

Servitización: ¿Serviti-qué?

“There are no such things as service or industrial sectors. There are only business sectors whose service components are greater or less than those of other sectors. Everybody is in service.”

Esta frase, pronunciada por Theodore Levitt en 1972, muestra que ya hace 4 décadas existía la sabiduría de que los servicios forman una parte elemental del mundo manufacturero e industrial: « No existen tales cosas como sectores de servicio o industriales. Todos los sectores cuentan con componentes de servicio, solo que en unos este componente tiene un peso mayor que en otros ».

Por consecuencia, se puede decir que todo el mundo está en servicios. Aún así, (sobre todo fuera del ámbito académico) sigue siendo algo excéntrico hablar de servitización y el término suena a muchos como abracadabra: « ¿serviti-qué? ».

¿Qué es entonces lo que entendemos o podemos entender por servitización, por qué nos cuesta tanto internalizar el ideario de la servitización, y por qué nos tiene que importar la servitización o la falta de interés en ella? Dicho de forma mas positiva: qué ventajas nos puede proporcionar la servitización?

Primero: ¿Qué es la servitización?

Mas que proponer una sola definición, puede ser más indicado dar un recital de “definiciones” para así mostrar diferentes aspectos y facetas del término.¹ Allá vamos:

Vandermerwe y Rada (1988) refieren a la servitización de la siguiente manera: “La tendencia entre las empresas de ir basando sus negocios más en los servicios para así ganar en competitividad en el mercado”

Baines y Lightfoot (2011) indican que es “El desarrollo por parte de empresas manufactureras de las competencias que necesitan para proveer servicios y soluciones a sus clientes (mas allá de o en lugar de su capacidad de fabricar un producto)”

Una aproximación que prefiero utilizar, es: “servitization refers to a ‘new’ way to conceive inter-firm relationships (more in partnership style, more tending towards cooperation, joint operations, risk/reward sharing), and to innovate in earnings/payment models (e.g. via pay-per-use instead of sales transactions).”

Sobre todo en la ultima “defición” resuena claramente lo que a mi modo de ver es esencial en la servitización:

¹ Nota Bene: me limito a situar la servitización dentro de un contexto industrial; en medio de business-to-business relations, aunque la servitización también tiene cabida en b2c relationships, como se puede ilustrar por ejemplo con un MP3.

La relatividad del culto de la propiedad de bienes, con una responsabilidad compartida del buen uso y el condicionamiento del bien suministrado, como consecuencia.

Otro modelo de relación proveedor-usuario: más en partenariatio y con interacción regular/continuo entre ambas partes y con un proveedor de bienes asistiendo al usuario en las operaciones para las que ese ultimo emplea los bienes suministrados

Compartiendo beneficios y riesgos del (buen) uso: risk/reward sharing entre ambas partes en vista de prolongar el el ciclo de vida del bien suministrado

Segundo: ¿Por qué cuesta tanto interiorizar sus conceptos?

Muchas empresas (manufactureras) mantienen ideas fijas respecto a la importancia relativa de productos comparados con servicios. Opinan que el cliente elige un proveedor en función de la calidad del producto tangible que suministra. Ponen el bien físico en el centro de atención. Esto representa la “lógica del producto” que es la manera dominante de pensar y de entender el mundo y el negocio en muchas empresas manufactureras. Cada vez más, sin embargo, crece la conciencia de que los clientes no necesariamente quieren comprar o ser propietario de un producto y que los productos sirven en primer lugar para sacar operaciones o funciones adelante y que el apoyo que un proveedor de producto puede dar después de la entrega de un bien es igual de importante o mas para la selección de un proveedor. A la vez esto relativiza la voluntad de los usuarios de ser dueño del bien suministrado y de apropiarse de ello vía una transacción de compra. De hecho, puede interesarles más de pagar de forma fraccionada según el uso que le dan al bien o el rendimiento que sacan de ello al usarlo en sus propios procesos de creación de valor.

Tercero: ¿Por qué importa la servitizacion o qué ventajas puede proporcionar la servitizacion?

Referiéndonos a las posibilidades de servitización dentro de un contexto industrial, encontramos muchos sectores de bienes de equipo y de bienes duraderas, donde las ventas nuevas son muy reducidas en comparacion con lo que se llama la base instalada de ventas del pasado, la cual se acumula a lo largo de los años. En esos sectores, si no cuidas a tu base instalada, puede pasar lo siguiente:

Puedes perder oportunidades de negocio por ofrecer servicios de pago alrededor de tu base instalada.

Puedes abrir la puerta para que los competidores se hagan con “tus” clientes, porque pueden tomar la iniciativa de ofrecer dichos servicios alrededor de tus productos

Puedes perder posibilidades de aprender realmente de tus clientes, porque al acompañarles en el uso de tu producto, aprendes como lo están realmente usando, de qué forma sacan valor de su uso y qué servicios o productos adyacentes les pueden interesar.

Al contrario, una empresa que implementara prácticas de servitización aumenta sus posibilidades de fidelizar a sus clientes, de escapar de la espiral de la comoditizacion por mejorar su capacidad de diferenciación y de abrir nuevas oportunidades de negocio.

Bart Kamp
Orkestra-IVC
San Sebastian, 10/11/2015