

Strategie loont!

→ Studie naar strategie in de bouw

Co-productie
van Bouwend Nederland
en Rabobank.


Bouwend Nederland
de vereniging van bouw- en infrabedrijven

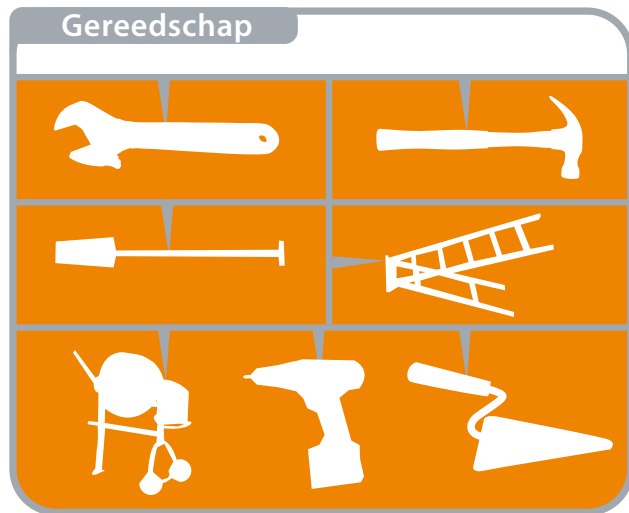

Rabobank



Strategie loont!

3

→ Studie naar strategie in de bouw



Voorwoord

De sector is volop in beweging. De economische crisis gaat aan geen enkel bouwbedrijf voorbij en de prijsconcurrentie is hevig. Voor bouwondernemers is het nodig om een visie te ontwikkelen op de toekomst van hun bedrijf en deze te vertalen naar beleid. Niet alleen de huidige economische omstandigheden, maar ook de toekomstige uitdagingen geven aanleiding om structureel meer aandacht te besteden aan strategie. Het maken van keuzes is hierbij onvermijdelijk.



Rabobank en Bouwend Nederland dragen de ondernemende bouwer een warm hart toe. Bouwend Nederland behartigt zijn belangen en Rabobank is de grootste financiële dienstverlener voor deze doelgroep. Beide partijen hebben elkaar gevonden in deze studie naar strategie onder bouwondernemers. Met deze publicatie willen Rabobank en Bouwend Nederland u houvast bieden bij de zoektocht naar de voor u beste strategie.

U vindt in deze publicatie de resultaten van een onderzoek, uitgevoerd door De Bouwer & Partners, onder meer dan vijfhonderd ondernemers in de bouw

met minimaal tien en maximaal honderd medewerkers. Hoe denken zij over strategie? Hoe implementeren zij strategie in hun dagelijkse werkzaamheden? Welke strategieën zijn succesvol?

Ter inspiratie dienen de quotes van uw collega-ondernemers die bewust bezig zijn met hun strategie. Waarmee onderscheiden zij zich van andere ondernemers? Zou dit voor u ook kunnen werken? En wilt u zelf aan de slag met uw strategie? Gebruik dan het stappenplan dat u eveneens in deze studie vindt.

Het onderzoek is begeleid door een commissie die bestond uit de volgende leden:

- Cornel Borst van AC Borst Bouw in Castricum (www.acborst.nl);
- Bart van Roy van Bouwmij Janssen in Venray (www.bouwmij-janssen.nl);
- Rolf Vuurboom van Bouwmaatschappij Vuurboom in Valthermond (www.vuurboombv.nl).

Wij danken hen voor hun deskundige kritiek bij de totstandkoming van deze studie. Ook willen wij Stichting Research Rationalisatie Bouw en Projectenfonds Rabobank Nederland bedanken. Zonder hun bijdrage was deze studie niet mogelijk geweest. Ten slotte willen we alle 531 ondernemers die hebben meegewerkt aan het onderzoek en de 20 ondernemers die uitgebreid zijn geïnterviewd bedanken. Hun bijdrage vormt het fundament waarop deze publicatie is gebouwd.

Rest ons u veel leesplezier te wensen met deze uitgave. Wij hopen dat deze publicatie u inspireert tot succesvol en duurzaam ondernemen.



Joppe Duindam
Senior beleidsmedewerker
brancheontwikkeling,
Bouwend Nederland



Yvonne van Genugten
Sectormanagement Bouw
& Vastgoed,
Rabobank Nederland



Sander Kuijpers
Sectormanagement Bouw
& Vastgoed,
Rabobank Nederland

Inhoudsopgave



8

Samen-
gevat



10

Verantwoording
onderzoek

531 bouwende ondernemers hebben deelgenomen aan dit onderzoek naar strategie in de bouw.



12

Resultaten
onderzoek

De resultaten van het onderzoek in een notendop. Bouwende ondernemers vertellen over hun strategie.



20

Stappen-
plan

Zelf in 7 stappen naar een succesvolle strategie.



Samengevat

Ondernemers in de bouw is gevraagd wat tot succes leidt en hoe zij denken over strategie. Uit dit onderzoek is gebleken dat bedrijven die een strategie hebben en er bewust naar handelen, betere vooruitzichten hebben voor de toekomst dan bedrijven die in mindere mate aan strategievorming doen.

→ 1

Neem het besluit om serieus met strategie aan de slag te gaan.

Strategie loont!

→ 2

**Doe het!
Voeg de daad bij het woord.
Ga aan de slag met strategie.**

Strategie gaat over de toekomst van het bedrijf en zijn positie in de markt en hoeft niet direct perfect en allesomvattend te zijn. Belangrijker dan dat is dat u begint met de uitvoering van uw besluit.

→ 3

Stel vast waar u staat.

Strategie gaat over de weg van waar u staat naar waar u heen wilt. Beide posities worden bepaald door interne en externe factoren. Breng deze in kaart.

→ 4

Ontwikkel een aantal toekomstscenario's voor uw bedrijf.

Wanneer u heeft vastgesteld waar u staat kunt u aan de slag met waar u heen wilt. Ontwikkel meer opties voor uw bedrijf, anders valt er niets te kiezen.

→ 5

Evalueer uw toekomstmogelijkheden en kies.

Zet de zaken goed op een rij om tot een weloverwogen keuze te komen.

→ 6

Werk de strategie uit in heel concrete acties in de agenda van de direct betrokkenen.

In heel veel bouwbedrijven regeert de waan van de dag. Daarom is het zaak de strategie vooral uit te werken in concrete commerciële doelen en acties.

→ 7

Houd de vinger aan de pols.

Zonder duidelijk ontwerp en helder plan van aanpak is het lastig bouwen. Dat geldt ook voor de bouw van een toekomstige marktpositie. Maar uiteindelijk zijn het niet uw plannen maar uw daden die het resultaat bepalen. Dus, aan de slag!

Deze bedrijven worden in dit rapport de “koplopers” genoemd. Koplopers onderscheiden zich doordat zij:

- vaker een relatief jonge directie hebben;
- vaker een directie hebben met een meer bedrijfseconomische dan technische achtergrond. Niet de techniek is leidend, maar bedrijfseconomische achtergronden;
- minder moeite hebben zich te onderscheiden van de vele concurrenten;
- meer actief zijn in de utiliteitsbouw (vooral bedrijven, overheid, zorg en scholen);
- in 2009 betere omzet- en bedrijfsresultaten boekten dan achterblijvers;

- bij een gelijke omzetverwachting een beter bedrijfsresultaat verwachten;
- vaker worden gekozen op basis van betrouwbaarheid en eerdere goede ervaringen, omdat zij een totaaloplossing bieden, meedenken met de klant en specialistisch werk leveren;
- hun opdrachten relatief vaker verkrijgen doordat ze een netwerk, een eigen website of een samenwerking met vaste partners hebben.

Redenen genoeg om zelf aan de slag te gaan met een strategie. Aan de hand van 7 stappen kunt u een fundament leggen en deze verder uitbouwen tot een volwassen strategie:

Verantwoording onderzoek



Onderzoeksvraag

In de periode april tot en met december 2010 heeft De Bouwer & Partners onderzoek gedaan naar strategie bij aannemers in de burgerlijke en utiliteitsbouw. De centrale vragen in dit onderzoek zijn:

- Heeft een bewuste strategie invloed op het succes van een onderneming in de burgerlijke- en utiliteitsbouw?
- Welke invloed is dat dan?
- En welke strategieën leiden tot een succesvolle onderneming?

De gekozen doelgroep bestaat uit aannemersbedrijven in de burgerlijke- en utiliteitsbouw met minimaal tien en maximaal honderd medewerkers.

Onderzoeksofzet

In eerste instantie zijn er tien persoonlijke interviews afgenomen met bouwende ondernemers. In deze interviews is verkend of en zo ja welk verband er bestaat tussen het succes van een bedrijf en de mate waarin het bedrijf bezig is met strategie. Op basis van deze interviews is een vragenlijst opgesteld, die is afgestemd met de begeleidingscommissie. De vragen zijn aan 1.097 ondernemers uit de doelgroep voorgelegd. Hiervan hebben 531 ondernemers hun medewerking verleend. Dit betekent een respons van maar liefst 48%! Uit de groep respondenten die aangemerkt zijn als koploper zijn tien ondernemers in een persoonlijk interview gevraagd naar hun strategie.

Analyse

Voor de analyse van de onderzoeksresultaten zijn de respondenten ingedeeld in drie groepen: Koplopers laten zien dat zij een duidelijke strategie hebben en deze ook naleven. De middenmoot geeft blijk van een meer externe, markt- en/of klantgerichte oriëntatie en achterblijvers komen met productgerichte antwoorden of antwoorden die niets met strategie te maken hebben.

Figuur 1: Indeling respondenten

	Deelnemers	Aandeel
Koplopers	43	8%
Middenmoot	324	61%
Achterblijvers	164	31%
Totaal	531	100%

Resultaten **onderzoek**

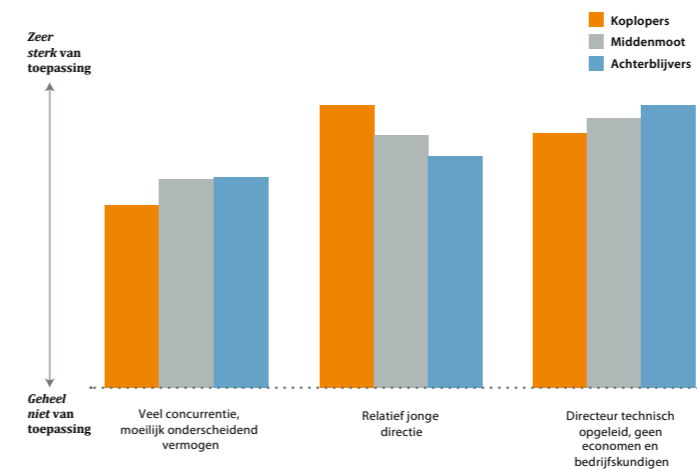


Bedrijfskenmerken

De groep ondernemingen met vijftig tot honderd fulltime medewerkers is beter vertegenwoordigd bij de koplopers dan bij de andere twee groepen. Dit heeft vooral met de organisatiestructuur te maken: in kleinere organisaties is de directeur meer betrokken bij de dagelijkse werkzaamheden dan bij grotere organisaties, waardoor minder tijd aan strategie wordt besteed. Strategie is daar meer een incidenteel thema dan een continu proces.

De koplopers onderscheiden zich in positieve zin door een relatief jonge directie, door een minder technisch maar meer bedrijfseconomisch opgeleide directie en door zich te onderscheiden van de concurrentie.

Figuur 2: Verschillen koplopers, de middenmoot en achterblijvers



"We hebben ons ontwikkeld van specialistisch tot allround bouwbedrijf en projectontwikkelaar. Door onze manier van werken weten we telkens nieuwe opdrachten te verwerven. Ter illustratie: we hebben ooit een wasstraat voor een familielid gebouwd; nu doen we dit landelijk en zelfs tot in België. Door onze unieke manier van organiseren hebben we nog nooit een planning overschreden. We moeten onze aanpak wel kenbaar maken, maar het is een formule die werkt."

Johan Swinkels
Peter Peters Aannemersbedrijf



"We hebben een vierhoofdige directie die de gehele strategie bespreekt. Elk jaar maken we een strategisch plan en tien bijbehorende actieplannen. Deze actieplannen worden getoetst en geëvalueerd met directie en staf. We steken veel effort in de kansen die samenwerking biedt. Er is een strakke financiële planning en er gaat geen begroting de deur uit voordat de directeur zijn goedkeuring heeft gegeven. We starten pas als er een sluitende werkbegroting ligt."

Marc Geerts
Etro Vastgoedzorg



"We waren allrounder en zijn nu specialist. Maar we willen de reguliere bouwactiviteiten niet volledig afstoten. De aanvragen die we uit de regio binnenkrijgen, proberen we zelf te doen of via collegiale aannemers. Aanvragen van buiten de regio worden amper nog aangenomen, omdat anders de productie van dakopbouw wordt verstoord. Deze productie is leidend voor onze bedrijfsvoering."



Pieter Leenman
Leenman Bouw

"De horizon van ons bedrijf ligt impliciet vast voor vijf tot tien jaar. We moeten zelfstandig blijven, anders verliezen we onze identiteit en onze betrokken medewerkers. Onze kortetermijnvisie bedraagt twee jaar. Elk kwartaal bespreken we de strategie met de directie, elke maand hebben we cijfers op projectniveau en elke week hebben we financiële cijfers. Dat is nodig om kort aan de wind te kunnen zeilen."



Cor de Heijde
Zwaluwe Bouw

Bedrijfsontwikkelingen

Van ongeveer een derde van de aannemers is de omzet in 2009 gestegen ten opzichte van 2008, terwijl circa 40% van de aannemers een daling in de omzet heeft geconstateerd.

Vooraf de achterblijvers zagen de omzet in 2009 dalen vergeleken met 2008, terwijl de koplopers minder vaak een daling lieten zien. De verwachting van de omzetontwikkeling in 2010 is minder positief. Ongeveer 20% van de aannemers verwacht dat de omzet zal stijgen ten opzichte van 2009, terwijl bijna de helft van de aannemers de omzet ziet dalen. De koplopers wijken hierin niet af van de middenmoot en achterblijvers. De crisis gaat aan niemand voorbij. Het bedrijfsresultaat in 2009 is voornamelijk onder koplopers gestegen (45%). Dit aandeel ligt voor de andere groepen op circa 33%.

Ook voor wat betreft de verwachting van de bedrijfsresultaatontwikkeling in 2010 blijken de koplopers positiever te zijn gestemd. Ruim 30% verwacht een stijging van het bedrijfsresultaat, terwijl dit onder de overige groepen ongeveer een kwart is. De koplopers zijn dus positiever gestemd over de ontwikkeling van hun bedrijfsresultaat dan over hun omzetontwikkeling. Dit kan te maken hebben met de keuzes die deze aannemers hebben gemaakt, waarover verderop in deze uitgave meer. Door de gemaakte keuzes zijn ze beter in staat op wijzigende omstandigheden in te spelen en door een grotere klantenvoorkeur lijken ze ook in crisistijd iets minder op prijs te hoeven concurreren.

Activiteiten en strategieën

Circa driekwart van de aannemers voert projecten uit voor particulieren. Dit type opdrachtgever wordt onder alle doelgroepen ook het meest genoemd als belangrijkste opdrachtgever. Ook voor bedrijven en de overheid worden relatief veel opdrachten uitgevoerd. De koplopers geven vaker aan opdrachten uit te voeren voor deze partijen (beiden 53%), dan de middenmoot en achterblijvers (circa 40%). Bovendien voeren de koplopers relatief meer opdrachten uit in de onderwijs- (14%) en de zorgsector (16%). Bij de andere twee groepen is dit minder dan één op de tien aannemers.



Volgens de bouwbedrijven selecteren opdrachtgevers vaak op kwaliteit en prijs. Dat verwondert niet. "Wat kost het en wat krijg ik daarvoor" is de essentie van elke transactie. Een goede prijs/kwaliteitverhouding is een voorwaarde voor continuïteit. Indien men niet voldoet aan de eisen, wordt men niet geselecteerd.

Opvallend is dat koplopers beduidend vaker worden gekozen vanwege de betrouwbaarheid (28%) en de totaaloplossing die zij bieden (14%). Dit zijn aspecten waarop zij zich onderscheiden van de rest. Betrouwbaarheid is zeer essentieel in het bouwproces. In de bouw koopt de klant iets zonder het eindresultaat te kennen. In het normale leven koopt men vrijwel nooit iets zonder het van tevoren te hebben getest (proefrit in een auto, demo van audiovisuele apparatuur, proeven van eten et cetera). Als een koploper wordt gekozen op grond van betrouwbaarheid, dan wil dat zeggen dat de opdrachtgever het gevoel heeft dat hij erop kan vertrouwen dat het eindresultaat naar wens zal zijn.

Figuur 3: Opdrachtgevers

	Koplopers	Middenmoot	Achterblijvers
Particulieren	74%	76%	totaal
Bedrijven	53%	41%	37%
Overheid	53%	40%	38%
Woningcorporaties	26%	30%	26%
Aannemers	7%	12%	13%
Projectontwikkelaars	9%	13%	7%
Onderwijs/scholen	14%	9%	5%
Beleggers	2%	7%	4%
Zorg	16%	6%	2%

“Kooi is een familiebedrijf en hoeft geen verantwoording af te leggen aan aandeelhouders. We hebben ook ‘vlees op de botten’ en kunnen daarvoor voorinvesteren, wat je als aannemer moet doen. Veel andere aannemers kunnen dit niet of durven dit niet. En je moet een specialisme hebben; als je uniek bent of een uniek product hebt, word je door de opdrachtgever anders benaderd en meer als partner beschouwd.”



Jaap Kooi
Bouwbedrijf Kooi

“Onze strategie is niet alleen gericht op omzet-groei. Kwalitatieve groei is belangrijker. We moeten de dialoog kunnen blijven aangaan met onze klanten en daartoe moet je onder andere klein en wendbaar zijn. Flexibel. Dat kan niet als je groter wordt, heeft de ervaring geleerd. We hebben de bureaucratie tijd afgewend.”



Bart Hendriks
Hendriks Coppelmans

De andere onderscheidende factor, het bieden van een totaaloplossing, kan worden gezien als het verlengde van betrouwbaarheid. Doordat de aannemer komt met een totaaloplossing, iets waarmee de opdrachtgever wordt ontzorgd, krijgt deze opdrachtgever het gevoel dat het eindresultaat overeenkomt met wat hij wil. De aannemer is hiermee een verlengstuk van de opdrachtgever geworden, aangezien hij met iets komt waarmee het probleem van de opdrachtgever wordt opgelost.

Figuur 4: Redenen waarom opdrachtgevers kiezen voor een bouwer

	Koplopers	Middenmoot	Achterblijvers
Kwaliteit	50%	44%	50%
Prijs	22%	31%	26%
Eerdere goede ervaringen met mij/historie	19%	15%	19%
Betrouwbaarheid	28%	14%	15%
Afspraken nakomen	14%	9%	10%
Klantgerichtheid	3%	5%	6%
Naamsbekendheid	3%	5%	7%
Ambacht/vakmanschap	6%	6%	2%
Specialistisch werk	3%	5%	4%
Kennis	3%	3%	6%
Flexibiliteit	3%	4%	3%
Totaaloplossing bieden	14%	2%	1%
Snelheid	3%	3%	1%
Doen meer dan de klant van ons verwacht	3%	3%	2%

Marketing

De meest voorkomende wijze waarop werk van particulieren wordt verkregen, is via mond-tot-mondreclame. Ook via relaties of het netwerk halen aannemers relatief vaak werk van particulieren binnen. De koplopers halen vergeleken met de andere aannemers vaker opdrachten van particulieren binnen via hun relatie of netwerk (23%) of via de eigen website (16%). Hoewel een deel van de werken via de eigen website binnenkomt, wordt het werk niet verkregen op basis van de website. Het zijn nog altijd de geleverde prestaties die moeten zorgen voor nieuwe opdrachten. Feit is wel dat opdrachtgevers zich steeds meer multimediaal oriënteren. Ook door professionele opdrachtgevers wordt het werk vooral binnengehaald via mond-tot-mondreclame of relaties/netwerk. Vergeleken met werk van particulieren wordt dat van professionele opdrachtgevers echter minder vaak binnengehaald via mond-tot-mondreclame. Het tegenovergestelde geldt voor relaties of het netwerk. Bij de professionele opdrachtgevers moet de aannemer dus veel meer zelf een relatie aangaan in plaats van dat anderen het woord voor hem doen. Ook nu blijkt dat koplopers beduidend meer werk van professionals binnenkrijgen door hun relaties of hun netwerk (40%). Bovendien komt het werk van professionals onder deze groep meer dan bij de andere twee groepen binnen vanwege het samenwerken met vaste partners (12%).

“Wij draaien het proces om. Traditioneel gaat de opdrachtgever naar een architect, die tekent iets uit, vervolgens wordt dit aanbesteed bij een aantal aannemers, waarna vervolgens blijkt dat het te duur en te risicovol is. Nu komt de klant eerst naar de aannemer, hij maakt een afspraak voor een vrijblijvend gesprek, krijgt een offerte en weet precies wat het gaat kosten. Hij gaat hiermee naar de architect om volledig uit te laten werken. Ergo: 70% weet vooraf hoe de woning er uit komt te zien en wat de kosten zijn.”

Theo Kruijer
Bouwbedrijf Theo Kruijer



“Als je uniek bent of een uniek product hebt, wordt je door de opdrachtgever anders benaderd en meer als partner beschouwd”

“We willen de komende vijf jaar wel in omzet groeien, maar niet in grootte van de onderneming. Ook willen we ons meer profileren als allrounder dan alleen als bouwbedrijf. We willen het gehele proces aankunnen en niet alleen de realisatie.”



→ Vincent Barten

Barten Groep

“Onze strategie houdt onder meer in dat we geen klachten afkopen, maar klachten oplossen. We vooruit blijven lopen en vernieuwen in materieel, arbeidstechnieken, scholing van ons personeel et cetera. De klant moet zorgen voor nieuwe klanten. Als je het eerste niet goed doet, krijg je het tweede niet.”

→ Harm Louwes

Bouwbedrijf Doornenbal en Louwes

Voor wat betreft het binnenkrijgen van enkelvoudig werk is de ondernemers gevraagd naar de reden waarom dit soort opdrachtgevers kiezen voor hun bedrijf. De meest genoemde redenen zijn respectievelijk kwaliteit, vertrouwen/betrouwbaarheid en de eerdere goede ervaringen. Tevens blijft prijs altijd belangrijk voor een opdrachtgever.

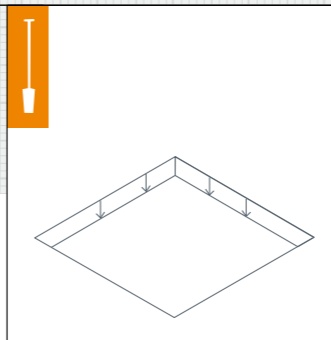
De koplopers onderscheiden zich in dit opzicht voor wat betreft de eerdere goede ervaringen (47%), specialistisch werk (13%), meedenken met de klant (16%) en totaaloplossingen bieden (11%). De koplopers worden dus meer als partner gezien dan als aannemer. Zij weten wat er bij de klanten leeft en spelen daarop in met hun kennis en expertise.

Figuur 5: Redenen waarom bedrijven enkelvoudige opdrachten verwerven

	Koplopers	Middenmoot	Achterblijvers
Kwaliteit	32%	43%	40%
Vertrouwen/betrouwbaarheid	24%	33%	31%
Eerdere goede ervaringen met mij	47%	32%	21%
Prijs	21%	16%	19%
Naamsbekendheid	5%	5%	10%
Specialistisch werk	13%	4%	6%
Ambacht/vakmanschap	5%	6%	4%
Meedenken met klant	16%	5%	3%
Mond tot mond reclame	3%	2%	5%
Doen meer dan de klant van ons verwacht	5%	3%	1%
Totaaloplossing bieden	11%	1%	3%
Snelheid	3%	2%	3%
Anders	21%	27%	13%
Weet niet/geen mening	0%	2%	1%

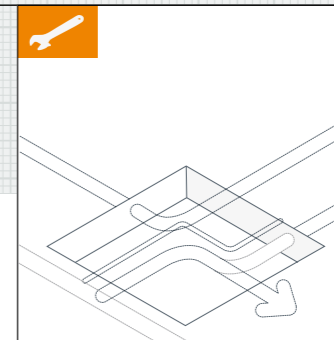
“We willen het gehele proces aankunnen en niet alleen de realisatie”

Stappenplan



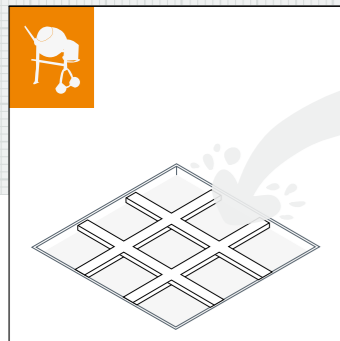
→ 1

Neem het besluit om serieus met strategie aan de slag te gaan.
Dit onderzoek laat zien dat strategie loont voor bouwbedrijven ongeacht hun omvang. Het hebben van een strategie biedt uiteenlopende voordelen: het geeft intern en extern duidelijkheid en richting, het biedt een kader voor afstemming van dagelijkse activiteiten en keuzes, het leidt tot een meer onderscheidende marktpositie en de voorkeur van klanten en het draagt bij aan winst en continuïteit.



→ 2

Doe het! Voeg de daad bij het woord. Ga aan de slag met strategie.
Strategie gaat over de toekomst van het bedrijf en zijn positie in de markt. Strategie is een samenhangend geheel van keuzes waarmee de eigen visie op de toekomst wordt vertaald in concrete doelen en acties. Omdat de markt en het bedrijf beide voortdurend in beweging zijn, is het ontwikkelen van een strategie niet een eenmalige actie maar een (jaarlijks) terugkerende activiteit. Een van de consequenties daarvan is dat het de eerste keer niet perfect en allesomvattend hoeft te zijn. Evenmin zal de dagelijkse praktijk vanaf dag één geheel in lijn zijn met de ontwikkelde strategie; verre van dat, die afstemming kost tijd. Dat geeft niet. Belangrijker dan dat is dat u begint met de uitvoering van uw besluit. Ook de langste reis begint met de eerste stap.



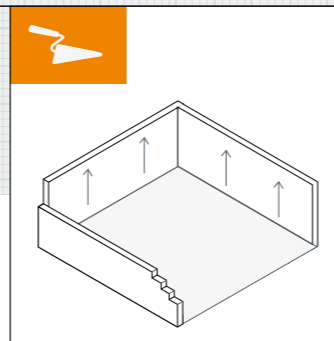
→ 3

Stel vast waar u staat.

Strategie gaat over de weg van A naar B. Van waar u staat naar waar u heen wilt. Beide posities worden bepaald door interne en externe factoren. De interne factoren (sterkten en zwaktes) kunnen worden gemanaged. De externe factoren (kansen en bedreigingen) zijn een gegeven.

3.1 Maak een lijst van projecten van de afgelopen jaren en sorteer die op winst. Maak een tweede sortering op winstmarge. Focus op de bovenste 20% van beide lijsten en stel vast: wat zijn voor ons goede opdrachtgevers en werken, waar komen die vandaan, hoe zijn die binnen gekomen, wat hebben wij daaraan gedaan, waarom halen wij daarbij een goed resultaat, wat zijn kennelijk onze sterkten en welke klanten en markten waren voor ons aantrekkelijk?

- 3.2 Beantwoord bovenstaande vragen ook voor de onderste 20% van beide sorteringen en stel vast: wat zijn kennelijk onze zwakten en welke klanten en markten waren voor ons onaantrekkelijk?
- 3.3 Verdiep u in relevante klanten, markten en concurrenten. Probeer zicht te krijgen op de ontwikkelingen die zich daarbij en daarin (gaan) afspelen en stel vast welke kansen en bedreigingen zich voordoen.
- 3.4 Maak op één A4 een samenvatting van de belangrijkste sterkten en zwaktes van uw bedrijf en van de belangrijkste kansen en bedreigingen in uw omgeving. Dat is waar u nu staat. Dit is uw A.



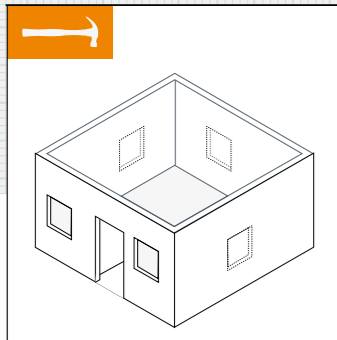
→ 4

Ontwikkel een aantal toekomstscenario's voor uw bedrijf.

Nu u heeft vastgesteld waar u staat, uw A, kunt u aan de slag met waar u heen wilt, uw B. Om tot de aantrekkelijkste bestemming te komen, is het zaak niet te snel te kiezen. De meest voor de hand liggende keuzes – de plat getreden paden – leiden zelden tot aantrekkelijke, onderscheidende posities. Hoogstwaarschijnlijk is het smoordruk aan het eind van platgetreden paden en is de concurrentie er moordend. Het is niet makkelijk die paden te verlaten, maar dit onderzoek laat zien

dat het wel loont. Er leiden vele wegen naar Rome. Er zijn heel veel manieren om de voorkeur van klanten te winnen en u te onderscheiden van uw concurrenten. De quotes in deze uitgave zijn bedoeld als inspirerende voorbeelden daarvan. In het onderzoek stuitten we op bedrijven die hun voorkeurspositie danken aan hun focus op één of meer specifieke klantengroepen of marktsegmenten, bijvoorbeeld particulieren, corporaties, de agrarische sector of onderwijs en/of zorg et cetera. Anderen danken hun voorkeurspositie aan specialisatie in bepaalde projectsoorten, bijvoorbeeld seriematige renovaties, restauraties, bonnenwerk of luxe villabouw. Weer anderen danken

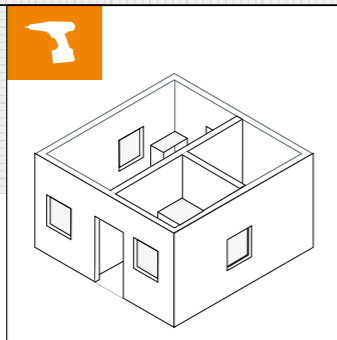
hun sterke marktpositie (mede) aan een concept voor een bepaalde gebouwfunctie, een bouwtype of een (prefab) onderdeel daarvan. En weer anderen hebben zich helemaal gespecialiseerd in een specifiek wereldje of gemeenschap bijvoorbeeld geografisch (Schiphol, de Rotterdamse haven, de Grachtengordel, het Barneveldse etcetera) of thematisch (ecologie, duurzaamheid). En dikwijls focust men, uit oogpunt van risicospreiding, op meer onderscheidende posities, maar zonder generalist te worden. Alvorens te kiezen, raden wij u aan meer opties voor uw bedrijf te ontwikkelen. Anders valt er niets te kiezen. En eindigt u tussen wal en schip.



→ 5

Evalueer uw toekomstmogelijkheden en kies.

Pas nadat u een aantal aantrekkelijke toekomstmogelijkheden voor uw bedrijf heeft ontwikkeld, raden wij u aan deze te evalueren. Voortijdige evaluatie leidt tot gemakkelijke en voor de hand liggende keuzes die geen onderscheid en voorkeur opleveren. Bij die evaluatie zijn uiteenlopende criteria van belang: de haalbaarheid van de strategie, de opbrengsten en risico's, de te verwachten reacties van klanten, medewerkers en concurrenten, de voorkeur van het management et cetera. Door de zaken met betrokkenen goed op een rijtje te zetten kunt u tot een weloverwogen keuze komen.



→ 6

Werk de strategie uit in heel concrete acties in de agenda van de direct betrokkenen.

Papier is geduldig. In heel veel bouwbedrijven regeert de waan van de dag. Dat stelt hoge eisen aan de uitwerking van de strategie; die moet worden geborgd in diezelfde waan van de dag. Anders komt er niets van terecht. In tegenstelling tot heel veel andere branches gaat in de bouw verkoop vooraf aan productie. Bouwbedrijven produceren op bestelling. Dat heeft consequenties voor de strategie.

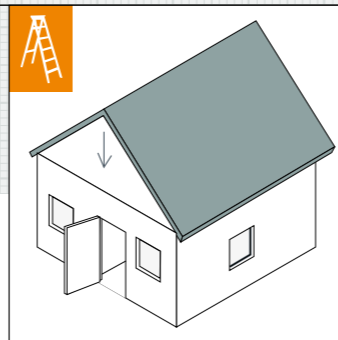
Anders gezegd: u wordt wat u acquirereert. Acquisitie stuurt in belangrijke mate de ontwikkeling van het bedrijf, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Acquisitie bepaalt aard en omvang van de orderinstroom en daarmee toekomstige referenties en marktpositie. Daarom is het zaak de strategie vooral uit te werken in concrete commerciële doelen en acties:

In welke marktsegmenten en voor welke klanten willen we welke betekenis hebben, welke functie vervullen, welk aanbod ontwikkelen en wat voor projecten realiseren?

Wat gaan we doen om ons daarvoor bij hen te kwalificeren, hoe ontwikkelen we de daartoe vereiste reputatie, relaties en referenties?

Welke middelen en acties van welke personen vergt dat, uitgezet in de tijd?



→ 7

Houd de vinger aan de pols.

Zonder duidelijk ontwerp en helder plan van aanpak is het lastig bouwen. Dat geldt ook voor de bouw van een toekomstige marktpositie. Een goed plan is essentieel. Maar alles staat of valt met de uitvoering. Maak van uw toekomstige marktpositie een bouwproject en bewaak de uitvoering zoals u dat gewend bent. Met duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Met een gedetailleerde planning en periodiek een planlijn die laat zien waar u voor, op of achter op de planning loopt. Zodat u weet waar u een tandje bij moet zetten. Voor een aantrekkelijke toekomst. Voor u, uw bedrijf, uw mensen en uw klanten.

"Zonder duidelijk ontwerp en helder plan van aanpak is het lastig bouwen. Dat geldt ook voor de bouw van een toekomstige marktpositie"

Colofon

Uitgave

Bouwend Nederland en
Rabobank Nederland

Mogelijk gemaakt door

Stichting Research Rationalisatie Bouw en
Projectenfonds Rabobank Nederland

Samenstelling

Joppe Duindam,
(Bouwend Nederland)
Yvonne van Genugten en
Sander Kuijpers (Rabobank Nederland)

Onderzoek

Henri Busker en Syto Goslinga,
De Bouwer & Partners

Redactie

Yvonne van Genugten en
Sander Kuijpers

Eindredactie

Enrico Versteegh

Begeleiding

Karin van Alphen
Rabobank Nederland

Ontwerp/illustraties

Volta_ontwerpers

Fotografie

Bouwend Nederland (Cor Aafjes),
beeldbank Rabobank Nederland.

Druk

Fokker Printing

Deze publicatie is vanaf medio april 2011 in PDF-formaat te downloaden via de websites van Bouwend Nederland (www.bouwendnederland.nl), Rabobank (www.rabobank.nl/bedrijven/kennis) en De Bouwer & Partners (www.debouwer.nl).

Bij het samenstellen van deze publicatie hebben Bouwend Nederland en Rabobank Nederland een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht. Door Bouwend Nederland en Rabobank Nederland kan geen aansprakelijkheid worden aanvaard indien gegevens uit deze publicatie niet mochten leiden tot het bedoelde resultaat of aanleiding mochten geven tot enigerlei schade. Overname van tekst- en cijfermateriaal is toegestaan onder de volledige bronvermelding.

Copyright

Bouwend Nederland en Rabobank Nederland,
maart 2011