

Wat te doen als producten in diensten veranderen?

Het lectoraat businessmodellen van Saxion heeft als onderdeel van het EPLM ([Extended Product Life Cycle management](#)) project een onderzoek gedaan naar succesvolle werkwijzen voor organisaties die, aansluitend op een fysiek product, diensten aanbieden. De ideeën die uit de interviews naar voren komen kunnen een basis vormen voor tools die andere bedrijven helpen om de 'servitization journey' te structureren.

In totaal zijn zeven interviews afgenomen bij bedrijven die nadachten over servitization of daar al mee bezig waren. Van de geïnterviewden vertegenwoordigden drie gesprekspartners een grootbedrijf, de overige ondernemingen zijn MKB ondernemingen. Één van de bedrijven die we gesproken hebben heeft al enige tijd daadwerkelijk een succesvol 'product as a service' in de markt gezet, twee bedrijven hebben dat net gedaan en één bedrijf doet dat nog niet maar zou dat zonder probleem kunnen doen. Met de interviews is in kaart gebracht:

- wat de aanleiding was om de nieuwe dienst te introduceren.
- hoe de dienstverlening georganiseerd is.
- op welke wijze data gebruikt wordt
- wat belangrijk is voor de selectie van partners
- hoe het veranderproces vormgegeven is

De opzet van de interviews is gebaseerd op diverse bedrijfsmodellen en vooral de benadering die Baines en Lightfoot verwoorden in hun boek 'Made to serve'. Zij beschrijven aspecten die van belang zijn voor bedrijven als ze hun producten als dienst willen gaan leveren (Baines & Lightfoot, 2013). Volgens Baines en Lightfoot vindt het motief voor de introductie van 'product as a service' zijn oorsprong in:

1. Een (strategisch)economische onderbouwing
2. Een onderbouwing vanuit het oogpunt van duurzame bedrijfsvoering
3. Een maatschappelijke of markt verandering
4. Een technologische innovatie
5. Een kennisvoordeel ten opzichte van de klant.

Volgens beide onderzoekers moeten de volgende principes aangehouden worden om tot een succesvolle implementatie te komen:

1. Er is een prestatiemeting die gericht is op de klant en in het ideale geval gelijk aan die van de klant.
2. De service moet dichtbij de klant georganiseerd worden.
3. Activiteiten worden meer geïntegreerd met die van de klant.
4. De activiteit wordt ondersteund door informatietechnologie waardoor bijvoorbeeld onderhoud beter uitgevoerd kan worden.
5. De service wordt ondersteund door een frontoffice dat flexibel is en bouwt aan de relatie met de klant.
6. De processen van de organisatie raken die van de klant veelvuldig waardoor de prestatie van de producten proactief gemanaged kan worden.

In onze interviews hebben we bekeken of deze motieven en principes ook in de praktijk herkenbaar zijn. Bovendien waren we benieuwd naar welke werkwijze ondernemingen nu concreet hanteren als ze een overstap van product naar dienst maken.

Waarom bieden bedrijven servitized products aan?

Voor alle partijen die we gesproken hebben zijn het economisch/strategische perspectief of een vraag uit de markt de directe aanleiding om de dienst te introduceren (motief 1 & 3). Het kan zijn dat in eerste instantie de klant met het idee is gekomen of dat het idee in het bedrijf zelf ontwikkeld is. In alle gevallen is er een eerste klant of een groep klanten waarbij het idee uitgetest wordt zodat het goed aansluit bij de klantbehoefte. Vroegtijdige samenwerking met de klant voorkomt inside-out denken bij de ontwikkeling van de dienst. Strategisch gezien worden voor het aanbieden van advanced services (waaronder dus ook het servitized product) de inkomstenstroom genoemd en ook het voorkomen dat de klant het product als een 'commodity' gaat zien. In dat laatste geval loopt het bedrijf het risico de directe relatie met de klant te verliezen waardoor naast een deel van de marge op het product ook informatie over de toepassing en dus innovatief vermogen, verloren gaat.

Technologische innovatie en kennisvoordeel ten opzichte van de klant (motief 4 & 5) spelen ook altijd een rol bij het aanbieden van de advanced service. Technologische innovatie kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het gebruik van data (predictive maintenance), het vermogen om de producten te vernieuwen (refurbishment). Kennisvoordeel ten opzichte van de klant speelt bijvoorbeeld een rol als het bedrijf de data van sensoren beter kan analyseren, producten beter kan onderhouden en repareren of meer kennis heeft over het gebruik van het product.

In geen enkel geval is duurzaamheid (motief 2) genoemd als een reden om advanced services te introduceren terwijl dit (zeker bij servitized products) wel het gevolg is van de introductie van de dienst. Doordat producten hergebruikt worden, minder materiaal gebruikt wordt of apparatuur op diverse plaatsen ingezet kan worden, gaan minder middelen verloren.

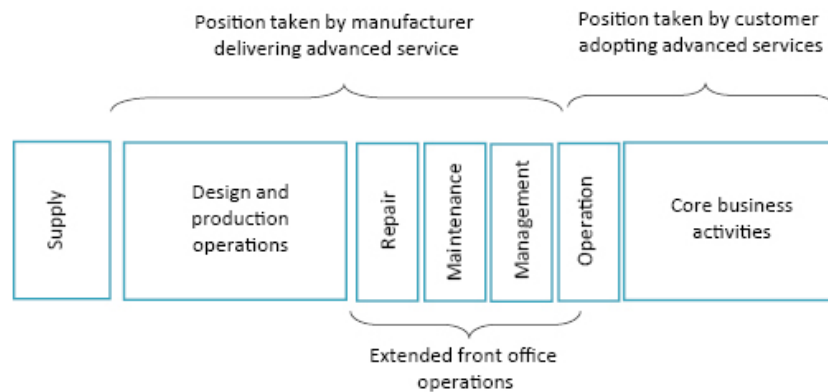
Op basis van ervaringen van bedrijven die tijdens de interviews zijn gesproken, lijkt het zinvol om serieus aan de ontwikkeling van advanced services en servitized products te werken als:

- Het bedrijf een andere tijdshorizon voor de inzet van het product kan realiseren, bijvoorbeeld door de inzet van een refurbished product op een andere locatie.
- Het bedrijf een andere positie in de supply chain heeft waardoor het een kostenbesparing realiseert door een groter volume, bijvoorbeeld door inzet van het productiemiddel op meer locaties, grotere stromen in de inkoop, betere mogelijkheden om de producten na gebruik te verkopen.
- Het bedrijf meer kennis en ervaring heeft in de toepassing van het product en daardoor een betere kwaliteit kan leveren bij de inzet van het productiemiddel of dat tegen een lagere prijs kan doen. Dit laatste kan bijvoorbeeld als door het gebruik van big-data via predictive maintenance kostenbesparingen gerealiseerd worden.

Welke organisatorische aspecten zijn van belang?

In alle gevallen geven de geïnterviewde bedrijven aan, dat de functie die verantwoordelijk is voor het verlenen van diensten na de plaatsing van het product bij de klant een herkenbare eenheid in het bedrijf moet zijn. De focus voor de dienst gaat verloren als de 'aftermarket' activiteit over diverse afdelingen verdeeld wordt of als het alleen een onderdeel is van de taak van medewerkers.

De onderstaande figuur geeft een overzicht van de taakverdeling tussen klant en productleverancier bij advanced services (Baines & Lightfoot, 2013).



De organisaties die advanced services leveren, hebben een organisatiestructuur waarin deze elementen duidelijk herkenbaar zijn. Zo is er bijvoorbeeld een bedrijf dat zijn organisatie volgens de levenscyclus van het product ingericht heeft en functies als productmanagement, sales, R&D, productie, aftermarket (frontoffice) duidelijk herkenbaar zijn.

Er zijn overigens wel verschillen tussen de bedrijven ten aanzien van de zelfstandigheid van de frontoffice functie. Bij één van de bedrijven is de advanced service zelfs in een aparte onderneming ondergebracht. Die keuze is in dit geval logisch omdat de advanced service hier niet een geleidelijke ontwikkeling is, maar een strategische koersverandering met een aanzienlijke wijziging in het niveau van dienstverlening. Het gaat dus eigenlijk om een nieuw product in een (gedeeltelijk) nieuwe markt. Daarbij past een 'start-up' met een kleine, flexibele en ondernemende organisatie. Aandachtspunten voor het onderbrengen van de activiteit in een aparte onderneming zijn dat de start-up van voldoende middelen voorzien wordt (ook financiering) en dat het klantencontact niet gedupliceerd wordt waardoor onduidelijkheid bij de klant ontstaat.

Hoe wordt van data gebruik gemaakt?

De meeste geïnterviewde bedrijven hebben technisch gezien de mogelijkheid om heel veel data tijdens het gebruik door de klant te verzamelen. Het probleem is meestal dat dataverzameling bij klanten gevoelig ligt en ze niet zitten te wachten op een externe partij die in hun productie meekijkt. Een vertrouwensrelatie met de klant en een goede beveiliging van het dataverkeer zijn een noodzakelijke voorwaarde om hier een succes van te maken. Om te voorkomen dat het systeem bij de klant gehackt kan worden heeft een leverancier van 'servitized products' bijvoorbeeld een verbinding waarmee alleen data van de klant naar dat de leverancier gestuurd kan worden (en er een fysieke handeling bij de klant verricht moet worden om het product vanuit de leverancier te kunnen benaderen).

Het potentieel van big-data voor advanced services is groot. Kosten kunnen bespaard worden door predictive maintenance, het plannen van onderhoud op een moment dat het de klant past en een snelle diagnose (op afstand) van een technisch probleem. Het is wel belangrijk om de diagnose met behulp van grote hoeveelheden data ook softwarematig goed te ondersteunen en ook algoritmes te ontwikkelen waarmee storingen voorspeld kunnen worden. Als bij een storing gestart wordt met data-analyse is het belangrijk om de klant daarin mee te nemen zodat hij weet dat er aan het probleem gewerkt wordt.

Naast data over de werking van het product is het ook noodzakelijk om over een informatiesysteem te beschikken waarmee de dienstverlening zelf beheerst en verbeterd kan worden. Bedrijven die succesvol advanced services leveren, monitoren ook intensief parameters ten aanzien van financiële resultaten, klanttevredenheid, effectiviteit en efficiency van de dienstverlening. Eén van de bedrijven

gaf aan dat je niet moet proberen een service managementsysteem in het ERP systeem te integreren maar dat hiervoor een aparte service management oplossing gekocht moet worden.

Wat is belangrijk bij de keuze van partners?

De leverancier van een advanced service levert een belangrijke bijdrage aan het primaire proces van de klant en is daarmee ook een echte partner van de klant geworden. Partners moeten zorgvuldig gekozen worden en dat geldt dus ook voor de leveranciers van advanced services en de manier waarop zij hun partners kiezen. In de interviews komen vooral de gebruikelijke overwegingen voor partnersselectie naar voren:

- Kwaliteit, innovatief vermogen op lange termijn, betrouwbaarheid.
- Voor essentiële, moeilijk verkrijgbare onderdelen altijd voor een second supplier zorgen.
- Zorg ervoor dat essentiële activiteiten waar de toegevoegde waarde zit niet uit handen gegeven worden.

In het bijzonder is het voor de levering van servitized products belangrijk om:

- Een betrouwbare partner voor de financiering van de producten te kiezen. De producten worden niet verkocht en zullen dus op een andere manier gefinancierd moeten worden.
- Partners te kiezen die ten aanzien van cultuur en grootte bij de organisatie passen.
- Ervoor te zorgen dat jouw nachtmerrie of feestje ook de nachtmerrie of het feestje van de partner is.

Wat te doen als je (advanced) services ontwikkelt?

Als een bedrijf van een productgerichte organisatie richting advanced services beweegt is het allerbelangrijkste dat verandermanagement op een goede manier vormgegeven wordt. Het gaat dan om:

- Intern verandermanagement: Voor intern verandermanagement is het noodzakelijk dat de hele onderneming weet hoe 'succes van de onderneming' er uit ziet en wat een (realistisch) tijdsplan is om de doelstellingen te realiseren. Zorg ook dat elke relevante mededeling over sales *en* service gaat. De koerswijziging moet door iedereen begrepen en ondersteund worden. Daarbij zijn de financieel manager (beheersing frontoffice) en de relatie tussen sales en frontoffice belangrijk. Aanvullende diensten verkoop je samen met het product. Bedrijven lossen dat op door de relatie met de klant door een team van sales en frontoffice te ontwikkelen. Daardoor kan de klant kiezen uit een breed aanbod variërend van product tot servitized product.
- Extern verandermanagement: Als een productiebedrijf ook services gaat aanbieden dan moet de klant in die verandering meegenomen worden. De klant is vaak met het bedrijf meegegroeid en ziet het bedrijf nog als een maakbedrijf. Dat ook services aangeboden worden, is dan bij de klant onbekend. Dit punt is belangrijk omdat een vertraging in acceptatie van de markt tot een afnemend enthousiasme intern leidt. Vier successen niet alleen intern maar ook met de klant en de partners.

De ontwikkeling van soft skills bij het technisch personeel van het frontoffice krijgt bij de geïnterviewde bedrijven maar beperkt aandacht. Het is wel belangrijk dat ze de relatie met de klant onderhouden, maar dat zit in kleine zaken zoals bijvoorbeeld na de reparatie vragen of ze nog iets voor de klant kunnen betekenen en aandacht voor doorverwijzing naar andere serviceafdelingen. Van technisch personeel moet je geen verkopers maken. Ze worden juist door de klant vertrouwd vanwege hun technische kennis.

Het meest logisch is een geleidelijke ontwikkeling van base, via intermediate naar advanced service. In dat geval is de stap naar een servitized product een beperkte verandering. Zonder die geleidelijke ontwikkeling gaat het eigenlijk om een heel nieuw product en verdient het overweging om de activiteit

dan ook als een echte startup te organiseren. In elk geval is de basis van een succesvolle 'servitized product' oplossing een goed product met een goede service.

In alle gevallen hebben de geïnterviewde bedrijven het aanbod van advanced services gestructureerd door gebruik te maken van standaardpakketten met een bepaald servicelevel of standaard trainingen die voor individuele klanten iets aangepast kunnen worden. Dat geeft duidelijkheid voor de klant en de organisatie zelf.

Bij het aanbod van de service is het van belang om risico's die niet beheerst kunnen worden in het servicecontract uit te sluiten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het uitsluiten van transportkosten voor offshore toepassingen. Ook moet het herkenbaar zijn wanneer schade aan het product ontstaan is door verkeerd gebruik.

Bibliography

Baines, T., & Lightfoot, H. (2013). *Made to serve*. Chichester, UK: John Wiley&Sons Ltd.