



# Meerwaarde met diensten

Prof. dr. ir. Bart Nieuwenhuis  
Kontaktgroep Industrie en Dienstverlening Landgraaf  
25 februari 2016

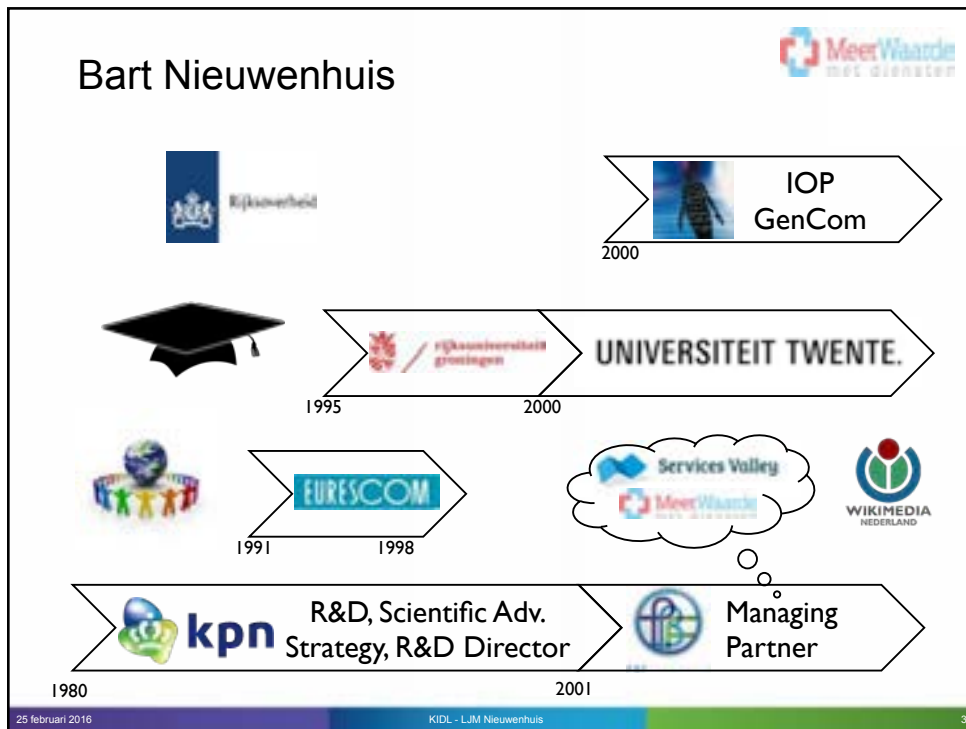


# Toegepast wetenschappelijk onderzoek




UNIVERSITEIT TWENTE.

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 2




## Samenvatting



- *Steeds meer ondernemers zien mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van hun bedrijf met nieuwe of betere diensten.*
- *Ondernemers realiseren zich dat het steeds moeilijker is om puur op prijs te concurreren.*
- *Diensten kunnen een belangrijke rol spelen bij het creëren van meer waarde bij zowel de onderneming als bij de klanten.*
- *De innovatie van de onderneming om de transitie van het verkopen van producten naar het verkopen van zogenaamde product-service systemen wordt servitiseren genoemd.*
- *Dat gaat overigens wel verder dan simpelweg het ontwikkelen van een paar nieuwe diensten naast het product.*

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 5

## Meerwaarde met Diensten



- **Versterk uw merk:**
  - *Door met diensten te innoveren voorziet u in de oplossing voor een behoefte of een probleem van klanten en gebruikers. Hierdoor creëert u waarde voor uw klanten en uw onderneming.*
- **Vergroot uw concurrerend vermogen:**
  - *Door middel van diensteninnovatie kunt u zich onderscheiden van uw concurrenten, omdat uw diensten voortkomen uit de unieke verzameling van kennis en vaardigheden van uw medewerkers.*
- **Ontwikkel nieuwe inkomstenbronnen**
  - *Als u producten levert is de prijs voor een groot deel afhankelijk van grondstoffen. Omdat u met dienstverlening voorziet in de oplossing voor een behoefte of een probleem zijn klanten bereid daarvoor te betalen.*
- **Investeer in kennis**
  - *Diensten zijn kennisintensief, want ze zijn gebaseerd op de unieke kennis en vaardigheden die uw medewerkers bezitten. Door met diensten te innoveren gebruikt u de volledige capaciteit van uw onderneming.*

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 6

### De digitale revolutie als trend telecommunicatie – vaste telefonie



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 7

### De digitale revolutie als trend telecommunicatie – mobiele telefonie



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 8

### De digitale revolutie als trend

#### Televisie



The image shows five different television models arranged to show their evolution. From left to right and top to bottom: a vintage wooden cabinet TV with a small screen and a speaker grille; a CRT TV with a screen showing a desert landscape; a flat-screen LCD TV; a smaller CRT TV; and a large modern LED TV displaying the word 'CINEMA' in glowing blue letters.

MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 9

### De digitale revolutie als trend

#### Fotografie



The image shows four different camera models arranged to show their evolution. From top-left to bottom-right: a vintage camera with a large lens and a bellows; a black Olympus DSLR camera; a vintage rangefinder camera with two lenses; and a modern black Canon DSLR camera.

MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 10

### De digitale revolutie als trend Video-Film Industrie



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 11

### De digitale revolutie als trend Muziekindustrie



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 12

## De digitale revolutie als trend

### E-readers



The image shows a variety of e-readers and tablets. From left to right, there is a small smartphone-style device, a large tablet displaying a page of text, a smaller tablet, a large tablet with a physical keyboard, and another tablet displaying a page of text. The devices are arranged in a slightly overlapping row.

MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 13

## De digitale revolutie als trend

### Smart Phones




The image shows several smartphones. On the left, there are three iPhones stacked. In the center, there are three Android smartphones standing upright. On the right, there is a large smartphone, possibly a Windows Phone, standing upright. The devices are arranged in a group, showing different models and orientations.

MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 14



## Landgraaf



	Banen	Vestigingen	% werk
<b>Totaal</b>	<b>11.010</b>	<b>2.050</b>	<b>100</b>
waarvan economische kernsectoren:			
Logistiek	90	22	1
Industrie high tech, chemie	1.290	78	12
Life sciences	20	6	0
Smart services	290	143	3
Toerisme en recreatie	930	n.b.	8

**Bedrijventerreinen**  
De gemeente Landgraaf heeft 123 hectare bedrijventerrein; hier zijn ruim 2800 mensen werkzaam.

**Bedrijven aansluitend bij LED agenda**  
Sofine Foods, Dupont Filaments-Europe, Xella Cellenbeton, Mayfran International, Iso-Techniek Boomen, Eijfferts Int. Transport Service, Vriesveem De Berg.

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 15

## Wie van u ziet ...





de markt  
veranderen?



concurrenten  
opkomen?



zijn marges  
krimpen?



toekomstige  
uitdagingen?

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 16



Wie van u ziet ...





de markt  
veranderen?



concurrenten  
opkomen?



zijn marges  
krimpen?




toekomstige  
uitdagingen?

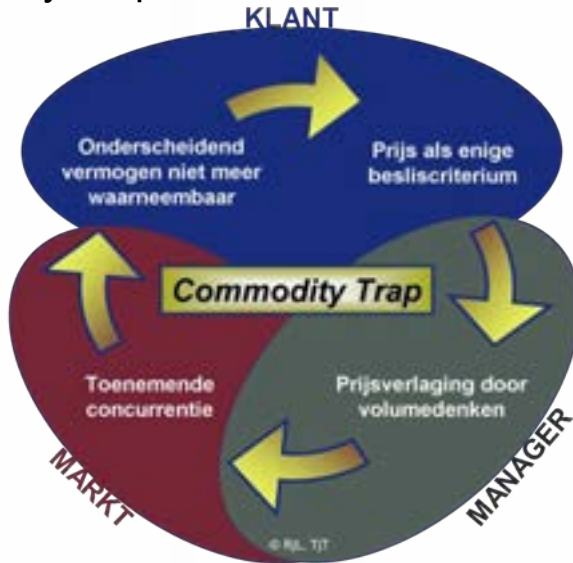
← Welke mogelijkheden kunnen diensten bieden? →

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 17

Commodity Trap



KLANT



MARKT

MANAGER

© P&L TIT

<https://berenschotstrategies.wordpress.com/2011/02/01/commodity-trap-deel-1/>

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 18

Landgraaf?

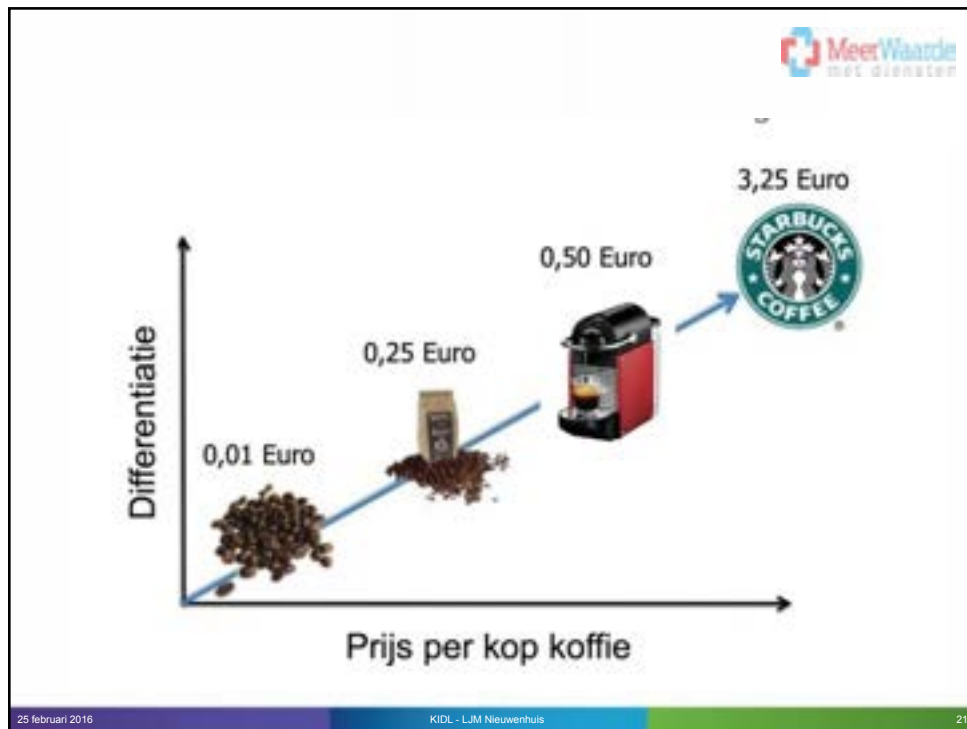
  
  


25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 19

U betaalt 600% – 800% meer ...


25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 20



## Wat is een dienst?

het toepassen van  
competenties  
ten gunste van  
een andere partij




## Diensten vs Producten

MeerWaarde met diensten

Kenmerken van diensten:

- ontastbaar (intangible)
- interactie tussen de producent en consument
- moeilijk om diensten op voorraad te produceren
- de kwaliteit is moeilijk reproduceerbaar


Maar gaat het eigenlijk wel om de verschillen tussen diensten en producten?



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 23

## Product of dienst?

MeerWaarde met diensten



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 24

## Product of dienst?



25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

25

## Product of dienst?



25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

26


Product of dienst?



MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 27

Product of dienst?



MeerWaarde met diensten

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 28



## Product of dienst?



25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

29

## Product of dienst?

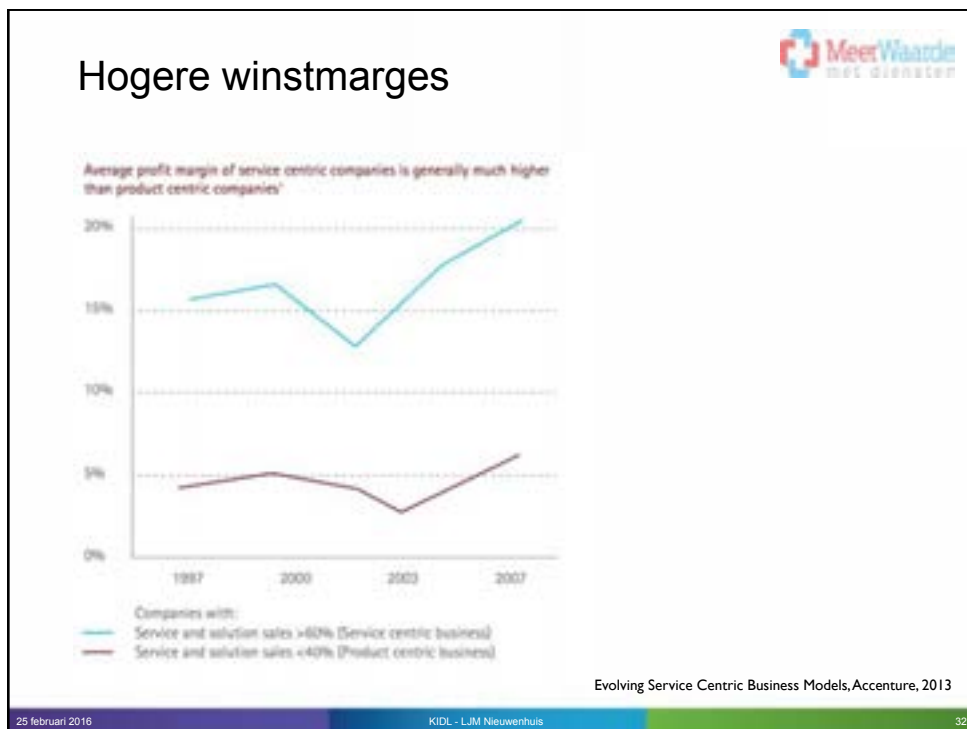
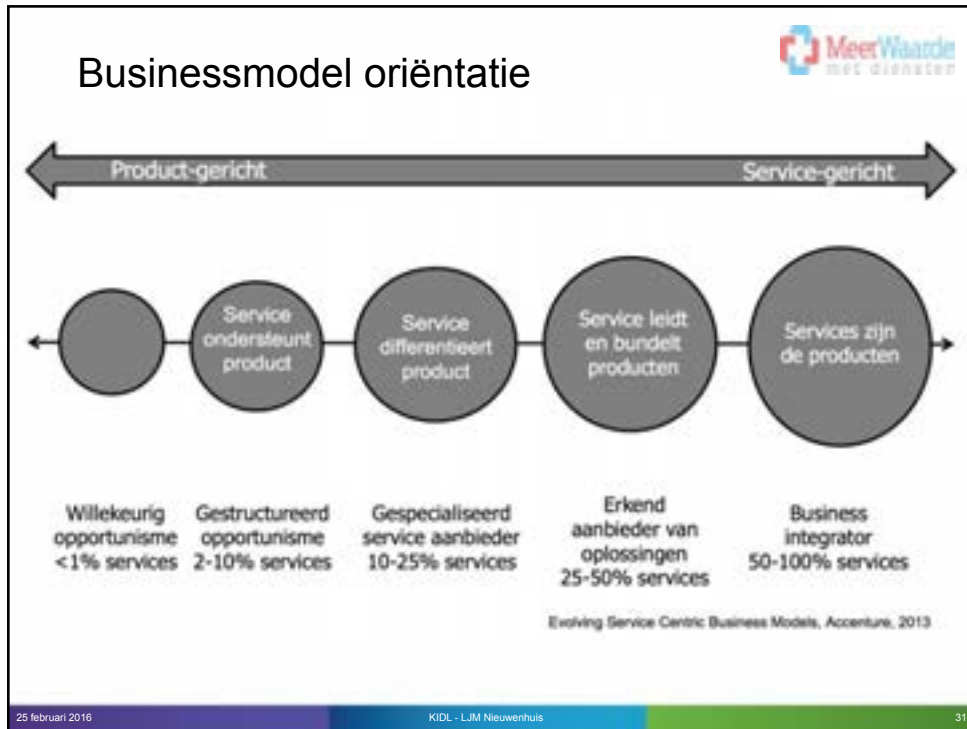


25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

30





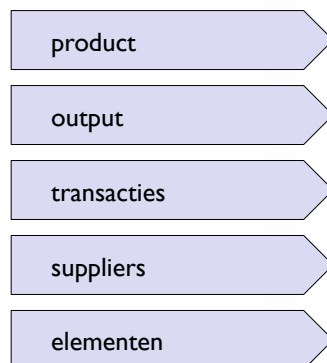
## “Servitisering”

Servitisering is een business model innovatie waarin bedrijven opschuiven van het verkopen van producten naar het verkopen van geïntegreerde producten en diensten met als doel:

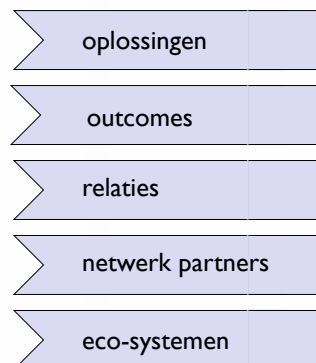
- beter voorzien in de behoefte van de klant,
- verbeteren van de bedrijfsresultaten en
- verbeteren van de concurrentiepositie.

## Business Model wordt complexer

Van een wereld van ...



Naar een wereld met...



A. Neely, O. Benedettini, and I. Visnjic, "The servitization of manufacturing: Further evidence," *th Eur. Oper. Manag. Assoc. Conf.*, Jan. 2011.

## MeerWaarde met diensten

### Waarom nieuwe of betere diensten?

- Economisch perspectief
  - steeds moeilijker om te concurreren op prijs
  - lagere lonen en sneller stijgende productiviteit
  - er is een grote markt van bestaande producten
  - diensten hebben meestal grotere marges
- Markt perspectief
  - klanten willen flexibiliteit en risicospreiding
  - scherpere afbakening van kernactiviteiten
  - toenemende technologische complexiteit
- Duurzaamheidsperspectief
  - beter en efficiënter gebruik van grondstoffen
  - diensten kunnen producten vervangen
  - nieuwe businessmodellen creëren andere prikkels



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 35

## MeerWaarde met diensten

### Product-service systeem

waarde vooral in product inhoud	product-service systeem			waarde vooral in service inhoud
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 33%; text-align: left; padding-right: 5px;">product inhoud (tangible)</div> <div style="width: 33%; text-align: right; padding-left: 5px;">service inhoud (intangible)</div> </div>			
puur product	<b>A</b> product georiënteerd	<b>B</b> gebruiks-georiënteerd	<b>C</b> resultaat georiënteerd	puur service
	1. product gerelateerd 2. advies en consultancy	1. product lease 2. product huren/delen 3. product pooling	1. activiteiten management 2. betalen per service eenheid 3. functioneel resultaat	

A. Tukker, "Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet," Bus. Strateg. Environ., vol. 13, no. 4, pp. 246-260, Jul. 2004.

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 36

## Product georiënteerde diensten



- Product gerelateerde diensten: producent verkoopt niet alleen het product maar verkoopt ook diensten die nodig zijn in de gebruiksfase van het product
  - onderhoudscontract
  - financieringsregeling
  - verbruiksartikelen
  - innameregeling
- Advies en Consultancy: producent verleent ook advies over hoe het verkochte product het meest efficiënt kan worden gebruikt
  - organisatiestructuur rondom het gebruik
  - optimalisering van een productie-eenheid in een fabriek

A. Tukker, "Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet," *Bus. Strateg. Environ.*, vol. 13, no. 4, pp. 246-260, Jul. 2004.

25 februari 2016
KIDL - LJM Nieuwenhuis
37

## Gebruik georiënteerde diensten



- Product lease: de producent blijft eigenaar van het product en draagt het eigendom niet over.
  - degene die least betaalt een bedrag voor het gebruik maar heeft wel direct en onbeperkte zeggenschap over het product
- Product huren of delen: ook hier blijft de producent eigenaar van het product en is ook verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud en reparatie.
  - in vergelijking met leasen heeft de gebruiker niet onbeperkte rechten op het gebruik. Het product wordt achtereenvolgens door verschillende partijen gebruikt.
- Product pooling: lijkt sterk op huren of delen met het verschil dat het hier gaat om gelijktijdig gebruik.
  - car pooling

A. Tukker, "Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet," *Bus. Strateg. Environ.*, vol. 13, no. 4, pp. 246-260, Jul. 2004.

25 februari 2016
KIDL - LJM Nieuwenhuis
38

## Resultaat georiënteerde diensten



- Activiteiten management/outsourcing: uitbesteden van een deel van de dienstverlenende activiteiten aan een derde partij.
  - kwaliteit bewaken met prestatie indicatoren
  - voorbeelden: catering, schoonmaak, postkamer
- Betalen op basis van output: inzetten van een standaard product waar de gebruiker betaalt voor de output
  - betalen per gemaakte kopie van een kopieermachines
  - beheer, onderhoud, reparatie, vervanging ligt bij producent.
- Functioneel resultaat: uitbesteden van het behalen van een resultaat (niet van de activiteit, zie boven)
  - “lekker” klimaat in plaats van een klimaatregelingssysteem
  - “goede oogst” in plaats van de verkoop van pesticiden

A. Tukker, "Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet," *Bus. Strateg. Environ.*, vol. 13, no. 4, pp. 246-260, Jul. 2004.

25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

39

## NS, AnsaldoBreda en de Fyra?



T. Baines and H. Lightfoot, *Made to serve*. John Wiley & Sons, 2013

25 februari 2016

KIDL - LJM Nieuwenhuis

40



## Voor u gaat servitiseren...

- Hoe worden klanten zich bewust van hun behoefte aan uw product of dienst?
- Hoe vinden de klanten wat u in de aanbieding heeft?
- Hoe nemen klanten uiteindelijk hun besluit bij u af te nemen?
- Hoe bestellen en kopen uw klanten uw product of dienst?
- Hoe levert u uw product of dienst?
- Wat gebeurt er nadat uw product of dienst is afgeleverd?
- How wordt uw product geïnstalleerd?
- Hoe wordt uw product of dienst betaald?
- Hoe wordt uw product opgeslagen?
- Waar gebruikt de klant uw product precies voor?
- Wat hebben klanten nodig als ze uw product gebruiken?
- Hoe zit het met terugnemen of omwisselen van uw product?
- Hoe wordt uw product gerepareerd en onderhouden?
- Wat gebeurt er als uw product niet meer gebruikt wordt (of weggegooid)?

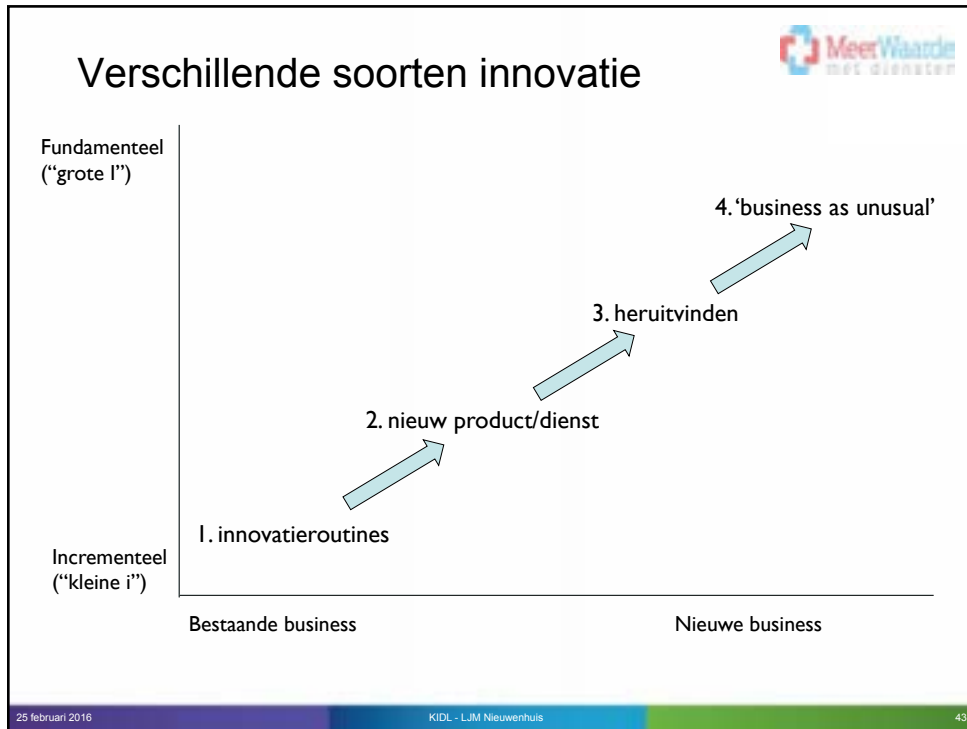
25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 41



## Uitdagingen bij servitisering

- Business Model Innovatie
- Missie, visie, strategie
- Klantinzichten en nieuwe ideeën
- Product- en service-identificatie
- Lifecycle portfolio management
- Design effectiviteit en service marketing
- Organisatieverandering en implementatie
- Concretisering diensten concepten – service design
- Business case design
- Organisatieverandering en service cultuur

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 42



### Innovatie: is soms meer dan eens heruitvinden!

- Nokia
  - papier fabrikant
  - rubber producent
  - elektriciteitskabels
  - telecomapparatuur
  - mobiele telefonie
  - smart phone gemist

MeerWaarde met diensten

NOKIA Connecting People

25 februari 2016      KIDL - LJM Nieuwenhuis      44



 **MeerWaarde**  
de dienst

## 'De innovatie tienkamp' (bron Jacobs. Innovatieroutines)

- *Verbind strategisch profiel, bedrijfsmodel met innovatie*
- *Maatschappijgerichtheid: 'verziendheid' (inzicht in trends)*
- *Klantgerichtheid: 'bijziendheid' (ken uw klant)*
- *Ambitie en durf: onderneem, bepaal doelen*
- *Doorontwikkelen: ontwikkel door en zorg voor nieuwe projecten*
- *Leren van reële getallen: 'meten is verbeteren', creëer inzicht in belangrijke prestatieaspecten van de organisatie*
- *De beste mensen zoeken: innovatie is voor alles mensenwerk*
- *Ambiance, open cultuur: optimaliseer horizontale samenwerking tussen units en verticale samenwerking*
- *Integratie in sterke netwerken: 'wat u wil bereiken, kan steeds minder alleen'*
- *Focus en commitment*

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 45

## Landgraaf


	Banen	Vestigingen	% werk
<b>Totaal</b>	<b>11.010</b>	<b>2.050</b>	<b>100</b>
<i>waarvan economische kernsectoren:</i>			
Logistiek	90	22	1
Industrie high tech, chemie	1.290	78	12
Life sciences	20	6	0
Smart services	290	143	3
Toerisme en recreatie	930	n.b.	8

**Bedrijventerreinen**  
*De gemeente Landgraaf heeft 123 hectare bedrijventerrein; hier zijn ruim 2800 mensen werkzaam.*


**Bedrijven aansluitend bij LED agenda**  
*Sofine Foods, Dupont Filaments-Europe, Xella Cellenbeton, Mayfran International, Iso-Techniek Boomen, Eijfferts Int. Transport Service, Vriesveem De Berg.*

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 46

## Service Innovation Dashboard



<http://www.serviceinnovationdashboard.com>



25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 47

## Interesse? Neem contact op



 provincie limburg  
 gesubsidieerd door de Provincie Limburg



 Maastricht University

 service science factory  
 research | business | education

 LIOF

 Services Valley

 SMART SERVICES HUB

Bart Nieuwenhuis  
[bart@pbfinnovatie.nl](mailto:bart@pbfinnovatie.nl)  
 06-52455327

25 februari 2016 KIDL - LJM Nieuwenhuis 48