

Innovatieblad

Servitization (1/3)

Blijft het traditionele maakbedrijf bestaan of spelen bedrijven in op de trend dat klanten alleen nog betalen voor gebruik in plaats van bezit?

In dit blad verkennen we de potentie, barrières, en succesbepalende factoren.

MOGELIJKHEDEN EN BARRIÈRES

- + Stabiele inkomstenstroom uit service contracten
- + Hogere winstmarges
- + Additionele omzet
- + Klantenbinding
- Ontwikkeling is schoksgewijs
- Implementeren service cultuur is niet gemakkelijk
- Klant staat niet altijd open voor service business modellen
- Product sales en Service sales gaan lastig samen
- Dynamiek in een service omgeving verschilt compleet van een productieomgeving

WAT IS HET?:

'[Servitization](#)' is het veranderproces waarin dienstverlening het fundament van een productiebedrijf wordt. Hierbij omarmt het bedrijf een service gerichte strategie richting de klant als business model met als doel om klantbehoeften beter te vervullen, bedrijfsprestaties te verbeteren en concurrentievoordelen te behalen.

TOEPASSING EN POTENTIE:

De vorm waarin bedrijven 'servitiseren' verschilt nogal. Zo concentreren de meeste OEM'ers in het mkb zich op het leveren van aanvullende diensten als onderhoud, onderdelenverkoop, upgrades en modificaties. Industriële grootbedrijven en multinationals gaan hierin verder en bieden aanvullend advies, financiering, 'full service' contracten, 'pay per use' contracten en zogenaamde 'Product as a Service' (PaaS) oplossingen.

De potentie van 'servitization' verschilt per bedrijf/industrie. Veel hangt af van marktomvang, 'installed base', marktpotentie, service affiniteit van de klant en te verwachten omzet en marge. Daarnaast spelen marktsituatie, bedrijfscultuur en veranderingsbereidheid een grote rol. Een mooi voorbeeld hiervan is het rapport uit 2019 van het ING Economisch Bureau over [de kansen van PaaS voor machinebouwers](#).

'Servitization' neemt de komende jaren naar verwachting verder toe. Belangrijke onderliggende drijfveren hiervoor zijn:

- Klanten eisen en verwachten steeds meer service
- Gebruikers focussen zich steeds meer op hun core business
- Service business modellen leiden tot hogere omzet en winstmarges
- Maatschappelijke ontwikkelingen (circulariteit, deeleconomie, etc.)
- Technologische ontwikkelingen (Internet of Things, Artificial Intelligence)



Innovatieblad

Servitization (2/3)

Blijft het traditionele maakbedrijf bestaan of spelen bedrijven in op de trend dat klanten alleen nog betalen voor gebruik in plaats van bezit?

In dit blad verkennen we de potentie, barrières, en succesbepalende factoren.

TRENDS

- Toenemende concurrentie
- Klanten worden steeds veeleisender als het gaat om service
- Productiebedrijven richten zich steeds meer op "as a service"
- Servicemodel als eerste stap naar een meer circulaire economie

ACTUALITEIT EN RELEVANTIE:

'Servitization' is absoluut niet nieuw. Al in 1988 verscheen de term in een wetenschappelijk artikel van [Vandermerwe & Rada](#). Vele artikelen en publicaties volgden (Een goed leesbaar stuk is een [rapport van de Rabobank uit 2016](#)). 'Servitization' is actueler dan ooit. Dit blijkt uit een groeiend dienstenaanbod en de ontwikkeling van zogenaamde PaaS diensten. Technologische en maatschappelijke ontwikkeling stimuleert dit. Denk hierbij aan de [deeleconomie](#) en circulariteitsdenken.



STARTEN MET SERVITIZATION:

Servitization vindt vaak schoksgewijs via drie ontwikkelstadia plaats (zie [Whitepaper 'Servitization in product companies'](#)):

1. De eerste ontwikkeling is die van 'Product Manufacturer' naar 'Value Added Manufacturer'. De leverancier ontwikkelt zich naar een aanbieder van onderhoudscontracten bij hun producten en systemen.
2. Het volgende stadium is dat van 'Full-Service Provider' waarbij de leverancier een scala van hoogwaardige onderhoudsdiensten aanbiedt zoals training, systeemintegratie en adviesdiensten. Van der Lande, Thales en Damen Shipyards ontwikkelden zich tot dit niveau.
3. Het ultieme Service Business model betreft de 'Integrated Solutions Provider'. Dit is een dienstverlening georiënteerd business model, waarin productie niet langer differentiërend is. [Rolls Royce](#), rekent bijvoorbeeld de inzet van haar vliegtuigmotoren af op basis van vliegingen. Andere bedrijven die dit model hanteren zijn Canon, Xerox, Huawei en [Ericsson](#).

'Servitization' start met het verkennen van de service business potentie (sales-service verhouding en service marges) en de service business kansen (markt en potentieel service aanbod). Hierna is inventarisatie van de benodigde ontwikkeling van markt en producten, methoden en systemen, organisatie, cultuur en informatievoorziening nodig. Verandermanagement is vervolgens succesbepalend.

Innovatieblad Servitization (3/3)

Blijft het traditionele maakbedrijf bestaan of spelen bedrijven in op de trend dat klanten alleen nog betalen voor gebruik in plaats van bezit?

In dit blad verkennen we de potentie, barrières, en succesbepalende factoren.

SUCCESBEPALENDE FACTOREN

- Urgentiebesef
- Aangepaste klantbenadering ('Voice of the Customer' is 'key')
- Service empowerment (verantwoordelijkheid laag in de organisatie durven leggen)
- Bedrijf breed gedragen strategie
- Veranderingsbereidheid
- Verandermanagement

CASE STUDIE:

Minkels is een leverancier van energiezuinige totaal- en deeloplossingen voor datacenters, voor zowel Corporate en MKB-omgevingen als grote commerciële datacenters. Van 1998 tot en met 2004 voerde Minkels een productgedreven strategie waarbij de winstgevendheid steeds meer onder druk stond. De datacenters en productie van racks stonden centraal en er werd gefocust op het behalen van schaalvoordelen.

Gebaseerd op een toekomstgerichte strategie werd in 2006 een nieuw businessmodel geïmplementeerd, volledig gericht op het leveren van geïntegreerde totaaloplossingen. Het veranderingsproces bestond uit een aantal essentiële stappen.

Allereerst werd de organisatie omgevormd. Draagvlak voor een nieuw businessmodel bleek van groot belang. En na klantonderzoek voerde Minkels de volgende vernieuwingen door:

- Modulaire producten
- Advies & engineering support
- Customization (klant specifieke aanpassingen)
- Samenwerkingsverbanden met servicepartners
- Installatieservices on site

Vervolgens paste Minkels, op basis van een nieuwe marktsegmentatie en verwachte marktontwikkelingen, haar verkoop- en distributiekanaal aan.

De nieuwe strategie loonde. In de eerste vier jaar na implementatie stegen de omzet en het resultaat significant (omzet >80%). Sindsdien groeide Minkels (nu onderdeel van Legrand) uit tot een mondiale leverancier van geïntegreerde totaaloplossingen.

