

Onze maakindustrie crasht

Onze maakindustrie crasht

Revitaliseer je onderneming

Gerard Ekhart

Eerste editie, oktober 2021

Copyright © 2021, Gerard Ekhart, Benschop

Omslag: Morres & Company

Auteursfoto: Jeroen Berends fotografie

I S B N 9789403626215

www.mijnmanagementboek.nl

www.revitalize.nu

Dit boek is voor iedereen die een belang heeft bij de
Nederlandse maakindustrie.

Europa produceert niets meer. Alles wat wij dagelijks gebruiken wordt in China gemaakt. Onze kleding komt uit Bangladesh en onze dromen uit Hollywood. De laatste, kwijnende fabrieken op ons continent worden uit misplaatste nostalgie opgehouden door vakbonden en wanhoop. We hebben een geraffineerde en fijnmazige diensteneconomie opgetuigd om de Chinese zelfverrijking op ons continent te faciliteren en onze eigen ondergang te administreren. Maar in feite hebben we niets meer te verkopen dan ons verleden. (Citaat uit: Grand Hotel Europa, Ilja Leonard Pfeijffer, 2019)

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	7
Figuren.....	10
Vooraf	11
<i>De maakindustrie crasht.....</i>	<i>12</i>
Deel I Ambitie.....	15
Het verlengen van je THT-datum	15
1. <i>Denk groter dan winst</i>	<i>17</i>
Voorkom Spreadsheet-management	18
Winst is een middel, geen doel	20
Om te oogsten, moet je zaaien op vruchtbare grond	22
2. <i>Pas op je eigen bubbel.....</i>	<i>25</i>
Niet alles gaat alleen maar naar boven	25
Denk en doe alsof het elke dag de 1^e dag is	31
Zorg dat je organisatie voelt als een ‘springplank’ en niet als een ‘hangmat’	36
3. <i>Word een ‘entreprise à mission’.....</i>	<i>39</i>
Shareholders of Stakeholders?	40
Schrijf je eigen URGENDA.....	43
Word een bedrijf met een missie	45
Deel II Klantoplossing en Footprint.....	51
De weg naar waarde creatie	51
4. <i>Wees klantgericht, niet klant-gezwicht.....</i>	<i>53</i>
Je krijgt de klant die je verdient	53
Maak keuzes, begin met het zeggen van NEE	56
Naar klantgericht en klanttevreden	58

5.	<i>Verander je product in een oplossing</i>	61
	Van bezit naar gebruik	62
	I want it all and I want it now	66
	Omdenken	69
6.	<i>Schrap je 'laagste kosten' strategie</i>	73
	Daar betaal ik niet voor	75
	Kosten zijn net als nagels: je moet ze regelmatig knippen ..	78
	Je nieuwe kostenstrategie: 'Should be' en 'zero base'	81
7.	<i>Herontwerp je waardeketen</i>	83
	Onderdelen toerisme	85
	Creatieve destructie nodig	87
	Een nieuw fundament: de ethische waardeketen	92
Deel III Innovatief talent vereist		95
8.	<i>Je medemerker als nieuw verdienmodel</i>	97
	Van lopende band naar loopband	99
	Van efficiënt naar effectief, van technisch naar sociaal	103
9.	<i>Omarm Industrie 5.0</i>	108
	De meeste mensen zijn niet bezig met het einde van de wereld maar met het einde van de maand	110
	Industrie 5.0: mens en milieu als motor voor maatschappelijke innovatie	113
Deel IV Het Vitality Wheel		121
Een nieuw paradigma		121
10.	<i>Het Vitality Wheel</i>	123
	Ambitie	125
	Klantoplossing	128
	Footprint	129
	Talent	130
	Innovatie	132
	Toepassing in de praktijk	134

Epiloog	137
Bijlagen	139
<i>AMBITIE - Problemen en oplossingen</i>	<i>140</i>
<i>KLANTOPLOSSING (PRODUCTEN EN DIENSTEN) - Problemen en oplossingen</i>	<i>142</i>
<i>FOOTPRINT - Problemen en oplossingen</i>	<i>144</i>
<i>TALENT - Problemen en oplossingen</i>	<i>146</i>
<i>INNOVATIE – Problemen en oplossingen.....</i>	<i>148</i>
Referenties	153

Figuren

Figuur 1 Shiba et al. (1993).....	35
Figuur 2 Broeikasgasemissies per sector in Nederland in 2017 (bron: Klimaatplan 2021-2030, Ministerie van EZK)	44
Figuur 3 Samenstelling beroepsbevolking per economische sector (bron: Worldbank, juli 2021)	102
Figuur 4 Het Vitality Wheel.....	121
Figuur 5 Het Vitality Wheel uit balans	124
Figuur 6 Betekenis van de vijf Vitality Wheel elementen	135

Vooraf

Ik sta met een roodfluwelen kleed en een potsierlijk hoofddeksel in de rij samen met een grote groep medestudenten. Het is november 2019 en ik wacht geduldig voor we het gemeentehuis van oer industriestad Sheffield in Engeland mogen betreden. De plenaire zaal vult zich met een paar honderd studenten uit alle windstreken en in alle leeftijds categorieën. We mogen gaan zitten van de ceremoniemeester. Ik praat geanimeerd met een medestudent naast mij. We zijn blij en trots met de doctoraal titel die we na vele jaren zwoegen hebben behaald. Ze vraagt me of ik iets ga doen met het wetenschappelijke boekwerk dat ik heb geschreven. Ik denk even na en vertel haar dat ik zal blijven schrijven, maar niet meer als wetenschapper. Wetenschap is een prachtig vak, maar mijn voorkeur ligt in de praktijk, in de toepassing van de theorieën in de echte wereld. Die wereld is voor mij de maakindustrie. De ceremoniemeester op het podium slaat een aantal malen met zijn staf op de houten vloer en vraagt luidkeels iedereen te gaan zitten. Mijn buurvrouw fluistert een laatste vraag in mijn oor: waarom ga je schrijven? Ik fluister terug: omdat de maakindustrie crasht...en ik wil mijn bijdrage leveren om dat te voorkomen. Bijna 10 jaar heb ik wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de toekomst van de maakindustrie in Europa. Met de uitkomsten van dit onderzoek wil ik nu aan de slag: het revitaliseren van de maakindustrie, te beginnen in Nederland.

Het maatschappelijke belang van een gezonde maakindustrie wordt onderschat. We zijn vergeten dat onze welvarende

diensteneconomie gebouwd is op slechts een enkel fundament. Het fundament van een industrie die goederen produceert. Nederland Distributieland, met één van de grootste havens ter wereld, kan niet bestaan zonder dat er fysieke goederen zijn om te versturen. Software werkt niet zonder hardware. Bol.com is economisch waardeloos zonder een fysieke boek of gameconsole. Kortom, zonder een industrie die fysieke goederen voorbrengt, heeft de gehele sector van de commerciële dienstverlening geen enkel bestaansrecht. Onderzoek toont dit ook aan: de maakindustrie is de grootste banenmotor in een economie. Dat betekent dat de sector in vergelijking met andere sectoren (dienstverlening, onderwijs, landbouw) relatief de meeste werkgelegenheid creëert. Elke extra high-tech baan levert vijf extra low-tech banen op door het job multipliereffect¹. Voor het op peil houden van werkgelegenheid in alle sectoren en op alle opleidingsniveaus speelt de maakindustrie dus een vitale rol. Daarnaast zorgt de maakindustrie voor noodzakelijke economische weerbaarheid van een economische regio. De nieuwe geopolitieke verhoudingen tussen Europa, Rusland, China en Amerika tasten de internationale vrijhandelsprincipes van de WTO aan: eigen land eerst. De Coronapandemie heeft overduidelijk de kwetsbaarheid van de geglobaliseerde waarde-ketens (supply chains) aangetoond. Het vermogen zelfvoorzienend te zijn op het gebied van vitale industriële productie is randvoorwaardelijk voor een levensvatbare economie in de 21^{ste} eeuw.

De maakindustrie crasht

In Nederland crasht de maakindustrie op twee vlakken: economisch en maatschappelijk. Economisch gezien is de bijdrage die de maakindustrie levert verschrompeld tot 11% van ons BNPⁱⁱ. Slechts 9% van de Nederlandse beroepsbevolking werkt in de maakindustrieⁱⁱⁱ. In de 2^e helft van de vorige eeuw lagen deze percentages op het dubbele. Onze Duitse oosterbuur kent nog steeds deze hogere cijfers. In ons land liggen de investeringen in innovatie al decennia beneden een noodzakelijk niveau om economisch levensvatbaar te blijven.

Behalve economisch, crasht de maakindustrie ook maatschappelijk. De Nederlandse rechter heeft ingegrepen en dwingt nieuw klimaatbeleid af bij overheid en industrie: stichting URGENDA heeft tot en met de Hoge Raad een strengere klimaatwet afgedwongen bij het kabinet^{iv}. Ook de stichting Milieudefensie wint een klimaatzaak tegen Shell: het oliebedrijf moet meer doen om gevaarlijke klimaatverandering te voorkomen^v. Continuering van bestaand overheidsbeleid en ongewijzigde bedrijfsstrategie wordt maatschappelijk niet meer getolereerd.

De maakindustrie in ons land heeft in essentie twee keuzes: een sterfhuisconstructie accepteren of beginnen met *revitaliseren*. 40 jaar lang heb ik ondernemingen in de maakindustrie geholpen met overleven. Op 4 continenten heb ik 400 bedrijven gezien. De gecombineerde praktische en wetenschappelijke kennis heb ik samengevat in dit boek. In tien hoofdstukken vertel ik wat ik belangrijk vind voor een

levensvatbare maakindustrie. Mijn tien geboden, gebaseerd op de lessen die ik heb geleerd, de fouten die ik heb gemaakt, de inzichten die ik heb gekregen en de oplossingen die ik heb gevonden. De maakindustrie heeft bestaansrecht als het kan voldoen aan de eisen die de huidige maatschappij daaraan stelt. Die eisen zijn fundamenteel en substantieel afwijkend van wat de laatste eeuw geldend was. Een nieuw paradigma is nodig om de maakindustrie nieuw leven in te blazen, te revitaliseren.

In Deel I bespreek hoe een nieuwe, levensvatbare *ambitie* voor de maakindustrie eruit kan zien. In Deel II beschrijf ik hoe door de maakindustrie blijvend waarde kan worden gegenereerd: nieuwe *klantoplossingen*, een nieuwe ethische waardeketen met een nieuwe *footprint*. Deel III beschrijft de twee essentiële randvoorwaarden voor de overleving van industriële ondernemingen in de 21^{ste} eeuw: vermogen tot *innovatie* door het aantrekken van nieuw *talent*. In het afsluitende Deel IV presenteer ik deze elementen in de vorm van een nieuw paradigma, nodig voor de revitalisering van de maakindustrie in Nederland en Europa: het *Vitality Wheel*.

Deel I Ambitie

Het verlengen van je THT-datum

Ambitions tend to remain undisturbed by realities

Frank Herbert

