

Interne hefboomen voor *servitization*

Wetenschappelijke inzichten voor de praktijk

Wim Coreynen

Vrije Universiteit Amsterdam & Universiteit Utrecht

18 mei 2021

- (1) Een (beknopte) geschiedenis van *servitization*
- (2) Types van diensten + oefening
- (3) Interne hefboomen voor *servitization* + oefening
- (4) Boosting *servitization* door digitalisering + oefening

**Een (beknopte)
geschiedenis
van *servitization***

SERVICE / TECHNOLOGY



Servitization

Definitie: de **transformatie** van bedrijven van leveranciers van (**basis**)**producten en diensten** naar aanbieders van **geïntegreerde oplossingen**

Voorbeelden:

- **Xerox**' *document management service*
- **Rolls Royce**'s *'power-by-the-hour' service*
- **Atlas Copco**'s *'compressed-air-as-a-service'*

“Ikea to trial furniture leasing in business overhaul”

Financial Times

“Ikea tests renting out furniture as eco-friendly plan”

The Telegraph

1988: 1ste paper over *servitization*

*“More and more corporations throughout the world are **adding value to their core corporate offerings through services**”*

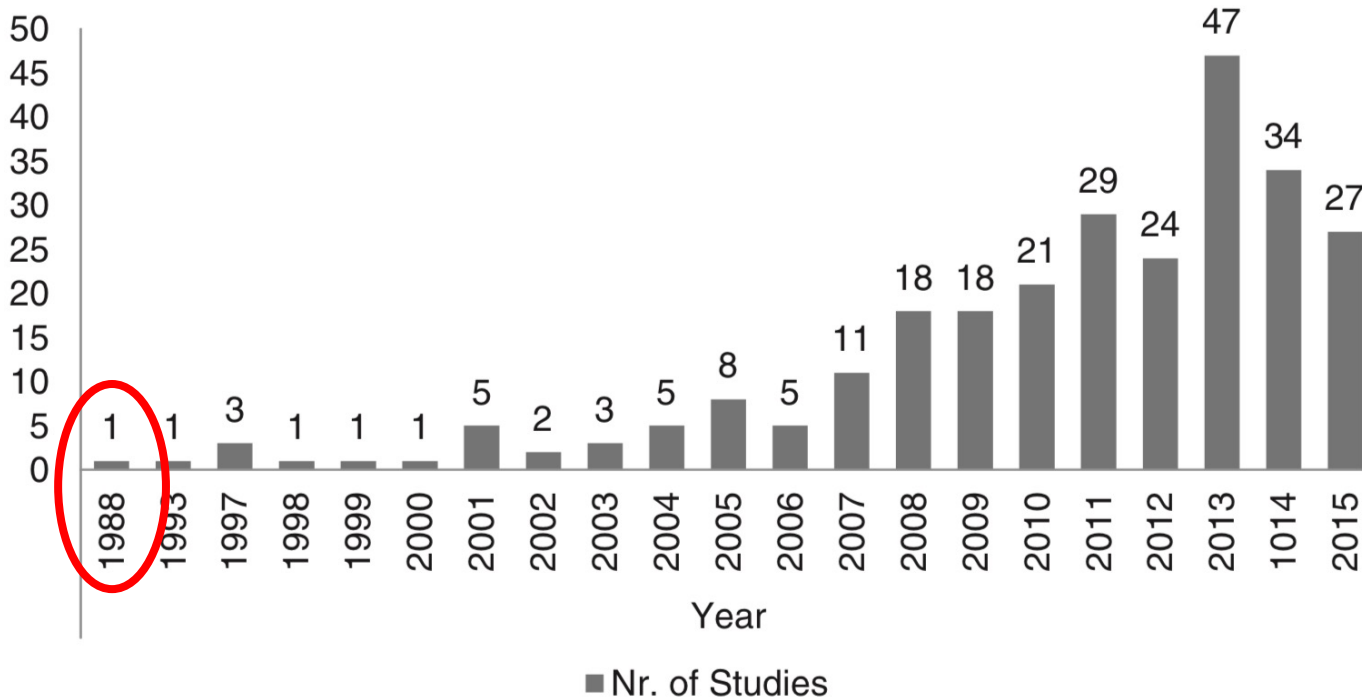
*“The trend is pervading almost **all industries**, is **customer demand-driven**, and perceived by corporations as **sharpening their competitive edges**”*

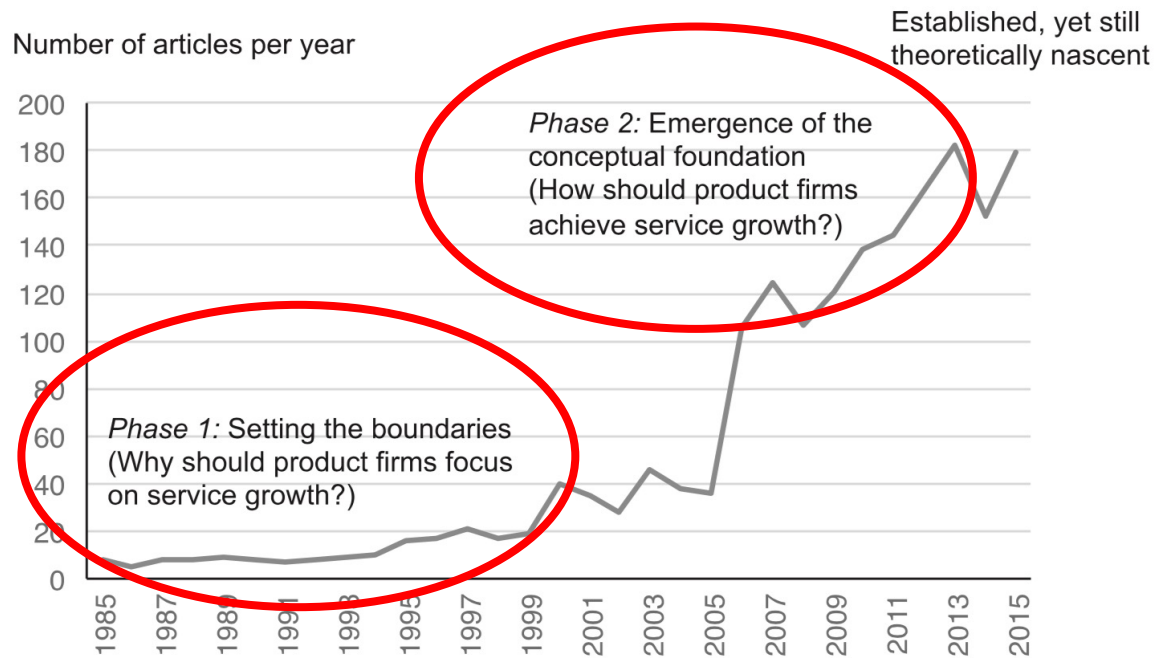
*“Much of this is due to managers **looking at their customers needs as a whole**, moving from the old and **outdated focus on goods or services to integrated “bundles” or systems**, as they are sometimes referred to, with services in the lead role”*

Servitization bestaat minstens 170 jaar

*“The bundling of manufactured goods to downstream-available services was led by companies with new products but **with no great manufacturing strengths**, as a way to **establish barriers to entry**”*

*“The trend toward combining manufacturing and service functions within the same organization was certainly **accelerated by better, faster, and more complete transportation and communication**”*





Source: Scopus database

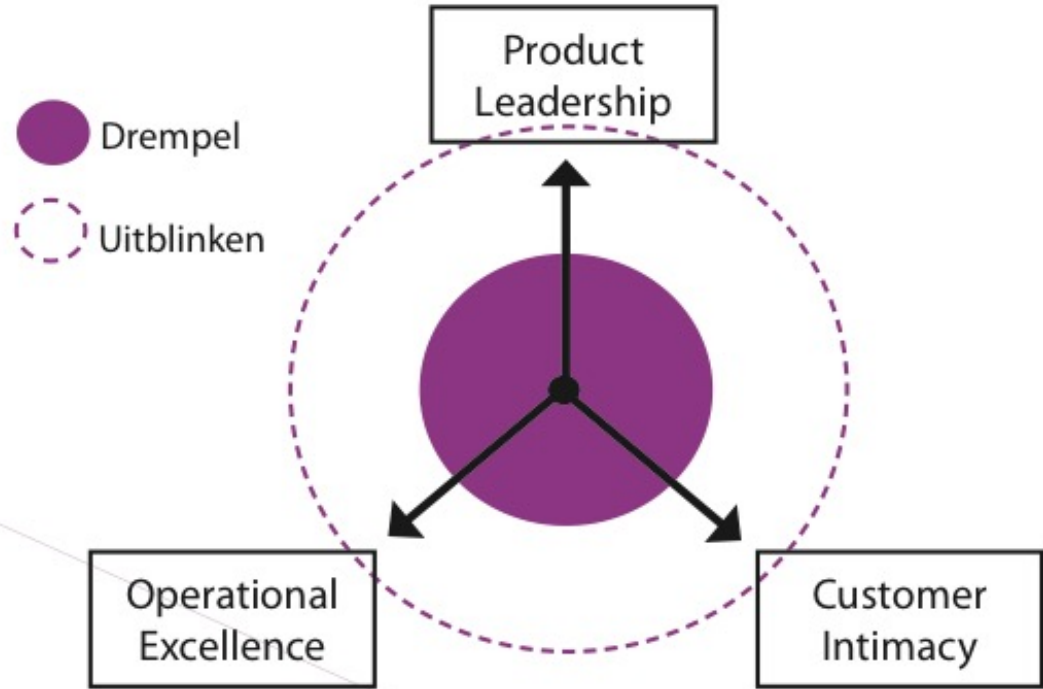
Fig. 1. The evolution of research on service growth in product firms (Adapted from Gebauer & Saul, 2014).

Waarom focussen op *servitization*?

- Voor **klanten**: extra *toegevoegde waarde* door geïntegreerde producten- en diensten (op maat) die beter passen bij hun noden (Baines et al., 2007)
- Voor **bedrijven**:
 - Een manier om om te gaan met *commiditisering* (Matthyssens & Vandenbempt, 2008)
 - Een manier om *loyale klantenrelaties* op te bouwen (Tukker, 2004)
 - Een *strategisch alternatief* voor ‘proces optimalisatie’ en ‘product leiderschap’ (Bettencourt & Brown, 2013; Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013)

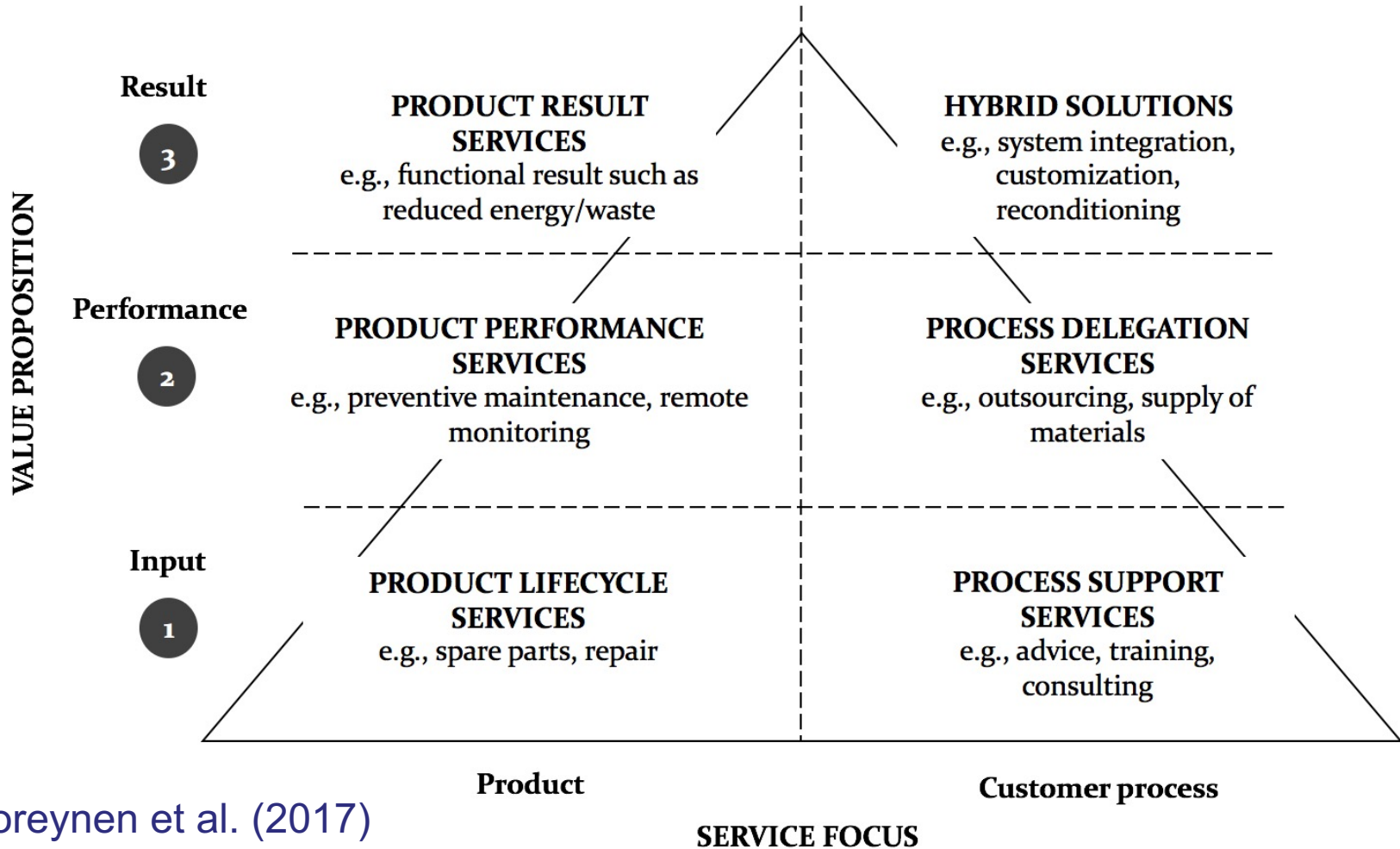
3 waarden

**Welke
waarde
biedt *jouw*
bedrijf?**



Treacy & Wiersema (1993) – #1.8k+ citations

Types van diensten



VALUE PROPOSITION

Result

3

Ik zorg voor alles voor jou

reduced energy/waste

reconditioning

Performance

2

Ik doe een taak, zodat jij je er geen zorgen over moet maken

Input

1

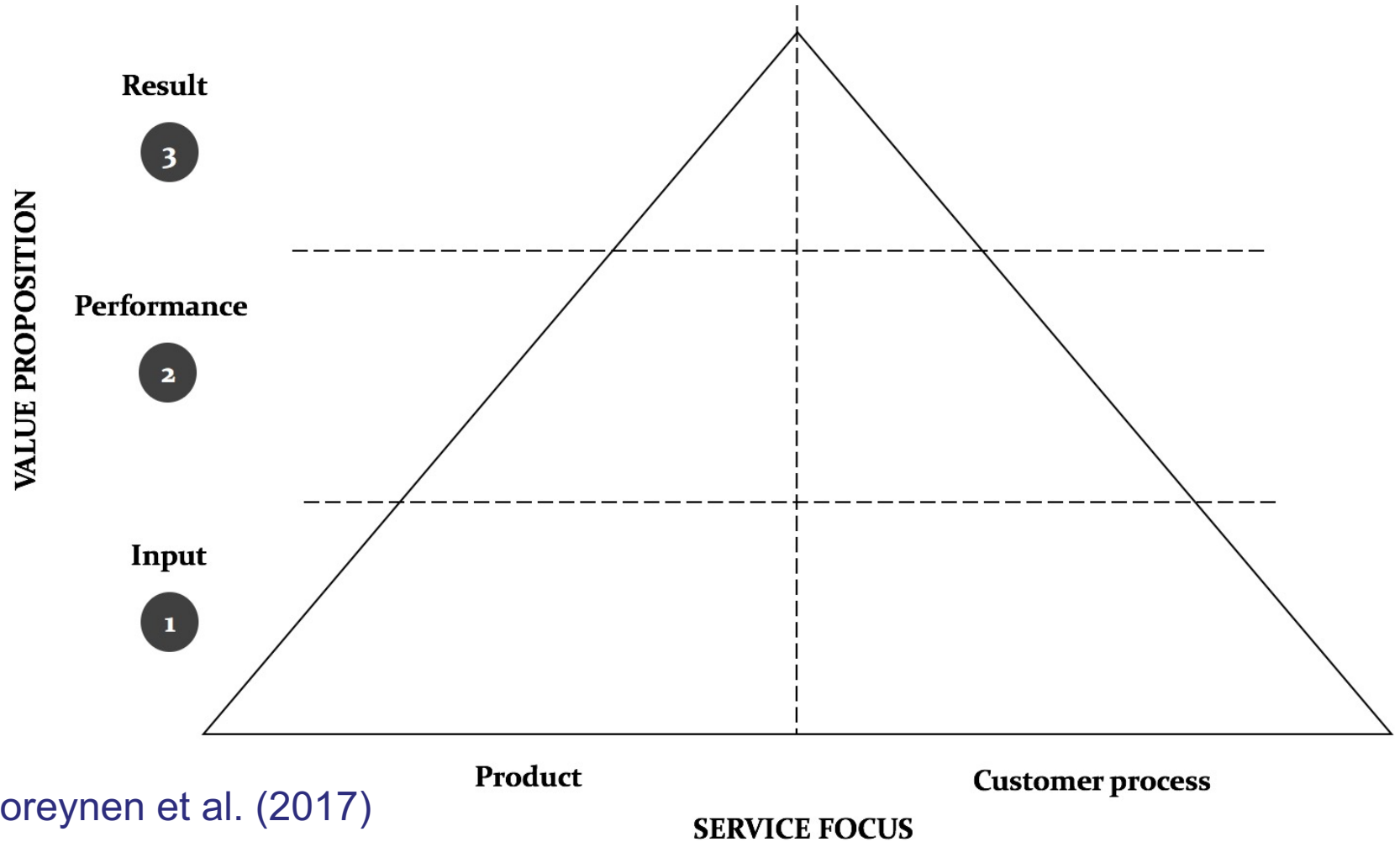
Ik geef een input, dan is het aan jou

Product

Customer process

SERVICE FOCUS

Coreynen et al. (2017)



Coreynen et al. (2017)

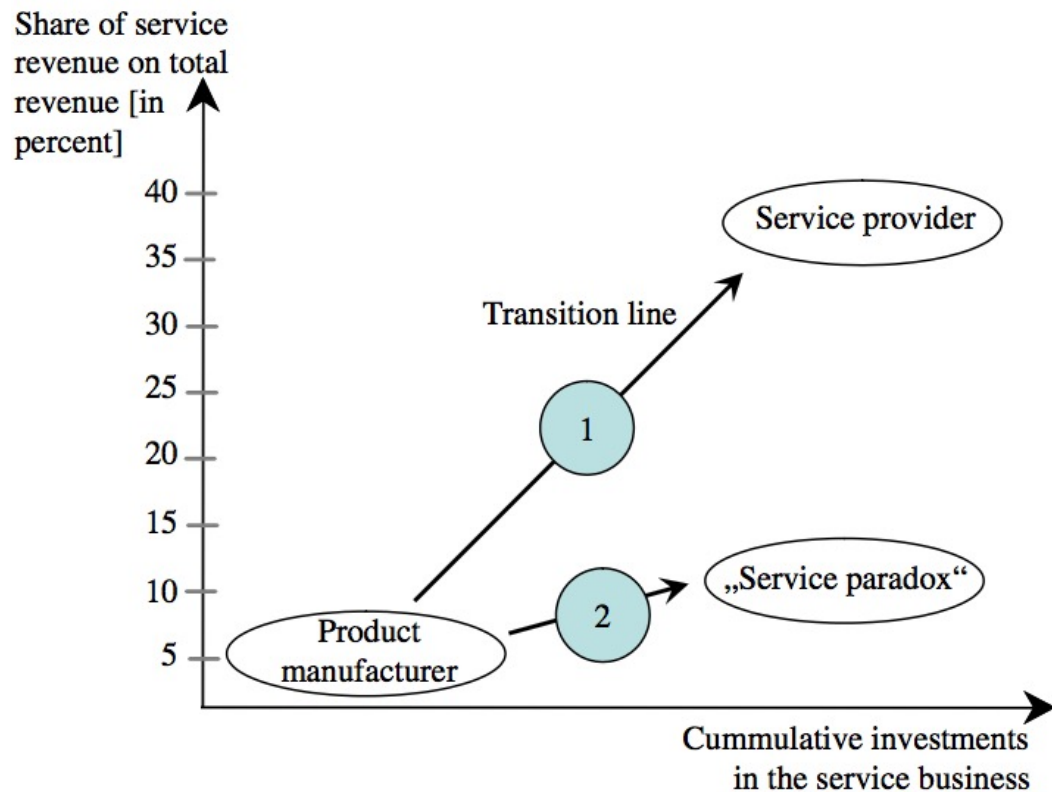
Oefening #1

1. Schrijf al je **huidige producten en/of diensten** op en voeg ze toe aan de juiste velden van de **piramide**.
2. Schrijf alle **denkbare producten en diensten** op en voeg ze tevens toe aan de **piramide**.
3. Bespreek jouw **piramide** met je groepje.

Interne hefboomen voor *servitization*

Coreynen et al. (2018)

*“... the manufacturer may start to **servitize unintentionally** to reach the ‘low-hanging fruit that can be harvested very early on’ and may only begin to consider **servitization as a strategy** and an investment opportunity after a certain number of services have been sold.”*



1

Manufacturing companies successfully exploit the financial potential of an extended service business

2

Manufacturing companies struggling to exploit the financial potential of an extended service business

Interne hefboomen voor *servitization*

Table 1. Case companies.

Case	Main products	PSS type	Company size
Alpha	Foot scanners and functional insoles	Operating services	Small
Beta	Security systems	Installed and supported products	Small
Gamma	Office furniture	Product-oriented solutions	Medium
Delta	Hydrogen generators	Installed and supported products	Medium
Epsilon	Electric switchboards	Products with limited support	Medium
Kappa	Vinyl cutters, printer cutters and contour cutting plotters	Products with limited support	Medium
Lambda	Stainless steel pumps	Product-oriented solutions	Business unit within a large-sized company
Mu	Air compressors	Product-oriented solutions	Business unit within a large-sized company

Interne hefboomen voor *servitization*

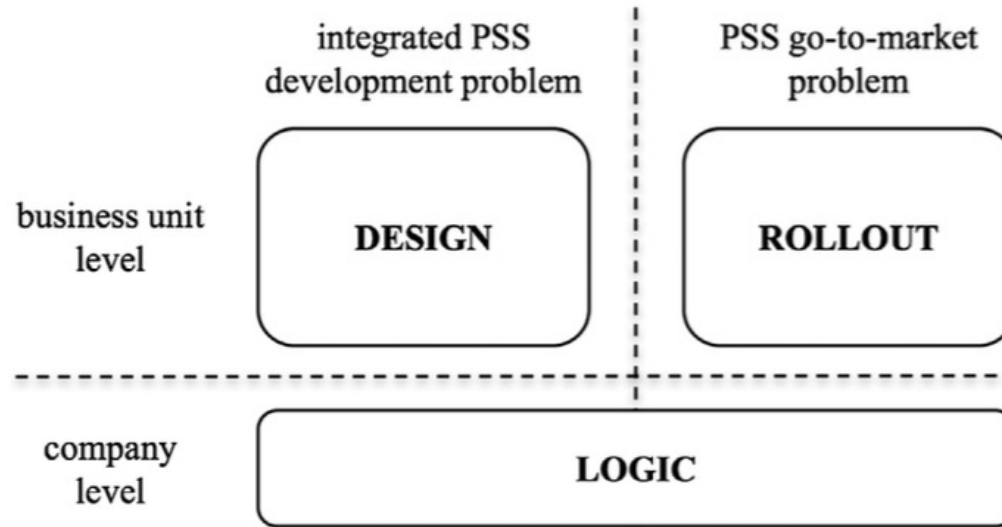
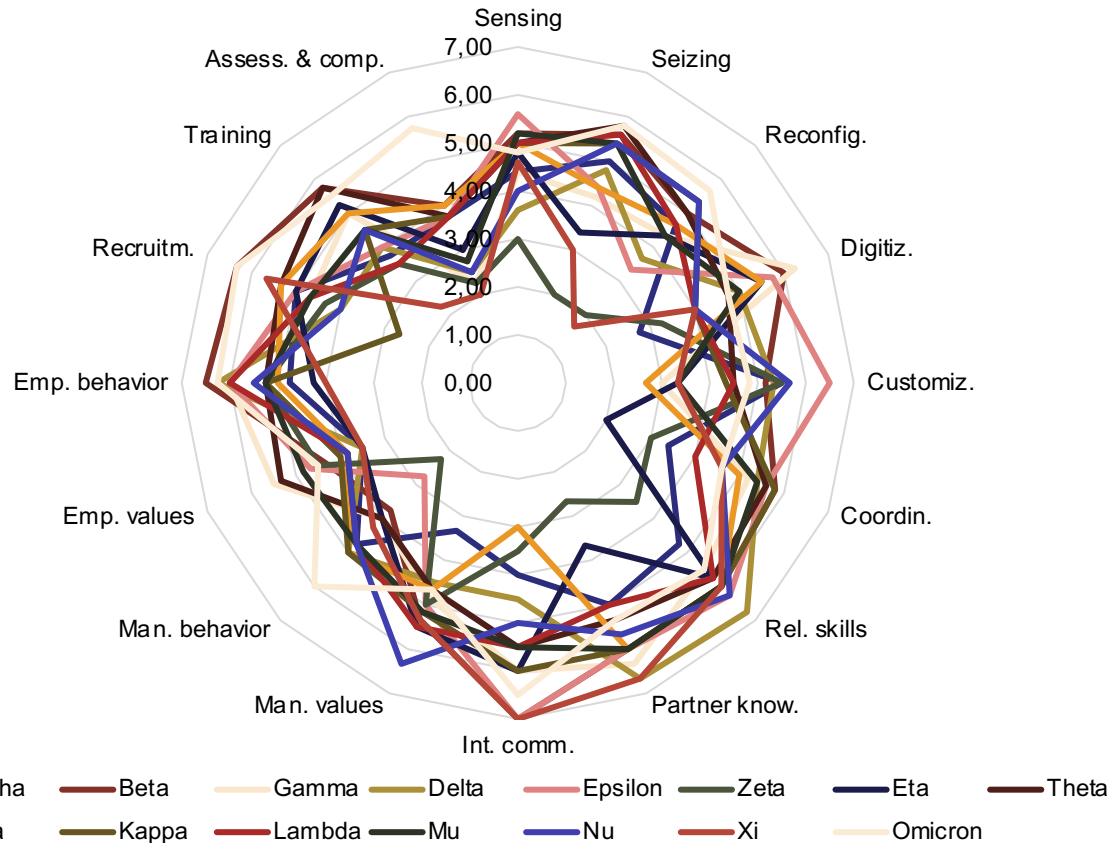
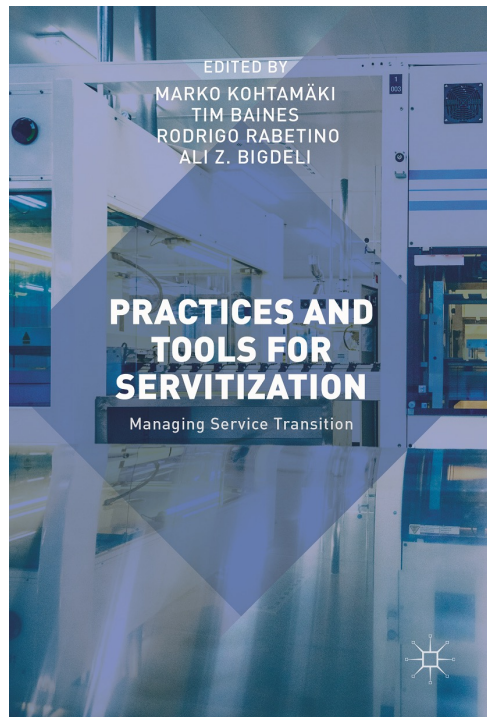


Figure 2. PSS upscaling barriers.



Coreynen et al. (2018). “Are you ready for servitization?”

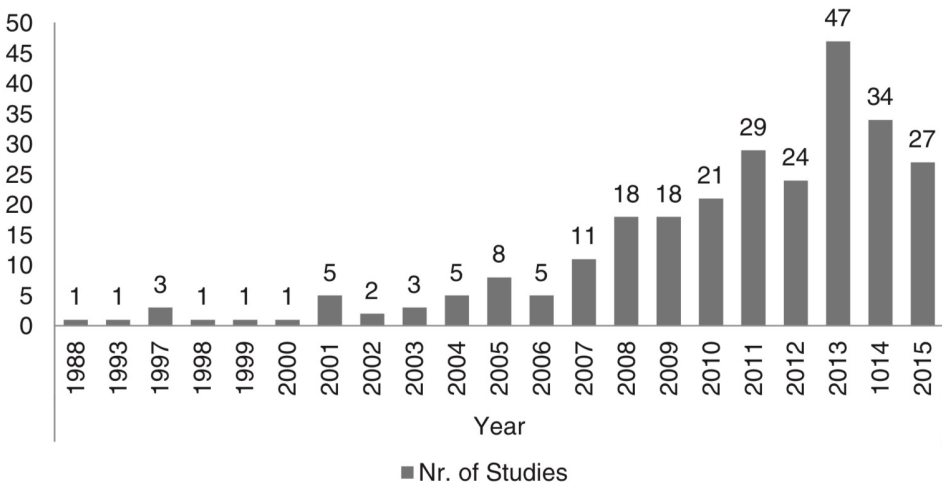
Oefening #2

Bespreek de resultaten van jouw **Servitization Readiness Scan (SRS)** met je groepje:

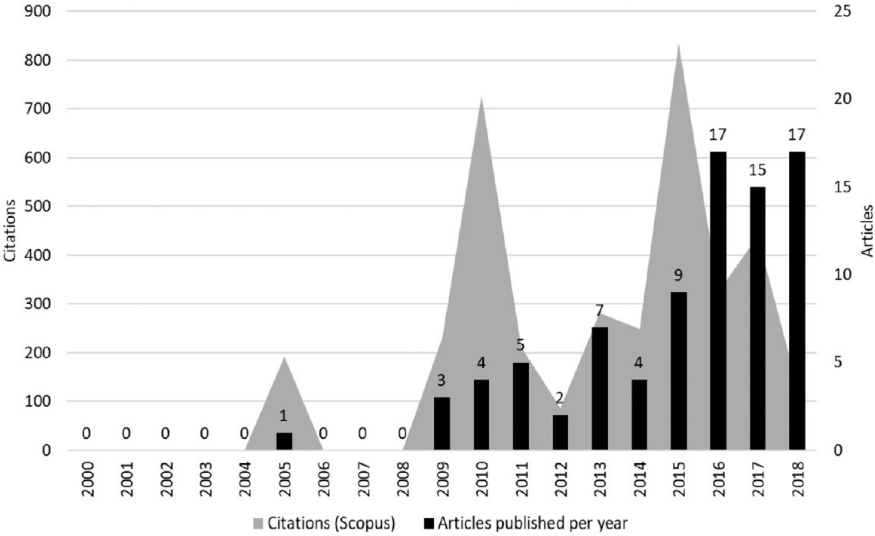
- Waarin scoort jouw bedrijf **erg sterk**? Geef concrete **voorbeelden**.
- Waarin scoort jouw bedrijf **minder sterk**? Leg uit **waarom** je denkt dat dit het geval is.
- Wat zijn de '**best practices**' van jouw groepje? Deel ze met de anderen.

**Boosting *servitization*
door digitalisering**

S. Fliess, E. Lexutt



servitization studies
Flies & Lexutt (2017)



digital servitization studies
Paschou et al. (2020)

Digitalisering: *Enabler* voor servitization

- Eerder werk verwees naar **digitalisering als een enabler** voor verschillende types van service innovatie (Gago & Rubalcaba, 2007)
- Weinig is bekend over **hoe** bedrijven **technologie aanwenden** om hogere toegevoegde waarde aan klanten te bieden

Paden voor *digital servitization*

- Op basis van *case-study* onderzoek identificeren we verschillende **paden** voor ***digital*** (uiteindelijk ***smart***) ***servitization***
- We wijzen ook verschillende ***organizational capabilities*** (vaardigheden) die bedrijven ontwikkelen om hindernissen te overkomen

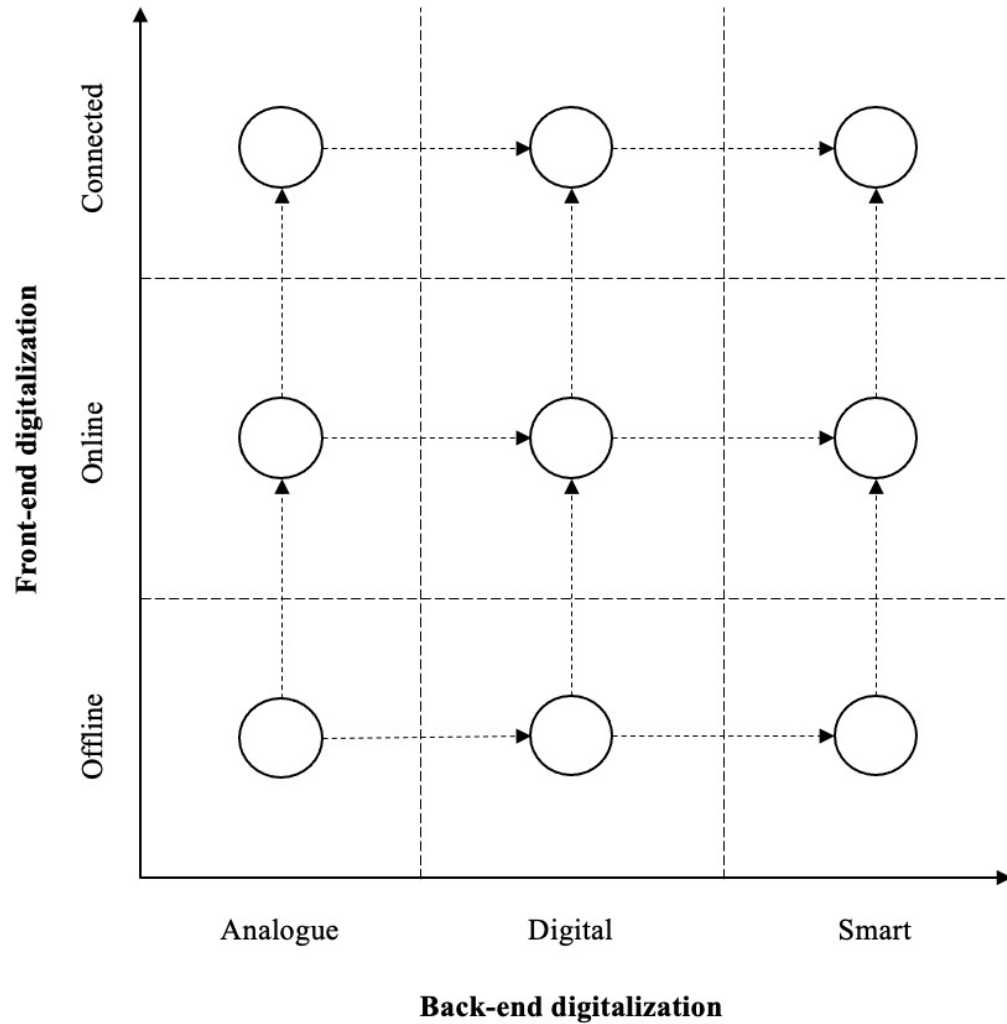
Paden voor *digital servitization*: **Back-end digitalisering**

- Bedrijven investeren in technologie in de **back-end** (e.g., software voor systeemintegratie en -optimalisatie, 3-D printen) om **schaalbaarheid** te creëren in de productie en levering van **producten en diensten-op-maat**
- Het bedrijf vertaalt kennis opgebouwd door **interne procesoptimalisatie** naar toegevoegde waarde voor klanten via diensten (e.g., *customization*, advies, overname processen)
- Vaardigheden:
 - *Design-to-service*
 - Verkoop
 - Waarde-visualisering

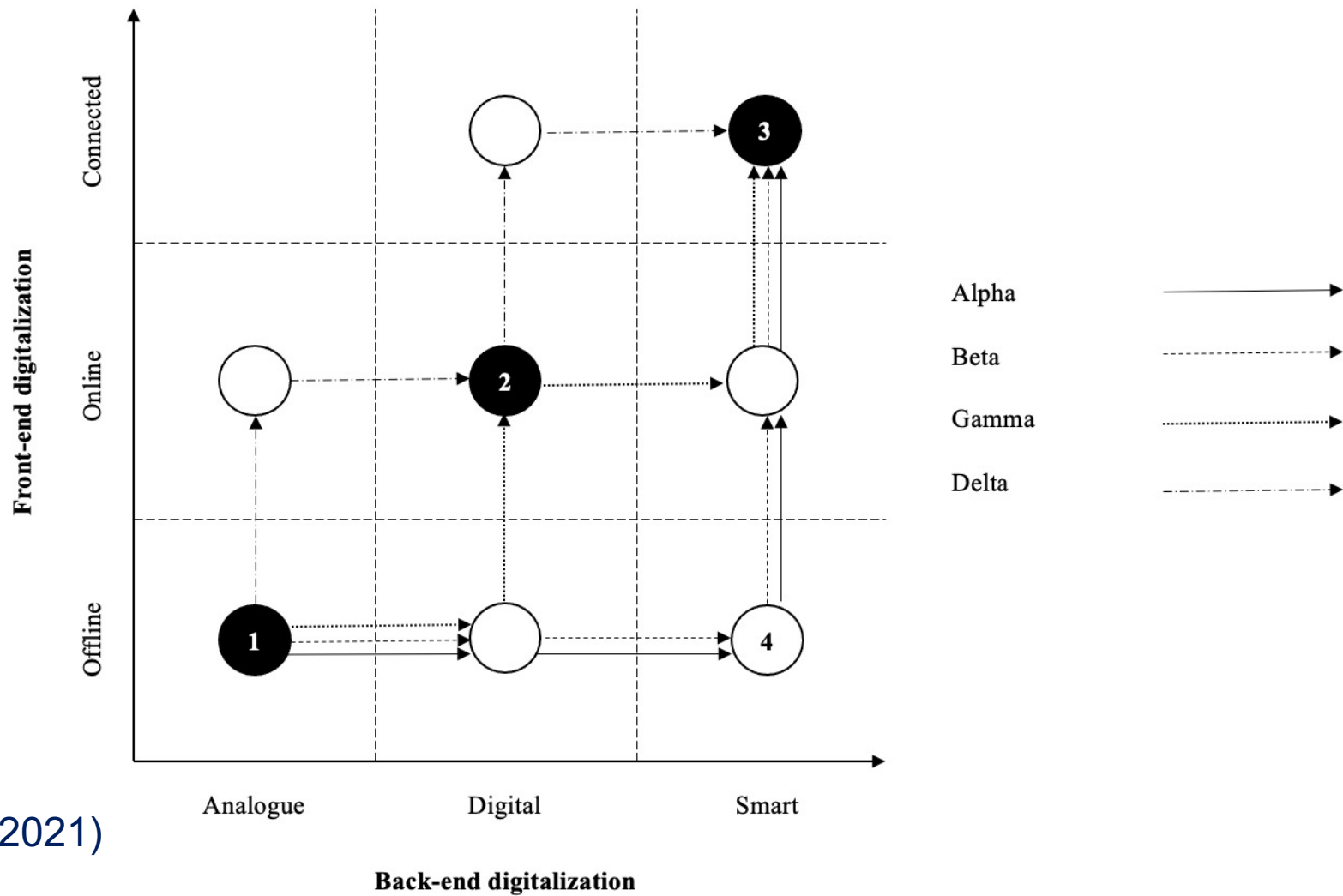
Paden voor *digital servitization*: **Front-end digitalisering**

- Bedrijven investeren in technologie in de **front-end** (e.g., *websites, apps, platforms, smart products*) om **schaalbaarheid** te creëren in het beheren en onderhouden van **klantenrelaties**
- Het bedrijf aligneert zijn waardecreatie routines met de interne processen van klanten door nieuwe **interactiemogelijkheden**
- Vaardigheden:
 - Klantenbetrokkenheid
 - Geïntegreerde ontwikkeling
 - Dienstenorganisatie
 - Data-interpretatie
 - Balans tussen front- en back-end processen

A.I. in Service



Tian et al. (2021)



Oefening #3

1. Duid je **huidige positie** aan op de map.
2. Duid je **gewenste positie** aan op de map en denk na over mogelijke paden om er te geraken.
3. Bespreek jouw **map** met je groepje en denk na over mogelijke **hindernissen** om van de **huidige** naar de **gewenste positie** te gaan.

Key take-aways & leesmateriaal

Key take-aways

1. Servitization is de **transformatie** van bedrijven van leveranciers van **(basis)producten en diensten** naar aanbieders van **geïntegreerde oplossingen**.
2. Er zijn verschillende **types van diensten**:
 - a) Een ***input, taak*** of ***resultaat***.
 - b) Focus op het ***product*** of **klantenproces**
3. Drie interne **hefbomen**: ***design, roll-out*** en ***logic***.
4. Twee **paden** voor **digital servitization**: ***back-end*** en ***front-end*** (verschillende combinaties mogelijk).

Leesmateriaal

- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42–5. Click [here](#).
- Coreynen, W., Matthyssens, P., De Rijck, R., & Dewit, I. (2018). Internal levers for servitization: How product-oriented manufacturers can upscale product-service systems. *International Journal of Production Research*, 56 (6), 2184-2198. Click [here](#).
- Dewit, I., Baelus, C., Van Ael, K., De Roeck, D., De Rijck, R., & Coreynen, W. (2018). Product Service System Design/Strategic Rollout Toolkit. ISBN: 9789057186608. Click [here](#).
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Gebauer, H. (2018). Are you ready for servitization? A tool to measure servitization capacity. In Kohtamäki, M., Baines, T., Rabetino, R., & Bigdeli, A. (eds.), *Facilitating servitization: Practices and tools managing service transition*. Palgrave Macmillan. Click [here](#).

Leesmateriaal

- Coreynen, W. (2019). Essays on Servitization. ISBN: 9789089941947
- Coreynen, W., Matthyssens, P., Vanderstraeten, J., & van Witteloostuijn, A. (2020). Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 265-277. Click [here](#).
- Coreynen, W., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Cannaerts, N., Loots, E., & Slabbinck, H. (2020). What drives product-service integration? An abductive study of decision-makers' motives and value strategies. *Journal of Business Research*, 117, 189-200. Click [here](#).
- Tian, J., Coreynen, W., Matthyssens, P., & Shen, L. (2021). Platform-based servitization and business model adaptation by established manufacturers. *Technovation*, 102222. Click [here](#).

Wim Coreynen - w.coreynen@vu.nl

Connecteer met me op

