



ESTE
libri

A cura di
Dario Cavenago
Elisabetta Marafioti

MANAGEMENT E DESIGN DEI SERVIZI

Strumenti e percorsi
di analisi e progettazione
innovativa condivisa

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large, white, rounded rectangular shape is positioned in the center-right, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

Management e design
dei servizi

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2020 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-34-6

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

a cura di
Dario Cavenago ed Elisabetta Marafioti

Management e design dei servizi

*Strumenti e percorsi di analisi e progettazione
innovativa condivisa*

ESTE

libri

Ai nostri studenti Mages
e a chi progetta servizi
mettendo al centro la persona

INDICE

INTRODUZIONE	11
1. Scienza dei servizi	
Genesi e logiche	15
<i>di Dario Cavenago ed Elisabetta Marafioti</i>	
1.1 Le origini negli Usa e i principi fondanti della Service science, management and engineering (Ssme).....	16
1.2 Il ruolo dell'Europa	24
1.3 L'approccio scandinavo (Svezia, Norvegia, Finlandia).....	25
1.4 L'approccio britannico	28
1.5 L'approccio tedesco.....	29
1.6 L'approccio italiano	32
1.6.1 <i>Economia politica e industriale</i>	32
1.6.2 <i>Economia della conoscenza e innovazione</i>	34
1.6.3 <i>L'innovazione nei servizi</i>	34
1.7 Un quadro di sintesi	35
2. Un modello di analisi dei servizi	39
<i>di Elisabetta Marafioti, Laura Mariani e Benedetta Trivellato</i>	
2.1 Progettare i servizi.....	39
2.1.1 <i>L'approccio economico-aziendale</i>	40
2.1.2 <i>L'approccio ingegneristico-tecnologico</i>	42
2.2 Erogare i servizi	43
2.2.1 <i>Relazionarsi con clienti e utenti</i>	45
2.2.2 <i>La centralità delle risorse umane</i>	48
2.2.3 <i>Innovare nei servizi</i>	50
2.2.4 <i>Internazionalizzare i servizi</i>	53

2.3	Valutare la qualità dei servizi.....	54
2.3.1	<i>I principali modelli di valutazione della qualità, tra Operations e Quality research.....</i>	55
2.3.2	<i>I principali modelli di valutazione della qualità: il Gap model e il Servqual.....</i>	56
2.3.3	<i>I principali modelli di valutazione della qualità: il Servperf.....</i>	58
2.3.4	<i>I principali modelli di valutazione delle performance.....</i>	59
2.4	Innovazione del modello di business nei servizi.....	61
3.	Strategie competitive nei servizi	65
	<i>di Elisabetta Marafioti</i>	
3.1	La strategia	67
3.2	Le strategie competitive nei servizi	69
3.2.1	<i>Le fonti del vantaggio competitivo</i>	71
3.2.2	<i>Come costruire una strategia competitiva nei servizi.....</i>	77
3.3	Il ruolo della conoscenza.....	79
3.3.1	<i>La generazione e l'integrazione di conoscenza e l'innovazione</i>	81
3.3.2	<i>Il contesto aziendale orientato al progetto</i>	81
3.3.3	<i>Dynamic capability e sviluppo di nuova conoscenza</i>	83
3.4	Imprenditorialità nei servizi.....	83
4.	Analisi e valutazione	
	Un modello di riprogettazione del servizio	85
	<i>di Elisabetta Marafioti, Laura Mariani e Benedetta Trivellato</i>	
4.1	Rappresentare il servizio attraverso i diagrammi di flusso	87
4.2	Identificazione dei punti di debolezza: l'analisi dei gap	91
4.3	Analisi delle cause dei gap: diagramma a lisca di pesce	95
4.4	Il processo di riprogettazione di un servizio	97
4.4.1	<i>Linee guida di riprogettazione di un servizio: principi di massima.....</i>	97
4.4.2	<i>Riprogettare sulla base delle caratteristiche dei servizi da erogare</i>	100
4.4.3	<i>Linee guida di riprogettazione e tipologia di gap.....</i>	101
4.5	Riprogettare mettendo l'utente al centro.....	104

5. I servizi alla persona e il ruolo del Terzo settore.....	107
<i>di Monica Carminati, Dario Cavenago e Laura Mariani</i>	
5.1 Un modello di analisi	108
5.2 Il processo di erogazione dei servizi alla persona.....	112
5.2.1 <i>Le caratteristiche dei servizi alla persona</i>	114
5.3 Dalla definizione degli standard alle fasi del processo di erogazione	118
5.4 Il coinvolgimento dell'utente oltre alla fase di erogazione.....	123
5.5 Il ruolo delle organizzazioni no profit	128
6. Coinvolgimento degli attori Il caso dei servizi di welfare aziendale	131
<i>di Monica Carminati, Elisabetta Marafioti e Mattia Martini</i>	
6.1 Welfare aziendale e coinvolgimento degli attori	131
6.2 Contesto empirico e metodologia della ricerca.....	134
6.3 Caratteristiche dei pwa	136
6.4 Ragioni per l'avvio dei pwa	140
6.5 L'impatto del wa per l'azienda.....	141
6.6 Condizioni di efficacia e coinvolgimento degli attori	144
6.6.1 <i>Partecipazione dei dipendenti al sistema di erogazione dei servizi</i>	145
6.6.2 <i>Coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni</i>	149
6.7 Il wa contribuisce al buon funzionamento delle organizzazioni	151
7. Imprenditorialità e innovazione Il caso della progettazione di un corso di laurea.....	155
<i>di Elisabetta Marafioti, Dario Cavenago e Mattia Martini</i>	
7.1 Il modello di analisi	156
7.1.1 <i>La dimensione imprenditoriale per l'innovazione</i>	157
7.1.2 <i>Il ruolo della costruzione di fiducia e consenso</i>	161

7.2 La creazione e lo sviluppo di un nuovo corso di laurea: il contesto	163
7.2.1 <i>Analisi del caso</i>	165
7.2.2 <i>Una lettura d'insieme</i>	170
7.3 Quali lezioni apprese?	173
8. Servizi per il territorio	
Tecniche e strumenti per generare nuove idee	177
<i>di Giorgio Beltrami ed Elisabetta Marafioti</i>	
8.1 Facilitare la co-progettazione	177
8.2 Quattro strumenti per la facilitazione	182
8.2.1 <i>Il metodo Lego serious play (Lsp)</i>	183
8.2.2 <i>Il Project canvas</i>	185
8.2.3 <i>La mappa degli stakeholder o parti interessate</i>	187
8.2.4 <i>Il Social business model canvas</i>	190
8.3 Il caso del Social hub: innovazione sociale presso l'Innovation square di Rimini.....	192
8.3.1 <i>Il contesto</i>	192
8.3.2 <i>Il workshop Lsp: il grilletto di tutto il progetto</i>	193
8.3.3 <i>Dalla Social value proposition alla mission</i>	195
8.3.4 <i>Lo studio delle buone prassi</i>	195
8.3.5 <i>La formula di funzionamento e il sistema di relazioni</i>	196
8.4 Gestire e valorizzare	198
 BIBLIOGRAFIA PARZIALE.....	 201
 AUTORI.....	 205

INTRODUZIONE

Il mondo come lo conosciamo oggi è il risultato di una serie di continui cambiamenti che avvengono in ambiti molto diversi tra loro e si intersecano continuamente, creando nuove geometrie. Riteniamo possibile identificare, in particolare, tre poli che catalizzano la trasformazione attuale: la crescita globale, lo sviluppo delle tecnologie digitali e le spinte alla collaborazione. Si tratta di tendenze che stanno assumendo via via crescente rilevanza, andando a forgiare l'ambiente economico nel quale imprese, settore pubblico e società civile organizzata operano.

Il primo polo riguarda i cambiamenti indotti dalla costante crescita globale. La globalizzazione di prodotti e servizi digitali sta aumentando, ma i flussi commerciali e finanziari tradizionali hanno subito un rallentamento, spingendoci oltre la globalizzazione. Stiamo anche assistendo a nuove dinamiche di crescita, con il modello dei cosiddetti paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) che lasciano il posto a un' enfasi regionale sull' ICASA (India, Cina, Africa e Sud Est asiatico). L'equazione delle risorse naturali del mondo si sta altresì modificando: se da un lato, infatti, la tecnologia favorisce un aumento della produttività delle risorse, dall'altro emergono nuovi colli di bottiglia e sorgono nuove domande in merito alla non limitatezza delle risorse.

Il secondo polo si concentra sul profondo cambiamento dei settori che stanno diventando sempre più perturbati per effetto delle nuove tecnologie. La digitalizzazione, l'apprendimento automatico e le scienze della vita avanzano combinandosi tra loro e contribuendo, in questo modo, a ridefinire le attività delle aziende e i confini dei settori. In altre parole, non stiamo semplicemente subendo l'invasione di alcune tecnologie, piuttosto stiamo assistendo a una loro esplosione che sta trasformando profondamente il nostro modo di concepire l'azienda e di esserne clienti. Dalla prospettiva di quest'ultimi, infatti, anche la

percezione di valore cambia rapidamente e continuamente per effetto dell'innovazione tecnologica. In un certo senso, le tecnologie digitali stanno ribaltando il tradizionale Business to Consumer verso una idea più innovativa di Consumer to Business nella quale i clienti godono di beni e servizi, personalizzazione e varietà gratuiti. Infatti, la possibilità di interagire direttamente con le aziende garantita dalle tecnologie apre numerose opportunità di dialogo e di personalizzazione. Anche i termini della concorrenza stanno cambiando in risposta alla crescita di reti interconnesse di partner, piattaforme, clienti e fornitori che diventano progressivamente più importanti, andando a rivoluzionare l'intero ecosistema aziendale.

L'ultimo polo è rappresentato, infine, dalle spinte alla collaborazione. La necessità di una cooperazione per concludere un nuovo accordo sociale in molti Paesi diventa sempre più impellente. Si fa riferimento qui alla sempre maggiore interconnessione e influenza reciproca esercitata dai diversi stakeholder. Da una parte la cooperazione tra Paesi diventa necessaria per proteggere la società civile da minacce quali i crimini informatici, i terrorismi e pandemie. Nel contempo la collaborazione tra imprese e Governi diventa fondamentale per stimolare la crescita e intraprendere gli esperimenti economici necessari per accelerarla.

La collaborazione è necessaria, altresì, per contrastare l'emergere di disuguaglianze che crescita globale e innovazione tecnologica possono enfatizzare. Questo non è solo un problema dei mercati sviluppati; molti Paesi devono cercare un 'patto sociale' per sostenere i progressi e contrastare le disuguaglianze generate dai due poli descritti in precedenza.

Si tratta di tensioni che sembrano acutizzarsi oggi e si manifestano in cambiamenti politici in rapido movimento e disagio sociale che sembra emergere in diversi strati della comunità, a livello globale. Così come la Rivoluzione industriale ha dato origine, tra gli altri, a programmi di assicurazione sociale in Europa occidentale e al movimento progressista negli Stati Uniti, i cambiamenti che stiamo vivendo portano a una profonda revisione del modo di fare impresa e la servitizzazione a cui stiamo

assistendo da alcuni anni ne è forse la manifestazione più evidente. Ormai tutti i settori, anche quelli più tradizionali e manifatturieri, stanno ripensando al loro modo di fare impresa con l'intento di arricchire di servizi la propria offerta, in alcuni casi facendo diventare l'erogazione la loro attività principale.

La progettazione, il design e la gestione dei servizi diventa quindi competenza chiave per tutte le aziende che vogliono affrontare le sfide che queste tre tendenze portano con sé.

È proprio muovendo da questa prospettiva che nasce il presente testo. Con uno sguardo a crescita globale, innovazione digitale e spinte alla collaborazione intersettoriale e internazionale, si mira, infatti, a offrire uno strumento a supporto agli attori che operano nelle aziende affinché possano cavalcare queste tendenze costruendo attorno dei percorsi di sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Intendiamo supportare, perciò, le scelte di chi progetta e implementa servizi dotandoli di una cassetta degli attrezzi utile per contribuire positivamente alla gestione del cambiamento nell'ambito delle proprie aziende.

Il libro è strutturato in otto capitoli: i primi quattro ripercorrono l'evoluzione delle teorie e dei modelli dei servizi in chiave storica internazionale e propongono il modello di riferimento proposto per l'analisi dei servizi e per la loro riprogettazione. Gli ultimi tre portano esempi di applicazione delle logiche descritte nell'ambito di iniziative di progettazione e riprogettazione di servizi.

In particolare, il Capitolo 1 è dedicato all'analisi evolutiva delle teorie e dei modelli che si sono occupati di gestione dei servizi, partendo dalla Service science (scienza dei servizi). Il Capitolo 2 illustra le diverse prospettive di analisi adottate per analizzare il mondo dei servizi e si sofferma in particolare sulle attività di progettazione, di erogazione, di valutazione dei servizi e sui modelli di business innovativi generati dall'adozione di una prospettiva orientata al servizio.

Il Capitolo 3 propone un modello di gestione della relazione dell'azienda con il proprio ambiente centrando la sua dinamica competitiva sulle persone, la gestione della relazione e sulla capacità di

creare e gestire conoscenza. Il Capitolo 4 propone un'applicazione dei modelli di analisi e di valutazione in una prospettiva di riprogettazione dei servizi fornendo uno strumento che consenta il ridisegno del business in una prospettiva di servizio.

Il Capitolo 5 approfondisce il tema dei servizi alla persona mettendone in evidenza le caratteristiche fondamentali. Nel contempo pone l'attenzione sul ruolo degli attori del Terzo settore, sul rapporto privato-pubblico e sui modelli di *governance* partecipata.

Il Capitolo 6 propone l'applicazione del modello di progettazione di servizi innovativi in un contesto di creazione di welfare aziendale, mettendo in evidenza come l'adozione di una prospettiva del genere consenta di massimizzare i risultati ottenibili.

Il Capitolo 7 riporta l'esempio dell'applicazione della metodologia di design dei servizi nell'ambito dei servizi di formazione focalizzando l'attenzione sulla progettazione di un corso di laurea.

Il Capitolo 8 infine approfondisce il tema delle tecniche utili a progettare servizi innovativi e fornisce i casi di utilizzo di tali strumenti relativi al territorio.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

