

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
www.jaymera.nl

NAAST SERVITIZATION ZIJN VEEL ANDERE MIGRATIEPADEN MOGELIJK

Inmiddels is zo veel geschreven over servitization en zo veel fabrikanten zijn met de implementatie bezig, dat het zou kunnen lijken alsof dit het enige en alomvattende migratiepad is voor hun businessmodel. Dat is niet zo. Er zijn meer mogelijke migratiepaden die binnen de strategie een plaats zouden kunnen en soms zelfs moeten krijgen. De uitdaging is hierin de juiste (volgtijdelijke) keuzes te maken.

Het is zinvol om servitization eerst te plaatsen in een bredere strategische context van *business model innovation* (BMI). BMI is het georkestreerd, simultaan, significant wijzigen van ten minste twee van de vier businessmodel-dimensies (wie, wat, hoe, waarom) om zo te breken met de dominante logica van het creëren, leveren en buitmaken van waarde. Servitization is een vorm van BMI, zij het een relatief milde. Daarmee bedoel ik dat het aan bestaande *capabilities* van de onderneming wordt toegevoegd om een meer oplossingsgerichte waardepropositie te kunnen leveren aan bestaande klanten, vaak gericht op *customer lifetime* en *installed base*. De focus van servitization ligt daarmee op de kernmarkt van de onderneming.

Dat impliceert dat er ook migratiepaden zijn gericht op andere combinaties van *capabilities* en focus. Ik onderscheid vier BMI-vormen. Ten eerste de *reinventor*, die

gebruik maakt van en voortbouwt op bestaande *capabilities*, met een focus op de kernmarkt. Servitization is aldus een vorm van *reinventor* BMI. Ten tweede de *mover*, die eveneens bestaande *capabilities* benut, maar deze gebruikt om kansen te grijpen buiten de kernmarkt. Voorbeeld hiervan is Tesla's *move* van haar *solar capabilities* van automobielen naar woningen. Ten derde de *explorer*, die bestaande *capabilities* ontwricht of overbodig maakt, met een focus buiten de kernmarkt. Voorbeeld is Hewlett-Packard dat met de introductie van all-in-one printers losse kopieer-machines en scanners overbodig maakte. Tot slot de *insurgent*, die bestaande *capabilities* overbodig maakt in de kernmarkt. Voorbeeld hiervan is de transitie die Netflix heeft doorgemaakt van transactionele verhuur via de post naar onbeperkt digitaal kijken voor een vast bedrag.

Zo zijn er, naast servitization, veel andere migratiepaden mogelijk. De keuze is afhankelijk van de omstandigheden, waaronder de veranderende behoeften van klanten, de groeikansen binnen en buiten de kernmarkt en de verwachtingen ten aanzien van revolutionaire technologieën. ●