

Onderzoeksrapport

11-1-2017

Bouwen met de klant centraal



J.H.A Sanders, 2079041

C.F. van der Vorst, 2058791

Bouwtechnische bedrijfskunde

Avans Hogeschool, te Tilburg

Drs. Ing. L. Marijt, begeleider

Ir. W. van het Hoog

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘bouwen met de klant centraal’. Dit is een onderzoek naar klantwaarde en klanttevredenheid binnen het bouwproces en is uitgevoerd in opdracht van Stam + De Koning Bouw bv te Eindhoven. Deze scriptie is geschreven vanuit onze opleiding Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Avans Hogeschool te Tilburg. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van september 2016 tot eind januari 2017.

Het onderzoek komt voort uit de wens van de aannemer om te streven naar “de ideale woning”. Dit onderwerp is afgebakend wat geresulteerd heeft in het huidige onderzoek. Na het samenzitten met onze bedrijfsbegeleider S. Veldboer en adviezen van L. Marijt is het huidige onderzoek tot stand gekomen. Beide willen we graag bedanken voor alle adviezen en de begeleiding tijdens onze afstudeerperiode. Specifiek willen we Saskia Veldboer bedanken voor de tijd die ze heeft gestoken in de begeleiding en voor de fijne feedback.

Jeroen Sanders en Cindy van der Vorst

Eindhoven, 11-1-2017

Samenvatting

Tijdens de vijf maanden durende afstudeerstage bij Stam + De Koning is onderzoek gedaan naar de mogelijkheid en de meerwaarde om op een dusdanige manier te bouwen dat de klant hierbij centraal staat. Het onderzoek is opgesplitst in verschillende aspecten. Zo wordt er gekeken naar de verschillende wensen en eisen van de klanten, naar de theorie over klanttevredenheid en klantwaarde en naar de processen. Bij de processen wordt er een onderscheid gemaakt van het proces welke de klant doorloopt en het proces van het bedrijf zelf.

Het proces van Stam + De Koning begint bij het opkopen van de grond. Gelijk aan het proces van Stam + De Koning doorloopt de klant zijn eigen proces. Dit proces begint bij de wens van het kopen van een woning. De woningen worden ontworpen door Stam + De Koning in samenspraak met de architect en met de makelaar. Bij het ontwerpen van de woningen hebben de klanten geen invloed. Zo worden er soms enquêtes gehouden bij de klanten waaruit mogelijke verbeterpunten komen. Deze verbeterpunten worden echter niet meegenomen in het ontwikkelproces.

Het klantproces vervolgt zich bij een makelaar, deze heeft het eerste klantcontact binnen het proces. Hierin schept de makelaar de eerste verwachtingen bij de klanten voordat deze bij de aannemer terechtkomen. De klant wordt overgedragen naar de aannemer wanneer het project definitief uitgevoerd wordt. Het moment dat er besloten wordt om het project uit te voeren is afhankelijk van een afgesproken percentage verkochte woningen. Wanneer dit percentage is behaald wordt het project uitgevoerd. De klant vervolgt zijn proces vanaf dit moment bij Stam + De Koning.

Er zijn verschillende gesprekken tussen Stam + De Koning en de klant. Het verwachtingspatroon welke de klant gekregen heeft bij de makelaar strookt niet altijd met het uiteindelijke resultaat welke Stam + De Koning met de klant bespreekt. Om klanttevredenheid te creëren is het van belang dat de verwachtingen stroken met de uiteindelijke ervaring.

De klant krijgt de mogelijkheid om al zijn wens aan te geven bij Stam + De Koning. De communicatie met de klanten heeft echter geen duidelijk format en de informatieverstrekking gebeurt bij verschillende projecten en collega's verschillend. Het is voor Stam + De Koning van belang om een uniforme communicatie toe te passen en afspraken overzichtelijk te hebben.

De ontevredenheid van het product wordt voornamelijk veroorzaakt door externe factoren. Hierbij kan worden gedacht aan een omgeving welke niet aan de verwachtingen voldoet of een buitenterrein welke nog niet volledig is afgerond bij de oplevering van de woningen.

Op zowel het product als het proces zijn er verschillende verbeteringen opgesteld. Als hiernaar wordt gekeken kunnen zowel de verbeteringen van het proces als van het product in drie verschillende categorieën worden opgedeeld, dit zijn; Verbeteringen op het gebied van communicatie, verwachtingspatroon managen, het proces intern brengen.

Door deze verschillende verbeteringen door te voeren is het mogelijk om de klantwaarde te vergroten. Door tijdens het proces de klanttevredenheid te monitoren wordt er gezorgd voor continuïteit binnen het proces. Dit alles samen zal leiden tot het bouwen met hierbij de klant centraal te hebben staan. Op deze manier kan er meer zekerheid worden gecreëerd voor de afzet van de woningen. Verder zal er positief resultaat worden geboekt door het proces intern te brengen. Beide zorgen voor betere resultaten binnen Stam + De Koning.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven vanuit de SWOT-analyse en worden onderzoeksvragen opgesteld. Verder worden in dit hoofdstuk het stageverlenende bedrijf Stam + De Koning en de onderzoeksmethoden besproken.

Hoofdstuk 2 brengt de literatuur, relevant voor dit onderzoek, in kaart en beschrijft deze. De literatuur biedt ondersteuning bij het beantwoorden van de deelvragen.

Hoofdstuk 3 schetst een beeld van de huidige situatie van het proces van Stam + De Koning, de huidige situatie van de klant en beschrijft het huidige product.

Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de resultaten, verkregen uit het onderzoek, en beschrijft de mogelijke verbeterpunten op de huidige processen en op het huidige product.

Hoofdstuk 5 bevat de conclusie van het onderzoek. Deze conclusie vormt het antwoord op de gestelde hoofdvraag.

Het rapport wordt afgesloten met een aanbeveling. De aanbeveling is een aanvulling op de conclusie waarbij er stapsgewijs wordt beschreven wat de vervolgstappen voor het bedrijf zijn. Deze worden beschreven in hoofdstuk 6.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Het stageverlenende bedrijf.....	5
1.2	Aanleiding.....	5
1.3	Doelstelling.....	7
1.4	Vraagstelling	7
1.5	Afbakening.....	8
1.6	Methode.....	9
2	Klanttevredenheid en klantwaarde.....	11
2.1	Klanttevredenheid.....	11
2.2	Belang van klanttevredenheid.....	12
2.3	Klantwaarde	12
2.4	Een klantgerichte organisatie worden	14
2.5	Conclusie	15
3	Huidig proces- en productomschrijving	16
3.1	Het huidige proces.....	16
3.2	Het huidige product.....	19
3.3	Conclusie	20
4	Verbeterpunten op het huidige proces en product	21
4.1	Verbeterpunten op het huidige proces.....	21
4.2	Verbeterpunten aan het huidige product	23
4.3	Uitwerking verbeteringen	24
4.4	Conclusie	25
5	Conclusie	27
6	Aanbeveling.....	29
7	Bibliografie.....	32

1 Inleiding

In deze inleiding wordt beschreven wat de aanleiding van het onderzoek is. Ook wordt het stageverlenende bedrijf omschreven. Verder worden de huidige markt, de aanleiding en de vraagstukken uiteengezet.



Dit hoofdstuk is opgesteld vanuit de SWOT-analyse. Hierbij wordt er gekeken naar de belangen van het bedrijf. Middels de SWOT-analyse is kenbaar gemaakt wat de bedreigingen, kansen, zwaktes en sterktes van Stam + De Koning zijn.

1.1 Het stageverlenende bedrijf

Stam + De Koning Bouw bv is een middelgroot bouwbedrijf dat voornamelijk in de regio Eindhoven actief is. Met ruim honderd mensen ontwikkelen en realiseren zij verschillende uiteenlopende projecten sinds 1987. Dit zijn projecten op het gebied van wonen, werken en zorg. Deze worden gerealiseerd in opdracht van gemeenten, corporaties, zorginstellingen en andere opdrachtgevers. Dit doen zij in samenwerking met partners of vanuit eigen ontwikkeling. Stam + De Koning heeft een omzet op jaarbasis van ongeveer €130 miljoen.

Stam + De Koning Bouw bv is een werkmaatschappij binnen VolkerWessels. VolkerWessels is een bouwconcern dat 120 werkmaatschappijen verenigt. Dit zijn wereldwijd circa. 15.000 werknemers. VolkerWessels heeft een omzet op jaarbasis van ongeveer €4,6 miljard.

1.2 Aanleiding

In een bedrijf worden voornamelijk verbeteringen doorgevoerd welke zorgen voor vergroting van winst en omzet. Dit is logisch aangezien bedrijven graag resultaten zien van doorgevoerde verbeteringen. Zo ook Stam + De Koning. Echter zijn zij, buiten met het verbeteren van het standaard product, wel degelijk bezig met service en klanttevredenheid. Omdat klanttevredenheid en klantwaarde niet de voornaamste bezigheid van het bedrijf is wordt hiermee niet altijd de gewenste resultaten behaald.

Stam + De Koning is op zoek naar de ideale woning. Om hier een advies over uit te kunnen brengen is het belangrijk te bekijken welke aspecten in deze ideale woning voorkomen; Natuurlijk de woning zelf, maar ook alles wat in aanmerking komt met de klant is hierin essentieel. Er is gekozen om een SWOT-analyse te maken zodat alle positieve en negatieve aspecten inzichtelijk worden. Deze SWOT-analyse is terug te vinden in Bijlage 1 en wordt hieronder grotendeels toegelicht.

Vanaf 2009 heeft de bouw te maken gehad, net zoals vele andere sectoren, met de gevolgen van de recessie. De recessie begon in de herfst van 2008. In 2009 is de Nederlandse economie gekrompen met 3,9%. Gedurende het jaar 2009 kreeg de bouw te maken met minder vraag binnen de sector. De grootste terugdringing van deze vraag is erg abrupt gekomen in de bouwsector.

Door de doorlooptijd van producten en voorraden is de bouw hier hard door getroffen. Dit aangezien hierdoor niet accuraat gehandeld kon worden. De bouwproductie is in de periode 2009-2010 met

15% gedaald ten opzichte van 2008.

Waar aannemers voorheen nog een redelijke marge op een project konden behalen, worden de prijzen nu bijgeschaafd. Dit alleen al om een opdracht te kunnen verkrijgen.

De prijzen van de projecten zijn op deze manier steeds scherper geworden, met hier als gevolg dat de marges in de bouw verkleind zijn.

(EIB, 2011)

Door de crisis zijn veel Nederlanders hun baan verloren en zijn inkomens gedaald. Dit resulteert in het feit dat kopers meer moeite hebben met het verkrijgen van een hypotheek op een woning.

Door de crisis is de bouwsector meer open gaan staan voor innovaties. 30% van de uitvoerende partijen van de bouwketen geeft aan in 2012/2013 meer open te staan voor innovatie. Dit heeft als gevolg dat concurrerende bouwbedrijven zich meer bezig gaan houden met betrekking tot deze innovatie.

(Brus, 2012)

De opkomst van innovaties kan aan de ene kant worden gezien als een bedreiging maar aan de andere kant kan hier ook naar gekeken worden als een kans. Aannemers kunnen namelijk kiezen mee te gaan met deze innovaties. Zo is het mogelijk om processen en de producten te verbeteren en zo weer beter in de markt te liggen. In de bouw kom, middels deze manier, steeds meer aandacht voor efficiëntie binnen de processen. Ook wordt de klant steeds belangrijker binnen het bouwproces en wordt steeds beter op de klant ingespeeld.

Momenteel maakt 92% van de Nederlandse bevolking, boven de 12 jaar, gebruik van het internet (CBS, 2016). Als bouwbedrijf is het erg raadzaam om hier op in te spelen. Zo is het internet een effectief middel om potentiële kopers te kunnen benaderen.

Een groot aandeel van de internetgebruikers maakt gebruik van Social Media (CBS, 2016). Door hier goed op in te spelen is het als bedrijf gemakkelijk om mensen te bereiken en reclame te maken voor het product.

De huidige koper is buiten digitaal actief ook steeds individualistischer (CBS, 2015). Zo wil de gemiddelde koper meer invloed kunnen uitoefenen op de woning maar heeft men hier minder tijd voor over. Zo zijn er tegenwoordig meer tweeverdieners binnen Nederlandse gezinnen (CBS, 2015). Hierdoor wordt flexibiliteit in afspraak en informatieoverdracht erg gewaardeerd door de kopers.

Stam + De Koning probeert de klant te ontzorgen in het huidige proces. Zo is het bekend dat kopers zowel opleverpunten (gebreken in de woning tijdens de oplevering) als gebreken aan de woning na sleuteloverdracht, als erg vervelend ervaren.

Het landelijk gemiddelde van de zogeheten opleverpunten ligt op 14,8 gebreken per woning (Bewust nieuw bouw, 2015). Het gemiddelde aantal opleverpunten van Stam + De Koning van +/- 3 gebreken per woning ligt hier dus ver onder. Hier speelt Stam + De Koning in op de tevredenheid van de klant door een woning op te leveren met zo min mogelijk gebreken.

De woningen worden ontworpen op basis van een verkoopbare prijs. Dit is mede een resultaat van de eerder genoemde crisis. Zo wordt gekeken naar zo veel mogelijk verkoopbare meters, in plaats van naar een fijn leefbare woning. De basis van de woning is minimaal, om zo een goede prijs te kunnen behalen.

De kopers krijgen voor het personaliseren van de eigen woning veel vrijheid bij Stam + De Koning. Natuurlijk staat het gevelbeeld en indeling van de woning vast, maar daaromheen is de klant vrij om te kiezen wat bij de klant past. Zij kunnen dit doen door middel van een uitgebreid keuzepakket waarin veel keuzevrijheid voor de klant is. Dit wordt door de klant als erg prettig ervaren. Echter, hier mist wel enige sturing vanuit de aannemer. Dit aangezien de koper de keuzeopties al krijgt voordat deze de technische adviezen van de aannemer krijgt. Bij het eerste gesprek met de aannemer worden de keuzeopties allemaal besproken en technisch geadviseerd, echter dit is ook het moment waarop de koper moet beslissen. De koper mist hierbij technische adviezen bij het ontvangen van de keuzeopties.

De koper krijgt lijsten met hierin het meerwerk in eerste instantie van de makelaar. Zo is de makelaar de partij die het eerste verwachtingspatroon bij de klant schept over de woning. Doordat dit verwachtingspatroon door een externe partij wordt opgesteld heeft Stam + De Koning hier geen invloed op. Dit resulteert mogelijk in een verkeerd verwachtingspatroon bij de klant.

Doordat de klant eerst bij de makelaar en daarna bij Stam + De Koning komt, ontstaan er meerdere aanspreekpunten voor de klant. Dit leidt tot verwarring bij de klanten. Wanneer de klant vragen heeft, bijvoorbeeld over het onduidelijke tijdsplan, weet deze niet bij wie hij terecht kan.

Deze verschillende factoren vormen de aanleiding tot het onderzoek naar een ideale woning omtrent product en proces voor de klant.

1.3 Doelstelling

Middels dit onderzoek dient inzichtelijk te worden gemaakt waar de kansen liggen voor Stam + De Koning om zich te verbeteren om zo de ideale woning te kunnen creëren. Hierbij wordt gekeken dat zowel de woningen welke worden ontwikkeld op basis van de klantwens en het proces zorgen voor een hogere klanttevredenheid. De in de aanleiding genoemde negatieve punten dienen middels de aanbevelingen in deze rapportage te worden verbeterd om zo dichterbij de ideale woning te komen.

1.4 Vraagstelling

Hoofdvraag: "Hoe kan op basis van de wens en visie van de klanten 'dé ideale Stam + De Koning woning' worden gecreëerd?"

Deelvraag 1: "Wat is het huidige ontwikkelproces van een woning?"

Deelvraag 2: "Waar liggen de verbeterpunten in het huidige proces?"

Deelvraag 3: "Waar liggen de verbeterpunten op basis van de woning?"

Deelvraag 4: "Hoe kan de klantwaarde in het proces van Stam + De Koning worden gewaarborgd?"

Deelvraag 5: "Hoe wordt het ideale proces gedefinieerd?"

Deelvraag 6: "Wat zijn de randvoorwaarden aan de woning gezien vanuit de klant?"

1.5 Afbakening

In het onderzoek dienen de verbeterpunten, met betrekking tot het proces van het ontwikkelen van een woning, te worden opgesteld. Hierin worden uitsluitend de randvoorwaarden aan de woning zelf meegenomen. Er zal geen technische uitwerking worden gemaakt van de woning. Ook zal niet tot detailniveau worden gekeken naar de eisen van het product.

Het product wordt gedefinieerd als een grondgebonden koopwoning vanuit eigen ontwikkeling. Hierbij gaat het om een schakelwoningen, 2-onder-1-kap-woningen, rijtjeswoningen of hoekwoningen. Er is voor deze afbakening gekozen aangezien Stam + De Koning veel invloed heeft op het proces van koopwoningen welke zij binnen eigen ontwikkeling realiseren. Ook is het plan binnen het bedrijf om deze afdeling te gaan uitbreiden (Nijhof, 2016).

Er zal in kaart worden gebracht wat de ervaringen van klanten zijn op het huidige proces en product en waar zij graag verbeteringen zien.

Het klantproces wordt gedefinieerd van start ontwikkeling tot sleuteloverdracht/nazorg en zal vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Zo zal worden gekeken naar het proces van Stam + De Koning en naar het proces van de klant.

1.6 Methode

De onderzoeksmethode beschrijft de opbouw van het onderzoek. Deze opbouw is uiteengezet in een overzichtsschema. Dit schema is terug te vinden in Figuur 1-1 en zal in het begin van ieder hoofdstuk terug te vinden zijn.



Figuur 1-1

In dit schema zal met oranje aangegeven worden in welk deel van het onderzoek de lezer zich bevindt. De verschillende stappen zullen hieronder verder worden toegelicht.

Aanleiding

In dit onderdeel wordt de probleem- en doelstelling van het onderzoek toegelicht en wordt beschreven hoe dit onderzoek tot stand is gekomen. Middels de SWOT-analyse is de aanleiding van dit onderzoek verder vormgegeven.

Theoretisch kader

Het theoretisch kader vormt de theoretische verantwoording van het onderzoek. De literatuur welke in deze rapportage is geraadpleegd beschrijft de begrippen klantwaarde en klanttevredenheid. Vanuit deze theorie wordt uiteindelijk samen met de data-analyse antwoord gegeven op de hoofdvraag.

Dataverzameling

Dit onderdeel vormt de resultaten van het onderzoek. Deze resultaten zijn afkomstig uit interviews en enquêtes. Voor het opstellen van het huidige proces is er gebruik gemaakt van de LEAN-methodiek, Value Stream Mapping.

Data-analyse

In de data-analyse worden de verkregen resultaten bijeengenomen en worden deze bekeken vanuit het theoretisch kader. In dit hoofdstuk worden de eerste conclusies vanuit de data-analyse gemaakt.

Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag. Dit wordt mede gedaan door het beantwoorden van de deelvragen.

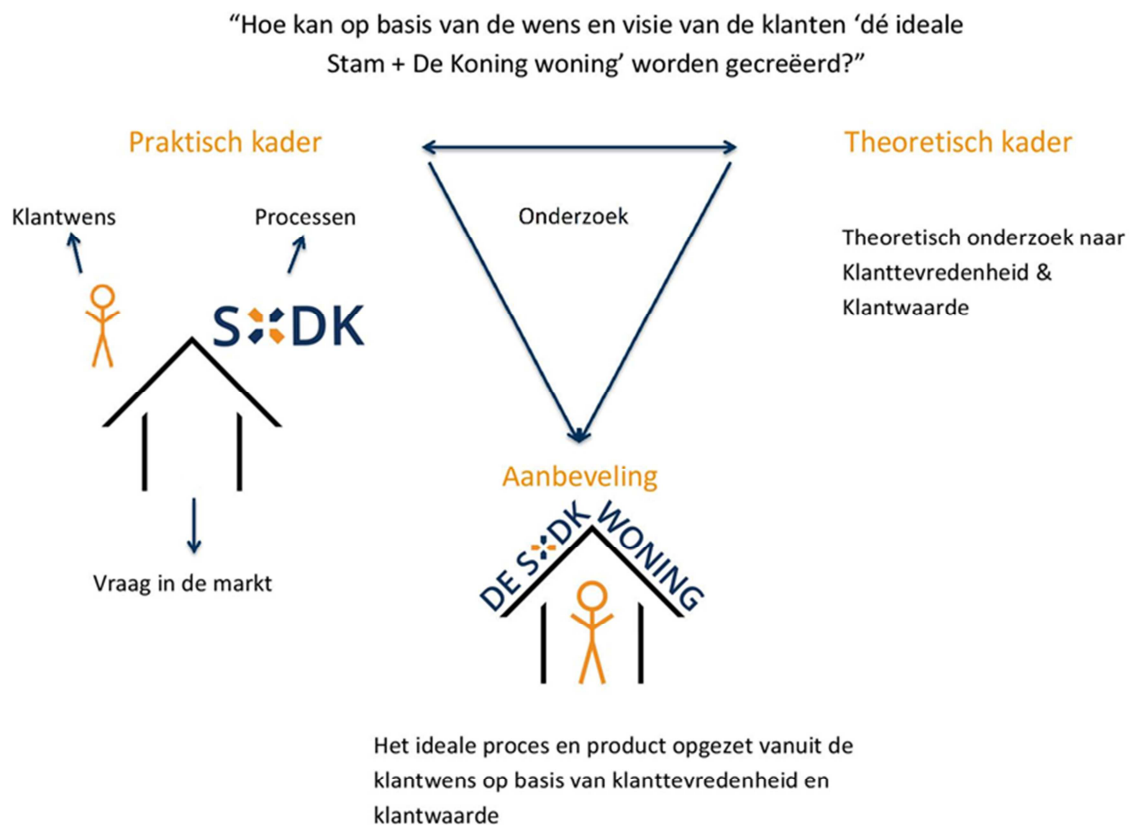
Aanbeveling

In de aanbeveling zal worden beschreven hoe Stam + De Koning het advies kan toepassen. Hier wordt toegelicht wat de te nemen stappen zijn en wie hier verantwoordelijk voor is.

Schematische weergave onderzoek

Het afstudeeronderzoek is schematische weergegeven in Figuur 1-2.

In deze schematische weergave is te zien hoe het onderzoek is opgesteld. Zo is er een praktisch onderzoek en een theoretisch onderzoek gedaan. Dit samen heeft gezorgd voor het beantwoorden van de hoofdvraag, wat is vertaald naar de aanbeveling.



Figuur 1-2

2 Klanttevredenheid en klantwaarde

Dit hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader van het onderzoek. Middels dit theoretisch kader kan een visie worden opgesteld welke bijdraagt aan het beantwoorden van de hoofdvraag.



In dit hoofdstuk worden 2 verschillende begrippen toegelicht. Dit zijn klanttevredenheid en klantwaarde. Deze begrippen vormen uiteindelijk een visie naar klantgericht werken.

De noodzaak van klantgericht werken kan als volgt worden toegelicht;

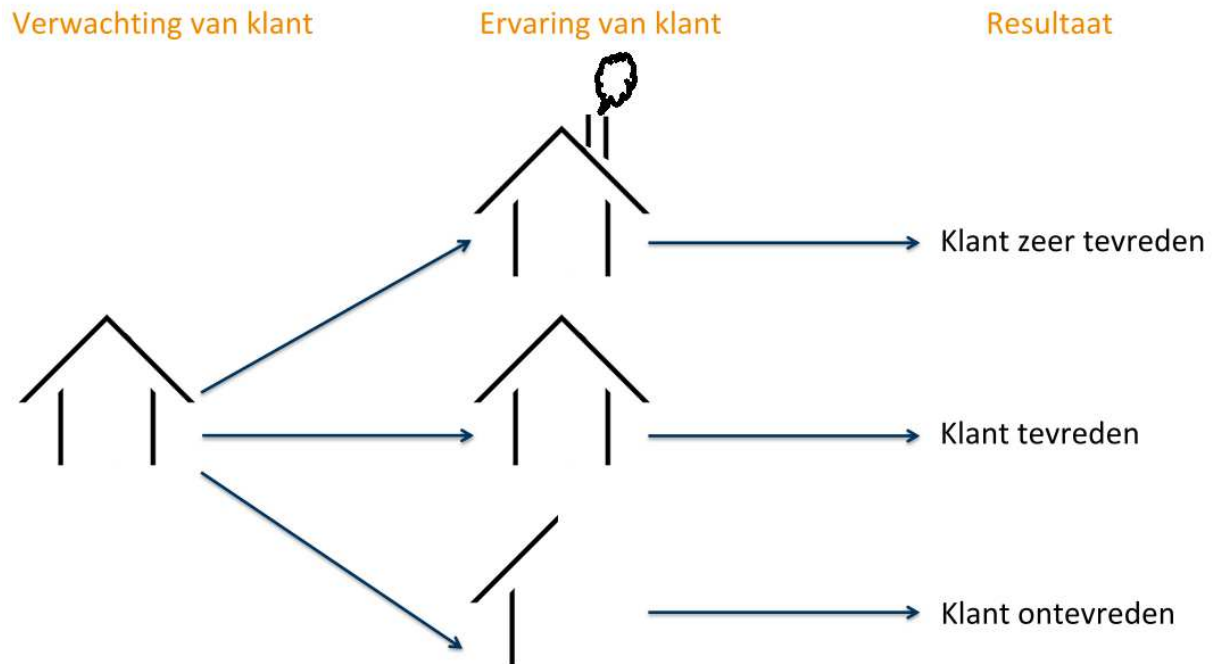
Vanaf de crisis in 2008 is vanuit bedrijven meer besef gekomen dat bedrijven klantgericht moeten gaan werken (Schuwer, theplacemaker, 2014). Dit komt voor uit het feit dat de macht in de toekomst ligt bij degene die betaalt en niet bij degene die het maakt (Lun, Van massamerk naar mensenwerk, 2015). Om dit te kunnen bereiken moet een bedrijf gaan denken vanuit de gebruiker (Rutten, 2010).

2.1 Klanttevredenheid

Om klantgericht te kunnen werken is het belangrijk om duidelijk te hebben wat het begrip 'klanttevredenheid' inhoudt. Klanttevredenheid kan als volgt worden gedefinieerd; 'Klanttevredenheid is de beleving ten aanzien van een bepaalde situatie en het klantencontact samen met de beleving die klant heeft van een onderneming'. Klanttevredenheid kan als een samenstelling van de woorden 'klant' en 'tevredenheid' worden gezien. Deze worden zullen apart verder worden toegelicht.

Onder een klant wordt in dit onderzoek het volgende verstaan: *'een persoon of organisatie die een relatie met een organisatie onderhoudt en die (al dan niet tegen betaling) gebruikmaakt van de diensten en/of producten van deze organisatie* (Mulders & Meertens, 2011).

Wanneer duidelijk is wat het begrip klant inhoudt, kan gekeken worden wat het begrip tevredenheid inhoudt. Tevredenheid heeft te maken met de relatie tussen de verwachting en de ervaring van de klant. De tevredenheid van deze klant is het resultaat van zijn wensen en verwachtingen ten opzichten van zijn ervaring. Komt de ervaring van een klant overeen met zijn verwachting dan zal de klant tevreden zijn, is de ervaring beter dan zijn verwachting dan is hij zeer tevreden en is de ervaringen slechter dan de verwachtingen dan zal de klant ontevreden zijn. Dit is verduidelijkt middels Figuur 2-1. Voor het meten van de tevredenheid is het voor een bedrijf dus noodzakelijk dit middels de ervaringen van de klant te doen. (Thomassen, 2003).



Figuur 2-1

2.2 Belang van klanttevredenheid

Nu het begrip klanttevredenheid verduidelijkt is, kan worden gekeken worden waarom klanttevredenheid van belang is voor een organisatie. Na de crisis is het belang van de klant steeds meer centraal komen te staan. Zoals vernoemd in het begin van hoofdstuk 2 *'ligt de macht in de toekomst bij degene die betaalt, niet bij degene die het maakt.'* Om winst te kunnen behalen als bedrijf is de klant onmisbaar. Dit aangezien er afzet nodig is voor het behalen van winst.

Een tevreden klant is voor een organisatie van levensbelang, aangezien de ervaring van een klant het visitekaartje is van de organisatie. Zo kan een tevreden klant zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame. Een tevreden klant vertelt gemiddeld aan acht (potentiële) klanten zijn tevredenheid over de organisatie. Een ontevreden klant daarentegen vertelt maar liefst aan 22 (potentiële) klanten dat hij ontevreden is. Vandaar de noodzaak voor tevreden klanten binnen een organisatie (Ronald, Catogory, z.j.).

2.3 Klantwaarde

Het primaire proces bij een bouwbedrijf is het bouwen van woningen. In dit proces wordt namelijk de waarde toegevoegd waar de klant om gevraagd heeft. Het begrip klantwaarde is tweedelig, het behelst de waarde van de klant en de waarde voor de klant (Perre & Kuijlen, 2009). De waarde van de klant is de financiële winst die een klant zal opleveren voor een bedrijf. De waarde voor de klant is de waarde die een klant bereid is voor een bepaalde dienst of product te betalen. Naarmate de dienst en/of product wordt afgestemd op de wensen van de klant, zal de klantwaarde hiervan verhogen. Door goede klanttevredenheidsonderzoeken te doen kan de klantwaarde worden verhoogd (Mulders & Meertens, 2011).

Marketing is steeds belangrijker geworden voor bedrijven, dit aangezien andere bedrijven steeds meer bezig zijn met innovaties. Hierdoor wordt het moeilijker de concurrentie hierin voor te blijven. Klanten kiezen een bedrijf uit vanwege de behoefte naar het geleverde product en/of dienst. Dit product en/of deze dienst wordt gekozen op basis van waar de klant de meeste waarde aan hecht. Klanten hebben een bepaalde relatie tot een bedrijf. De behoefte naar deze relatie heeft een klant enkel wanneer deze hier voordeel uit kan halen (Perre & Kuijlen, 2009).

Het is daarom van groot belang dat een bedrijf waarde creëert voor de klant, met als resultaat dat deze voor het bedrijf zal kiezen.

Als bedrijf kan op basis van drie waardestrategieën klantwaarde gecreëerd worden, dit zijn: product leadership, operational excellence en customer intimacy (Nieuwenhuis, 2003-2010). Deze strategieën worden afzonderlijk verder toegelicht.

Product leadership

Bij product leadership staat de continue ontwikkeling van state-of-the-art producten en diensten centraal. De focus ligt op het stimuleren van de innovatiekracht en op de verkorting van de ontwikkeltijd.

De volgende onderdelen staan hierbij centraal:

- basiseigenschappen;
- ontwerp;
- geleverde extra's;
- product- en dienstkwaliteit;
- product- en dienstbeleid;
- technische levensduur van een product;
- imago van het product/de dienst.

Operational excellence

Bij operational excellence gaat het om het bieden van betrouwbare producten tegen concurrerende prijzen. De organisatie focust op een beperkte productportfolio die zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk aangeboden wordt, tegen minimale kosten.

De volgende onderdelen staan hierbij centraal:

- verhouding tussen prijs en kwaliteit;
- de werkelijke prijs;
- prijsbeleid;
- kortingsbeleid;
- betalingsbeleid.

Customer intimacy

Bij customer intimacy tracht de organisatie de specifieke problematiek van de klant zo goed mogelijk te kennen. Producten en diensten worden, tot diep in de haarvaten, zo goed mogelijk op de klant afgestemd. De nadruk ligt op het optimaliseren van de "life time value" van de klant en minder op de omzet van één enkele transactie.

De volgende onderdelen staan hierbij centraal:

- betrouwbaarheid
- snelheid
- hulpvaardigheid
- bekwaamheid
- vriendelijkheid
- geloofwaardigheid
- veiligheid
- toegankelijkheid
- communicatie
- klantbegrip

(Schop, managementmodellensite, 2016)

Als bedrijf is het belangrijk om op alle strategieën een basisniveau te hebben, zodat er aan de markt wordt voldaan. Wanneer een bedrijf zich echter wil onderscheiden van zijn concurrenten is het bedrijf genoodzaakt zich op één van deze drie strategieën te onderscheiden.

Stam + De Koning wil het proces optimaliseren waarbij de klant centraal komt te staan. Om dit te bereiken kan Stam + De Koning zich het beste gaan onderscheiden op customer intimacy. Dit aangezien customer intimacy volledig is gericht op de klant. Aangezien het proces van Stam + De Koning klantgerichter dient te worden sluit deze strategie het beste aan bij het proces.

Echter dient er ook te worden gekeken naar het product. Wanneer er naar het product wordt gekeken is het belangrijk dat deze betrouwbaar zijn en een concurrerende prijs/kwaliteit verhouding hebben. Deze aspecten komen naar voren bij operational excellence.

Voor de continuïteit in het bedrijf en het imago van het product is het ook belangrijk dat operational excellence hierin wordt meegenomen.

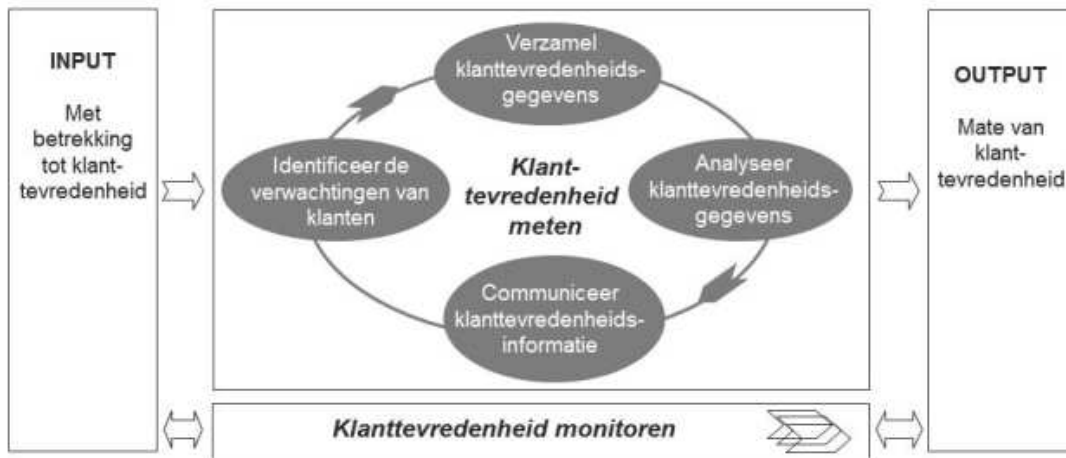
Zoals eerder vernoemd is het mogelijk om maar op één van de drie strategieën uit te blinken en aangezien de klant centraal staat bij het ontwikkelen zal customer intimacy de beste strategie zijn om centraal te stellen. Voor alle drie de strategieën is het van belang dat het verwachtingsniveau van klant gelijk is aan het verwachtingsniveau van het bedrijf. Dit zorgt voor een hogere klanttevredenheid.

2.4 Een klantgerichte organisatie worden

Om als bedrijf een klantgerichte organisatie te worden, dient er klantbewustzijn te worden gecreëerd binnen alle facetten van het bedrijf. Aan de hand van het 7C-model (zie Bijlage 2) kan een bedrijf op een snelle manier kijken naar gemeenschappelijke inzichten en oplossingen. Een klantgerichte organisatie stelt de klant centraal in de volgende zaken; verkoop, service, productontwikkeling, communicatie en het onderhouden van contacten.

Om als bedrijf klantgericht te worden moet eerst de klanttevredenheid gemonitord worden. Dit kan aan de hand van het gesitueerde model in Figuur 2-2. In het figuur is zichtbaar dat klanttevredenheid niet op één moment kan worden gemeten. Door gebruik te maken van een cyclus kan de klanttevredenheid worden gemonitord. Wanneer de klanttevredenheid binnen een

bedrijf gemonitord wordt, kan er bepaald worden hoe hoog de klanttevredenheid is. Het doel hiervan is het verhogen van de klanttevredenheid om zo de continuïteit van de bedrijf te bewaken.



Figuur 2-2

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op Deelvraag 4: Hoe kan de klantwaarde in het proces van Stam + De Koning worden gewaarborgd?

Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen de klant en het bedrijf komt niet alleen het begrip klanttevredenheid naar voren, maar ook het begrip klantwaarde. De bindende factor in deze relatie is winst. Een bedrijf heeft klanten nodig om winst te kunnen behalen. In eerste instantie moet een bedrijf klanten werven, om dit te kunnen bereiken moet het product of dienst waarde hebben voor de klant. Het moment waarbij de klant beslist om een product of dienst te kopen, is afhankelijk van de waarde die het heeft voor de klant (Perre & Kuijlen, 2009). De prijs/kwaliteit, levertijd en imago van een product of dienst dragen bij aan deze keuze. Het is voor elke klant anders aan welk aspect van het product of dienst de meeste waarde wordt gehecht.

Om klanten te behouden is het van belang dat de klant tevreden is, dit is het geval als de verwachtingen van de klant overeenkomen met de ervaring van de klant.

Door deze klanttevredenheid te monitoren wordt er continuïteit gecreëerd waardoor de klantwaarde van het proces kan worden gewaarborgd.

3 Huidig proces- en productomschrijving

Dit hoofdstuk beschrijft het huidige proces van zowel het bedrijf als van de klant en het huidige product. Deze bevindingen zijn opgebouwd vanuit dataverzameling en uit verschillende aspecten bekeken. Zo is het huidige proces tot stand gekomen vanuit de LEAN-methodiek, Value Stream Mapping (VSM), deze is terug te vinden in Bijlage 3. Het huidige product is ingewonnen vanuit databanken en interviews binnen het bedrijf, ook deze zijn opgenomen in de bijlage.



Er zijn twee processen te onderscheiden welke gelijktijdig plaatsvinden. Dit is het proces van Stam + De Koning en het proces wat de klant doorloopt. Het proces van Stam + De Koning begint bij het opkopen van de grond en eindigt bij het nazorgtraject. Het klantproces begint bij de wens van een woning en eindigt ook bij het nazorgtraject.

Het product wordt gedefinieerd als een grondgebonden koopwoning uit eigen ontwikkeling. Er wordt in het onderzoek gekeken naar de volgende typen woningen: schakelwoningen, 2-onder-1-kap-woningen, rijtjeswoningen en hoekwoningen

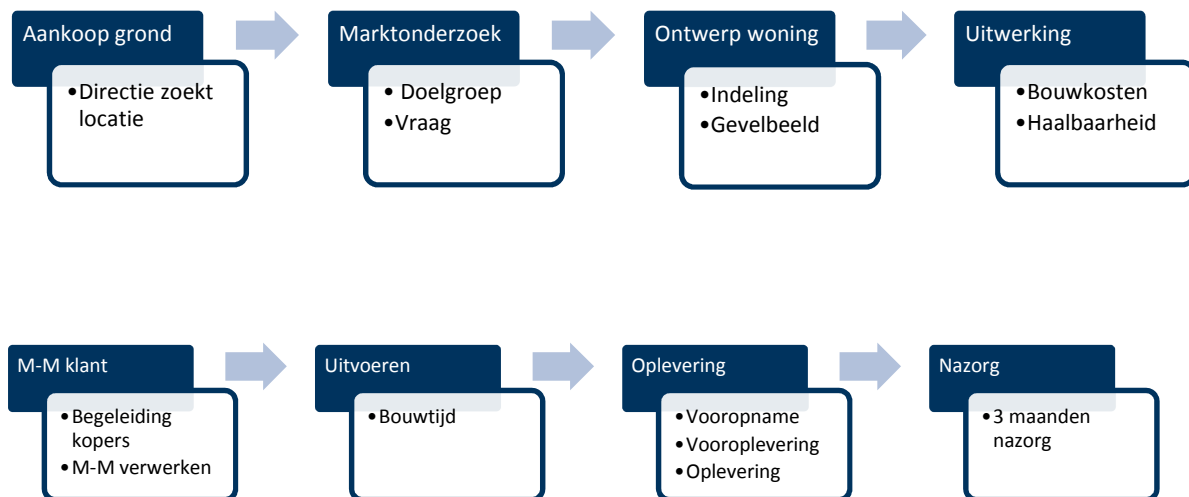
3.1 Het huidige proces

Om de 2 processen zo inzichtelijk mogelijk te maken worden deze apart, stap voor stap besproken. Dit is in de alinea's 3.1.1 en 3.1.2 verder uitgewerkt

3.1.1 Het huidige proces van Stam + De Koning

Het huidige proces van Stam + De Koning begint bij het kopen van de grond en eindigt met de drie maanden nazorg opvolgend aan de sleuteloverdracht van de woning.

Om dit proces duidelijk te omschrijven is deze weergegeven in een grafiek te vinden in Figuur 3-1. De processtappen zijn verder uitgewerkt in Bijlage 3.1.


Figuur 3-1

Het proces van Stam + De Koning begint bij het opkopen van de grond. Op dat moment is er nog niet bekend wat voor soort type woningen hier zullen worden geplaatst.

De locatie wordt in de meeste gevallen aangedragen door de directie van Stam + De Koning. Hierna worden de woningen ontwikkeld door de projectontwikkelaars in overleg met de makelaar omtrent de huidige vraag. De projectontwikkelaars ontwerpen in samenspraak met de makelaar een verkoopwebsite. De makelaar is hierin de verkopende factor. De verkoop kan echter pas beginnen wanneer het vergunningstraject is doorlopen. De vergunningen worden aangevraagd op de ontworpen woningen door de architect, Stam + De Koning en de makelaar.

Het risico in dit proces is dat de woningen al worden ontworpen voordat de klantvraag bekend is. Omdat de woningen pas mogen worden gebouwd wanneer een afgesproken percentage is verkocht, is dit een groot risico. Dit omdat er vanaf start ontwikkeling kosten worden gemaakt, en de woningen niet op basis van klantvraag worden ontworpen. Hierdoor ontstaat het risico dat de woningen niet zullen worden verkocht.

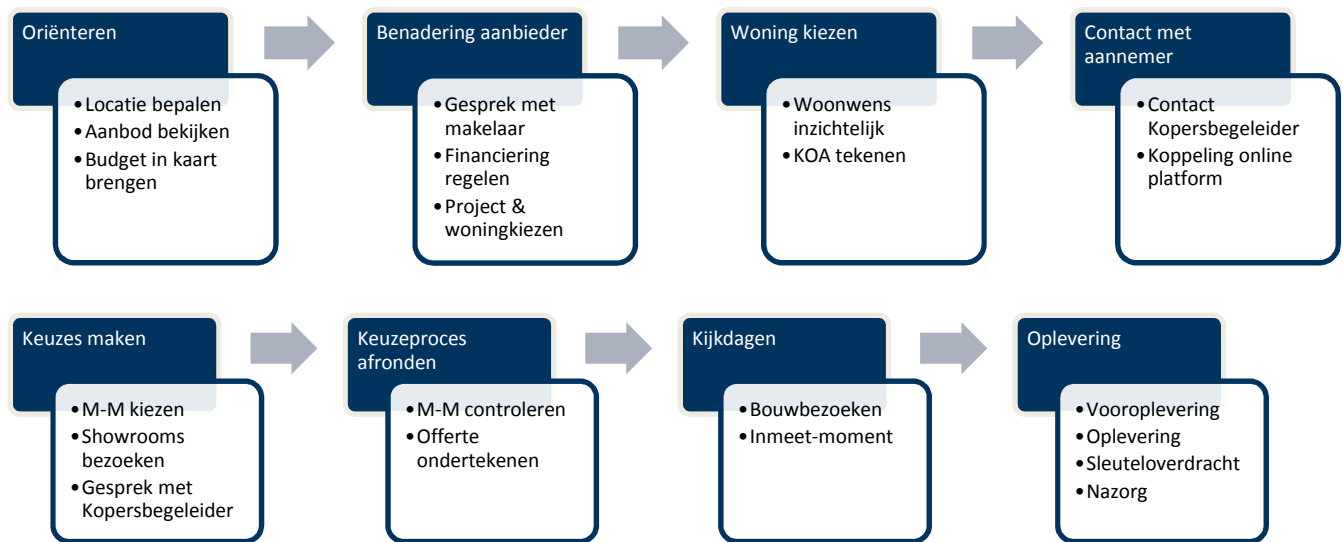
Uiteindelijk zal het project dusdanig worden uitgewerkt dat er een StiKO (stichtingskosten) wordt opgezet. Deze wordt gevuld door twee verschillende afdelingen binnen Stam + De Koning. Planontwikkeling is verantwoordelijk voor de StiKo en het uiteindelijke rendement hiervan, Planvoorbereiding zorgt voor de raming en uiteindelijk de begroting van de bouwkosten om de StiKo compleet te kunnen maken. Planvoorbereiding is verantwoordelijk om een goed rendement te behalen op de bouwkosten. Hoe deze StiKo tot stand komt is terug te vinden in Bijlage 3.1.1.

Wanneer deze gereed is en voldoende winst en rendement wordt behaald zal de bouw worden uitgevoerd. Tijdens deze uitvoering worden de klanten begeleid door de Kopersbegeleider.

Het proces eindigt met het nazorgtraject. Deze nazorg wordt na drie maanden overgedragen naar 'van Asperdt'. Van Asperdt is het servicebedrijf wat onderdeel is van Stam + De Koning.

3.1.2 Het huidige proces van de klant

Het huidige proces van de klant is weergegeven in Figuur 3-2. Deze processtappen staan verder uitgewerkt in bijlage 3.2.



Figuur 3-2

Dit proces begint voor de klant in de oriënterende fase en eindigt bij de oplevering van de woning. Met dit proces gaan verschillende partijen gemoeid. Het proces begint tussen de klant en de makelaar en vervolgt in de combinatie van de klant met Stam + De Koning. Bij het onderdeel 'nazorg' wordt ook de servicedienst 'Van Asperdt' gekoppeld aan de klant binnen het proces.

De klant krijgt het eerste contact met de makelaar middels de verkoopwebsite. Deze maakt met de makelaar een afspraak om samen te kijken naar de mogelijkheden voor de klant. Mocht de klant bij Stam + De Koning aankomen met de vraag naar een woning zal Stam + De Koning de klant doorzetten naar de makelaar.

Dit contact, en de lancering van de website, begint pas wanneer alle vergunningen van het project zijn geregeld. Het ontwerp van de woningen is al grotendeels bekend bij het aanvragen van de vergunningen. De indeling en de gevel van de woning kan hierna niet meer worden aangepast. Op deze manier heeft de klant geen verdere invloed op dit ontwerp.

Wanneer een afgesproken percentage van de woningen is verkocht, zal de bouw worden uitgevoerd. Op dit moment zal de klant door worden gezet naar Stam + De Koning. De klant maakt een afspraak met Stam + De Koning zodat de klant de mogelijkheid heeft zijn wensen over de woning aan te geven. Tijdens dit gesprek zal de koper door Stam + De Koning technisch worden geadviseerd.

Er wordt gezorgd voor verschillende momenten op de bouw om de woning te bekijken en de burens te ontmoeten zodat de mensen betrokken raken met het project.

Na de sleuteloverdracht kan de koper terecht bij de servicedienst 'Van Asperdt'. Het proces eindigt voor de koper bij het nazorgtraject.

3.2 Het huidige product

Het huidige product, waar in dit onderzoek naar gekeken wordt, is een grondgebonden koopwoning. Het gaat hierbij om schakelwoningen, 2-onder-1-kap-woningen, rijtjeswoningen of hoekwoningen. Deze woningen worden gerealiseerd vanuit eigen ontwikkeling binnen Stam + De Koning. Om een goed beeld te kunnen creëren van wat deze woningen omvatten, worden de volgende projecten met elkaar vergeleken:

- De Groene Loper, Helmond;
- Mauritskwartier, Lent;
- Oeverlanden, Gemert;
- Overburght, Geldrop;
- De tuin van Elden, Arnhem;
- Vredesplein, Eindhoven.

De uitwerking van deze projecten is terug te vinden in Bijlage 4. Een voorbeeld van één van deze woningen is te zien in Figuur 3-3.



Figuur 3-3

Bij het bestuderen van deze projecten is naar voren gekomen dat er overeenkomsten zijn op verschillende gebieden.

Een voorbeeld van zo'n overeenkomst is de plattegronden van de verschillende woningtypes. Deze komen overeen met bijvoorbeeld de indeling. Zo hebben alle woningen een afmeting van +/- 9,5 bij 5,5 meter. Dit resulteert in een gemiddeld bebouwd oppervlakte van +/- 55m².

De indeling van de woningen zal hieronder nader worden toegelicht.

De woningen kunnen allemaal worden betreden middels de voordeur, welke in alle gevallen uitkomt op de hal. Deze hal heeft een gemiddeld vloeroppervlakte van +/- 5m². De hal is vaak op dezelfde

plek gesitueerd. In de meeste gevallen komt de trap in deze hal uit. Ook het toilet en de meterkast zijn hier in de meeste gevallen terug te vinden.

De hal komt uit in de woonkamer, deze heeft gemiddeld een oppervlakte van +/- 28m². Bij de bekeken projecten zijn in alle gevallen de woonkamer en keuken aan elkaar grenzend. De keuken is niet altijd aan dezelfde zijde van de woning gesitueerd. Ook heeft de koper zelf nog inspraak waar deze keuken dient te worden gesitueerd. De keuken heeft een gemiddeld oppervlakte van +/- 10m².

Op de eerste verdieping bevindt zich de overloop die de kamers met elkaar verbindt, deze overloop heeft een gemiddelde oppervlakte van +/- 3m². De woningen die onderzocht zijn hebben allemaal drie slaapkamers. Deze slaapkamers hebben niet de zelfde afmeting maar komen op een gemiddelde afmeting van +/- 11m². De badkamer die zich op de eerste verdieping bevindt heeft een gemiddeld oppervlakte van +/- 6 m².

De woningen zijn ook voorzien van een zolder. Deze zolder wordt in de meeste gevallen opgeleverd als een open ruimte. De kopers hebben zelf nog de keuze om hier eventueel een wand in te laten plaatsen. Op de zolder bevinden zich de installaties van de woning, welke los in de ruimte zijn geplaatst. De zolder heeft een gemiddeld oppervlakte van +/- 41 m². Echter, er dient met deze oppervlakte wel rekening te worden gehouden dat deze niet overeenkomt met de verkoopbare meters van de zolder, dit in verband met de hoogte van de zolder.

Verder zijn de woningen voorzien van een tuin, deze heeft een gemiddeld oppervlakte van +/- 54m². In de tuin is vaak nog een houten berging geplaatst.

3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op Deelvraag 1: Wat is het huidige ontwikkelproces van een woning?

Deze deelvraag omvat twee verschillende processen. Dit zijn het proces van de klant en het proces van Stam + De Koning. Verder is er bij de beantwoording van deze deelvraag tevens uitgeweken naar het product. Er is ervoor gekozen het product hierin mee te nemen om zo op de vraag van Stam + De Koning aan te sluiten. Stam + De Koning wil namelijk buiten het inzichtelijk maken van het proces ook het huidige product in kaart hebben gebracht.

Het proces van Stam + De Koning begint bij het opkopen van de grond, vanuit hier start de rest van het proces. Gelijktijdig hierin start het proces van de klant. Deze begint in de oriënterende fase waarin deze woningzoekende is. Een cruciaal moment in beide processen is, wanneer het afgesproken aantal woningen verkocht is. Op dit moment gaat het project namelijk in uitvoering en wordt de koper doorgezet naar Stam + De Koning. Vanaf dit moment begeleidt Stam + De Koning de kopers met het kiezen van eventuele meer- en minderwerken en wordt de koper uitgenodigd om naar bouwplaats te komen. Een ander mijlpaal in dit proces is de oplevering/sleuteloverdracht, vanaf dit moment eindigt hier het proces van Stam + De Koning. Wel blijft het nazorgteam 'Van Asperdt' betrokken bij de klant.

Het huidige product kan worden omschreven als een grondgebonden koopwoning uit eigen ontwikkeling. Hierbij gaat het om schakelwoningen, 2-onder-1-kap-woningen, rijtjeswoningen en hoekwoningen. Zo hebben alle woningen een afmeting van +/- 9,5 bij 5,5 meter. Dit resulteert in een gemiddeld bebouwd oppervlakte van +/- 55m². Ze hebben vergelijkbare indelingen.

4 Verbeterpunten op het huidige proces en product

Dit hoofdstuk beschrijft de data-analyse van het onderzoek. Hierbij worden de bevindingen vanuit gehouden enquêtes en interviews in kaart gebracht om zo de klantwens inzichtelijk te krijgen. Ook wordt met de opgedane kennis vanuit het theoretisch kader een verbeterproces opgesteld.



In het vorige hoofdstuk is het huidige proces en product omschreven. Echter, beide zijn niet optimaal, zo blijkt uit enquêtes (zie Bijlage 8) en interviews (zie Bijlage 6). Van zowel het product als het proces is uitgezocht waar eventuele verbeterpunten zitten en wat hiervan de invloed is.

4.1 Verbeterpunten op het huidige proces

Hierbij is het proces weer opgesplitst in twee verschillende aspecten. Zo wordt er gekeken naar het proces van Stam + De Koning en naar het proces wat de klant doorloopt.

4.1.1 Verbetering op het huidige proces van Stam + De Koning

Het risico op het gebied van het ontwikkelen van woningen dient te worden verkleind. Het risico is namelijk dat de woningen ontwikkelingskosten maken zonder zekerheid te hebben van de afzet. Het verminderen van het risico is mogelijk door meer in te spelen op de vraag van potentiële kopers. Dit kan worden gedaan door het project vroegtijdig bekend te maken door middel van een website. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld een Facebookpagina per project. Door deze vroegtijdig te posten kan er een discussie ontstaan over het ontwerp van deze woningen. Op deze manier is er al een groep met gegadigden welke interesse hebben in het ontwerp en zo ontstaat er meer zekerheid voor de verkoop. Dit is verder uitgewerkt in Bijlage 5

Wanneer deze veranderingen plaatsvinden is het nog belangrijker beter te gaan verkopen. Hierbij kan worden gedacht aan goede marketing, maar ook aan duidelijke en verkopende communicatie naar klanten.

4.1.2 Verbeteringen op het huidige proces van de klant

In hoofdstuk 3.1 is het huidige klantproces omschreven. Om hiervan de verbeterpunten te kunnen aangeven dient er grondig onderzoek te worden gedaan naar de wens van de klant. Dit onderzoek is gedaan door middel van enquêtes en interviews.

De resultaten hiervan geven veel verschillende inzichten op het gebied van de klanttevredenheid en waar de klantwaarde ligt.

De verbeterpunten op het huidige proces zijn middels een sterkte-zwakteanalyse overzichtelijk gemaakt. De uitkomsten van deze analyse is uitgewerkt in Tabel 4-1.

Overzicht sterkte-zwakteanalyse

Sterkte	Zwakte
Reclame op de bouwplaats is goed	Aannemer heeft geen invloed op locatiekeuze
Klant kan altijd ergens terecht	Stam + De Koning heeft wens potentieel niet inzichtelijk
Klanten voelen zich gehoord in beginfase	Geen goede online marketing
Koper heeft veel keuzevrijheid	Klant wordt extern begeleidt in beginfase
Meer- en minderwerken worden samen met de koper gecontroleerd	Verwachtingspatroon dat makelaar creëert is niet altijd juist
Keuzeopties worden gevisualiseerd middels een digitaal platform	Aannemer heeft geen inzicht en invloed op technische keuzes en uitgaves van de klant
Er wordt goed ingespeeld op het samenhorigheidsgevoel door georganiseerde evenementen	Koper krijgt geen duidelijke technische adviezen op voorhand
Koper krijgt mogelijkheid tot het bekijken van de woning	Niet alle opties worden visueel gemaakt
Gemiddeld weinig opleverpunten	Afspraken worden niet altijd nagekomen
Koper krijgt oplevercadeau	Omgeving is niet altijd voltooid, bewoner zit soms nog in een bouwplaats en verwacht dit niet.
	Nazorgtraject wordt negatief ervaren

Tabel 4-1

De analyse is gedaan op basis van de gevonden kennis middels interviews. Alle punten welke wij binnen het bedrijf hebben ontdekt zijn hierin verwerkt. Er is voor gekozen om in deze fase geen prioriteit aan de punten te hangen om zo de mogelijkheid te hebben om alle punten mee te nemen in verdere uitwerkingen.

Al deze verschillende punten zijn stap voor stap uitgewerkt. De uitwerking van deze punten is terug te vinden in Bijlage 5.1

Er komt naar voren dat er veel te verbeteren valt in het proces omtrent verkoop, communicatie en het verwachtingspatroon van de klant. Hierin komt sterk naar voren dat de klanten het belangrijk vinden zich gehoord te voelen en dat zij ergens terecht kunnen. Daarom is het van groot belang dat Stam + De Koning de klant zo veel mogelijk ontzorgt. Hoe Stam + De Koning dit het best kan doen is te vinden in Bijlage 9.

Ook komt er naar voren dat Stam + De Koning al erg inspeelt op klantwensen en om hier zo flexibel mogelijk mee om te gaan. Het is daarom ook erg zonde dat door gebrekkige communicatie dit niet zorgt voor een hogere klanttevredenheid.

Uiteindelijk zijn alle verbeterpunten in drie overkoepelende punten te ondervangen. Deze zijn terug te vinden in de conclusie.

4.2 Verbeterpunten aan het huidige product

In hoofdstuk 3.2 is het huidige product omschreven, waar in dit onderzoek naar gekeken is. Om een ideale woning te creëren waarbij de klant centraal staat, dient grondig onderzoek te worden gedaan naar de wens van de klant. Om een goed beeld te krijgen van wat de huidige kopers van de bestaande woning vinden, is gekeken wat de sterke en zwakte punten van deze woning zijn. Middels interviews en resultaten uit 154 gehouden enquêtes (zie Bijlage 8.1) is naar voren gekomen wat deze sterke- en zwaktepunten zijn. Om inzichtelijk te maken over welke punten het gaat, zijn de sterke en zwaktes opgenomen in Tabel 4-2.

Sterkte	Zwakte
Architectuur van de woning	Afwerkingsniveau van de woning
Indeling van de woning	De prijs/kwaliteit van de woning
Grootte van de woning	De grootte van de berging
Grootte van de keuken	De grootte van de tuin
Grootte van de woonkamer	Parkeervoorziening bezoekers
Grootte van de slaapkamers	Speelvoorziening kinderen
De zonligging	Openbare verlichting
Groenvoorziening	Openbare bestrating
	Meerwerk wordt als duur ervaren

Tabel 4-2

Deze verschillende punten zijn stap voor stap uitgewerkt. Deze uitwerking is terug te vinden in Bijlage 5.2.

Nu er bekend is wat de zwaktepunten van het huidige product zijn, kan gekeken worden hoe deze punten verbeterd kunnen worden. De projectontwikkelaars van een project hebben vroegtijdig inspraak over het huidige product en kunnen als eerste iets doen aan deze zwaktepunten. Door in gesprek te gaan met de projectontwikkeling binnen Stam + De Koning (zie Bijlage 8.2), is gekeken hoe deze zwaktepunten aangepakt kunnen worden.

Het zwaktepunt dat naar voren komt over het afwerkingsniveau met de daarbij behorende prijs/kwaliteitsverhouding, blijkt een moeilijk op te lossen zwakte.

In het verleden is getest om bij een project woningen te realiseren met een hoger afwerkingsniveau. De praktijk heeft geleerd dat deze woningen erg kostbaar waren en daardoor ook slecht tot niet verkocht werden. Een oplossing hiervoor kan mogelijk zijn om afwerkingspakketten aan de kopers aan te bieden, zo hebben de kopers zelf invloed op het afwerkingsniveau (zie Bijlage 6.3.2).

Ook is de berging een zwakte op basis van de analyse. De grootte van de bergingen wordt bepaald middels een opgegeven afmetingen vanuit het bouwbesluit. Het ontwerp van deze bergingen ligt standaard vast bij Stam + De Koning. Wanneer een koper ontevreden over dit ontwerp is, kan het een idee zijn de optie te bieden de berging te laten vervallen. Zo is de koper vrij in het plaatsen van een eventuele grotere of andere berging.

Het blijkt dat er ook ontevredenheid heerst over de parkeervoorzieningen van bezoekers. Bij het ontwikkelen van de woningen dient hier meer aandacht aan besteedt te worden. Dit geldt ook voor de speelvoorzieningen van kinderen. Deze aspecten liggen vaak bij de gemeente. Echter, het is goed wanneer hier tijdens het ontwikkelen over nagedacht wordt.

Dit geldt hetzelfde voor de openbare verlichting en bestrating. Dit zijn ook aspecten waar Stam + De Koning niet altijd invloed op heeft. Het is echter wel belangrijk dat er geregeld wordt dat bij oplevering van de woningen er voldoende openbare verlichting aanwezig is en het (eventueel tijdelijke) straatwerk goed besteedbaar is. Goede communicatie hierover zal mogelijk ook een groot deel van deze ontevredenheid wegnemen.

4.3 Uitwerking verbeteringen

De drie overkoepelende verbeterpunten van zowel het proces als product zijn: 'Communicatie verbeteren', 'Verwachting van de klant managen' en 'Het proces volledig intern brengen'. Deze zijn in de volgende alinea's verder uitgediept

Communicatie verbeteren

Communicatieverbetering ondervangt veel van de verbeterpunten. Dit is iets waar Stam + De Koning nog veel in kan verbeteren. Zo wordt er weinig aandacht aan de communicatie besteed. Er dient verbetering te komen op het gebied van communicatiemiddelen. Zo dient nog meer communicatie digitaal te worden gedaan. Er worden momenteel vaak onderling afspraken met klanten gemaakt welke niet worden vastgelegd. Wanneer de communicatie meer online gebeurt zal dit meteen worden vastgelegd. Het voordeel van digitale communicatie is ook dat koper altijd ergens een bericht achter kunnen laten en er teruggevonden kan worden hoe snel hierop wordt gereageerd. Dit voorkomt conflicten. Wanneer de communicatie niet digitaal verloopt dient alles goed te worden vastgelegd zodat ook vanuit hier een to do list ontstaat welke weer online kan worden geplaatst zodat alle partijen hiervan op de hoogte zijn.

Verder dienen Kopersbegeleiders meer communicatief ingesteld te zijn. Zo moeten ze nadenken over de loop van het gesprek en zeker weten dat alle punten zijn doorlopen. Daarnaast dient aan het einde van gesprekken te worden gecontroleerd of de klant geen vragen meer heeft overgehouden.

Verwachting klant managen

Klanttevredenheid ontstaat wanneer de verwachting van de klant gelijk is met de ervaring. Deze verwachtingen dient het bouwbedrijf zelf te bewaken. Om goede verwachtingen bij de klanten te kunnen scheppen is duidelijke informatieverstrekking essentieel. De klant dient goed te begrijpen wat deze uiteindelijk zal krijgen. Daarnaast helpt het door de klant mee te nemen in het traject en deze daardoor deels te ontzorgen. Een budgetteringsgesprek in het begin van het traject zorgt ervoor dat er vanuit de aannemer inhoudelijk kan worden meegekeken hoe de klant het best zijn wens kan realiseren. Stam + De Koning kan zo een gepast woning voor de klant vinden waarbij deze nog voldoende budget overhoudt voor de eigen wensen.

Proces intern brengen

Veel van de verbeterpunten zullen worden ondervangen wanneer het gehele proces intern wordt gebracht. Dit is mogelijk door de makelaar uit het proces te elimineren. Wanneer de makelaar uit het proces wordt geëlimineerd. Wanneer dit wordt gedaan dienen er verschillende taken van de

makelaar overgenomen te worden. Hierbij kan er worden gedacht aan het begintraject bij de ontwikkeling maar ook zeker aan het klantcontact en het verkopen van de woningen.

Om goed inzichtelijk te krijgen wat hier de gevolgen van zijn is het belangrijk het takenpakket van de makelaar inzichtelijk te hebben. Hoe de makelaar in het volledige proces is betrokken kan worden teruggevonden in bijlage 5.3.

Het voornaamste wat er van de makelaar wordt overgenomen is het klantcontact en het verkopen van de woningen. Wanneer Stam + De Koning intern gaat brengen is het erg belangrijk dat er nog steeds wordt gezorgd dat de woningen worden verkocht. Hiervoor is er een verkopende partij nodig binnen het traject. Het verkopende traject bestaat uit twee onderdelen. Eén onderdeel is het onderhouden van de verkoopwebsite en de commercie hieromheen. Het andere onderdeel is het verkopen tijdens de gesprekken met de klant.

De verkoopwebsite onderhouden en het opbouwen van een eigen website is bij deze verbetering een essentieel onderdeel. Door de website goed bij te houden en door veel bezig te zijn met het opbouwen van een netwerk kan Stam + De Koning een grotere markt bereiken. Wanneer klanten geen interesse hebben in de op dat moment aangeboden woningen kunnen deze klanten bijvoorbeeld voor een later project terugkeren. Het bijhouden van deze website en het opbouwen van het netwerk zal een volledige functie ondervangen. Hoe deze website het best kan worden opgezet en het verkooptraject kan worden geleid is mede onderzocht middels een Benchmark, deze is opgenomen in Bijlage 5.3.2. De conclusies hiervan onderbouwen de eerder genoemde verbeteringen.

Om te zorgen dat de klant één aanspreekpunt, zal het verkopen tijdens een gesprek met de klant worden opgevangen door de Kopersbegeleider. Deze kennen de woningen goed en zijn daarom het beste in het adviseren voor de woningen. De Kopersbegeleider zullen hierdoor wel meer worden belast binnen hun functie. Om deze extra werkdruk op te vangen dienen er twee mensen in dienst te worden genomen voor deze functie.

Vandaar dat het advies is om drie nieuwe mensen hiervoor in dienst te nemen.

Door de besparing van de makelaar zal het ondanks het in dienst nemen van drie nieuwe mensen winstgevend zijn voor de organisatie. Wanneer er namelijk naar het volledige jaar 2017 wordt gekeken is de verwachte courtage van de makelaar €250.000,00 (Bijlage 5.3.1). Het aannemen van de nieuwe personeelsleden kost Stam + De Koning €147.851,71 (Bijlage 5.3.1). Hierdoor zal er een positief resultaat ontstaan voor Stam + De Koning van €79.448,29.

4.4 Conclusie

Met dit hoofdstuk zijn de volgende deelvragen beantwoord:

Deelvraag 2: Waar liggen de verbeterpunten in het huidige proces?

Deelvraag 3: Waar liggen de verbeterpunten op het huidige product?

De verbeterpunten zijn opgesteld vanuit interviews en de resultaten van gehouden enquêtes. Het huidige proces is hierbij opgesplitst in het proces van de Stam + De Koning en het proces van de klant.

Als er wordt gekeken naar het proces van Stam + De Koning is belangrijk dat zij het risico van het ontwerpen dienen te verkleinen door de klantwens in het ontwerp mee te nemen.

Als gekeken wordt naar het proces van de klant heeft deze de meeste behoefte in verbeteringen op het gebied van verkoop, communicatie en het verwachtingspatroon.

Het huidige product heeft als voornaamste verbetering dat deze zorgt voor een beter afwerkingsniveau en dat er wordt gezorgd dat de omgeving van de woning of gereed is of dat hier duidelijk over is gecommuniceerd.

Zo zijn voor zowel de processen als voor het product meerder verbeteringen tot stand gekomen. Deze verbeteringen zijn samen te voegen in de volgende drie punten: 'communicatie verbeteren', 'verwachting klant managen' en 'het proces volledig intern brengen'.

De verbeteringen op het gebied van communicatie kan deels worden opgepakt door afspraken digitaal vast te leggen en te communiceren. Ook dienen de Kopersbegeleiders meer communicatief ingesteld te zijn en te werken met een vooraf opgesteld format. Op deze manier wordt meer nagedacht over het verloop van het gesprek en kan de verwachting van de klant worden gemanaged.

Het managen van de verwachtingen van de klanten kan verder worden ondervangen door duidelijke informatie te verstrekken. Hierin is het belangrijk dat de klant weet wat deze kan verwachten, met hierbij een duidelijk beeld te krijgen van hoe deze de rest van het traject zal doorlopen.

Door proces intern te brengen wordt de makelaar geëlimineerd uit het proces. Hierdoor dienen verschillende taken van deze makelaar door Stam + De Koning overgenomen te worden. Voorbeelden van deze taken zijn; marktvraag onderzoeken, verkoopgesprekken voeren, verkopen van de woningen en de verdere administratieve handelingen.

Wanneer het proces intern wordt gebracht zal het voordeel ontstaan dat de klant nog maar één aanspraakpunt heeft gedurende het proces. Verder is het zo makkelijker het verwachtingspatroon van de klant te managen en deze financieel te kunnen adviseren.

Als er gekeken wordt naar de gevolgen hiervan zal dit ook positief resultaat leveren voor Stam + De Koning.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie getrokken uit het gevoerde onderzoek en wordt de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens worden de bevindingen vertaald naar een aanbeveling.



De probleemstelling, welke in het begin van het onderzoek is opgesteld, luidt als volgt: Stam + De Koning wil kunnen inspelen op de wensen van de klant om zo een goede marktnaam te kunnen creëren. Deze is probleemstelling is vertaald in een hoofdvraag die als volgt luidt: *Hoe kan op basis van de wens en visie van de klanten 'dé ideale Stam + De Koning woning' worden gecreëerd?*

Het huidige ontwikkelproces is in twee verschillende processen op te delen. Zo is er een proces vanuit Stam + De Koning en is er een proces wat de klant gelijktijdig volgt. Deze processen geven dezelfde uitkomsten maar hebben een verschillende benadering. Zo worden in beide gevallen de woningen ontwikkeld, uitgevoerd en uiteindelijk overgedragen naar de klant.

In beide processen zijn veel verbeterpunten te benoemen. Deze verbeterpunten zijn te ondervangen in drie algemene verbeteringen. Dit zijn; het verbeteren van de communicatie, het verwachtingspatroon van de klant managen en het klantenproces intern brengen. Wanneer deze punten worden uitgewerkt zullen (bijna) alle andere verbeterpunten hier gelijk in kunnen worden opgenomen.

Wanneer gekeken wordt naar de tevredenheid over de woning zelf, komt er naar voren dat kopers erg tevreden zijn over de architectuur en de indelingen van de woningen.

Men is echter minder tevreden over het afwerkingsniveau van de woningen. Dit heeft invloed op het prijs/kwaliteitsniveau waar mensen hierdoor ook minder positief over zijn.

Verder is er ontevredenheid over zowel de grootte van de bergingen als de grootte van de tuinen.

Het blijkt dat mensen hier graag meer zeggenschap over hebben.

Het aanpassen van deze afmetingen door Stam + De Koning naar behoefte van de klant is erg lastig aangezien deze twee afmetingen tegenstrijdig met elkaar zijn.

Verder is het belangrijk dat de omgeving, met hierin voldoende parkeervoorzieningen en openbare verlichting voor de kopers wordt gerealiseerd.

Een bedrijf heeft een klant nodig om winst te kunnen behalen. Vandaar dat het belangrijk is waarde voor de klant te creëren. Dit kan worden gedaan op het gebied van prijs, product of klantintimiteit. Klanttevredenheid is van belang voor een bedrijf. Klanten zijn tevreden wanneer de verwachting overeenkomt met de ervaring.

Het monitoren van de klanttevredenheid zorgt voor continuïteit binnen de organisatie.

Het ideale proces wordt gevormd vanuit de verbeterpunten welke gedefinieerd zijn bij de data-analyse. Wanneer deze verbeteringen worden doorgevoerd kan deze als ideaal worden beschouwd.

De randvoorwaarden van de woning zijn voor de klant minder hard dan in eerste instantie verwacht werd. Zo zijn klanten over het algemeen tevreden over de woning en vinden zij het belangrijker dat de omgeving van de woningen er ook goed uitziet. De tevredenheid is het hoogste bij de architectuur en de indeling van de woning.

Mensen vinden het verder fijn als de woningen een hoog afwerkingsniveau hebben en wanneer zij veel keuzevrijheid hebben. Een randvoorwaarde bij keuzevrijheid is sturing en begeleiding vanuit de aannemer, zodat de koper niet gaat zweven.

Door verbeteringen door te voeren op de drie genoemde pijlers kan Stam + De Koning de klant centraal zetten bij het bouwen/ontwikkelen. Op deze manier zal er een hogere klanttevredenheid en klantwaarde worden gecreëerd wat resulteert in een betere merknaam.

6 Aanbeveling

Dit onderdeel van de scriptie bevat de aanbeveling van het onderzoek. Hierin zullen de conclusies welke getrokken zijn in hoofdstuk 5, toepasbaar worden gemaakt.



Om een ideaal product en proces te kunnen creëren dienen op een aantal vlakken verbeteringen te worden doorgevoerd. Deze verbeteringen kunnen in drie categorieën worden onderverdeeld. Deze categorieën zijn; verbeteringen op het gebied van communicatie; verwachtingspatroon managen en het proces intern brengen. Deze worden per verbetering verder toegelicht.

Verbeteringen op het gebied van communicatie

Het is belangrijk dat de communicatie eenduidig verloopt en voor zowel Stam + De Koning als de koper overzichtelijk is.

Dit kan worden verbeterd door de gesprekstechniek op de volgende punten te verbeteren:

- Checklist bij een gesprek houden zodat alle punten behandeld worden.
- Na het gesprek een To Do list opstellen voor zowel het bedrijf als voor de koper. Deze dienen dan ook direct online te worden gepost.
- Tijdens de gesprekken dient er op te worden gelet of de klant zich gehoord voelt.

De vastlegging van de communicatie is ook van groot belang. Deze dient te worden verbeterd door middel van de volgende punten:

- Gespreksnotities maken tijdens het gesprek, het liefst deze digitaal invoeren zodat deze direct inzichtelijk zijn voor zowel het bedrijf als voor de klant.
- Gesprekken opstellen vanuit een eenduidig format, welke ook collega's hanteren.
- Alle gesprekken digitaal verwerken.
- Kopersbegeleider dient ten alle tijden bereikbaar te zijn voor de kopers.

Verwachtingspatroon managen

Om de klanttevredenheid te kunnen waarborgen dient het verwachtingspatroon van de koper juist te zijn. Een verkeerd verwachtingspatroon zorgt voor ontevredenheid.

Dit verwachtingspatroon valt te verbeteren door als volgt op de klant in te spelen:

- Een koper vanaf het begin begeleiden door middel van een budgetgesprek.
- De koper begeleiden met het zoeken van een woning.
- Vanaf het begin van het traject helder zijn over het geleverde product en de status hiervan.

Verder is het belangrijk dat de koper technisch inzicht in de woning heeft zodat deze weet wat de mogelijkheden in de woning zijn. Om dit zo goed mogelijk te doen is het volgende belangrijk:

- De koper vanaf het begin technisch begeleiden en zo meedenken of de wensen van de klant inderdaad technisch mogelijk zijn.

Proces intern brengen

Het proces kan grote verbeteringen doormaken wanneer deze intern word gebracht. Dit kan gedaan worden door de makelaar uit het proces te elimineren en hierbij de volgende punten op te pakken:

- Een eigen verkoopwebsite per project opzetten.
- Website van Stam + De Koning meer verkoopgericht maken.
- Netwerk van woningzoekende opbouwen.
- Verkoopgesprekken met de klant voeren.

Na het doorvoeren van deze verbeteringen is het belangrijk dat de klanttevredenheid gewaarborgd blijft. Dit kan worden gedaan door deze te monitoren en door te verplaatsen in de klant.

Naast deze verbeterpunten is het voor het bedrijf aan te raden dit onderzoek uit te breiden, met een technisch onderzoek. Zo is vanuit dit onderzoek veel focus gelegd op het proces en is er enkel globaal naar het product gekeken. Hiervoor is gekozen aangezien de klanttevredenheid over het product hoog bij de klanten lag. Het kan echter wel een toevoeging voor 'de ideale Stam + De Koning Woning' zijn om onderzoek te doen naar de ideale bouwwijze van deze woning. Door te onderzoeken welke bouwmethodiek en werkwijze optimaal zijn voor Stam + De Koning, kunnen de resultaten van deze onderzoeken samen een volledig advies bieden voor 'de ideale Stam + De Koning woning'.

Daarnaast is het goed voor het bedrijf om dit huidige proces en het verbeterproces te vergelijken met andere branches. Mogelijk dat dit kan leiden op nieuwe en originele inzichten.

De uiteindelijke verbeterpunten kunnen voor het bedrijf worden opgesplitst in verbeteringen voor het product en verbeteringen voor het proces. Deze verbeterpunten zijn hieronder weergegeven.

Product:

- De ervaringen van klanten meenemen in het ontwerpen van de woningen
- Klanten betrekken bij het ontwerpen van de woning
- Eigen verkoopwebsite maken per project;
- Zorgen voor een hoogstaand afwerkingsniveau.

Proces:

- Gesprekken voeren vanuit een vast format;
- Zorgen dat verschillende Kopersbegeleiders werken vanuit het eenduidige format;
- Gemaakte afspraken inzichtelijk maken voor het bedrijf en voor de klant;
- Zorgen dat klant zich gehoord voelt;
- Gespreksnotities bijhouden
- Notities en afspraken digitaal posten;
- Zorgen voor een goede bereikbaarheid van de Kopersbegeleider;
- Website van Stam + De Koning verkoopgericht maken;

- Netwerk opbouwen van woningzoekende;
- Verkoopgesprekken voeren;
- De koper begeleiden met het zoeken van een woning met hierin de budgettering meenemen.

7 Bibliografie

- Berg, O. v., & Dooren, E. v. (2002). *Hoe tevreden is uw klant?* Deventer: Kluwer bv.
- Bewust nieuw bouw. (2015, Maart 17). *Hoe verloopt de oplevering*. Opgehaald van Bewustnieuwbouw: <http://www.bewustnieuwbouw.nl/hoe-verloopt-de-oplevering/>
- Brus, M. (2012, Augustus 13). *Document van 'Bouwkennis'*. Opgehaald van Website van Bouwwereld.nl: <https://www.bouwwereld.nl/nieuws/meer-open-voor-innovaties-door-economische-crisis/>
- CBS. (2015, juni 30). *nieuws*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/27/gebruik-sociale-netwerken-sterk-toegenomen>
- CBS. (2015, Januari 29). *Nieuws*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/05/meer-tweeverdieners-met-een-voltijd baan-en-een-grote-deeltijd baan>
- CBS. (2016, November 25). Opgehaald van Centraal bureau voor de statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81845NED&LA=NL>
- CBS. (2016, November 25). Opgehaald van Centraal bureau voor de statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81845NED&LA=NL>
- CBS. (2016, Juni 3). *CBS nieuws*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/22/acht-procent-van-de-nederlanders-nooit-op-internet>
- CBS. (2016, Juni 3). *CBS nieuws*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/22/acht-procent-van-de-nederlanders-nooit-op-internet>
- EIB . (2011). *Trends en ontwikkelingen in de afbouwbranche*. Amsterdam: Stichting economisch instituut voor de bouw .
- Lun, E. v. (2015). In *Van massamerk naar mensenwerk*. F & G Publishing.
- Lun, E. v. (2015). *Van massamerk naar mensenwerk*. Nijmegen: F & G Publishing.
- Mulders, M., & Meertens, E. (2011). *Klantgericht organiseren*. Groningen: Noordhoff uitgevers bv.
- New ratio. (z.j.). Opgeroepen op 2016, van New ratio: http://newratio.com/over_newratio/
- Nieuwenhuis, M. (2003-2010). *The Art of Managment*. Marcel Nieuwenhuis.
- Nijhof, A. (2016). *"Innovatief en effectief communiceren in de ontwikkelfase van een bouwproject voor eigen ontwikkeling"*. Breda: Avans Hogeschool .
- Perre, M. v., & Kuijlen, T. (2009). *Ken uw klant. Klantenwaardemanagement als motor van uw marketing*. Schiedam: Scriptum.

- Ravens, S. v. (z.j.). Opgeroepen op oktober 2016, van teamloyalty: <https://teamloyalty.nl/kennis/wat-is-klanttevredenheid/>
- Ronald. (z.j.). Opgehaald van Ripplesbusiness: <http://www.ripplesbusiness.nl/category/klant-loyaliteit/page/4/>
- Ronald. (z.j.). *Catogory*. Opgehaald van Ripplesbusiness: <http://www.ripplesbusiness.nl/category/klant-loyaliteit/page/4/>
- Rutten, M. (2010). *van yab yum naar dim sum*. Constructief.
- Schop, G. J. (2016). Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.V-PHR03VwiQ>
- Schop, G. J. (2016). Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klantgerichtheid-7c-model-newratio/#.V-O3FU3VwiQ>
- Schop, G. J. (2016). Opgehaald van managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.V-PHR03VwiQ>
- Schop, G. J. (z.j.). Opgeroepen op 2016, van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klantgerichtheid-7c-model-newratio/#.V-O3FU3VwiQ>
- Schop, G. J. (z.j.). *klanttevredenheid model thomassen*. Opgehaald van managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.V-PHR03VwiQ>
- Schuwer, S. (2014, Mei 02). Opgeroepen op November 2016, van theplacemaker: <http://theplacemaker.nl/klanten-willen-een-woonbeleving-kopen-in-plaats-van-een-huis/>
- Schuwer, S. (2014, Mei 02). *Klanten willen een woonbeleving kopen in plaats van een huis* . Opgeroepen op November 2016, van theplacemaker: <http://theplacemaker.nl/klanten-willen-een-woonbeleving-kopen-in-plaats-van-een-huis/>
- Thomassen, J.-P. (2003). *Waardering Door Klanten*. Deventer: Kluwer/INK.