



Risicomanagement in de industrie

Ben Dankbaar

BiZ-Dag 29 juni 2017

Overzicht

1. Een paar cijfers
2. Wat is industrie?
3. Personeel
4. Risico's

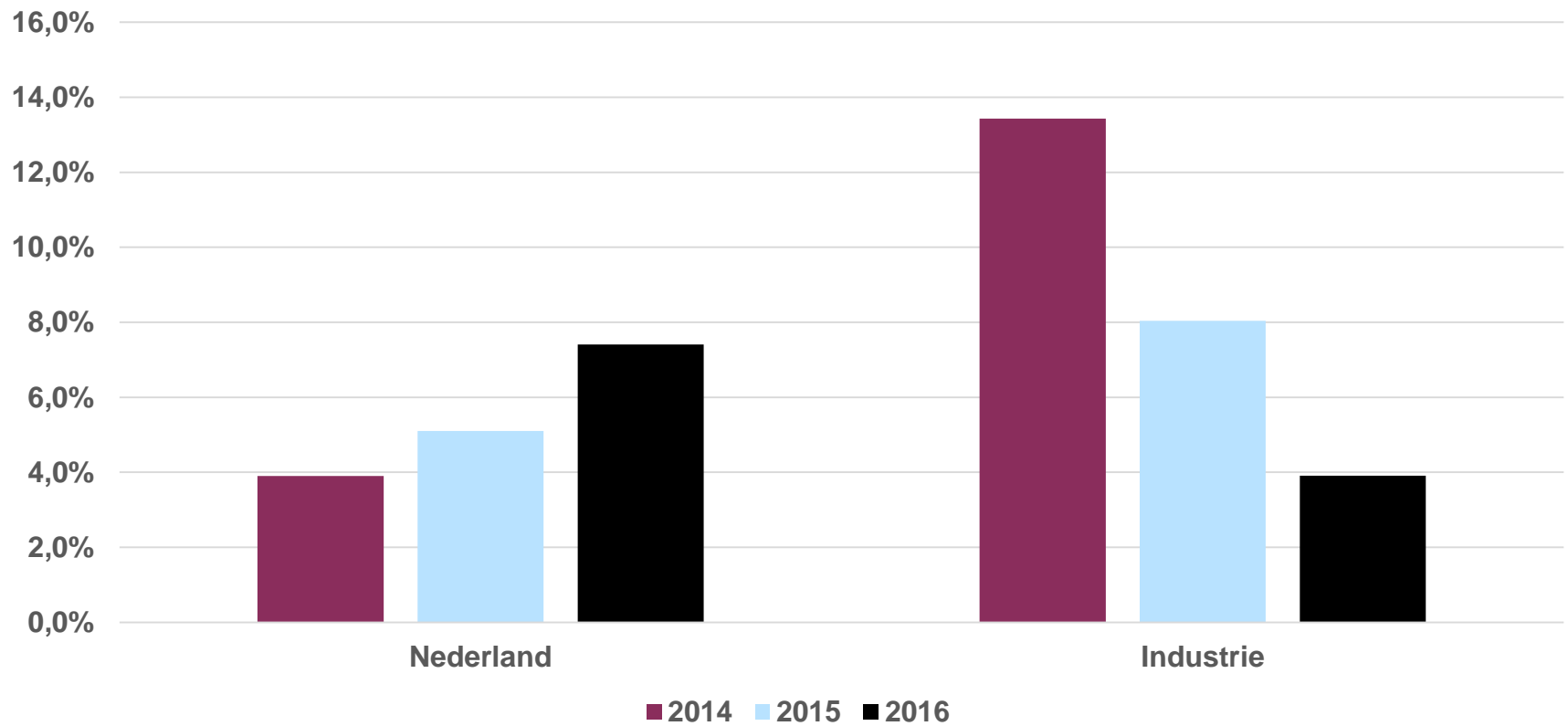




1. Een paar cijfers

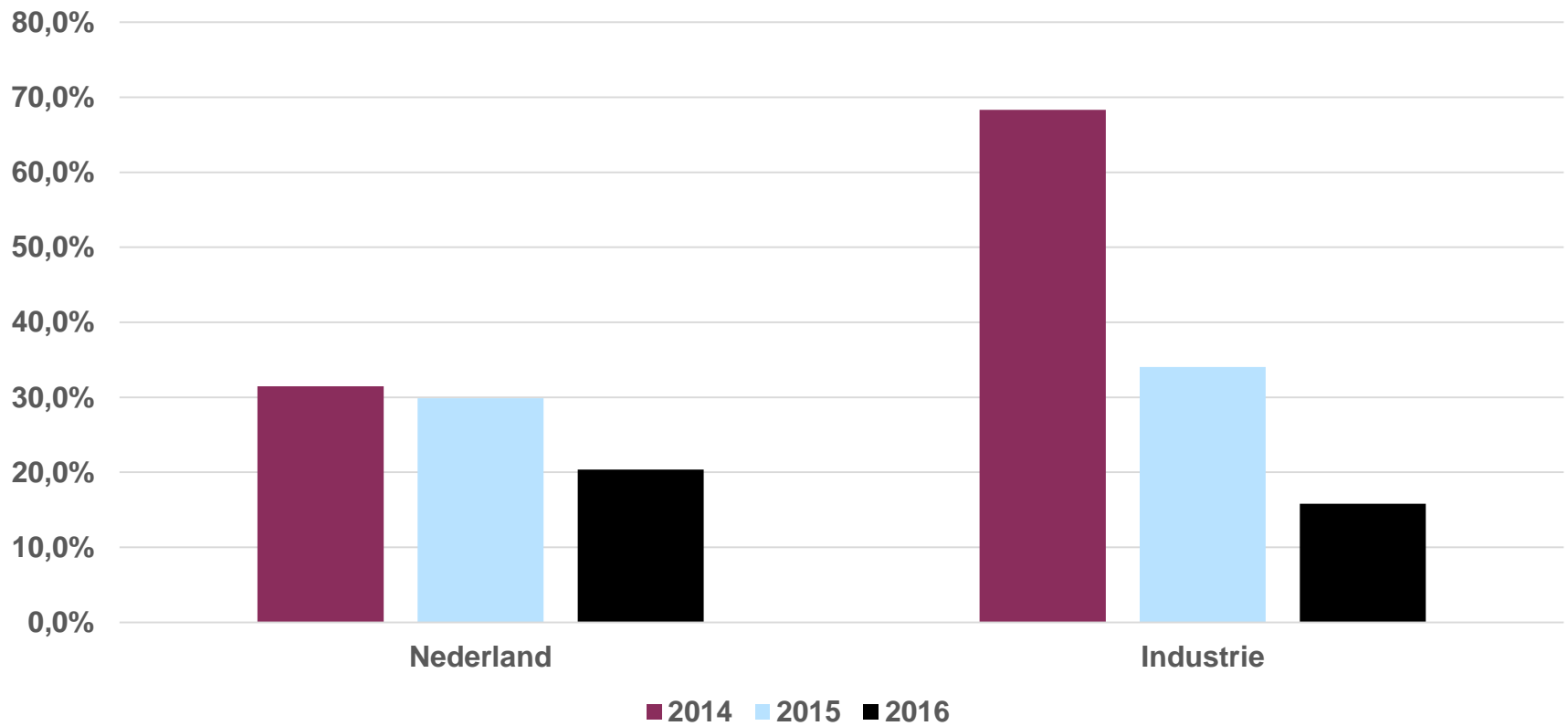
Balans: omzetontwikkeling

Omzetontwikkeling (t.o.v. voorgaand jaar)



Balans: winstontwikkeling

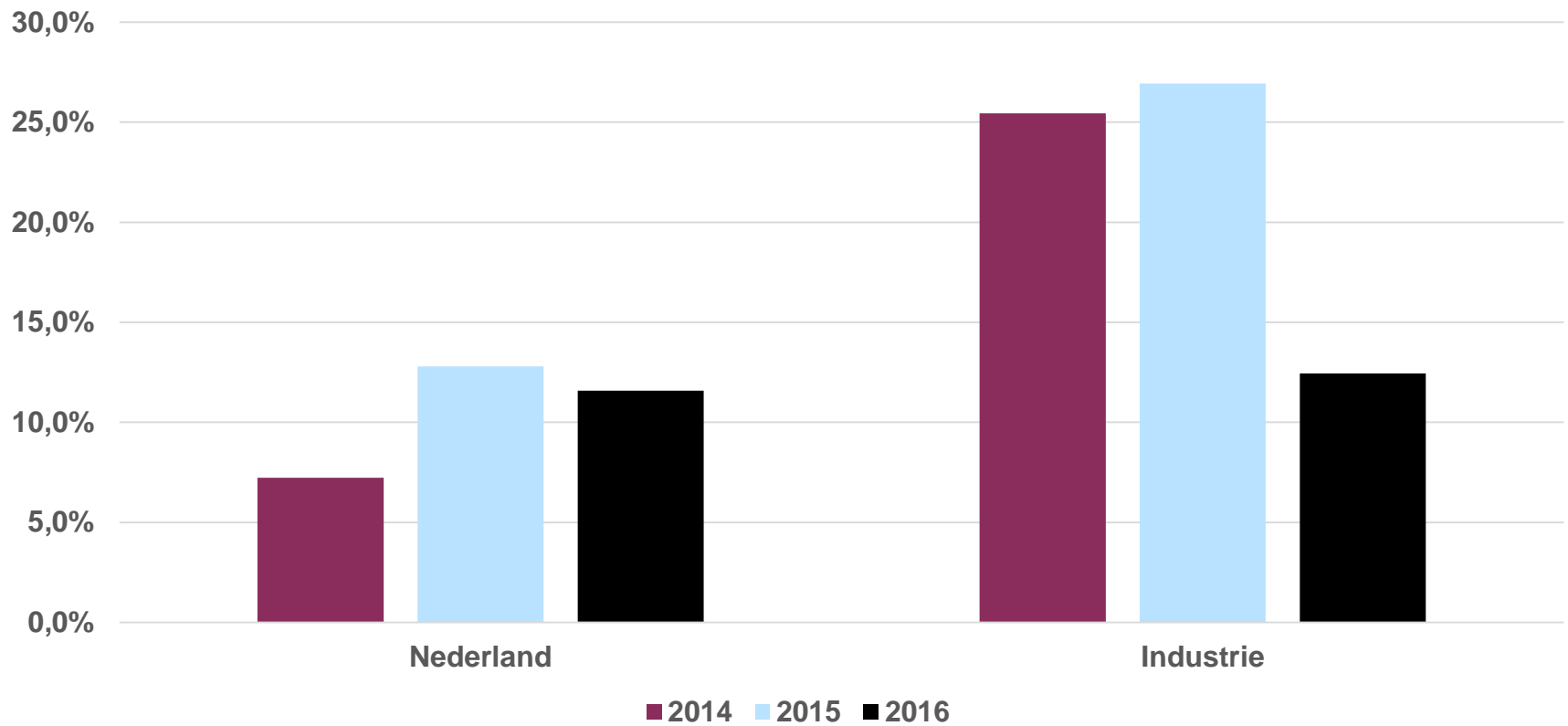
Winstontwikkeling (t.o.v. voorgaand jaar)



Financiële positie: eigen vermogen

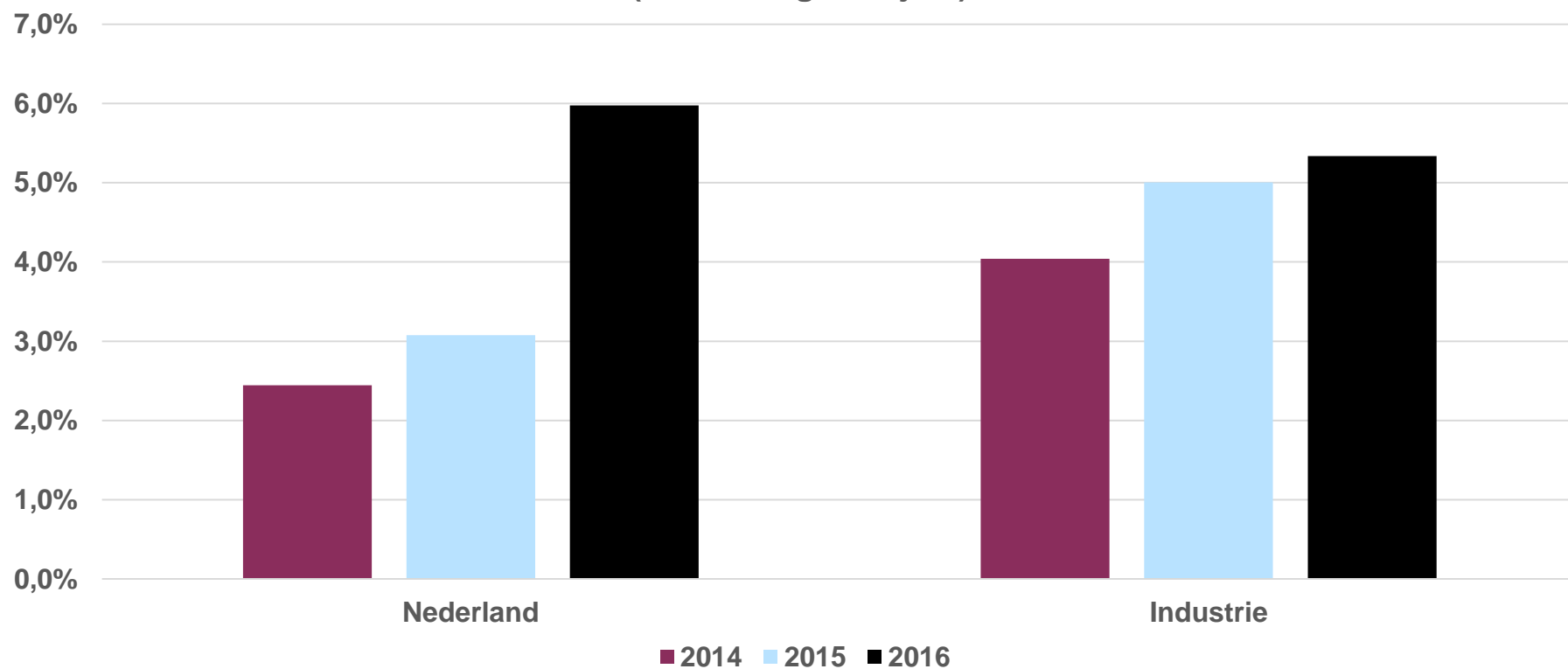


Ontwikkeling eigen vermogen
(t.o.v. voorgaand jaar)



Personeel: personeelskosten

Ontwikkeling personeelskosten (t.o.v. voorgaand jaar)



ONDERZOEK MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF

Personeelskosten drukken winstgroei mkb-bedrijven

Omzet van kleinere ondernemingen stijgt sterk, maar tekort aan personeel en omstreden zzp-wetgeving drijven loonkosten op

Gaby de Groot en Pim Kakebeeke
Amsterdam

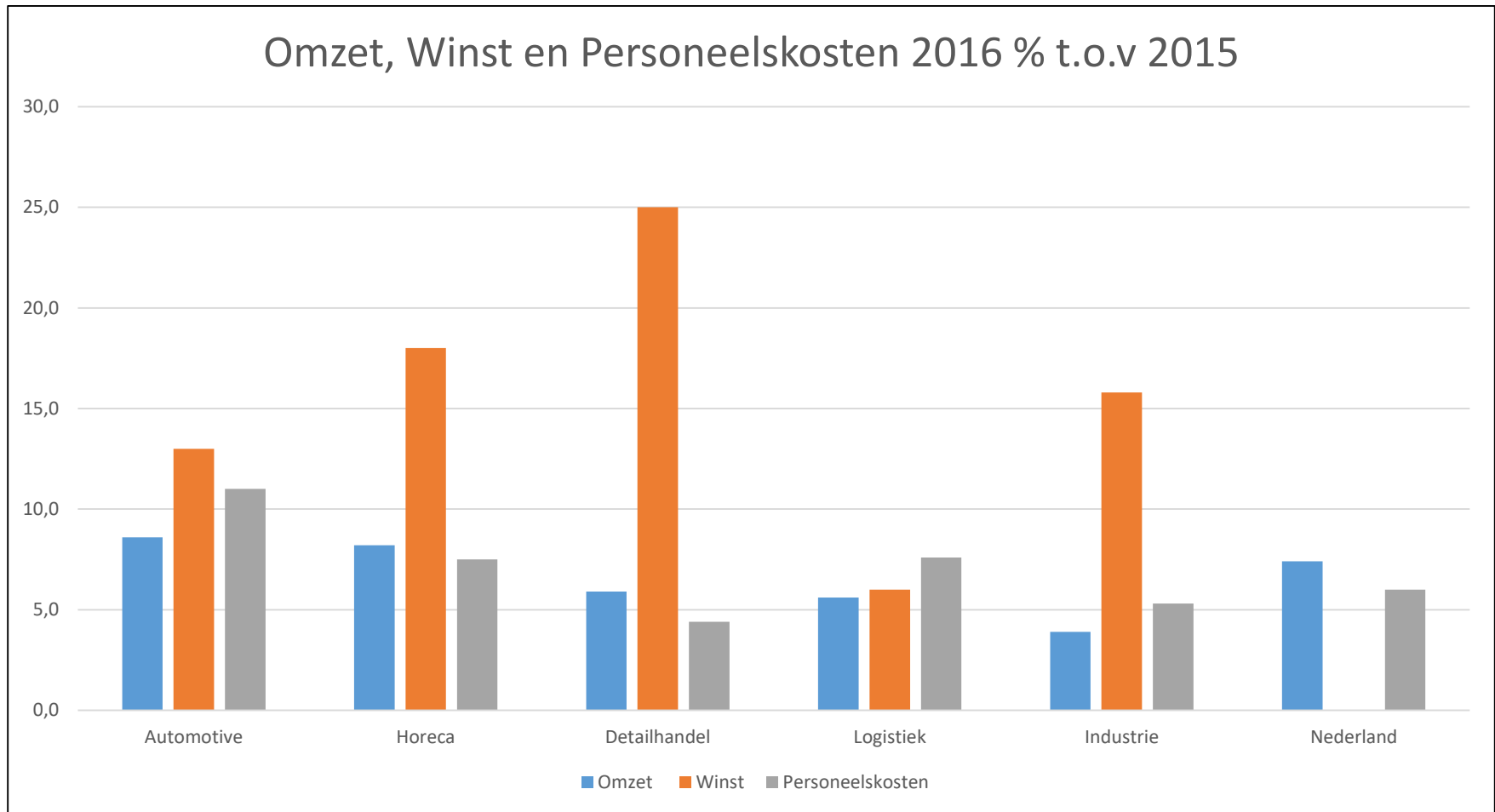
Kleine mkb-bedrijven groeien volop, maar kampen met sterk stijgende personeelskosten. Daardoor is hun winstgroei afgeremd. In 2016 lag de winst ruim 20% hoger dan het voorgaande jaar, terwijl de groei in 2015 nog ruim 30% bedroeg. De omzetgroei versnelde daarentegen wel.

Dat blijkt uit het jaarlijkse onderzoek door accountantsorganisatie SRA naar de jaarrekeningen van ruim zesduizend – overwegend kleine – ondernemingen in het mid-



groei van de omzet met 5,1%.
Grote bezorgdheid is er bij het mkb over de sterk oplopende personeelskosten, blijkt uit het SRA-onderzoek. Dat is toe te schrijven aan een combinatie van factoren. 'Er is een tekort aan gekwalificeerd personeel', zegt Tsang. 'Deze schaarste drijft de loonkosten omhoog.'
Afgelopen week waarschuwde het UWW al

Berichtgeving (2)



2. Wat is industrie?



De industrie: wat is dat?



- Maakindustrie
 - Makers van discrete producten (metaalbewerking, machines, transportmiddelen)
- Industrie
 - Incl. procesindustrie (hoogovens, chemie, voeding)
- Technische sector
 - Incl. nutsbedrijven, bouw, technische diensten

Het verhaal van de ondergang

- De ondergang van de Nederlandse textiel en scheepsbouw in de jaren '60 en '70 heeft het denken over de industrie in ons land sterk beïnvloed
 - Tegen lage lonen kun je niet opboksen
 - De industrie verdwijnt en we worden een diensteneconomie
 - Verliezers ondersteunen is dweilen met de kraan open
- Dezelfde denkpatronen overheersten toen in de jaren '90 Oost-Europa en China de deuren open gooiden
 - Je bent gekke Henkie als je de productie niet naar het buitenland verplaatst

Het andere verhaal

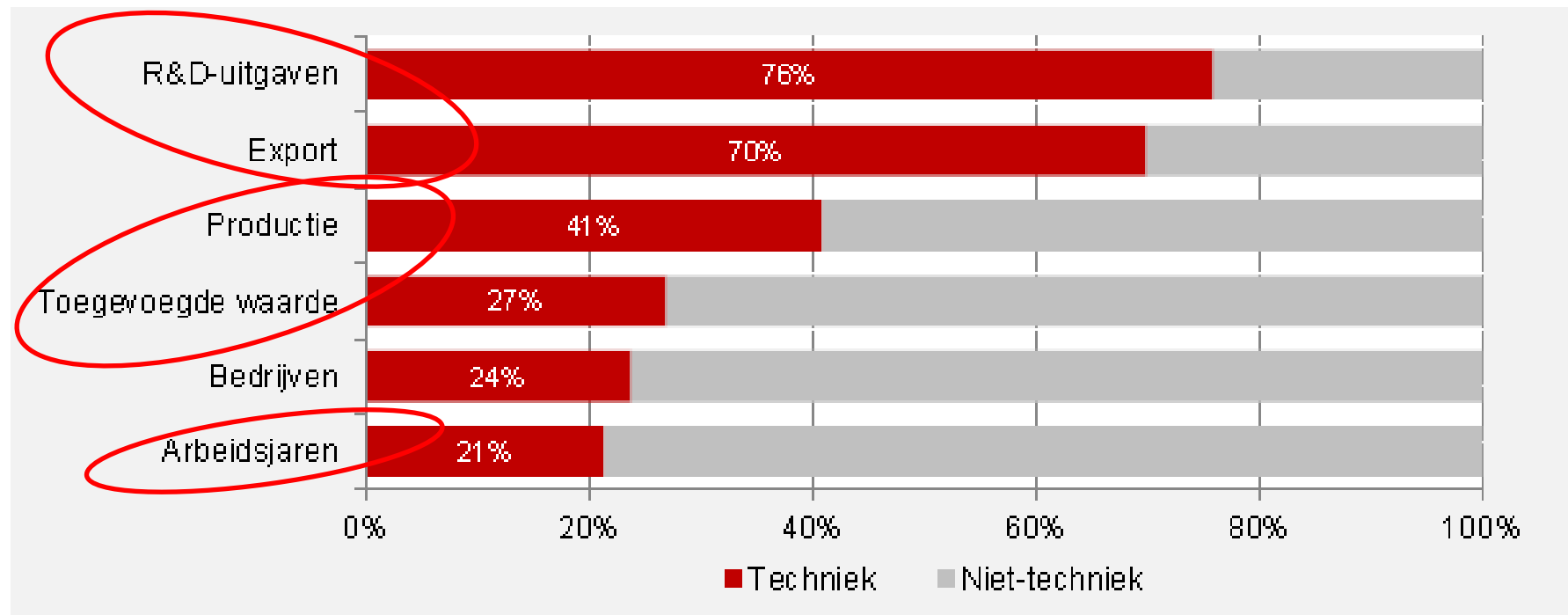


- De grote concurrenten van de bekledingsindustrie in de jaren '70 zaten in Duitsland en Italië!
 - Italië heeft nog steeds een internationaal concurrerende bekledingsindustrie
 - Waren lage lonen wel de oorzaak van de ondergang van de bedrijfstak? Of was het een gebrek aan innovatief ondernemerschap?
- Het aandeel van de industrie in de totale werkgelegenheid neemt inderdaad langzaam af
 - Maar dat is een teken van succes!
 - De productiviteit in de industrie stijgt veel sneller dan in de dienstensector

Het belang van de technische sector



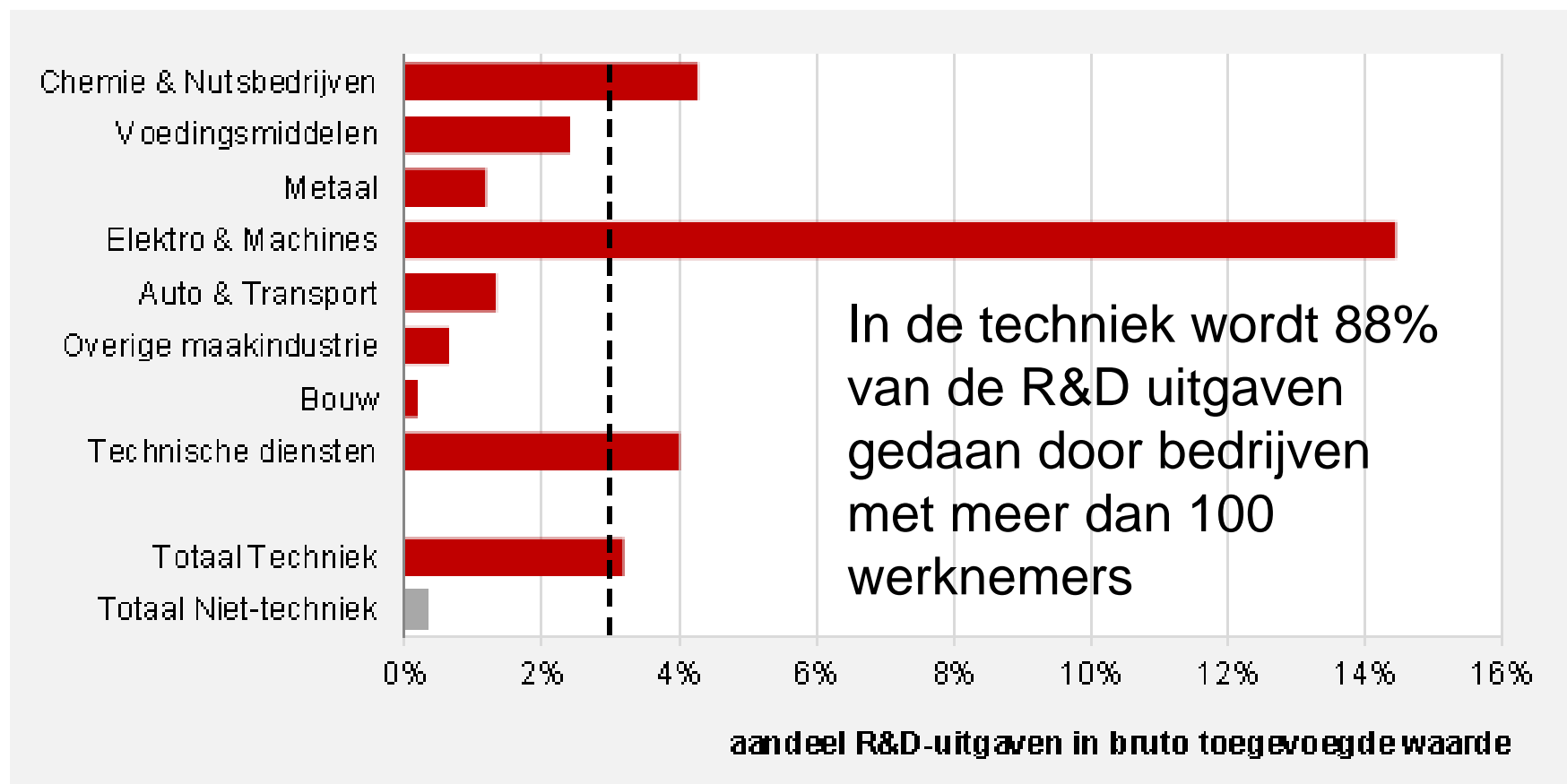
Aandeel technische sectoren op verschillende indicatoren in 2012



76% van de R&D uitgaven van NL bedrijven



R&D-uitgaven als percentage van bruto toegevoegde waarde, 2010
(stippellijn geeft de 3 procentnorm weer uit Europe 2020)





3. Personeel

Tekort aan personeel?



Technische clusters, werkenden en technici (personen x 1000)

Clusters	Totaal werkenden	Aantal technici	Aandeel technici
Chemie	99	53	54%
Voedingsmiddelen	140	67	48%
Metaal	132	92	70%
Elektro & Machines	148	84	57%
Auto & Transport	170	101	59%
Overige maakindustrie	189	116	61%
Nutsbedrijven	71	23	32%
Bouw	511	422	83%
Technische diensten	164	75	46%
	1620	1040	64%

- 2/3 van de werknemers in de technische clusters heeft een technisch beroep
- In de niet-technische delen van de economie heeft 7% van de werkenden een technisch beroep – dat zijn ook nog 384.000 technici

Tekort aan personeel?



- Wervingsbehoefte van technici en instroom in technische opleidingen zijn ongeveer gelijk!
- Echter: 42% van de technisch opgeleiden kiest een niet-technisch beroep
 - Op zich goed dat er overal in de samenleving mensen zitten met verstand van techniek
 - De verhoudingen tussen de gekozen en de gewenste richtingen en niveaus zijn uiteraard ook nooit optimaal
- Het is dus zeer wenselijk dat de instroom in technische opleidingen verder wordt vergroot

De personeelskosten zijn nog niet hoog genoeg!



- Beloning zou tekorten moeten weerspiegelen
- Bedrijven zouden meer moeten investeren in eigen opleidingen en leren op het werk
 - Verwacht van het onderwijs geen onmiddellijk inzetbare mensen
 - Verwacht van het onderwijs mensen die hebben geleerd te leren
- Ontwikkel eigen modulaire opleidingen en geef erkenning aan verworven competenties (EVC)

De personeelskosten zijn nog niet hoog genoeg?



- Nieuwe technologieën vereisen lang niet altijd dure hoger opgeleiden
- Om- en bijscholing van lager opgeleiden levert trouwe en tevreden werknemers op
 - De eigen werknemers weten veel meer van het bedrijf dan een nieuwkomer die alles al denkt te weten
- Door samenwerking (in de regio) kunnen veel opleidingskosten gedeeld worden

4. Risico's



Risico's



- Er zijn verschillende soorten risico's
 - Risico's die voortvloeien uit de aard van het bedrijf ("operationele risico's")
 - Risico's die samenhangen met de persoon of personen die leiding geven aan het bedrijf ("strategische risico's")
 - Risico's die voortvloeien uit de strategieën die gekozen zijn om de risico's te beperken

Risico's (1)



- *Afhankelijkheid van een beperkt aantal klanten*
- Acties:
 - Actief zoeken naar additionele klanten
 - Zorgen voor wederzijdse afhankelijkheid / samenwerken met klanten
- Voorwaarde:
 - Kennis van de eigen (on)mogelijkheden en kennis van de problemen van de klant (liefst nog vóóordat de klant ze kent)

Risico's (2)



- *Capaciteitstekorten (kwantitatieve flexibiliteit)*
- Acties:
 - Voorrang geven aan winstgevende klanten
 - Uitbesteden / samenwerken met toeleveranciers
 - Afspraken maken over werktijden
 - Flexibel personeel inhuren
- Voorwaarden:
 - Kennis van winstgevendheid van individuele klanten
 - Kennis van de eigen kerncompetenties
 - Overleg met eigen personeel

Risico's (3)



- *Gebrek aan flexibiliteit (kwalitatieve flexibiliteit)*
- Acties:
 - Aanpassen organisatie
 - Investeren in opleidingen personeel
 - Afspraken maken over werktijden
- Voorwaarden:
 - Overleg met personeel
 - Meenemen van leidinggevenden werkvloer

Risico's (4)



- *Conjunctuurgevoelige producten*
- Acties:
 - Zorgen voor diversificatie
- Voorwaarden:
 - Kennis van eigen kerncompetenties
 - Kennis van afzetmogelijkheden / markten waar de kerncompetenties van nut kunnen zijn

Risico's (5)

- Risico's bij het aanpakken van risico's
- *Onvoldoende aandacht voor risico's bij samenwerken*
 - *Kennis komt binnen, maar lekt ook weg*
- Acties:
 - Afspraken vastleggen
 - Personeel instrueren
 - Intellectueel eigendom (IE) beschermen
- Voorwaarden
 - Vertrouwen in partners en personeel
 - Deskundigheid over bescherming IE inhuren

Risico's (6)



- Risico's bij het aanpakken van risico's
- *Onvoldoende aandacht voor risico's flexibele schil*
 - Te veel aandacht voor kosten in plaats van kwaliteit en innovatie
 - Impact op motivatie van eigen personeel
 - Te weinig investeringen in kennis personeel
- Acties:
 - Flexibele schil zo klein mogelijk houden
 - Flexibele medewerkers net zo behandelen als vaste medewerkers

Risico's (7)



- *Management team onvoldoende open voor verandering*
- Acties:
 - Zorgen voor diversiteit in leeftijd, geslacht, opleiding
 - Goede mix van techneuten en markt-georiënteerde mensen
 - Directeur-eigenaar / DGA moet (leren) delegeren
- Voorwaarde:
 - Zeer tijdig en steeds opnieuw in het MT het gesprek voeren over continuïteit van het bedrijf

Risico's (8)



- *Onvoldoende aandacht voor regelgeving milieu en energie*
 - *Kans op boetes, slechte naam, ontevreden klanten*
- Acties:
 - Om te beginnen voldoen aan eisen Wet Milieubeheer op gebied van energiebesparing
 - Circulair denken in bedrijf invoeren
 - Kennis binnenhalen / inhuren
- Voorwaarden:
 - Netwerken met collega's
 - Gebruik maken van ondersteuning door Gemeente, Provincie, Rijksoverheid

Risico's (9)



- *Onvoldoende aandacht voor de (middel)lange termijn*
 - Overgang van producten verkopen naar diensten verlenen (financieringsprobleem)
 - Digitalisering (robotisering, ketenintegratie, big data, internet of things, kunstmatige intelligentie)
- Acties:
 - Stappenplan maken (niet alles tegelijk)
- Voorwaarden:
 - Netwerken met collega's
 - Kennis nemen van Smart Industry programma

Risico's (10)



- Risico's bij het aanpakken van risico's
- *Onvoldoende aandacht voor risico's van internetcriminaliteit bij digitalisering*
- Actie:
 - Kennis binnenhalen / inhuren

**Dank
voor
uw
aandacht**

**Foto's van jongeren en techniek
gratis beschikbaar in de beeldbank
van de Stichting TechniekTalent.nu**

