

Mise en place de nouveaux services par le biais de l'innovation continue

Méthodes et exemples

Luxembourg, le 8/12/2011

Dr.-Ing. Giuseppe Strina

Sommaire

1

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

- Résultats d'une étude

2

2. Le cycle des services

- Schéma des différentes phases de prestation d'un service

3

3. Le cycle de *conception* des services

- Procédure, méthodes, exemples de mise en place de nouveaux services

4

4. Synthèse

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Résultat:
Etude réalisée auprès de PME bade-wurtembergeoises



Enquête réalisée auprès de petites et moyennes entreprises	
Groupe cible	Entreprises employant jusqu'à 250 collaborateurs au Bade-Wurtemberg (accent mis sur B2B et entreprises employant entre 10 et 49 collaborateurs)
Secteurs analysés	Mise au point de services Transfert de résultats
Etendue de l'analyse	122 entreprises (73% de prestataires, 27% d'entreprises productrices)
Période de l'analyse	Juillet 2010

1

2

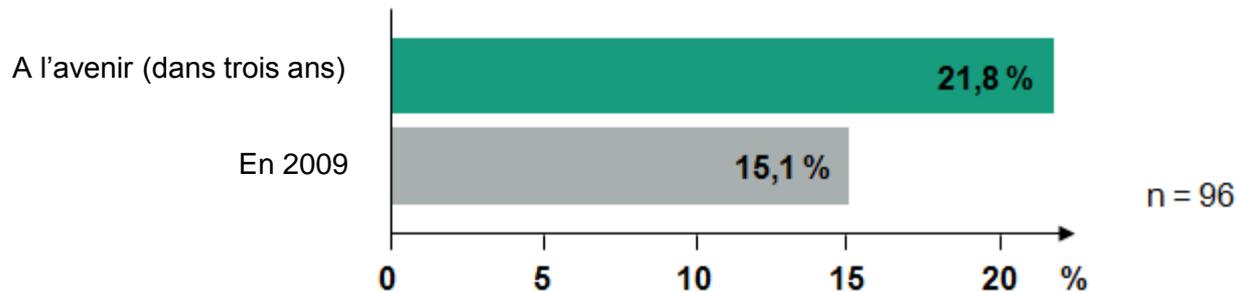
3

4

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Les services gagnent en importance !

Dans quel ordre de grandeur estimez-vous le pourcentage de nouveaux services (c'est-à-dire ne datant pas de plus de trois ans) dans le chiffre d'affaires global (services) de votre entreprise ?



1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Compétence : direction de l'entreprise !



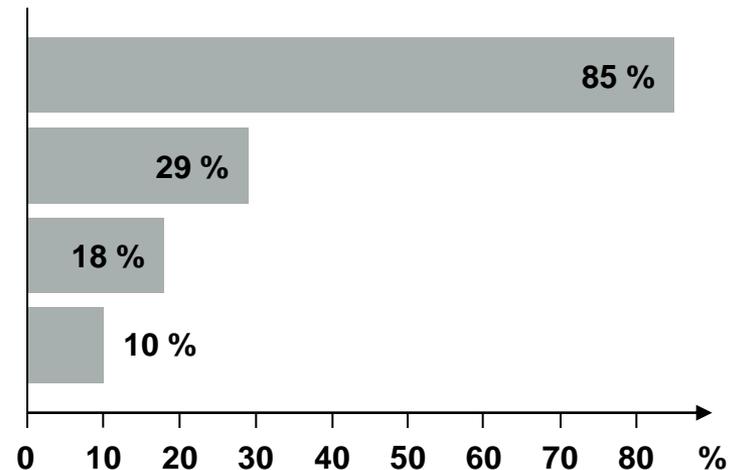
Qui est responsable de la mise au point de nouveaux services dans votre entreprise ?

La mise au point de nouveaux services relève de la compétence de la direction de l'entreprise.

Les nouveaux services sont mis au point au sein d'une équipe élargie.

Un département s'occupe de la mise au point de nouveaux services (par ex. distribution, service).

Des partenaires externes (par ex. des conseillers) développent de nouveaux services pour notre entreprise.

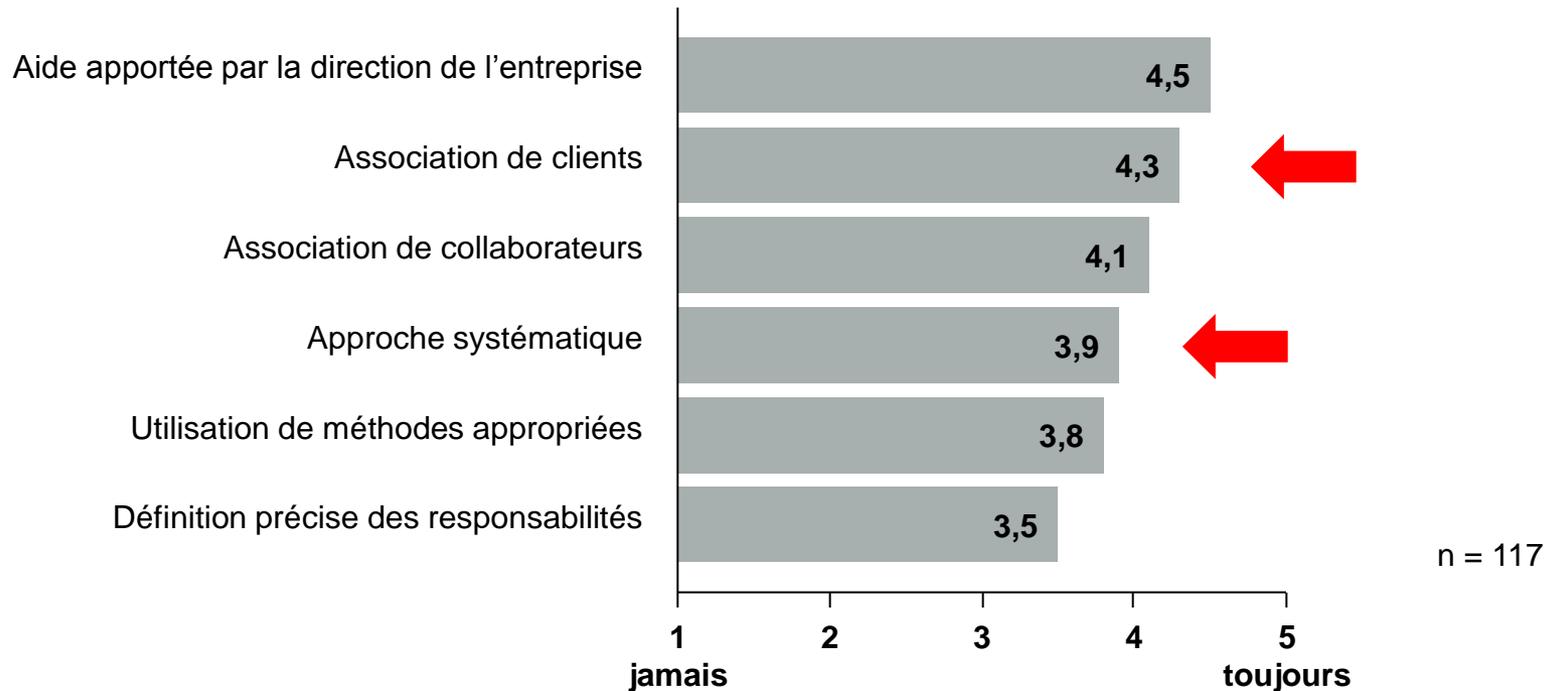


n = 120

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Les facteurs de réussite sont identifiés,...

Quelle est à votre avis l'importance des facteurs suivants pour que les nouveaux services répondent aux attentes ?



1

2

3

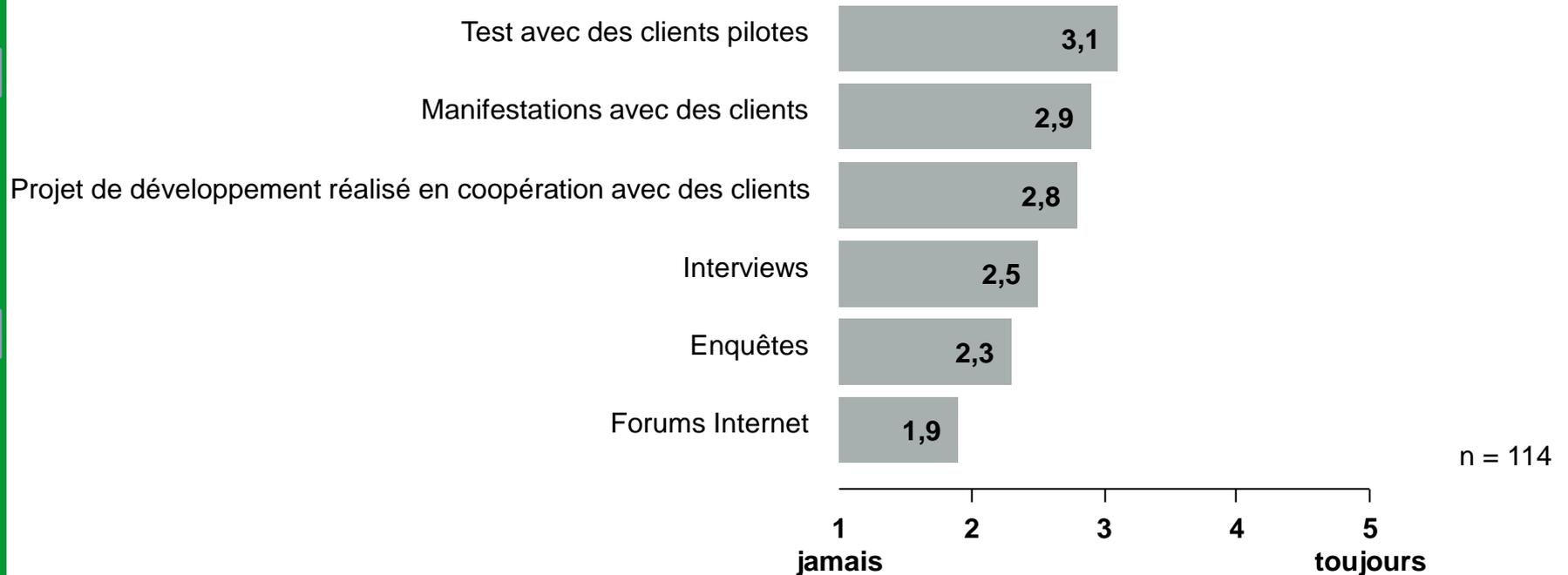
4

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

...mais ne sont pas appliqués : les clients ne sont pas suffisamment associés !



A quelle fréquence utilisez-vous les méthodes suivantes pour associer vos clients à la mise au point de services ?



1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Peu systématique, souvent le hasard !

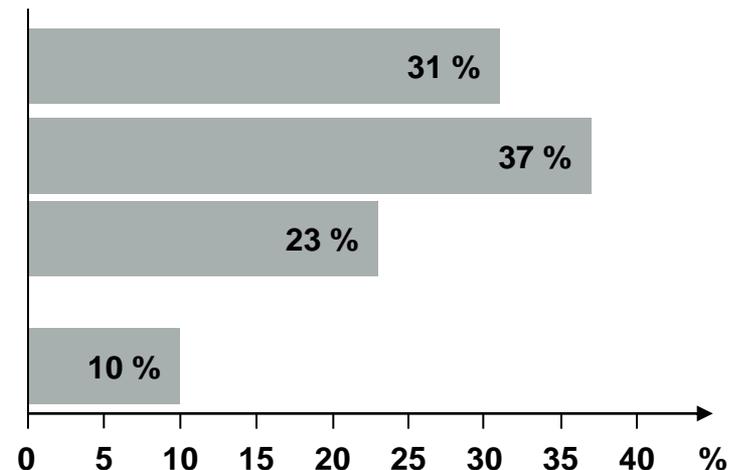
Comment procédez-vous pour mettre au point de nouveaux services ?

La mise au point de nouveaux services est caractérisée par de nombreux éléments aléatoires et des répétitions.

Il n'existe pas d'approche claire, mais nous profitons des expériences faites par le passé.

Pour certaines tâches (p.ex. enquête auprès des clients, mise au point d'un projet), nous savons exactement ce que nous devons faire.

Nous disposons d'un processus clairement défini pour la mise au point de nouveaux services.

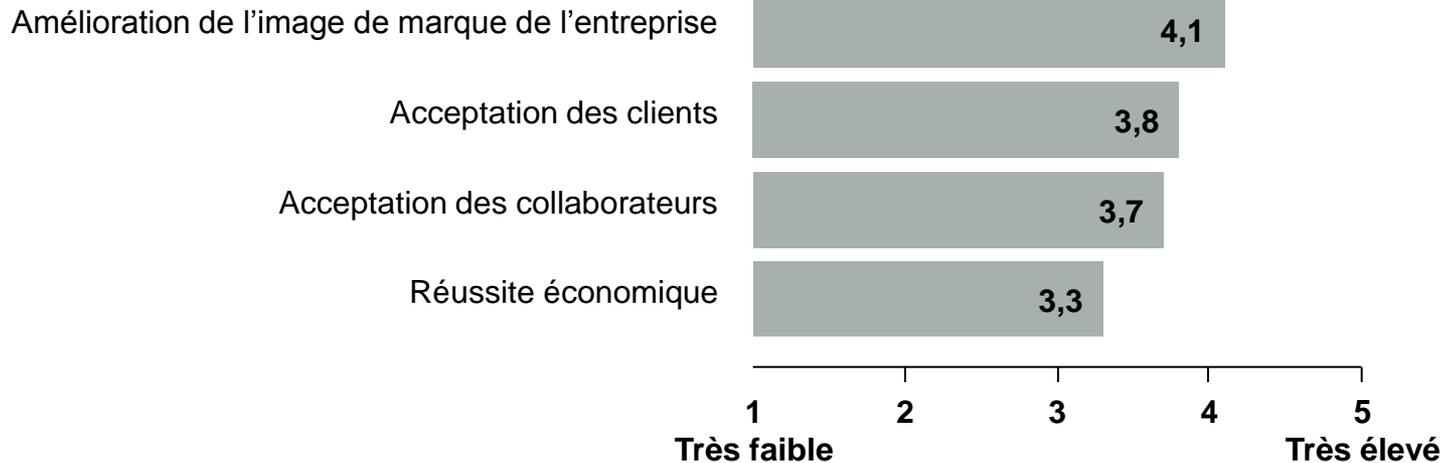


n = 115

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Réussite économique : encore trop faible !

A quel niveau estimez-vous la réussite des services introduits sur le marché au cours des trois dernières années ?



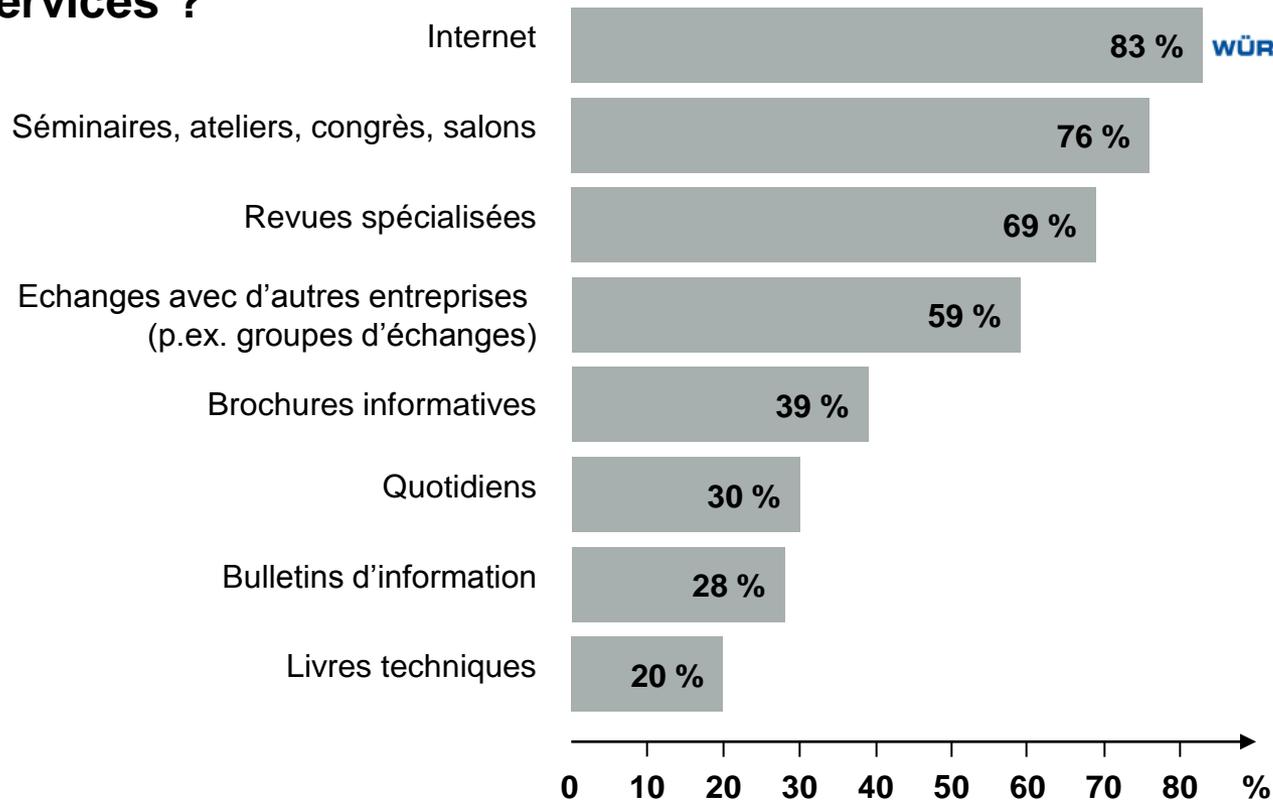
n = 110

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

Filière d'information „Internet“ : le n° 1 également pour les PME



Quels canaux d'information, parmi les suivants, utilisez-vous pour trouver des informations sur les sujets ayant trait aux services ?



n = 114

1

2

3

4

Sommaire

1

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

- Résultats d'une étude

2

2. Le cycle des services

- Schéma des différentes phases de prestation d'un service

3

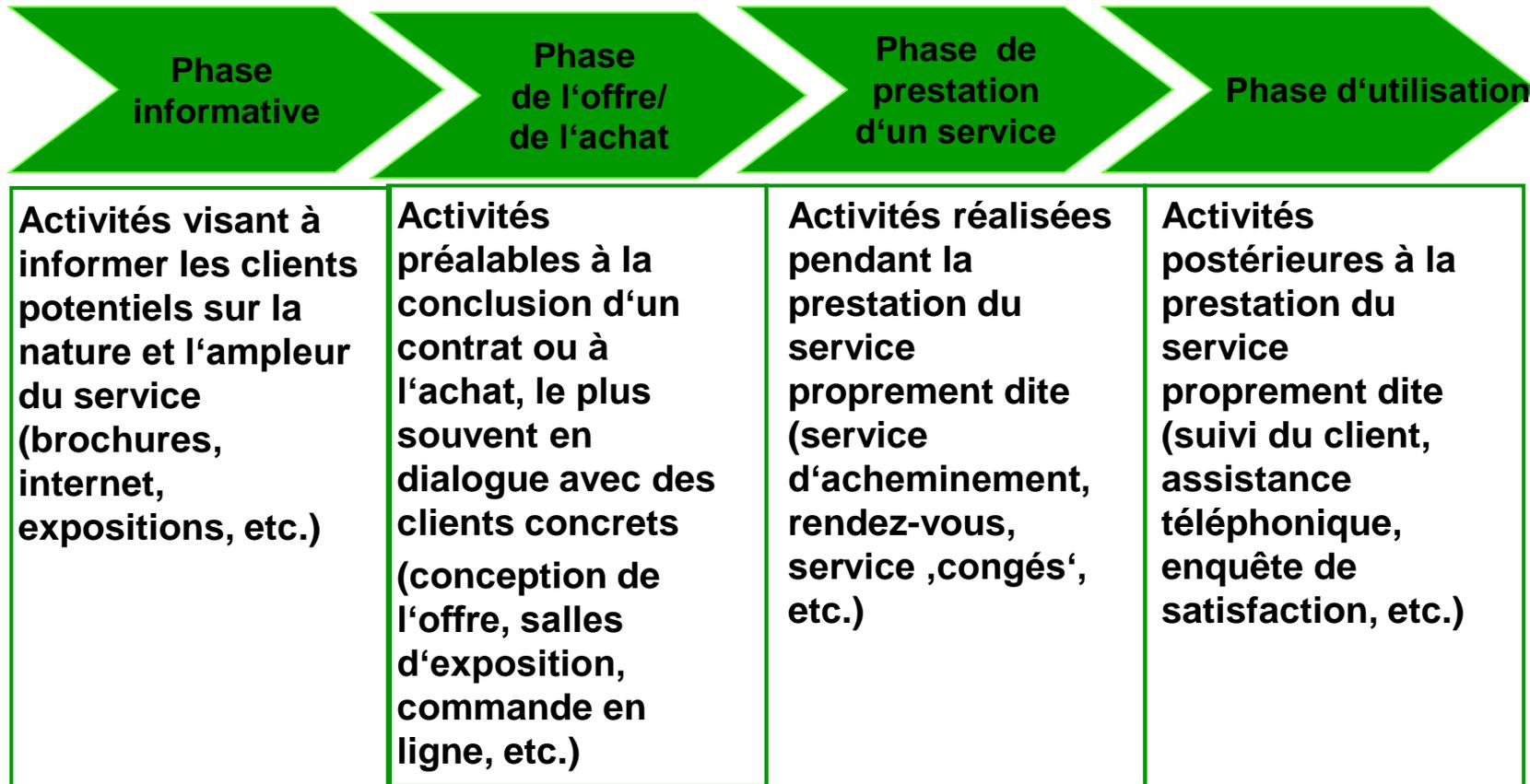
3. Le cycle de *conception* des services

- Procédure, méthodes, exemples de mise en place de nouveaux services

4

4. Synthèse

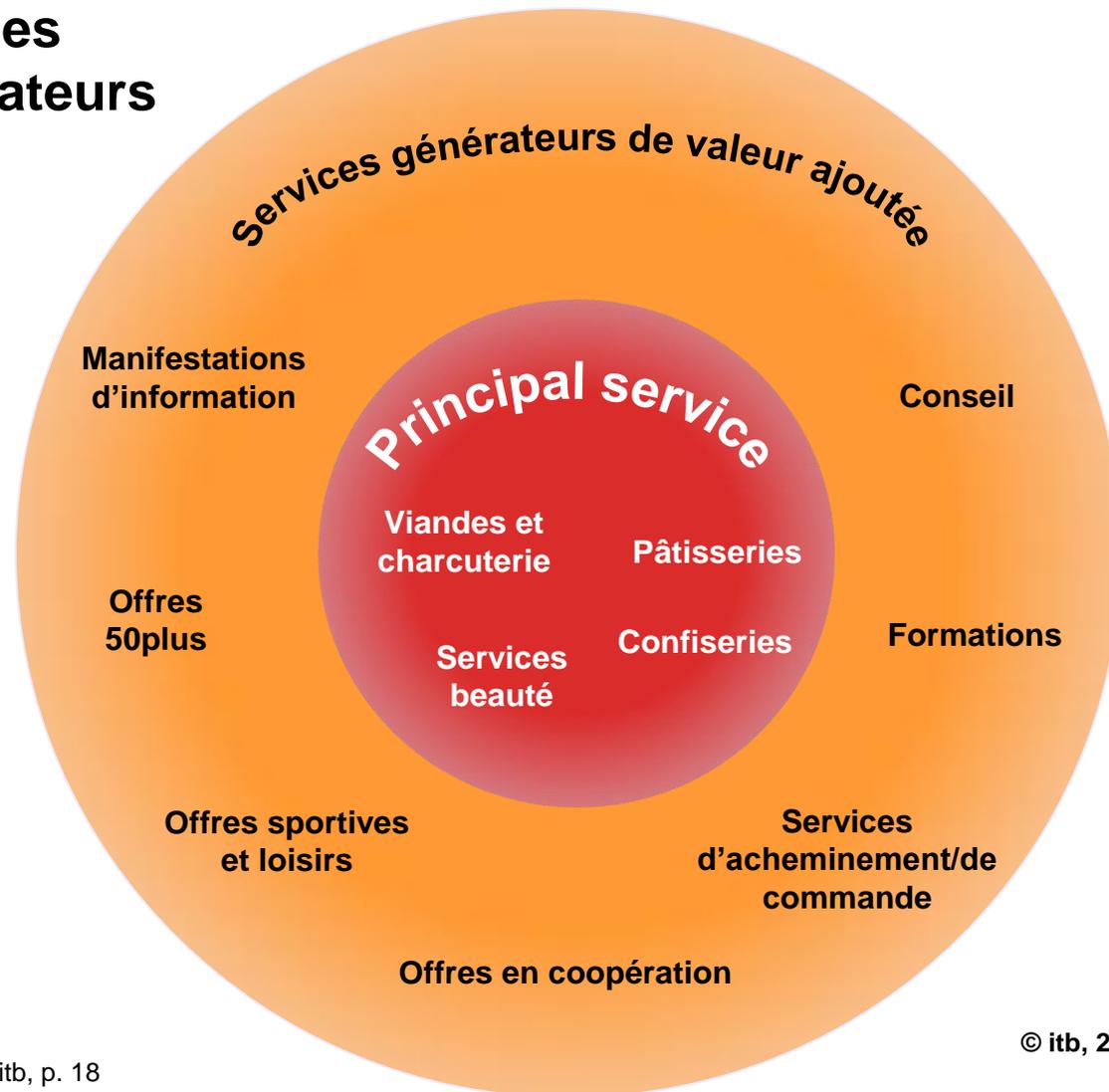
2. Phases de prestation d'un service



„Activités“ : sous forme de services générateurs de valeur ajoutée

2. Phases de prestation d'un service

Principaux services et services générateurs de valeur ajoutée

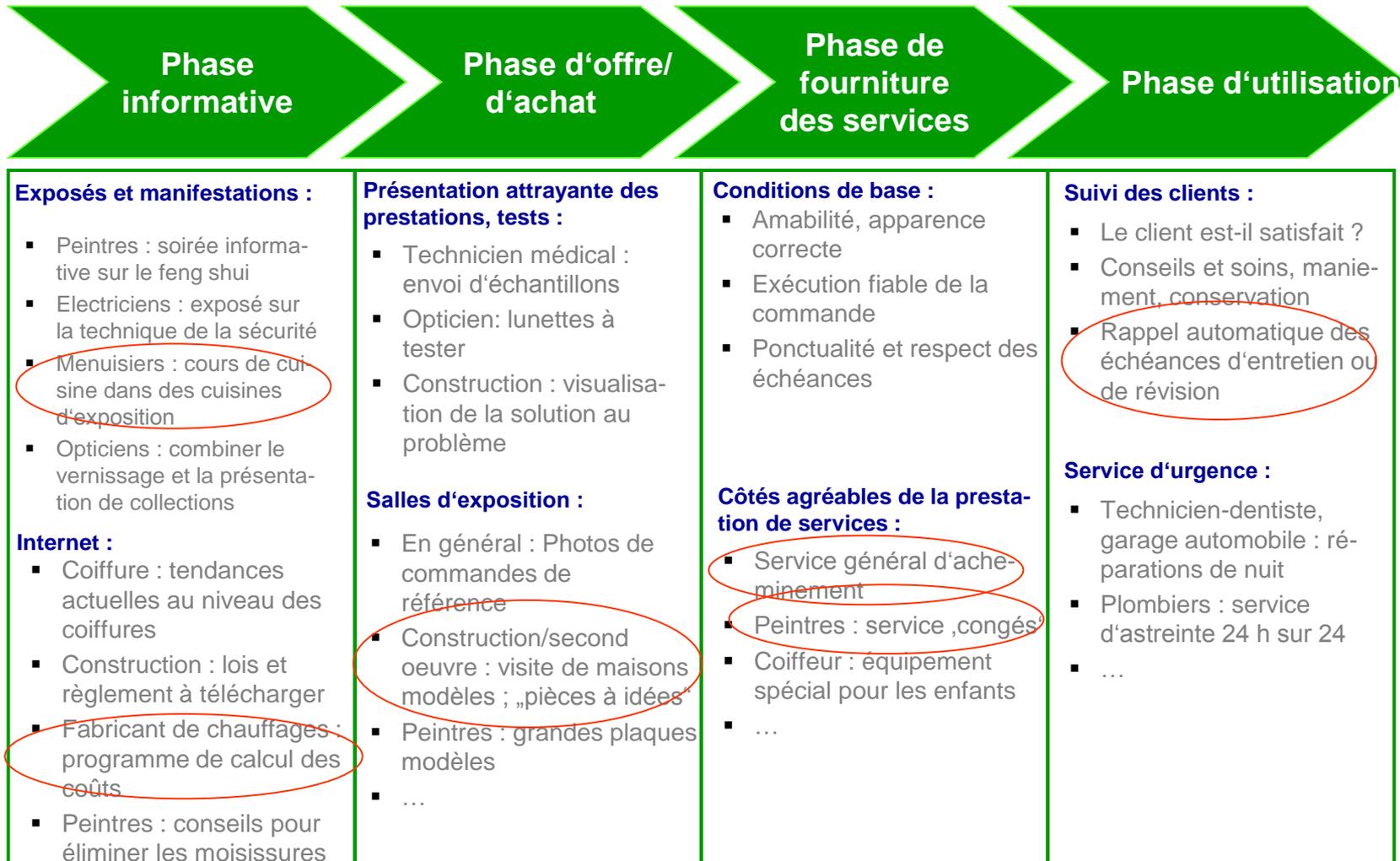


Guide itb, p. 18

© itb, 2009

2. Phases de prestation d'un service

Exemples de services générateurs de valeur ajoutée



Source : tiré de „Die Zukunft heißt Dienstleistung“. Management Center Handwerk, 2004, S. 5ff

Sommaire

1

1. Services – une question qui n'intéresse que les prestataires ?

- Résultats d'une étude

2

2. Le cycle des services

- Schéma des différentes phases de prestation d'un service

3

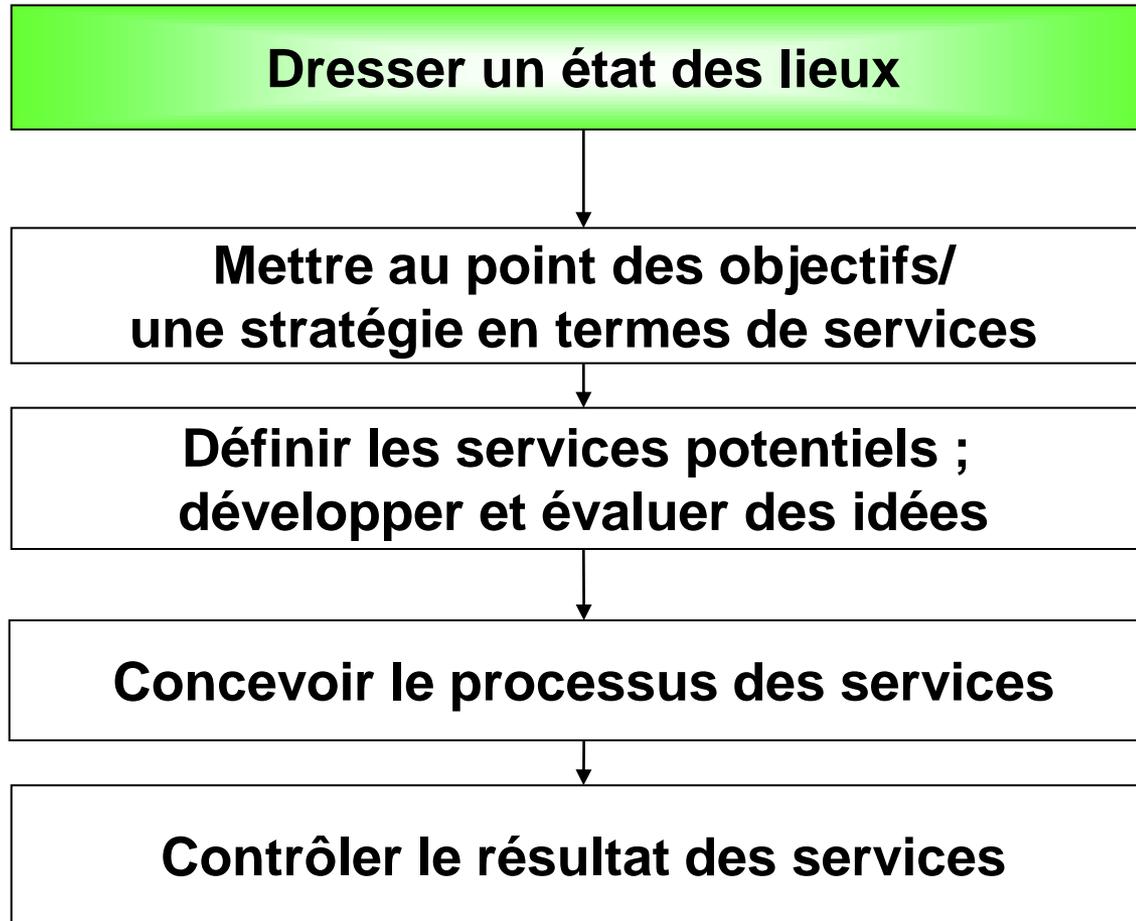
3. Le cycle de **conception** des services

- Procédure, méthodes, exemples de mise en place de nouveaux services

4

4. Synthèse

3. Le cycle de *conception* des services



Par ex. avec l'examen des services, le point de contact clients, l'analyse de l'environnement ;
=> Filtre 'Activités'

3. Filtre ‚Activités‘ à renseigner



Service standard	Phase issue du point de contact clients					Activité/ Service
	Originalité	Phase informative	Phase d'offre/d'achat	Phase : prestation de services	Phase d'utilisation	
	X	X				Tendances actuelles au niveau des coiffures sur le site internet
X			X			Devis avant traitement des cheveux
	X			X		Lunettes de lecture à emprunter gratuitement
	X			X		„Chaise de coiffure formule 1“ pour enfants
	X				X	Offre „maquillage en fonction du type“

**Exemple
coiffeur**

3. Explication des termes relatifs au filtre ‚Activités‘

- 4** {
- L'activité proposée vous permet-elle d'obtenir un **prix plus élevé pour votre service standard** ?
 - L'activité proposée permet-elle d'**optimiser les processus** de votre entreprise en simplifiant le déroulement des processus (par ex. commande sur internet) ?
 - L'activité proposée vous permet-elle de conquérir de **nouveaux groupes cibles** ?
 - L'activité proposée améliore-t-elle la **fidélisation de la clientèle** ?
 - Le service proposé améliore-t-il la **disposition** du client à **payer** ?
- 5** {
- (cf. transparent 21)
- **Evaluation des activités sous l'aspect de la rentabilité et/ou des coûts :**
 - Le service vendu est perçu comme service par le client et facturé par l'entreprise.
 - Si le prix du service est négocié, le service n'est que partiellement facturé.
 - Si le service est offert, celui-ci est perçu comme tel par le client, mais l'entreprise ne le facture pas sciemment
 - Si un service est dissimulé, il n'a pas jusqu'à présent été perçu comme tel par le client (et peut-être pas non plus par l'entreprise) et n'a donc pas été facturé.
 - **Décrire les avantages qu'en tire le client :**
 - Quelle est la valeur de l'activité pour le client (est-ce par exemple une nouveauté ?)
 - Propose-t-elle une meilleure solution au problème que les services existants et que les services proposés par la concurrence ?
 - Tient-elle mieux compte des besoins des clients ? (améliore-t-elle ou facilite-t-elle l'application par le client ? Présente-t-elle un avantage supplémentaire ?)
- 6** {

3. Tarification du service

Cf. ⑤ sur transparent 19

Est perçu comme service
et facturé

Service vendu

Est perçu comme service
et partiellement facturé

Service subventionné

Est perçu comme service,
mais n'est pas facturé

Service offert

N'est pas perçu
comme service

Service dissimulé

Disposition à payer

Ceux qui reconnaissent la valeur d'un service paient pour ce service!

3. Exemple filtre ‚Activités‘ pour coiffeur

①		②			③		④				⑤			⑥	
Service standard	Originalité	Phase issue du point de contact clients			Activité/service	Importance stratégique				Mode de calcul			Description succincte de l'utilité pour le client		
		Phase informative	Phase d'offre/d'achat	Phase de prestation de services		Phase d'utilisation	Prix plus élevé pour service de base	Optimisation des processus/ réduction des coûts	Conquête de nouveaux groupes cibles	Fidélisation de la clientèle	Amélioration de la disposition à payer	A son prix		Est négocié	Est offert
	X	X			Tendances actuelles au niveau des coiffures sur Internet			X	X					X	Informations actuelles
X			X		Devis avant traitement des cheveux					X				X	Transparence des prix
	X			X	Lunettes de lecture à emprunter gratuitement				X				X		Agrément
	X			X	„Chaise de coiffure formule 1 pour enfants“	X								X	Attrayant pour les parents accompagnés d'enfants
	X			X	Offre „Maquillage en fonction du type“	X					X				Services ajustés

3. Exemple : entreprise de nettoyage

1ère étape : dresser un état des lieux

Entreprise de nettoyage :

- Fondation : 1974
- 2ème génération ; 200 collaborateurs

Champs d'activité :
Gestion infrastructurelle des bâtiments (70% d'entretien courant, 30% de nettoyage spécial, par ex. panneaux solaires)

Jusqu'à présent : presque exclusivement dans le secteur public (écoles, administrations, etc.)

Guide itb, p. 16

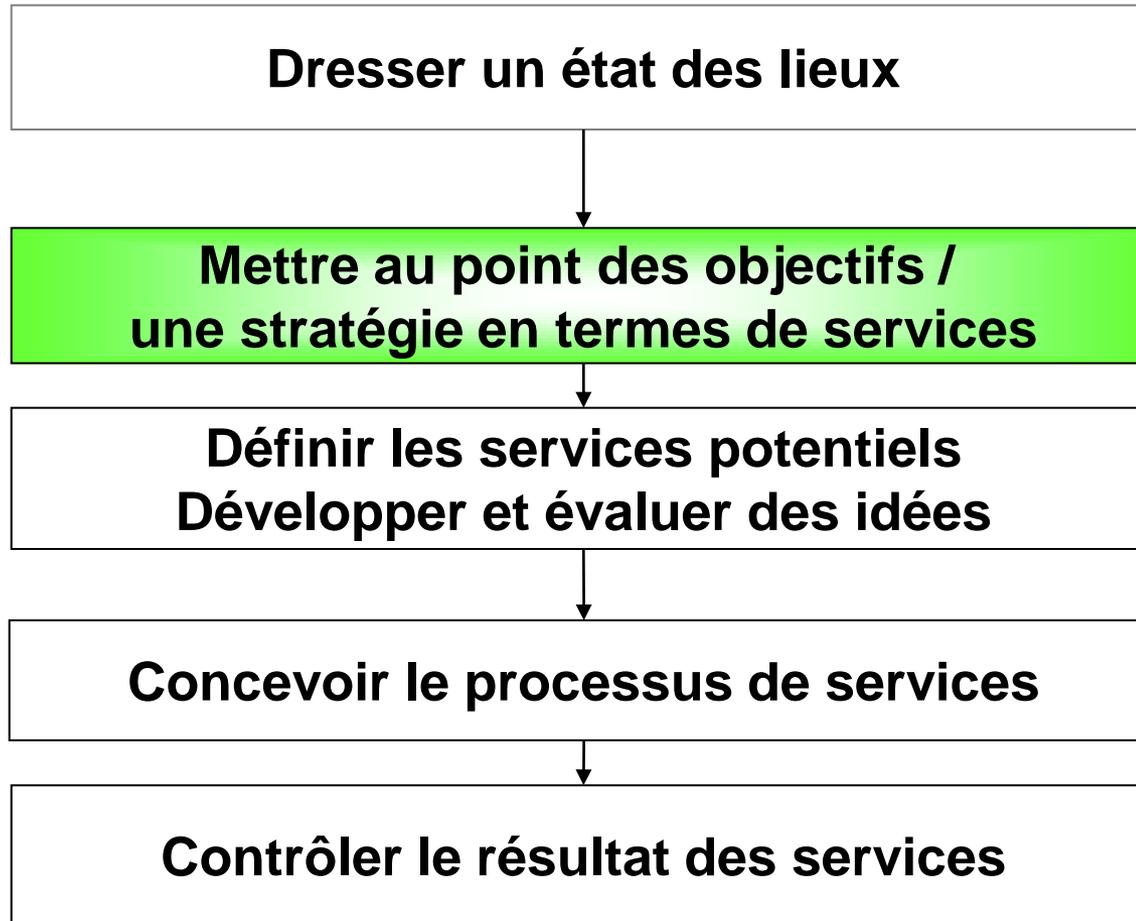
Abb. 10: Check-Liste	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH		Datum	05.08.2010	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen		Blatt		
Stärken-Schwächen: Inszenieren des DL-Prozesses					
Bewertung der eigenen Situation im Vergleich zum denkbaren Optimum, dem Marktdurchschnitt oder einem ausgewählten Wettbewerber :				1 = regelmäßig 2 = ab und zu 3 = nie	
Kriterium	1	2	3	Bemerkungen	
Mitarbeiter sind pünktlich, zuverlässig und halten Termine ein	x			Zeit wird auf dem Arbeitschein dokumentiert, Kunde wird bei Verzögerung angerufen.	
Dienstleistungen werden im Unternehmen individuell auf den Kunden zugeschnitten	x			Die Anforderung wird bei jedem Kunden individuell aufgenommen. Die Bedürfnisse werden erfragt.	
Einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Fahrzeuge etc.		x		Die Fahrzeugflotte ist noch nicht vollständig ausgebaut. Die MA benutzen teilweise noch bequemere Kleidung individuell nach Wetterlage.	
Kunden loben die hohe Geschwindigkeit, mit der Arbeiten zuverlässig erledigt wurden		x		Teilweise wird die Qualität in Relation zur Geschwindigkeit gesetzt. Allerdings haben MA individuelle Stärken bei gleichem Zeitaufwand.	
Evtl. Mitwirkung des Kunden an der Auftragsausführung, wird mit diesem verbindlich abgesprochen			x	Kunde soll durch die DL entlastet werden, dadurch ist eine Unterstützung nicht angestrebt.	
Bei Aufträgen gibt es für den Kunden nur einen Ansprechpartner im Unternehmen		x		Die Schaffung einer verantwortlichen "Hausdame" soll dies fördern	
Der Ablauf der DL ist für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt		x		Individuelle bauliche Gegebenheiten erfordern eine flexible Ausrichtung der DL.	
Es gibt verbindliche Maßstäbe für die Auftragsausführung		x		Durch Schulungen müssen die Maßstäbe besser transportiert werden.	
Besondere Stärken:		Flexibilität, Bedürfnisse des Kunden erkennen, Verlässlichkeit			
Gründe:		Langjährige MA, Überschaubarer Kundenstamm			
Auswirkungen für die Zukunft:		Erfahrungen in die Entwicklung einbringen, positiver Qualitätstrend fortentwickeln.			
Besondere Schwächen:		Leistungsgefälle bei den MA noch zu groß, Nachlässigkeit bei dem Qualitätsergebnis			
Gründe:		MA haben aufgrund Ihrer Herkunft individuelle Grundwerte. Mangelndes Interesse der MA für den Kunden.			
Auswirkungen für die Zukunft:		Qualität verringert sich, Mund zu Mund Propaganda wird negativ, DL wird weniger nachgefragt.			
Sofortmaßnahmen:		MA Schulung im Hinblick auf Verhalten und Qualität			

3. Exemple : entreprise de nettoyage

1ère étape : dresser un état des lieux

8 : filtre 'Activités'					Entreprise : Gebäudereingung Emil Vollmer GmbH				Date	10.07.2011						
					Champ d'activités : services domestiques				Page	1						
Service standard	Originalité	Phase issue du point de contact clients				Activité/service	Importance stratégique				Mode de calcul				Description succincte de l'utilité pour le client	
		Phase informative	Phase d'offre/d'achat	Phase de prestation de services	Phase d'utilisation		Prix plus élevé pour service de base	Optimisation des processus	Réduction des coûts	Conquête de nouveaux groupes cibles	Fidélisation de la clientèle	Amélioration de la disposition à payer	A son prix	Est négocié		Est offert
	x	x	x			Offre sur site internet		x	x					x		Demande de prix indépendante et confortable
	x	x	x			Test de nettoyage	x	x	x	x					x	Résultat visuel du nettoyage pour une meilleure prise de décision
x		x				Stand de foire			x	x				x		Informations sur les multiples facettes de l'entreprise
	x			x	x	Calendrier souple	x			x					x	Indépendance
	x	x				Film sur l'entreprise			x					x		Crée un climat de confiance et met en avant la compétence de l'entreprise
	x		x	x	x	Cahier des charges individuel	x		x	x			x			Souplesse en fonction des besoins individuels
	x			x		Enquête auprès des clients avec jeu				x				x		Incitation à participer
	x			x	x	Formation des collaborateurs aux fins d'optimisation du comportement	x	x		x					x	Compétence, confiance
x				x	x	Equipement standardisé		x		x					x	Clarté, transparence
	x			x		Présents variables après l'exécution				x				x		Augmentation de l'estime apportée au client

3. Le cycle de *conception* des services



Par ex. avec l'examen des services, le point de contact clients, l'analyse de l'environnement ;

=> Filtre 'Activités'

Par ex. avec SMART

3. Définition des objectifs avec SMART

Définition des objectifs avec SMART

- **Spécifiques**
Définition concrète, précise et claire
- **Mesurables**
en termes quantitatifs et qualitatifs
- **Attrayants**
Définition positive, motivante
- **Réalistes**
réalisables, estimant correctement les possibilités de l'entreprise
- **Timing**
accompagnés d'échéances concrètes

Cf. guide itb, p. 31

3. Exemple : entreprise de nettoyage

2ème étape : définition d'objectifs et mise au point d'une stratégie

- *Aide aux personnes âgées et dépendantes (60+)
- *Aide aux familles
 - *Fée du logis
 - *Service à l'intérieur et à l'extérieur de la maison
 - *Qualité de vie dans un milieu familial
 - *Satisfaire aux besoins de tous les jours
 - *Accompagnement intégral
 - *Servi sur un plateau d'argent



VISION

„De la tornade blanche à la perfection !“

3. Exemple : entreprise de nettoyage

Abb. 14: SMART-Methode	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH	Datum	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen	Blatt	

Ziele sollten **"S M A R T"** sein :

- S** **Spezifisch** MA-Schulung zur Verhaltensoptimierung

- M** **Messbar** Qualitätsabfrage MA-Bewertung Note 2

- A** **Attraktiv** Steigerung des Selbstbewusstseins bei MA

- R** **Realistisch** Kundentypen optimal betreuen und wahrnehmen

- T** **Terminiert** 30. September 2010

In einem Satz:

Das Verhalten von MA gegenüber dem Kunden, sowie das erkennen der individuellen Persönlichkeit des Kunden soll geschult werden. Dadurch wird die RG-Kraft in Ihrem Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen gestärkt, und Sie ist in der Lage, die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden besser zu erkennen. Die Qualitätsbeurteilungen der Kunden soll dadurch im Bereich der MA-Bewertung zu einer Durchschnittsnote 2 gesteigert werden.

Abb. 14: SMART-Methode	Betrieb: Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH	Datum	
	Geschäftsfeld: Haushaltsdienstleistungen	Blatt	

Ziele sollten **"S M A R T"** sein :

- S** **Spezifisch** Servicefahrzeug für RG-Gruppe

- M** **Messbar** Fünf Fahrzeuge mit optimaler und vollständiger Ausstattung

- A** **Attraktiv** Professionalität und Vertrauen vermitteln

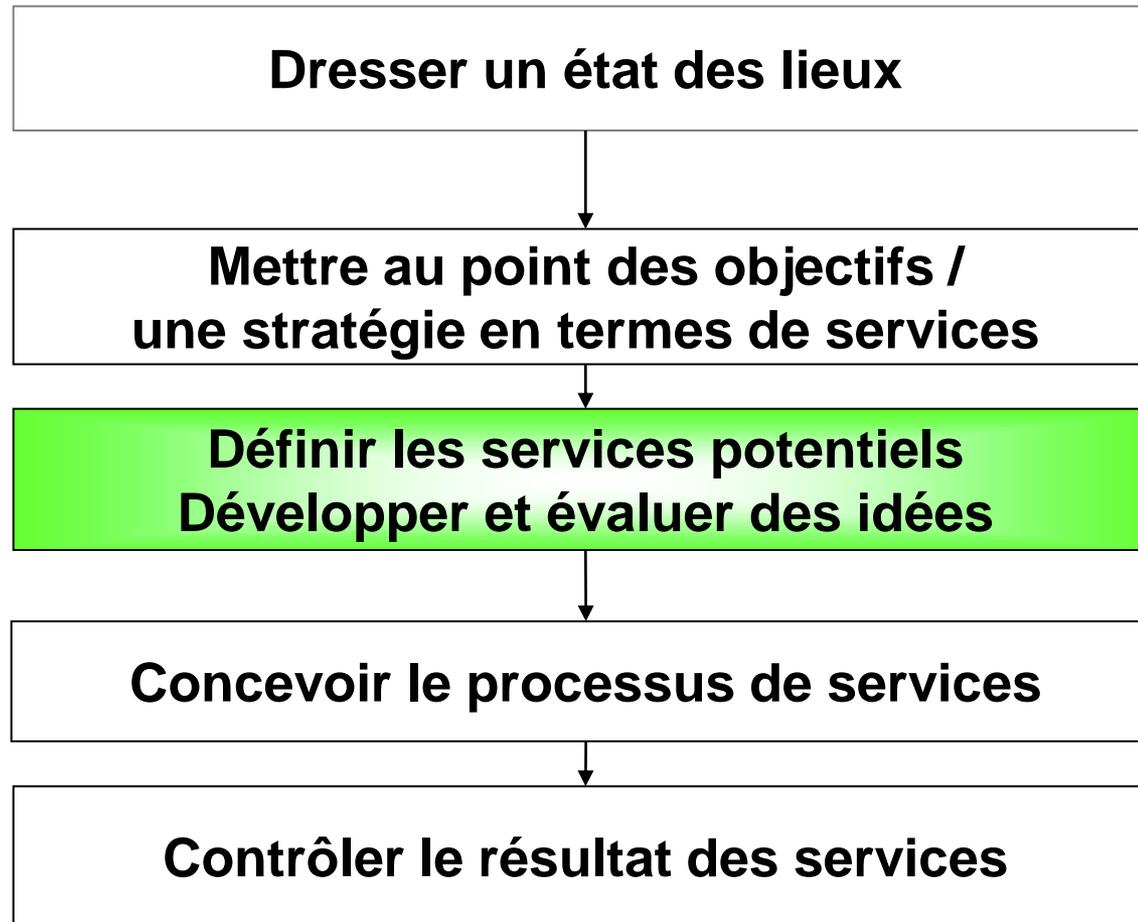
- R** **Realistisch** Flexible Gruppen zur Auftragsabwicklung gestalten

- T** **Terminiert** 31. Juli 2011

In einem Satz:

Das Entwickeln von einem individuellen Einsatzfahrzeug bis 31.Juli, welches die optimale und vollständige Ausrüstung zur flexiblen Abwicklung der Aufträge enthält. Dadurch wird dem Kunden professionalität und Vertrauen vermittelt.

3. Le cycle de *conception* des services



Par ex. avec l'examen des services, le point de contact clients, l'analyse de l'environnement;

=> Filtre 'Activités'

Par ex. avec SMART

Par ex. avec les cases morphologiques

3. Développer des idées à l'aide de cases morphologiques

Exemple : services envisageables après la vente

↓ Paramètre \ Type n° →		①	②	③	④	⑤
		A	Service complet	Paquet intégral payant	Aucun service	
B	Réparation	Service d'acheminement	Mise à disp. remplacement	Infos sur Internet	...			
C	Droit d'échange	8 jours	6 semaines	3 mois	...			
D	Garantie	Garantie intégrale	Garantie partielle	néant	...			
E	Conseil	Internet	Conseil téléphonique	Conseil sur place	...			
F	...							
G	...							
H	...							
I	...							

Profil envisageable

3. Exemple : entreprise de nettoyage

3ème étape : développer et évaluer des idées

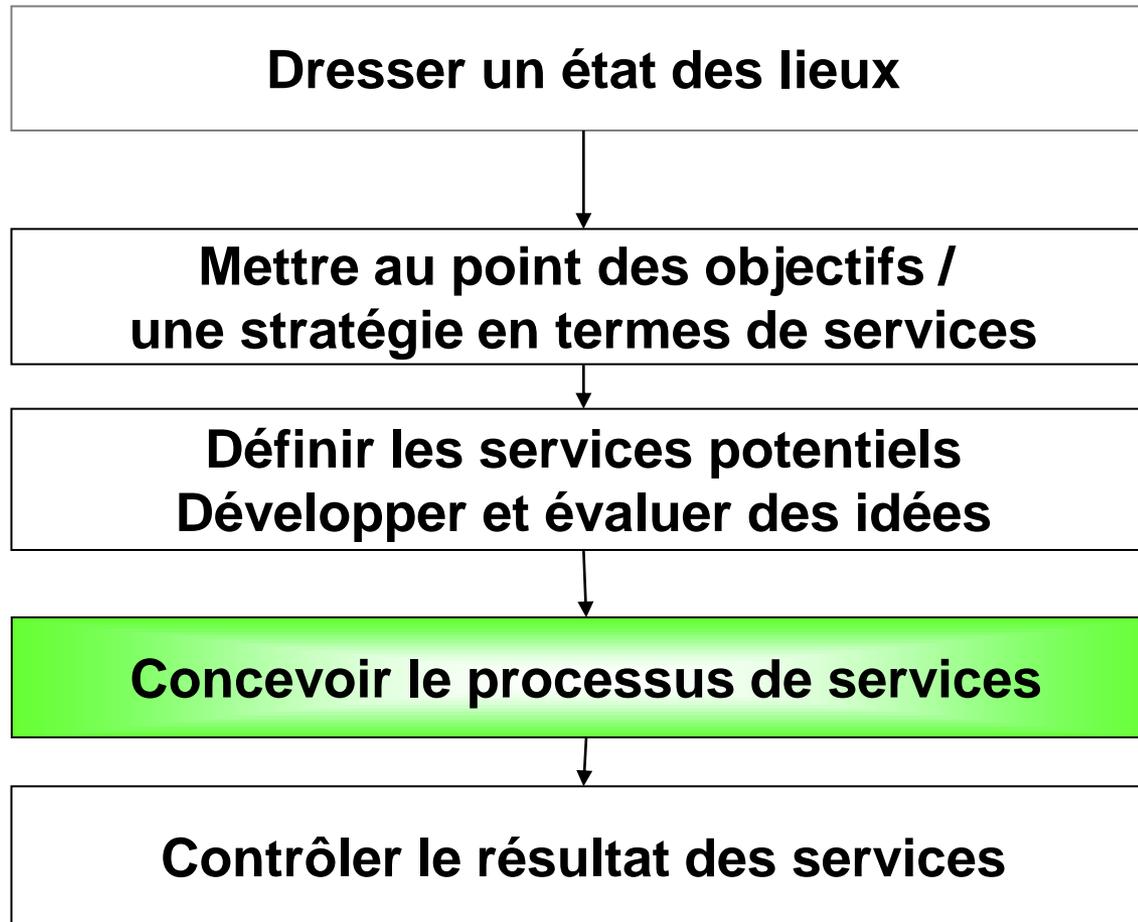
Fig. 15 Tableau morphologique		Entreprise : Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH					Date	
		Champ d'activité : véhicule de service					Page	
Caractéristiques (caractéristiques revenant dans toutes les solutions)	Type Solutions envisageables	Options						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Type / modèle	Petite voiture	Voiture	Break	Fourgonnette	Remorque		
B	Couleur	argentée	bleue	blanche				
C	Publicité	Monogramme Adresse	Plateau argenté	néant				
D	Produits de nettoyage	Toute la gamme de produits	Produits usuels	Toute la gamme de produits	Produits standardisés			
E	Ustensiles de nettoyage	Toute la palette d'ustensiles	Ustensiles usuels	Ustensiles standardisés				
F	Boîte à outils	ouverte	valise	caisses	sac	trolley		

3. Exemple : entreprise de nettoyage

3ème étape : développement et évaluation d'idées

Fig. 15		Entreprise : Gebäudereinigung Emil Vollmer GmbH					Date	
Tableau morphologique		Idée : formation des collaborateurs					Page	
Type Caractéristiques solutions envisageables (caractéristiques revenant dans toutes les solutions)		Options						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Lieu	Salle de conférence	Salle annexe café-restaurant	Client (test)	Appartement modèle			
B	Participants	Tous	Petits groupes < 10	Groupes jusqu'à 20 personnes				
C	Durée	< 4 heures	Toute la journée	Deux demi-journées	le soir			
D	Éléments thématiques	Manipulation des produits de nettoyage	Comportement vis-à-vis des clients	Processus de nettoyage en tant que tout				
E	Présentation	Diaporama ppt	Fiches	Théâtre	Fiches de travail			
F								

3. Le cycle de *conception* des services



Par ex. avec examen des services, point de contact clients, analyse de l'environnement ;
=> Filtre 'Activités'

Par ex. avec SMART

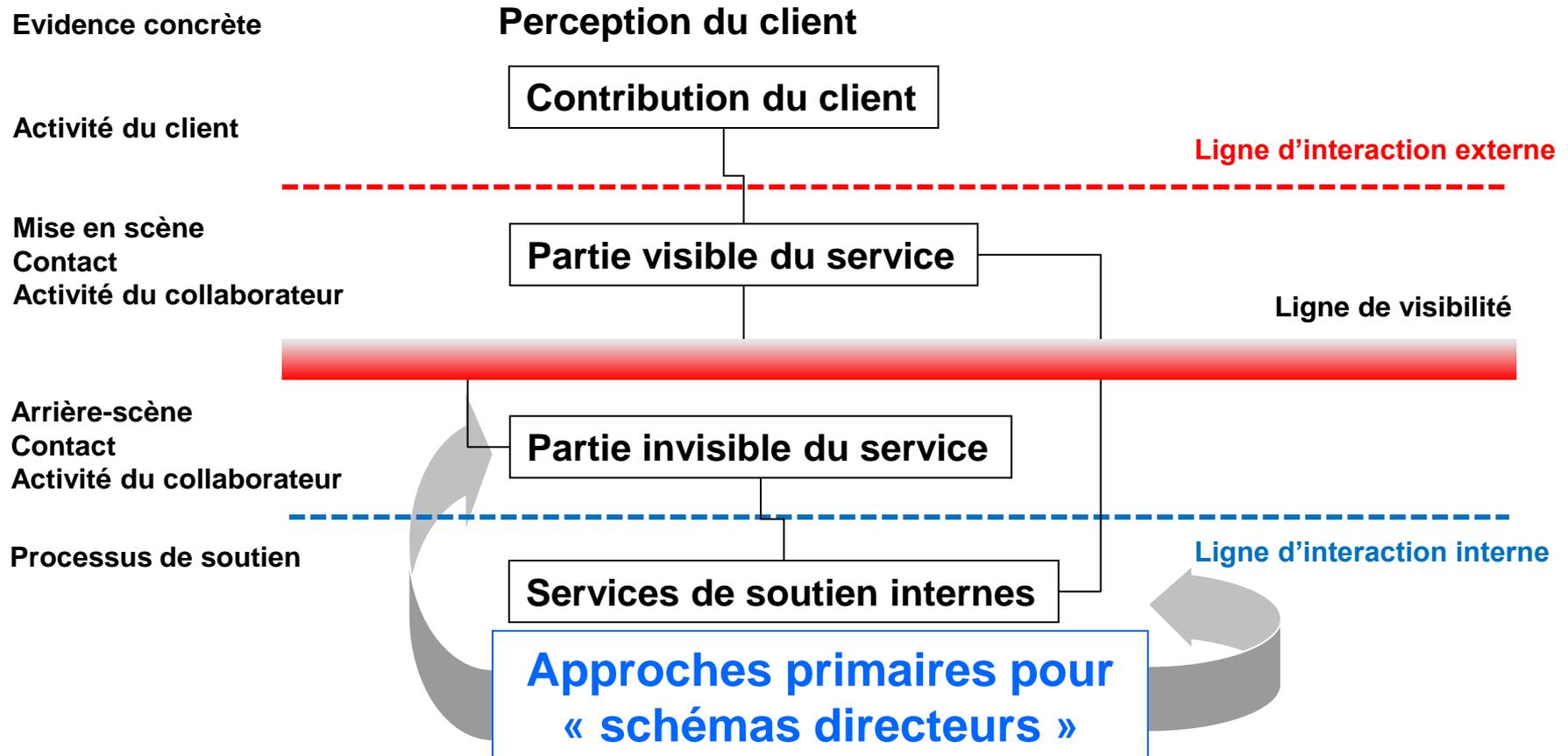
Par ex. avec des cases morphologiques

Par ex. avec schéma directeur, mise en scène, visualisation

3. Méthode : schéma directeur de services ...

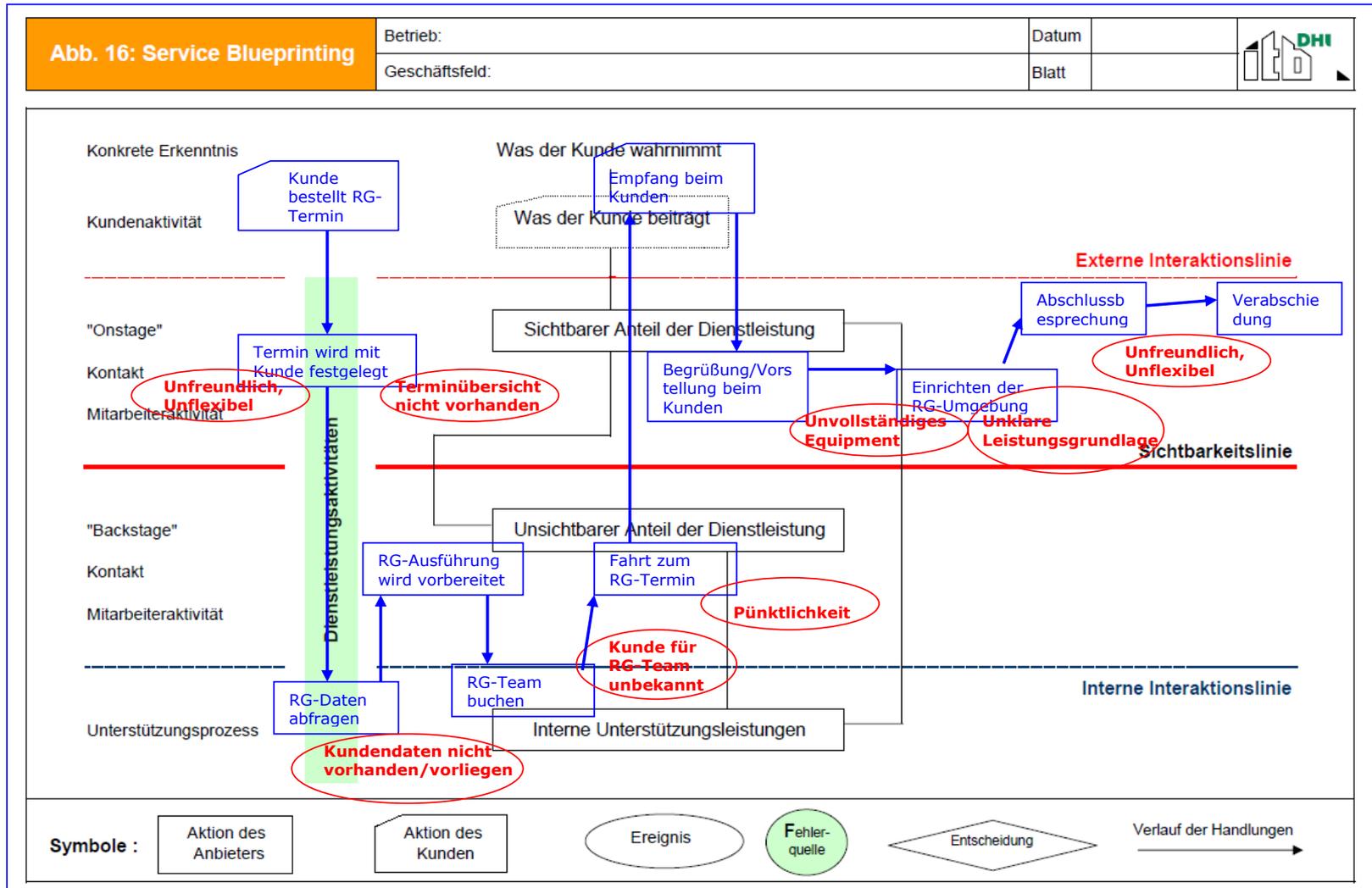
Service Blueprinting = schéma directeur en termes de services

Principale question : où et comment peut-on ,standardiser' des services tout en évitant que le client ait l'impression de ne pas être traité individuellement ?



3. Exemple : entreprise de nettoyage

4ème étape : concevoir le processus de service



3. Exemple : entreprise de nettoyage

4ème étape : concevoir le processus de service

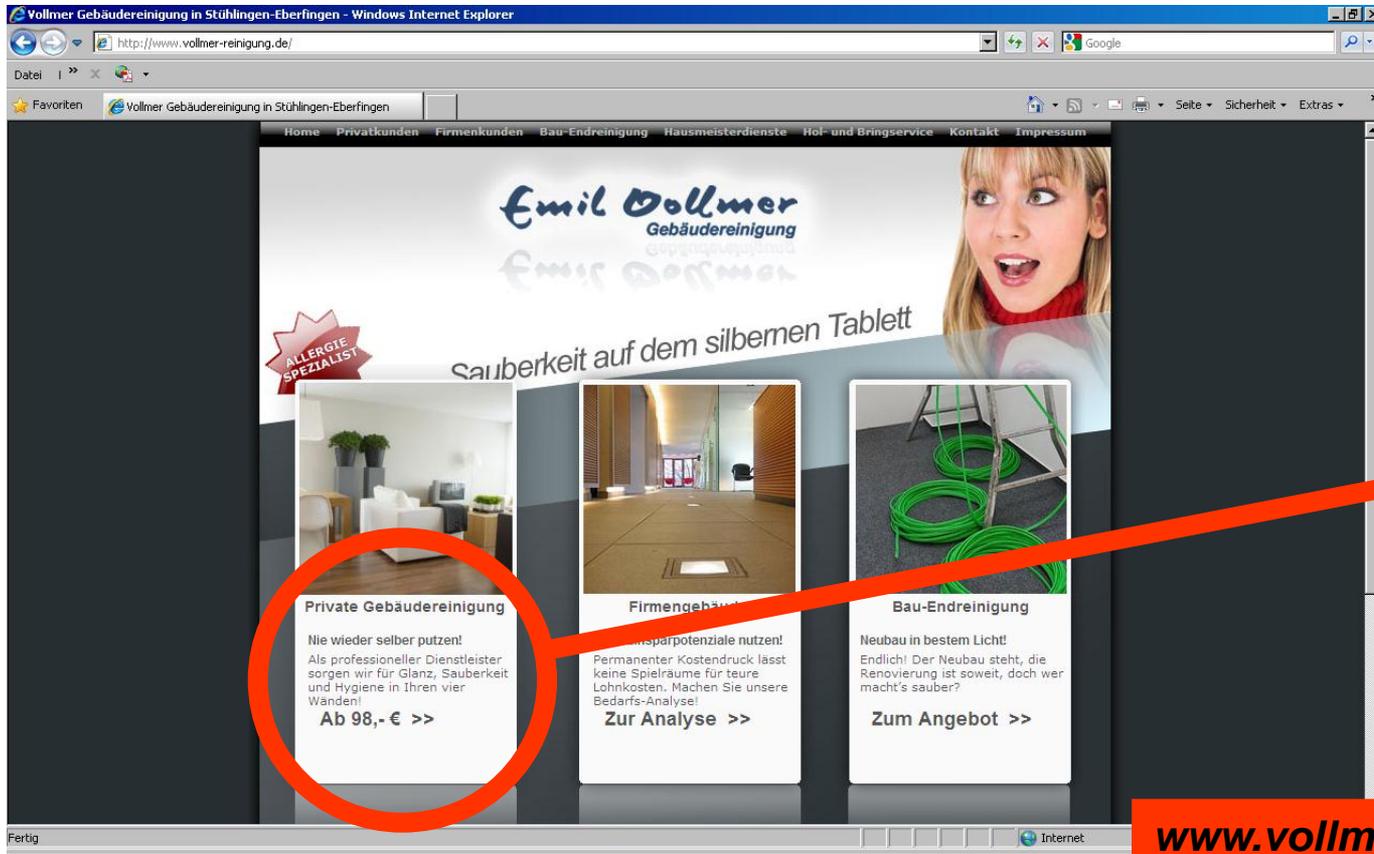
Formation de collaborateurs

- A l'aide du théâtre d'entreprise ,VitaminT', des situations typiques chez les clients sont „simulées“
- Le comportement à adopter vis-à-vis de différents clients est présenté et discuté
- Les collaborateurs élaborent eux-mêmes des règles sur le comportement à adopter vis-à-vis des clients
- Il est élaboré actuellement un guide de poche contenant des informations sur le comportement à adopter vis-à-vis des clients



3. Exemple : entreprise de nettoyage

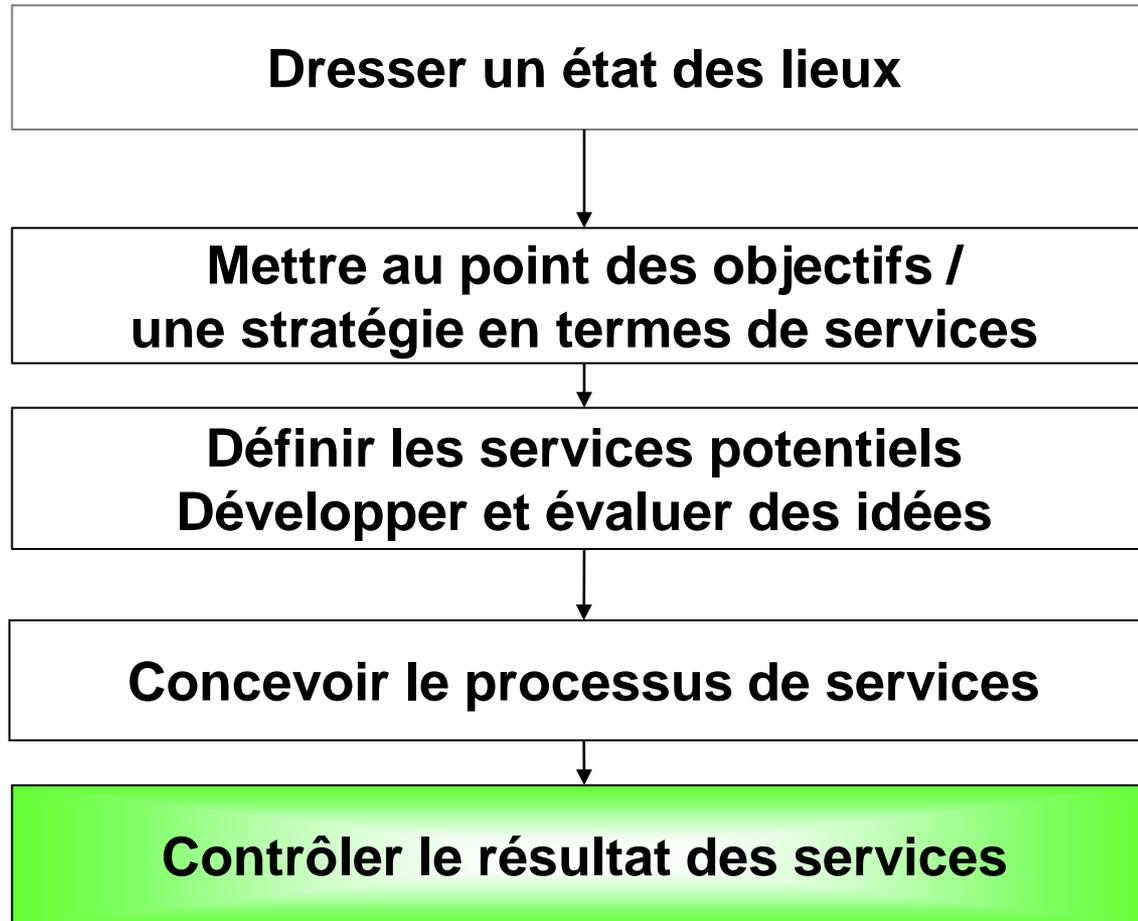
Nouveau service mis au point



Nettoyage privé

www.vollmer-reinigung.de

3. Le cycle de *conception* des services



Par ex. avec l'examen des services, le point de contact clients, l'analyse de l'environnement ;

=> Filtre 'Activités'

Par ex. avec SMART

Par ex. avec des cases morphologiques

Par ex. avec schéma directeur, mise en scène, visualisation

Par ex. avec une petite enquête clients "Mini-TBP services"

3. Le cycle de *conception* des services

Kundenbefragung

Abb. 17

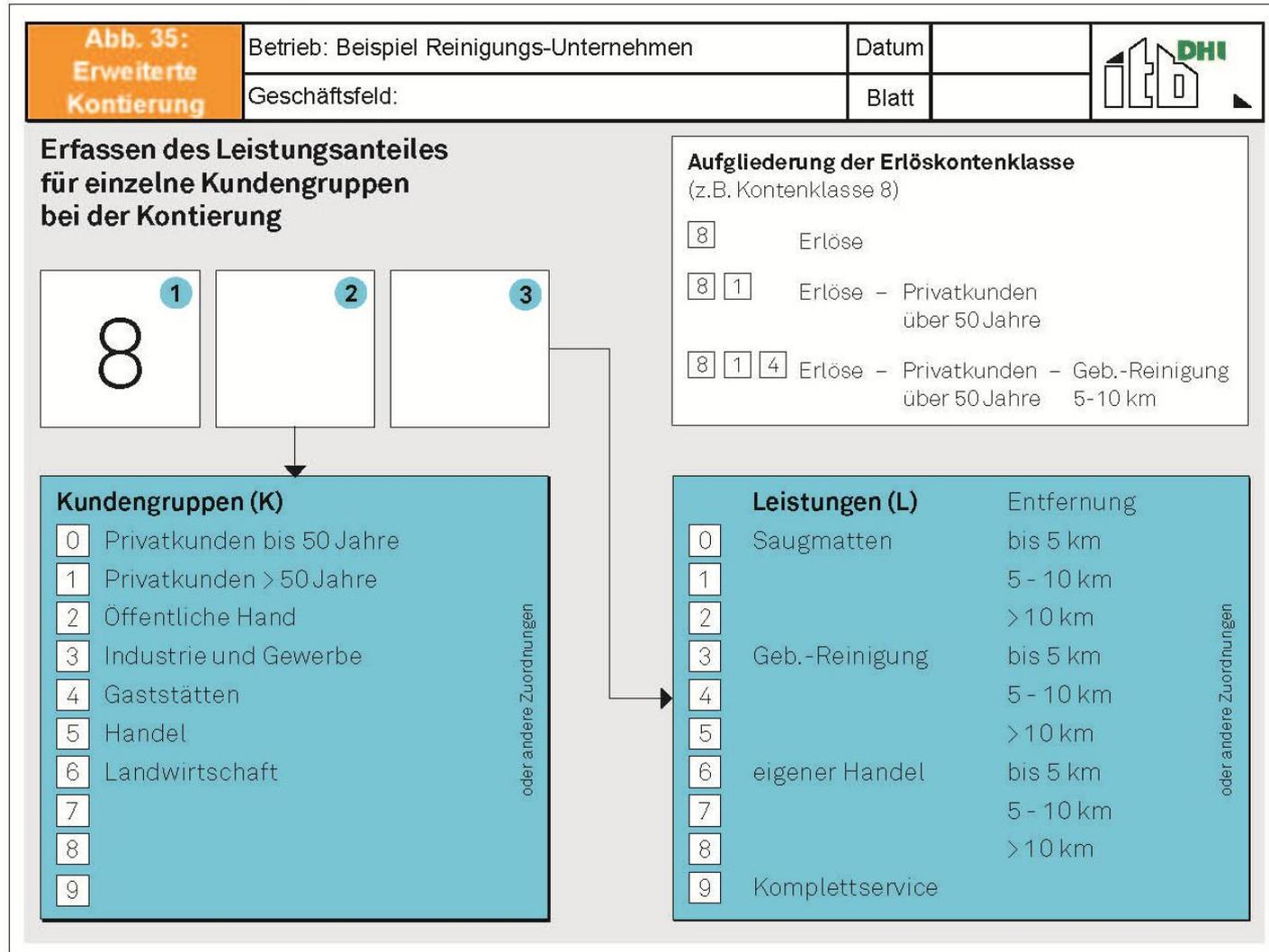
Abb. 17: Kundenbefragung	Betrieb:	Datum	
	Geschäftsfeld:	Blatt	
<p>Ihre Meinung über uns und Ihre Erfahrungen mit uns interessieren uns sehr. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, und schicken Sie das Blatt dann zurück. Ein Freiumschlag liegt bei.</p>			
Wie wurden Sie auf uns aufmerksam?		Was war bei der Vergabe des Auftrages wichtig?	
durch Freunde und Bekannte	<input type="radio"/>	hauptsächlich der Preis	<input type="radio"/>
durch unsere Zeitungsanzeigen	<input type="radio"/>	das Vertrauen zum Betrieb	<input type="radio"/>
durch unsere Fahrzeuge	<input type="radio"/>	die Meinung anderer	<input type="radio"/>
durch Eintrag in den "Gelben Seiten"	<input type="radio"/>	der Bekanntheitsgrad	<input type="radio"/>
durch Internet-Suchmaschinen	<input type="radio"/>	die Erreichbarkeit	<input type="radio"/>
durch Zufall	<input type="radio"/>	der Termin	<input type="radio"/>
durch _____		die Empfehlung von _____	
Wie ist Ihr allgemeiner Eindruck von unserem Betrieb ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie waren Sie mit unserer Beratung zufrieden ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie waren / sind Sie mit der Auftragsausführung zufrieden ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wurden die vereinbarten Termine eingehalten ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waren / sind unsere Mitarbeiter/innen	freundlich ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	zuverlässig ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	kompetent ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sauber ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie war der Eindruck von uns am Telefon ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie gefällt Ihnen unser Erscheinungsbild (Logo etc.) ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Guide itb, p. 22

3. Le cycle de *conception* des services

Erweiterte Kontierung

Abb. 35



Guide itb, p. 40

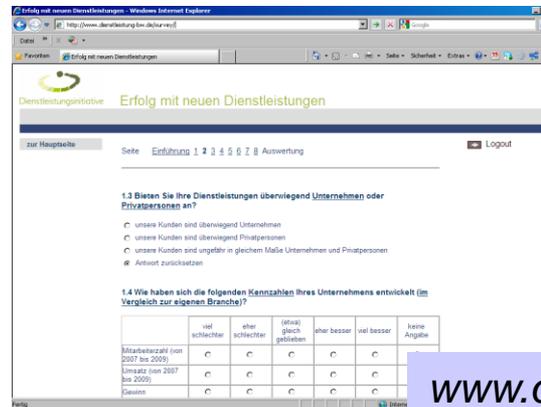
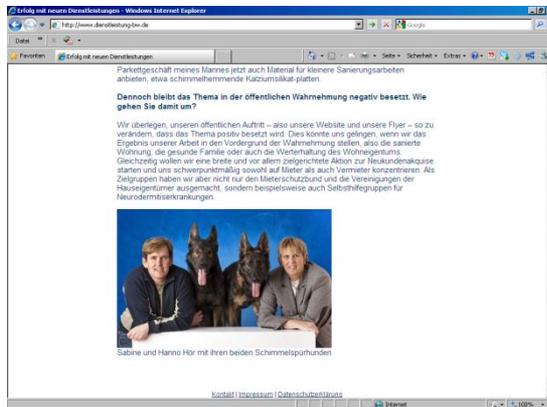
4. Synthèse

- **Il est possible d'adopter une approche systématique pour concevoir les services. Ces potentialités ne sont pas suffisamment identifiées et exploitées dans les petites et moyennes entreprises.**
- **Un état des lieux minutieux (par ex. à l'aide d'un filtre ‚Activités‘) est une condition essentielle pour moderniser des services existants ou concevoir de nouveaux services.**
- **Les multiplicateurs (par ex. chambres et associations) jouent un rôle essentiel, les PME ayant des difficultés à maîtriser seules ce volet.**

4. Synthèse

Informations plus détaillées :

- Auto-évaluation pour entreprises
- Guide en ligne comprenant des méthodes et masques de données
- Exemples de cas concrets
- Schéma de formation, y compris matériel (pour institutions de transfert)



www.dienstleistung-bw.de

4. Synthèse

Informations plus détaillées :

www.service-engineering-kmu.de



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.service-engineering-kmu.de>. The page features a navigation menu on the left with the following items: Wir über uns, Das Projekt, Downloads, Veranstaltungen, Pilotbetriebe, Pressemeldungen, Kontakt, Links, and Impressum. The main content area has a header "Service-Engineering - Innovationstreiber in KMU" and a large background image of a pyramid. Logos for DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.), Bundesministerium für Bildung und Forschung (funded by), and Fraunhofer IAO (Institut Arbeitswirtschaft und Organisation) are displayed. The central text reads "Service-Engineering - Innovationstreiber in KMU".

4. Synthèse

Merci de votre attention !

Remarques, commentaires, questions ...?

Coordonnées :

Dr.-Ing. Giuseppe Strina

itb Karlsruhe

Tél. : 0721 – 93103-23

Courriel : strina@itb.de