

# GROEIEN MET ZELFSTANDIGE SERVICE- EN ONDERHOUDSAFDELING

ACHTSTE EDITIE SERVICE & MAINTENANCE CONGRES 2014

Waar service en onderhoud voorheen vooral 'dienstbaar' waren, worden ze tegenwoordig steeds meer onderdeel van het primaire proces in de maakindustrie en andere kapitaalintensieve sectoren. Operational excellence en innovatie zijn daarbij de sleutelwoorden. Die service- en onderhoudsbusiness duurzaam en winstgevend inrichten, was het centrale thema van de achtste editie van het Service & Maintenance Congres SMC'14, dat in februari in Breda werd gehouden.

## Mikrocentrum

### ONDERSTEUNING ASSET OWNERS

Bij de invulling van het lezingenprogramma voor SMC'14 werkte het Mikrocentrum, organisator van het congres, onder meer samen met het Dutch Institute World Class Maintenance en Gordian Logistic Experts. DI-WCM streeft voor de kapitaalintensieve industrie (asset owners) naar een optimale beschikbaarheid van kapitaalintensieve goederen en installaties tegen zo laag mogelijke levensduurkosten, dit moet de concurrentiepositie verbeteren ten opzichte van de opkomende economieën. Gordian ondersteunt bedrijven onder andere in hun transitie van leverancier van assets naar leverancier van meer (performance based) services.

### INVESTEREN IN INNOVATIE

Service en maintenance hebben in dat perspectief alles met elkaar te maken, zegt senior programmamanager Corina van Unen. "Het

doel is te zorgen dat assets langer meegaan, in financieel, duurzaamheids- en milieutechnisch opzicht. Naast de techniek staan de bedrijfsprocessen centraal.

Dat innovatie in deze sector inderdaad hoog op de agenda staat, bleek dit najaar nog uit onderzoek onder netwerkpartners van DI-WCM.

Een derde van de respondenten verwachtte tussen de vijf en tien procent van het maintenancebudget, of zelfs meer, te investeren in innovatie. Als aandachtsgebieden noemden ze onder meer condition-based maintenance met slimme sensoren, 3D-technologie, augmented reality, robotica, asset management en managementprocessen.



Jürgen Donders:  
"Service Business Transformatie is een wenselijke innovatierichting voor veel bedrijven, maar gaat gepaard met totaal veranderende business modellen waar veel CEO's huiverig voor zijn."

### MAINTENANCE MANAGEMENT

#### Focus op operational excellence

Jan Willem Vernhout was dagvoorzitter voor het congresonderdeel Maintenance Management. Hij werkt voor CoThink, dat bedrijven faciliteert en traint in het oplossen van problemen. De focus ligt op operational excellence. "Tata Steel heeft onlangs een intern document gepubliceerd met de toekomstvisie op onderhoud, geënt op operational excellence."

"Ze zien dat onderhoud een essentiële bijdrage levert aan betrouwbare installaties die nodig zijn om de klanten te kunnen bedienen. Natuurlijk blijft onderhoud voor bedrijven uiteindelijk een kostenpost, maar als je er geld aan uitgeeft, doe het dan op zo een manier dat het maximaal bijdraagt aan je bedrijfsdoelstellingen. In West-Europa kun je het je niet meer permitteren om een slecht presterende installatie of IT-omgeving te hebben. Vroeger kwam je daar misschien nog mee weg, nu vertaalt de impact van slecht onderhoud zich meestal direct in klachten van de interne of externe klant."

#### Werkprocessen op hoog niveau

Een tweede keynote kwam van Vlisco, het Helmondse bedrijf dat topkwaliteit modestoffen (gebatikt textiel) levert voor de West-Afrikaanse markt. "Door hun werkprocessen op een hoog niveau te houden – met hoge kwaliteit productie, gemotiveerde medewerkers en een veilige installatie – weten ze de concurrentie uit China te overleven. Ze hebben mensen die al vele jaren in onderhoud werken, dus de kennis is er. Het gaat erom hen erbij te betrekken en het verbeterproces met het team op gang te krijgen en in stand te houden." Dat is gelukt, zoals gemarkeerd door de verkiezing van Vlisco's Ton Huibers tot Maintenance Manager van het Jaar 2013 (een initiatief van de Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud, NVDO, in samenwerking met iMaintain).

### SERVICE MANAGEMENT

Jürgen Donders was dagvoorzitter voor het congresonderdeel Service Management. De



"Assets moeten langer meegaan, in financieel, duurzaamheids- en milieutechnisch opzicht", vindt Corina van Unen.

verkoop van producten stond van oudsher centraal in de business-to-business maakindustrie.

### Omzet handhaven en groei realiseren

"Onderhoud en services dienden enkel ter ondersteuning. In toenemende mate echter proberen bedrijven van hun service- en onderhoudsafdeling een zelfstandige business te maken. Hun doel is de omzet te handhaven en groei te realiseren, gelet op de toenemende mondiale concurrentie en de veranderende klantbehoeftes. Waar voorheen fysieke producten voldeden, neigt de vraag van de klant steeds meer naar geavanceerde diensten die waarde toevoegen aan de bedrijfsvoering."

Dat stelt Hilbrand Rustema, directeur van Noventum Service Management. Hij presenteerde de bevindingen van een wereldwijd onderzoek naar de drijvers van groei, nu en in de toekomst. "Waar veel bedrijven groei hoog op de agenda hebben staan, weet maar een selecte groepje die groei daadwerkelijk te realiseren. De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de snelst groeiende bedrijven zich kenmerken door een breed, coherent portfolio aan groeistrategieën, waarin services een belangrijke rol spelen."

### Klantgericht innovatievermogen

Ook benadrukte Rustema waarom services op de strategische agenda van het bestuur thuishoort. Zo blijkt 'klantgericht innovatievermogen' een van de belangrijkste succesfactoren voor het realiseren van ambitieuze groeidoelstellingen. "Dit heeft er mee te maken dat outside-in georiënteerde bedrijven beter zijn in het identificeren van klantbehoeftes en daardoor beter weten hoe ze toegevoegde waarde kunnen leveren aan hun klanten."

"Deze klantgerichte innovatie blijkt veelal te resulteren in de ontwikkeling van geavanceerde services. Tot slot valt op dat veel bedrijven denken heel klantgericht te zijn, maar dat de praktijk anders uitwijst. De diepgang van een echte outside-in klantgerichte bedrijfsoriëntatie



"Asset verplaatst zich. Door veranderingen is flexibiliteit noodzakelijk, zeker ook bij de bouw en het onderhoud van complexe projecten," aldus André Zijdeveld van Heerema.

lijkt veelal te worden onderschat, hoewel veel bedrijven hun focus proberen te verleggen, vallen ze gemakkelijk terug in hun oude patroon."

### ZELFSTANDIGE SERVICESBUSINESS

Service-innovatie stond ook centraal in de keynote van Ramon Caanen, Vice President Services Innovation, Global Business Services Canon. Het bedrijf kent van oudsher een verdienmodel met inkomsten uit de verkoop van printers, van bijbehorende toners en inkt, en van diensten rondom deze producten. Deze services kunnen variëren van de meer traditionele onderhoudscontracten en all-inclusive pay-per-click contracten tot het overnemen en beheren van complete printerparken (Managed Print Services).

### STRATEGISCH GROEIDOMEIN

#### Services ontwikkelen in groeiende domeinen

Business Services is een van Canon's strategische groeidomeinen, vertelt Caanen. "De traditionele vorm van Document Outsourcing staat onder druk. Traditionele print- en postkamers draaien minder volume en de marges krimpen, onder meer vanwege de transitie naar digitaal. We zullen dus mee moeten veranderen en services moeten ontwikkelen in groeiende segmenten. Hoewel we uiteraard een spilpositie zullen blijven innemen in de print- en postgerelateerde processen van onze klanten, zullen we tevens meer, en meer complete, gegevensintensieve bedrijfsprocessen gaan managen voor onze klanten. We noemen dit Business Process Outsourcing."

#### Toonvoorbeeld

Een sprekend voorbeeld betreft het proces van technische productinformatie en documentatie. "Deze workflow omvat Authoring & Creation, Translation en Publishing van bijvoorbeeld gebruikershandleidingen, veiligheidsinstructies en lesmateriaal. Deze documenten dienen vaak beschikbaar gemaakt te worden in zowel papieren vorm als in diverse digitale uitingen, zoals websites of mobiele apps voor de service-technicus. Het compleet beheren van dit soort processen betekent op een hoger niveau waarde

toevoegen aan het bedrijfsproces van onze klanten, en past binnen de benoemde groeidomeinen voor Business Services."

### Modulaire diensten

Caanen ondersteunt met zijn Global Services Development team binnen de Canon Groep de landen en regio's bij deze omslag in hun dienstenbusiness. "Een kerncompetentie bij het succesvol lanceren en uitrollen van nieuwe services betreft de mate waarin je in staat bent om op te schalen in alle stappen van het complete service delivery process, oftewel schaalbaarheid. Ons antwoord hierop is het concept 'service kit'. De service kit staat symbool voor het 'productiseren', ofwel het zoveel mogelijk modulair opbouwen en standaardiseren van de nieuwe dienst. Hiermee bereiken we een grotere snelheid, efficiëntie, consistentie en kwaliteit in het wereldwijd uitrollen van services." □

### Inlichtingen

[www.mikrocentrum.nl](http://www.mikrocentrum.nl)



Ramon Caanen: "We moeten mee veranderen en services ontwikkelen in groeiende segmenten."



Hilbrand Rustema: "Bedrijven denken heel klantgericht te zijn, de praktijk is wel een anders."