

Service is Front Stage: positioning services for value advantage

James Teboul

Enric Mayol- Tomàs Aluja · Seminari de SI

1. Towards a new definition of services

- La classificació dels tres sectors obsoleta
- Industrial i Serveis interdepenents
 - Evolució amb simbiosis: un no pot viure sense l'altre, benefici mutu
 - Producte: cos físic/material del servei

Matèria primera,
Components,
bits d'informació

→

TRANSFORMACIÓ
Treballadors, equips,
tecnologia

→

Producte elaborat,
Informació processada,
coneixement

Client amb
problema o
requisit

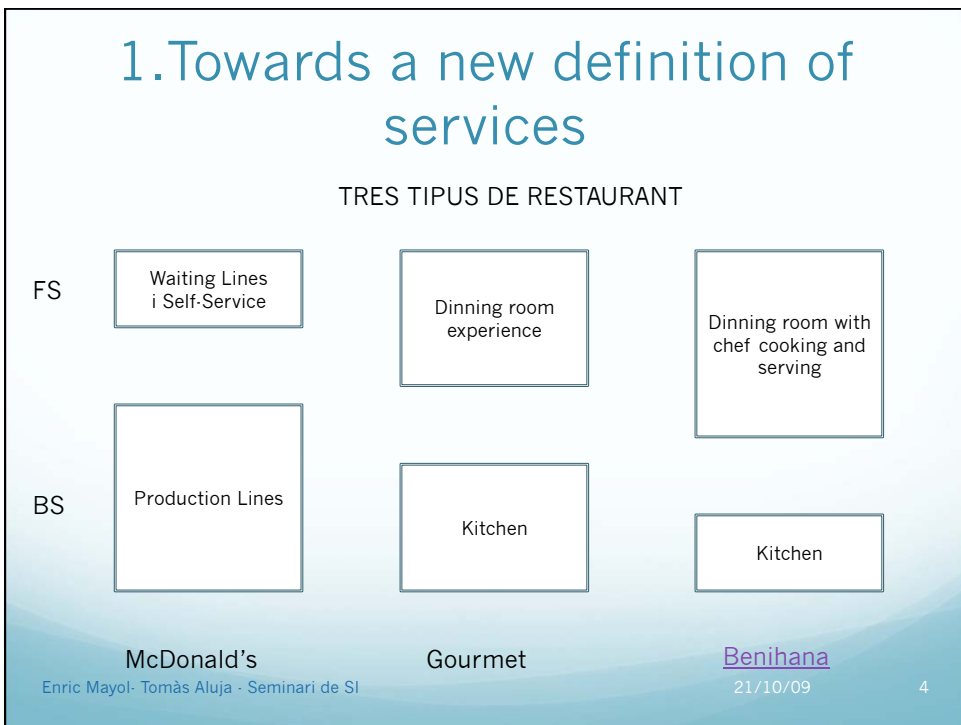
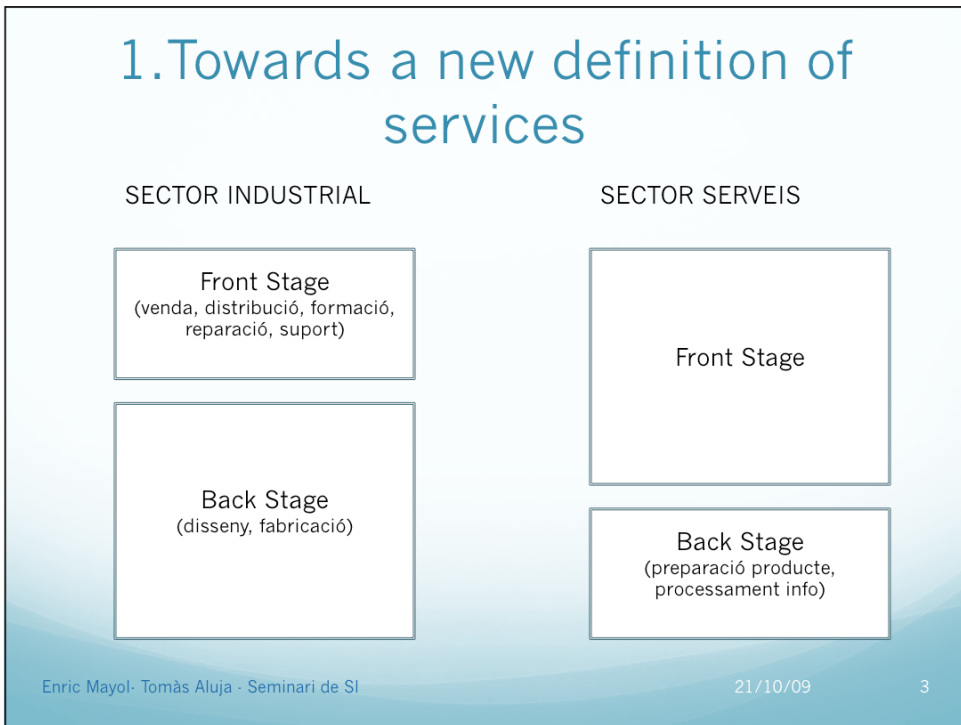
→

EXPERIÈNCIA
Interacció amb empleats,
equips, altres clients

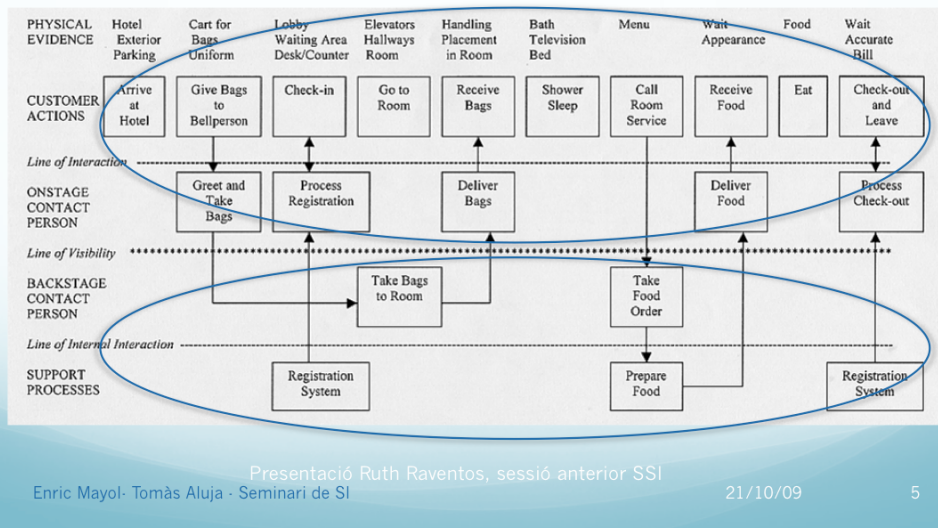
→

Client amb
solució o
transformat

Enric Mayol- Tomàs Aluja · Seminari de SI
21/10/09
2



Blueprint for luxury hotel



2. Services: the front-stage experience

- Cal identificar la importància relativa del Front-Stage i del Back-Stage del producte/servei que oferim. Saber com gestionar cada una de les parts per tal d'alinejar-los i coordinar-los.
 - Tota activitat comporta:
 - Una interacció (Servei)
 - Una transformació material (Producte)
- ↓
- Diferent problemàtica de gestió
 - **Una interacció proveïdor-consumidor**
 - De la producció

2. Services: the front-stage experience

- **Marketing de Producte (Transaccional):**
 - Donar a conèixer el producte i convèncer client per comprar
 - 4 P's (Promotion, Place, Price, Product)
 - Comunicació de masses i client és un objecte estadístic
 - Producte venut després de ser produït

- **Marketing de Serveis (Relacional):**
 - Donar a conèixer el producte, atreure i fidelitzar client
 - 4 P's (Promotion, Place, Price, Product) + 2 P's (Process, People)
 - Millorar la comunicació i relació client-proveïdor
 - Servei venut abans o al mateix temps de ser proveït

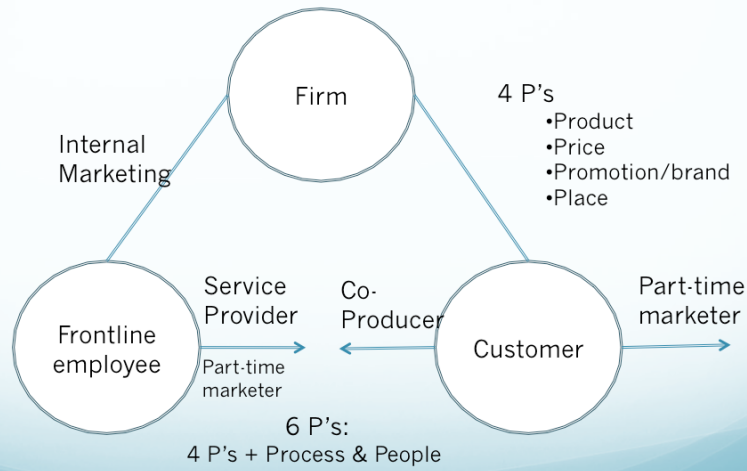
2. Services: the front-stage experience

- **Service Mix (6 P's)**
 - Promotion: el boca a boca dels clients
 - Place: el mateix lloc de producció
 - Price: basat en el valor que el client dona al servei
 - Product: el servei proporcionat
 - Process: com es proporciona o proveeix el servei
 - People: interacció entre client i proveïdor (venedor)

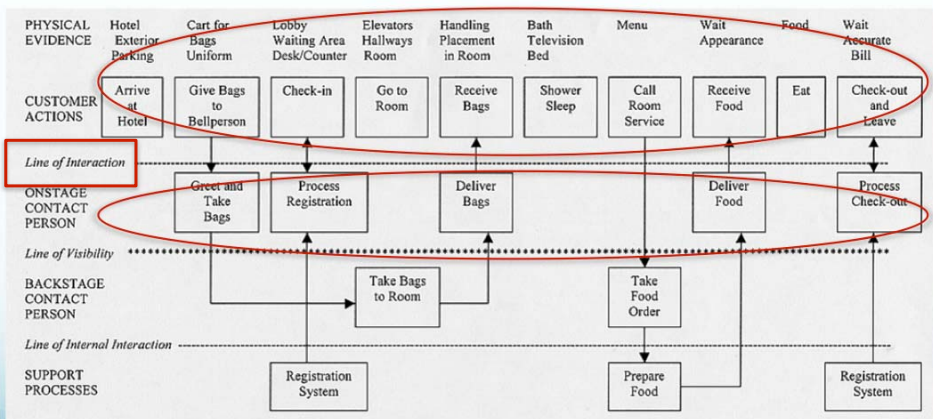
- Els empleats esdevenen "part time marketers" i responsables de la gestió de la interrelació amb el client. Proveeixen, promocionen i controlen el servei ofert al client.

- Els clients esdevenen co-productors del servei, controlen el servei proveït i promocionen el servei (entre clients).

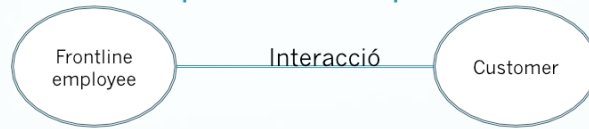
3. The service triangle



Blueprint for luxury hotel

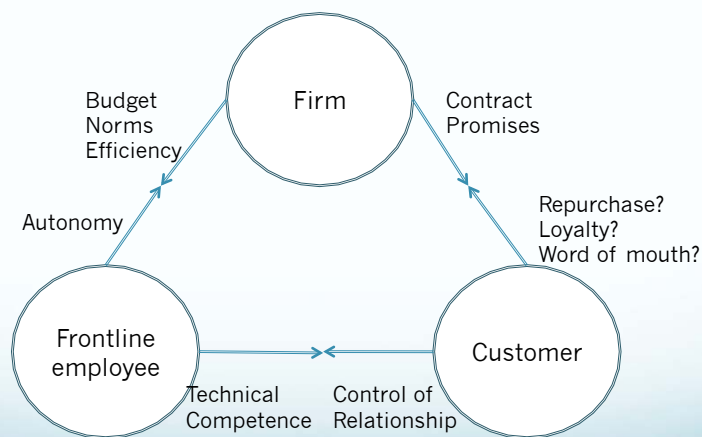


3. The service triangle Dual partnership culture



	Frontline Employee	Customer
Marketing Agent	Demostrador del valor del servei	Promotors del servei boca a boca
Deliver/Producer and Interaction control	Amos de la interacció Vendre al empleat abans del client	Participa personalitzant i integrant servei
Hiring	Per aptituds i competències	Grups homogenis Res inesperat
Training	Practicar habilitats en lloc de canviar actituds	Educar en la co-producció
Reward / Recognition	Compensació, promoció i carrera professional	Client insatisfet recuperat i client fidel recompensat

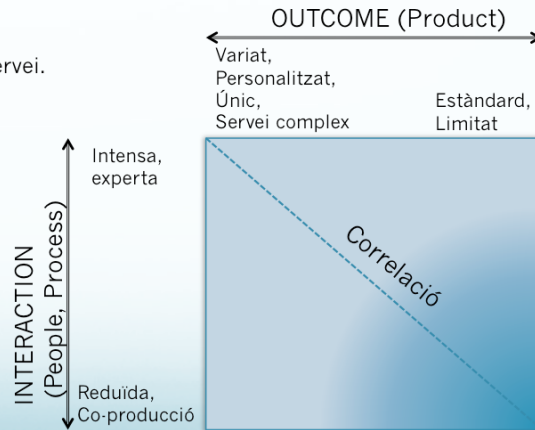
3. The service triangle Power Play



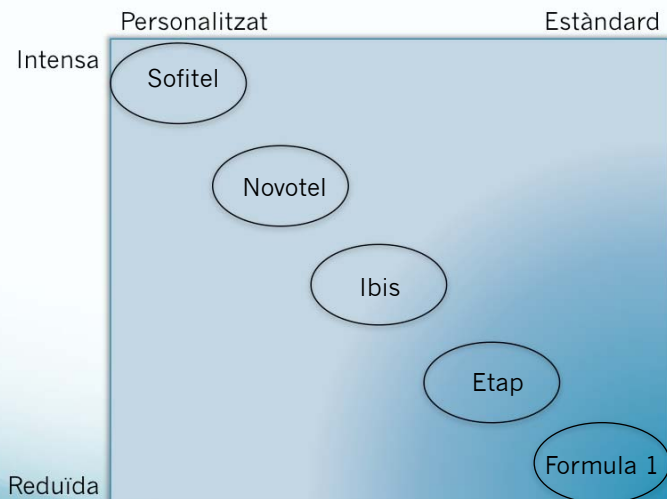
4. The service-intensity matrix

Matriu per localitzar un servei basant-se amb: intensitat interacció proveïdor-client i característiques del servei.

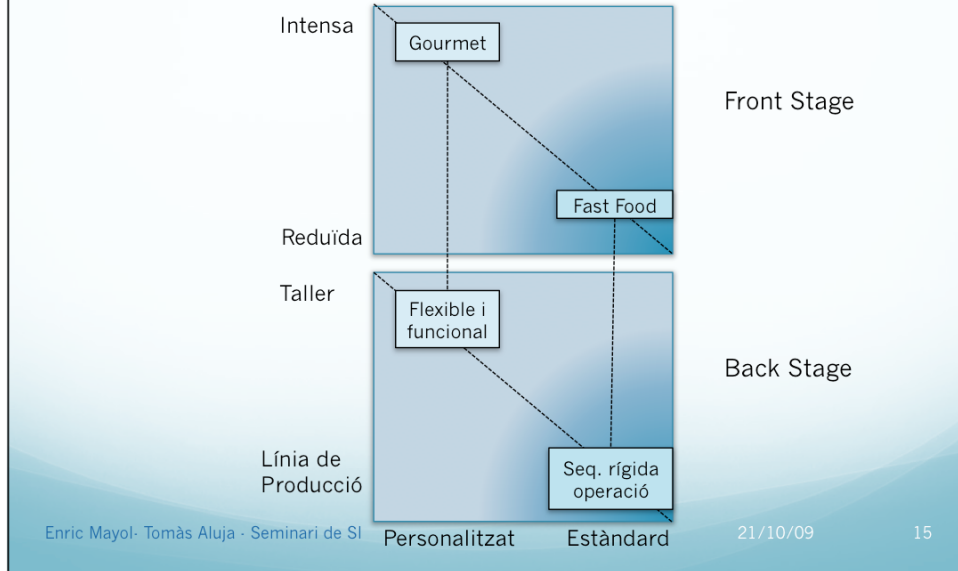
Útil per a analitzar evolució servei.



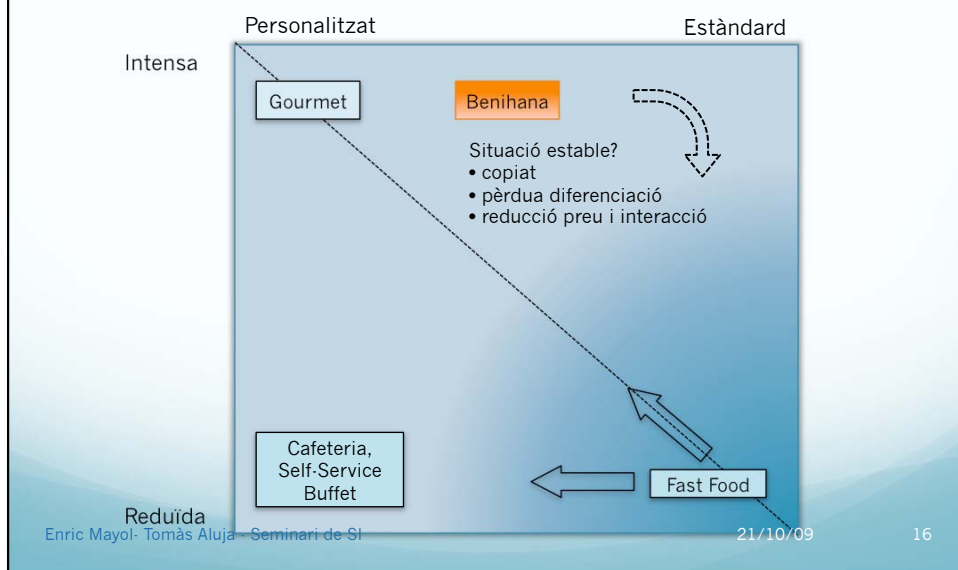
4. The service-intensity matrix Accor Hotels



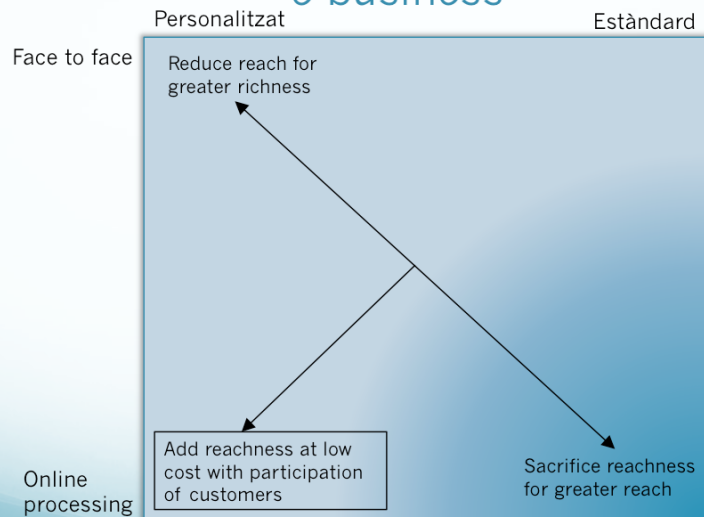
4. The service-intensity matrix Front and Back Matrix



4. The service-intensity matrix Restaurant



4. The service-intensity matrix e-business



Enric Mayo - Tomàs Aluja - Seminari de SI

21/10/09

17

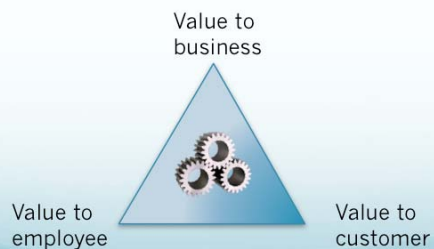
5. Finding and keeping the fit

Identificar elements clau que defineixen el valor del servei per a :

- Client
- Empleat (proveïdor)
- L'empresa

Definir el Serveis tal que assoleixi l'equilibri entre aquests elements

Valor ≈ Beneficis vs. Sacrificis (percebuts)



Enric Mayo - Tomàs Aluja - Seminari de SI

21/10/09

18

5. Finding and keeping the fit Benihana restaurant

Definició del Servei:

- *Producte*: menú simple sense variacions
- *Place*: zones molt concorregudes
- *Procés*: cuina + espectacle + mini bufet, dos taules de 8-10
- *People*: chef (agafa comanda, cuina, serveix, distreu, control)
- *Price*: fix

Valor per l'empresa:

- Cost
- Productivitat
- Aprofitament capacitat
- Barrera entrada

Valor per l'empleat:

- Compensació i propines
- Condicions de treball
- Iniciativa i participació
- Sentit de empresa
- Auto estima
- Repte



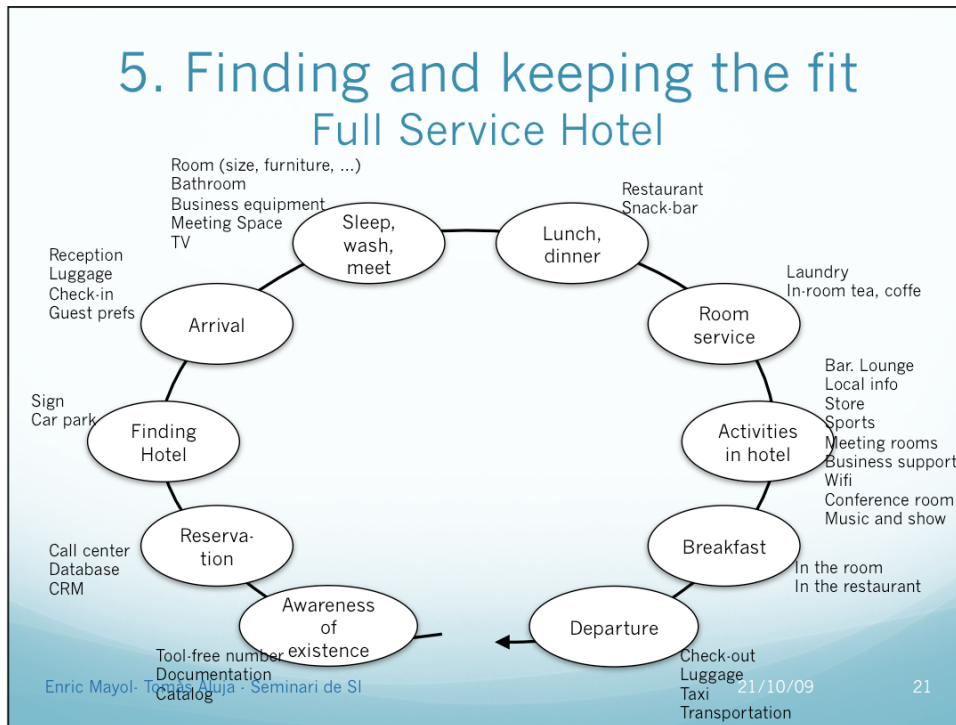
Valor pel Client:

- Experiència menjar Japonès
- Interacció memorable
- Rapidesa i capacitat resposta
- Fàcil accés
- Tranquil·litat i distensió
- Predisposició a pagar

5. Finding and keeping the fit Service Construction

Construcció del Servei:

- Cicle d'activitat del client o cicle de creació de valor en la interacció
- Determinar en cada etapa del cicle com crear valor:
 1. Punts de contacte o interacció amb el client
 2. Identificar element que li pot comportar valor
 3. Decidir què (i com) oferir per incrementar valor



6. Quality gaps

- La qualitat del serveis depèn del que perceben els clients. Aspecte totalment subjectiu.
- **Design gap:** el servei ofert segons estudis de necessitats clients (marketing), però la demanda del client varia i és canviant per cada client.
- **Delivery gap:** el empleat (proveïdor) por fer de més i de menys al proveir el producte/servei al client segons com esdevé la interacció, allunyant-se de les regles i normes de provisió del servei.
- **Perception gap:** la percepció del servei rebut pel client és la realitat del servei obtingut. Aquesta percepció potser no és tant exacte.
 - Estat ànim, cultura, experiència
 - Primers contactes, boca a boca
 - Opinió generalitzada, petits detalls
- **Expectatives:** davant oferta, el client es crea unes expectatives, potser allunyades de la oferta real del producte/servei

Value Gap = Perception - Expectation

7. The three movements of quality

- Tres mecanismes per a proporcionar valor al client
- 1. Do the thing right:**
 1. Al Back-stage, el producte elaborat no té defectes
 2. Al Front-Stage, es tenen controlats possibles canvis en el comportament/expectatives del client
- 2. Do the right thing :**
 1. 'The right thing' és el que el client valora
 2. Personalitzar la provisió
 3. Influir en la percepció del client (mateix llenguatge)
 4. Conèixer expectatives en detall
 5. Reparar una provisió al moment (compensació)
- 3. Dynamics of process alignment:**
 1. Re-enginyeria del procés per alinear interacció empleat i client

8. Balancing supply and demand

- Demanda:
 - No es pot inventariar (servei caduca i consumit al moment)
 - Varia i fluctua habitualment
- Previsió de la demanda:
 - Tècniques qualitatives basades en intencions futures clients i experts
 - Extrapolació tendències del passat
 - Mètodes explicatius de demanda (variable dependent) en termes de variables independents
- Oferta / Capacitat:
 - Capacitat de l'empresa i empleats de proveir del servei
- Gestió de Capacitat
 - Flexibilitzar l'oferta en funció de l'evolució de la demanda
 - Depèn de la flexibilitat del procés de provisió del servei

8. Balancing supply and demand

• Yield or Revenue Management:

Basat en l'ús de les TIC (poder de la informació) i preus competitius per assolir maximitzar els beneficis

“Vendre capacitat al client adequat en el moment adequat a un preu adequat usant previsió, segmentació i overbooking”

Usat per a serveis amb una capacitat fixe i costos fixes elevats. Segmentació del client en funció sensibilitat al preu i temps de espera del servei.

Exemples:

- Overbooking a avions, trens, hotels ...
- Fer descomptes en el preu: pels sensibles a preu i pels sensibles a temps.

9. From industrial to professional services

- Exemples d'empreses industrials com han incorporat serveis addicionals al producte.
- Com ha evolucionat el producte cap a la interacció amb el client i la cooperació entre client i proveïdor.
- Empreses de serveis com han fet evolucionar el servei ofert

10. Managing the change process

- Preparació pel canvi:
 - Why move?
 - Who is going to help?
 - What is good about the new perspective?
 - How do I get there?
- Implementació:
 - Experiment and learn.
 - Deploy and keep momentum
 - Consolidate. Set the rules and maintain de gains
- Es necessària una mica d'inspiració, però molt esforç i persistència.

Conclusion

- Analitzar l'empresa amb aquestes ulleres:



amb les lents ben integrades i graduades ha de permetre afrontar un futur basat en serveis:

“ we may all be in services now, more or less, but in the future, we shall be even more so”