

Belang van ketenintegratie in onderhoud neemt toe

# Onderhoudsman gaat in toevallige mate netwerken

*Is het gedaan met innovaties op het gebied van onderhoud of niet? Het antwoord op deze vraag ligt voor de hand. Zolang er in het Thialf-stadion nog wereldrecords gereden worden, zal ook de ontwikkeling binnen het vakgebied onderhoud niet stilstaan. Voldoende aanleiding een gesprek te arrangeren met twee heren die hun sporen op het gebied van onderhoud ruimschoots verdiend hebben en nog steeds innoverend bezig zijn. OTM sprak met Mark Haarman en Guy Delahay van het consultancybureau Mainnovation over vernieuwingen in onderhoud.*

DOOR FLIP WUBBEN

**Welke vernieuwingen ziet u in het onderhoudsvak?**

Haarman: "Om dat te kunnen beantwoorden, moet we eerst leren om op een andere manier naar onderhoud te kijken. Niet meer als vakgebied, maar meer als markt. Een markt waarin een vijftal partijen een dominante rol spelen." (zie afb. 1) "Centraal in deze markt staat de asset owner. Dit is een verzamelnaam voor alle bedrijven die technische systemen in eigendom hebben en onderhouden. Rondom de asset owner zijn de toeleveranciers gepositioneerd. Een beetje zoals in de vroegere reclame van de Koninklijke Luchtmacht. Hierbij zag je rond de centraal opgestelde F16-piloot allerlei mensen – variërend van kok tot vlieginstrucenteur – die nodig waren om de F16 te laten vliegen. In ons marktmodel onderscheiden we vier toeleveranciers: leveranciers van installaties en reserve delen, van technische services, van kennis en van software."

Delahay: "Als gevolg van een toenemende concurrentie tussen de toeleveranciers en het verontrustende tekort aan technisch personeel, zien we op dit moment twee belangrijke ontwikkelingen. De eerste is een vergaande integratie tussen toeleveranciers en asset owners, ook wel ketenintegratie genoemd; de tweede is de vor-

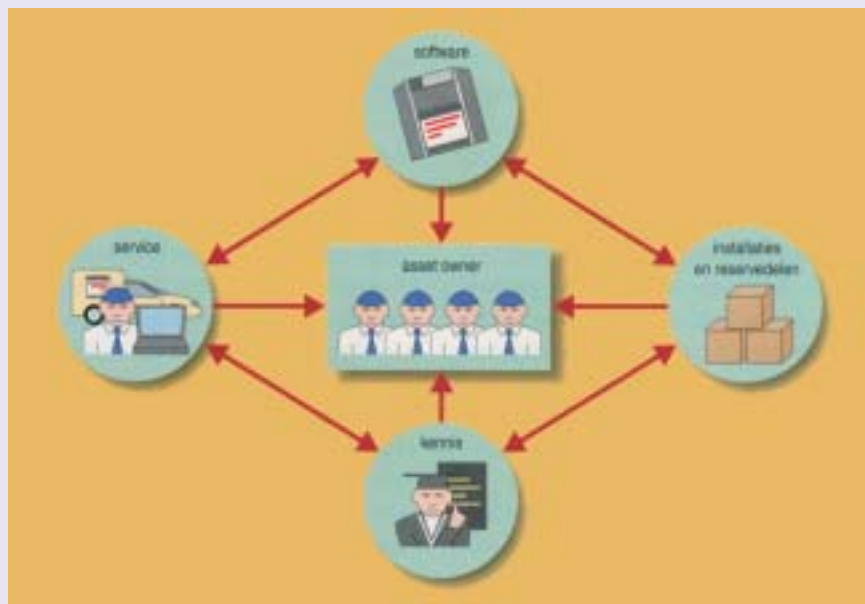
ming van gestructureerde samenwerkingsverbanden tussen verschillende asset owners. We hebben deze ontwikkeling de onderhoudsnetwerken genoemd."

**Wat is de oorzaak van deze ketenintegratie?**

Delahay: "Door de globaliserende economie staan de toeleveranciers onder grote druk. Concurrentie komt tegenwoordig uit onverwachte hoek en de marges lopen hierdoor continu gevaar. De algemene managementliteratuur leert dat je in der



gelijke gevallen de keuze hebt tussen twee opties: prijsreductie of differentiatie. Het zal je niet verbazen dat veel bedrijven kiezen voor het laatste. Differentiëren kan op vele manieren. De meest geëigende techniek is het leveren van aanvullende dien-



Afb. 1. Spelers in de onderhoudsmarkt

# mende



De oprichters van Mainnovation (v.l.n.r.): Mark Haarman, Guy Delahay en Hans Arends (foto: Fotobureau 't Sticht)

sten naast je basisproduct of dienst. Een juiste keuze van de aanvullende dienst kan tot een onderscheidende concurrentiepositie leiden." (zie kader)

Haarman: "In de praktijk zie je duidelijk de tendens dat de toeleverancier steeds meer activiteiten overneemt van de asset owner. Of het nu de staffunctie is (de interne kennisleverancier), de magazijnfunctie, of de IT-afdeling. Via de logistieke keten integreert de toeleverancier steeds verder bij de klant en wil op deze wijze zijn klanten aan zich binden. In marketingtermen wordt dit ook wel 'customer lock in' genoemd".

#### Wordt dit als een bedreiging gezien?

Delahay: "Tot voorheen zagen de asset owners deze ontwikkeling als bedreiging. Het is opvallend dat men nu meer open staat voor vergaande partnerships met toeleveranciers. Toegang tot kennis en moge-

lijkheden tot kostenreducties geven hierbij vaak de doorslag. Niet onbelangrijk, het biedt hen tevens een oplossing voor personeelstekort."

#### Is ketenintegratie de eerste stap richting een onderhoudsnetwerk?

Haarman: "Ja, maar daarnaast speelt er nog iets anders. Onder onderhoudsnetwerken verstaan wij de structurele samenwerking tussen asset owners onderling, los van de toeleveranciers. Het betreft hier formele netwerken, wat verder gaat dan elkaar alleen vrijblijvend bezoeken voor een rondleiding door de werkplaats. Niet geheel toevallig vinden we deze onderhoudsnetwerken terug op de vier gebieden rond de asset owner, te weten services, reservedelen, kennis en software. Dit wordt grafisch zichtbaar wanneer de onderhoudsmarkten rond de verschillende asset owners naast elkaar worden gelegd." (zie afb. 2)

#### Maar spares pooling is toch niet vernieuwend?

Delahay: "Nee, dat klopt. Spares pooling is niet van vandaag. Het dele van dure, kri-

## KETENINTEGRATIE IN DE PRAKTIJK

### CONTRACTOR WORDT KENNISLEVERANCIER

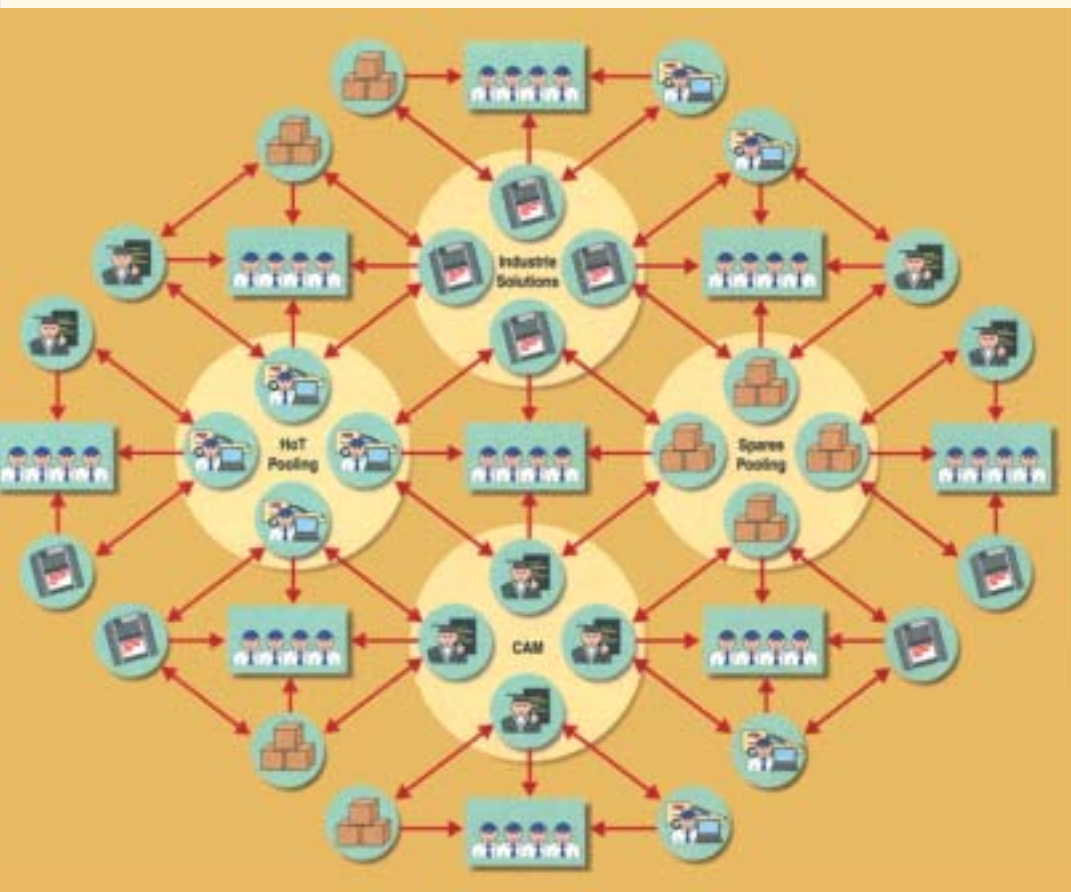
ABB Service heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van dienstenleverancier naar kennisleverancier. De ervaring leerde dat inzicht en kennis van onderhoudsmanagement een kritische succesfactor was bij het overnemen van onderhoud van een bedrijf. Een juiste inschatting van het venbeterpotentieel van een fabriek, het goed opzetten van een onderhoudsorganisatie en het succesvol runnen van deze organisatie vroeg andere kennis en vaardigheden. In de negentiger jaren heeft dit geleid tot het overnemen van diverse onderhoudsadviesbureaus in verschillende landen. Tevens is centraal een maintenance kenniscentrum opgericht waar alle onderhoudsgegevens van de business partners categorisch worden verzameld en geanalyseerd. De enorme omvang van de verzamelde data in een databank maakt onderhoudsstatistiek goed mogelijk en is inmiddels van strategische waarde.

### HANDELSHUIS WORDT LOGISTIEKE DIENSTVERLENER

GE Plastics in Bergen op Zoom heeft onlangs een groot deel van haar voorraad reservedelen uitbesteed aan UTT. UTT is een relatief jong bedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in het logistiek beheer van MRO-goederen (Maintenance Repair en Operations). Onder logistiek beheer verstaat UTT niet alleen inkoop, maar ook assortimentsbeheer, voorraadbeheer, transport en warehousing. Dit bedrijf gaat dus verder dan het traditionele handelshuis. Zeker als men beseft dat ook het eigenaarschap van de voorraad overgedragen kan worden. Naast GE Plastics maken ook Shell en Unocal gebruik van de diensten van UTT. UTT is hiermee een voorloper in Nederland. De verwachting is dat andere handelshuizen snel zullen volgen.

### SOFTWARELEVERANCIER NEEMT SYSTEEMBEHEER UIT HANDEN

Onderzoek toont aan dat het grootste deel van de IT-kosten binnen een bedrijf veroorzaakt wordt door het beheer van de soft- en hardware en niet door de aanschaf en implementatie ervan. Om deze reden bieden softwareleveranciers zoals MRO Software (voorheen PSDI) en Datastream de zogenaamde hosting-oplossing aan. In plaats van een nieuw onderhoudspakket en de benodigde hardware aan te schaffen en te installeren binnen het eigen bedrijf, wordt bij hosting gebruikgemaakt van een centraal geïnstalleerd systeem bij de leverancier. Via internet krijgt men direct toegang tot dit systeem. De klant betaalt een vaste fee per maand of per transactie en hoeft dus niet te investeren in soft- en hardware. Nog belangrijker is dat de klant verlost is van het systeembeheer (software upgrades, server-aanpassingen, uptime bewaking e.d.).



Afb. 2. Netwerken in de onderhoudsmarkt

tische reservedelen met een laag afnamepatroon wordt in verschillende industrieën al jaren toegepast. Met name in de scheepvaart en de vliegtuigindustrie wordt deze werkwijze op brede schaal toegepast. Wij zien nu ook dat asset owners in andere industrieën openstaan voor space pooling. Deze initiatieven komen vaak voort uit de huidige aandacht voor MRO material management binnen bedrijven. Internet speelt hierbij een belangrijke rol, met pakketten zoals SparesFinder.com en BizSurplus.com. Overigens is dat niet nieuw. Het Nederlandse bedrijf Loglines had ruim drie jaar geleden al een IT-oplossing voor deze ontwikkeling. Duidelijk weer een voorbeeld dat een goed idee niet altijd automatisch tot succes leidt en dat timing cruciaal is!" Haarman: "Wat wel een nieuwe vorm van poolen is, is het zogenaamde HoT-pooling. HoT staat voor Hands on Tools en betreft het tussen bedrijven uitwisselen van monteurs. Onderhoud bij een asset owner is sterk stochastisch en veroorzaakt vaak pieken en dalen in het werkaanbod. Dit geldt tevens voor industrieën waar de shutdown een grote rol speelt. Het uitwisselen van monteurs vlak de dalen en pieken af en

verhoogt daarmee de productiviteit van de monteurs. Dit is niet alleen vanuit kostenbeheersing interessant, het lost ook een deel van de personeelsschaarste op."

#### **Vergelijkbaar met het verzelfstandigen van de TD?**

Delahay: "In veel gevallen zien we dat de HoT-pool evolueert tot een zelfstandig bedrijf. Een aparte juridische entiteit die zijn diensten en kennis aanbiedt aan verschillende asset owners in de regio. In feite is hiermee een nieuw soort contractor geboren. Het verzelfstandigen van de TD, iets wat steeds vaker voorkomt, kan hier ook onder worden geschaard."

#### **Over kennis gesproken, hoe wordt die onderhouden?**

Delahay: "Ook hiervoor worden netwerken opgebouwd. Bedrijven die vergelijkbare productieprocessen en installaties beheren, wisselen informatie uit over het onderhoudsgedrag van deze installaties. Het Amerikaanse marktonderzoeksbureau AMR heeft hier al een nieuw buzzword voor ontwikkeld: CAM, wat staat voor Collaborated Asset Management, of, vrij vertaald, gezamenlijk installatiebeheer. De volgende stap binnen CAM is het aan elkaar koppelen van de verschillende informatiesyste-

men met het internet als intermediair. Een beetje zoals Napster altijd heeft gewerkt, als je muziek wilt downloaden van het internet, geef je automatisch toestemming dat jouw muziek ge-upload wordt. Gezien de huidige voorzichtigheid rondom alles wat met internet te maken heeft, verwachten wij niet dat dit op korte termijn gerealiseerd zal worden, zeker gezien de benodigde standaardisatie van onderhoudstermen die dit initiatief met zich meebrengt."

#### **Wat zijn dan de ontwikkelingen in softwareland?**

Haarman: "Dit brengt ons tot het laatste netwerk: de Industry Solutions. Waar het afgelopen decennium het standaard onderhoudspakket geregeerd heeft, ontstaat er nu een duidelijke vraag naar branchespecifieke onderhoudspakketten. Want onderhoud is dan wel onderhoud, maar iedere branche (in marketingtermen 'Vertical' genoemd) kent toch zijn eigen specifieke eigenschappen. Zo is de shutdown alleen belangrijk in de petrochemie, hebben telecom operators te maken met rondrijdende monteurs, en is het internationale transport van reservedelen een kritisch proces binnen de baggerindustrie. Onder druk van samenwerkende branchegenoten spelen de softwareleveranciers hier driftig op in en komen ze met specifieke brancheplossingen. Verticalisering is in softwareland inmiddels niet meer weg te denken."

#### **Wat merkt de onderhoudsmanager van deze ontwikkelingen?**

Haarman: "Al deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de onderhoudsmanager nog meer afhankelijk wordt van externe partijen. De vergaande integratie met toeleveranciers en doe nauwe samenwerking met collegabedrijven vragen nauwkeurige coördinatie om teleurstellingen te voorkomen."

Delahay: "De onderhoudsmanager zal zich in de toekomst meer naar buiten moeten richten. Van het runnen van een efficiënte interne afdeling naar het opzetten van een effectieve netwerkorganisatie. Inzicht in de onderhoudsmarkt is hierbij cruciaal. Welke integratiemogelijkheden zijn er met toeleveranciers, bij welke onderhoudsnetwerken kan ik me aansluiten, hoe bouw ik een nieuw onderhoudsnetwerk op en hoe laat ik dat aansluiten op mijn interne organisatie? De onderhoudsmanager gaat dus netwerken. Je moet daarbij wel uitkijken dat het niet een vereeld borrelcircuit wordt."