

# Industrieel Investeringsmanagement

*- Van Kraamkamer tot Sloophamer -*

# Road Map:

- **Even voorstellen: Olav Zwarteveen/ProVales**
- **Investeringsmanagement (IM):**
  - ❑ **Doel en motivering**
  - ❑ **Industrieel Ondernemen en Managen**
  - ❑ **Strategie**
  - ❑ **Omgevings- en Interne Analyse**
- **eventueel een korte pauze/vragen/opmerkingen**
  - ❑ **Hoe werkt IM?**
  - ❑ **Wat bereik je ermee?**
  - ❑ **Wat is het niet?**
- **Samenvatting stapsgewijze IM aanpak**
- **Case: Modernisering van een Cokesfabriek**

# Even voorstellen

- Olav Zwarteveen (56)
- TU Eindhoven Wtb 1975-1983
- Akzo Engineering 1984-1990; utility/process engineer
- CSM/Purac 1990-1992; project manager
- NUON 1992-1996; project manager
- Twynstra Gudde 1996-2003; consultant/proj.mngr.  
nuts & industrie
- Zelfstandig ondernemer 2003-heden:  
ProVales – Industrieel Management & Advies  
[o.zwarteveen@provales.nl](mailto:o.zwarteveen@provales.nl)  
[www.provales.nl](http://www.provales.nl)

# ProVales

Missie

wil zijn kennis en ervaring inzetten voor industriële en utility organisaties en bijdragen aan hun groei en bloei

Doel

wil een bijdrage leveren aan het lange termijn succes van strategische investeringsbeslissingen door organisaties

Strategie

levert management en consultancy diensten: investeringsstrategieën, haalbaarheids-evaluaties, contractering, project en programma-management, project audits, professionalisering van projectorganisaties, coaching en advies aan project professionals

# Doel van Investeringsmanagement

Zekerstellen van het vooraf  
gedefinieerde en noodzakelijke succes  
van een investering in termen van  
bijdrage aan de realisatie van  
strategische doelen

# De motivering: Waarom wil je dit?

- een middelgroot bedrijf kan zich weinig of geen strategische vergissingen veroorloven
- resources (kennis, geld en tijd) zijn schaars, besteed dus aan alleen zinvolle inspanningen
- het "life-cycle resultaat" van een investering moet bijdragen aan continuïteit van de onderneming

# Managen $\neq$ Ondernemen (al doen sommigen wel alsof dit zo is)

## Managen

- Verbeteren
- Weten
- Overtuigen
- Intern gericht
- Sturing
- Strategie uitvoeren
- Sterke en zwakke punten
- Precies en meetbaar
- Doen we de dingen goed?

## Ondernemen

- Vernieuwen
- Durven
- Voorgaan
- Extern gericht
- Integrale visie
- Doelen formuleren
- Kansen/bedreigingen
- Vaag en onzeker
- Doen we de goede dingen?

# Ondernemen: kansen zien, durven benutten en acties planmatig uitvoeren

- ▶ **Ondernemen = marktkansen benutten, die bijdragen aan de realisatie van de ondernemingsdoelen**
- ▶ **Te lange haalbaarheidsstudies = risicomijdend gedrag**
- ▶ **Te korte, onvolledige, haalbaarheidsstudies = kamikaze gedrag**
- ▶ **Volledig uitbannen van onzekerheden is niet mogelijk**
- ▶ **Ondernemersrisico = onvermijdbaar**



# Strategie Industriële onderneming

Een onderneming zonder strategie is als een schip zonder kapitein: als je niet weet langs welke route je wilt, is elke koers goed en fout tegelijk.

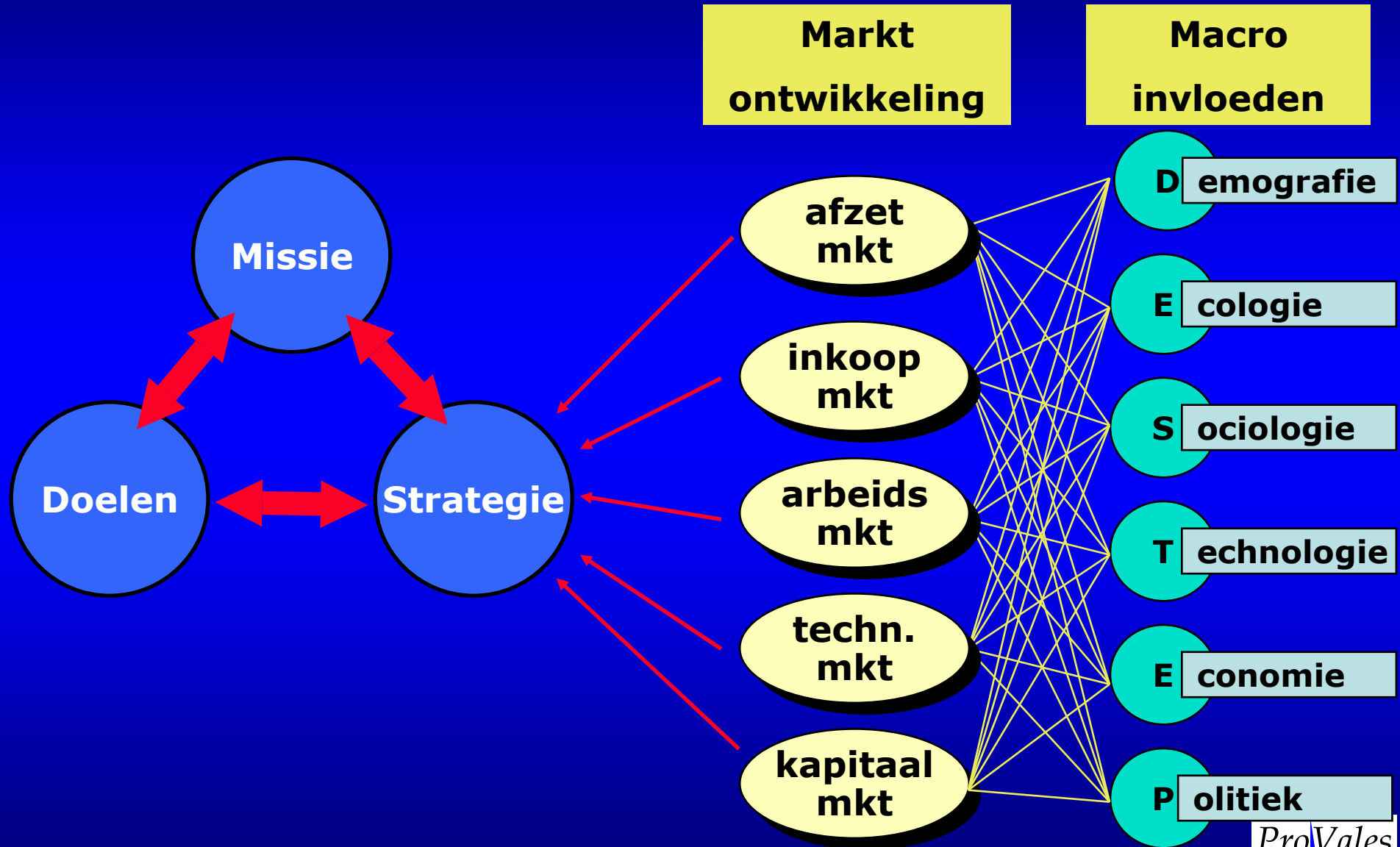
Geen strategische keuzes kunnen of willen maken, kan leiden tot een langzame dood van een bedrijf...

maar de verkeerde keuzes tot een snelle .....

# Industriële Onderneming en omgeving



# Omgeving: Opportunities & Threats



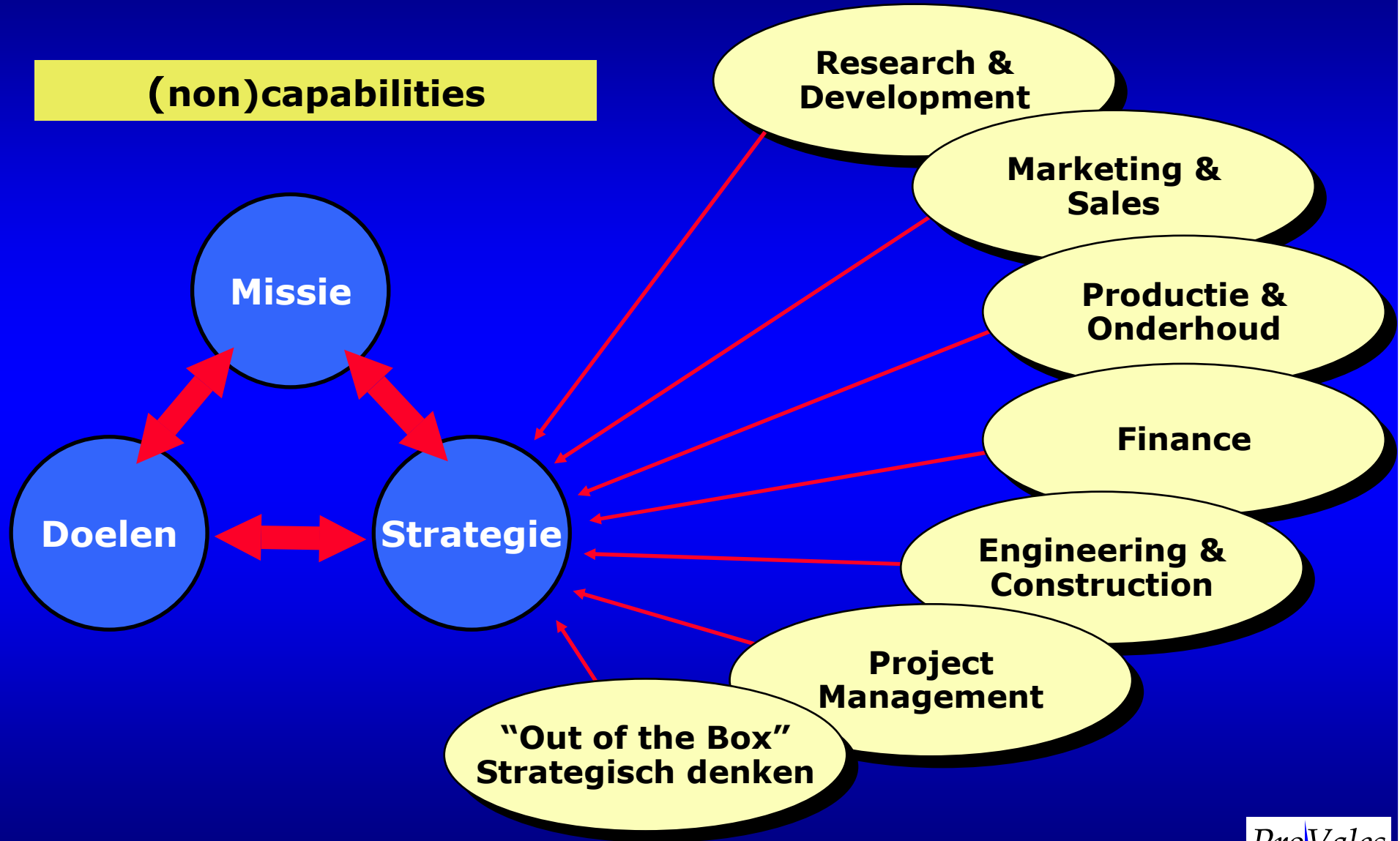
# Omgeving: Opportunities & Threats

Meso (branche)  
ontwikkelingen



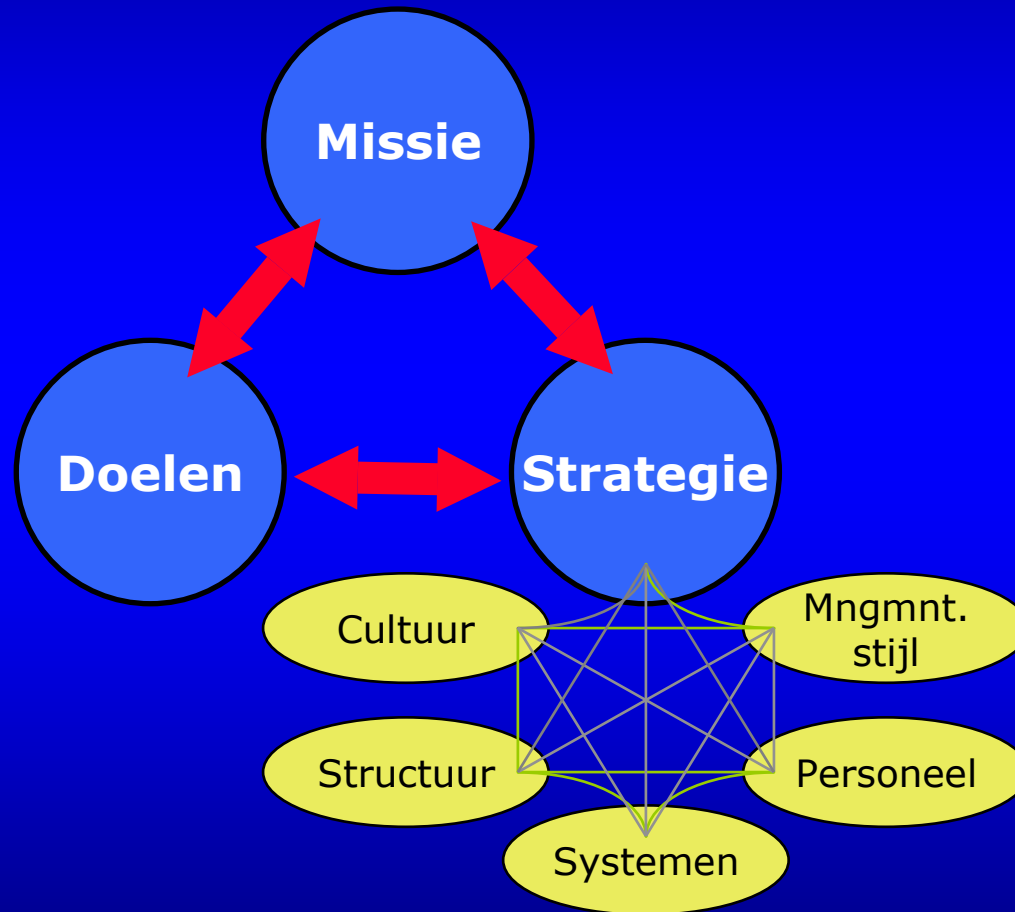
# Intern: strenghts & weaknesses (S&W)

(non)capabilities

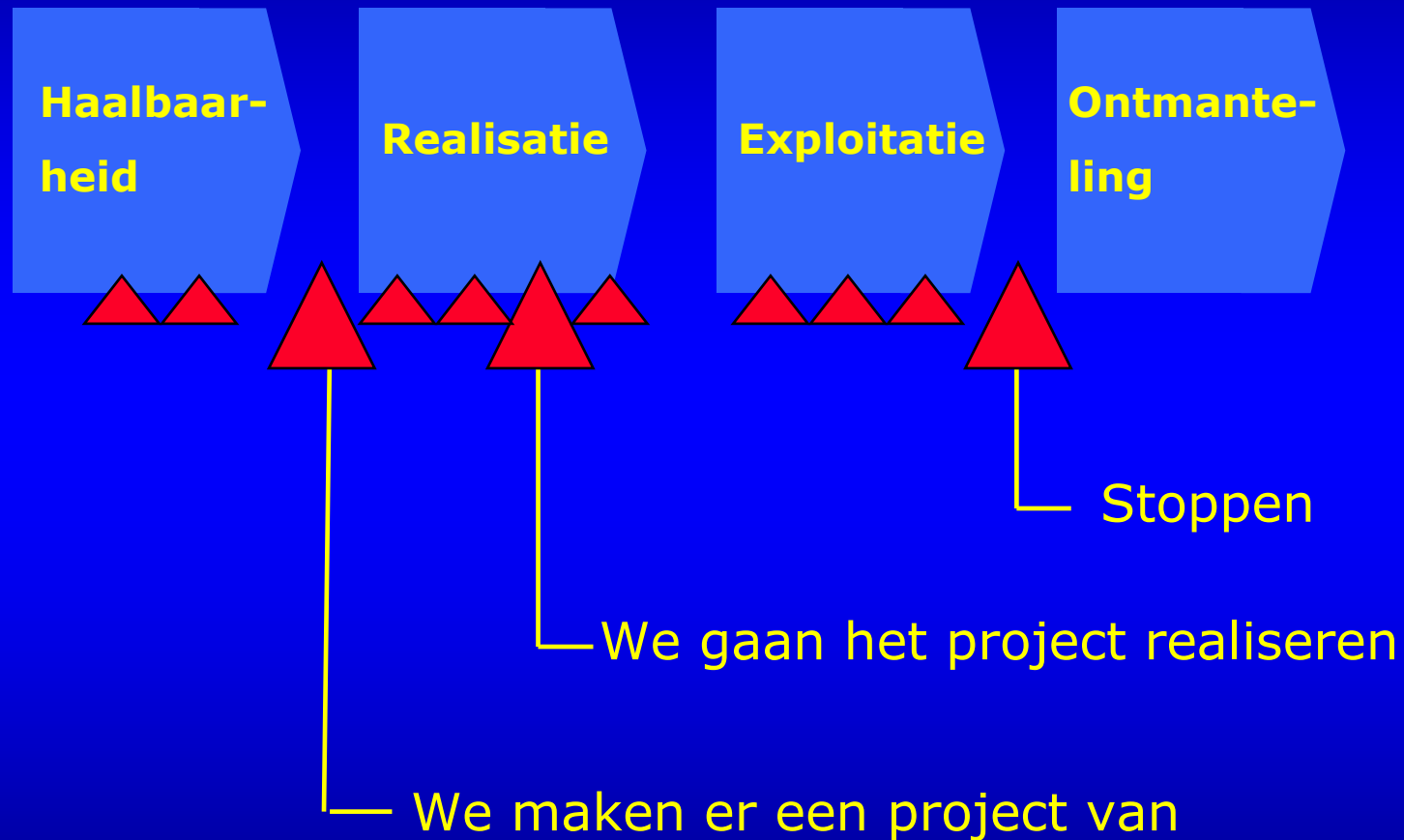


# Intern: strenghts & weaknesses (S&W)

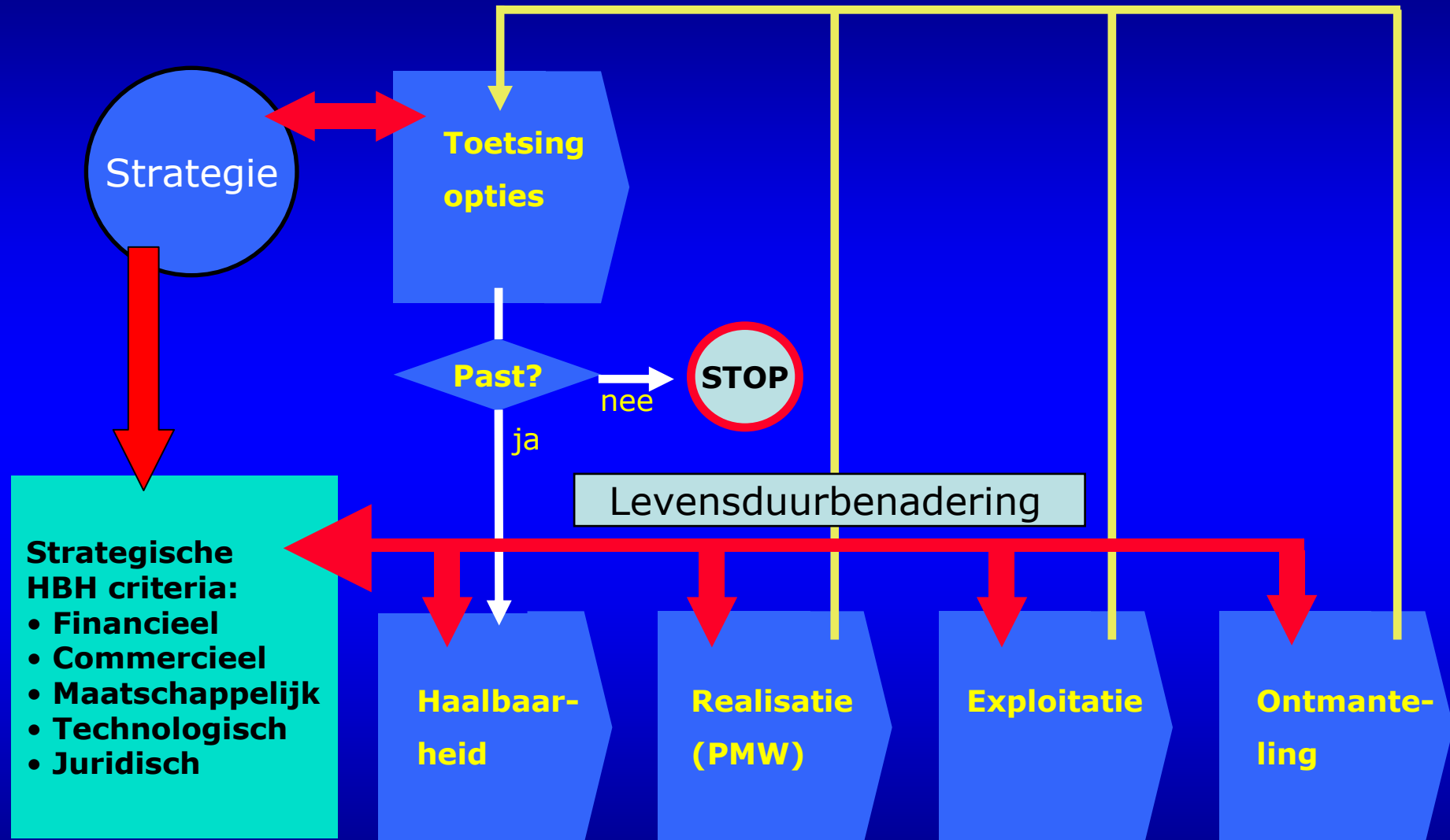
interne karakteristieken



# IM-kern: Life-cycle visie op Investeren

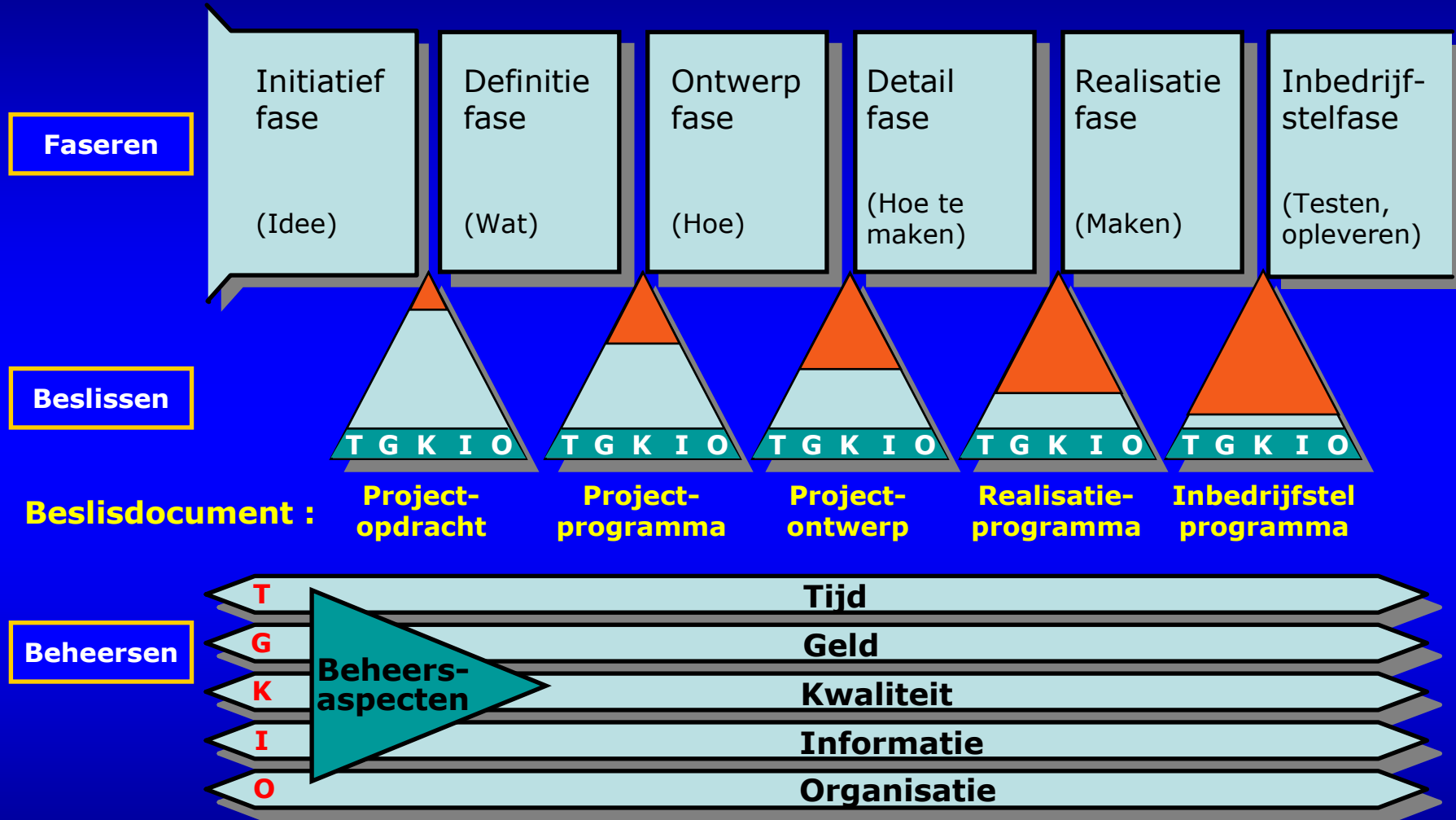


# IM: Hoe werkt het ?





# Project Matig Werken voor Realisatie



# IM: Strategische Haalbaarheidscriteria

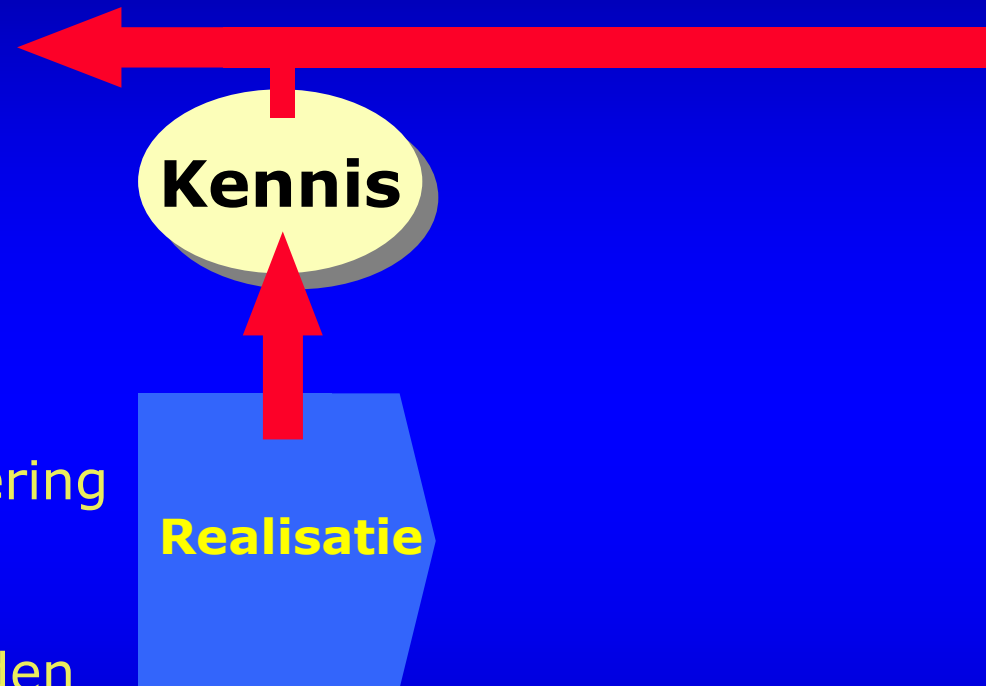
## HBH criteria:

- Financieel
- Commercieel
- Maatschappelijk
- Technologisch
- Juridisch

- Solvabiliteits-eisen
- Rentabiliteit op investeringen
- Minimum bruto marge per producteenheid
- Preferred vendors
- Normen/waarden, ethisch ondernemen
- Recyclebaarheid producten
- Toepasbaarheid (ARBO, KAM, veiligheid)
- Alleen bewezen productietechnieken
- Ontmantelbaarheid installatie
- Vergunbaarheid

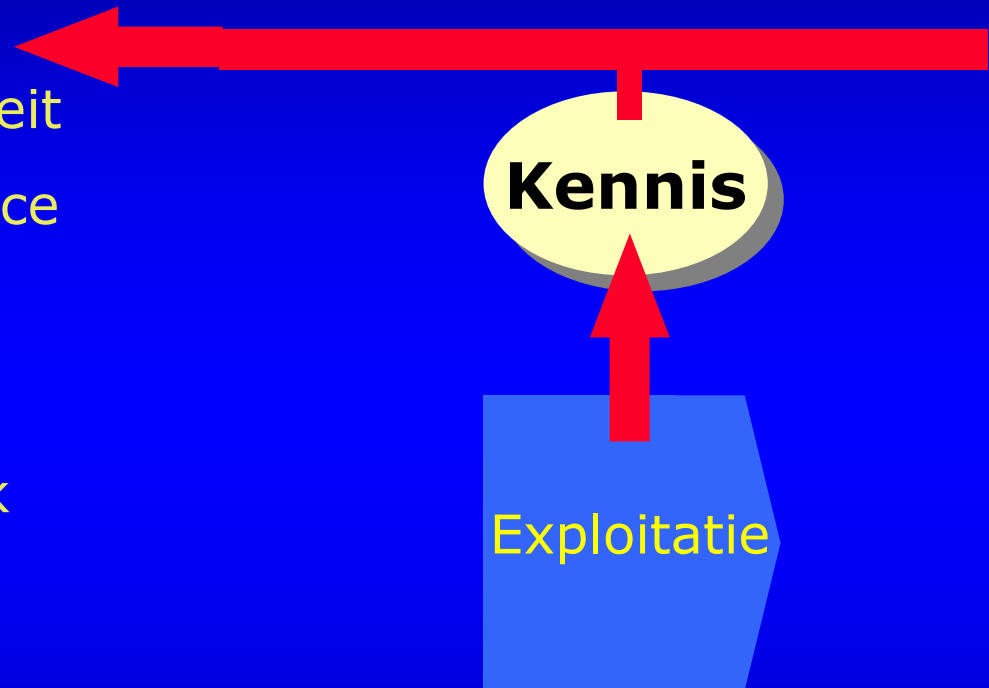
# IM: Combineren van kennis

- PMW deskundigheid
- Proces- en Design kennis
- Procurement
- Bouwprojectmanagement
- Aanbesteding en Contractering
- Cost Estimating
- Vergunningen, doorlooptijden
- Insourcing/Outsourcing
- Risicomanagement



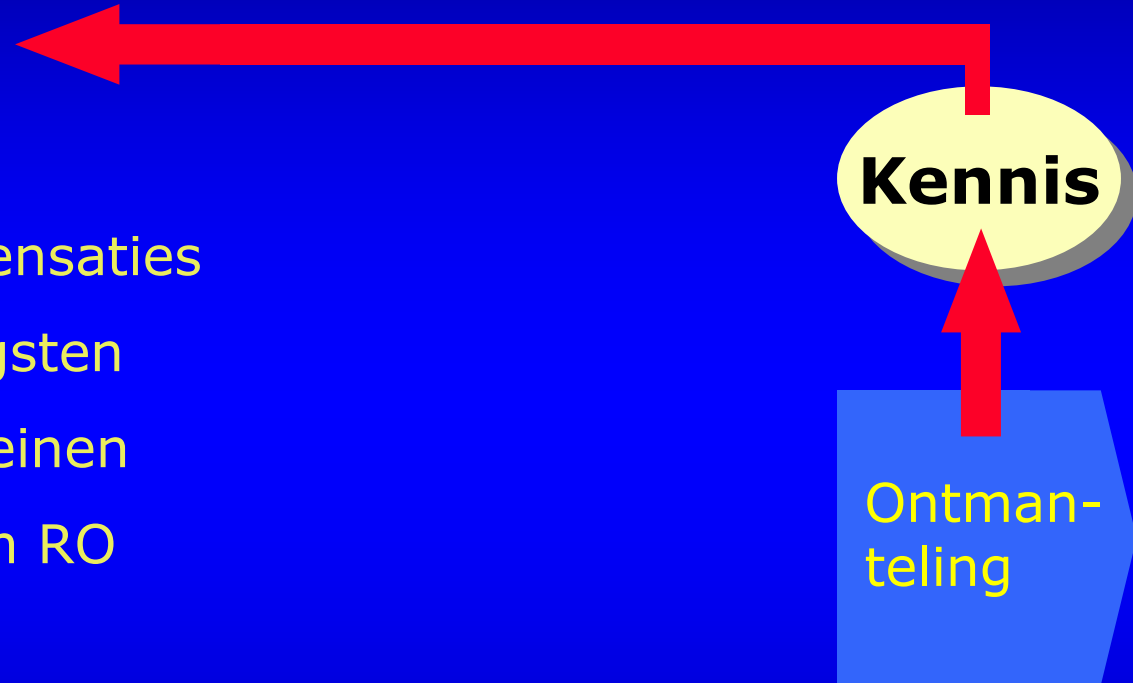
# IM: Combineren van kennis

- Personeelsbehoefte + -kwaliteit
- Uptime/Downtime/Maintenance
- Exploitatiekosten, overhead
- Levensduurkentalen
- Utilities, grondstoffenverbruik
- Milieumaatregelen + kosten
- ARBO/KAM eisen
- etc.



# IM: Combineren van kennis

- Slooptechnieken
- Milieuwetgeving
- Bodemsanering
- Subsidies, fiscale compensaties
- Sloopkosten en opbrengsten
- Hergebruik fabrieksterreinen
- Bestemmingsplannen en RO
- Personele compensaties
- Outplacement
- etc.



# IM: Wat kun je ermee bereiken?

Door samenhangend gebruik van kennis van:

- Strategie-ontwikkeling, implementatie
- Projectmatig werken
- Bedrijfsvoering, onderhoud, optimalisaties
- Ontmanteling van organisaties en installaties
- De veranderende relevante omgeving

- ▶ Een optimale inzet en gebruik van schaarse medewerkers en middelen
- ▶ Een hogere succes-score voor investeringen

# IM: Wat is het niet?

- ▶ Inrichten van een ondernemingsstrategie
- ▶ Marketing- of bedrijfsvoeringstool
- ▶ Alleen beoordeling financiële haalbaarheid investeringen
- ▶ Projecten doen met PMW
- ▶ Een éénmalige activiteit
- ▶ Een garantie tegen verkeerde besluiten
- ▶ Een vervanging van Gezond Boeren Verstand

# IM: Stapsgewijze Aanpak

1. Welk (strategische) doel wil je bereiken met de investering? En past dit doel bij het bedrijf (de missie)?
2. Zijn er meerdere manieren? Is grootschalig investeren noodzakelijk of zou het ook anders kunnen? Ben kritisch positief en creatief. Kijk over de gebruikelijke grenzen.
3. Welke investeringsopties zijn er? Definieer op hoofdlijnen. Selecteer één hooguit twee serieuze en aantrekkelijke opties.



# IM: Stapsgewijze Aanpak (2)

4. Evalueer haalbaarheid meest aantrekkelijke optie(s)

5. Formuleer investeringsvoorstel:

- a) Best option, waarom deze wel en andere opties niet. Resultaat haalbaarheidsevaluatie? Strategische onderbouwing.
- b) Beschrijf investering in globaal resultaat, tijdpad, cost estimate, risico's/(on)zekerheden en benoem kritische succes- en faalfactoren (in- en extern, lange termijn)
- c) Vraag om een concreet managementbesluit

# IM: Modernisering Cokesfabriek

## De Fabriek:

- Cokesfabriek (1904), 600.000 t/y cokes Eur. Staalmarkt
- 225 directe personeelsleden, continue productie
- Verouderende fabriek; Cokesovens techn. levensd.<7-10j
- Hoge milieubelasting (emissies, stof, geur, lawaai)
- Sterk vervuild fabrieksterrein, saneringsnoodzaak

# IM: Modernisering Cokesfabriek (2)

## De Omgeving:

- Eis Provinciale Overheid voor milieu-investeringen
- Groot werkgelegenheidsbelang
- Dreiging Provincie beëindigen "gedoogsituatie"
- Sanering door overcapaciteit staalproductie Eur. Markt
- Technologie van cokesloze staalproductie in ontwikkeling
- Goedkope cokes uit China op Europese markt

# IM: Modernisering Cokesfabriek (3)

## Interne Situatie:

- Geringe investeringsbereidheid/onzeker econ. perspectief
- Focus op kosten. Uithoudingsslag Europese cokesmarkt
- Dreiging fabriekssluiting bij afgedwongen investeringen
- Geen beeld investeringen en invloed op kosten voor personeel, grondstoffen, energie en onderhoud
- Geen beeld tijdpad beslissingen
- Geen beeld kosten "nuloptie" incl. bedrijfssluiting
- Tijd rekken/blijven praten/blijven beloven/niks doen

# IM: Modernisering Cokesfabriek (4)

Aanpak IM traject:

- Inventarisatie conditie productie-installatie
- Inventarisatie noodzakelijke milieu-investeringen
- Definitie investeringsopties 10 jaar/20 jaar/40 jaar productie
- Gevolgen per optie voor aantallen medewerkers, onderhoudskosten, beschikbaarheid, milieu & veiligheid
- Investeringskosten en productieverlies per optie

# IM: Modernisering Cokesfabriek (5)

- Planning besluitvorming (restlevensduur en realisatieplanningen per optie)
- Kosten bedrijfssluiting: ontmanteling installatie, terreinsanering en verkoop, collectief ontslag
- Contouren van een communicatie strategie opgezet
- Eindrapport met alle ingrediënten voor beslissing door RvB