

DIEDEREN



Raoul Dieren is consultant bij Jaymera, dat product-georiënteerde industriële ondernemingen ondersteunt bij het realiseren van substantiële organische groei. Vanuit zijn expertise op het gebied van innovatieve strategieën en businessmodellen beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine.

raoul@jaymera.nl

LEVEREN VAN COMPLEXE OPLOSSINGEN IN DE PRAKTIJK

Twee jaar geleden heb ik als consultant met een team van Pas Reform de nieuwe bedrijfsstrategie vormgegeven met groei als doel. Nadat het bedrijf zo'n honderd jaar met het traditionele productiemodel actief is geweest, is de nieuwe strategie gebaseerd op *servitization*. In onze analysefase vonden we een *white spot* in de markt die het bedrijf als integrator goed zou kunnen vullen en waarmee substantiële organische groei gecreëerd kan worden.

Met *servitization* verschuift de focus richting oplossingen van product naar gebruik en vervolgens naar output en uitkomst. Hierbij kan de oplossing worden gezien als gestandaardiseerde combinatie van hardware, software en diensten om klantwaarde te genereren. Zo verschuift ook steeds meer de complexiteit van klant naar leverancier en worden naast de taal van productspecificaties ook die van software, *intelligence* en consulting gesproken. Dit betekent een verhoogde mate van organisatorische complexiteit en culturele diversiteit met een behoefte aan mensen met een totaal andere achtergrond dan de bestaande medewerkers.

De uitdaging van *servitization* zit aldus grotendeels in het managen van die verhoogde mate van complexiteit en diversiteit. Dat begint bij het bewust opnemen en accepteren van medewerkers met aanvullende competenties. Voor een typisch productiebedrijf is dit een hele stap, die ongemakkelijk laat voelen. Het betekent niet dat de bestaande

(hardware)competenties niet meer nodig zijn, integendeel. De vraag rijst dan hoe deze competenties en culturen effectief kunnen coëxisteren in de praktijk.

Niet ongebruikelijk is het om binnen de bestaande bedrijfsmuren een organisatie met kolommen in te richten met een drietal specialisaties: ontwikkeling, vermarkten en levering van de oplossingen. De meeste complexiteit is vaak te vinden in de *solution delivery* organisatie. Deze kolom kent specialisten in hardware, software en diensten, elk met hun eigen afdeling, competenties, toegevoegde waarde en subcultuur. Deze afdelingen hebben aldus een eigen identiteit met een eigen focus, competentieprofiel, proces, taal en type medewerkers. De juiste koppelingen – bijvoorbeeld in de vorm van overleg – tussen deze afdelingen bewaken het samenspel en de kracht van de oplossing voor de klant. Daarnaast kunnen kernwaarden die gelden voor alle medewerkers, zoals integriteit en samenwerking, zorgen voor sociale cohesie binnen de gehele onderneming.

Uit eigen implementatie-ervaring – waaronder bij Pas Reform – weet ik dat *servitization* een uitdagend proces is dat veel energie van management en organisatie vraagt. Aangezien dit een lange weg is, zou het misverstand kunnen ontstaan dat een voltooide *servitisation*-implementatie het einddoel is... ●