

Link bevaart fabrikanten en technisch dienstverleners:
drie vragen, zeven antwoorden

KOSTPRIJS VOOR SERVICE GEACCEPTEERD

door Hans van Eerden

Tegenwoordig behoort bij menige onderneming service tot het kernproces en hangt er een navenant prijskaartje aan. 'Inmiddels hebben klanten geaccepteerd dat service een kostprijs heeft, mits we 'toegevoegde waarde' leveren.' In tijden van crisis is dat mooi meegenomen. 'De groei in service loopt dit jaar in de dubbele cijfers, terwijl de verkoop van producten lager ligt.'

VRAAG 1

Zijn service en aftersales voor uw bedrijf klantenbinders of kernprocessen?

Ger van der Endt
Directeur Trumpf
Nederland



'Een kernproces dat een aparte businessunit voor zijn rekening neemt. Daar werken 23 van onze veertig medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor installatie en inbedrijfstelling van de bewerkingsmachines die we leveren, (preventief) onderhoud, storingsoplossing en levering van onderdelen en gereedschappen. Zo nodig maken we gebruik van de *competence centers* voor service en development van ons moederbedrijf in Duitsland.'

VRAAG 2

Hoe krijgen service en aftersales een plaats in uw businessmodel?

'Gratis is service bij ons niet. Wij kennen uiteenlopende contractvormen van eenvoudig tot all-in. We hebben een helpdesk voor telediagnostiek en teleservice. Bij dat laatste nemen we bij ons op kantoor de besturing van een machine bij de klant over. Alle machines die we leveren kunnen wij online benaderen. We werken niet met resultaatverplichtingscontracten. Dat willen we wel, maar het betekent dat we ook eisen aan de klant moeten stellen. Klanten vragen daar nog niet echt om.'

VRAAG 3

Hebben service en aftersales onder druk van de downturn meer aandacht gekregen in de bedrijfsvoering?

'Het belang van service groeit omdat klanten zich geen stilstand kunnen veroorloven. Maar het bijzondere aan deze crisis is dat er minder vraag naar service is vanwege de lagere bezettingsgraden. Normaal doen we bijvoorbeeld om de tweeduizend uur onderhoud aan een machine. Vorig jaar was dat na zes of zeven maanden draaien bereikt, nu duurt dat langer. Toch willen we onze nieuwe plannen voor een all-in kostenstructuur actief gaan promoten. Daarbij kunnen klanten voor de instandhouding van hun machine een vast tarief per machine-uur betalen.'

[Lees verder op pagina 25](#)

Rinus van Kasteren
Endress+Hauser
Servicemanager
Benelux



Edwin Veldkamp
Directeur Veldkamp



Staf Seurinck
General manager
Industries,
ABB Process
Automation Division



VRAAG 1

'Beide. Endress+Hauser ziet service als kern-activiteit, onder meer om meer klanten-loyaliteit te genereren. Daarnaast moeten we als service-afdeling, met zestig van de in totaal 180 medewerkers, onze eigen broek ophouden. Service kunnen we niet betalen uit de marge op producten. Wij behoren overigens tot de weinige fabrikanten die zich in de laatste tien jaar van sensorleverancier naar *services & solutions provider* ontwikkelden. Inmiddels hebben klanten geaccepteerd dat service een kostprijs heeft, mits we 'toegevoegde waarde' leveren.'

'Service is onze *core business*. Wij zijn als technisch dienstverlener met 65 personeelsleden gespecialiseerd in de verpakings- en grafische industrie. Daarvoor leveren we service op locatie en in onze werkplaats met alle technische faciliteiten onder één dak. Wij verzorgen revisies en verrichten montage-, storings- en onderhoudswerk. We trekken bijvoorbeeld graag en veel de overall aan voor Amerikaanse en Aziatische machinebouwers die geen eigen servicemensen in Europa hebben.'

'Beide. Service was altijd al een kernproces, maar het is tegelijk een enorme klantenbinder. Wij bieden twee soorten service: *lifecycle services* op de ABB *installed base* en *full service*. Daarmee helpen we klanten hun proces te optimaliseren, hun productiviteit te verhogen en de kosten per eenheid te verlagen. Daarbij zijn we niet gebonden aan ABB-producten. We nemen het servicemanagement over en daarmee de verantwoordelijkheid voor het klant-proces. Zo kunnen we medewerkers van de klant overnemen, een bonus/malus op productiviteit afspreken en zelfs contracten afsluiten op basis van bijvoorbeeld productie-output.'

VRAAG 2

Service is vaak onderdeel van een totaal-oplossing: levering van instrumenten, systemen en diensten zoals engineering, projectmanagement, inbedrijfname en onderhoud. Onderhoud is een breed terrein, van helpdesk, training, inspectie en kalibratie tot volledig beheer. In 2005 begonnen we bij Heineken een totaal onderhouds- en beheer-concept. Dat concept slaat aan in branches als food, afvalwater en farma. Klanten zoeken één partner voor levering en beheer volgens een *performance-based contract*. Kernpunt daarin is continue verbetering van de operatie bij de klant op kosten, kwaliteit en beschikbaarheid.'

'Service in de breedste zin is ons bestaansrecht. Wij zijn een betrouwbare, flexibele partner die uitgaat van kwaliteit en knowhow. Toegevoegde waarde leveren wij door advies over de aanpak van onderhoud en verbeteringen. Daardoor levert de realisatie en afronding van projecten geen verrassingen op. Turnkey blijft 'key' voor onze business. Een revisie is vaak complex; turnkey aannemen lijkt dan risicovol. Maar wij vinden dat klanten voor investerings-beslissingen moeten weten hoeveel het ombouwen en/of onderhouden van hun oude machines gaat kosten.'

'Van gratis service zijn we lang geleden afge-stapt. Al vijftien jaar geleden kreeg ABB een afzonderlijke service-divisie. Nu is service echter onderdeel van de productgroepen, omdat een aparte service-unit geen aansluiting op producten heeft. Wij willen namelijk de *loop* sluiten, informatie uit service terug-koppelen naar productontwikkeling. Vorig jaar hebben we een servicestrategie uitgerold. Die kent afhankelijk van de activiteit verschillende modellen, van basisservice op een product tot full service. In sommige gevallen is service zelfs de kern van wat wij leveren en verdienen we op het onderliggende product niets.'

VRAAG 3

'De groei in service loopt dit jaar in de dubbele cijfers, terwijl de verkoop van producten daalt. De groei zit vooral in performance-based contracten en in contracten voor preventief onderhoud. Het aantal inbedrijfnaam daalt, terwijl kostenbesparende en kwaliteitsverhogende services groeien. Bij Endress+Hauser Benelux is service nu de derde productgroep. Die krijgt al geruime tijd voldoende aandacht in de bedrijfsvoering; wij investeren in uitbreiding van de dienstverlening aan de klanten.'

'Ja, wij werken voor veel machineleveranciers en productiebedrijven. In deze tijden staan hun marges onder druk en leeft bij hen de wens met minder kosten hetzelfde of meer te produceren. Wanneer wij hier een goede invulling aan kunnen geven, is de waardering van de klant groot. Dat betaalt zich voor ons in de toekomst terug. Deze dienstverlening brengen wij nu extra onder de aandacht. Revisie is interessant als de kostprijs minder dan vijftig procent bedraagt van de aanschafprijs van een nieuwe machine. Wij kunnen dat vaak snel uitrekenen vanuit een database met allerlei machine- en offertegegevens.'

'Grote investeringen bij onze klanten blijven uit. Wel heroverwegen ze hun onderhouds- en beschikbaarheidsstrategie. Ze willen meer uitbesteden en zoeken partners voor resultaat-gebonden verbintenissen. Ook krijgen we meer vraag naar *lifetime extension*: langer doorgaan zonder upgrade. De belangstelling voor full service groeit, maar de lange trajecten daar naartoe leveren niet meteen meer business op. Het gaat daarbij om kostenreductie en om productieverhoging op de bestaande installaties. Dat laatste is echter nu even niet aan de orde.'

[Lees verder op pagina 27](#)

Thomas Pehrson
Directeur
Festo Nederland



Willem Vertregt
Directeur
Cofely Services



Jan van der Wel
Directeur
Technolution



VRAAG 1

‘Termen als *total cost of ownership* en machinelevenscyclus geven aan dat voor Festo service een kernproces is. Onze businessunit Service moet zijn eigen broek ophouden. De servicemonteurs helpen bij de opstart van projecten en de ingebruikname van machines en geven trainingen over het gebruik, met veiligheid als belangrijk aspect. Onze service-ingenieurs moeten van alles verstand hebben en zijn als het ware onze ambassadeurs. Belangrijk zijn ook de dealers, die dichtbij de klant zitten. Wij trainen hen onder meer in het zoeken van storingen. Zo investeren we veel in de keten om aftersales breed in Nederland te kunnen aanbieden.’

‘Voor Cofely Services BV is service een honderd procent kernproces. Wij verzorgen onderhoud, technisch beheer en *facility management* voor gebouwen en technische installaties in een aantal marktsegmenten. En Cofely NL-breed groeit het belang van services. We zien bij de Cofely-regionetwerkbedrijven, die zowel projectrealisatie als onderhoud doen, een verschuiving van nieuwbouw naar langjarig onderhoud, ook voor installaties van derden. Op 1,2 miljard euro omzet van Cofely in Nederland (voorheen GTI, Fabricom Oil & Gas en Axima Services, red.) is al ruim 400 miljoen onderhoudsgebonden.’

‘Bij ons als technisch automatiseerder gaat het bij service allereerst om het meedenken met de klant in een project en hem adviseren over verbeteringen. Dat is voor ons een belangrijke klantenbinder. Klanten in de hightech-markt verwachten dat we kritisch meedenken. Daarnaast verlenen we service op de automatiseringsoplossingen die we leveren. Klanten zoeken steeds vaker een partner om het beheer van hun systemen voor lange tijd geregeld te hebben, om te zorgen dat ze in de lucht blijven en dat wij beschikbaar zijn om in te grijpen als dat nodig is. Dat wordt met *service level agreements* geregeld.’

VRAAG 2

‘Voorheen werkten de servicemonteurs volgens uurtje-factuurtje. Nu bieden we serviceproducten steeds mee op een andere basis aan, zoals energiemangement. Service komt als product steeds meer op tafel, al vergeten zelfs oem'ers nog wel eens om service te leveren. Festo komt met steeds meer tools voor energiemangement en diagnostiek. Aan de elektrische kant gebeurt dat al langer, maar nu zijn er ook tools voor diagnostiek tot op componentniveau voor pneumatiek: hoe je een veilig pneumatisch systeem moet definiëren, installeren en onderhouden.’

‘Voor Cofely NV stuurt landelijk een overlegorgaan van onderhoudsmanagers de beweging richting onderhoud. Een centraal *competence centre* helpt daarbij. Dat betreft onder meer management- en informatiesystemen, het standaardiseren en verbeteren van onderhoudsmethodieken en het inrichten en optimaliseren van onderhoudscontracten. We werken nu binnen Cofely in verschillende sectoren met een veelheid aan contractvormen, van alleen ‘mensen leveren’ tot zeer hoogwaardige outputcontracten. We stroomlijnen dat tot een portfolio van contractvormen en onderzoeken werkbare vormen van prestatiecontracten.’

‘Het oplossingsgericht meedenken met de klant zit inbegrepen in wat wij leveren. Soms is er wel sprake van zelfstandige dienstverlening, bijvoorbeeld als de overheid ons vraagt hoe een bepaald project het beste kan worden aanbesteed. Maar meestal gaat het terloops en zien onze mensen vanzelf zaken die kunnen leiden tot nieuwe ideeën, en op termijn tot mogelijke opdrachten voor ons. Als wij bijvoorbeeld bij een klant zien dat in zijn product componenten voorkomen die *obsolete* worden, dan wijzen we hem daarop, zodat hij actie kan ondernemen. Dan zou het kunnen gebeuren dat die klant vervolgens voor een redesign bij ons komt.’

VRAAG 3

‘Klanten laten steeds vaker bestaande machines reviseren. Ook is er meer vraag naar trainingen, zowel in open inschrijving als op maat. Verder wordt het voor Festo steeds belangrijker om – ook via de service – dichtbij de eindgebruiker te zitten en niet alleen bij de machinebouwers. Het is cruciaal om de behoeften van die gebruikersgroep te kennen. Kennis en competentie zijn cruciaal in service, bij onze dealers en bij Festo zelf.’

‘De nieuwbouwmarkt is nu veel krappere, er is algemeen een beweging richting onderhoud en renovatie. Cofely Services werkt vooral met contracten voor vijf tot vijftien jaar. Dat werkt dempend tijdens een crisis. Opdrachtgevers willen het onderhoud goedkoper inrichten zonder het contract te verbreken. Ze trekken zich terug richting outputsturing, terwijl ze twee jaar geleden nog meer op controle en inputsturing zaten. Ook kunnen wij aan een nieuw contract bijvoorbeeld energiebesparingen koppelen. We investeren daarbij in energetische rendementsverbetering en delen vervolgens mee in de opbrengst van de energiebesparing.’

‘Wij merken niet veel van een verschuiving in de balans tussen innovatieprojecten en service. Tachtig procent van onze omzet komt van bestaande, vaste klanten. Dat is nu een prettige strategie, die beide partijen continuïteit biedt. Het neerleggen van het complete beheer van een systeem bij ons gebeurde al langer door eindgebruikersklanten (zoals overheden en energie- en telecombedrijven, red.), maar neemt nu ook toe bij oem'ers. Een trend is voorts dat we, met name in de eindgebruikersmarkt, op een steeds hoger niveau met de klant over een project praten – niet meer alleen over de techniek, maar vooral over wat het op te lossen probleem is en de dienstverlening die het systeem moet ondersteunen.’