

## 'Servitization (met case Philips)'



Het pad naar servitization lijkt te leiden naar een pot met goud,  
maar kent wel veel hobbels en u-bochten

*Ed Peelen*

Producten gaan meer en meer op elkaar lijken; de commoditisering zet zich voort, met als gevolg dat de prijsconcurrentie toeneemt. Het is een van de belangrijke redenen waarom servitization populair is. Het wordt omschreven als de transformatie van een productgericht naar een servicegericht business model en service logica. De mate waarin service onderdeel uitmaakt van de propositie kan variëren van weinig, wanneer er sprake het productaanbod wordt uitgebreid met bijvoorbeeld onderhoud en garantie , tot en met veel, wanneer het product ondergeschikt wordt en de klant een resultaat wordt gegarandeerd.

Met het toenemen van de servicecomponent, verandert het **business model in al zijn facetten**. Andere resources en competenties zijn nodig. Het leveren van een eindresultaat vraagt om andere partners, met aanvullende skills. De relatie met eindgebruikers wijzigt; er ontstaat een veel langduriger en continue relatie, waarin vertrouwen een belangrijker rol speelt. De tegenprestatie van de klant neemt andere vormen aan; in plaats van dat een grote transactiesom wordt overgemaakt, worden dan continue kleinere betalingen gedaan voor de geleverde resultaten.

Maar niet alleen de **architectuur** van de organisatie verandert, ook de **cultuur** wordt anders. Een vastgoedondernemer denkt niet meer aan gebouwen, winkelcentra en kantoren, maar aan de activiteiten die daar plaatsvinden en wanneer die succesvol zijn. Een andere dominante logica is nodig.

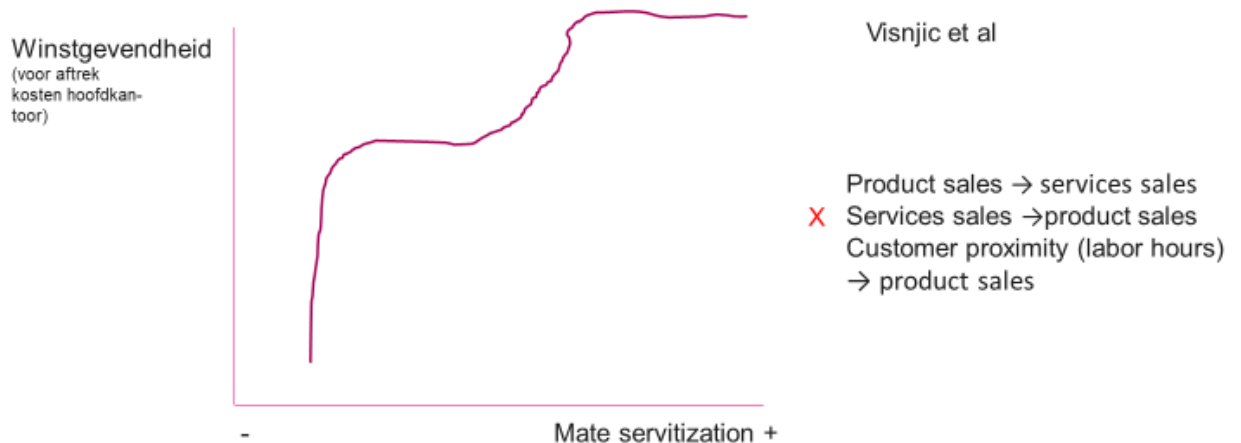
Deze transitie van een productgerichte naar een resultaatgeoriënteerde service-organisatie vraagt om **uitwerking van tactieken. Vijf tactieken worden onderscheiden:**

- De eerste heeft betrekking op het **contract**. In een resultaatgerichte organisatie is dat veel complexer . De verwevenheid tussen klant en organisatie neemt toe; contracten worden meer maatwerk. Gespecificeerd moet worden wie wat doet, waar verantwoordelijk voor is, hoe risico's liggen en afgedekt worden, welke beloningen en boetes op bepaald gedrag staan, hoe de performance wordt gemonitord, etc.

- De tweede betreft de **marketing**. Een van de grootste uitdagingen is te communiceren wat de waarde van de service is. Iets wat niet tastbaar is, in het verleden misschien als iets gratis is weggeven naast het product, heeft al snel weinig waarde in de ogen van de (onderhandelende) klant. De waarde dient gekwantificeerd, tastbaar gemaakt te worden. Maar bovenal ook gepersonaliseerd; iets wat alleen kan als er diepgaand klantinzicht is, veel onderling contact en vertrouwen is.
- Ten derde zal de organisatie zijn **partnernetwerk** moeten aanpassen. Dealer, serviceverleners, IT-dienstverleners en meer zijn nodig om te waarborgen dat de producten bij de klant functioneren en doen wat ze horen te doen. Met deze partijen zullen goede afspraken gemaakt moeten worden. Belangrijk punt in de afstemming is het bepalen bij wie het eigenaarschap van de klant ligt en wie wanneer met hem contact kan opnemen. Daarnaast is er een financieel aspect. De inkomsten en uitgaven gedurende de relatie lopen niet gelijk op; bij elk van de betrokkenen doen zich in deze cash flows bovendien verschillen voor. Hoe hier mee om te gaan, is ook cruciaal.
- Vanzelfsprekend, zal ten vierde, ook de **propositie** aangepast dienen te worden. Aanpassingen aan de individuele situatie van de klant zijn noodzakelijk om de belofte waar te kunnen maken. Het is handig in het design al rekening te houden met manieren waarop upgrades kan plaatsvinden. Ondanks het maatwerk dat geboden wordt, zal bekeken moeten worden hoe het onderhoud gemakkelijk, preventief en betrouwbaar is uit te voeren.
- De vijfde tactiek gaat over de **duurzaamheid**. Servitization is een mogelijkheid om de footprint te verkleinen; het gaat immers niet meer om het bezit van de goederen, maar om het gebruik daarvan en het resultaat dat ermee wordt geboekt. Een meer optimale inzet van de resources is daardoor mogelijk.

## Servitization

### Het effect van service business model innovatie op financiële prestaties productiebedrijf



Het feit dat servitization als een transitie wordt gezien en fundamentele veranderingen in de cultuur, het business model en de uitwerking daarvan in tactieken vraagt, maakt dat veel organisaties problemen ondervinden. In een uitgebreide studie onder productiebedrijven werd duidelijk dat de eerste stap naar servitization nog wel lukt. Het product uitbreiden met wat service is goed te doen en leidt tot een toename van de winst. Maar de stappen die daarna volgen, zijn complexer en leiden tot stagnatie en in diverse gevallen zelfs tot daling van de winst. Het kan leiden tot afname van commitment van de top voor de ingezette transitie.

## Philips

Philips is een van de organisaties die het pad van de servitization is ingeslagen. Fundamenteel is gekozen voor een meer **'focused enterprise'**. De lichtdivisie is afgestoten en de productportfolio wordt verder afgestemd op de net geactualiseerde purpose van de organisatie: **het leveren van betekenisvolle innovatie die het leven van mensen verbetert.**

Uit deze omschrijving blijkt duidelijk dat de aandacht zich in de eerste plaats richt op het individu, de mens en op het resultaat en niet op de organisaties en de producten. Geredeneerd wordt vanuit een positief gezondheidsbeeld. Het criterium betekenisvol vormt een interessant criterium; innovatie-ideeën die goed zijn voor de omzet, het verbeteren van het concurrentievoordeel, maar niet essentieel bijdragen aan een beter leven van individuen, horen 'afgeserveerd' te worden.

**De transitie heeft fundamentele consequenties voor de economische realiteit.** In plaats van MRI scanners, gaat men operatiekamers en grote delen van ziekenhuizen inrichten, en gaat men zich op termijn wellicht zelfs laten betalen voor geslaagde behandelingen. **Andere kpi's zijn nodig.** Die meer kijken naar 'better health outcomes', 'improved patient experience', 'improved staff experience', 'lower costs of care'.

De focus op individuen en hun gezondheid brengt een verschuiving mee. De focus is niet langer op het product (denk aan de MRI) en het gebruik daarvan, maar op de levensstijl van individuen en het voorkomen dat zij ziek worden. Daarnaast komt natuurlijk het diagnosticeren van hun ziekte, het opereren en revalideren.

Het **ontwikkelen van een samenhangend assortiment producten en diensten**, dat in de verschillende fasen in de 'journey' van het individu, met ondersteuning, tot de gewenste resultaten leidt, is groot. Een seamless oplossing ontstaat alleen als de applicaties en services data kunnen delen. Dit lijkt technisch realiseerbaar; maar op het moment dat we ons beseffen dat het **data-eigenaarschap** in verschillende fasen bij verschillende partijen ligt, wordt het al moeilijker.

Positieve ervaringen heeft Philips in de transitie vooral in Azië en de Verenigde Staten. De kans deze beweging in te zetten, is ook afhankelijk van het onderkennen en manifesteren van **bepaalde behoeften bij klanten**. Ziekenhuizen beschikken bijvoorbeeld niet over een **R&D afdeling**, terwijl ze erkennen dat technologische ontwikkelingen essentieel zijn voor hun presteren. Samen met Philips kunnen ze er een 'opzetten'. Secundaire ziekenhuizen in China krijgen vanuit de overheid de opdracht te publiceren. Expertise op dit punt ontbreekt hen; samen met Philips, die een partnership met de mondiale medische uitgever heeft, is deze uitdaging beter op te pakken. En, bovendien in lijn te brengen met de strategie die accountmanagement voor die ziekenhuizen heeft uitgestippeld.

**Organisatorisch** ligt er voor Philips nog een grote uitdaging. Professional services, dat de servitization mede vorm geeft, is op het hoofdkantoor gevestigd. Tegelijkertijd ligt het contact met klanten in de landen en bij solution sales. Het gevolg is dat klassieke kpi's nog domineren, het moeilijk is voor professional services om aan tafel te zitten bij de klant en draagvlak te krijgen voor een **mondiale aanpak van de servitization**. In de transitiefase zit Philips nu nog aan de linkerkant in het continuüm.

[Klik hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar [km@yellowcats.nl](mailto:km@yellowcats.nl)