



## Damen benut de enorme kansen in service Nederlandse scheepsbouwer ontwikkelt en implementeert servicestrategie

*In 2006 besloot Damen Shipyards het vizier ook op service te richten. Vier jaar later beschikt het bedrijf uit Gorinchem over een professionele serviceorganisatie met 150 mensen en een portfolio serviceproducten dat de complete levenscyclus van een schip afdekt. De omzet van de servicetak groeit snel, en het plafond is nog niet in zicht. Director services Heino Westdijk: "Met service ben je nooit klaar. Service is immers geen product, maar een beleving".*

In 1969 baarde Damen Shipyards opzien met een revolutionair concept: bouwen in standaard series en op voorraad. Toen de huidige directievoorzitter Kommer Damen de scheepswerf in 1969 overnam, besloot hij het ontwerp van schepen zoveel mogelijk te standaardiseren.

Standaardisatie stelde Damen in staat om casco's op voorraad te leggen. Die worden vervolgens in een paar maanden tijd afgebouwd tot volwaardige sleepboten, patrouilleschepen, veerboten of baggerschepen. Voor een compleet nieuw schip is de levertijd al gauw één à twee jaar, voor veel klanten geen aantrekkelijk idee. *"De meeste kunnen geen twee jaar vooruitkijken"*, vertelt Heino Westdijk, director services van Damen Shipyards.



### Strategische keuze

Ruim veertig jaar later staat Damen Shipyards voor een nieuwe ontwikkeling die revolutionair is in de scheepsbouwindustrie. Het toverwoord is nu: **Services**. Heino Westdijk is in 2006 gestart met het op poten zetten van een grote, competente serviceorganisatie. *"Op dat vlak liggen enorme kansen"*, vertelt Westdijk. *"Onze klanten in Europa zijn professionele bedrijven die geen gezeur willen over zaken als onderhoud, docking en reparatie. In Zuid-Amerika en Afrika daarentegen hebben we klanten die vaak de kennis en kunde nog niet bezitten om schepen te onderhouden volgens West-Europese standaarden."*

De strategische keuze om flink te investeren in een serviceorganisatie maakte Damen al in 2006, dus nog voor de huidige economische crisis. Die crisis bevestigt echter dat Damen een goede keus heeft gemaakt. *"Een goede serviceorganisatie heeft dan een depend effect op de conjunctuurgevoelige business"*, stelt Westdijk.

### Versnipperd

Uiteraard deed Damen al het nodige op het gebied van services. Die activiteiten waren echter versnipperd over de verschillende afdelingen. Van enige samenhang daartussen was weinig sprake.

Als voorbeeld noemt Westdijk de garantieregeling. *"Die werd netjes uitgevoerd door de afdeling die daarvoor verantwoordelijk was. Als een klant echter na de garantietermijn met een vraag kwam, konden we hem maar in beperkte mate van dienst zijn."*



## **Organisatiestructuur**

Het eerste wat Westdijk na zijn aantreden deed, was het opzetten van een nieuwe organisatiestructuur. Om synergie te bereiken, plaatste hij de verschillende service-afdelingen bij elkaar in een pand op de werf in Gorinchem, dat speciaal daarvoor werd uitgebreid.

Op dit moment ontwikkelde de serviceorganisatie zich in lijn met de groei prognoses. Het personeelsbestand groeide evenredig snel. In 2006 stonden vijftig mensen op de loonlijst, in 2010 zijn dat er al 150. *"Daarnaast huren we nog zo'n 50 tot 60 mensen in",* weet Westdijk.

## **Serviceproducten**

Na de organisatiestructuur was het portfolio serviceproducten aan de beurt voor revisie. *"We hadden al verschillende serviceproducten, alleen sloten die niet op elkaar aan. Samen met mensen van verkoop zijn we gaan brainstormen. Wat vraagt de klant? Wat kunnen we wel en wat kunnen we niet?"*

In dit stadium kwam Damen in contact met Gordian, het adviesbureau dat gespecialiseerd is in servicelogistiek. Gordian ondersteunde het management van de serviceorganisatie en begeleidde de organisatie bij de zoektocht naar het optimale productportfolio. *"Gordian beschikt over kennis die wij binnen Damen destijds niet direct beschikbaar hadden als gevolg van het enorme aantal nieuwe schepen dat we in die tijd bouwden. Bovendien: nieuwbouw en service zijn immers twee compleet verschillende werelden".*

## **Portfolio**

In totaal heeft Damen uit de brainstormsessies een compleet pakket aan serviceproducten gedestilleerd dat de gehele levenscyclus van een schip afdekt. Dat begint al met de inbedrijfstelling direct nadat een schip is afgebouwd en loopt tot de ombouw of renovatie van een schip om de levenscyclus te verlengen.

Nieuw is dat Damen nu verschillende trainingen aanbiedt, van vaartrainingen tot technische trainingen. Klanten die willen weten hoe ze het onderhoud het beste kunnen inrichten, kunnen van Damen advies krijgen. En als een klant een kade of een dok nodig heeft, verzorgt Damen deze infrastructuur.

## **Spare parts**

Een belangrijk onderdeel van de servicestrategie van Damen is de spare parts-voorziening. Gordian helpt Damen bij de transitie van het leveren van spare parts-pakketten naar het leveren van logistieke oplossingen. Binnen Damen zijn de spare parts op basis van urgentie ingedeeld in verschillende categorieën.

- 'prime movers' zoals motorblokken en tandwielkasten: alles wat nodig is voor voortstuwing van het schip;
- 'task performers' zoals sleephaken, zoeklichten, generatoren: alles wat nodig is om de taak van het schip zo goed mogelijk te vervullen;
- standaard onderdelen zoals airco's, toiletten en reddingsboten;
- 'ship shape' zoals televisies, radio's en stofzuigers: onderdelen die best een keer gemist kunnen worden.



Daarnaast zijn alle onderdelen ook nog eens ingedeeld op zaken als kosten en beschikbaarheid:

- 'non-critical spares': onderdelen die minder kritisch zijn en het varen en uitvoeren van de taak niet beletten;
- critical spares: onderdelen die van wezenlijk belang zijn voor de inzet van het schip;
- 'spare components': complete systeemcomponenten die snel gerepareerd of vervangen kunnen worden zonder dat diepgaande sleutelkennis nodig is;
- 'capital spares': dure onderdelen (critical spares) of onderdelen met zeer lange levertijden.

### **Service levels**

Gordian heeft Damen eveneens geassisteerd bij het opstellen van de service levels, waarbij onderscheid gemaakt is tussen een bronzen, zilveren, gouden en diamanten onderhoudscontract. Van brons is sprake als een klant slechts incidenteel een beroep op Damen doet. Een zilveren onderhoudscontract houdt in dat Damen op periodieke basis langskomt voor onderhoud, bijvoorbeeld eens per kwartaal of half jaar.

De gouden variant is een full-servicecontract, waarbij Damen ook nog eens zorgt voor permanente aanwezigheid op de locatie, dokfaciliteiten en het beheer van de onderdelenvoorraad. *"Dat is het niveau dat we vandaag de dag kunnen aanbieden. Wat we daar bovenop nog willen, is een diamanten versie waarbij wij ook verantwoordelijkheid nemen voor continue optimalisatie van het onderhoudsconcept"*, stelt Westdijk.

### **Voorsprong**

Westdijk is ervan overtuigd dat Damen voorop loopt met zijn servicestrategie. Nu de vraag naar nieuwe schepen terugloopt, zullen ongetwijfeld meer scheepswerven investeren in service. *"Wij zijn hier echter al drie jaar mee bezig. Die voorsprong hebben we"*, stelt de directeur van de serviceorganisatie.

Westdijk kijkt inmiddels ook verder dan zijn eigen klantenkring. *"Onze serviceproducten kunnen ook interessant zijn voor bedrijven die geen Damen-schip hebben."* Sinds de start van de serviceorganisatie in 2006 is de omzet flink gegroeid. De groei is er echter nog lang niet uit, beweert Westdijk. *"Het plafond is nog niet bereikt."*

### **Een beleving**

Momenteel werkt Damen nog volop aan de verdere invulling van het portfolio serviceproducten. *"Eind 2010 moet de portfolie vaststaan. Dan gaan we er echt de boer mee op. Daarna blijven we echter doorgaan met het ontwikkelen van producten"*, zegt Westdijk. *"Met service ben je immers nooit klaar. Service is geen product, maar een beleving."*

Auteur: Marcel te Lindert –Freelance Journalist  
Sept 2010