

Je moet er wel wat voor doen

Service Business Transformation voorwaarde voor continuïteit maakindustrie

Doet u al mee aan de mega trend in de maakindustrie? Servitization is het veranderproces waarbij dienstverlening het fundament van een productiebedrijf wordt en bedrijven steeds meer verdienen aan services. Service onderscheidt de leiders van de volgers. Toch ligt succesvolle transformatie niet direct voor de hand. Een mooie visie op service is één verhaal, het gerealiseerd krijgen is een heel ander verhaal. Veel maakbedrijven ervaren het transformatieproces als lastig omdat het ingrijpt op alle bedrijfsprocessen. Daarnaast leidt het traject tot teleurstelling als het niet gedreven wordt op basis van klantbehoeften maar puur is gericht op eigen gewin. In onderstaand artikel leest u wat de belangrijkste factoren zijn voor een succesvol transformatieproces.

Servitization is hip

Servitization is niets nieuws onder de zon. Waarom staat het onderwerp, dat al in de jaren 80 zijn intrede deed, nu dan zo ineens enorm in de belangstelling? Het antwoord is simpel: Service is big business! Uit onderzoek van Deloitte en de Aberdeen Group blijkt dat bedrijven vandaag de dag significante omzetten en marges maken door in te spelen op een goed geoliede service business. Zo toont onderstaande tabel uit een studie van Deloitte Research dat gemiddeld 26% van de omzet van deze bedrijven gegenereerd werd door services. En in tijden van crisis en stagnerende productievolumes klinkt dat als muziek in de oren: meer service, tevreden klanten, meer business en dus blij ondernemers!

	Share of service and parts business in overall sales
Global Industry	Average (percent)
Aerospace and defense	47%
Automotive and commercial vehicles	37%
Diversified manufacturing and industrial products	20%
High technology and telecommunications equipment	19%
Life sciences/medical devices	21%
All companies	26%

Service business groeit

Gedreven door bovenstaande omzet en margepotentie transformeren industrieën wereldwijd. Het accent ligt nu vaker op dienstverlening ofwel services dan op de traditionele verkoop van kapitaalgoederen. Enkele leidende bedrijven, waarvan IBM het meest aansprekende voorbeeld is, realiseren zelfs meer omzet met services dan met andere activiteiten. Daarnaast verwachten gebruikers van kapitaalgoederen ook in toenemende mate dat de verkopende partij service aspecten zoals installatie, onderhoud, reparatie, vervanging, asset management, financiering, advies, e.d. levert. Service is daarmee geen kostenpost meer ("opdraven als er iets kapot is") maar een buitengewone kans om de klant nog beter van dienst te zijn. Dit vereist echter wel dat u als leverancier zich werkelijk verdiept in de marktomgeving van uw klant, dat u de werkelijke klantbehoefte kent en dat u als leverancier zich ook in de bedrijfsomgeving van uw klant beweegt.

Service Business groeimodel

In de white paper "Servitization in product companies" beschrijft Atos Consulting drie stappen die gezamenlijk als groeimodel door bedrijven gezien zouden kunnen worden. Transformatie vindt over het algemeen schoksgewijs plaats en onderstaande vormen zijn voor veel bedrijven logische ontwikkelstappen.

De eerste stap is de ontwikkeling van Product Manufacturer (productleverancier met daarbij behorende garantieverplichtingen) naar **Value Added Manufacturer**. De leverancier ontwikkelt zich in deze vorm naar een aanbieder van onderhoudscontracten bij zijn producten en systemen. Dit gebeurt vooral in de Business to Business markt, waar het onderhoudscontract vaak wordt gebruikt om de productiviteit van het kernproces van de klant te vergroten.

Een vervolgstap hierop is de ontwikkeling naar **Full Service Provider** waarbij de leverancier een scala van hoogwaardige onderhoudsdiensten aanbiedt zoals training, systeemintegratie en adviesdiensten. Deze vorm van dienstverlening blijkt een winstgevende en stabiele inkomstenstroom te genereren. Bedrijven als Damen Shipyards, Vanderlande, Thales en Imtech Marine ontwikkelden zich de afgelopen jaren steeds meer in deze richting.

Het ultieme Service Business model betreft de **Integrated Solutions Provider**. Bedrijven in deze categorie transformeren hun productie georiënteerde business model richting een dienstverlenings georiënteerd model, waarbij productie niet langer differentiërend is. Voorbeelden hiervan vindt u terug in de vliegtuigindustrie waar een partij als Rolls Royce afrekent op basis van vliegreuren en verantwoordelijk is voor de inzetbaarheid van de geleverde motoren. Voorbeelden uit andere sectoren zijn Canon, Océ en Xerox (uit de printerindustrie) en partijen als Huawei en Ericsson (uit de telecomsector). Deze laatste genoemde partijen managen bijvoorbeeld de complete infrastructuur van hun klanten.

Flinke hobbels te overwinnen

Het adopteren van dienstverlening als fundament voor het bedrijf heeft gezien het bovenstaande dus vele voordelen. Toch ervaren ondernemingen het als een lastig en langdurig ontwikkelingstraject. Uit interviews met partijen als Aalborg Industries, ASML, Siemens, Teleplan, etcetera blijken er flinke drempels te zijn om succesvol te transformeren richting een dienstverlenings georiënteerd model.

Één belangrijke hobbel om te nemen is de aanpassing van het bestaande businessmodel en de organisatievorm. Het nastreven van groei in service lukt namelijk niet op basis van een model dat optimaal is voor een productiebedrijf.

Daarnaast onderschatten veel bedrijven hoe lastig het is om in plaats van een concreet product een dienst te gaan verkopen. Er moet namelijk ook bij de klanten een omslag in het denken plaatsvinden wilt u als bedrijf succesvol zijn.

En misschien nog wel de meest moeilijke opgave ligt in het veranderen van uw klantbenadering. Service gericht zijn vereist namelijk dat u snapt wat uw klant drijft, dat u zijn business begrijpt en dat u uw gedrag en houding daar volledig op aanpast. U moet eigenlijk eerder dan uw klant zelf weten waar hij behoefte aan heeft. Zo creëert u aanbod voor een nog te ontwikkelen klantbehoefte. Dit vergt een sterke relatie met klanten, creativiteit en innovatiekracht.

Ook in het MKB bedrijf!

Directeuren-groootaandeelhouders in het MKB denken nog wel eens dat het transformatieproces in grote bedrijven veel gemakkelijker verloopt dan in hun eigen bedrijf. Dat is maar zeer de vraag! Wellicht hebben grote organisaties meer geld en expertise in huis. Echter, een mammoettanker van koers laten wijzigen is per definitie lastig. Een MKB transformeren kan veel sneller. De besluitvorming is immers eenvoudig. Het vereist wel lef, veranderingsbereidheid en investeringsbereidheid. Deze eigenschappen moet u echt zelf hebben. Voor allerlei andere onderwerpen zoals visie- en strategievorming, service-ontwikkeling, gedragsverandering, etc. zijn gespecialiseerde hulpverleners beschikbaar.

Succesvolle voorbeelden

Dat succes ondanks alle hobbels mogelijk is, laten bedrijven als Damen Shipyards en Alstom zien. Zij ontwikkelden zich tot bedrijven waarin Service een zeer belangrijk strategisch onderdeel van het bedrijf vormt. Een van de redenen hiervoor is dat zij een aantal zaken in het transitieproces goed begrijpen.

Een gedragen strategie en service empowerment

Een succesvolle transformatie begint met het besef in de top van het bedrijf dat Service een strategisch onderdeel van de bedrijfsvoering is en dat het niet alleen gaat om het implementeren van nieuw service businessconcepten. Het strekt verder dan het aanbieden van service aan de klant en het invoeren van nieuwe methoden en systemen. Ook aan de organisatiekracht van de onderneming moet namelijk flink worden gesleuteld. Een duidelijk commitment vanuit de top op basis van een stevige strategische heroriëntatie met de volle instemming van het MT is daarvoor noodzakelijk. In de praktijk hebben partijen vooral moeite met het feit dat Service meer dan voorheen een ander dynamiek kent. Service betekent snel handelen zonder bureaucratie en dit vereist dat beslissingsbevoegdheden op een ander niveau in de organisatie worden weggelegd.

Meer dan alleen productontwikkeling

Daarnaast dienen in het transformatieproces alle ontwikkelgebieden aan bod te komen. Succesvolle bedrijven investeren dan vooral ook in ontwikkeling van de organisatie, de servicecultuur en in de competenties van medewerkers op alle niveaus. De service organisatie van Damen Shipyards bijvoorbeeld werd compleet hervormd. Het sturen op service gericht gedrag was en is een belangrijk aandachtspunt in de bedrijfsbesturing. Een goede (proces)begeleiding en een ondersteunend communicatieproces tijdens de transitie zijn daarbij cruciaal.

Blijf trouw aan u zelf

Een andere veel gemaakte fout is dat bedrijven in hun tomeloze ambitie zichzelf voorbij lopen. Belangrijk is daarom een aanpak te kiezen die past bij de situatie van het bedrijf. Vragen die daarbij aan bod dienen te komen zijn onder andere:

- hoe bent u gekomen tot waar u nu bent en wat waren succesfactoren/valkuilen?
- past uw ambitie bij uw bestaande organisatievolwassenheid?
- wat is uw huidige markt- en ketenpositie?
- hoe goed of slecht presteert uw organisatie en waarom?
- wat zijn verbeterpunten in uw processen, besturing, organisatie of informatievoorziening?
- zijn benodigde competenties en mentaliteit aanwezig?

Natuurlijk zijn er nog veel meer zaken die het transitieproces beïnvloeden en de kans op succes bepalen. Denk hierbij aan alle interne bedrijfspolitieke krachten die op u afkomen, de ontwikkelingen in de markt (zowel van uw klant als concurrent), en allerlei personele invloedsfactoren (beschikbaarheid van de juiste resources). Laat u echter niet weerhouden! Graag geven wij u een goede tip mee:

Staat u op het punt om uw bedrijf serieus te ontwikkelen van Maintenance-as-a-cost bedrijf naar Service-as-a-profit bedrijf of bent u hier inmiddels mee gestart? Wees dan niet bang om langzaam voorwaarts te gaan. Wees bang om stil te staan! Wij dagen u uit om de stap vooruit te zetten.

Jan – 2013