

Onderzoek: de toegevoegde waarde van dienstverlening

Succesvolle voorbeelden van bedrijven die dienstverlening aan hun product hebben toegevoegd zijn IBM en General Electrics. Deze bedrijven hebben een succesvolle 'move' gemaakt van bedrijven waar producten centraal stonden naar 'service providers'. Er zijn echter ook mislukkingen. Intel is het niet gelukt te veranderen van een chipfabrikant naar een bedrijf dat web-based services aanbiedt. En Boeing lukte het niet om financiële services succesvol te maken. Het is dus de vraag onder welke condities dit transitieproces (i.e. van product naar product + service) succesvol is.

Voordelen van het bieden van additionele services zijn gelegen in het kenmerkende karakter van diensten. Omdat diensten ontastbaar zijn, zijn ze niet zo makkelijk te standaardiseren en zijn ze meer kennisintensief. Als een aanbieder dienstverlening aan zijn producten toevoegt, neemt zijn uniciteit toe, is zijn 'offering' moeilijker te kopiëren en wordt zijn aanbod waardevoller voor klanten. Uiteindelijk zal dit leiden tot een toename in bedrijfswaarde.

In onderzoek van Fang, Palmatier en Steenkamp stond de vraag centraal of het toevoegen dienstverlening aan producten de waarde van het bedrijf in kwestie vergroot. Voor dit laatste is een meetinstrument gehanteerd (Tobin's q) dat gebaseerd is op aandelenkoersen. Het onderzoek had betrekking op 477 Amerikaanse beursgenoteerde productiebedrijven die tussen 1990 en 2005 een 'service transition' strategie hadden gevolgd.

Andere onderzoekers hadden in 2003 al ten aanzien van de 'service-transition' strategie geconcludeerd: 'For most companies, the pain has not been worth the gain'. Fang, Palmatier en Steenkamp identificeren op basis van hun onderzoek een aantal kritieke factoren die het (financiële) succes van 'service transition' strategie bepalen:

- Om een 'service transition' strategie te doen slagen, moet een bedrijf fors investeren in sales. Omdat veel managers op korte termijn resultaten worden afgerekend, kunnen zij zich het niet veroorloven de sales-organisatie langzaam op te bouwen. De onderzoekers geven aan dat de sales-organisatie direct al 20 à 30% van het personeelsbestand moet bedragen.
- De aan het product gekoppelde diensten moeten voor klanten een directe meerwaarde ten opzichte van het product opleveren. Het gaat er hier dus om in het verkoopproces een totaaloplossing te kunnen bieden. Additionele

services die niet direct gekoppeld kunnen worden aan de behoefte waarin het product voorziet, kunnen de waarde van het bedrijf uithollen.

- Als in een bedrijfstak de productverkopen sterk toenemen, kan een 'service transition' strategie tot negatieve effecten leiden (waarschijnlijk omdat het dan relatief te weinig waarde toevoegt en de aandacht van het management te veel gefocust is op de productgroei).

Referentie(s)

Fang, E., Palmatier, R.W., Steenkamp, J.B.E.M. (2008), Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, vol.72, no.5, p.1-14. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.