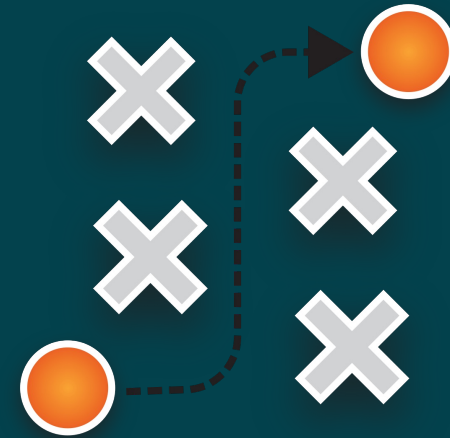


# Onderzoek Strategische keuzes Carrosserie- en Trailerbouw



28 FEBRUARI 2024

MANAGEMENT  
SAMENVATTING

## I Managementrapportage

*Deze managementrapportage geeft een beknopt overzicht van de highlights van het onderzoek "Strategische keuzes Carrosserie- en Trailerbouw". Achtereenvolgens komen aan de orde:*

- A. De achtergrond van het onderzoek
- B. De belangrijke ontwikkelingen met invloed op de branche
- C. Scenario's om de toekomstige marktontwikkeling van (nieuwe) voertuigen in beeld te brengen
- D. Strategische doelen en onderliggende acties
  - Voor de Carrosserie- en Trailerbouw in het algemeen
  - Voor individuele bedrijven
  - Overkoepelend, met een belangrijke rol voor RAI CarrosserieNL en OOC.

*Meer achtergrondinformatie en uitgewerkte details zijn terug te vinden in de volledige onderzoeksrapportage, te verkrijgen bij RAI CarrosserieNL en OOC.*

### A. Achtergrond onderzoek

Technologische ontwikkelingen, vinden en binden van personeel, ontwikkelingen rondom kwaliteitsborging, de energietransitie, stijgende kosten, langere levertijden en externe factoren zoals emissienormen, overheidsbeleid en nieuwe spelers hebben allemaal invloed op de carrosseriebranche in Nederland. In opdracht van OOC en RAI CarrosserieNL heeft VMS | Insight een bedrijfskundig en economisch georiënteerd onderzoek uitgevoerd om inzicht te bieden in deze ontwikkelingen. Het doel is om bedrijven te ondersteunen bij het maken van strategische keuzes. De focus ligt op het verstrekken van concrete handvatten voor het kiezen van de juiste ondernemingsstrategie, zowel nu als in de toekomst.

### B. Belangrijke ontwikkelingen Carrosserie- en Trailerbouw

1. De carrosserie- en trailerbouwbranche in Nederland kenmerkt zich door een enorme diversiteit en bestaat voornamelijk uit kleine en middelgrote bedrijven. Een opvallende trend is de sterke toename van het aantal ZZP'ers in de afgelopen jaren, terwijl het totale aantal bedrijven is afgenomen door bedrijfsbeëindigingen of overnames. Hoewel technologische ontwikkelingen een cruciale rol spelen in het realiseren van efficiency, hoge productkwaliteit en strak ingeregelde processen, wordt **robotisering en digitalisering nog beperkt toegepast** in de branche. Zeker gezien de (blijvende) beperkte beschikbaarheid van personele capaciteit is daarmee veel winst te behalen.
2. De **toenemende complexiteit** van voertuigen brengt met zich mee dat kennis van elektrische voertuigen (EV) en geavanceerde rijhulpsystemen (ADAS) essentieel is

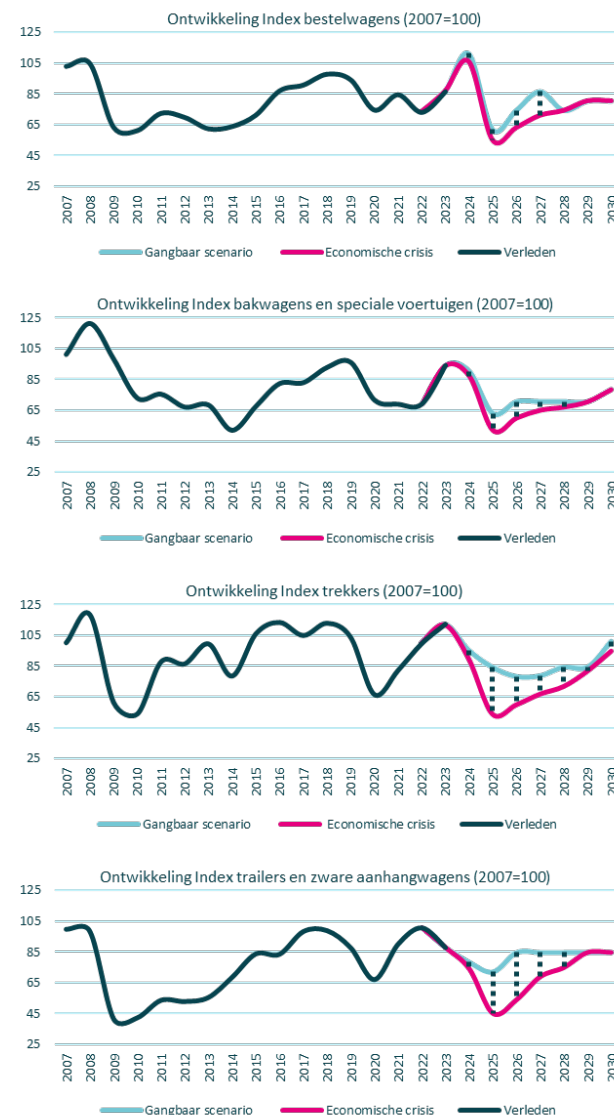
geworden. Aansprakelijkheid is een belangrijk aandachtspunt, waarbij fabrikanten eisen stellen en erkenningen afdwingen.

3. **Internationale concurrentie** oefent sterkere invloed uit, vooral op gestandaardiseerde producten. Nederlandse bedrijven onderscheiden zich door specialisatie in maatwerk en vakmanschap, vaak met een regionale focus. De verwachting is dat meer internationale merken en leveranciers zich op de Nederlandse markt zullen manifesteren, waardoor bedrijven in de carrosserie- en trailerbouw strategische keuzes moeten maken met betrekking tot hun eigen productenportfolio, maar ook met betrekking tot partnerships.
4. **Geopolitieke ontwikkelingen** hebben significant invloed op bedrijfsbeslissingen, ervaringen uit het (recente) verleden en onzekerheden leiden tot heroverwegingen van toeleveringsketens en leverancierskeuzes. Globalisering opent nieuwe afzetmarkten maar introduceert ook nieuwe buitenlandse concurrenten. Economische ontwikkelingen, zoals de rentestand en inflatie, beïnvloeden het investeringsklimaat, waarbij de conjunctuurgevoeligheid van de sector tot een verwachte daling van de afzet na 2024 leidt.
5. **Circulariteit** wordt steeds belangrijker door wet- en regelgeving. De branche kan een sleutelrol pakken in het faciliteren van klanten bij het bereiken van hun circulariteitsdoelen.
6. **Het wagenpark bedrijfswagens wordt ouder.** Hoge investeringen in materieel als gevolg van elektrificatie en de verwachte langere levensduur van EV-component in combinatie met meer aandacht voor circulariteit, zorgen voor een verdere veroudering van het wagenpark. De behoefte aan **onderhoud, reparatie, keuringen en refurbishment** zal dan ook in dezelfde mate toenemen. Opdrachtgevers pro-actief helpen bij levensduurverlenging wordt een belangrijke propositie.
7. **Schaalvergroting** is een dominante trend die cruciaal lijkt voor kostenefficiëntie en toekomstige investeringsmogelijkheden. Dat geldt voor bedrijven binnen de carrosseriebranche en ook voor hun klanten. Fusies en overnames leiden tot grotere klanten die eerder neigen naar gestandaardiseerde producten. Bovendien veranderen bestaande relatienetwerken: andere Decision Making Unit (DMU), andere contactpersonen en andere beslissingsprocessen. De belangrijkste uitdaging voor kleine en middelgrote carrosserie- en trailerbouwers is om ondanks de beperkte schaal(voordelen), een efficiënt productieproces, voldoende marge en onderscheidend vermogen te realiseren.

8. **De krapte op de arbeidsmarkt** blijft aanhouden, wat de groei van bedrijven belemmert. Het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel is een voortdurende uitdaging. Daar ligt een grote rol voor de sector als geheel, maar ook individuele bedrijven moeten zelf aan de slag met het (regionaal) positioneren als aantrekkelijke werkgever. Samenwerking tussen collega-bedrijven om capaciteit en/of specifieke kennis te delen wordt nog maar zeer beperkt toegepast maar kan zeker oplossingen bieden.
9. **Wet- en regelgeving veroorzaken scherpe pieken en dalen** in de vraag naar bestelwagens, vrachtwagens en afgeleide producten. Dit benadrukt de noodzaak voor flexibiliteit en strategische aanpassingen om veerkrachtig te blijven in een fluctuerende marktomgeving. Onder andere de Zero Emissie-zones (ZE-zones) en het afschaffen van de BPM-vrijstelling op brandstof aangedreven bestelauto's, in 2025, zijn concrete voorbeelden van sturende wetgeving die gevolgen heeft voor de investeringsbeslissingen van bedrijven. Bedrijven moeten aan steeds meer eisen voldoen. Denk daarbij aan CO2-certificering. Duurzaamheidsbeleid wordt een belangrijke drijfveer voor elektrificatie, maar onduidelijke wet- en regelgeving (en handhaving) vormt een uitdaging.
10. **Kostenbewaking en efficiency** worden steeds belangrijker. Bij afkoeling van de markt c.q. vermindering van de vraag komt de marge, door lagere opbrengsten, vrijwel altijd onder druk te staan. Professionaliseren in het algemeen en automatiseren van processen met als doel hogere efficiency te behalen (geen marge te 'knoeien'), moeten onderdeel worden van het DNA. Exact weten wat de kostprijs is van je producten is daarbij een vereiste.

### C. Scenario's

Voor twee scenario's, het Gangbare scenario en het Basispad scenario, wordt de invloed van overheidsbeleid op de aanschafkeuzes van bedrijven doorberekend. In beide scenario's wordt uitgegaan van een redelijk stabiele economische situatie, maar er is ook een variant toegevoegd waarin de impact van een mogelijke economische crisis wordt geschetst. Deze invloeden hebben gevolgen voor de ingroei van elektrische voertuigen bestaande uit BEV (= batterij elektrisch) en FCEV (= waterstof elektrisch). In het Gangbare scenario wordt uitgegaan van het volgende aandeel BEV + FCEV van de nieuw verkopen in 2030: LCV 75%, Trekkers 30%, Bakwagens 45%. In het Basispad scenario is het aandeel BEV + FCEV in 2030 respectievelijk: LCV 50%, Trekkers 22%, Bakwagens 22%. In algemene zin wordt in 2024 een piek verwacht in de registraties van nieuwe bestelwagens en richting 2029-2030 voor trekkers, bakwagens en trailers. In de grafieken hiernaast wordt per segment de marktontwikkeling (voor nieuw geregistreerde voertuigen) aangegeven voor het gangbare scenario.





Concreet voorbeeld:  
Van conclusie -> oplossingsrichting -> bijbehorende acties

#### Conclusie

- |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Een duurzamer (grotendeels geëlektrificeerd) wagenpark geeft nieuwe randvoorwaarden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagere onderhoudsbehoefte</li> <li>• Langere gebruiksduur (ivm hogere investeringen en vanuit duurzaamheidsoverwegingen)</li> <li>• Materieel wordt steeds ingewikkelder (toename ADAS, elektronica etc.)</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



#### Oplossingsrichting

- Zet in op technische kennis, zorg voor erkenningen en waarborg toegang tot voertuigsystemen
- Zet in op reparatie, onderhoud, keuringen en refurbishment



#### Bijbehorende acties

- Houd technische kennis en marktkennis actueel en waarborg toegang tot voertuigen
- Her-evalueer dienstenpakket: hoe levensduurverlenging faciliteren?

Dit is een concreet voorbeeld van de doorvertaling van de conclusie “Een duurzamer (grotendeels geëlektrificeerd) wagenpark geeft nieuwe randvoorwaarden” naar een oplossingsrichting en bijbehorende acties.

Voor het complete overzicht van conclusies -> oplossingsrichtingen -> bijbehorende acties, zie de bijlage (blz. 70 t/m 76) in de volledige onderzoeksrapportage.

Door deze werkwijze ontstaat een samenhangend geheel aan strategische doelen inclusief onderliggende acties die allen direct voortkomen uit eerder getrokken conclusies. De uitkomsten zijn relevant voor alle bedrijven in de Carrosserie- en Trailerbouw, maar elk individueel bedrijf dient voor de eigen situatie te beoordelen wat de urgentie is van de strategische doelen en van de onderliggende acties en welke planning gehanteerd wordt om zaken daadwerkelijk uit te werken.

Op de volgende pagina's worden de 9 strategische doelen en de onderliggende acties gepresenteerd.

In de bijlage zijn werkbladen opgenomen die kunnen worden gebruikt om voor de eigen bedrijfssituatie keuzes te maken met betrekking tot urgentie, acties en planning.

## 1 Conclusies, oplossingsrichtingen en bijbehorende acties

**Belangrijke conclusies**

**Sectorbeschrijving**

- De branche voor carrosserie- en trailerbouw kent een grote diversiteit aan bedrijven
- De branche heeft specifieke kenmerken
  - Het aantal ZZP'ers is sterk toegenomen
  - Het aantal bedrijven is afgenomen, door bedrijfsbeëindiging of overnames
  - Er zijn voornamelijk kleine en middelgrote bedrijven actief in de Nederlandse b
- Technologische ontwikkelingen veranderen de branche
  - Met betrekking tot het productieproces:
    - Robotisering en digitalisering worden nog maar beperkt ingezet. Ze brengen vo
    - processen, (krappe) personeelscapaciteit
  - Met betrekking tot voertuigen:
    - Voertuigen worden steeds complexer
    - Kennis van EV en ADAS systemen is belangrijk
    - Aansprakelijkheid speelt een cruciale rol; fabrikanten stellen eisen en dwingen
- Internationale concurrentie heeft invloed op de branche
  - Internationale concurrenten zijn vooral sterk in gestandaardiseerde producten
  - Nederlandse bedrijven zijn specialistisch en richten zich op maatwerk en vakma
  - Nederlandse bedrijven hebben vaak een regionale functie
  - Meer internationale merken zullen op de Nederlandse markt gaan verschijnen

Clustering  
tot  
strategische  
doelen

## 2 9 Strategische doelen

**Strategisch doel 3** Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit

**Strategisch doel 2** Focus op activiteiten die waarde toevoegen

**Strategisch doel 1** Optimaliseer partnerships & vergroot inkoopkracht

**Belangrijke onderliggende acties**

- Toets de eigen toeleveranciersketen op zekerheid en betrouwbaarheid
- Risico's te minimaliseren.
- Organiseer samenwerking en inkoopkracht
- Verken actief mogelijkheden alternatieve inkoopkanalen (in het bu
- Evalueer leveranciers op hun bijdrage aan toekomstbestendigheid
- Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van het
- van werken in de sector
- Lobby actief

Eigen  
situatie:  
prioriteren  
en actie!

## 3 Doorvertaling naar individuele keuzes/acties

**Optimaliseer partnerships & vergroot inkoopkracht**

**Belangrijke acties**

- Toets de eigen toeleveranciersketen op zekerheid en betrouwbaarheid. Neem maatregelen om
- Risico's te minimaliseren.
- Organiseer samenwerking en inkoopkracht
- Verken actief mogelijkheden alternatieve inkoopkanalen (in het bu
- Evalueer leveranciers op hun bijdrage aan toekomstbestendigheid
- Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van het
- van werken in de sector
- Lobby actief

**Focus op activiteiten die waarde toevoegen**

**Belangrijke acties**

- Maak keuze voor kennisdelingsopties (focus op kennis
- Maak afspraken voor strategische uitwisseling van kennis
- Overweeg mogelijkheden voor modulaire pro
- Optimaliseer processen en automatisa
- Beleg kennis over ontwikkelingen (dies
- Beleg kennis over ontwikkelingen (dies
- Beleg kennis over ontwikkelingen (dies
- Beleg kennis over ontwikkelingen (dies

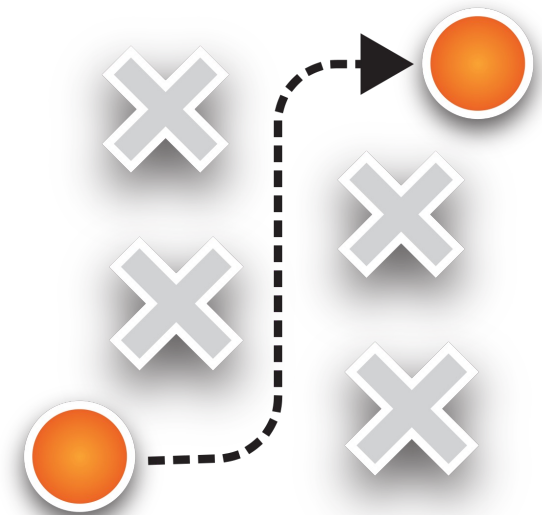
**Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit**

**Belangrijke acties**

- Zorg voor
- Werk in
- Werk in
- Werk in
- Werk in
- Werk in
- Werk in
- Werk in

### D.3 Negen strategische doelen voor de Carrosserie- en Trailerbouw

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategisch<br>doel 1                  | Optimaliseer partnerships & vergroot inkoopkracht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Belangrijke<br>onderliggende<br>acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toets de eigen toeleveranciersketen op zekerheid en betrouwbaarheid. Neem maatregelen om risico's te minimaliseren.</li> <li>• Organiseer samenwerking en inkoopkracht</li> <li>• Verken actief mogelijkheden alternatieve inkoopkanalen (in het buitenland)</li> <li>• Evalueer leveranciers op hun bijdrage aan toekomstbestendigheid</li> <li>• Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van het regionaal aantrekkelijk maken van werken in de sector</li> <li>• Lobby actief (op sectorniveau)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| Strategisch<br>doel 2                  | Focus op activiteiten die waarde toevoegen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Belangrijke<br>onderliggende<br>acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak keuze voor kleinschalig specialisme (focus op kwaliteit en klantwens) of grootschalig(er) assemblage van gestandaardiseerde producten (focus op kwaliteit en kosten)</li> <li>• Maak actieplan voor stapsgewijs uitrollen circulaire producten en productiemethoden</li> <li>• Onderzoek mogelijkheden voor modulair bouwen</li> <li>• Optimaliseer processen en automatisering</li> <li>• Borg kennis over ontwikkelingen (individueel en sector)</li> <li>• Houd technische kennis actueel</li> <li>• Borg bewustzijn mbt wet- en regelgeving en handel daarnaar</li> <li>• Focus op probleemoplossend vermogen</li> </ul>                                                                                                                 |
| Strategisch<br>doel 3                  | Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Belangrijke<br>onderliggende<br>acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor flexibele capaciteit in verband met verwachte pieken en dalen</li> <li>• Werk met tijdige en betrouwbare voor- en nacalculatie</li> <li>• Professionaliseer processen: beter &amp; efficiënter!</li> <li>• Inventariseer welke technische hulpmiddelen kunnen worden ingezet met het oog op besparing op arbeid en toekomstbestendigheid</li> <li>• Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van delen expertise/capaciteit</li> <li>• Maak serieuze tijd vrij voor werving &amp; selectie: dat is een continu proces</li> <li>• Idem voor het behouden van personeel: consequent beleid op het 'trots maken' van medewerkers heeft grote impact op het kunnen binnenhalen van nieuwe, gekwalificeerde mensen.</li> </ul> |



Strategisch  
doel 4

Optimaliseer de meerwaarde voor de klant;  
welke 'pijn' los je op voor de klant?

Belangrijke  
onderliggende  
acties

- Bied financieringsoplossingen aan (in samenwerking met derden)
- Bied RO (Reparatie en Onderhoud)-contracten aan
- Bied totaaloplossingen aan (one stop shop principe)
- Maak actieplan voor stapsgewijs uitrollen circulaire producten en productiemethoden
- Ontwikkel tot betrouwbare adviseur/gesprekspartner van de klant
- Her-evalueer dienstenpakket: hoe levensduurverlenging faciliteren?

Strategisch  
doel 5

Ken (de wensen van) de veranderende klant. Zoek samenwerking in de keten.  
Bouw sterke relaties op.

Belangrijke  
onderliggende  
acties

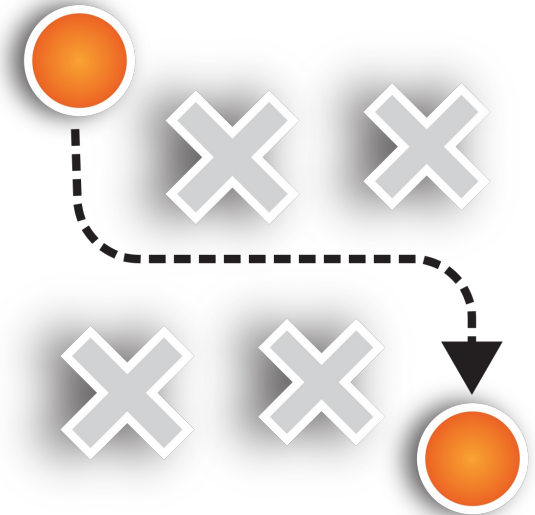
- Vind een vorm van samenwerking waarbij het nadenken over en het concretiseren van toekomstige producten en toepassingen centraal staan (co-creatie), zonder de belangen van andere partijen te schaden
- Professionaliseer marketing & sales: ken de klant, ken de inkoopprocessen en bouw een sterke en duurzame relatie op

Strategisch  
doel 6

Bouw een professionele B2B-salesorganisatie. Werk aan autoriteit en  
benadruk meerwaarde.

Belangrijke  
onderliggende  
acties

- Introduceer een duurzaamheidkeurmerk
- Communiceer actief de rol en verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid /circulariteit (individueel én sector)
- Professionaliseer marketing & sales: ken de klant, ken de inkoopprocessen en bouw een relatie op - Gebruik digitale kanalen voor slim en continu opbouwen van autoriteit



Strategisch  
doel 7

Ken (de wensen van) de veranderende klant. Zorg voor inzicht en anticipeer.  
Richt je op winstgevende segmenten.

Belangrijke  
onderliggende  
acties

- De klant van nu is niet de klant van morgen:
  - Inventariseer welke informatie nodig is om de vraag zo goed mogelijk te voorspellen
  - Her-evalueer producten- en dienstenpakket: inventariseer toekomstige behoeften van klanten – hoe meerwaarde toevoegen?
- Focus op een niche (en probeer daarbinnen te standaardiseren en groei te realiseren)
- Profileer het bedrijf actief binnen de (grote) regio en investeer in klantcontact
- Zoek de samenwerking op met internationale nieuwkomers

Strategisch  
doel 8

Bewaak de kosten en zoek constant naar efficiency-mogelijkheden

Belangrijke  
onderliggende  
acties

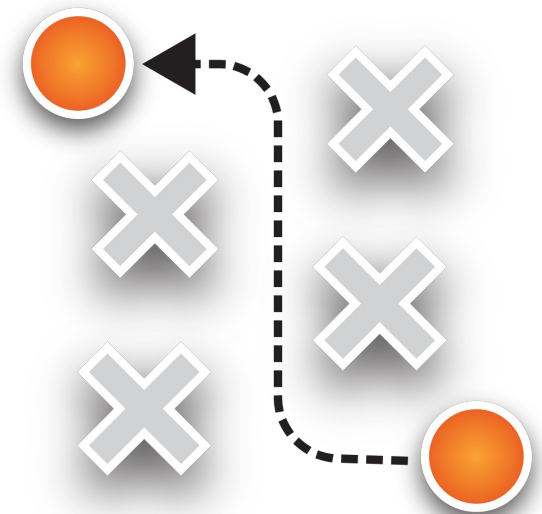
- Optimaliseer de processen zodat er geen marge wordt gemorst
- Weet exact wat de kostprijs van je producten is
- Specifiek: weet exact wat de looncomponent van je kostprijs is

Strategisch  
doel 9

Zoek alternatieve inkomstenbronnen en of constructies. Speel in op grotere  
behoefte aan financieringen en pay per use

Belangrijke  
onderliggende  
acties

- Levensduurverlenging betekent dat producten minder vaak worden vervangen, maar de behoefte aan onderhoud, keuringen en refurbishment zal toenemen. Bied actief reparatie/onderhoudscontracten aan.
- Investeringsbedragen worden in het algemeen hoger; financieringsbehoefte neemt toe. Bied actief financieringsconstructies en/of pay per use / pay per month aan; dit leidt tot klantbinding en terugkerende inkomsten



**Strategische doelen en belangrijke onderliggende acties met een overkoepelend, sectoroverstijgend belang. Deze vormen aangrijpingspunten voor beleid van RAI CarrosserieNL en OOC**

1

**Optimaliseer partnerships & vergroot inkoopkracht**

- Organiseer samenwerking en inkoopkracht
- Lobby actief

2

**Focus op activiteiten die waarde toevoegen**

- Borg kennis over ontwikkelingen met impact op de sector
- Help de sector met het binden en boeien van personeel en met het aanboren van nieuw talent

3

**Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit**

- Stimuleer en faciliteer samenwerking op het gebied van delen van expertise/capaciteit
- Stimuleer en faciliteer samenwerking op het gebied van het regionaal aantrekkelijk maken van werken in de sector
- Borg kennis over ontwikkelingen
- Stimuleer en faciliteer het gezamenlijk gebruiken van expertise/capaciteit op het gebied van CO2-calculatietooling (WLTP en VECTO)

6

**Bouw een professionele B2B-salesorganisatie. Werk aan autoriteit en benadruk meerwaarde.**

- Introduceer een duurzaamheidskeurmerk
- Communiceer actief de rol en verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid / circulariteit (sector én individueel). Zoek partners op het gebied van CO2-reductie en CO2-calculatietooling: word sterk door samenwerking.

7

**Ken (de wensen van) de veranderende klant. Zorg voor inzicht en anticipeer. Richt je op winstgevende segmenten.**

- De klant van nu is niet de klant van morgen: inventariseer welke informatie nodig is om de vraag zo goed mogelijk te voorspellen; doe marktonderzoek en houd de vinger aan de pols

# Werkbladen strategische doelen en onderliggende acties

## Werkblad strategische doelen en onderliggende acties (1) - VOORBEELD

### Strategische doelen

| Strategisch doel 1               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Optimaliseer partnerships & vergroot inkoopkracht     | Prio/Urgentie voor mijn bedrijf | Planning start uitvoering |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"><li>• Toets de eigen toeleveranciersketen op zekerheid en betrouwbaarheid. Neem maatregelen om risico's te minimaliseren.</li><li>• Organiseer samenwerking en inkoopkracht</li><li>• Verken actief mogelijkheden alternatieve inkoopkanalen (in het buitenland)</li><li>• Evalueer leveranciers op hun bijdrage aan toekomstbestendigheid</li><li>• Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van het regionaal aantrekkelijk maken van werken in de sector</li><li>• Lobby actief (op sectorniveau)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                  |                                                       | B                               | Q3-2024                   |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       | B                               | Q2-2024                   |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       | A                               | Q2-2024                   |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       | C                               | Voorlopig niet            |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       | B                               | Q3-2024                   |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 | Q1-2024                   |
|                                  | C                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | continu                                               |                                 |                           |
| Strategisch doel 2               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Focus op activiteiten die waarde toevoegen            |                                 |                           |
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maak keuze voor kleinschalig specialisme (focus op kwaliteit en klantwerk) of grootschaliger (assemblage van gestandaardiseerde producten (focus op kwaliteit en kosten))</li><li>• Maak actieplan voor stapsgewijs uitrollen circulaire producten en productieprocessen</li><li>• Onderzoek mogelijkheden voor modulair bouwen</li><li>• Optimaliseer processen en automatisering</li><li>• Borg kennis over ontwikkelingen (individueel en sector)</li><li>• Houd technische kennis actueel</li><li>• Borg bewustzijn mbt wet- en regelgeving en middel daarvoor</li><li>• Focus op probleemoplossend vermogen</li></ul>                                                                                                              |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
| Strategisch doel 3               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit |                                 |                           |
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zorg voor flexibele capaciteit om verband met verwachte pieken en dalen</li><li>• Werk met tijdige en betrouwbare voor- en nacalculatie</li><li>• Professionaliseer processen: beter &amp; efficiënter!</li><li>• Inventariseer welke technische hulpmiddelen kunnen worden ingezet met het oog op besparing op arbeid en toekomstbestendigheid</li><li>• Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van delen expertise/capaciteit</li><li>• Maak vrije tijd vrij voor werving &amp; selectie: dat is een continu proces</li><li>• Maak voor het behouden van personeel: consequent beleid op het 'trots maken' van medewerkers heeft grote impact op het kunnen binnenhalen van nieuwe, gekwalificeerde mensen.</li></ul> |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |                                 |                           |

# Werkblad strategische doelen en onderliggende acties (1)

| Strategische doelen              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Prio/Urgentie voor mijn bedrijf | Planning start uitvoering |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
|                                  | <b>Strategisch doel 1</b><br><b>Optimaliseer partnerships &amp; vergroot inkoopkracht</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                           |
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toets de eigen toeleveranciersketen op zekerheid en betrouwbaarheid. Neem maatregelen om risico's te minimaliseren.</li> <li>Organiseer samenwerking en inkoopkracht</li> <li>Verken actief mogelijkheden alternatieve inkoopkanalen (in het buitenland)</li> <li>Evalueer leveranciers op hun bijdrage aan toekomstbestendigheid</li> <li>Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van het regionaal aantrekkelijk maken van werken in de sector</li> <li>Lobby actief (op sectorniveau)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  | <b>Strategisch doel 2</b><br><b>Focus op activiteiten die waarde toevoegen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |                           |
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maak keuze voor kleinschalig specialisme (focus op kwaliteit en klantwens) of grootschalig(er) assemblage van gestandaardiseerde producten (focus op kwaliteit en kosten)</li> <li>Maak actieplan voor stapsgewijs uitrollen circulaire producten en productiemethoden</li> <li>Onderzoek mogelijkheden voor modulair bouwen</li> <li>Optimaliseer processen en automatisering</li> <li>Borg kennis over ontwikkelingen (individueel en sector)</li> <li>Houd technische kennis actueel</li> <li>Borg bewustzijn mbt wet- en regelgeving en handel daarnaar</li> <li>Focus op probleemoplossend vermogen</li> </ul>                                                                                                                   |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  | <b>Strategisch doel 3</b><br><b>Voer de activiteiten die waarde toevoegen perfect uit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                           |
| Belangrijke onderliggende acties | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg voor flexibele capaciteit in verband met verwachte pieken en dalen</li> <li>Werk met tijdige en betrouwbare voor- en nacalculatie</li> <li>Professionaliseer processen: beter &amp; efficiënter!</li> <li>Inventariseer welke technische hulpmiddelen kunnen worden ingezet met het oog op besparing op arbeid en toekomstbestendigheid</li> <li>Inventariseer samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van delen expertise/capaciteit</li> <li>Maak serieuze tijd vrij voor werving &amp; selectie: dat is een continu proces</li> <li>Idem voor het behouden van personeel: consequent beleid op het 'trots maken' van medewerkers heeft grote impact op het kunnen binnenhalen van nieuwe, gekwalificeerde mensen.</li> </ul> |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                           |

## Werkblad strategische doelen en onderliggende acties (2)

Strategische  
doelen

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Prio/Urgentie<br>voor mijn bedrijf | Planning start<br>uitvoering |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Strategisch<br>doel 4 | Optimaliseer de meerwaarde voor de klant;<br>welke 'pijn' los je op voor de klant?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                    |                              |
|                       | Belangrijke onderliggende acties <ul style="list-style-type: none"> <li>Bied financieringsoplossingen aan (in samenwerking met derden)</li> <li>Bied RO (Reparatie en Onderhoud)-contracten aan</li> <li>Bied totaaloplossingen aan (one stop shop principe)</li> <li>Maak actieplan voor stapsgewijs uitrollen circulaire producten en productiemethoden</li> <li>Ontwikkel tot betrouwbare adviseur/gesprekspartner van de klant</li> <li>Her-evalueer dienstenpakket: hoe levensduurverlenging faciliteren?</li> </ul> |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
| Strategisch<br>doel 5 | Ken (de wensen van) de veranderende klant. Zoek samenwerking in de keten.<br>Bouw sterke relaties op.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |                              |
|                       | Belangrijke onderliggende acties <ul style="list-style-type: none"> <li>Vind een vorm van samenwerking waarbij het nadenken over en het concretiseren van toekomstige producten en toepassingen centraal staan (co-creatie), zonder de belangen van andere partijen te schaden</li> <li>Professionaliseer marketing &amp; sales: ken de klant, ken de inkoopprocessen en bouw een sterke en duurzame relatie op</li> </ul>                                                                                                |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
| Strategisch<br>doel 6 | Bouw een professionele B2B-salesorganisatie. Werk aan autoriteit en benadruk meerwaarde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |                              |
|                       | Belangrijke onderliggende acties <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduceer een duurzaamheidkeurmerk</li> <li>Communiqueer actief de rol en verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid/ circulariteit (individueel én sector)</li> <li>Professionaliseer marketing &amp; sales: ken de klant, ken de inkoopprocessen en bouw een relatie op - Gebruik digitale kanalen voor slim en continu opbouwen van autoriteit</li> </ul>                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                              |

## Werkblad strategische doelen en onderliggende acties (3)

Strategische  
doelen

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Prio/Urgentie<br>voor mijn bedrijf | Planning start<br>uitvoering |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Strategische<br>doelen | <b>Strategisch<br/>doel 7</b><br><b>Ken (de wensen van) de veranderende klant. Zorg voor inzicht en anticipeer.<br/>Richt je op winstgevende segmenten.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |                              |
|                        | <b>Belangrijke<br/>onderliggende<br/>acties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De klant van nu is niet de klant van morgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariseer welke informatie nodig is om de vraag zo goed mogelijk te voorspellen</li> <li>Her-evalueer producten- en dienstenpakket: inventariseer toekomstige behoeften van klanten – hoe meerwaarde toevoegen?</li> </ul> </li> <li>Focus op een niche (en probeer daarbinnen te standaardiseren en groei te realiseren)</li> <li>Profileer het bedrijf actief binnen de (grote) regio en investeer in klantcontact</li> <li>Zoek de samenwerking op met internationale nieuwkomers</li> </ul> |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
| Strategische<br>doelen | <b>Strategisch<br/>doel 8</b><br><b>Bewaak de kosten en zoek constant naar efficiency-mogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                    |                              |
|                        | <b>Belangrijke<br/>onderliggende<br/>acties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimaliseer de processen zodat er geen marge wordt gemorst</li> <li>Weet exact wat de kostprijs van je producten is</li> <li>Specifiek: weet exact wat de looncomponent van je kostprijs is</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
| Strategische<br>doelen | <b>Strategisch<br/>doel 9</b><br><b>Zoek alternatieve inkomstenbronnen en of constructies. Speel in op grotere<br/>behoefte aan financieringen en pay per use</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |                              |
|                        | <b>Belangrijke<br/>onderliggende<br/>acties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Levensduurverlenging betekent dat producten minder vaak worden vervangen, maar de behoefte aan onderhoud, keuringen en refurbishment zal toenemen. Bied actief reparatie/onderhoudscontracten aan.</li> <li>Investeringsbedragen worden in het algemeen hoger; financieringsbehoefte neemt toe. Bied actief financieringsconstructies en/of pay per use / pay per month aan; dit leidt tot klantbinding en terugkerende inkomsten</li> </ul>                                                                                                                                            |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                              |

VMS | Insight B.V.  
De Limiet 2  
4131 NR Vianen

Tel: +31 (0) 347 722 060  
Email: [info@vms-insight.nl](mailto:info@vms-insight.nl)  
Web: [vms-insight.nl](http://vms-insight.nl)



VMS  Insight