano di marketing.

Dopo aver effettuato l'identificazione del processo base e la relativa schematizzazione in un blueprint, è possibile valutare l'opportunità alternative di incremento/decremento del livello di complessità e di divergenza.

Un cambiamento nel livello di complessità e divergenza comporta un riposizionamento del servizio con i relativi effetti di marketing e gestionali:

- Riduzione del livello di divergenza

Un'azione di questo tipo sottintende una strategia di posizionamento basata sui volumi, volta al conseguimento di significative economie di scala. I vantaggi di un'azione di questo tipo sono:

- i minori costi legati alla maggiore produttività e alla semplificazione della fase di distribuzione ed erogazione;
- una maggiore uniformità nella qualità del servizio;
- una maggiore percezione di affidabilità del servizio.

Lo svantaggio principale di un'azione di questo tipo è la scarsa customizzazione e le minori opzioni offerte al cliente, che potrebbero penalizzare la produzione del servizio anche se quest'ultimo è offerto ad un prezzo migliore.

- Incremento del livello di divergenza

Un'azione di questo tipo sottintende una strategia di nicchia, basata su una spinta alla differenziazione. Il vantaggio in questo caso è la migliore percezione del servizio da parte dei clienti che può portare alla generazione di margini più elevati. Lo svantaggio, viceversa, è legato, da un lato, alle difficoltà di gestione controllo ed erogazione del servizio, dall'altro, alla forte riduzione dei volumi di vendita (soprattutto per servizi a domanda elastica rispetto al prezzo)

- Riduzione del livello di complessità

Un'azione di questo tipo sottintende una strategia di specializzazione. Il vantaggio principale di questa scelta consiste nella semplicità delle operazioni di controllo, distribuzione ed erogazione del servizio,

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

derivante dalla focalizzazione dell'offerta. Ovviamente, il prezzo da pagare per una scelta di questo tipo è una certa debolezza competitiva derivante dalla ristrettezza della gamma di servizi

- Incremento del livello di complessità.

Un'azione di questo tipo sottintende una strategia di penetrazione attraverso il potenziamento della gamma di servizi. Si ottiene pertanto una maggiore efficacia commerciale e un incremento dei ricavi per ciascun cliente. Il rischio di una strategia produttiva di questo tipo è quello di trasmettere un'immagine confusa e di risultare vulnerabili rispetto ai concorrenti specialisti

Individuazione dei punti critici

Dopo aver schematizzato il processo ed averne definito il grado di complessità e di divergenza, nonché gli standard di deviazione, è possibile individuare le attività che potenzialmente hanno il maggiore impatto sulla corretta ed efficiente realizzazione del processo di produzione.

Con riferimento a tali attività è necessario prevedere delle procedure specifiche volte a ridurre la probabilità di incorrere in errore. Se tali procedure sono previste già in sede di progettazione del processo, la qualità dell'esecuzione del servizio sarà certamente migliore sin dalle prime fasi di avvio della nuova impresa.

Tempificazione del processo produttivo

Poiché per la maggior parte delle imprese di servizi l'accumulazione dei costi è legata ai tempi di realizzazione del processo il passo successivo nel disegno del processo è rappresentato dalla individuazione di un tempo di esecuzione standard.

Come per qualsiasi standard comunque occorre individuare qual è l'intervallo di accettabilità della deviazione.

I criteri di determinazione di tale intervallo sono basati che l'impatto sul tempo di esecuzione determina su:

- valore percepito del servizio;
- costi di produzione.

In presenza di una durata della prestazione troppo breve o troppo lunga il valore percepito dall'utente si riduce, per motivazioni diverse. Una durata troppo breve può proiettare sul servizio un'immagine di bassa qualità; una durata troppo elevata può, invece, far scaturire un'immagine di inefficienza e rendere troppo onerosa per il cliente in termini di tempo la fruizione del servizio.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Bibliografia

- Borello Antonio
Il business plan
McGrawHill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi,
Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa
Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI,
Linee Guida Alla Redazione del Business Plan
2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla
Costruire il business plan
IPSOA 2002.
- E. Guazzetti
Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e
pratico per la pianificazione strategica Franco Angeli 2005
- Parolini Cinzia
Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa
Il sole 24 Ore 2006.
- Davide Del Cogliano, Mario Fabio Polidoro
Il business plan nelle imprese di servizi
Franco Angeli 2002.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).