

Servicizing

Ype Wijnia en John de Croon

31 mei 2013

Op 11 april werd aan de TU Delft een workshop gehouden over servicizing¹. Servicizing komt erop neer dat leveranciers geen producten meer verkopen, maar de functionaliteit die dat product voor de gebruiker heeft. Een bekend voorbeeld hiervan is de greenwheels auto. Hierbij sluit je een abonnement af, waarmee je op alle greenwheels service punten een auto kunt gebruiken. De functionaliteit van een auto dus, zonder de zorgen van het bezit. Ander voorbeelden zijn het i-tune bestandje, of de spotify muziekdienst. Bij digitale media koop je alleen een gebruiksrecht en in het geval van spotify kun je alleen online luisteren. Maar dan wel naar veel meer nummers dan je zelf ooit bij elkaar zou kunnen verzamelen. Voor zowel de auto als de spotifydienst geldt dat je een vergelijkbaar of groter serviceniveau krijgt tegen een fractie van de kosten. Bij de auto zit er alleen wel een beperking aan. Bij langdurig gebruik kan je beter een auto huren en bij grootgebruik is een eigen auto nog steeds aantrekkelijker, al is een leaseauto natuurlijk ook een dienst en geen product.

De onderzoeksvraag die in de Delftse workshop op de achtergrond speelde was of servicizing een bijdrage kan leveren aan duurzaamheid middels de ontkoppeling van de economische groei en het grondstoffengebruik. Tot op heden was er een sterk verband tussen die twee. Economische groei betekende groei van het energieverbruik, wat erop neerkwam dat er meer olie, gas en steenkool uit de grond gehaald werd. Met die energie werden meer producten gemaakt, wat ook weer grondstoffen vroeg. Met het concept van servicizing heb je minder producten nodig om eenzelfde hoeveelheid mensen te bedienen, terwijl ze per individu minder maar in totaal meer voor het product betalen. Dat zou dus betekenen dat er meer economische waarde aan dezelfde hoeveelheid grondstoffen wordt toegekend. Dan is er dus economische groei mogelijk zonder dat er extra grondstoffen gebruikt worden. Het antwoord op de vraag lijkt dus een onomwonden 'ja'. De werkelijkheid is helaas ingewikkelder, precies de reden dat er een groot onderzoeksproject loopt. Het extra geld dat namelijk door de servicizing gegenereerd wordt, komt ook weer in de economie terecht en de vraag is natuurlijk waar dat aan besteed wordt. Om het maar heel cynisch te stellen: als mensen met het geld dat ze besparen een keer extra op vliegvakantie gaan, dan komt er van die grondstoffenbesparing natuurlijk helemaal niets terecht. En dat natuurlijk nog afgezien van de vraag of de productie of het gebruik van een voorwerp het meest beslag legt op grondstoffen.

Ook in de professionele wereld zie je overigens een trend naar servicizing. Lang geleden begon dat met kopieermachines, die erg duur in aanschaf waren. Een fabrikant gaf ook de optie dat de klant per kopie kon betalen. De fabrikant zou dan zorg dragen voor het onderhoud en de fabrikant vervangt de machine ook op tijd. Zeker voor kleinere bedrijven die niet kritisch afhankelijk waren van de kopieermachine was dit een veel aantrekkelijker aanbod. Over de gehele levenscyclus betaalde je uiteindelijk wel meer, maar met de service was er veel meer flexibiliteit. Bij de overgang naar een paperless office kon je de machine zonder extra kosten terugsturen naar de leverancier.

Ook in de asset management wereld heeft servicizing zijn intrede gedaan. De reden is overigens niet altijd kostenbesparing, maar kan ook in kwaliteitsverhoging en ontzorging gevonden worden. Neem bijvoorbeeld iets simpels als kantoorautomatisering. In een zeer beperkte omgeving kan je veel zelf doen. Naar de winkel, computer plus software kopen, data erop zetten (die uiteraard zeer regelmatig gebackupt is) en draaien. Maar als je met verscheidene mensen werkt en bestanden wilt kunnen delen wordt dat al snel lastiger. Dan moet je een gedeelde schijf hebben en protocollen om daar de bestanden ook op te krijgen. Dat kan verschrikkelijk ingewikkeld worden en niemand heeft tijd of zin om zich de noodzakelijke vaardigheden eigen te maken. Maar om er nu een specialist voor in dienst te nemen, dat is ook weer zoiets. Ziehier de uitkomst die de cloud biedt. Je neemt een abonnement op een opslagsservice op het web en je kan met iedereen bestanden delen zolang je online bent. Bij de dienstverlener lopen zeer veel specialisten rond die ervoor zorgen dat de laatste stand der

¹ http://www.spreeproject.com/?page_id=15 en <http://www.youtube.com/watch?v=C8rTORZLIUU>

beveiligingstechniek wordt toegepast, waarmee je data ook echt veilig is. Pas als je echt groot bent kan het weer uit om er eigen specialisten op te zetten. Al kan er in specifieke toepassingen met zeer geheime documenten natuurlijk een dwingende reden zijn om juist niet in de cloud te werken.

Maar gaat dit ook op voor assets die echt in de kern van het productieproces zitten? Stel je bent een koekjesfabrikant die zeer speciale bolussen bakt met een pedant afgezaagd onderkantje. De zaagmachine in dit proces is echt klantspecifiek en kan alleen voor deze bolussen ingezet worden. Nu kan je natuurlijk een leverancier zoeken die een pedante zaagsnede als service levert, maar onze inschatting is dat die niet heel dik gezaaid zullen zijn. Het is immers een uniek product. Natuurlijk kan je die machine wel financieren, leasen of huren, maar gezien de onmogelijkheid de machine elders te hergebruiken zal dit een lange termijn contract zijn. Dan is er dus niet zoveel verschil meer met het echt bezitten van de machine. Maar hoe meer de functionaliteit van het product gestandaardiseerd is, hoe makkelijker het zal zijn om de dienst in te kopen. Dit kan heel ver gaan, tot aan het kopen van boorgaten in de olie-industrie toe. Die worden namelijk vaak niet zelf geboord, maar door echte specialisten, ondanks het feit dat het boren naar olie toch wel als kernactiviteit van de olie-industrie gezien kan worden.

De praktijk blijkt overigens vaak nog ingewikkelder. De oliemaatschappij bestelt een boorgat bij een gatenleverancier om olie mee te kunnen winnen. Die gaat dan op zoek naar het geschikte platform om op de specifieke locatie het gat te kunnen boren. Dit platform wordt vaak gehuurd van andere specialisten die allerlei offshore technologie aanbieden. Dat platform wordt dan bemand met een lokale bemanning, die niet per se ervaring met dit type platform of type gat hoeft te hebben. Als alles goed gaat krijgt de oliemaatschappij het gewenste gat in de grond, de boormaatschappij krijgt hiervoor betaald en daarmee wordt de huur van het platform en het salaris van de bemanning voldaan. Iedereen tevreden. Maar wat nu als het niet goed gaat.

We horen als antwoord dikwijls dat de oplossing een prestatiecontract is. Stel dat dit in dit voorbeeld het geval is. Wanneer de gatenleverancier een bepaalde prestatie die boven een afgesproken norm ligt haalt (bijvoorbeeld een boorgat voor een bepaalde capaciteit dat binnen een bepaalde tijd beschikbaar is), krijgt de gatenleverancier als dank een mooie bonus. De oliemaatschappij heeft door die prestatie een hogere output (meer olie) dat weer resulteert in een hogere omzet. Iedereen blij dus. Is de prestatie lager dan afgesproken (het gat is later beschikbaar), dan krijgt de gatenleverancier een 'malus'. De oliemaatschappij heeft dan als het ware een korting op de dienstverlening van de gatenleverancier om de omzetsderving (enigszins) te compenseren.

Maar stel je voor dat het boren fout gaat en er heel veel olie uit de bron lekt. Wie is er dan verantwoordelijk? Wat nu als het boren vertraging oploopt omdat de verhuurder het platform niet goed heeft onderhouden? Of stel dat de gatenleverancier geen gat in de grond boort maar een gat in platform? Wie is er dan verantwoordelijk? Wie is eigenlijk de asset owner, de asset manager of de service provider? En wat is dan die asset?

Lastige vragen, waar niet zo een twee drie een antwoord op te geven is. Dat gaan we in de laatste alinea dan ook niet doen. Ergens zweeft alleen de notie rond dat de uiteindelijke opdrachtgever ook eindverantwoordelijk gehouden wordt, zoals bij de olieramp in de golf van Mexico ook gebeurde. Je kunt als opdrachtgever in een dergelijk geval wel een mooi prestatiecontract hebben en de leverancier een malus geven, maar in wat heb je daaraan als je leverancier als een gevolg daarvan failliet gaat? Is de ingekochte dienst dan wel een ontzorgende service, of is het stiekem een olievat vol onbeheersbare risico's?