

ANALISI DEL PROCESSO: EROGAZIONE DEL SERVIZIO

Ragione sociale

Codice fiscale

Attività di Riferimento



Prassi da Rilevare

Il supporto fisico

Attrezzature e risorse a disposizione dei

Utilizzo corrente dell'ICT

Gestione delle manutenzioni

Utilizzo di tecnologie pulite

Controllo e gestione del processo produttivo

Coerenza tra immagine del servizio e spazi fisici di supporto

Le persone

La formazione delle risorse umane

Coinvolgimento dei dipendenti

Superamento di situazione problematiche

Il cliente

Visibilità e comunicazione degli standard di servizio

Ascoltare il cliente

Misurazione della soddisfazione del cliente

Ruolo del back office

Il rapporto fornitore/cliente

Servizi di assistenza

Il supporto fisico

ATTREZZATURE E RISORSE A DISPOSIZIONE DEI DIPENDENTI

I componenti dello staff di lavoro - qualsiasi posizione ricoprano – per poter erogare dei servizi di qualità al cliente devono poter contare su attrezzature e risorse sia umane sia tecnologiche e di comunicazione.

OS1. Verificare se l'azienda gestisce risorse tecnologiche in modo tale da prevenire l'urgenza derivata da nuove richieste di servizio.

- ① Attrezzature e risorse inadeguati per l'erogazione del servizio al cliente
- ② Parte delle attrezzature adeguate per l'erogazione del servizio al cliente
- ③ Attrezzature adeguate per l'erogazione del servizio standard al cliente, ma inadeguate per l'erogazione di nuovi servizi
- ④ Attrezzature adeguate per l'erogazione del servizio standard al cliente e qualche volta le risorse permettono di rispondere pienamente a ulteriori/nuove esigenze dei clienti
- ⑤ Adeguate supporti/risorse per soddisfare pienamente anche ulteriori/nuove esigenze dei clienti
- ❶ Non applicabile

L'informatica è un potenziale utile sia per rendere più efficienti i processi di lavoro sia per creare nuovi modi di lavorare.

OS2. Verificare se in azienda esiste un sistema informativo a supporto dei processi di lavoro fondamentali.

- ① Non si utilizzano sistemi informatici per la gestione dell'informazione
- ② La tecnologia dell'informazione è utilizzata solo per utilizzi standard (esempio: fatturazione, ecc.)
- ③ La tecnologia dell'informazione è utilizzata da alcuni dipendenti per apportare piccoli cambiamenti ai processi aziendali
- ④ La tecnologia dell'informazione è utilizzata dai dipendenti per migliorare i processi aziendali
- ⑤ Diffuso utilizzo delle tecnologie dell'informazione a supporto della riprogettazione dei processi aziendali e delle attività dell'azienda (es. e-commerce)
- ❶ Non applicabile

OS3: Verificare i criteri di gestione delle manutenzioni, per assicurare un perfetto funzionamento delle fasi produttive ed al contempo assicurare l'assenza di rischi per le persone.

- ① Non si usa programmare la manutenzione. Solo manutenzione a guasto
- ② Normalmente gli interventi manutentivi sono fatti secondo un criterio di buon senso (interventi sporadici di manutenzione ordinaria)
- ③ La manutenzione ordinaria dei macchinari è realizzata e programmata secondo un criterio di esperienza
- ④ La manutenzione ordinaria dei macchinari è realizzata e programmata secondo un criterio di esperienza. La manutenzione straordinaria è programmata ma realizzata in maniera sporadica
- ⑤ La manutenzione ordinaria e straordinaria dei macchinari è realizzata programmata accuratamente secondo un criterio di previsione
- ❶ Non applicabile

OS4. Verificare se e come si provveda costantemente all'uso di tecnologie pulite o comunque a basso consumo.

- ① I materiali ausiliari alla produzione sono scelti esclusivamente in funzione delle necessità di tempo e costi
- ② I materiali ausiliari alla produzione sono scelti esclusivamente in funzione delle necessità di tempo e costi, anche se quando possibile, si cerca di diminuirne l'uso
- ③ Il costo dei materiali ausiliari è importante e per questo si cerca di diminuirne l'uso anche attraverso una attenta gestione delle fasi di produzione
- ④ Esiste una attenzione al risparmio dei materiali ausiliari, per la riduzione dei quali si ricercano costantemente nuove tecnologie o metodologie lavorative
- ⑤ Esiste una gestione dei materiali ausiliari costantemente finalizzata alla riduzione del loro uso, in quanto esiste uno specifico impegno alla costante riduzione del loro consumo
- ❶ Non applicabile

OS5: Verificare il grado di controllo e gestione del processo produttivo

- ① Non ci si preoccupa di valutarne l'efficacia né tanto meno di capire eventuali cause di non funzionamento o degrado dello stesso
- ② Si valuta l'efficacia, anche se non c'è una vera e propria azione sistematica di analisi delle eventuali cause di non funzionamento o degrado dello stesso
- ③ Esiste un sistema di monitoraggio e controllo delle varie fasi del processo produttivo, di tipo non strutturato, basato sulla valutazione delle non conformità e sulla registrazione degli eventi di cui si cerca di capire le cause principali
- ④ Esiste un sistema strutturato di monitoraggio e controllo delle varie fasi del processo produttivo, delle quali si sono identificate anche le variabili critiche, che vengono monitorate al fine di comprendere e risolvere eventuali cause di non conformità sistematiche od occasionali
- ⑤ Esiste un sistema strutturato di monitoraggio e controllo delle fasi del processo produttivo, con identificazione delle variabili critiche e dei modelli di relazione causa-effetto che ne consentono la previsione accurata della evoluzione e della maggior parte delle cause di non conformità
- ❶ Non applicabile

OS6. Verificare la coerenza tra l'immagine del servizio e gli spazi fisici di supporto all'erogazione del servizio.

- ① Non c'è una gestione coerente
- ② Scarsa attenzione alla coerenza tra i due fattori
- ③ Parte dell'ambiente fisico è in linea con l'immagine che si vuol dare del servizio
- ④ Gran parte dei supporti fisici sono in linea con l'immagine del servizio
- ⑤ Massima coerenza
- ❶ Non applicabile

Le persone

**OS7. Indicare se l'impresa investe in formazione degli addetti.
Si consideri che per formazione, se non indicato diversamente, devono essere inclusi anche la formazione e l'addestramento di tipo tecnico.**

- ① L'impresa non investe in formazione
- ② L'impresa investe il tempo delle persone in formazione di tipo tecnico (ad es. addestramento sulle macchine) e in ricerca di soluzioni ai problemi operativi riscontrati

- ③ Il personale dell'impresa partecipa a corsi di aggiornamento tecnico e gestionale sulla base di decisioni prese esclusivamente dalla direzione
- ④ L'impresa si dota di un Piano Formativo Aziendale per attuare una formazione programmata per tutti i dipendenti, sia su aspetti tecnici che gestionali (per esempio, aderendo al Fondo Artigianato Formazione e utilizzando le risorse da questo gestite)
- ⑤ L'impresa ha un Piano Formativo Aziendale definito attraverso il ricorso a personale qualificato esterno (Enti di Formazione). L'analisi dei fabbisogni formativi è fatta tenendo conto delle esigenze e delle aspettative dei dipendenti, oltre che delle necessità aziendali. Per l'attuazione del Piano Formativo Aziendale vengono utilizzati, in aggiunta alle risorse gestite dal Fondo Interprofessionale di riferimento, contributi monetari dell'azienda
- ❶ Non applicabile

OS8. Indicare se e in che misura l'impresa effettua formazione e addestramento.

- ① Formazione sul campo e/o obbligatoria per legge (es. corsi ex L. 626/94, corsi per l'HACCP, ...)
- ② Formazione occasionale ma non programmata
- ③ Formazione riservata ad alcune figure/competenze specifiche
- ④ Formazione prevista per tutto il personale, con contenuti sia a carattere specialistico che integrativo
- ⑤ Formazione programmata e organizzata per tutto il personale, i cui risultati sono valutati sistematicamente
- ❶ Non applicabile

OS9. Indicare se e in che misura l'impresa attua delle pratiche di coinvolgimento dei dipendenti mediante gruppi di lavoro e delega decisionale. Considerare inoltre se l'impresa ricorre in maniera sistematica alla raccolta di osservazioni e proposte e ne garantisce l'ascolto da parte della direzione.

- ① Nessun coinvolgimento del personale nei team; controllo basato su procedure top down
- ② Coinvolgimento occasionale del personale
- ③ Coinvolgimento sistematico del 25%-50% del personale in gruppi funzionali (arricchimento delle competenze del personale)
- ④ Coinvolgimento sistematico di più del 50% del personale in gruppi funzionali (arricchimento delle competenze del personale)
- ⑤ La maggior parte dei dipendenti coinvolti in gruppi interfunzionali (allargamento ed arricchimento delle competenze del personale) in grado di apportare contributi allo sviluppo dell'azienda
- ❶ Non applicabile

SUPERAMENTO DI SITUAZIONI PROBLEMATICHE

OS10. Come vengono considerati i problemi? I metodi usati per identificare le cause dei problemi e nel cercare una soluzione rallentano il processo produttivo dell'azienda? Quando c'è un problema vengono penalizzati i dipendenti o gli individui in genere o si ritiene che esista un problema a livello di procedure e pertanto occorrono delle revisioni procedurali per eliminare i problemi? Queste istruzioni vengono impartite ai dipendenti affinché possano provvedere a risolvere le problematiche insorgenti?

- ① In situazioni di crisi si tende principalmente a scaricare le responsabilità
- ② Occasionalmente si identificano i problemi e si tenta di risolverli
- ③ Sistematicamente si identificano i problemi e si collabora per risolverli
- ④ Frequente raccolta di informazioni/dati per prevenire l'insorgere di situazioni problematiche
- ⑤ Sistematica raccolta di informazioni anche dall'esterno (cliente/concorrenti), problemi visti come opportunità per ulteriori miglioramenti, tutti i dipendenti coinvolti
- ⑥ Non applicabile

Il cliente

VISIBILITA' E COMUNICAZIONE DEGLI STANDARD DI SERVIZIO ATTESI.

OS11. In che modo la direzione si assicura che il livello dei servizi erogati e dei risultati ottenuti siano visibili e percepiti sia dai clienti che dai dipendenti?

- ① Le prestazioni attese del servizio sono conosciute solo dalla direzione
- ② Alcune prestazioni attese del servizio sono comunicate e sono chiare a tutti i dipendenti
- ③ Tutte le prestazioni attese del servizio sono comunicate e sono chiare a tutti i dipendenti
- ④ Tutte le prestazioni attese del servizio sono comunicate, chiare e condivise da tutti i dipendenti
- ⑤ Le prestazioni attese del servizio chiave sono visibili sia ai dipendenti sia ai clienti
- ⑥ Non applicabile

ASCOLTARE IL CLIENTE

OS12. Verificare l'esistenza di strumenti e meccanismi utili a rilevare le esigenze dei clienti

- ① Non si utilizzano meccanismi sia formali sia informali per identificare le aspettative del cliente relative al servizio
- ② Si utilizzano occasionalmente meccanismi informali per identificare le aspettative del cliente relative al servizio
- ③ Si utilizzano sistematicamente meccanismi informali per identificare le aspettative del cliente relative al servizio
- ④ Si utilizzano sistematicamente meccanismi informali e in parte formali per identificare le aspettative del cliente relative al servizio
- ⑤ Si utilizzano sistematicamente meccanismi informali e formali per identificare le aspettative del cliente relative a migliorare il servizio
- ⑥ Non applicabile

OS13. Esistono strumenti dedicati alla misurazione della soddisfazione della clientela?

- ① L'azienda non misura la soddisfazione della clientela
- ② I venditori dell'azienda individuano in maniera informale il livello di soddisfazione della clientela, ma non esiste una metrica comune in azienda e le informazioni non sono elaborate in maniera sistemica

- ③ La soddisfazione della clientela è misurata rispetto al prodotto/servizio fornito dall'azienda senza catturare però la percezione dei clienti verso prodotti/servizi offerti dai concorrenti
- ④ Con frequenza prestabilita l'azienda realizza ricerche di mercato per individuare i bisogni latenti ed espliciti dei clienti. I criteri di acquisto dei clienti vengono individuati e viene misurata la soddisfazione dei clienti rispetto ai concorrenti
- ⑤ Il rapporto prezzo/qualità (valore) percepito dai clienti rispetto ai concorrenti è la variabile chiave misurata e diventa una delle dimensioni chiave per la definizione della strategia di mercato e competitiva dell'azienda. L'attività di rilevazione è affidata ad enti terzi per ridurre i possibili rischi di distorsione nella raccolta delle informazioni dai clienti
- ① Non applicabile

RUOLO DELLE ATTIVITA' DI SUPPORTO (NON IN DIRETTO CONTATTO CON IL CLIENTE) ALL'EROGAZIONE DEL SERVIZIO.

Il back office – quella parte dell'organizzazione non a diretto contatto con il cliente – sta assumendo sempre più un ruolo centrale nel processo di consegna del servizio al mercato.

OS14. Verificare se in azienda esiste integrazione tra funzioni di back office e servizio di consegna al cliente e se queste parti remote dell'organizzazione vengono utilizzate per creare nuove opportunità di mercato

- ① Hanno un ruolo marginale e sono poco importanti per il miglioramento del servizio
- ② Sono importanti ma non fondamentali all'erogazione del servizio
- ③ Sono fondamentali per l'erogazione del servizio ma non contribuiscono a migliorarlo
- ④ Hanno un ruolo chiave e possono contribuire al miglioramento del servizio
- ⑤ Hanno un ruolo chiave e creano opportunità per il mercato
- ① Non applicabile

OS15. Durante l'anno considerato l'azienda ha attuato rapporti di partnership con alcuni clienti? (co progettazione, sviluppo prodotti personalizzati, ...)

- ① No, l'azienda ha un rapporto fornitore-cliente di tipo tradizionale con i propri clienti
- ② L'azienda non va oltre la stipula di accordi commerciali con alcuni clienti per incentivare acquisti e fedeltà
- ③ Con alcuni clienti chiave il rapporto commerciale assume una valenza non conflittuale ma collaborativa
- ④ Con alcuni clienti chiave la logica collaborativa diviene più ampia con una prospettiva di sostegno all'azione competitiva del cliente nel proprio mercato servito (ad esempio il cliente fornisce indicazioni utili nella messa a punto di un nuovo prodotto/servizio oppure l'azienda si prende carico di una parte dei costi commerciali di sviluppo del mercato servito dal cliente)
- ⑤ I clienti chiave riconoscono all'azienda un rapporto fiduciario privilegiato e una capacità superiore di servizio ed innovazione. L'azienda è un partner credibile per sviluppare insieme prodotti e progetti innovativi, per ricevere in outsourcing lavorazioni critiche, per scambiare informazioni sul mercato finale, ecc.
- ① Non applicabile

OS16. L'azienda eroga servizi di assistenza al cliente (prevendita - postvendita - in itinere)?

- ① L'azienda non eroga servizi di assistenza se non quelli previsti dalle clausole di garanzia obbligatoria.
- ② L'azienda organizza un servizio di assistenza con risorse interne od esterne con la finalità di migliorare la soddisfazione della clientela
- ③ L'azienda utilizza il servizio di assistenza per accrescere i livelli di fedeltà all'azienda della clientela e creare occasioni di riacquisto
- ④ Il servizio di assistenza dell'azienda è un centro di profitto e le risorse dedicate hanno competenze sia tecniche sia commerciali per sfruttare appieno le opportunità derivanti da tale attività
- ⑤ Anche lo sviluppo e la messa a punto di nuovi prodotti fanno leva sul bagaglio di informazioni accumulate dal servizio di assistenza per cogliere i bisogni del mercato
- ⑩ Non applicabile

OS17. Descrizione della Buona Prassi

.....
.....
.....
.....
.....

OS18. Sarebbe interessato ad ospitare un gruppo di imprese nell'ambito in cui è risultato eccellente per vedere e parlare delle soluzioni che ha adottato?

- Si
- No Perché