CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E DESIGN DEI SERVIZI

Gestire la capacità produttiva nei servizi

Benedetta Trivellato

Sessione 11 – prima parte

Gestione della capacità nelle aziende di servizio

Cosa vuol dire 'capacità'? (di un ristorante, un ospedale ...)

Numero di coperti? Numero di letti?

Elementi di criticità nel caso dei servizi:

- ***Il servizio è intangibile***

  La capacità non può essere accumulata:
  - per adattare la produzione in caso di andamenti stagionali della domanda
  - per assorbire variazioni casuali della domanda

- ***Produzione e consumo sono simultanei***

  La disponibilità di capacità produttiva ha un impatto diretto sul consumatore ed è quindi parte del servizio

- ***Incertezza*** nei modi e tempi di arrivo, ma anche nei tempi necessari a servire il singolo cliente (a causa dell'*eterogeneità*).

Gestione della capacità nelle aziende di servizio

Cosa vuol dire 'capacità'? (di un ristorante, un ospedale ...)

- variabile di input – legame con output?
- concetto statico > serve la dimensione dinamica > *tempo*

Elementi di criticità nel caso dei servizi:

- ***Il servizio è intangibile***

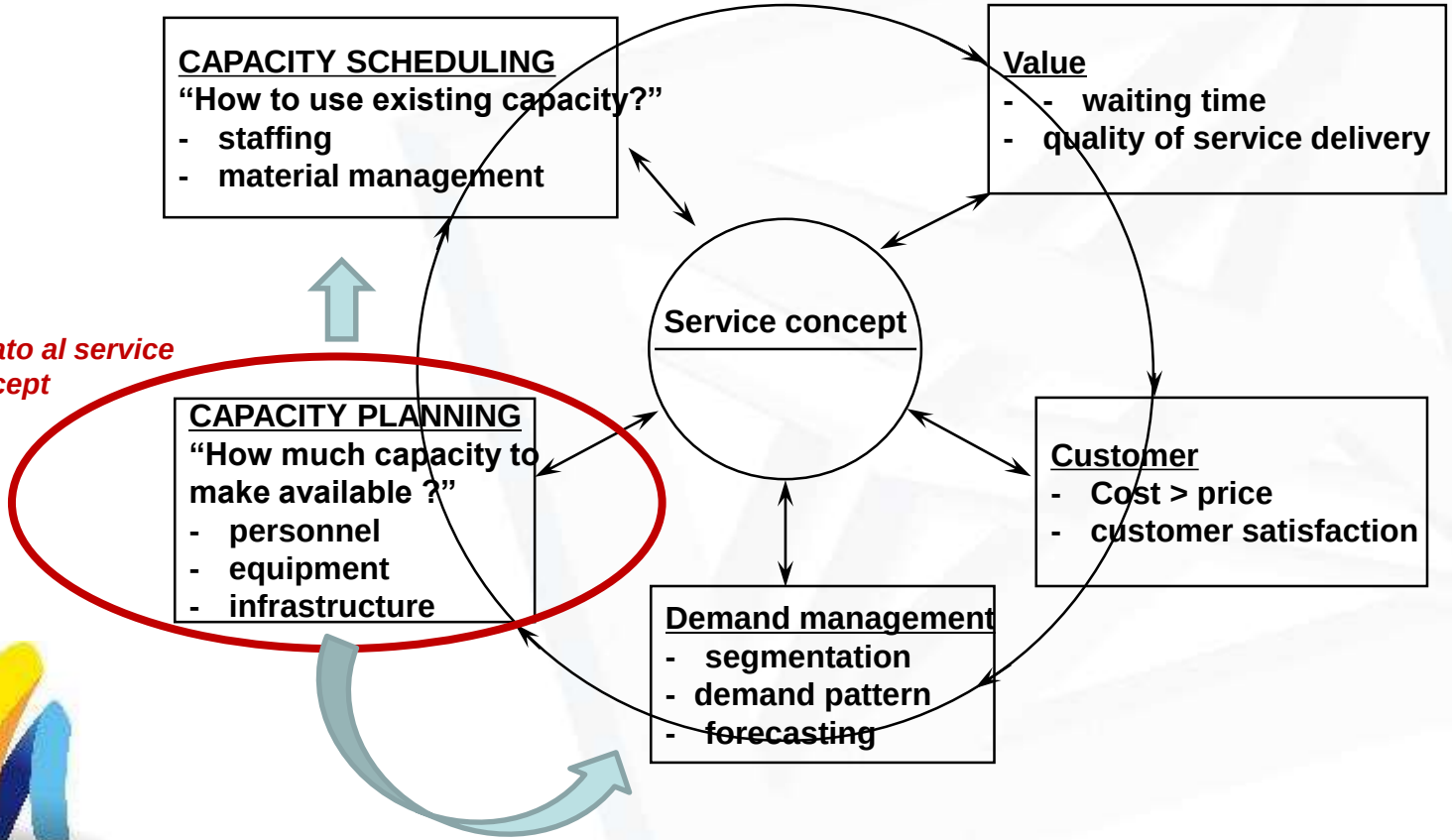
  La capacità non può essere accumulata:
  - per adattare la produzione in caso di andamenti stagionali della domanda
  - per assorbire variazioni casuali della domanda

- ***Produzione e consumo sono simultanei***

  La disponibilità di capacità produttiva ha un impatto diretto sul consumatore ed è quindi parte del servizio

- ***Incertezza*** nei modi e tempi di arrivo, ma anche nei tempi necessari a servire il singolo cliente (a causa dell'*eterogeneità*).

Gestione della capacità nei servizi



Maggiore o minore capacità ha influenza (es. n° camerieri)

Legato al service concept

Maggiore capacità aumenta i costi e quindi i prezzi.
Prezzi diversificati per segmentare domanda in base a disponibilità all'attesa.

MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Come determinare la disponibilità di capacità? (capacità installata)

- La capacità produttiva include:
  - ✓ Strutture fisiche per ospitare persone o cose *(stanze d'albergo, sale operatorie, sale ristorante VS posti auto in un parcheggio)* > i limiti alla capacità sono legati al numero di letti, sedie, stanze; a volte la legge stabilisce limiti al numero massimo di persone ammesse in un certo spazio per motivi di sicurezza.
  - ✓ Attrezzature per compiere azioni su persone, loro proprietà o informazione *(distributori bancomat, strumenti di diagnostica medica, metal detector negli aeroporti)* > se disponibilità inferiore alla domanda in certi momenti, possono crearsi rallentamenti.
  - ✓ Personale > numerosità + qualità (capacità e competenze)
  - ✓ Accesso a infrastrutture pubbliche o private *(corridoi aerei affollati che generano ritardi o restrizioni sui voli; blackout legati a utilizzo elevato e contemporaneo di energia elettrica).*





- Trade off tra costo della capacità aggiuntiva da un lato, e rischio/costo legato ad un livello di servizio 'più basso' (stimabile ad es. in termini di perdita di clienti o tempi di attesa) dall'altro lato.

Gestire la capacità disponibile (1/2)

- Consente di servire più persone con lo stesso livello di capacità installata.
- *Stretch and shrink*:
  - Offrire capacità aggiuntiva, di qualità inferiore, nei momenti di picco

(es. posti in piedi sugli autobus e sui treni)

  - Utilizzare le strutture per periodi più lunghi/più brevi; aumentare o ridurre gli orari di apertura

(corsi serali nelle scuole o università)

  - Ridurre il tempo trascorso nel sistema di servizio minimizzando i tempi morti

(conto al ristorante anche quando non è stato richiesto)

Gestire la capacità disponibile (2/2)

- Adattare la capacità alla domanda:

  - ➔ Riposo/manutenzione quando la domanda è bassa
  - ➔ Formare i dipendenti ad altre mansioni *(supermercato)*
  - ➔ Utilizzare dipendenti part-time *(stagionali)*
  - ➔ Clienti si servono da soli *(self-service)*
  - ➔ Chiedere ai clienti di condividere il servizio *(taxi)*
  - ➔ Creare capacità flessibile *(alberghi con stanze comunicanti)*
  - ➔ Affittare o condividere strutture e attrezzature *(lezioni universitarie nei cinema)*

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E DESIGN DEI SERVIZI

Gestire la domanda

Sessione 11 – seconda parte

Gestire la domanda (1/2)

- **A chi conviene?**

Alberghi, linee aeree, servizi professionali > *costi fissi elevati in relazione alla capacità*

- **Cosa implica?**

Incentivi per modificare i comportamenti > quali sono le determinanti dei comportamenti?

- **Quali sono segmenti di domanda e in che misura possono essere influenzati?**

Turisti più sensibili alle riduzioni di prezzo rispetto agli uomini d'affari > Comprensione dei profili e delle determinanti della domanda in ciascun segmento.

Gestire la domanda (2/2)

Gestione attiva della domanda attraverso:

- Incentivi legati al prezzo > *es. sky pass; elettricità; biglietti aerei >* Imp. valutare l'elasticità della domanda al prezzo, che può essere diversa per i diversi segmenti.
- Altri elementi del marketing mix (*product, place, promotion*) > *es pubblicità servizio postale per anticipare biglietti natalizi.*
- Promozione della domanda al di fuori degli orari di punta/momenti di picco > *es. alberghi nelle zone di mare e di montagna*
- Sviluppo di servizi alternativi > *es. villaggi vacanze con intrattenimento per bambini quando c'è eccesso di domanda per la piscina.*
- Sistemi di prenotazione – che però il cliente può non rispettare > *overbooking sugli aerei*

Benefici di un sistema di prenotazione

- Evita ai clienti l'attesa in coda.
- Contribuisce a controllare e gestire la domanda
  - *Es. sala operatoria: slot liberi da prenotazioni per casi di urgenza, o per chi non ha urgenza ma disponibilità economiche.*
- Consente di pre-vendere il servizio e può essere utilizzato per istruire il cliente al service encounter *(es. visite mediche specialistiche)*
- I dati raccolti consentono alle imprese di comprendere l'andamento della propria domanda e pianificare meglio processi e personale.

Quali sono le caratteristiche di un sistema di prenotazione ben progettato?

- Rapido e user-friendly per i clienti e per il personale *(es. prenotazione albergo via internet)*
- Risponde alle domande e ai bisogni dei clienti (*es. riduzione del tempo di separazione da un oggetto > auto in riparazione*)
- Offre possibilità di self service (*es. con un sistema di prenotazione online*).
- Accoglie richieste e preferenze *(es. camera con vista).*
- Laddove la prima scelta dell'utente non è disponibile, cerca di spingerlo verso altre alternative di spazio e luogo.
- Gestione del rischio che il cliente non si presenti: parte del pagamento anticipata e compenso alle 'vittime' di overbooking.

Grazie per l'attenzione!

MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA