

Heijmans Vastgoedontwikkeling:



'Wenswonen, één stap naar een marktgerichte organisatie'

Afstudeerscriptie Technische bedrijfskunde

Naam student: Roos Deijs

Bedrijfsbegeleider: Wim Trieller

Docentbegeleider: Kars van de Kamp

1^{ste} examiner: Kars van de Kamp

2^{de} examiner: Janthy van den Berg

21 juli 2006, Almere

Afstudeerscriptie Technische Bedrijfskunde

Titel: 'Wenswonen: één stap naar een marktgerichte organisatie'

Naam student: Roos **Deijs**

Studentnummer: **1121161**

Naam bedrijfsbegeleider: Wim **Trieller**

Naam docentbegeleider: Kars van de Kamp

Naam **1^{ste}** examiner: Kars van de Kamp

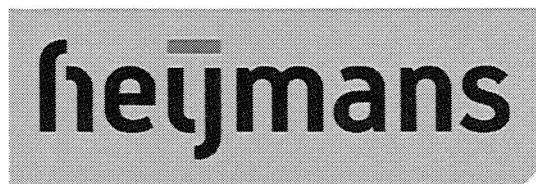
Naam **2^{de}** examiner: Janthy van den Berg

Bedrijf: **Heijmans** Vastgoedontwikkeling

School: Hogeschool Utrecht

Studie: Technische bedrijfskunde

Semester: 8



Maart – juli **2006**

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstudeerperiode van de opleiding Technische Bedrijfskunde, welke onderwezen wordt aan de Hogeschool Utrecht. De afstudeerperiode heeft van half maart tot half juli 2006 plaatsgevonden bij Heijmans Vastgoedontwikkeling te Almere.

De kennismaking met het bedrijf en het uitvoeren van de afstudeeropdracht heb ik positief ervaren. Met deze interessante en leerzame opdracht verwacht ik mijn studie Technische Bedrijfskunde af te ronden. In bijlage 1 bevindt zich mijn afstudeer procesomschrijving.

Graag wil ik de personen bedanken die op welke wijze dan ook hebben bijgedragen tot het tot stand komen van dit rapport. Verder wil ik in het bijzonder bedanken:

Mijn bedrijfsbegeleider Wim Trieller voor de goede samenwerking en begeleiding. Mijn docentbegeleider Kars van de Kamp voor zijn begeleiding vanuit de opleiding.

Als er nog vragen en/of opmerkingen zijn na het lezen van dit rapport kunt u mij bereiken op het telefoonnummer 06-12220644 of het emailadres: roosdeijs@gmail.com

Roos Deijs
Almere, juli 2006

Samenvatting

Heijmans Vastgoedontwikkeling is een van de grotere projectontwikkelaars op het gebied van woningbouw in Nederland. Zij hebben het concept Wenswonen ontwikkeld, dit is een vorm van consumentgericht ontwikkelen. De kopers kunnen via een cd-rom (de woonplanner) keuzes maken op het gebied van: de kavel, het volume, de plattegrond en de verschijningsvorm van de woning. De financiële gevolgen van iedere stap worden onmiddellijk inzichtelijk gemaakt. Door het concept vinden er veranderingen plaats in de organisatie. Heijmans wil Wenswonen op grote schaal gaan toepassen. Het ontwikkelingsproces wordt binnen Heijmans verder geoptimaliseerd en gestandaardiseerd.

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van de volgende probleemstelling:

De directie van Heijmans Vastgoedontwikkeling wil meer inzicht in de gevolgen van het concept Wenswonen in de organisatie, bij de kopers en in de omgeving om te weten waar verbeteringen in het concept mogelijk zijn.

De informatie in het rapport is verzameld door literatuuronderzoek, interviews (in de organisatie en bij betrokkenen in de omgeving) en één enquête bij bewoners van een al gerealiseerd Wenswonen project. De belangrijkste conclusies zijn:

- **Organisatie:**

Het eerste contact met de potentiële klant vindt plaats bij de verkoop van de woningen. De specifieke woonwensen worden niet onderzocht.

- **Koper:**

De kopers maken veel dezelfde keuzes bij het volume en de plattegrond van de woning. De verschillende doelgroepen in het project maken andere keuzes. De keuzemogelijkheden worden voldoende tot ruim voldoende ervaren. Wel zijn er meerdere signalen voor verbeterpunten onder andere het verbeteren van **aftersales** en nazorg en de doorontwikkeling van het concept.

- **Omgeving:**

Het concept Wenswonen is een vergaand concept, zeker in het lage en midden segment van de woningmarkt. De gemeente, architecten en de makelaar ervaren het concept positief.

Om meer toegang te krijgen tot relevante literatuur zijn de resultaten van het onderzoek vergeleken met de doelstellingen van Wenswonen, de theorie en een benchmark met de keukenindustrie. Deze kennis is gebruikt als onderbouwing van de verbetervoorstellen en het implementatieplan.

Het concept Wenswonen kan verbeterd worden door:

- **Klantgericht onderzoek**
Het uitvoeren van klantgericht onderzoek bestaat uit onderzoek en acties in verschillende fasen. Hierdoor kan Heijmans beter inspelen op de vraag van de potentiële kopers. Het gevolg is dat er een marketinginformatiesysteem opgezet kan worden.
- **Doorontwikkelen**
Het concept kan op meerdere onderdelen doorontwikkeld worden. Hierdoor wordt de kwaliteit van het concept verbeterd.
- **Onderzoek naar omgeving**
Door een onderzoek naar de concurrenten en de ontwikkelingen van consumentgericht uit te voeren krijgt Heijmans meer inzicht in de kansen en bedreigingen in de bedrijfstak.
- **Verbeteren van de bereikbaarheid en de nazorg.**

Veel verbetervoorstellen kunnen onafhankelijk van elkaar worden ingevoerd. De verbetervoorstellen zijn vergeleken door inspanning en opbrengst met elkaar te vergelijken. Daaruit volgt dat de verbetervoorstellen in drie fasen kunnen worden geïmplementeerd: korte termijn, middellange termijn en lange termijn.

Het doel van de verbetervoorstellen en het implementatieplan is:

- Meer inzicht krijgen in de vraag van de geïnteresseerde koper, waardoor vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd.
- De klanttevredenheid verbeteren.
- Het concept te optimaliseren en uiteindelijk gedeeltelijk te standaardiseren.
- De omzet vergroten.
- De ontwikkelingen op het gebied van consumentgericht ontwikkelen goed bijhouden
- De full service dienstverlening verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	4
Inleiding.....	6
1. Bedrijfsbeschrijving.....	7
1.1 Geschiedenis.....	7
1.2 Heijmans NV.....	7
1.3 Strategie en doelstellingen Heijmans.....	8
1.3.1 Strategie.....	8
1.3.2 Doelstellingen.....	9
1.4. Bedrijfsonderdelen.....	9
1.4.1 Heijmans Vastgoedontwikkeling.....	9
1.4.2 Heijmans Bouw.....	10
1.4.3 Heijmans Infrastructuur.....	10
1.4.4 Heijmans Internationaal.....	10
1.5. Concurrentie Heijmans.....	10
2. Het onderzoek.....	11
2.1 Doel onderzoek.....	11
2.2 Onderzoekperiode.....	11
2.3 Onderzoeksubjecten en methode.....	11
2.3.1 Consumentgericht ontwikkelen en Wenswonen.....	11
2.3.2 De organisatie.....	11
2.3.3 De kopers.....	12
2.3.4 De omgeving.....	12
2.4 Verband tussen de onderzoeksubjecten.....	13
2.5 De Analyse.....	13
3. Consumentgericht ontwikkelen en Wenswonen.....	14
3.1 Consumentgericht ontwikkelen.....	14
3.1.1 definitie.....	14
3.1.2 aanleiding.....	14
3.1.3 Vormen van consumentgericht ontwikkelen.....	14
3.2 Wenswonen.....	16
3.2.1 Aanleiding.....	16
3.2.2 Doelstellingen.....	16
3.2.3 Het keuzeproces.....	17
3.2.4 Ontwikkelingsproces.....	18
3.2.5 Actoren.....	20
3.2.6 Huidige ontwikkelingen Wenswonen projecten.....	21
4. Resultaten onderzoek.....	22
4.1 Organisatie.....	22
4.1.1 Marktonderzoek.....	22
4.1.2 Projectontwikkeling.....	22
4.1.3 Verkoop.....	23
4.1.4 Klantcontact fasen.....	23
4.1.5 Conclusie organisatie.....	24
4.2 De kopers.....	24
4.2.1 Keuzes van de koper.....	24
4.2.2 Welke doelgroep maakt bepaalde keuzes.....	26
4.2.3 Beoordeling van het concept Wenswonen.....	29
4.2.4 Conclusies kopers.....	34
4.3 Omgeving.....	34
4.3.1 Gemeente.....	34
4.3.2 Architect.....	34
4.3.3 Makelaar.....	35
4.3.4 Concurrenten.....	35
4.3.4 Conclusies omgeving.....	35

5. Vergelijking met doelstellingen. theorie en benchmark.....	36
5.1 Doelstellingen	36
5.2 Theorie	37
5.2.1 Ontwikkelingen van marketing	37
5.2.2 Het marketingconcept.....	38
5.3 Benchmark.....	40
6. Verbetervoorstellen	41
6.1 Klantgericht Onderzoek.....	41
6.2 Doorontwikkeling.....	43
6.3 Onderzoek naar omgeving	45
6.4 Bereikbaarheid en nazorg.....	46
7. Implementatieplan.....	47
7.1 Algemeen.....	47
7.2 Klantgericht onderzoek	49
7.3 Doorontwikkeling.....	51
7.4 Onderzoek naar de omgeving	52
7.5 Bereikbaarheid en nazorg.....	53
Woordenlijst + afkortingen.....	54
Literatuurlijst.....	55
Bijlagen.....	56

Inleiding

Mensen met veel geld kunnen naar eigen wensen een vrijstaand huis bouwen op een kavel. Voor de mensen met een modaal inkomen is het vaak niet makkelijk om een betaalbare woning te vinden waar zij invloed hebben op de indeling en het uiterlijk van de woning.

Heijmans Vastgoedontwikkeling heeft het concept Wenswonen ontwikkeld. Volgens het concept Wenswonen kunnen bewoners met een interactief computerprogramma (de woonplanner) hun eigen woning samenstellen. Wenswonen is een vorm van consumentgericht ontwikkelen.

Met het concept Wenswonen wil Heijmans:

1. Inspelen op de toenemende vraag van de koper om aan zijn individuele wensen uiting te geven
2. Inspelen op de ontwikkelingen van de gemeente (het rijk)
3. Haar concurrentiepositie vergroten

Na het eerste project in Zaltbommel is het tweede project van Wenswonen in 2004 en 2005 in Almere opgeleverd. De naam van dit project is 3T en bestaat uit 168 woningen. Inmiddels is het concept Wenswonen in verschillende plaatsen in ontwikkeling of in verkoop.

Door het concept Wenswonen vinden er veranderingen plaats in de organisatie. **Heijmans** wil Wenswonen op grote schaal gaan toepassen. Het ontwikkelingsproces wordt binnen **Heijmans** verder geoptimaliseerd en gestandaardiseerd.

Probleemstelling

Uit bovenstaande is de volgende probleemstelling naar voren gekomen:

*De directie van **Heijmans** Vastgoedontwikkeling wil meer inzicht in de gevolgen van het concept Wenswonen in de organisatie, bij de kopers en in de omgeving om te weten waar verbeteringen in het concept mogelijk zijn.*

Opdracht

Het plan van aanpak, ook wel de definitieve opdracht genoemd, is opgenomen in bijlage 2. De afstudeeropdracht die bij **Heijmans** Vastgoedontwikkeling wordt uitgevoerd bestaat uit een onderzoek naar:

- consumentgericht ontwikkelen en het concept Wenswonen, deze onderwerpen worden algemeen beschreven (hoofdstuk 3)
- de ervaringen van de kopers van het Wenswonen project 3T in Almere.
- de gevolgen van het concept Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie.
- de gevolgen van consumentgericht ontwikkelen op de belangrijkste **actoren** in de omgeving.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek (hoofdstuk 4) en een vergelijking met de theorie, de doelstellingen en een benchmark (hoofdstuk 5) volgen verbetervoorstellen (hoofdstuk 6) en een implementatieplan (hoofdstuk 7). In het eerste hoofdstuk wordt het bedrijf **Heijmans** beschreven.

1. Bedrijfsbeschrijving

In de bedrijfsbeschrijving worden de volgende onderwerpen beschreven:

- Geschiedenis
- Heijmans NV
- Strategie en doelstellingen
- Bedrijfsonderdelen
- Concurrenten

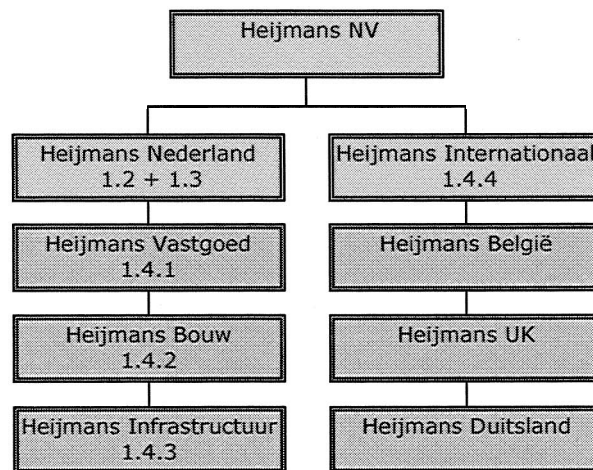
1.1 Geschiedenis

In 1923 werd Heijmans opgericht door stratenmaker Jan Heijmans. In de periode kort na de Tweede Wereldoorlog maakte Heijmans optimaal gebruik van de wederopbouw. De overname van Koninklijke Van Drunen en de start van bouwactiviteiten in de woningbouw droegen hier belangrijk aan bij. Na enkele spectaculaire werken in Turkije en Perzië heeft Heijmans zich begin jaren zestig geheel teruggetrokken op de Nederlandse markt. Het risico werd verspreid door actief te zijn in de verschillende sectoren van de bouwnijverheid. Uit die tijd dateert ook de doorvoering van de sterke decentrale opzet van het bedrijf. Op tal van plaatsen werden rayonkantoren ingericht. In die jaren maakte Heijmans ook een stevige groei door, die eind jaren tachtig resulteerde in de strategische beslissing om aansluiting te zoeken bij de top in Nederland op het gebied van bouwen. In september 1993 verkreeg Heijmans toegang tot de kapitaalmarkt door de aanvragen van notering van haar aandelen op de Amsterdamse beurs.

1.2 Heijmans NV

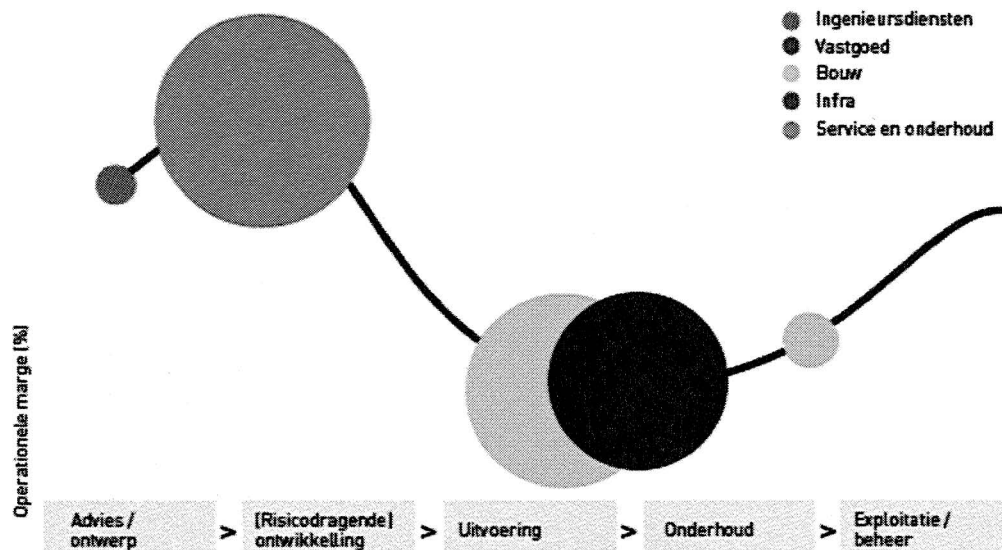
Heijmans is in Nederland een van de grootste beursgenomineerde onderneming in Vastgoed, Bouw en Infrastructuur. Buiten Nederland is Heijmans actief in België, Duitsland en Engeland. Eind 2005 telde Heijmans ongeveer 9.100 medewerkers die samen een omzet realiseerden van ongeveer 2,8 miljard euro en een nettowinst van circa 87 miljoen euro. In figuur 1.1 staan de bedrijfsonderdelen van Heijmans NV. Ook staat aangegeven in welke paragraaf het bedrijfsonderdeel wordt behandeld.

Figuur 1.1 organigram



In figuur 1.2 is de bouwwaarde keten in kaart gebracht. De bouwwaarde keten is het planproces van idee tot en met onderhoud en beheer. De bollen geven de relatieve omvang weer van de opbrengsten van de activiteiten binnen Heijmans in relatie tot de totale opbrengsten. Het niveau langs de verticale as geeft een indicatie weer van de operationele marges die in het algemeen kunnen worden behaald met de betreffende activiteit. Operationele marge is de winst in procenten voor de aftrek van rente en belastingen.

Figuur 1.2: bouwwaarde keten



Heijmans staat voor:

- Vernieuwend ondernemerschap: Heijmans wil haar leidende positie in de kernactiviteiten vastgoed, bouw en infrastructuur versterken met vernieuwend ondernemerschap.
- Betrokken partner: Heijmans ontwikkelt als dienstverlener oplossingen samen met de klant. Heijmans is een betrokken partner, die zich bovendien bewust is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Aangenaam professioneel: Heijmans combineert mensgerichtheid en collegialiteit met de professionaliteit van klantgerichtheid, discipline en kostbewustzijn.
- Betrouwbaar en transparant: Heijmans is eerlijk en duidelijk in haar handelen.

v3

Intern is binnen Heijmans in 2005 het V3 project in gang gezet. V3 staat voor Vernseld, Vernieuwend, Voorop. Het project is gericht op het bevorderen van innovaties door het opzetten van een intern innovatieplatform dat is gericht op het ontwikkelen van nieuwe producten, processen en product marktcombinaties of op het doorontwikkelen daarvan vanuit de eigen organisatie. Het platform heeft geleid tot ongeveer 20 ideeën die zullen worden uitgewerkt tot concrete projecten. De meeste daarvan zijn nieuw. Het concept Wenswonen (zie paragraaf 3.2) is een voorbeeld van een doorontwikkeling binnen V3.

1.3 Strategie en doelstellingen Heijmans

In deze paragraaf worden de strategie en de doelstellingen van Heijmans beschreven.

1.3.1 Strategie

Heijmans wil de groei en de leidende positie in vastgoedontwikkeling, bouw en infrastructuur versterken door full service en vernieuwing. De combinatie van vastgoed, bouw en infrastructuur is de kracht van Heijmans. Daarin zijn ze een grote, leidende onderneming waarin vakmanschap en conceptuele verbeeldingskracht samengaan. Heijmans staat voor vernieuwend ondernemerschap en heeft een heldere ambitie: het voorbeeld zijn in full service dienstverlening. Heijmans biedt de klanten een integrale oplossing van idee tot ontwerp en met onderhoud en beheer. Daarmee wil Heijmans zich onderscheiden als betrouwbare en servicegerichte partner.

Full service houdt in dat Heijmans:

- eerder betrokken wil worden bij projecten.
- langer aan projecten verbonden wil blijven.
- vaker met dezelfde opdrachtgevers om tafel wil zitten.
- meer in een project wil kunnen aanbieden.

Eerdere betrokkenheid vergt versterking aan de voorkant van de waardeketen, de fase van ontwerp en concept. Langere betrokkenheid vraagt uitbreiding van competenties aan de achterkant van de keten, op het gebied van onderhoud en service. Vaker samenwerken met opdrachtgevers vraagt om investeringen in partnerships. Heijmans wil opdrachtgevers het volledige traject kunnen aanbieden, van concept en ontwerp, financiering, realisatie tot en met service en onderhoud.

Het bieden van full service diensten brengt voor de organisatie belangrijke wijzigingen met zich mee. Het maakt het noodzakelijk niet langer te denken vanuit het bestaande productenpakket, maar vanuit de behoefte die er in de markt is.

1.3.2 Doelstellingen

De strategie van Heijmans heeft als doel:

- De continuïteit van de onderneming te waarborgen door middel van het optimaliseren van de waarde van het concern voor de aandeelhouders.
- Uitmunten in de levering van producten en diensten aan de klanten.
- Het bieden van een plezierige en uitdagende werkomgeving aan de werknemers.

Heijmans wil met haar activiteiten een groter en evenwichtiger deel van de bouwwaarde keten bestrijken.

1.4. Bedrijfsonderdelen

In deze paragraaf worden de volgende bedrijfsonderdelen toegelicht: Vastgoedontwikkeling, Bouw, Infrastructuur en Internationaal.

1.4.1 Heijmans Vastgoedontwikkeling

De activiteiten van Heijmans Vastgoedontwikkeling maken 27% uit van de totale opbrengsten van Heijmans. Heijmans Vastgoedontwikkeling richt zich op het initiëren, ontwikkelen en verkopen van woningen, winkels, kantoren, bedrijfsterreinen, scholen en zorginstellingen. In toenemende mate gebeurt dit door integrale gebiedsontwikkeling waarbij Heijmans ook verantwoordelijk is voor financiering, ontwerp en aanleg van infrastructuur. De woningbouwproductie in Nederland bestond in 2005 uit 67500 woningen (bron CBS). Heijmans heeft in 2005 3786 woningen ontwikkeld. Het marktaandeel van Heijmans is 5,6%.

Werknemers

Er werken 700 werknemers bij Heijmans Vastgoedontwikkeling. Heijmans opereert zoveel mogelijk vanuit regionale vestigingen om optimaal in te kunnen spelen op lokale situaties. Er werken 250 werknemers in compacte teams vanuit vier regiokantoren en vier nevenvestigingen. De afstudeeropdracht werd uitgevoerd vanuit het regiokantoor Noord in Almere. Bij deze afdeling werken 45 personen. Verder is Heijmans met 450 mensen actief vanuit dochterondernemingen. In bijlage 3 is het bedrijfsorganogram weergegeven van Heijmans Vastgoedontwikkeling.

Ontwikkelingsproces

De belangrijkste activiteit binnen Heijmans Vastgoed is het ontwikkelingsproces. Dit proces wordt geleid door een projectontwikkelaar. De projectontwikkelaar is verantwoordelijk van initiatief tot oplevering. Binnen het ontwikkelingsproces worden de volgende fasen onderscheiden:

- Basisdocument
- Pve: programma van eisen
- VO: voorlopig ontwerp
- DO: definitief ontwerp
- Bestek
- Oplevering en afronding

In paragraaf 3.2.4 worden deze fasen aan de hand van het concept Wenswonen beschreven.

Concepten

De samenleving verandert en daarmee ook de eisen die worden gesteld aan wonen. Heijmans ontwikkelt concepten voor de realisatie van woonwijken en de ontwikkeling van gebieden. Dit doet Heijmans vanuit eigen grondpositie en op basis van prijsvragen. Vanuit een visie op de wensen en behoefte van de gebruikers. Voorbeelden van concepten zijn:

- Woonvitaal; betaalbare huurwoningen, afgestemd op een eventuele extra zorgbehoefte
- Wenswonen; kopers hebben een grote flexibiliteit en keuzevrijheid in het samenstellen van de eigen koopwoning

Concepten voor de toekomst zijn:

- Starterswoningen; betaalbare koopwoningen voor starters op de woningmarkt
- Waterwoningen; de individuele wens van mensen om aan het water te wonen gecombineerd met de maatschappelijke noodzaak van ruimtegebrek en voldoende waterberging.

Bedrijfscultuur

Binnen Heijmans Vastgoedontwikkeling wordt verwacht dat iedereen met een grote zelfstandigheid te werk gaat. De werknemers hebben over het algemeen een HBO of universitaire studie. De projecten worden vaak in teamwerk uitgevoerd. Er is veel aandacht voor de training van de medewerkers, sommige volgen een opleiding.

Heijmans is bezig om innovatieve veranderingen te ondergaan. Veel innovatie in de bouw speelt zich af in individuele projecten. In paragraaf 1.4.1 worden een aantal concepten van Heijmans Vastgoedontwikkeling beschreven. De ervaringen van deze concepten worden in werkgroepen uitgewisseld en doorontwikkeld.

1.4.2 Heijmans Bouw

De activiteiten van Heijmans Bouw maken 27% uit van de totale opbrengsten van Heijmans. Heijmans Bouw richt zich op het realiseren van huisvesting voor klanten, inclusief onderhoud en service, in alle segmenten van de markt. De activiteiten omvatten nieuwbouw, herstel- en verbouw (renovatie) en onderhoud van woningen, winkels, kantoren, scholen, zorginstellingen en luchthavens. Heijmans Bouw beschikt over een netwerk van servicebouwbedrijven in Nederland, werkzaam voor lokale en nationale opdrachtgevers.

1.4.3 Heijmans Infrastructuur

Het aandeel van de activiteiten op het gebied van infrastructuur in het totaal van de opbrengsten van Heijmans bedraagt 25%. Heijmans Infrastructuur is onder te verdelen naar bedrijvencusters op het gebied van:

- Grond-, weg- en waterbouw 44%
- Beton- en waterbouw 19%
- Milieu, sloop en recycling 4%
- Technische infrastructuur 11%
- Sport- en groenvoorzieningen 3%
- Infrastructuur advies en ontwikkeling 3%
- Verkeers- en speciale technieken 10%
- Industrie services 6%

Heijmans behoort tot de grootste wegenbouwers van Nederland en neemt in de beton- en waterbouw ten behoeve van infrastructurele projecten eveneens een prominente plaats in. Heijmans is actief in de gehele keten van infrastructurele projecten en is daardoor in staat projecten integraal uit te voeren.

1.4.4 Heijmans Internationaal

Heijmans International omvat de activiteiten in België, Engeland en Duitsland. In België is Heijmans actief op de terreinen bouw, vastgoed en infrastructuur, in Engeland in de woning- en utiliteitsbouw. De activiteiten in Duitsland beperken zich tot infrastructuur. De activiteiten buiten Nederland maken 19% uit van de totale opbrengsten.

1.5. Concurrentie Heijmans

De concurrentie in de bouwwereld is groot. De concurrentie kan op regionaal en nationaal niveau worden onderscheiden.

Regionaal niveau

Het overgrote deel van de Nederlandse bouwbedrijven is klein qua omzet en aantal personeelsleden. Ze ondernemen als onderaannemer in een regio. Daarnaast zijn er grote bouwbedrijven die vaak een totaaloplossing leveren, het realiseren van gebiedsontwikkeling.

Nationaal niveau

De vijf grootste bouwbedrijven van Nederland zijn:

1. BAM
2. Volker Wessel
3. Heijmans
4. TBI
5. Ballast Nedam

2. Het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. In het hoofdstuk worden de volgende onderdelen behandeld:

- Doel onderzoek
- Onderzoeksperiode
- Onderzoeksubjecten en methoden
- Verband tussen de onderzoeksubjecten
- Analyse

De methode die is gebruikt heeft overeenkomsten met het model strategieformulering van Keuning. In bijlage 4 wordt dit model toegelicht.

2.1 Doel onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd om een inzicht te krijgen in de gevolgen van het concept Wenswonen. Wenswonen is een vorm van consumentgericht ontwikkelen. In het onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen de gevolgen van Wenswonen:

- **in de organisatie.** Er is onderzocht wat de gevolgen zijn van het concept Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie.
- **bij de kopers.** De ervaringen van de kopers van het Wenswonen project 3T in Almere zijn onderzocht.
- **in de omgeving.** De gevolgen van consumentgericht ontwikkelen op de belangrijkste actoren in de omgeving zijn onderzocht.

Het in kaart brengen van de gevolgen van Wenswonen is noodzakelijk om inzicht te krijgen in de huidige situatie. Daarna volgt een terugkoppeling met de doelstellingen van Wenswonen, de theorie en een benchmark. Op basis van het onderzoek en deze terugkoppeling zullen eventuele verbeteringen in het concept mogelijk zijn. De voorstellen zullen gepaard gaan met een implementatieplan.

2.2 Onderzoeksperiode

Het gehele project loopt van 13 maart tot 21 juli 2006. Binnen deze periode zijn alle fasen van het project doorlopen. De activiteitenplanning bevindt zich in de definitieve opdracht in bijlage 2.

2.3 Onderzoeksubjecten en methode

2.3.1 Consumentgericht ontwikkelen en Wenswonen

De markt consumentgericht ontwikkelen en het concept Wenswonen van Heijmans worden algemeen beschreven. Deze onderwerpen zijn achtergrondinformatie voor het onderzoek naar van de gevolgen van Wenswonen op de organisatie, de koper en de omgeving.

Methode

De informatie is verkregen door:

- Oriënterende gesprekken binnen de organisatie van Heijmans
- Literatuuronderzoek
- Informatie uit de projectgroep Wenswonen. Elke zes weken vindt er voor alle medewerkers van Heijmans Vastgoedontwikkeling die direct betrokken zijn bij Wenswonen, een bijeenkomst plaats. Hier zijn medewerkers van alle regio's aanwezig.

2.3.2 De organisatie

Er wordt onderzocht wat de gevolgen zijn van het concept Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie.

Objecten

De veranderingen voor de volgende werknemers worden in kaart gebracht:

- Marktonderzoeker.
De marktonderzoeker draagt zorg voor het opstellen van locatie- en marktanalyses in opdracht van de directie, ontwikkelingsmanagers en projectontwikkelaars
- Projectontwikkelaar.
De projectontwikkelaar is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van vastgoed projecten in financiële, commerciële, juridische en ontwerptechnische zin.

- Verkoopmedewerker.
De verkoopadviseur verricht gedurende het verkooptraject werkzaamheden aangaande contractafhandeling, *meer-* en minderwerk (woonwensen) en kopersbegeleiding en participeert in het *ontwikkelingsteam* tijdens het ontwikkelingstraject.

Methode

De informatie wordt verkregen door:

- Interviews met de bovenstaande medewerkers
- Interview met de stagebegeleider Wim Trieller, de directeur van Heijmans Vastgoedontwikkeling Noord.

Inhoud

De volgende onderwerpen behoren tot het onderzoek:

- Wanneer, door wie en op welke manier is er contact met de klant. De klantcontact fasen worden in kaart gebracht.
- Op welke manier staat de klant centraal.
- Welke instrumenten worden gebruikt.
- Hoe is de klantgerichtheid door het concept Wenswonen veranderd.
- Welke gevolgen heeft dit tot de functies; marktonderzoek, projectontwikkelaar en verkoopmedewerker.

2.3.3 De kopers

De gevolgen van Wenswonen bij de kopers worden onderzocht.

Objecten

Er wordt onderzocht hoe de kopers van het Wenswonen project 3T in Almere het concept Wenswonen hebben ervaren. Het project 3T is in 2004 en 2005 in opgeleverd. De bewoners wonen hier nu één tot anderhalf jaar. Inmiddels is het concept Wenswonen in verschillende plaatsen in ontwikkeling of in verkoop. Het project 4U in Groningen is ook al (deels) opgeleverd.

Methode

De informatie wordt verkregen door een schriftelijke enquête. Door middel van oriënterende gespreken over Wenswonen in de organisatie is de enquête opgesteld. Om de respons te verhogen is de enquête persoonlijk opgehaald.

Inhoud

Het onderzoek bestaat uit:

- De beoordeling van de keuzemogelijkheden
- De argumentatie achter de keuzes
- De beoordeling van het keuzeproces
- De toekomst van Wenswonen, welke producten en diensten zou Heijmans aan kunnen bieden
- De keuzes van bepaalde doelgroepen

De enquête bevindt zich in bijlage 5.

2.3.4 De omgeving

De gevolgen van consumentgericht ontwikkelen op de belangrijkste actoren in de omgeving worden onderzocht.

Objecten

De belangrijkste actoren in de omgeving zijn:

- De gemeente
- De architect
- De makelaar
- Concurrenten

Methode

De informatie wordt verkregen door:

- Interviews met de architect en de makelaar.
- De informatie over de gemeente wordt alleen bij werknemers van Heijmans onderzocht. Er is niet voor gekozen om een onderzoek te doen bij werknemers van de gemeente omdat dit een te grootschalig onderzoek zou worden.
- Interview met werknemers van Heijmans over de gevolgen bij de belangrijkste actoren.
- Literatuuronderzoek

Inhoud

Gemeente, architect en makelaar:

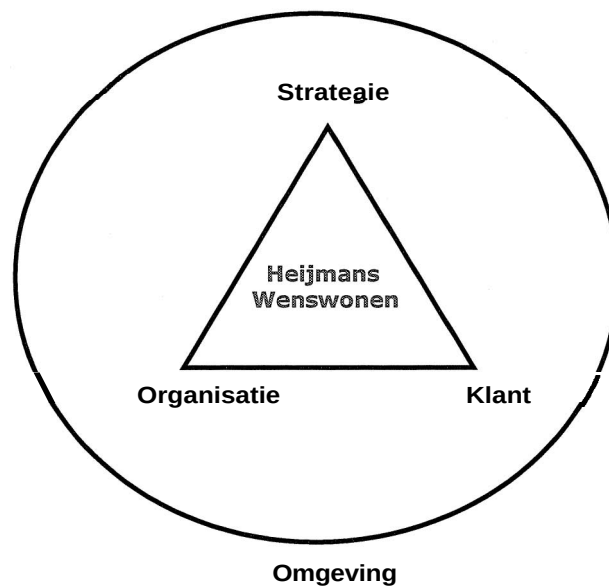
Er wordt onderzocht op welke manier de relatie tussen de projectontwikkelaar en de gemeente, de architect en de makelaar is veranderd door consumentgericht ontwikkelen. Ook wordt bekeken hoe de actoren zich profileren.

Concurrenten:

Op het gebied van consumentgericht ontwikkelen worden de trends en de ontwikkelingen bij de concurrenten onderzocht.

2.4 Verband tussen de onderzoeksobjecten

Figuur 2.1: verbanden tussen de onderzoeksobjecten



2.5 De Analyse

Eerst worden de resultaten van het onderzoek uitgewerkt. Per onderdeel wordt één conclusie geschreven. Daarna volgt er een vergelijking met de doelstellingen van Wenswonen, de theorie en een benchmark. Vervolgend worden de verbetervoorstellen en het implementatieplan beschreven.

3. Consumentgericht ontwikkelen en Wenswonen

In dit hoofdstuk wordt consumentgericht ontwikkelen (3.1) en het concept Wenswonen (3.2) beschreven.

3.1 Consumentgericht ontwikkelen

3.1.1 definitie

Consumentgericht ontwikkelen is een **submarkt** van de gehele woningbouw in Nederland. Onder deze **submarkt** valt het concept Wenswonen van Heijmans. Consumentgericht ontwikkelen richt zich op de invloed van de consument bij het ontwikkelen van de woning. De definitie van consumentgericht ontwikkelen is:

'De projectontwikkelaar treedt als opdrachtgever op, heeft de beschikking over de grond en verleent de individuele consument tijdens de ontwikkeling van het bouwplan op onderdelen vergaande zeggenschap en/of keuzemogelijkheden.'

Consumentgericht ontwikkelen wordt ook wel consumentgericht bouwen genoemd. In dit rapport wordt over consumentgericht ontwikkelen gesproken.

3.1.2 aanleiding

De belangrijkste oorzaken dat ontwikkelaars en bouwbedrijven consumentgericht (zijn) gaan ontwikkelen zijn:

1. De omslag van productgericht- naar marktgericht werken in de woningbouw.
*Meer dan in het verleden moet de 'bouwwereld' inspelen op de wensen van de consument, Consumenten willen meer zeggenschap over hun leefomgeving. Zij vinden het belangrijk uiting te geven aan hun individuele levensstijl. Steeds meer mensen willen geen standaard product, maar maatwerk, zoals een woning die voldoet aan hun specifieke eisen. Het marketingantwoord van de bouwwereld wordt ook wel **mass customization** genoemd (maatwerk voor de massa). Tegelijkertijd is te zien dat de leefstijlen en woonculturen steeds **diverser** worden. De verschillende **leefstijlen** en woonculturen hebben verschillende eisen en wensen.*
2. De overheidsstimulering ten behoeve van meer keuzevrijheid voor de woonconsument.
*In de Nota 'Mensen, wensen, wonen' van het Ministerie van VROM (2001) is het beleid over de woningbouw voor de komende jaren uiteengezet. Het rijk vindt dat de kopers van nieuwe woningen **directer** betrokken moeten worden bij de totstandkoming van de woning. Hierbij worden twee mogelijkheden genoemd:*
 - *Particulier opdrachtgeverschap, deze vorm wordt verder toegelicht in paragraaf 3.1.3.*
 - *Innovatieve vormen van bewonersparticipatie bij het bouwproces die in de behoefte van de toekomstige bewoners kunnen voorzien. Deze vorm heeft de verzamelterm **consument gericht bouwen**, in dit rapport wordt dit consumentgericht ontwikkelen genoemd.*
3. De concurrentiepositie vergroten.
De vraag naar kwalitatief goede woningen is groot en het aanbod is beperkt, Dit komt onder andere doordat het aanbod van grond schaars is. Het beperkte aanbod houdt overigens de prijzen hoog. Door een product aan te bieden met een onderscheidend vermogen gericht op de consument proberen ontwikkelaars meer projecten binnen te halen bij acquisitie.

Tevens is de eenvormigheid van de gerealiseerde woningbouw op de **Vinex** locaties een reden tot zorg. Op dit moment bestaat de projectmatige gebouwde nieuwbouwwoningen voornamelijk uit woningen in lange rijen met een **beukmaat** 5,4 meter en twee tot drie bouwlagen hoog. Een foto van een **Vinex locatie** is opgenomen in bijlage 6.

3.1.3 Vormen van consumentgericht ontwikkelen

In de seriebouw is de invloed van de consument vaak beperkt ten aanzien van de afwerking (keuken, badkamer, vloer) en de mogelijkheden tot kleine aanpassingen, waarvoor vaak hoge meerkosten worden verrekend. Bij consumentgericht ontwikkelen gaat het om verdergaande keuzevrijheid. Consumentgericht ontwikkelen zit tussen particulier opdrachtgeverschap en seriebouw. Bij particulier opdrachtgeverschap draagt de burger of een groep burger eigen risico over het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning. Bij consumentgericht ontwikkelen en seriebouw draagt de projectontwikkelaar deze verantwoordelijkheid.

De woonconsument kan bij op verschillende manieren betrokken worden bij de ontwikkeling van de woning. Verschillende vormen zijn:

- Consumentgericht ontwikkelen *door* de consument: particulier opdrachtgeverschap.
- Consumentgericht ontwikkelen *voor* de consument: duidelijkheid over aanbod, keuzemogelijkheden, proces en doelgroep
- e Consumentgericht ontwikkelen *met* de consument: invloed op ontwerp, volume en indeling

Voordelen van consumentgerichte projectontwikkeling ten opzicht van particulier opdrachtgeverschap zijn:

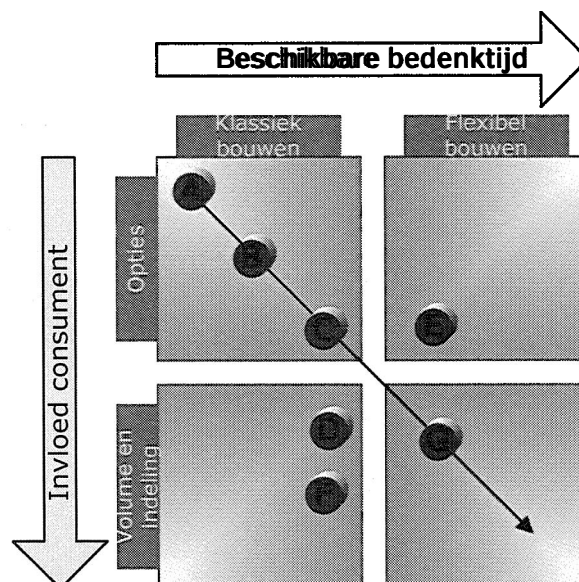
- De bewoners hebben een minimaal risico en hebben toch invloed op de totstandkoming van de woning.
- In alle prijsklassen zijn mogelijkheden, dus meer keuzevrijheid voor alle inkomensgroepen
- Het kan in grote aantallen en in hoge dichtheden plaatsvinden.
- Het is een optie voor koop-, maar ook voor huurwoningen.

Uit het onderzoek van Jeanet Hacquebord*, uitgevoerd in opdracht van de stichting bouw research (SBR), blijkt dat er in de praktijk momenteel zeven verschillende benaderingen van consumentgericht ontwikkelen voorkomen. Deze benaderingen verschillen in de mate waarin de consument de ruimte krijgt om zijn wensen te realiseren. Welke benadering van toepassing is, heeft consequenties voor de wijze waarop de ontwikkelaar en de bouwer het planproces organiseren. De zeven benaderingen van consumentgericht ontwikkelen zijn als volgt benoemd:

- A: Traditioneel kopen
- B: Begeleid kopen
- C: Projectonafhankelijke afspraken
- D: Configuratie
- E: Flexibel bouwen en wonen
- F: De huizenwinkel
- G: Integrale aanpak

In bijlage 7 is een uitwerking weergegeven van de zeven benaderingen (A tot en met G). In figuur 3.1 zijn de zeven benaderingen (A tot en met G) schematisch weergegeven ten opzichte van invloed van de consument en de beschikbare bedenktijd om wijzigingen door te voeren. Op de verticale as is een onderscheid gemaakt tussen invloed op de opties (het meer en minderwerk) en op volume en indeling. Op de horizontale as is een onderscheid gemaakt tussen de bedenktijd bij klassiek bouwen en flexibel bouwen.

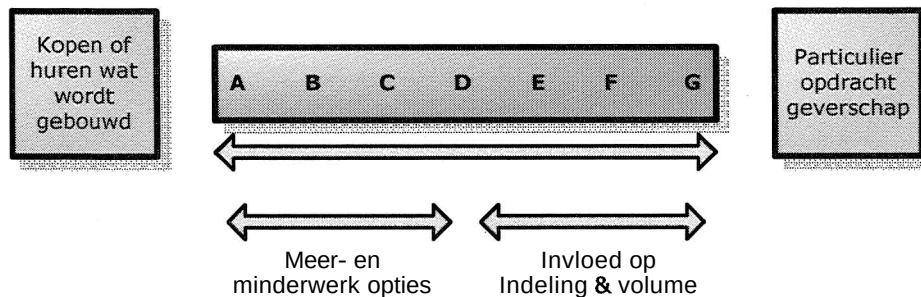
Figuur 3.1: Zeven benaderingen consumentgericht ontwikkelen ten opzicht van invloed en beschikbare bedenktijd



* Jeanet Hacquebord is directeur van de Bouwinnovatiereeks, zij doet onderzoek naar consumentgericht ontwikkelen.

In figuur 3.2 zijn de zeven benaderingen weergegeven. Aan de linkerkant staat de benadering waarbij de consument koopt of huurt wat er wordt gebouwd, zonder inspraak. Aan de rechterkant staat particulier opdrachtgeverschap. Daartussen vallen zeven benaderingen van consumentgericht bouwen, waarbij de ontwikkelaar zelf het initiatief houdt, maar de consument keuzevrijheid biedt. Het concept Wenswonen van Heijmans valt in haar huidige vorm onder benadering F.

Figuur 3.2: zeven benaderingen van consumentgericht ontwikkelen



3.2 Wenswonen

Heijmans wil zich naar de eindgebruiker, de woonconsument, onderscheiden door meer flexibiliteit en individualisering mogelijk te maken. Wenswonen is een woonconcept van Heijmans waarbij de woonconsument ook in het lagere en middensegment van de woningmarkt (woningen tot circa € 250.000) keuzevrijheid wordt geboden bij het samenstellen van de woning. De aspirant koper of huurder wordt in staat gesteld om de woning naar eigen inzicht en behoefte vorm te geven. Afhankelijk van gezinssamenstelling, budget en voorkeuren bepaalt hij het volume, de indeling en de verschijningsvorm van de woning.

3.2.1 Aanleiding

De aanleiding dat Heijmans het concept Wenswonen heeft ontwikkeld komt overeen met de genoemde punten in paragraaf 3.1.2:

1. De omslag van productgericht- naar marktgericht werken in de woningbouw.
2. De overheidsstimulering ten behoeve van meer keuzevrijheid voor de woonconsument.
3. De concurrentiepositie vergroten

In paragraaf 3.1.2 zijn deze punten toegelicht.

3.2.2 Doelstellingen

Zoals in de bedrijfsbeschrijving in hoofdstuk twee is aangegeven wil Heijmans de groei en de leidende positie in vastgoedontwikkeling, bouw en infrastructuur versterken door full service en vernieuwing aan te bieden. Wenswonen is een goed voorbeeld van deze strategie. De doelen van het concept Wenswonen zijn:

1. Inspelen op de toenemende vraag van de koper om zijn individuele wensen uiting te geven.
Consumenten willen meer zeggenschap over hun leefomgeving. Zij vinden het belangrijk uiting te geven aan hun individuele levensstijl. Steeds meer mensen willen geen standaard product, maar maatwerk, zoals een woning die voldoet aan hun specifieke eisen.
2. De koper eerder betrekken en meer invloed geven bij het samenstellen van de woning.
De koper wil meer zeggenschap over de indeling en de uitstraling van de woning. Heijmans wil beter inspelen op de wensen van de koper door de koper eerder te betrekken en meer invloed te geven bij het samenstellen van de woning.
3. De klanttevredenheid vergroten.
Door in te spelen op de wensen van de koper en maatwerk te leveren probeert Heijmans de klanttevredenheid te vergroten.
4. De doelgroep verbreden.
Heijmans wil gedifferentieerd woningaanbod aanbieden. Door keuzemogelijkheden aan te bieden in de indeling van de woning kunnen meerdere doelgroepen worden bereikt.
5. De verkoopsnelheid vergroten.
Door in te spelen op de wensen van de kopers en een 'uniek'product aan te bieden probeert Heijmans de verkoopsnelheid te vergroten.
6. Verhogen van opbrengsten en marges
Met het concept Wenswonen wil Heijmans de consument verleiden tot meerwerk en aanvullende diensten.

7. Meer projecten binnenhalen door acquisitie, hierdoor wordt het woningaanbod vergroot. Wenswonen kan hier gezien worden als marketinginstrument.
Met het concept Wenswonen wil Heijmans zich onderscheiden ten opzichte van andere aanbieders. Heijmans wil groeien door het woningaanbod te vergroten.
 In paragraaf 5.2 worden de resultaten van het onderzoek getoetst aan de doelen van Wenswonen

3.2.3 Het keuzeproces

De consument kan via een stappenplan zijn individuele wensen kenbaar maken. Om het keuzeproces goed te begeleiden heeft Heijmans een digitaal hulpmiddel ontwikkeld, de woonplanner. De woonplanner wordt verstrekt op een cd-rom. Met dit softwareprogramma kunnen de toekomstige bewoners via een stappenplan hun woonwensen in beeld brengen. De consument kiest eerst het volume van de woning, deze bestaat uit de **beukmaat** en het aantal verdiepingen. Het programma toont de kosten inclusief een basisplattegrond en een basisgevel. Daarna kiest de consument de indeling en de verschijningsvorm van de woning. De financiële gevolgen van iedere stap worden onmiddellijk inzichtelijk gemaakt. Elke keuze leidt tot een meer- of minderprijs ten opzicht van de basiswoning. Ook kan de prijs gelijk blijven. Afhankelijk van gezinssamenstelling, budget en voorkeuren kan de consument zijn eigen woning samenstellen. Per Wenswonen project worden de keuzeparameters vastgesteld, afhankelijk van stedenbouwkundige randvoorwaarden, de **locatie**, het segment, de doelgroep en het prijsniveau. Wanneer de consument de woning heeft samengesteld en besluit de woning te kopen kan Heijmans via de cd-rom de volgende documenten uitdraaien:

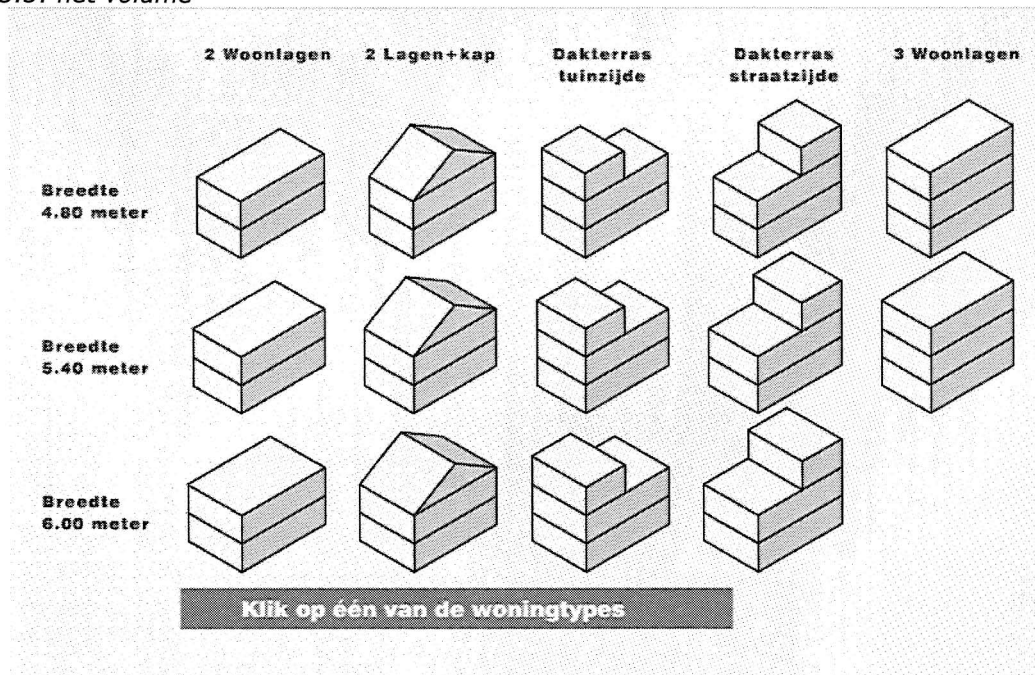
- Contractstukken voor de koop overeenkomst (KO). De koper ziet op deze contractstukken de keuzes die gemaakt zijn.
- Werktekeningen voor Heijmans Bouw.

Keuzemogelijkheden Wenswonen

De keuzemogelijkheden van Wenswonen zijn in een stappenplan verwerkt. De inhoud van de stappen wordt per project bepaald. Samengevat doorloopt de consument zeven stappen:

1. **Kavelkeuze.** De eerste stap is het selecteren van een kavel. Er wordt bepaald waar de woning in het project komt te staan. De kavelkeuze heeft gevolg voor de prijs van de kavel. Sommige kavels zijn duurder door een gunstige ligging
2. **Volume van de woning.** Het kiezen van een woningtype is de tweede stap. De breedte en de vorm van de woning wordt bepaald. In figuur 3.3 zijn de verschillende volumes weergegeven.

Figuur 3.3: het volume



3. **Uitbouw of opbouw.** In deze stap wordt bepaald of de woning extra ruimte nodig heeft.
4. **Plattegrond.** In stap vier wordt er een keuze gemaakt tussen de verschillende plattegronden per verdieping. Eerst wordt de begane grond bepaald, vervolgens de eerste verdieping en eventueel de tweede verdieping.

De keuze van de begane plattegrond bepaald welke mogelijkheden er zijn voor de overige verdieping(en). Dit heeft te maken met de plaats van de trap en de leidingschacht. De woonplanner geeft automatisch aan welke mogelijkheden er zijn.

5. **Gevel.** De gevel wordt in de vijfde stap samengesteld. Er wordt bepaald waar de ramen en de deuren komen. De keuzes tussen verschillende deuren en ramen heeft invloed op het uiterlijk van de woning.
6. **Gevelbekleding.** In stap zes wordt er een keuze gemaakt tussen verschillende kleuren en materialen op de buitengevel en de kleuren en de vorm van de deuren.
7. **Accessoires.** Voorbeelden van accessoires zijn een luifel of een balkon

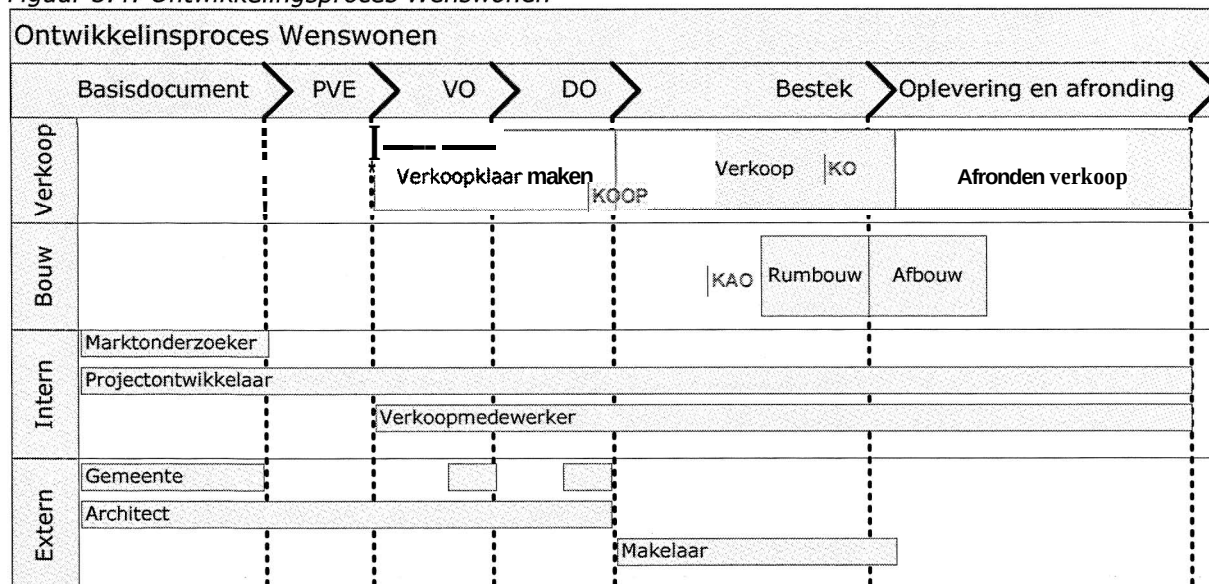
Nadat de woonplanner is doorlopen en de koper het koopcontract heeft getekend krijgen de kopers een meer- en minderwerk lijst. Deze bestaat uit een ruwbouwlijst en een afbouwlijst. In de ruwbouwlijst worden opties aangeboden die voornamelijk technisch van aard zijn, bijvoorbeeld een buitenkraan, een dimmer in plaats van lichtsckelaar of een extra wandcontactdoos. Met de afbouwlijst kan de koper keuzes maken met betrekking tot tegel- en sanitairkeuzes en extra keukenopties. De keukens, het sanitair, de tegels en de centrale verwarming kunnen standaard uitgevoerd worden, maar het is ook mogelijk om in de showroom van de projectleverancier andere mogelijkheden te kiezen. De koper kan de keuzes op de afbouwlijst ook laten vervallen en deze na oplevering zelf aanbrengen. De keuzes worden door Heijmans berekend en verwerkt.

3.2.4 Ontwikkelingsproces

De belangrijkste activiteit binnen Heijmans Vastgoedontwikkeling is het ontwikkelingsproces. Dit proces wordt geleid door een projectontwikkelaar. De projectontwikkelaar is verantwoordelijk van initiatief tot oplevering. In deze paragraaf worden de fasen beschreven waarin het ontwikkelingsproces is ingedeeld. Daarna volgt een beschrijving van de verkoop van de woningen, de bouw van de woning en een algemene beschrijving van de interne en externe actoren.

Deze onderwerpen zijn samengevoegd in figuur 3.4. Aan de hand van het planproces van Heijmans Vastgoedontwikkeling zijn de plaatsen in het proces van de verkoop, de bouw en de interne en externe actoren weergegeven. Ook wordt het klantorder ontkoppelpunt (KOOP), de koop aannemersovereenkomst (KAO) en de koopovereenkomst (KO) aangegeven.

Figuur 3.4: Ontwikkelingsproces Wenswonen



Ontwikkelingsproces

Hieronder volgt een beschrijving van de zes fasen van een Wenswonen project. De besluitvorming wordt na elke fase vastgelegd in faseverslagen. Het doel van de faseverslagen is om een globale beschrijving te geven van de doorloop van het gehele ontwikkelingstraject. Hierdoor wordt besluitvorming over go of no-go helder afgebakend, zodat optimale procesbeheersing en risicomangement is gewaarborgd. Go of no-go wordt gegeven door het management van Heijmans Vastgoedontwikkeling. In bijlage 8 zijn de zes fasen in procesomschrijvingen weergegeven

Fase 1: basisdocument

Het resultaat van (markt)onderzoek en activiteiten tijdens deze fase moet leiden tot de vastlegging van formulering van randvoorwaarden van het ontwikkelde vastgoed. Het faseverslag; 'basisdocument' geldt als referentie voor het ontwikkelingstraject.

Fase 2: programma van eisen

In deze fase vinden werkzaamheden plaats die leiden tot een technisch programma van eisen voor het te ontwikkelen project binnen de uitgangspunten zoals vastgelegd in het businessplan. Het programma van eisen bestaat uit een uitgebreide analyse van mogelijke aan te bieden varianten voor de consument in relatie tot de bouwtechnische en organisatorische haalbaarheid.

Fase 3: voorlopig ontwerp

Door middel van een voorlopig ontwerp wordt het programma van eisen visueel inzichtelijk gemaakt. Het Voorlopig ontwerp wordt getoetst aan de uitgangspunten zoals vastgelegd in het programma van eisen. Het voorlopig ontwerp wordt getoetst bij welstand (overheid).

Fase 4: definitief ontwerp

In deze fase wordt het voorlopig ontwerp uitgewerkt naar een uitvoerbaar en verkoopbaar ontwerp. Het uiteindelijke definitieve ontwerp leidt tot definitieve stichtingskosten inclusief de definitieve aanneemsom. Het ontwerp is voldoende uitgewerkt voor indiening bij overheid voor goedkeuring van welstand en aanvraag bouwvergunning.

Fase 5: bestek

De bestekfase leidt, zowel technisch als financieel tot overeenstemming tussen Heijmans Vastgoed en Bouw, met betrekking tot de uitvoering van het ontwikkelde vastgoed. De overeenkomst wordt vastgelegd in een koop aannemer overeenkomst (KAO).

Als de technische en de financiële overeenkomst is bereikt wordt de basiswoning en de varianten verwerkt in de woonplanner (cd-rom). De woningen gaan in de verkoop.

Fase 6: oplevering en afronding

Binnen de gestelde realisatieperiode wordt het ontwikkelde vastgoed gerealiseerd en vervolgens opgeleverd onder de voorwaarden zoals gesteld in de bestekfase. Na oplevering worden de klachten en geschillen afgehandeld en wordt eventueel een financiële reservering voor na de projectafronding opgesteld.

Verkoop

Het verkoopproces bestaat uit de volgende fasen:

- Verkoopklaar maken
Dit bestaat uit: een promotieplan, selecteren van makelaar en notaris, een verkoopbrochure en het opstellen en afprijzen van het meer en minderwerk
- In verkoop zijn
De Koperswerving, selectie en toewijzing
- Afronden verkoop.
Afhandelen van: contractsluiting, aanvullende koperswensen, kopersbegeleiding en eventueel activiteiten rondom onverkochte woningen.

De verkoop van de woningen kan starten wanneer de woonplanner (cd-rom) klaar is. Wanneer de woning verkocht wordt ondertekend de koper en Heijmans Vastgoedontwikkeling een koopovereenkomst (KO)

Bouw

De start van de bouw is per project verschillend. De projectontwikkelaar besluit wanneer er gestart wordt met de bouw. Dit kan bijvoorbeeld zijn wanneer 70% van de huizen verkocht zijn. De niet verkochte woningen worden dan door Heijmans Vastgoedontwikkeling samengesteld en vervolgens te koop aangeboden. Dit wordt gedaan omdat deze gegevens nodig zijn voor de bouw van de woningen. De bouw bestaat uit ruwbouw en afbouw.

Klantorder ontkoppelpunt (KOOP)

Het ontwikkelingsproces is in twee delen te verdelen, door het onderscheiden van het klantorder ontkoppelpunt (KOOP). Dit is het punt waar de individuele klantorder in het proces doordringt. Het deel voor het KOOP wordt gestuurd op algemene marktinformatie en voorspellingen. Op basis hiervan wordt de basiswoningen en varianten ontworpen. Het deel na het KOOP wordt gestuurd op

de individuele klantwensen. De individuele klantwensen kunnen aangegeven worden in de Woonplanner (cd-rom).

4.2.5 Actoren

Bij Wenswonen zijn verschillende **actoren** aanwezig bij een project. De belangrijkste staan hieronder genoemd, opgesplitst in interne en externe **actoren**. Samen met een beschrijving van hun rol in het proces.

Intern

- **Projectontwikkelaar**
De projectontwikkelaar is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van vastgoed projecten in financiële, commerciële, juridische en ontwerptechnische zin.
- **Marktonderzoeker**
De marktonderzoeker draagt zorg voor het opstellen van **locatie**- en marktanalyses in opdracht van de directie, ontwikkelingsmanagers en projectontwikkelaars
- **Verkoopmedewerker**
De verkoopmedewerker verricht gedurende het verkooptraject werkzaamheden aangaande contractafhandeling, meer- en minderwerk (woonwensen) en kopersbegeleiding en participeert in het ontwikkelingsteam tijdens het ontwikkelingstraject.

Extern

- **Consument**
Bij Wenswonen biedt **Heijmans** de consument de mogelijkheid om invloed te hebben op het uiteindelijke resultaat van de woning. De consument heeft invloed op het volume, de indeling en de verschijningsvorm van de woning.
- **Aannemer**
Heijmans Vastgoedontwikkeling werkt voor de bouw van de woningen altijd samen met **Heijmans Bouw**. **Heijmans Bouw** is verantwoordelijk voor de bouw van de woningen. Dit doet zij met eigen werknemers en onderaannemers. De bouw bestaat zoals hierboven aangegeven uit ruwbouw en afbouw.
- **Gemeente**
De gemeente kan gezien worden als klant van **Heijmans Vastgoedontwikkeling**. De gemeente geeft aan **Heijmans** opdracht om woningen in een bepaald gebied te bouwen. Aan de andere kant wordt de gemeente ook als leverancier van de grond gezien. De meningen binnen **Heijmans** verschillen hierover. De gemeente heeft invloed op het ontwikkelingsproces door middel van:
 - Een bestemmingsplan en stedenbouwkundig plan, deze informatie geldt als input voor het basisdocument.
In een bestemmingsplan staat wat er met de ruimte in een gemeente mag gebeuren. Het gaat dan niet alleen om het gebruik van de grond, maar ook over de maximale afmetingen van de gebouwen.
 - Grondprijzen, worden in de fase van het basisdocument vastgelegd.
Tussen de gemeente en Heijmans Vastgoedontwikkeling wordt onderhandeld over de grondprijzen per woning. De hoogte hiervan hangt af van, de locatie en het soort woning.
 - Controle van Welstandscommissie, het voorlopige en het definitieve ontwerp wordt gecontroleerd.
Welstand wil zeggen dat het bouwplan architectonisch past in de omgeving. De gemeente legt in een welstandsnota zo concreet mogelijk vast welke welstandscriteria gelden voor de verschillende delen van de gemeente.
 - Het afgeven van een Bouwvergunning, deze wordt aangevraagd met het definitieve ontwerp.
*Voordat Heijmans Bouw kan gaan bouwen wordt er een bouwvergunning aangevraagd.*Omdat het concept Wenswonen verschillende keuzemogelijkheden heeft wordt het traject met de gemeente zorgvuldig en in een vroeg stadium afgestemd.
- **Architect**
De architect werkt mee aan het ontwikkelen van het concept in opdracht van de projectontwikkelaar. Dit bestaat uit ontwerpen van de basiswoning en de varianten.
- **Makelaar**
De makelaar zal alle handelingen verrichten en diensten verlenen, die bijdragen aan het tot stand komen van de koop-/aannemingsovereenkomst en is daarbij verantwoordelijk verschuldigd aan en rapporteert aan **Heijmans**.

3.2.6 Huidige ontwikkelingen Wenswonen projecten

Heijmans wil Wenswonen op grote schaal gaan toepassen. Inmiddels is het concept Wenswonen in verschillende plaatsen in ontwikkeling of in verkoop. In totaal zijn dit 1700 woningen. Het project 3T in Almere is in 2004 en 2005 opgeleverd. Het project 4U in Groningen en Hoogeveen wordt voorjaar 2006 opgeleverd. Dit zijn woningen in het lage en midden segment van de woningmarkt. Het Wenswonen concept wordt ook toegepast op woningen in het midden- en hoogsegment van de woningmarkt in bijvoorbeeld Pijnacker en Leusden. Ook wordt het concept toegepast op appartementen aan de Kop van Oost in Groningen.

Het ontwikkelingsproces wordt binnen Heijmans verder geoptimaliseerd en gestandaardiseerd. Er is een projectgroep Wenswonen. In deze projectgroep zitten alle medewerkers van Heijmans Vastgoedontwikkeling die direct met het concept Wenswonen te maken hebben. De ervaringen van gerealiseerde projecten worden verzameld om op basis daarvan de processen door te ontwikkelen. De informatie over de projecten wordt geplaatst op de **teamsite** Wenswonen deze is in ontwikkeling. De **teamsite** is beschikbaar voor alle werknemers van Heijmans.

4. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Dit is een antwoord op het eerste gedeelte van de probleemstelling, namelijk: *De directie van Heijmans Vastgoedontwikkeling wil meer inzicht in de gevolgen van het concept Wenswonen in de organisatie, bij de kopers en in de omgeving.*

Het hoofdstuk is ingedeeld in de onderwerpen:

1. Organisatie
2. Koper
3. Omgeving

Na elk onderwerp volgt de conclusie van de resultaten.

4.1 Organisatie

Het concept Wenswonen dat Heijmans ontwikkeld heeft is klantgericht. Afhankelijk van gezinssamenstelling, budget en voorkeuren kan de consument zijn eigen woning samenstellen. In deze paragraaf worden de gevolgen van Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie behandeld aan de hand van de functies:

- Marktonderzoeker
- Projectontwikkelaar
- Verkoopmedewerker

Aan deze werknemers is door middel van een interview verschillende vragen gesteld over de gevolgen van Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie.

4.1.1 Marktonderzoek

Het marktonderzoek bij Wenswonen is gelijk aan dat van een regulier project. Het marktonderzoek is vooral gericht op de vrij op naam prijs, de demografische ontwikkelingen en de vraag en het aanbod in het gebied. Het prijsniveau zegt iets over de doelgroep. Het marktonderzoek richt zich over het algemeen niet op de woonwensen van de toekomstige bewoners. De marktonderzoeker geeft advies bij de prijsbepaling van de basiswoning, de varianten worden aan de hand van de bouwkosten afgeprijsd. Het ruwwerk bij Wenswonen is grotendeels verwerkt in de woonplanner. Het afprijzen van de woning wordt vergeleken met een regulier project minder intensief ervaren. Bij een regulier project wordt er veelvuldig teruggekoppeld over de prijzen van het meer en minderwerk, dit gaat voornamelijk over het ruwwerk van de woning.

4.1.2 Projectontwikkeling

De gevolgen van het Wenswonen concept voor een projectontwikkelaar is dat niet alleen één of enkele woningtype ontworpen moet worden, maar één basiswoning met vele varianten. Door het ontwikkelen van deze varianten kan de ontwikkelaar zich goed inleven in het project. Alle stappen in het proces worden intensiever ervaren. Net als in andere projecten is de input van informatie afkomstig van de gemeente en marktonderzoek. Marktonderzoek levert informatie over de vrij op naam prijs, de demografische ontwikkelen en de vraag en het aanbod in het gebied. De gemeente geeft uitgangspunten met betrekking tot stedenbouw, architectuur en volkshuisvesting. De projectontwikkelaar heeft een intensievere samenwerking met de gemeente, de architect en Heijmans bouw.

De projectontwikkelaar probeert de keuzemogelijkheden zo min mogelijk te benoemen en in hokjes te plaatsen. De keuzemogelijkheden worden zo veel mogelijk vrij gehouden om veel doelgroepen te kunnen bereiken. Bij de ontwikkeling wordt sterk rekening gehouden met het prijsniveau. Wat kunnen en willen de kopers voor deze prijs kiezen? De klant wordt in het ontwikkelingstraject niet benaderd. Het project 3T in Almere is hierbij een uitzondering. Samen met een klantenpanel is bekeken welke plattegronden in het plan moesten komen.

Het keuzeproces van de kopers wordt begeleid door de woonplanner. De woonplanner wordt verstrekt via een cd-rom. Alle keuzemogelijkheden worden op elkaar afgestemd, dit kost veel tijd. De kopers worden geholpen met het maken van hun keuzes door het volgen van een stappenplan op de woonplanner. Heel belangrijk hierbij is dat de kosten van bepaalde keuzes direct inzichtelijk zijn. De kopers zien wat ze kiezen en wat de financiële gevolgen hiervan zijn.

4.1.3 Verkoop

De verkoopmedewerker wordt steeds eerder bij het ontwikkelingsproces betrokken om advies te geven over de verkoopbaarheid van de woningen. De voorbereidingstijd voor een Wenswonen project is langer omdat alle plattegronden goed op elkaar afgestemd moeten worden.

Kopersbegeleiding is een belangrijk onderdeel van het concept Wenswonen. Bij het eerste Wenswonen project heeft **Heijmans** daarom zelf de gesprekken met de klant gevoerd. Bij de andere Wenswonen projecten heeft de makelaar de verkoopgesprekken met de klant gevoerd. Voor deze gesprekken is een goede kennis van de keuzemogelijkheden nodig om de klant goed aan te kunnen sturen. De verkoopmedewerker van **Heijmans** moet de makelaar meer sturen en er is een intensievere samenwerking. Dit komt vooral omdat het verkoopproces complexer is. De verkoopgesprekken worden echter korter omdat de koper thuis al keuzes heeft gemaakt op de cd-rom. Het meer en minderwerk traject blijft gelijk, dit is alleen intensiever doordat alle tekeningen verschillend zijn. Veel ruwbouwmogelijkheden zijn bij Wenswonen in de woonplanner toegevoegd.

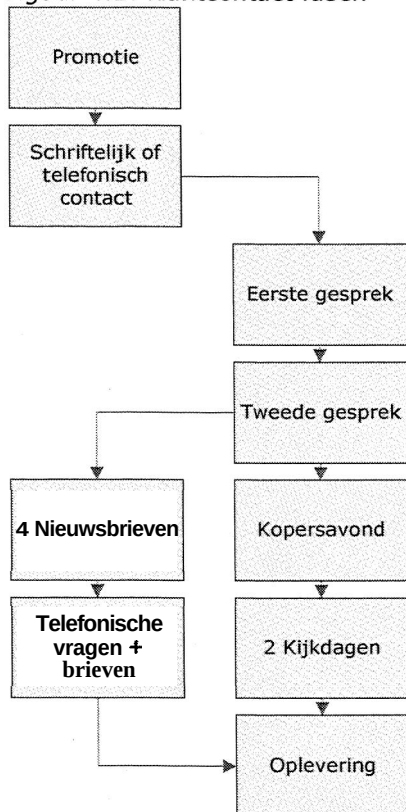
De koper vindt het belangrijk dat er een goede nieuwsvoorziening is over de voortgang van de woning. De koper van een Wenswonen woning krijgt net als andere kopers nieuws over de woning door middel van één kopersavond, twee kijkdagen, vier nieuwsbrieven en eventueel andere brieven. De kwaliteit van de nieuwsbrieven is in ontwikkeling. De nieuwsbrieven worden moderner en informatiever. Bij het project 3T werden de kopersavonden in kleinere groepen georganiseerd om specifieke vragen goed te kunnen beantwoorden. Bij de andere Wenswonen projecten werd dit met alle kopers tegelijk georganiseerd. Binnen **Heijmans** wordt een Klantinformatiesysteem ontwikkeld, hierdoor kan de verkoopafdeling de klanten beter begeleiden.

4.1.4 Klantcontact fasen

Bij marktonderzoek en de ontwikkeling van de woning is er geen direct contact met de mogelijke koper. De gemeente geeft input over de randvoorwaarden van de woningen, dit gaat voornamelijk over het prijsniveau, het aantal en de stedenbouwkundige kwaliteit. Door middel van marktonderzoek wordt een algemene beschrijving gegeven van de demografische ontwikkelingen, het vraag en aanbod wordt op prijsniveau getoetst.

Het contact met de mogelijke klant start wanneer de woning en de varianten ontworpen zijn. In figuur 4.1 zijn de klantcontact fasen in kaart gebracht. Het eerste contact met de klant is de promotie van één project door **Heijmans** en door de makelaar. Daaruit volgen afspraken met geïnteresseerde klanten. De afspraak wordt bij de makelaar gemaakt nadat de aspirant koper zijn woning aan de hand van de woonplanner heeft vastgesteld. Bij het eerste gesprek wordt het project doorgelicht en het huis doorlopen. Ook wordt het meer en minderwerk doorlopen en eventueel wordt er een financieringsafpraak gemaakt bij een bank. De koper krijgt tijd om de financiering rond te krijgen en over de keuzes van de woning en het meer en minderwerk na te denken. Bij het tweede gesprek worden eventuele wijzigingen doorgevoerd en wordt het meer en minderwerk ingetekend. Als alles rond is wordt de koopovereenkomst door de koper en door **Heijmans** getekend. De kopersavond werd in 3T per blok georganiseerd. Bij andere Wenswonen projecten werd dit voor alle kopers tegelijk georganiseerd. Wanneer de ruwbouw af is wordt de eerste kijkdag georganiseerd. De tweede kijkdag vindt plaats wanneer de binnenwanden geplaatst zijn. De oplevering wordt door **Heijmans** Bouw gedaan en een opzichter van **Heijmans** Vastgoedontwikkeling. De koper krijgt vier nieuwsbrieven in de periode nadat de woning gekocht is tot de oplevering. Wanneer het nodig is worden ook gewone brieven gestuurd en de kopers komen eventueel met (telefonische) vragen

Figuur 4.1: klantcontact fasen



4.1.5 Conclusie organisatie

1. De marktonderzoeker en de projectontwikkelaar hebben bij het marktonderzoek en de ontwikkeling van de woning geen direct contact met de klant. Het eerste contact met de klant begint bij de verkoop van de woning.
2. De woonwensen van de koper worden niet onderzocht.
3. De keuzemogelijkheden worden aan de hand van bouwkosten afgeprijsd.
4. De keuzemogelijkheden worden zo veel mogelijk vrij gehouden om veel doelgroepen te kunnen bereiken.
5. De kopersbegeleiding is intensiever bij een Wenswonen project.
6. De nieuwsvoorziening naar de koper is in ontwikkeling.
7. Een Wenswonen project is complexer en arbeidsintensiever voor de projectontwikkelaar en de verkoopmedewerker.

Opmerking: De samenwerking met **Heijmans Bouw** is essentieel bij de totstandkoming van het prijsniveau van de keuzemogelijkheden.

4.2 De kopers

Alle 168 kopers van het project 3T in Almere hebben een schriftelijke enquête gekregen. In bijlage 5 bevindt zich deze enquête. De enquêtes zijn persoonlijk opgehaald. Van de 168 kopers hebben 80 de vragenlijst ingevuld, dit is een respons van 48%.

In deze paragraaf worden de keuzes van de koper, de doelgroep die deze keuzes heeft gemaakt en de uitkomsten uit de enquête behandeld. De keuze die de kopers hebben gemaakt komen niet uit de enquête maar uit de koopovereenkomst tussen **Heijmans** en de kopers. In paragraaf 5.4.4 staan de conclusies van deze paragraaf.

4.2.1 Keuzes van de koper

De kopers hebben keuzes gemaakt. Het overzicht daarvan is van alle kopers, ook de kopers die de enquête niet hebben ingevuld.

Volume

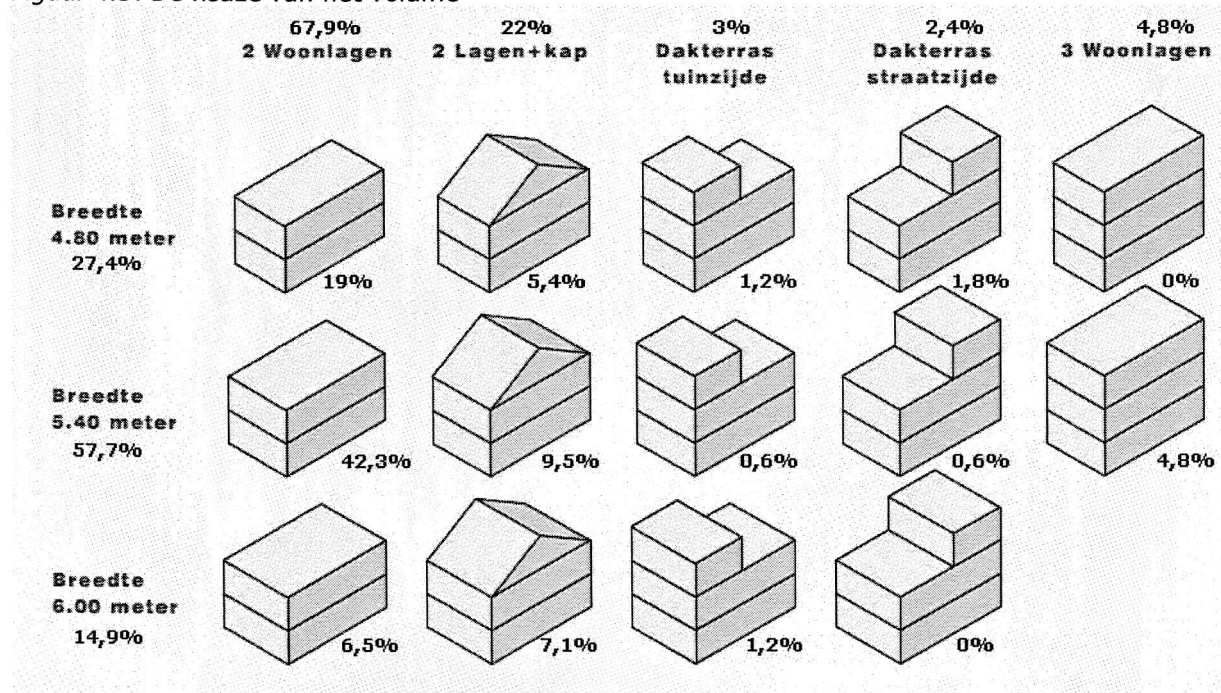
Er zijn drie verschillende beukmaten en vijf verschillende type woningen. De verdeling van de keuzes van het volume wordt in figuur 4.3 weergegeven.

Van de verschillende beukmaten wordt **5,4** meter breed het meest gekozen. Van de verschillende woningtypes wordt de woning met **2 woonlagen** het meest gekozen. In figuur 4.2 staan de prijzen van de basiswoningen.

Figuur 4.2: Prijzen van **de** basiswoningen

	2 lagen	2 lagen + kap	2 lagen +opbouw	3 lagen
4,80	€ 122.000	€ 156.000	€ 169.500	f179.000
5,40	€ 141.000	€ 176.000	€ 189.000	£202.000
6,00	€ 160.000	€ 189.000	€ 208.000	n.v.t.

Figuur 4.3: De keuze van het volume



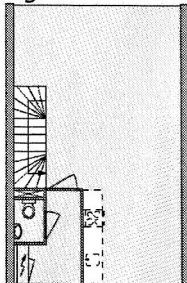
Verscheidenheid in straatbeeld

Ondanks dat de grootste groep dezelfde keuzes met betrekking tot de vorm van de woning is er in de praktijk wel sprake van een divers beeld. Dit komt ook door de uiterlijke kenmerken zoals verschillende kleuren, deuren, ramen en accessoires.

Plattegronden

Veel kopers kiezen op de begane grond voor dezelfde plattegrond. Plattegrond A1a komt bij elke beukmaat als meest gekozen naar voren, deze is weergegeven in figuur 4.4.

Figuur 4.4: meest gekozen plattegrond op de begane verdieping



Hoe groter de **beukmaat** van de woning hoe meer diversiteit de kopers kiezen voor de **1^{ste}** verdieping van de woning. Waarschijnlijk vinden de kopers de 'bijzondere' plattegronden meer geschikt wanneer de woning breder is. 68% van de kopers heeft geen tweede verdieping. Van de kopers die wel een tweede verdieping hebben kiezen de meeste een zolder zonder binnenwanden. Verder is er een grote diversiteit aan gekozen plattegronden.

Meerwerk

Hoe meer de kopers uitgeven aan de basisprijs van de woning, des te meer geven zij uit aan het meerwerk in de woonplanner.

4.2.2 Welke doelgroep maakt bepaalde keuzes

Het is belangrijk om te weten of verschillende doelgroepen andere keuzes maken. Deze gegevens kunnen gebruikt worden bij het ontwikkelen van nieuwe Wenswonen projecten. Doelgroepen kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen:

- De samenstelling van het huishouden
- De leeftijd
- De vorige woonsituatie
- Het opleidingsniveau
- Het inkomen
- Keuzes van allochtonen kopers

Per doelgroep wordt bekeken welke keuzes zij hebben gemaakt bij het volume van de woning. Ook wordt bekeken welke keuzes zij hebben gemaakt bij de plattegrond op de begane grond. Bij de resultaten wordt de begane grond beschreven als plattegrond. Omdat er van de ondervraagde negentien verschillende plattegronden zijn gekozen wordt er alleen per breedtemaat de meest gekozen plattegrond geanalyseerd.

Een trend is om groepen mensen te verdelen naar leefstijlen. Bij dit onderzoek is overwogen om van deze methode gebruik te maken. Om de leefstijl te bepalen moet de ondervraagde aan een lange vragenlijst invullen, een leefstijl bepalen is al een onderzoek op zich. Dit is ook de reden waarom er in dit onderzoek geen gebruik is gemaakt van deze methode.

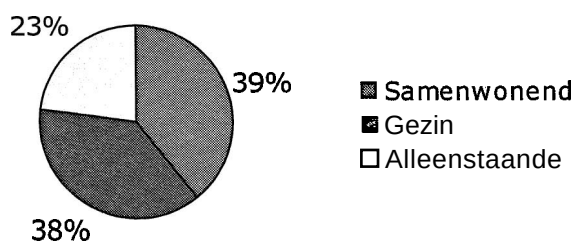
Vorige woonplaats

Van de **168** bewoners is **67%** verhuisd binnen Almere. Andere veelkomende woonplaatsen zijn: Amsterdam, Lelystad, Utrecht en Huizen.

Samenstelling huishouden

De samenstelling van het huishouden is verdeeld in alleenstaand, samenwonend of een gezin met kinderen. In figuur 4.5 ziet het overzicht van de samenstelling van het gezin.

Figuur 4.5: Samenstelling huishouden



Het grootste deel van de kopers kiest een woning van **5,40** meter breed en twee lagen, dit komt overeen bij alle gezinssamenstellingen. In figuur 4.6 bevindt zich het overzicht van de keuze van het volume en de basisprijs per gezinssamenstelling. De totale resultaten worden door middel van de kleuren groen en rood vergeleken met de samenstelling van het huishouden. Daarna volgt een toelichting per gezinssamenstelling ook wordt hier de keuze van de meest gekozen plattegronden toegelicht.

Figuur 4.6: Keuze van het volume en de basisprijs per gezinssamenstelling (%)

Type	basisprijs	alleenstaande	gezin	samenwonend	totaal
4.80 2 lagen	€122.000	18%	21%	17%	18,9%
5,40 2 lagen	€141.000	59%	46%	41%	47,3%
4.80 2 lagen en kap	€156.000	12%	4%	3%	5,4%
6.00 2 lagen	€160.000	0%	4%	7%	4,1%
4.80 opbouw achter	€169.500	0%	0%	3%	1,4%
4.80 opbouw voor	€169.500	0%	4%	3%	2,7%
5.40 2 lagen en kap	€176.000	6%	4%	14%	8,1%
6.00 2 lagen en kap	€189.000	0%	11%	3%	5,4%
5.40 3 lagen	€202.000	6%	7%	7%	6,8%

Groen = 5% boven totaal

Rood = 5% onder totaal of 0%

Alleenstaande

Van de **alleenstaande** kopers kiest, **vergeleken** met de andere doelgroepen, het grootste deel voor de woning van 5,40 meter breed en twee **lagen**. Het valt op dat niemand van de **alleenstaande** kopers een woning met opbouw of een woning van zes meter breed heeft gekocht. De **alleenstaanden** kiezen, **vergeleken** met de andere **gezinssamenstellingen**, de goedkoopste woningen. Van de **alleenstaande** die een woning van 4,80 breed kopen kiest 40% voor de meest gekozen **plattegrond**, bij de andere doelgroepen wordt deze **plattegrond** meer gekozen. Bij de woningen van 5,40 breed kiest 58% van de **alleenstaande** voor de meest gekozen **plattegrond**, dit ligt iets boven het gemiddelde.

Gezin

De meeste woningen van 6,00 meter breed zijn gekocht door gezinnen. De gezinnen en de samenwonenden kiezen het meest voor de duurder woningen. Gezinnen kiezen **vergeleken** met de andere **gezinssamenstellingen** bij **alledrie** de beukmaten het **vaakst** voor de meest gekozen **plattegrond**.

Samenwonend

Vergeleken met de andere kopers wordt de woning 5,40 meter breed en twee **lagen** door de samenwonenden kopers minder gekozen. Daarnaast wordt **dezelfde** woning met kap **wel** vaker gekozen. Bij de beukmaten 4,80 en 5,40 meter kiest bijna de helft van de samenwonende koper voor de meest gekozen **plattegrond**, dit ligt iets onder het **gemiddelde**. Bij beukmaat 6,00 meter kiest een van de drie kopers voor de meest gekozen **plattegrond**.

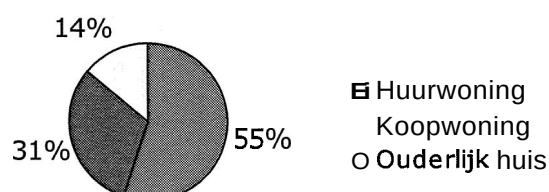
Leeftijd

De huishoudens bestaan **gemiddeld** uit 2,26 personen. De **gemiddelde** leeftijd van de volwassenen is 33 jaar. De **leeftijden** van de kopers zijn met de keuze van de woning en de **plattegronden** **vergeleken**, hier zijn geen duidelijke conclusies uit te trekken. De **gemiddelde** leeftijd van een kind is zeven jaar.

Vorige woonsituatie

Meer dan de helft van de respondenten komt uit een huurwoning, 31% is doorverhuisd vanuit een andere koopwoning en 14% is starter op de woningmarkt. Zie figuur 4.7.

Figuur 4.7 vorige woonsituatie



De keuze van het volume en de basisprijs van de woning is vergeleken met de vorige woonsituatie van de kopers. In figuur 4.8 bevindt zich het overzicht van de keuze van het volume en de basisprijs per vorige woonsituatie. De totale resultaten worden door middel van de kleuren groen en rood vergeleken met de vorige woonsituatie. Het grootste deel van de kopers komt uit een huurwoning, de gemiddelde resultaten liggen daarom ook het dichtst bij de uitkomsten van de huurwoning. Daarna volgt een toelichting per vorige woonsituatie ook wordt hier de keuze van de meest gekozen plattegronden toegelicht.

Figuur 4.8: Keuze van het volume en de basisprijs per vorige woonsituatie (%)

Type	Basisprijs	Huurwoning	Koopwoning	Ouderlijk huis	Totaal
4.80 2 lagen	€ 122.000	23%	5%	36%	19,7%
5.40 2 lagen	€ 141.000	47%	36%	64%	46,1%
4.80 2 lagen en kap	€ 156.000	7%	5%	0%	5,3%
6.00 2 lagen	€ 160.000	7%	0%	0%	3,9%
4.80 opbouw achter	€ 169.500	2%	0%	0%	1,3%
4.80 opbouw voor	€ 169.500	2%	5%	0%	2,6%
5.40 2 lagen en kap	€ 176.000	5%	18%	0%	7,9%
6.00 2 lagen en kap	€ 189.000	0%	23%	0%	6,6%
5.40 3 lagen	€ 202.000	7%	9%	0%	6,6%

Groen = 5% boven totaal

Rood = 5% onder totaal of 0%

Huurwoning

70% van de kopers die voorheen in een huurwoning woonde kiest voor een woning van 5,40 of 4/80 meter breed met twee lagen. Verder is er meer diversiteit in de gekozen volumes dan bij de kopers uit een koopwoning of ouderlijk huis. Dit ligt waarschijnlijk aan het feit dat het aantal kopers uit een huurwoning groter is. Bij de beukbreedte 4/80 kiest 47% voor de meest gekozen plattegrond, bij de beukbreedte 5,40 is dit 65%. Bij beukmaat 6,00 kiest een van de drie kopers voor de meest gekozen plattegrond.

Koopwoning

De kopers die voorheen in een koopwoning woonden kiezen vergeleken met de andere kopers minder vaak voor de meest gekozen woningen van 4,80 en 5/40 meter breed met 2 lagen. De woning van zes meter breed en een kap wordt door een kwart van de mensen uit een koopwoning gekozen. De duurste woningen worden voornamelijk door kopers gekozen die voorheen in een koopwoning woonden. De kopers uit een koopwoning kiezen vergeleken met de andere respondenten bij alledrie de beukmaten minder vaak voor de meest gekozen plattegrond.

Ouderlijk huis

De kopers die de woning vanuit het ouderlijke huis hebben gekocht kiezen alleen voor de meest gekozen en goedkoopste woningen van 5,40 meter breed met 2 lagen en 4/80 meter breed met 2 lagen. Dit heeft waarschijnlijk met het budget van de starters te maken. Wat opvalt is dat 100% van de kopers uit het ouderlijk huis bij beukmaat 4/80 voor de meest gekozen plattegrond kiezen. Bij beukmaat 5,40 is dit 83%. Dit ligt allebei boven het gemiddelde.

Opleiding

Het grootste deel van de respondenten heeft een MBO (40%) of HBO (35%) opleiding, 10% heeft MAVO opleiding. De kopers met een HBO opleiding hebben gemiddeld de duurste woningen gekocht. Deze kopers verdienen gemiddeld ook het meest. De kopers met MAVO of HAVO diploma hebben gemiddeld de goedkoopste woningen gekocht. Daartussen zitten de kopers met een WO, MBO, LBO of VWO opleiding. De opleidingen en de plattegronden zijn met elkaar vergeleken, hier zijn geen duidelijke conclusies uit te trekken.

Inkomen

Het grootste gedeelte van de respondenten verdient per huishouden 30.000 tot 40.000 euro per jaar. 57% van de huishoudens heeft twee inkomens (tweeverdiener). Hoe hoger het salaris van de kopers hoe hoger de gemiddelde vrij op naam prijs van de woning. Het inkomen en de plattegronden zijn met elkaar vergeleken, hier zijn geen duidelijke conclusies uit te trekken.

Keuzes van allochtonen kopers

De vraag is of allochtonen kopers andere keuzes maken dan autochtonen kopers. In de Koopovereenkomst staat de geboorteplaats van de kopers. Aan de hand van deze gegevens zijn de kopers vergeleken. De verdeling tussen allochtonen en autochtonen kopers is als volgt:

- 83% is autochtoon
- 6,5% is gemend: allochtoon en autochtoon
- 10,4% is allochtoon (6,5% uit Suriname en 3,9% uit Azië)

De allochtone kopers kiezen alleen voor de meest gekozen en goedkoopste woningen. Bij de keuze van de plattegronden kiest de allochtone vergeleken met de autochtone koper vaker voor de meest gekozen plattegrond. De keuze van de woning bij de **gemende** huishoudens (allochtoon en autochtoon) is verdeeld. De helft kiest voor de meest gekozen en goedkoopste woningen, de andere helft kiest voor juist voor een duurdere woning. Wel kiest **75%** voor de meest gekozen plattegronden.

4.2.3 Beoordeling van het concept Wenswonen

In deze paragraaf worden de uitkomsten uit de enquête (bijlage 5) toegelicht.

Beoordeling van de keuzemogelijkheden

Het aanbod aan keuzemogelijkheden werd voldoende tot ruim voldoende beoordeeld. Tussen de keuzemogelijkheden zijn enkele verschillen:

- De keuzemogelijkheden in het aantal volumes werd het positiefst ervaren
- De keuzes van plattegronden op de verdiepingen en de accessoires werden maar net voldoende beoordeeld. De plattegronden op de verdiepingen en de accessoires hadden vergeleken met de andere keuzemogelijkheden de minste keuzeopties. Nadat de plattegrond op de begane grond is gekozen zijn er één tot enkele plattegronden te kiezen voor de eerste en eventueel de tweede verdieping.

De hoeveelheid keuzemogelijkheden werd voldoende beoordeeld. Er zijn geen grote verschillen tussen de verschillende keuzemogelijkheden. De kopers hadden ruim voldoende inzicht in het aantal keuzemogelijkheden.

Hoe worden de keuzes gemaakt

De belangrijkste middelen om tot de definitieve keuze te komen waren:

1. De koper doorloopt alle plattegronden (60%)
2. De koper wist meteen wat hij wilde (11%)
3. De koper maakt keuze naar budget (7,5%), deze mogelijkheid stond niet in de vragenlijst maar werd door de koper in de open vraag ingevuld.
4. De koper krijgt advies van vrienden of familie (6,3%)

Advies van de verkoopmedewerker en de makelaar werd maar enkele keren genoemd.

De doorslaggevende punten voor de koop van de woning

Aan de koper is gevraagd in welke mate de volgende punten doorslaggevend waren voor de koop van de woning. In figuur 4.9 ziet u het overzicht van de gemiddelde resultaten. De mogelijkheid om de woning zelf samen te stellen en de prijs van woning waren het meest doorslaggevend voor de koop van de woning. De **locatie** en de uitstraling van de woning werden als minder doorslaggevend ervaren. Het woningaanbod elders en de periode van oplevering werden als niet doorslaggevend ervaren.

Figuur 4.9: In welke mate waren de volgende punten doorslaggevend voor de koop van de woning?

	helemaal niet		neutraal		helemaal
Prijs				x	
Zelf samenstellen				x	
Locatie				x	
Uitstraling / architectuur				x	
Woningaanbod elders			x		
Datum oplevering			x		
	1	2	3	4	5

De invloed bij de keuzes

De prijs van de keuzemogelijkheden en de huidige samenstelling van het huishouden hebben de meeste invloed gehad op de keuzes bij het samenstellen van de woning. Hobby's, werk en de keuzes van andere bewoners hadden gemiddeld neutraal tot geen invloed bij het samenstellen van de woning. Bij 16% van de kopers had het werk en de hobby's wel invloed bij de keuzes in de woonplanner. In figuur 4.10 ziet u het overzicht van de gemiddelde resultaten.

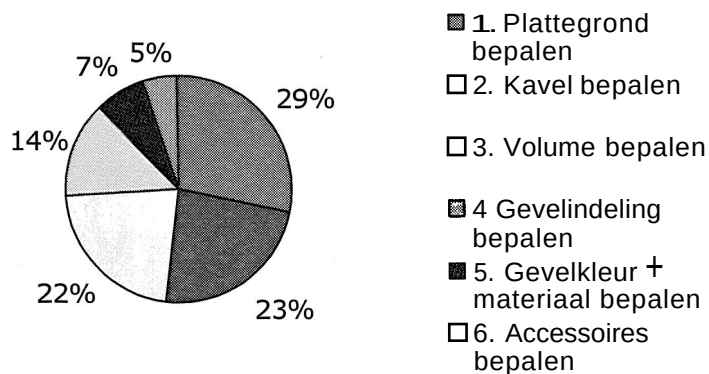
Tabel 4.10: In welke mate hebben de volgende punten invloed gehad op het samenstellen van de woning?

	helemaal niet		neutraal		helemaal
Huidige samenstelling huishouden			x		
Toekomstige samenstelling huishouden			x		
Prijs keuzemogelijkheden			x		
Hobby's		x			
Werk		x			
Keuze van andere bewoners		x			
	1	2	3	4	5

De belangrijkste keuzemogelijkheden

De kopers vinden het belangrijkste om de plattegrond, de kavel en het volume van de woning te bepalen. Dit zijn ook de eerste drie keuzes in de woonplanner. In figuur 4.11 ziet u een overzicht van de belangrijkste keuzemogelijkheden.

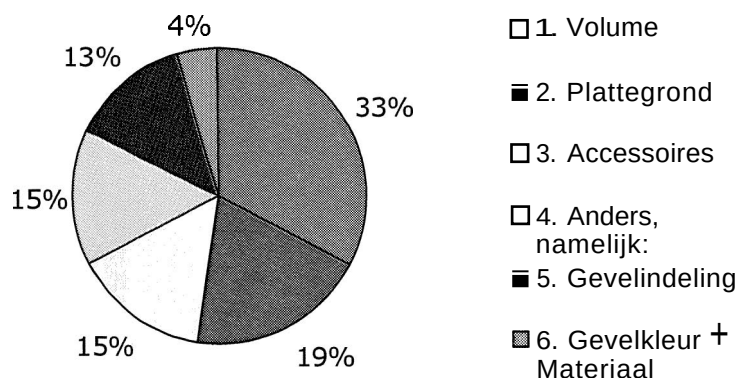
Figuur 4.11: De belangrijkste keuzemogelijkheden



Wat hadden de kopers achteraf willen veranderen

Wat erg opvalt, is dat 63% van de kopers achteraf andere keuzes had willen maken. De keuzes die men had willen veranderen waren vooral het volume, de plattegrond, de accessoires of anders. Bij anders werden vooral redenen aangegeven die onder de andere keuzemogelijkheden vallen, bijvoorbeeld de locatie van de trap en extra deuren. In figuur 4.12 ziet u een overzicht van de veranderingen die de kopers achteraf hadden willen maken.

Figuur 4.12: Wat hadden de kopers achteraf willen veranderen



Het grootste deel van de kopers (80%) vindt dat de woning is geworden zoals zij hadden verwacht. Van de bewoners waar de woning niet aan de verwachtingen voldoet vindt een groot deel de woning kleiner dan zij hadden verwacht. Enkele kopers vinden de positie van de trap en de indeling van de woning anders dan verwacht. De woonplanner was twee dimensionaal. Dit kan de reden geweest zijn waardoor de kopers niet goed zicht hadden op de indeling van de woning.

Ervaringen proces Wenswonen

De kopers hebben aangegeven hoe zij het proces van een Wenswonen project ervaren hebben. Vooral de ondersteuning en de gebruiksvriendelijkheid van de woonplanner werd positief ervaren. De begeleiding in beide showrooms worden net niet voldoende ervaren. De overige aspecten worden voldoende tot ruim voldoende ervaren. In figuur 4.13 staat een overzicht van de gemiddelde resultaten.

Tabel 4.13: Hoe hebben de kopers de volgende onderwerpen ervaren?

	Slecht	voldoende	goed
De duidelijkheid en volledigheid van de informatiefolder			x
De ondersteuning van het keuzeproces door de Woonplanner® (cd-rom)			x
De gebruiksvriendelijkheid van de Woonplanner® (cd-rom)			x
De begeleiding door Heijmans tijdens het keuzeproces			x
De begeleiding door de makelaar tijdens het keuzeproces			x
De begeleiding in de showroom: sanitair en centrale verwarming		x	
De begeleiding in de showroom: keuken en tegelwerk		x	
De oplevering van mijn woning			x
De afhandeling van klachten			x
	1	2	3
			4
			5

De kopers vinden het concept erg vernieuwend. Ook zijn zij extra trots op de woning omdat zij deze zelf mochten samenstellen. In figuur 4.14 staat een overzicht van de gemiddelde resultaten.

Figuur 4.14: Hoe hebben de kopers de volgende stellingen beoordeeld?

	Helemaal oneens		neutraal		helemaal mee eens
Mijn burelen hebben een woning samengesteld dat qua uiterlijk goed op mijn woning aansluit				x	
Ik ben extra trots op de woning omdat ik deze zelf mocht samenstellen				x	
Ik vind het concept Wenswonen® vernieuwend					x
Het uiterlijk van de wijk is geworden zoals ik had verwacht				x	
	1	2	3	4	5

Meerwerk

Het meerwerk bij een Wenswonen wordt op dezelfde manier aangeboden als bij een regulier project via meerwerklijsten. Bij de doorontwikkeling van Wenswonen is het idee om het standaard meerwerk in de woonplanner te verwerken. Om een goed overzicht te krijgen van de keuzes die de bewoners maken is gevraagd wat de bewoners hebben gekozen en waarom andere mogelijkheden niet. Het **meerwerk** is te verdelen in keuken, sanitair, tegels en radiatoren. In figuur 4.15 staan het overzicht van de keuze van het meerwerk van de kopers. De meeste kopers hebben de keukens laten vervallen om het aanbod en de prijs. Bij het overige meerwerk kiezen de meeste kopers het standaard meerwerk, vooral bij de radiatoren. De kopers geven aan dat dit vooral met de prijs te maken heeft. De kopers die het meerwerk bestellen bij de showrooms doen dit vooral omdat het aanbod van het standaard meerwerk niet aan hun wensen voldoet.

Figuur 4.15: Keuze van het meerwerk

	keuken	Sanitair	Tegels	Radiatoren	Gemiddeld
laten vervallen	73%	23%	23%	9%	32%
showroom	17%	33%	30%	25%	26%
standaard	10%	44%	47%	66%	42%

Toekomst: aanvullende producten en diensten

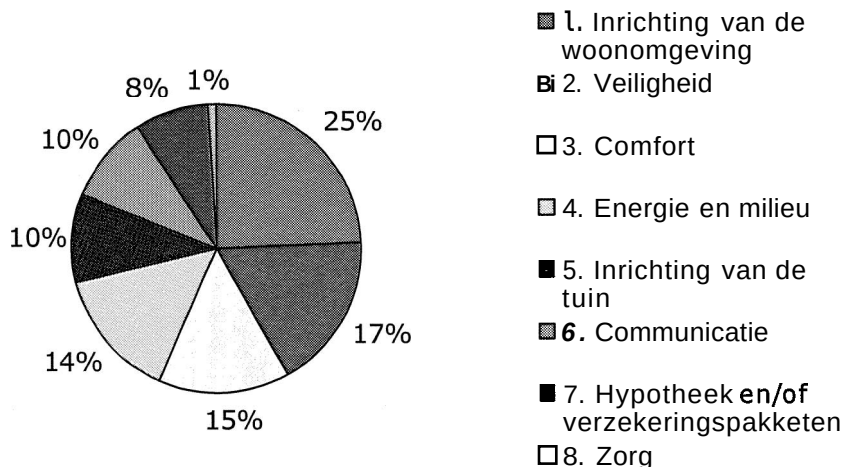
Om het Wenswonen concept verder te ontwikkelen is het van belang te weten welke producten en diensten **Heijmans** naast de woning in de toekomst kan aanbieden.

Aan de kopers is gevraagd als bepaalde producten of diensten waren aangeboden welke zij het meest en het minst belangrijk hadden gevonden. De kopers hadden keuze uit een lijst van acht voorbeelden van producten en diensten.

Meest belangrijke aanvullende producten en diensten

Inrichting van de woonomgeving en de veiligheid wordt het belangrijkste ervaren. In figuur 4.16 bevindt zich het overzicht van de meest belangrijkste aanvullende producten en diensten.

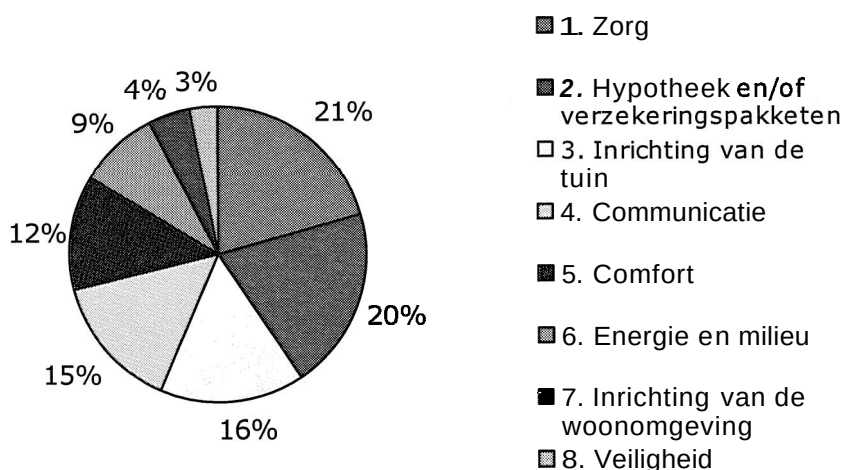
Figuur 4.16: De meest belangrijke aanvullende producten en diensten



Minst belangrijk aanvullende producten en diensten

De zorg en hypotheek en verzekeringen wordt als minst belangrijk ervaren. Het is vrij logisch dat de kopers de zorg niet aangeven omdat voornamelijk ouderen hier naar vragen. De gemiddelde leeftijd van de kopers van 3T is 44 jaar. Wat wel opvalt, is dat de hypotheek en verzekeringen als minst belangrijk worden gezien. Hypotheken en verzekeringen hebben de bewoners nodig om een huis te kopen maar deze zien ze niet in verband staan met Heijmans. In figuur 4.17 bevindt zich het overzicht van de minst belangrijkste aanvullende producten en diensten.

Figuur 4.17 De minst belangrijke aanvullende producten en diensten



Wanneer de lijst van meest en minst belangrijke aanvullende producten en diensten vergeleken wordt komt deze over het algemeen met elkaar overeen.

Tips of ideeën

In een open vraag konden de kopers aangeven of zij tips of ideeën hebben over aanvullende producten en diensten die Heijmans kan aanbieden. Enkele ideeën zijn:

- Een Wenswonschuur. Dit idee werd door meerdere kopers aangegeven. Enkele kopers vonden de schuur te klein.
- Klussendienst
- Spuitwerk ook op de binnenmuren

Opmerkingen Wenswonen

In een open vraag konden de kopers aangeven of zij nog andere opmerkingen hebben met betrekking tot het Wenswonen concept. Enkele opmerkingen waren:

- Goed concept
- Betere aftersales, vragen en klachten werden niet naar tevredenheid opgelost.
- Betere afspraken met gemeente over infrastructuur
- Betere bereikbaarheid van Heijmans

- De keuzemogelijkheden uitbreiden
- De mogelijkheid ontwikkelen om in een later stadium wijzigingen in de keuzes door te voeren
- Uitbouw in volle breedte
- Vanaf 5,4 meter breed bouwen, 4,8 meter is te klein

4.2.4 Conclusies kopers

1. Veel kopers maken dezelfde keuze bij het volume en de plattegronden van de woning. Ondanks dat is er in de praktijk een grote variëteit in het straatbeeld.
2. Verschillende doelgroepen maken andere keuzes
3. De keuzemogelijkheden worden voldoende tot ruim voldoende ervaren. Het grootste deel van de kopers vindt de woning geworden zoals zij hadden verwacht.
4. De belangrijkste keuzemogelijkheden van de kopers zijn: plattegrond bepalen, kavel bepalen en volume bepalen.
5. 63% van de kopers had achteraf andere keuzes willen maken. De keuzes die men had willen veranderen waren het volume, de plattegronden en de accessoires.
6. De woonplanner van 3T is twee dimensionaal. Dit kan de reden geweest zijn waardoor de kopers niet goed zicht hadden op de indeling en de grootte van de woning.
7. Vooral de ondersteuning en de gebruiksvriendelijkheid van de woonplanner werd positief ervaren.
8. De begeleiding in de showrooms wordt negatief ervaren
9. De kopers vinden de inrichting van de woonomgeving, veiligheid en comfort de drie meest belangrijke aanvullende producten. Andere ideeën voor aanvullende producten zijn: Wenswonenshuur, klussendienst en spuitwerk op de binnenmuren.
10. De aftersales en de bereikbaarheid van Heijmans worden negatief ervaren.

4.3 Omgeving

In deze paragraaf worden de gevolgen van het concept Wenswonen op de omgeving behandeld aan de hand van de volgende actoren:

- Gemeente
- Architect
- Makelaar
- Concurrenten

Daarna volgen de belangrijkste conclusies per actor.

4.3.1 Gemeente

De samenwerking en de onderhandelingen tussen Heijmans en gemeentes is per gemeente verschillend. Ten opzichte van een regulier project heeft Heijmans een nauwere samenwerking met de gemeente. Alle stappen in het proces zijn intensiever. Heijmans en de gemeente moeten overeenstemming krijgen over de grondprijs, de controle van welstand en de bouwvergunning. Deze processen zijn moeilijker omdat er verschillen in de grote en de uiterlijke verschijning van de woningen kunnen ontstaan. Heijmans probeert in een zo vroeg stadium op verschillende niveaus binnen de gemeente te communiceren over het concept en de gevolgen die dat met zich mee brengt. Op bestuurlijk niveau willen veel gemeenten consumentgericht gaan ontwikkelen. Dit komt ook overeen met de doelstelling uit de nota 'mensen, wensen, wonen' van VROM (2001). De ervaring van Heijmans is dat in sommige gemeenten op ambtelijk niveau de werknemers van de gemeente zich vasthouden aan de standaard procedures. Dit bemoeilijkt de samenwerking

4.3.2 Architect

De architect ontwerpt de basiswoning en de varianten. Het tekenbureau werkt de plattegronden uit. De opdracht is vaak kleiner omdat Heijmans de plattegronden door een tekenbureau laat uitwerken. Bij een Wenswonen project heeft de architect niet direct contact met de koper. Heijmans Vastgoedontwikkeling staat tussen de architect en de koper in als opdrachtgever. Heijmans Vastgoedontwikkeling geeft de opdracht om binnen een bepaald kader te ontwerpen. De randvoorwaarden van een project worden ook bepaald door het stedenbouwkundig plan van de gemeente. De architect neemt een minder prominente plek in omdat hij niet het echte eindbeeld bepaalt. De consument kiest hoe het huis er uiteindelijk uit gaat zien, binnen het vastgestelde keuzemogelijkheden. Sommige architecten vinden het niet leuk dat ze een minder prominente plek innemen, anderen zien dit juist als een uitdaging. De architect moet bereidwillig zijn om deze invloed los te laten. De architect ontwerpt op een abstracter niveau. In een vroegtijdig stadium moeten de consequenties van de ontworpen keuzemogelijkheden overzien worden. Het beginstadium van een Wenswonen project kost voor de architect meer tijd.

De architect vindt dat er een goede balans moet zijn tussen het aantal keuzemogelijkheden en de behoefte aan zekerheid van de koper.

4.3.3 Makelaar

In sommige Wenswonen projecten speelt de makelaar een kleinere rol. Dit komt omdat het eerste en het tweede gesprek met de koper door de verkoopmedewerker van Heijmans wordt uitgevoerd. Ten opzichte van een regulier project wordt Wenswonen door de makelaar als intensiever ervaren. De afspraken met de kopers gaan meer over de inhoud. De koper moet goed begeleid worden bij het keuzeproces. Ook is er meer communicatie met de opdrachtgever Heijmans

Vastgoedontwikkeling. De makelaar van Westrhenen in Almere heeft enkele projecten gedaan op het gebied van consumentgericht ontwikkelen. Wenswonen was hierbij het meest vergaande concept. Er wordt veel gedaan aan particulier opdrachtgeverschap, dit is een trend. De makelaar vindt dat er meer onderzoek gedaan moet worden naar doelgroepen en de wensen van de koper. Hierdoor wordt er meer gericht ontwikkeld.

4.3.4 Concurrenten

Uit het onderzoek van Hacquebord komt naar voren dat consumentgericht bouwen nog niet op grote schaal plaatsvindt. De meeste projecten worden uitgevoerd volgens de benaderingen A en B, de benaderingen waarbij de consumenteninvloed het kleinst is. In paragraaf 4.1.3 zijn de benaderingen uitgewerkt. Onbekendheid met de mogelijkheden van consumentgericht bouwen is de belangrijkste reden. Het concept Wenswonen valt in haar huidige vorm onder benadering F. Het concept Wenswonen is een vergaand concept, zeker in het lage en midden segment van de woningmarkt.

4.3.4 Conclusies omgeving

Gemeente

- Ten opzicht van een regulier project zijn alle stappen intensiever.
- Goede communicatie op verschillende niveaus bij de gemeente is belangrijk.

Architect

- Heijmans Vastgoedontwikkeling is een spil tussen wat de kopers willen en wat de architect ontwerpt.
- De architect bepaalt niet het directe eindbeeld maar het kader en de samenhang. Hij moet bereidwillig zijn om deze invloed los te laten.
- De invloed van de ontworpen keuzemogelijkheden moeten in een vroeg stadium worden overzien.

Makelaar

- Een Wenswonen project is voor de makelaar inhoudelijker en intensiever.
- Belangrijk is dat er goed onderzocht wordt wat de wensen van de toekomstige kopers zijn.

Concurrenten

- Het concept Wenswonen is een vergaand concept, zeker in het lage en midden segment van de woningmarkt.
- Uit het onderzoek komt naar voren dat consumentgericht bouwen nog niet op grote schaal plaats vindt. Bij de meeste projecten die onder de naam consumentgericht ontwikkelen worden uitgevoerd hebben de kopers weinig invloed.

5. Vergelijking met doelstellingen, theorie en benchmark

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek vergeleken met:

- De doelstellingen van Wenswonen
- De theorie
- Een benchmark met de keukenindustrie (IKEA)

De opdracht krijgt hierdoor meer toegang tot relevante literatuur. Deze kennis wordt gebruikt als onderbouwing van de verbetervoorstellen en het implementatieplan.

5.1 Doelstellingen

Aan de hand van de zeven doelen die in paragraaf 3.2.2 zijn toegelicht worden de resultaten van het onderzoek getoetst.

1. Inspelen op de toenemende vraag van de koper om zijn individuele wensen uiting te geven.

Met het concept Wenswonen kan de koper een eigen woning samenstellen. Niet alleen op gebied van het volume en plattegrond maar ook op uiterlijke kenmerken zoals gevelkleur, materiaal en deuren en ramen. Voor seriematige bouw is dit een vergaand concept zeker in het midden en lager segment van de woningbouw. Met het concept Wenswonen wordt goed ingespeeld op de koper die zijn individuele wensen uiting wil geven. Echter worden de wensen van de toekomstige kopers niet onderzocht. De projectontwikkelaar ontwerpt zo breed mogelijk om zoveel mogelijk doelgroepen te kunnen bereiken. Dit kan ten koste gaan van individuele wensen van bijvoorbeeld een doelgroep. Zie verbetervoorstel 'klantgericht onderzoek' in paragraaf 6.1. Het concept Wenswonen richt zich alleen op de woning zelf. Niet op de omgeving of andere aanvullende producten in de woning. Het meer en minderwerk van de woning wordt buiten de woonplanner om beslist. Zie verbetervoorstel 'meer en minderwerk in woonplanner' en 'aanvullende producten en diensten' in paragraaf 6.2.

2. De koper eerder betrekken en meer invloed geven bij het samenstellen van de woning.

De koper krijgt invloed als alle keuzemogelijkheden zijn ontworpen. Het klantorder ontkoppelpunt (KOOP) is vergeleken met reguliere projecten niet verplaatst. De ontwikkelende keuzemogelijkheden moeten goed aansluiten op de vraag van de koper. Binnen Heijmans Vastgoedontwikkeling is veel kennis over het aan te bieden keuzemogelijkheden. Zoals hierboven genoemd wordt er geen onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de toekomstige kopers. De koper heeft vergeleken met andere consument gerichte projecten veel invloed bij het samenstellen van de woning, onder andere op het volume, plattegronden en de uiterlijke kenmerken van de woning. De invloed die de koper krijgt hangt af van het aanbod aan keuzemogelijkheden. De hoeveelheid keuzemogelijkheden wordt voldoende ervaren behalve bij de plattegronden op de eerste en tweede verdieping. De mogelijkheid om de plattegrondindeling te bepalen wordt als het belangrijkste ervaren. Zie verbetervoorstel 'meer varianten op de eerste en tweede verdieping', paragraaf 6.2.

3. De klanttevredenheid vergroten.

De klanttevredenheid wordt gemeten door een klantwaarderingsonderzoek. De uitkomsten van het klantwaardering onderzoek dat Heijmans bij elk project uitvoert zegt alleen iets over de uitkomsten per rayon. Dit komt omdat maar een klein procent van de kopers wordt ondervraagd. Dit geeft geen representatief beeld. De waardering van de klanten zijn daarom niet op projectniveau met elkaar te vergelijken. Er zal een andere meetmethode moeten komen om projecten afzonderlijk met elkaar te kunnen vergelijken. Zie de verbetervoorstellen 'ervaringen keuzeprocess' en 'ervaringen kopers' in paragraaf 6.1. Wat wel gesteld kan worden is dat de kopers van het project 3T in Almere het concept Wenswonen als voldoende tot positief ervaren maar wel enkele aanbevelingen hebben op het gebied van doorontwikkeling en service. Zie de verbetervoorstellen in paragraaf 6.2 en 6.4.

4. De doelgroep verbreden

Met het concept Wenswonen wordt de doelgroep verbreed doordat er op verschillende prijsniveaus ontwikkeld wordt. Doordat de kopers verschillende keuzes maken vindt er een spreiding van de vrij op naam prijs plaats. Bij het project 3T lag de vrij op naam prijs tussen de 122.000 en 250.000 euro.

5. De verkoopsnelheid vergroten.

De verkoopsnelheid in vergelijking met een regulier project is niet gemaakt. Wanneer een deel van de woningen nog niet is verkocht stelt Heijmans de woning zelf samen om te beginnen met de bouw van de woningen. Hierdoor koopt een deel van de klanten een woning die toch al is samengesteld. Nog belangrijker dan bij een regulier project is dat er een groot prospectbestand

wordt opgebouwd. Zodat de doorlooptijd en de slaagkans van het project wordt vergoot. Hierdoor hoeft Heijmans de woningen niet zelf samen te stellen. Zie verbetervoorstel 'direct marketing' in paragraaf 6.1

6. Verhogen van opbrengsten en marges

De vergelijking met een regulier project is moeilijk te maken. De winst in het lagere segment ligt vooral in de acquisitie en verkoopfase (doorlooptijden en slaagkansen) en minder in de aanvullende opbrengsten. Er is een configuratiemanager in ontwikkeling, deze kan in de toekomst meer informatie geven over de opbrengsten en marges van projecten.

7. Meer projecten binnenhalen door acquisitie, hierdoor wordt het woningaanbod vergroot. Wenswonen kan hier gezien worden als een marketinginstrument.

De vergelijking met een regulier project is moeilijk te maken. Heijmans merkt dat de gemeentes erg positief tegen het concept Wenswonen aankijken. Het concept Wenswonen kan gezien worden als een marketinginstrument. Het concept wordt als een merk op de markt gezet, het is belangrijk dat als mensen aan Heijmans denken ze direct ook aan Wenswonen denken. Heijmans is bezig om een analyse te maken van verschillende collegeprogramma's die ingaan op particulier opdrachtgeverschap en consumentgericht ontwikkelen. Heijmans kan gericht acquisitie voeren door met het concept Wenswonen in te spelen op de collegeprogramma's.

5.2 Theorie

In paragraaf 5.2.1 wordt de ontwikkeling van de marketing beschreven, in paragraaf 5.3.1 volgt een beschrijving van het marketingconcept. Daarna wordt deze theorie in paragraaf 5.3.3 getoetst aan de resultaten van het onderzoek.

5.2.1 Ontwikkelingen van marketing

Marketing heeft afgelopen decennia een ontwikkeling doorgemaakt die gepaard gaan met de economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Hier volgt een toelichting van de verschillende fasen:

1. Productiegericht

Tot kort na de tweede wereldoorlog waren de meeste producten zo schaars dat er geen echte concurrentiestrijd werd gevoerd. Bedrijven concentreerde zich op bestaande producten en productiecapaciteit. De standaardgoederen werden in massa's geproduceerd. Marketing richtte zich op efficiënt distribueren van producten en het garanderen van beschikbaarheid. Als het product beschikbaar was werd het vanzelf verkocht.

2. Productgericht

Naarmate de schaarste minder werd, kregen de consumenten een steeds grotere keuze. Ze gaven de voorkeur aan producten die de beste kwaliteit, prestaties en functies boden. Bedrijven dienden constant te werken aan verbetering van het product. Onder het motto 'Een goed product verkoopt zichzelf' beschouwde men marketing in de jaren zestig als een overbodige activiteit.

3. Verkoopgericht

Vanaf de jaren zeventig met de doorbraak van televisie als een massamedium, werd communicatie een steeds belangrijker element van de marketing. De beeldvorming van het product stond centraal; het product moest overtuigend verkocht worden. De technische kennis en ervaring bepalen wat er geproduceerd wordt, terwijl de afzet door middel van verkoopinspanningen wordt gestimuleerd.

4. Marketinggericht

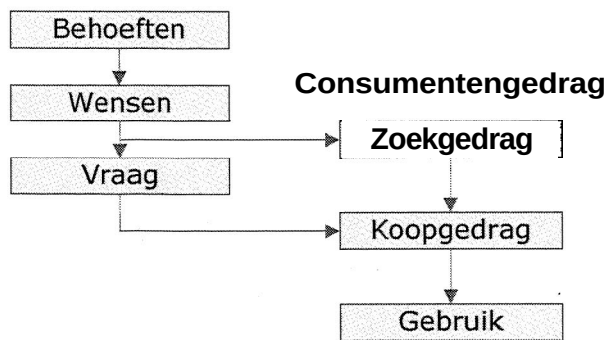
Door de gestegen koopkracht en de toegenomen concurrentie drong bij ondernemers het besef door dat zij hun producten en diensten beter op de wensen en behoeften van de klant moesten afstemmen. Door middel van marktonderzoek worden de behoefte en de wensen van potentiële kopers in kaart gebracht.

Marketeers gaan op zoek naar doelgroepen, behoeftes en leefstijlen. Wanneer de consument op basis van zijn behoefte en wensen in actie komt is er sprake van consumentengedrag. Dit uit zich meestal op drie manieren:

- Communicatie: zoekgedrag
- De koop: koopgedrag
- Gebruik van het product

Het verband tussen behoefte, wensen, vraag en consumentengedrag staat schematisch weergegeven in figuur 5.1.

Figuur 5.1: verband tussen behoefte/ wensen, vraag en consumentengedrag



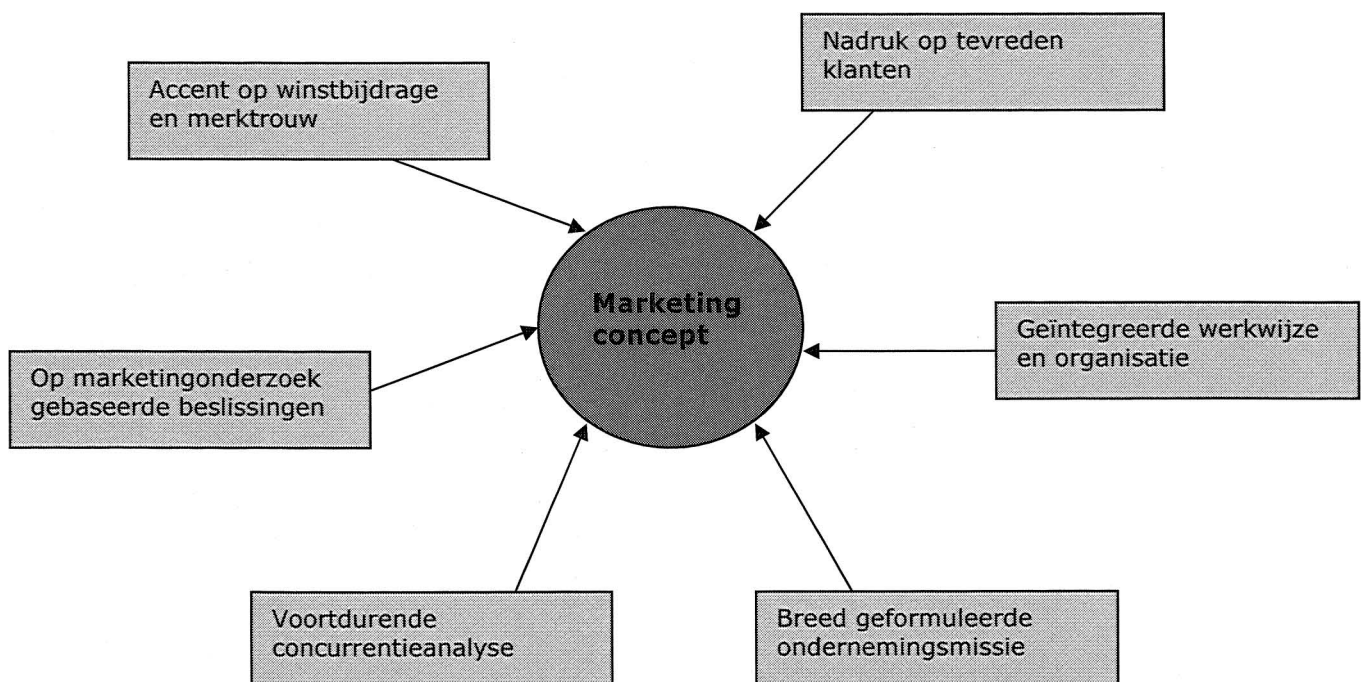
Inspelen op de marketingmix en de 3 r's

De wensen en behoefte van de potentiële koper worden afgestemd op de vier p's van de marketingmix en de drie r's. De vier p's zijn van de marketingmix zijn: product, plaats, prijs, promotie. De drie r's zijn: de relatie, reputatie en ruil. De **markteer** die erin slaagt een goede reputatie en relatie op te bouwen en alle middelen inzet om het ruilproces te stimuleren vergoot zijn kansen op succes.

5.2.2 Het marketingconcept

In figuur 5.2 wordt het marketingconcept getoond. Daarna worden de onderdelen toegelicht.

Figuur 5.2 marketingconcept



- **Tevreden Klanten**

Het streven om elke klant uit een afnemersgroep tevreden te stellen, vormt de kern van het marketingconcept. Klanttevredenheid staat centraal met als doel duurzame relaties op te bouwen. Serviceverlening, klachtenafhandeling, onderhoud en andere vormen van nazorg zijn belangrijk voor de reputatie van het bedrijf. Door deze vormen van nazorg bouwt het bedrijf een goede relatie met de klanten op, in de hoop dat zij vasten klanten worden en het ruilproces tussen de koper en de verkoper niet tot een eenmalige transactie blijft. In de bouw wordt de consument als eenmalige transactie gezien. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom weinig bedrijven in de bouwwereld veel aandacht besteden aan de nazorg van een product.

- **Geïntegreerde organisatie**

Het onderscheid tussen een productgerichte en een marketinggerichte manier van zaken doen ligt vooral in de mate waarin activiteiten planmatig worden geïntegreerd in het overkoepelende beleid. Het beleid van een marketinggerichte organisatie wordt vooral bepaald door de met behulp van marktonderzoek vastgestelde wensen en behoefte van de klant. De verschillende afdelingen bestaan nog wel maar worden gestuurd door de belangen van de afnemers. Er vindt dus een externe oriëntatie plaats. De marketeers zijn in het belang van de klanten betrokken bij vele beslissingen in de organisatie. Zo wordt marketing in elk aspect van de bedrijfsvoering geïntegreerd. Het management moet de interne marketing goed coördineren. Alle medewerkers moeten getraind en gemotiveerd zijn om de klanten tevreden te stellen. Hier is het belangrijk dat de interne communicatie doeltreffend is. Een klantgerichte organisatie werkt voornamelijk vanuit een bottom-up benadering.

- **Breed geformuleerde ondernemingsmissie.**

Marktgerichte ondernemingen proberen hun activiteiten in een brede zin te omschrijven, gericht op de wensen en behoeften van hun afnemers. Zoals in de bedrijfsbeschrijving is genoemd is de strategie van Heijmans het aanbieden van full service dienstverlening. Heijmans wil de klanten een integrale oplossing bieden, van idee tot ontwerp en met onderhoud en beheer. Daarmee wil Heijmans zich onderscheiden als betrouwbare en servicegerichte partner.

Full service houdt in dat Heijmans:

- Eerder betrokken wil worden bij projecten.
- Langer aan projecten verbonden wil blijven.
- Vaker met dezelfde opdrachtgevers om tafel wil zitten.
- Meer in een project wil kunnen aanbieden.

- **Concurrentieanalyse**

Vrijwel alle producten raken op den duur verouderd door de introductie van betere alternatieven. De concurrenten worden in de gaten gehouden om alternatieve producten te signaleren en hun ideeën over te nemen of te verbeteren. De ontwikkelingen worden vertaald naar kansen en bedreigingen op de markt en bij het inventariseren van de sterke en zwakke punten van de eigen onderneming. De concurrenten in een bedrijfstak zijn onderhevig aan een aantal invloedfactoren. Deze invloedfactoren bestaan uit: afnemers, leveranciers, substituten producten en nieuwe toetreders. De ontwikkelingen in een bedrijfstak worden vertaald naar kansen en bedreigingen voor het bedrijf. Door middel van onderzoek kunnen deze invloedfactoren in kaart worden gebracht. Het is belangrijk om de resultaten van de verschillende invloedfactoren met elkaar te vergelijken, hierdoor ontstaat er een totaal beeld. Soms is het moeilijk om aan alle informatie te komen.

- **Marktonderzoek**

Bij het nemen van beslissingen heeft een bedrijf bruikbare informatie nodig. Een deel van de informatie kan verkregen worden door de omgeving bewust te observeren. Daarnaast is een goed georganiseerde vergaring en systematische analyse van de marktinformatie nodig. Door de juiste informatie te verzamelen, te analyseren en te implementeren kan een marktgericht bedrijf nagaan wie de kopers zijn en aan welke productkenmerken deze kopers de voorkeur geven.

- **Winstbijdrage en merktrouw**

De vraag naar producten is het belangrijkste voor het voortbestaan van een bedrijf. Door merktrouw te ontwikkelen zullen klanten (kopers en gemeente) vraag blijven hebben naar het product. Hierdoor kan er op langere termijn winst gemaakt worden.

5.2.3 Theorie en Wenswonen

Heijmans is met het concept Wenswonen op weg van een verkoopgerichte naar een marktgerichte organisatie. Het concept Wenswonen geeft de mogelijkheid om kopers aan hun individuele wensen uiting te geven. Via de woonplanner kunnen zij naar eigen wensen en behoeften de woning samenstellen. Bij de ontwikkeling van de keuzemogelijkheden worden de wensen en behoeften niet onderzocht. De vraag en het aanbod kunnen nog beter op elkaar worden afgestemd. De marktinformatie wordt niet op een structurele manier geanalyseerd. Zie verbetervoorstel 'klantgericht onderzoek' en 'marketinginformatiesysteem' in paragraaf 6.2. Heijmans onderhoudt weinig contact met de geïnteresseerde koper en met de koper na oplevering. Ook wordt er weinig gedaan aan de nazorg. Zie de verbetervoorstellen 'direct marketing' en 'aanbod na een aantal jaar' in paragraaf 6.1 en 'nazorg' in paragraaf 6.4. Dit zijn vormen om de full service dienstverlening te verbeteren. Dit gebeurt ook door het product uit te breiden met aanvullende producten en diensten. Zie het verbetervoorstel 'aanvullende producten en diensten' in paragraaf 6.2. De werknemers van Heijmans hebben weinig kennis over de concurrenten op het gebied van consumentgericht ontwikkelen. Wel is er inzicht in de leveranciers en veel substituten producten. Zie het verbetervoorstel 'onderzoek naar omgeving' in paragraaf 6.3. Het is belangrijk dat

Heijmans het merk Wenswonen blijft promoten, zodat gemeenten en potentiële kopers geïnteresseerd blijven in het product.

5.3 Benchmark

Het concept Wenswonen wordt door middel van een benchmark met de keukenindustrie van IKEA vergeleken. Eerst wordt de keukenindustrie van IKEA beschreven daarna volgt een vergelijking met het concept Wenswonen.

De keukenindustrie (IKEA)

De keukenindustrie is over het algemeen zo ingericht dat ze de consument via gestandaardiseerde en beheersbaar proces grote productvariëteit op maat kan bieden. IKEA heeft de keukenplanner ontworpen waar de consumenten in zes stappen een keuken samenstellen. Via Internet kunnen de consumenten de keukenplanner downloaden. In de keukenplanner kan de consument de opstelling van hun keuken tekenen. De consumenten slepen de basiselementen en inbouwapparatuur naar de opstelling. De uitkomsten zijn te bekijken in 3D en de kosten zijn direct zichtbaar.

De keuken bestaat uit basiselementen (kasten en inbouwapparatuur) en persoonlijke details. Voor de inbouwapparatuur heeft IKEA een samenwerkingsverband met Whirlpool. De keukenplanner van IKEA maakt samen met de consument het totale ontwerp van de keuken. IKEA biedt de mogelijkheid om kant en klare keukens in de woonplanner te voegen en deze naar eigen wensen aan te passen. Naast de keuken verkoopt IKEA ook aanvullende producten, zoals servies en kookgerei. De consument kan het ontwerp op de IKEA server bewaren, zodat de keuzes vanaf elke pc met een Internetverbinding te bekijken zijn. Vanuit deze internetserve heeft IKEA meteen inzicht in welke keuzes de potentiële kopers maken. IKEA biedt niet de mogelijkheid om de keuzes via een usb- of geheugenstick in de winkel te openen om virussen te voorkomen. Op de Internetsite wordt gevraagd om een online enquête in te vullen over IKEA en de keukenplanner. De klant vult zijn e-mailadres in en krijgt binnen een aantal maanden één enquête toegestuurd. IKEA heeft verschillende vormen van service wanneer de keuken gekocht is. Voorbeelden hiervan zijn:

- Installatie
- Transport
- Betaalservice
- Servicemenu: doe het zelf, samen of IKEA doet het voor je (transport, montage en zelfinstallatie)
- Meetservice die alle aansluit- en afvoerpunten voor de klant in kaart brengt. Dit wordt door IKEA uitbesteed, de klant krijgt hier 50% korting.
- Montageservice

Vergelijking met Wenswonen

Het concept van Wenswonen en een IKEA keuken hebben veel raakvlakken. Het concept Wenswonen is ontworpen aan de hand van de catalogus van IKEA. Net als bij een IKEA keuken kan de consument bij Wenswonen zijn eigen woning in een aantal stappen samenstellen. De complexiteit van de uitvoering is alleen groter. De keukenplanner van IKEA maakt samen met de consument het totale ontwerp van de keuken. Bij Wenswonen heeft de consument keuze uit de basiswoning en daarna de indeling en de afwerking van de woning. De consument heeft in mindere mate een klantspecifiek ontwerp. Dit komt voornamelijk omdat Wenswonen voor seriebouw is ontworpen. Hierbij geldt dat er een balans moet zijn tussen seriebouw en het aantal keuzemogelijkheden.

De punten waar het concept Wenswonen van de IKEA keukenplanner van kan leren zijn:

- De woonplanner ook via Internet beschikbaar stellen (zie paragraaf 6.2)
- De woonplanner uitvoeren in 3D (zie paragraaf 6.2)
- Aanvullende producten en diensten aanbieden (zie paragraaf 6.2)
- Samenwerkingsverbanden opzetten voor aanvullende producten en diensten (zie paragraaf 6.2)
- Keuzemogelijkheden opslaan op een database (zie paragraaf 6.1)
- Online enquête uitvoeren (zie paragraaf 6.1)
- Het serviceniveau verbeteren (zie paragraaf 6.2 en 6.4)

6. Verbetervoorstellen

De verbetervoorstellen in dit hoofdstuk zijn een antwoord op de laatste tekst in de probleemstelling van het onderzoek, namelijk: *waar zijn verbeteringen in het concept mogelijk?*

De verbetervoorstellen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten van het onderzoek en een vergelijking met de doelstellingen van Wenswonen, de theorie en één benchmark. Het concept Wenswonen kan verbeterd worden door:

- Klantgericht onderzoek
- Doorontwikkeling
- Onderzoek naar de omgeving
- Bereikbaarheid en nazorg

Deze onderwerpen worden in dit hoofdstuk toegelicht.

6.1 Klantgericht Onderzoek

Door klantgericht onderzoek worden de wensen en behoeften van de consument in kaart gebracht, hier kan **Heijmans** vervolgens op inspelen. Hieruit volgt de communicatie met de markt in verschillende fasen. De doelen van klantgericht onderzoek zijn:

- de wensen en behoefte van de consument in kaart brengen, deze splitsen in doelgroepen.
- inspelen op geïnteresseerde klanten
- geïnteresseerden mee laten beslissen over het product
- de ervaringen van prospects meten
- de ervaringen van kopers meten
- de keuzes van kopers vergelijken
- de klant behouden

Dit zijn fasen waar **Heijmans** onderzoek kan gaan doen:

Fase 1 voor het project: woningmarktonderzoek

Voordat er bekendheid aan een project wordt gegeven kan **Heijmans** onderzoek doen naar de wensen en behoeften van de markt in een bepaald gebied. Dit wordt ook wel woningmarktonderzoek genoemd. Het is belangrijk dat verschillende doelgroepen worden onderscheiden en vergeleken. Wanneer er een project in dit gebied wordt ontwikkeld kan **Heijmans** inspelen op één of meerdere doelgroepen.

Fase 2 eerste contact: direct marketing

Via een sheet op de **website** kunnen geïnteresseerde consumenten informatie opvragen over een project. Hierbij kan **Heijmans** vragen naar het e-mailadres en verdere gegevens van de geïnteresseerde consument. Het is belangrijk dat **Heijmans** goed inspeelt en contact houdt met de potentiële klant. **Heijmans** is bezig om een klantinformatiesysteem (KIS) op te zetten, in de toekomst kan dit informatiesysteem ook gebruikt worden om de potentiële klanten bij te houden. Het doel is om een duurzame relatie met de consument op te bouwen. Met toestemming van de consument kan **Heijmans** door direct marketing de volgende informatie versturen naar de consument:

1. Informatie over project
De informatie over het project wordt per mail of via de post beschikbaar gesteld. Nadat de informatie is verzonden is het belangrijk om contact te blijven houden met de consument. Dit kan bijvoorbeeld door de consument telefonisch te benaderen.
2. Digitaal informatieblad over de ontwikkelingen van de woningbouw en **Heijmans**
Om de consument op de hoogte te houden van **Heijmans** als organisatie en de ontwikkelingen van de woningbouw kan er een informatieblad verstuurd worden. Dit informatieblad wordt een aantal keren per jaar verstuurd.
3. Informatie over andere projecten van **Heijmans**
Om de consument op de hoogte te houden van andere projecten wordt elke maand een overzicht gegeven van de projecten die in verkoop gaan.

De informatie die **Heijmans** over de potentiële klanten verzamelt kan worden opgeslagen in een database. Bij voorkeur een marketinginformatiesysteem (zie verbetervoorstel aan het einde van deze paragraaf). Door de gegevens van de consumenten te verzamelen en te analyseren weet **Heijmans** wie de potentiële kopers zijn. Het is interessant om te weten welke consumenten afhaken en de woning niet kopen. Hier kan **Heijmans** achter komen door de gegevens van de geïnteresseerde consumenten met die van de uiteindelijke kopers te vergelijken.

Door elke woonplanner of potentiële koper een unieke code te geven kan **Heijmans** de potentiële koper en later de eventuele koper goed blijven volgen. Deze unieke code wordt gekoppeld aan het klantinformatiesysteem. Hierdoor is goed te zien wie de klant is en welke keuzes hij maakt. De keuzes zijn van belang om te weten of er een markt voor de aangeboden producten is. Ook kan gekeken worden hoe de communicatie verloopt.

Fase 3: ontwikkeling: klantenpanel

Het klantenpanel is een instrument om vorm te geven aan de dialoog met de klant. Het is geschikt om de klant te betrekken bij de ontwikkeling van een Wenswonen project. De geïnteresseerde consumenten kunnen benaderd worden of zij willen deelnemen in het klantenpanel. De doelstelling van een klantenpanel is het aangaan van een dialoog met de klant over:

- De specifieke wensen en behoefte van de klant
- Het aanbod aan keuzemogelijkheden
- Het aanbod van aanvullende producten en diensten (innovatie)

Per project kunnen ook andere onderwerpen besproken worden. De uitkomsten van het klantenpanel geven een indicatie wat de klanten belangrijk vinden aan de woning en aan de aanvullende producten en diensten. **Heijmans** kan deze informatie gebruiken bij het ontwerp van de keuzemogelijkheden en de keuze over het feit van het aanbod van aanvullende producten en diensten. Er moet goed gecommuniceerd worden dat de inspraak van het klantenpanel een advies is. De leden van het klantenpanel kunnen niet verwachten dat wat zij willen ook daadwerkelijk ontwikkeld gaat worden. Voordelen van een klantenpanel zijn:

- De band met de klant wordt versterkt
- De organisatie wordt transparanter
- **Heijmans** komt in gesprek met de klant
- Het concept Wenswonen kan zich op deze manier profileren dat de consumenten ook invloed hebben op het ontwerp van de woning en de keuzemogelijkheden.

Fase 4 in het keuzeproces: ervaringen keuzeproces

Het is belangrijk om te weten hoe de consument het keuzeproces en de keuzemogelijkheden ervaart. De woonplanner is nu via een cd-rom beschikbaar. In paragraaf 6.3 'doorontwikkeling' staat het verbetervoorstel om de woonplanner van Wenswonen ook via Internet te kunnen bekijken. Om de ervaringen van het keuzeproces en de keuzemogelijkheden te meten kan er een Internetenquête worden gehouden onder de consumenten die de woonplanner bekijken. De link naar deze enquête wordt geplaatst in de woonplanner. De resultaten worden via Internet verzonden naar **Heijmans**. Wanneer mensen geen Internet hebben wordt de mogelijkheid geboden om de enquête op te slaan en via de post te versturen.

Fase 5 na koop en oplevering woning: ervaringen kopers

De ervaringen van de kopers kunnen in verschillende fasen gemeten worden. In het klantwaarderingsonderzoek dat **Heijmans** al uitvoert worden de kopers in de volgende fasen ondervraagd: start bouw, halverwege de bouw, vlak na oplevering en zes maanden na oplevering. De resultaten van dit onderzoek zeggen alleen iets op rayonniveau niet op projectniveau. Dit komt omdat maar een klein procent van alle kopers wordt ondervraagd.

Bij Wenswonen projecten is het belangrijk dat er in de volgende fasen onderzoek komt naar de ervaringen van de kopers:

1. Na het ondertekenen van de Koopovereenkomst. Dit onderzoek gaat voornamelijk over het keuzeproces en de keuzemogelijkheden. Deze is vergelijkbaar met het Internetonderzoek dat hierboven staat beschreven.
2. Na het betrekken van de woning. Dit onderzoek gaat over de nieuwsvoorziening tijdens de bouw en de oplevering.

De ervaringen van de kopers kunnen net zoals in dit rapport gedaan is vergeleken worden met de keuze die de kopers hebben gemaakt. Ook is het belangrijk dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende doelgroepen en deze met elkaar worden vergeleken. Door de onderzoeken meetbaar te maken en toe te passen op alle Wenswonen projecten kunnen deze projecten goed met elkaar vergeleken worden. Omdat dit onderzoek op projectniveau wordt uitgevoerd is dit een goede aanvulling op het huidige klanttevredenheid onderzoek.

Fase 6 een aantal jaar na de koop van een woning: nieuw aanbod

Nederlanders wonen gemiddeld zeven jaar in een woning. Heijmans kan na ongeveer zeven jaar aan een consument die eerder bij Heijmans een woning heeft verkocht een nieuw aanbod doen. Deze klanten krijgen voorrang als ze opnieuw een huis kopen bij Heijmans. Heijmans kan hiermee een duurzame relatie met de klant opbouwen en een herhalingsaankoop stimuleren. Een voorwaarde is dat het klantenbestand goed wordt gearcheeerd. Mensen verhuizen vaak binnen een bepaald gebied. Het is van belang om een project aan te bieden die bijvoorbeeld binnen dertig kilometer van het bestaande project a ligt.

Gevolg: Marketinginformatiesysteem (MIS)

Binnen Heijmans kan er een Marketinginformatiesysteem (MIS) worden opgezet. Dit is een samenspel van mensen en computers om het verzamelen, verwerken en doorgeven van bruikbare informatie uit velerlei bronnen in goede banen te leiden. Een marketinginformatiesysteem moet zo ontworpen worden dat de marketeer precies de informatie krijgt die hij voor zijn besluitvorming nodig heeft. De informatie moet zo overzichtelijk mogelijk worden gepresenteerd. Het marketinginformatiesysteem kan vier bronnen van gegevens omvatten:

- Interne bedrijfsgegevens
- Externe gegevens
- Marktonderzoekgegevens
- Elektronische databanken

6.2 Doorontwikkeling

Het concept Wenswonen is volop in ontwikkeling. De volgende doorontwikkelingen kwamen uit het onderzoek:

- Doelgroepgericht ontwikkelen
- Veel gemaakte keuzes afstemmen op de markt
- Meer varianten op de eerste en tweede verdieping aanbieden
- 3D tekeningen en één meubelplanner
- De woonplanner ook op Internet
- Het aanbieden van meer en minderwerk in de woonplanner
- Uitbreiden met aanvullende producten en diensten

Hieronder worden deze doorontwikkelingen toegelicht.

Doelgroepgericht ontwikkelen

Specifiek ontwikkelen voor één of meerdere doelgroepen. Na het woningmarktonderzoek (dit onderzoek is beschreven bij het verbetervoorstel klantgericht onderzoek) is er een beeld wat de wensen en behoefte van bewoners in een bepaald gebied zijn. Verschillende doelgroepen worden onderscheiden en vergeleken. Daarna volgt in overleg met de gemeente op welke doelgroep Heijmans zich gaat richten. Ook kan er gekozen worden dat er breed ontwikkeld wordt of voor enkele doelgroepen. Door specifiek voor doelgroepen te ontwikkelen kan er meer rekening gehouden worden met de wensen en behoefte van deze doelgroep. De keuzemogelijkheden in de woonplanner worden aangepast op deze wensen en behoefte.

Veel gemaakte keuzes afstemmen op de markt

Bij het onderzoek naar de ervaringen van de kopers (zie paragraaf 6.1: fase 5) wordt gekeken welke keuzes de koper maakt en welke doelgroep deze keuzes maakt. Ook krijgt Heijmans informatie uit het woningmarktonderzoek. Hierdoor weet Heijmans welke doelgroepen bepaalde keuzes maken en wat voor wensen en behoeften bepaalde doelgroepen hebben. Het aanbod van Wenswonen kan hier per project op aangepast worden. Uiteindelijk kan het aanbod gedeeltelijk worden gestandaardiseerd. Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen prijsniveau en doelgroepen.

Meer varianten op de eerste en tweede verdieping

De kopers duiden aan dat zij meer keuzemogelijkheden willen op de eerste en tweede verdieping. De hoeveelheid keuzemogelijkheden op de eerste en tweede verdieping heeft te maken met de locatie van het trapgat en de leidingen. Soms is het niet mogelijk om meerdere plattegronden aan te bieden. Per project en per begane grond moet gekeken worden hoeveel plattegronden er op de eerste en tweede verdieping aangeboden kunnen worden. Hier moet rekening worden gehouden dat de consument graag uit meerdere plattegronden wil kiezen. Heijmans moet naar de klanten en de geïnteresseerde koper goed communiceren wat de reden is van de hoeveelheid plattegronden op de verdiepingen. Dit kan bijvoorbeeld ook genoemd worden in de woonplanner.

3D tekeningen en meubelplanner

De woonplanner van het project 3T in Almere is in 2D tekeningen uitgevoerd. Uit het onderzoek is gebleken dat enkele kopers weinig inzicht hadden in de werkelijke grootte en indeling van de woning. Hierdoor viel de woning achteraf tegen. Na het project 3T in Almere zijn al meerdere woonplanners in 3D uitgevoerd. Door **3D** krijgen de kopers meer inzicht in de werkelijke grootte en indeling van de woning. Het uiterlijk van plattegronden en de woning wordt door een 3D tekening beter zichtbaar. Dit is commerciëler en consument gericht. De 3D tekening kan aangevuld worden met een meubelplanner. Met de meubelplanner kan de consument meubels in de tekening plaatsen. Hierdoor ontstaat er nog een beter beeld van de grootte en de indelingsmogelijkheden van de woning.

De woonplanner ook op Internet

Door de woonplanner ook via het Internet aan te bieden wordt het voor de prospect makkelijker om de woningen te bekijken. De cd-rom wordt nu samen met een informatiebrochure aangeboden. Wanneer de woonplanner ook via het Internet wordt verspreid moet goed rekening worden gehouden dat dit een andere vorm van communicatie is. Op de Internetsite of in de woonplanner moet de inhoud van de brochure zichtbaar worden. De cd-rom en de informatiebrochure zijn tastbaar, dit is de reden waardoor de woonplanner niet alleen via het Internet verspreid moet worden. De informatiebrochure en de cd-rom zijn promotiemiddelen voor Heijmans.

Heijmans kan de mogelijkheid aanbieden om de gemaakte keuzes via het Internet bij Heijmans op te slaan. Hierdoor kan de consument zijn keuzes vanaf iedere computer met Internet bekijken. Heijmans krijgt hierdoor ook meer inzicht in de keuzes van de prospect.

Het aanbieden van meer en minderwerk in de woonplanner

Door het standaard meer en minderwerk in de woonplanner aan te bieden ziet de consument meteen wat de mogelijkheden zijn. Dit is klantgericht. De keuze van meer en minderwerk is een vorm van keuzevrijheid. Door het concept Wenswonen en het standaard meer en minderwerk in één aan te bieden is Heijmans meer vooruitstrevend op het gebied van **full service** dienstverlening. Het meer en minderwerk kan worden aangeboden in afbouwpakketten. Het afbouwniveau kan bepaald worden voor de volgende onderdelen:

- Deuren
- Sanitair (onder andere: badkamer, toilet, kranen en tegels)
- Radiatoren
- Wandafwerking
- Schakelmateriaal
- Hang en sluitwerk

De afbouwpakketten bestaan uit verschillende keuzemogelijkheden van de onderdelen. Per project kan bepaald worden op welke (prijs) niveau de afbouwpakketten worden aangeboden. In appartementen in de kop van oost (2006) worden voor het eerst afbouwpakketten aangeboden. De redenen dat Heijmans het meer en minderwerk in afbouwpakketten moet aanbieden zijn:

- Rendement
- Full service dienstverlening
- Klantgerichtheid

Aanvullende producten en diensten

Om het Wenswonen concept verder te ontwikkelen is het van belang te weten welke producten en diensten Heijmans naast de woning in de toekomst kan aanbieden. Het concept Wenswonen leent zich meer dan de traditionele bouw voor het aanbod van aanvullende producten en diensten. Door het aanbieden van aanvullende diensten en producten kan Heijmans meer omzet genereren. Ook kan Heijmans het concept uitbreiden door een full-service product en dienstverlening te leveren. De vraag en het aanbod naar aanvullende producten en diensten moeten goed op elkaar afgestemd worden. Er moet een goede balans zijn tussen seriematige bouw en hoeveelheid producten en diensten die worden aangeboden.

De aanvullende producten en diensten kunnen in samenwerkingsverbanden met andere organisaties worden aangeboden. De kopers vinden de volgende producten en diensten het meest belangrijk:

1. De inrichting van de Woonomgeving
De inrichting van de woonomgeving (de openbare ruimte) is meestal de verantwoordelijkheid voor de gemeente. De gemeente maakt vooraf al ontwerp voor de openbare ruimte. Heijmans kan samen met de gemeente delen van de woonomgeving door de kopers laten samenstellen. De koper heeft invloed hoe de woonomgeving eruit gaat zien. Omdat de kopers pas op een later tijdstip in het proces komen moet er goede overeenstemming zijn wanneer de openbare

ruimte vastgesteld wordt. Er kan bijvoorbeeld vooraf een basisontwerp worden gemaakt met daarbij verschillende keuzemogelijkheden voor de koper. Voorbeelden van keuzemogelijkheden zijn: groen, fietspaden, bankjes, speelvoorzieningen en verlichting. De keuzes kunnen per koper, blok, straat of buurt worden vastgesteld. Dit hangt van het project af.

2. Veiligheid

De inbraakbeveiliging kan via het meer en minderwerk in de woonplanner worden aangeboden. Er kan een keuzepakket worden aangeboden met verschillend hang en sluitwerk.

3. Comfort

Onder comfort valt onder andere de eenvoudige bediening van de verlichting en de temperatuurregeling. Deze producten kunnen worden aangeboden via het meer en minderwerk in de woonplanner.

Andere producten die aangeboden kunnen worden zijn:

- Klussendienst en nazorgpakketten
- Hypotheek en of verzekeringspakketten. Dit wordt op dit moment al gedaan in samenwerking met de Rabobank. De kopers gaven aan dit niet belangrijk te vinden, waarschijnlijk omdat ze dit niet in verband zien staan met Heijmans. Heijmans heeft hier goede ervaringen mee.
- Wenswonen: de kopers bepalen de grootte en de inhoud van de schuur.
- Inrichting van de tuin

Industrieel flexibel demontabel bouwen (IFD-bouw)

Door flexibiliteit te bieden aan de koper kan er in de toekomst voor gekozen worden om industrieel flexibel demontabel te bouwen (IFD-bouw). IFD-bouw is een manier van ontwerpen, ontwikkelen en bouwen. IFD-bouwen combineert industriële, flexibele en demontabele aspecten. Hieronder worden deze drie toegelicht.

- *Industrieel*

Het grootste gedeelte van het realisatieproces van industrieel bouwen vindt in de fabriek plaats. Op industriële wijze worden de elementen geproduceerd. De arbeid wordt verplaatst van de bouwplaats naar de fabriek. Op de bouwplaats vindt de montage van de onderdelen plaats. Het doel van industrieel bouwen is dat de prijs, de kwaliteit en de efficiëntie verbeterd wordt.

- *Flexibel*

Flexibel bouwen betekent dat de onderdelen zo zijn ontworpen en gerealiseerd dat er op allerlei niveaus aanpassingen mogelijk zijn. De koper kan de woning aanpassen op zijn huidige eisen en wensen. Dit geldt zowel bij oplevering, als gedurende de gebruiksduur, dus ook voor de tweede koper van de woning. De eerste koper maakt een keuze uit verschillende mogelijkheden. Daarna zijn deze mogelijkheden aan te passen aan de huidige eisen en wensen. Er zijn verschillende vormen van flexibiliteit:

- Indelingsflexibiliteit; plattegronden kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld.
- Functionele flexibiliteit; ruimtes of het gehele gebouw kunnen van functie veranderen.
- Compartimentering; de woning kan in verschillende compartimenten worden opgedeeld. Bijvoorbeeld het splitsen van één woning in twee woningen.

- *Demontabel*

Alle verbindingen tussen de componenten zijn demontabel ontworpen en gerealiseerd. Hierdoor kunnen de componenten zoveel mogelijk onbeschadigd en vervuild verwijderd of verplaatst worden. De componenten kunnen relatief eenvoudig aangepast worden.

Als IFD-bouw op de juiste manier wordt gebruikt kan de woning blijvend aansluiten op de wensen van de bewoners. Er kunnen relatief eenvoudige aanpassingen gedaan worden wanneer de wensen van de bewoners veranderen. Door het toepassen van IFD-bouw is de woning ook gericht op de tweede koper. IFD-bouw is een vorm van flexibel bouwen. Heijmans zal moeten onderzoeken welke manier van flexibel bouwen het best aansluit bij het concept Wenswonen.

6.3 Onderzoek naar omgeving

Het concept Wenswonen kan verbeterd worden door meer onderzoek te doen naar de omgeving.

Concurrentieanalyse en ontwikkelingen consumentgericht ontwikkelen

Het is belangrijk dat er voortdurend een concurrentieanalyse wordt uitgevoerd en de ontwikkelingen op het gebied van consumentgericht ontwikkelen worden onderzocht.

Op dit moment is er onder de werknemers van Heijmans weinig kennis over activiteiten van concurrenten. Op de volgende onderwerpen kunnen de concurrenten vergeleken worden:

- Plaatsing in de zeven benaderingen van consumentgericht ontwikkelen (zie paragraaf 3.1.3)
- Hoeveelheid projecten (aantal woningen)

- Op welke manier wordt het product aangeboden
- Prijsklasse
- Service

Het onderzoek naar consumentgericht ontwikkelen gaat over de ontwikkelingen in de bedrijfstak, bijvoorbeeld productaanbod, hoeveelheid projecten, informatie over gemeente. De informatie van het onderzoek moet op een structurele manier worden verspreid over de organisatie. Het doel van het onderzoek is de kansen en bedreigingen in de bedrijfstak te overzien en de concurrenten in de gaten te houden. Hieruit kan **Heijmans** afleiden waar het product Wenswonen vergeleken met de concurrenten staat.

6.4 Bereikbaarheid en nazorg

Het concept Wenswonen kan verbeterd worden door de bereikbaarheid en de nazorg te verbeteren

Bereikbaarheid

De ervaringen van meerdere kopers waren dat de bereikbaarheid van **Heijmans** via de telefoon slecht is. **Heijmans** kan dit verbeteren door het telefoonbeleid te verbeteren en de medewerkers te sturen en te stimuleren op het telefoongebruik. Voorbeelden van klantvriendelijk telefoongebruik zijn: na drie keer overgaan de telefoon opnemen, het doorschakelen van de telefoon bij afwezigheid.

Nazorg

Met serviceverlening, klachtenafhandeling, onderhoud en andere vormen van nazorg bouwt het bedrijf aan een goede relatie met de koper en de reputatie van het bedrijf. **Heijmans** kan de nazorg verbeteren door van transactiemanagent te verschuiven naar relatiemanagement. **Heijmans** moet in staat zijn om een duurzame relatie met de koper op te bouwen. Door de nazorg te verbeteren speelt **Heijmans** beter in op hun strategie om full service dienstverlening te leveren. Ook is het klantgerichter en kan **Heijmans** hier meer omzet genereren. Voorbeelden van nazorg zijn:

- Onderhoudscontracten
- Uitbreiding van de dienstverlening

7. Implementatieplan

In dit hoofdstuk volgt het implementatieplan dat aan de hand van de verbetervoorstellen uit hoofdstuk zes is geschreven. Er wordt toegelicht hoe de verbetervoorstellen kunnen worden ingevoerd binnen de organisatie. Eerst volgt een beschrijving van de implementatie in het algemeen (paragraaf 7.1). Daarna volgt een toelichting van de implementatie per verbetervoorstel (paragraaf 7.2 tot 7.5).

De volgende onderdelen worden in de paragrafen behandeld:

- Uitkomsten; wat willen we bereiken?
- Fasering; in welke stappen?
- De actoren; wie initieert, coördineert en voert uit?
- Communicatie; hoe wordt iedereen betrokken?
- Sturing; hoe wordt er geëvalueerd?

In de algemene implementatie worden deze onderdelen stapsgewijs behandeld, in de toelichting van de verbetervoorstellen zullen deze fragmentarisch naar voren komen.

7.1 Algemeen

Uitkomsten

De voorgestelde implementatie van de verbetervoorstellen hebben als doel:

- Meer inzicht te krijgen in de vraag van de geïnteresseerde koper, waardoor vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd.
- De klanttevredenheid verbeteren.
- Het concept te optimaliseren en uiteindelijk gedeeltelijk te standaardiseren.
- De omzet te vergroten.
- De ontwikkelingen op het gebied van consumentgericht ontwikkelen goed bijhouden
- De full service dienstverlening verbeteren.

Fasering

Veel verbetervoorstellen kunnen onafhankelijk van elkaar worden ingevoerd omdat zij los van elkaar staan. Sommige verbetervoorstellen zijn afhankelijk van elkaar, hier is rekening mee gehouden bij de fasering van de verbetervoorstellen.

In figuur 7.1 wordt de opbrengst vergeleken met de inspanning van het verbetervoorstel.

De verbetervoorstellen zijn als volgt geprioriteerd:

1. Hoge opbrengst / hoge inspanning = lange termijn

Deze verbetervoorstellen zijn complexer en hebben een lange voorbereidingstijd. De impact van de veranderingen is groot.

2. Gemiddelde opbrengst / lage inspanning = korte termijn

Deze verbetervoorstellen kunnen redelijk makkelijk direct worden ingevoerd.

3. Gemiddelde opbrengst / gemiddelde inspanning = middel lange termijn

De verbetervoorstellen kunnen niet direct maar met een gestructureerd projectplan worden ingevoerd.

4. Lage opbrengst / lage inspanning = lange termijn

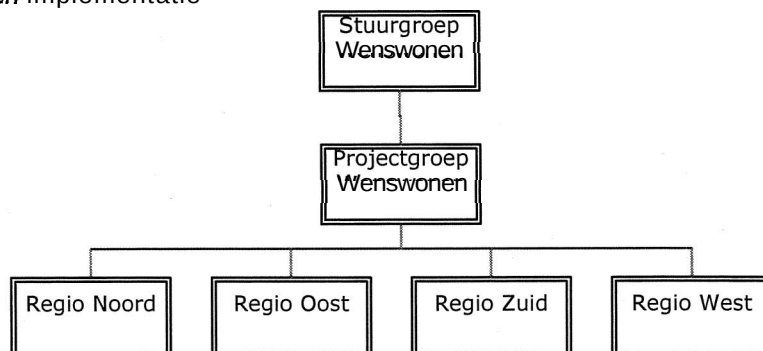
Dit verbetervoorstel heeft geen grote opbrengst en kan op lange termijn worden ingevoerd.

Figuur 7.1: De opbrengst van het verbetervoorstel vergeleken met de *inspanning*

	Lage inspanning	Gemiddelde inspanning	Hoge inspanning
Hoge opbrengst			Klantgericht onderzoek: • Woningmarktonderzoek • Marketinginformatiesysteem (MIS) Doorontwikkelingen: • IFD-bouw Bereikbaarheid en nazorg: • Nazorg = lange termijn
Gemiddelde opbrengst	Doorontwikkeling: • Veel gemaakte keuzes afstemmen op de markt • Meer varianten aanbieden op de verdiepingen • 3D + meubelplanner Onderzoek in omgeving: • Inzicht in concurrenten + ontwikkelingen CO = korte termijn	Klantgericht onderzoek: • Direct marketing • Klantenpanel • Ervaringen keuzeprocess + ervaringen koper Doorontwikkelingen: • Doelgroepgericht ontwikkelen (gevolg van WMO, dus lange termijn) • Woonplanner op Internet • Aanvullende producten en diensten • Meer en minderwerk in de woonplanner Bereikbaarheid en nazorg: • Bereikbaarheid = middellange termijn	
Lage opbrengst		Klantgericht onderzoek: • Nieuw aanbod = lange termijn	

Actoren

Figuur 7.2: *actoren* implementatie



De *actoren*:

- Stuurgroep Wenswonen
De stuurgroep Wenswonen bepaalt het beleid en het kader van Wenswonen. De stuurgroep Wenswonen initieert, coördineert en stuurt de implementatie van de verbetervoorstellen. Deze worden uitgezet naar de projectgroep Wenswonen en de verschillende rayons.

- **Projectgroep Wenswonen**
In deze projectgroep zitten alle werknemers van **Heijmans** Vastgoedontwikkeling die direct met Wenswonen te maken hebben. Voornamelijk de doorontwikkelingen van het concept Wenswonen kunnen door deze projectgroep worden uitgevoerd.
- **Marketingafdeling**
Het klantgerichte onderzoek kan grotendeels door de marketingafdeling worden uitgevoerd.
- **Bouw**
Het haalbaarheidsonderzoek naar IFD-bouw wordt door het bedrijfsonderdeel **Heijmans Bouw** uitgevoerd.
- **ICT:**
De ICT afdeling ondersteunt het marketinginformatiesysteem, het Internetonderzoek en de woonplanner die op Internet wordt geplaatst.
- **Communicatie**
De afdeling communicatie voert het project: 'de verbetering van de bereikbaarheid via de telefoon' uit.

Communicatie

De stuurgroep laat de verbetervoorstellen grotendeels door de projectgroep uitvoeren. Zo worden de mensen die de projecten ontwikkelen nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het concept Wenswonen. De verbetervoorstellen en de gevolgen na implementatie worden ook gecommuniceerd met de rest van de organisatie. De meeste resultaten worden getoond op de **teamsite** Wenswonen. Alle werknemers weten wat voor doelen **Heijmans** heeft met het concept. Reguliere projecten kunnen hierdoor ook leren van ontwikkelingen bij het concept Wenswonen een voorbeeld hiervan is het aanbod van aanvullende producten en diensten.

Sturing

De voortgang van de verbetervoorstellen wordt in de projectgroep bijgehouden. De belangrijkste resultaten worden structureel aan de stuurgroep gerapporteerd. De evaluatie van de verbetervoorstellen vindt plaats in de stuurgroep, hier worden de verbetervoorstellen eventueel bijgesteld. De volgende verbetervoorstellen zijn cijfermatig meetbaar, deze kunnen ook verwerkt worden in het Marketinginformatiesysteem:

- Ervaringen keuzeproces
- Ervaringen kopers
- De afzet van aanvullende producten
- De afzet van het meer en minderwerk in woonplanner
- De afzet van nazorgproducten
- Hoeveelheid plattegrondkeuzemogelijkheden, specifiek op de eerste en tweede verdieping
- Direct marketing; de hoeveelheid prospects
- Bereikbaarheid; hoeveelheid klachten
- Gegevens over concurrenten, bijvoorbeeld: het aantal consumentgerichte ontwikkelde woningen.

Deze gegevens kunnen gebruikt worden bij de evaluatie van de verbetervoorstellen.

7.2 Klantgericht onderzoek

Door klantgericht onderzoek komt **Heijmans** veel te weten over de wensen en behoeften van de consumenten. Ook wordt de klantgerichtheid verbeterd. De verbetervoorstellen worden uitgevoerd door de projectgroep Wenswonen in samenwerking met de marketingafdeling en de verkoopafdeling, het woningmarktonderzoek zal worden uitbesteed. In bijlage 9 staat per verbetervoorstel de uitvoerende actor of afdeling benoemd. De huidige werknemers kunnen deze verbetervoorstellen uitvoeren. De expertise over de onderwerpen is aanwezig. Bij de meeste activiteiten wordt er een projectplan geschreven waarin staat hoe de activiteiten worden uitgevoerd. Het implementatieplan van de verbetervoorstellen wordt per verbetervoorstel beschreven:

Middellange termijn:

- **Ervaringen keuzeproces en ervaringen koper**
De ervaringen in het keuzeproces en de ervaringen van de kopers zijn van belang voor het doorontwikkelen van het bestaande product Wenswonen en het meten van de klantwaardering. Door één onderzoek te ontwikkelen dat bij elk project uitgevoerd wordt worden de ervaringen van de prospects en de kopers goed meetbaar. De inhoud van de enquête die in dit onderzoek is gebruikt (zie bijlage 5) kan als input voor de toekomstige vragenlijst dienen. De resultaten van de uitgevoerde onderzoeken kunnen nu op projectniveau met elkaar vergeleken worden. Hierdoor ontstaat er een constant beeld waar het concept Wenswonen nu staat en wat er

verbeterd kan worden. De uitkomsten van het onderzoek zullen goed verspreid moeten worden over de organisatie. De werknemers kunnen bij het ontwikkelen van een nieuw Wenswonen project de ervaringen van andere projecten meenemen.

- **Direct marketing**

Het is belangrijk dat Heijmans goed inspeelt en contact houdt met de geïnteresseerde koper. Het doel is om een duurzame relatie met de consument op te bouwen. Na het eerste contact met de prospect wordt er via de mail of per post informatie over het project verstuurd. Het is belangrijk om contact te blijven houden met deze prospect over het project en de mogelijkheden van de prospect. Dit kan gedaan worden door standaard contact te zoeken via de telefoon, digitaal of per post. Er zal een beleid moeten worden ontwikkeld dat de verkoopafdeling op een gestructureerde manier de prospect benadert. Hierbij hoort ook dat er constant contact moet worden gehouden met de prospects en de klanten van Heijmans. Heijmans kan elk kwartaal een digitaal informatieblad versturen. In het informatieblad staan ontwikkelingen op het gebied van woningbouw en de ontwikkelingen en projecten van Heijmans. Dit informatieblad kan ook aan zakelijke klanten en medewerkers verstuurd worden. Het maken van het informatieblad kan gezien worden als reclame. De marketingafdeling kan deze zelf ontwikkelen maar ook laten uitbesteden. Tegelijkertijd kan maandelijks een overzicht verstuurd worden van de projecten die in verkoop zijn. Om de prospect en de klanten goed te kunnen volgen kan er een unieke code aan elke woonplanner worden toegevoegd. Deze kan gekoppeld worden aan het klantinformatiesysteem en het marketinginformatiesysteem.

- **Klantenpanel**

Het klantenpanel wordt ingevoerd om de klant meer te betrekken bij de ontwikkeling van de keuzemogelijkheden van Wenswonen. Dit is ook een promotiemiddel om aan te tonen dat de klant ook invloed heeft op het ontwerp. Het klantenpanel wordt bij een Wenswonenproject uitgetoetst. Daarna volgt er een evaluatie of een klantenpanel structureel bij Wenswonen projecten wordt uitgevoerd en op welke manier.

Lange termijn

- **Woningmarktonderzoek**

Het woningmarktonderzoek geeft veel informatie over de wensen en behoeften van de bevolking in een bepaald gebied. Het is aan te bevelen om dit onderzoek uit te besteden omdat het anders veel tijd en geld kost. Dit kan bij een onderzoeksbureau (bijvoorbeeld onderzoeksbureau Companen) Er zullen specifieke vragen ontwikkeld moeten worden over het concept Wenswonen. De projectgroep Wenswonen en de marketingafdeling kunnen deze vragen door middel van een brainstorm verzinnen. Binnen het woningmarktonderzoek zullen verschillende doelgroepen met elkaar vergeleken moeten worden. Een gevolg van het woningmarktonderzoek is dat Heijmans specifiek op doelgroepen kan gaan ontwikkelen.

- **Marketinginformatiesysteem (MIS)**

Het doel van het marketinginformatiesysteem is om gegevens structureel om te zetten in bruikbare informatie. De informatie moet op een zo overzichtelijk mogelijke manier worden gepresenteerd. De volgende verbetervoorstellen zijn cijfermatig meetbaar, deze kunnen ook verwerkt worden in het Marketinginformatiesysteem:

- Ervaringen keuzeprocessen en kopers
- Informatie over klanten en prospects
- Keuze van de kopers
- De afzet van aanvullende producten, het meer en minderwerk en de nazorgproducten
- Hoeveelheid plattegrondkeuzemogelijkheden, specifiek op de eerste en tweede verdieping
- Direct marketing; de hoeveelheid prospects
- Bereikbaarheid; hoeveelheid klachten
- Gegevens over concurrenten, bijvoorbeeld: het aantal consumentgerichte ontwikkelde woningen.

Ook kan bijvoorbeeld de volgende informatie worden verwerkt: promotiekosten, omzet, **marktonderzoekgegevens**, economische gegevens en gegevens uit een elektronische databank. In een onderzoek wordt bepaald hoe verfijnd het systeem wordt opgezet. Dit gebeurt aan de hand van de vraag binnen de organisatie naar de bovenstaande en eventueel extra informatie. Er wordt een projectplan geschreven waarin beschreven wordt hoe het systeem ingevoerd gaat worden. Wanneer dit grootschalig wordt ingevoerd is het aan te raden (tijdelijk) extra werknemers aan te nemen om het marketinginformatiesysteem op te zetten. De ICT afdeling wordt betrokken om de gegevens op een structurele manier te kunnen bijhouden en op te slaan. Na de invoering kan de marketingafdeling de informatie structureel verwerken en verspreiden over de organisatie.

- **Nieuw aanbod na een aantal jaar**

Door na bijvoorbeeld zeven jaar een nieuwe woning aan te bieden en de klant voorrang te geven op het project kan **Heijmans** een duurzame relatie opbouwen en een herhalingsaankoop stimuleren. Om de klanten binnen een bepaald gebied te bereiken wordt er een lijst van gerealiseerde projecten opgesteld en bijgehouden. Het is van belang dat hierbij de prijzen van de woningen worden genoemd om de klanten een passend aanbod te doen. Dit verbetervoorstel zal op lange termijn ingevoerd moeten worden omdat eerst de basisactiviteiten op orde moeten zijn. De verkoopafdeling kan ad hoc via de lijst met gerealiseerde projecten een aanbod doen aan klanten. Per project wordt er bepaald waar de klant voorrang op krijgt, bijvoorbeeld eerste keus van één kavel of een korting. Deze handeling is een extra stap in het verkoopproces.

7.3 Doorontwikkeling

De verbetervoorstellen die op een korte termijn kunnen worden doorgevoerd zijn echte doorontwikkelingen van het bestaande product. De overige verbetervoorstellen zijn innovatieve voorstellen voor de uitbreiding van het concept Wenswonen. Door te investeren in de doorontwikkeling zal het concept steeds meer kwaliteit krijgen. De verbetervoorstellen worden voornamelijk uitgevoerd door de projectgroep Wenswonen. In bijlage 9 staat per verbetervoorstel de uitvoerende actor of afdeling genoemd. De huidige werknemers kunnen deze verbetervoorstellen uitvoeren. De expertise over de onderwerpen is aanwezig. Bij de meeste activiteiten wordt er een projectplan geschreven waarin staat hoe de activiteiten worden uitgevoerd. Er is veel draagvlak binnen de organisatie om het concept door te ontwikkelen en uiteindelijk te standaardiseren. Het implementatieplan van deze verbetervoorstellen wordt per verbetervoorstel kort beschreven:

Korte termijn:

- **3D tekeningen en één meubelplanner**

In de Wenswonen projecten die nu ontwikkeld worden 3D tekeningen en een meubelplanner gebruikt. Het is aan te bevelen om deze te blijven gebruiken.

- **Veel gemaakte keuzes afstemmen op de markt**

De veel gemaakte keuzes kunnen wanneer mogelijk nog meer afgestemd worden op de wensen en behoefte van de markt. Per marktsegment kan er gekeken worden welke keuzes de kopers maken. Er kan hier gekeken worden naar de hoeveelheid keuzemogelijkheden en het standaardiseren van de keuzes. Het product Wenswonen wordt verder ontwikkeld en gestandaardiseerd. De projectgroep Wenswonen voert deze evaluatie uit. De resultaten worden door de projectontwikkelaars meegenomen bij de ontwikkeling van een nieuw project. Ook worden de resultaten geplaatst op de teamsite Wenswonen.

- **Meer varianten op de eerste en tweede verdieping aanbieden**

De ontwikkelaars kunnen ervoor waken dat er bij toekomstige Wenswonen projecten voldoende plattegronden worden aangeboden op de eerste en tweede verdieping. Daarnaast zal in de woonplanner en bij de verkoopgesprekken naar de klant gecommuniceerd moeten worden waarom er maar enkele varianten aanwezig zijn.

Middellange termijn:

- **De woonplanner ook op Internet**

De woonplanner kan geplaatst worden op de site van het project. Wel is belangrijk dat de informatie die in de verkoopbrochure te lezen is ook op Internet staat. Hierdoor kan de woonplanner niet verkeerd begrepen worden. Ook kunnen de keuzes van de kopers worden opgeslagen op een database. Eerst wordt er een projectplan geschreven hoe de woonplanner op het Internet wordt geplaatst en een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de keuzes in een database op te slaan. De projectgroep Wenswonen zet in samenwerking met de ICT afdeling de woonplanner op het Internet en ontwikkelt de database. Er volgt een meting hoe vaak de woonplanner via het Internet bekeken wordt en hoe vaak de gegevens worden opgeslagen op de database. De resultaten worden teruggekoppeld aan de projectgroep Wenswonen.

- **Het aanbieden van meer en minderwerk in de woonplanner**

Door het concept Wenswonen en het standaard meer en minderwerk in één aan te bieden is **Heijmans** meer vooruitstrevend op het gebied van full service dienstverlening en is klantgericht. Ook zal er meer rendement gehaald kunnen worden op deze producten. De projectgroep Wenswonen onderzoekt eerst welke onderdelen er in de woonplanner aangeboden kunnen worden. Per project wordt er door de projectontwikkelaar bepaald op welk (prijs) niveau de afbouwpakketten worden aangeboden. De ervaringen en de omzet op het meer en minderwerk wordt gemeten en teruggekoppeld aan de projectgroep Wenswonen. Het

is aan te bevelen om samenwerkingsverbanden met andere organisaties aan te gaan. Bijvoorbeeld met IKEA, het samenbrengen van de woonplanner en de keukenplanner.

- **Uitbreiden met aanvullende producten en diensten**

Door het concept uit te breiden met aanvullende producten en diensten is Heijmans meer vooruitstrevend op het gebied van full service dienstverlening en is klantgericht. Ook zal er rendement gehaald kunnen worden op deze producten. In dit onderzoek zijn de volgende drie producten en diensten aanbevolen:

1. Inrichting van de woonomgeving
2. Veiligheid
3. Comfort

De veiligheid en comfort kunnen ondergebracht worden in het meer en minderwerk in de woonplanner (zie bovenstaande implementatie). De inrichting van de woonomgeving zal in samenwerking met de gemeente aangeboden moeten worden. Bij een volgende Wenswonen project moet er door de projectontwikkelaar in vroeg stadium met de gemeente overlegt worden of de inrichting van de woonomgeving ook als keuzemogelijkheid aangeboden moet worden. Daarna volgt een onderzoek door wie, op welke manier en welke onderdelen er aan de consument worden aangeboden. Om de vraag naar aanvullende producten en diensten te onderzoeken zal er ook een breder onderzoek uitgevoerd moeten worden. Niet alleen bij de kopers maar ook bij prospects. Het klantenpanel (zie paragraaf 7.2) zou hier ook een rol in kunnen spelen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de projectgroep Wenswonen. Per project wordt er door de projectontwikkelaar bepaald welke producten en diensten er werkelijk aangeboden worden. De ervaringen en de omzet van de aanvullende producten en diensten word teruggekoppeld naar de projectgroep Wenswonen. Bij aanvullende producten en diensten kunnen ook goed samenwerkingsverbanden met andere organisaties worden aangegaan. Andere voorbeelden van producten die uit het onderzoek kwamen zijn: klussendienst, nazorgpakketten, hypotheek, verzekeringen, inrichting van de tuin en een wenswonenschuur.

Lange termijn:

- **Doelgroepgericht ontwikkelen**

Door doelgroepgericht te ontwikkelen kan Heijmans meer inspelen op de specifieke wensen en behoeften van een doelgroep. Naar aanleiding van het woningmarktonderzoek wordt er door de projectontwikkelaar met de gemeente besproken op welke doelgroep Heijmans zich gaat richten. Ook kan er gekozen worden dat er breed ontwikkeld gaat worden. Wanneer er specifiek voor één of meerder doelgroepen wordt ontwikkeld zal de informatie uit het woningmarktonderzoek een basis zijn voor het ontwerp van de keuzemogelijkheden. De promotie van het project zal ook worden aangepast op de doelgroep.

- **Industrieel flexibel demontabel bouwen (IFD-bouw)**

Als IFD-bouw op de juiste manier wordt gebruikt kan de woning blijvend aansluiten op de wensen van de bewoners. Dit is een goede uitbreiding en promotiemiddel van het concept Wenswonen. De stuurgroep Wenswonen geeft Heijmans bouw de opdracht om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren voor het gebruik van IFD-bouw in een Wenswonen project. Aan de hand van deze informatie wordt besloten of IFD-bouw wordt toegepast bij het concept Wenswonen.

7.4 Onderzoek naar de omgeving

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe het onderzoek naar de omgeving geïmplementeerd kan worden.

Korte termijn:

Concurrentieanalyse en ontwikkelingen consumentgericht ontwikkelen

Door de concurrentieanalyse en het onderzoek naar de ontwikkelingen van consumentgericht ontwikkelen krijgt Heijmans inzicht in de kansen en bedreigingen in de bedrijfstak en kan Wenswonen vergeleken worden met vergelijkbare producten. De marketingafdeling kan een aantal keren per jaar (het liefst elk kwartaal) de concurrenten die consumentgericht ontwikkelen in kaart brengen. De concurrenten worden vergeleken met het concept Wenswonen. De resultaten worden gepubliceerd op de teamsite Wenswonen. Ook worden de verdere ontwikkelingen van consumentgericht ontwikkelen in kaart gebracht en gepubliceerd op de teamsite Wenswonen. Via de teamsite kunnen de werknemers van Heijmans constant op de hoogte blijven van de concurrenten van het concept Wenswonen en de ontwikkelingen op het gebied van consumentgericht ontwikkelen.

7.5 Bereikbaarheid en nazorg

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de verbetering van de bereikbaarheid en de nazorg geïmplementeerd kan worden. In bijlage 9 staat per verbetervoorstel de uitvoerende actor of afdeling benoemt

Middellange termijn:

Bereikbaarheid

Het is klantvriendelijk om de bereikbaarheid van **Heijmans** te verbeteren. Er zal een gedegen telefoonbeleid ontwikkeld moeten worden. Deze kan ontwikkeld worden door de afdeling communicatie. Dit beleid wordt uitgezet in de hele organisatie, iedereen moet bewust zijn van de klantgerichtheid door bereikbaarheid. Daarna kunnen er metingen verricht worden naar de kwaliteit van het telefoongebruik van de organisatie.

Lange termijn:

Nazorg

Door de nazorg te verbeteren speelt **Heijmans** beter in op hun strategie om **full service** dienstverlening te leveren. Ook is het klantgericht en kan **Heijmans** hier meer omzet genereren. De stuurgroep Wenswonen geeft de afdeling nazorg de opdracht een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar vormen van nazorg en de behoefte van de klant. Daarna volgt een terugkoppeling hoe vormen van nazorg verwezenlijkt kunnen worden in het concept Wenswonen.

Woordenlijst + afkortingen

Woordenlijst

Aannemingsovereenkomst	Overeenkomst tussen de projectontwikkelaar (Heijmans Vastgoedontwikkeling) en de aannemer (bijvoorbeeld Heijmans Bouw)
Bestek	Een zo volledig mogelijk omschreven bouwplan
Bouwvergunning	vergunning, als gevolg van de woningwet nodig voor het bouwen of verbouwen van een gebouw
Operationele marges	De winst (%) voor de aftrek van rente en belastingen
Stichting bouw research (SBR)	Stichting bouw research verzamelt kennis en informatie die bouwpartners nodig hebben in hun dagelijks werk. SBR wil daarmee een bijdrage leveren aan de efficiency, kwaliteit en innovatie in de bouw. In gesprekken met vertegenwoordigers uit alle geledingen van de bouw peilen we behoeften en knelpunten in hun kennis
Stichting waardeborgsom koopwoningen (SWK)	Voor kopers van nieuwbouwwoningen van de bij SWK ingeschreven deelnemers verzorgt SWK de afgifte van de waarborgcertificaten van het Garantie Instituut Woningbouw (GIW). Het certificaat is een blijk van financiële zekerheid en van te leveren kwaliteit.
Stichtingskosten	Alle kosten die worden gemaakt voordat een bouwproject kan worden opgeleverd
Utiliteitsbouw	Het bouwen van fabrieken, kantoren, magazijnen, kazernes e.d.
Vrij op naam prijs	
Waardeketen	De bouwwaarde keten is het planproces van idee tot en met onderhoud en beheer
Welstand	Commissie (gemeente) dat toezicht houdt op de naleving van de welstandsbepalingen
Woonplanner	Een interactief computerprogramma (cd-rom) waarmee bewoners zelf hun woning kunnen samenstellen

Afkortingen

HVG	Heijmans Vastgoed
HB	Heijmans Bouw
AOK	Aannemingsovereenkomst
SKO	Stichtingskostenopzet
KOA	Koop aannemingsovereenkomst
KO	Koopovereenkomst
SWK	Stichting waardeborgsom koopwoningen
SBR	Stichting bouw research
CBS	Centraal bureau voor de statistiek
VON-prijs	Vrij op naam prijs

Literatuurlijst

Boeken

Baarde & de Goede (2001). Basisboek Methode en technieken; 3de druk. Groningen: **Wolters** Noordhoff bv.

Buijs (2000). Statestiek om mee te werken; 6de druk. Houten: EPN

Gevers & Zijlstra (2001). Praktisch Projectmanagement 1; 2de druk. Schoonhoven: **Academic** Service.

Hoefsloot (2005). Heijmans aangenaam, op weg naar 2008.

Jaarverslag 2005 Heijmans

Iansen (1996). Zakelijke communicatie 1; 3de druk. Groningen: **Wolters** Noordhoff bv.

Iansen (1996). Zakelijke communicatie 2; 3de druk. Groningen: **Wolters** Noordhoff bv.

Keuning (2000). Grondslagen van het management: 2de druk. Houten: Education Partners Nederland B.V.

Schwartz (2004). De paradox van keuzes, hoe te **veel** een **probleem** kan zijn: 1ste druk. Utrecht: Het Spectrum B.V.

Verhage (2001). Grondslagen van de marketing; 5de druk. Groningen: **Wolters** Noordhoff bv.

Vrolijk & Gladys & Feenstra (2003). Wonen a la carte: 1ste druk. Bussum: Thoth.

Weeber (1998). Het wilde wonen: 1ste druk. Rotterdam: De auteurs en Uitgeverij 010

Websites

www.heijmans.nl

www.wenswonen.nl

www.3T-almere.nl

www.sbr.nl

www.almere.nl

www.vrom.nl

www.proper-stok.nl

www.marketingmodellen.nl

www.vandale.nl

www.particulieropdrachtgeverschap.nl

www.wooninnovatiereeks.nl

www.surveyguy.com

www.7a.nl

www.cbs.nl

www.sev-realisatie.nl/ifd/

www.ifd.nl

www.companen.nl

Bijlagen

Bijlage 1: Afstudeerproces omschrijving	57
Bijlage 2: Definitieve opdracht	58
Bijlage 3: Organogram	61
Bijlage 4: Model strategieformulering	62
Bijlage 5: Enquête kopers	63
Bijlage 6: Voorbeeld Vinex locatie	68
Bijlage 7: Zeven benaderingen van consumentgericht ontwikkelen	69
Bijlage 8: Procesomschrijving ontwikkelingsproces	70
Bijlage 9: Actor per verbetervoorstel	73

Bijlage I : Afstudeerproces omschrijving

Algemeen

Ik kan mijn afstudeerperiode positief omschrijven. Het onderwerp consumentgericht ontwikkelen en het concept Wenswonen van **Heijmans** vind ik erg interessant. Wim Trieller en Kars van der Kamp hebben mij tijdens het afstuderen goed begeleid. De werknemers van **Heijmans** Vastgoedontwikkeling hebben mij goed geholpen om aan informatie over het onderwerp te komen. Tijdens het afstuderen werk je erg individueel, dit vond ik soms vrij intensief.

Afstudeerperiode

Ik vond de periode van vier maanden voldoende om mijn afstudeeropdracht uit te voeren. Het was een uitdaging om binnen een korte periode een onderzoek uit te voeren en mijn kennis in de praktijk toe te passen.

Opdracht en fasering

De opdracht wordt aan de hand van de verschillende fasen beschreven:

1. Plan van aanpak en de opdracht
Het was moeilijk om de probleemstelling van de opdracht te formuleren. Dit kwam vooral omdat het niet een typische TBK opdracht is. Het is geen onderzoek naar de problemen van het concept Wenswonen maar een evaluatie met verbetervoorstellen. Doordat ik hier veel tijd heb ingestoken en advies heb gekregen van mijn begeleiders denk ik dat het onderzoek en de scriptie en goede opbouw heeft.
2. Onderzoek kopers
Ik ben vrij snel met het onderzoek naar de kopers begonnen omdat het uitvoeren en het verwerken van de gegevens veel tijd in beslag neemt. Het opstellen van de vragenlijst duurde langer dan verwacht. De inhoud van de enquête is met verschillende personen binnen **Heijmans** besproken. De enquête is vooral een succes geworden omdat ik ze persoonlijk heb opgehaald. Bijna de helft van de bewoners van 3T hebben de enquête ingevuld, dit was een respons boven verwachting. Het verwerken van de resultaten ging goed.
3. Onderzoek organisatie en omgeving
Het onderzoek naar de organisatie en de omgeving is pas in een later stadium uitgevoerd. De gesprekken verliepen goed en waren erg interessant.
4. Verwerken van resultaten
Ik vond het lastig om beslissingen te nemen welke methodes ik ging gebruiken bij het verwerken van de resultaten. Dit kwam vooral omdat ik me had voorgenomen om de voorgeschreven methoden (het oorzaak en gevolg diagram) te gaan gebruiken, deze sloten niet goed aan bij mijn onderzoek. Ik zag deze methode meer als een omweg dan een aanvulling voor het onderzoek. Na overleg met Kars van de Kamp ben ik van deze methode afgestapt en heb ik een eigen opbouw van het rapport voorgesteld. Met deze opbouw heb ik het idee dat de resultaten beter overzichtelijk worden gemaakt.
5. Terugkoppeling met doelstellingen, theorie en benchmark
Het was interessant om na de praktijk een terugkoppeling te maken met de doelstellingen van Wenswonen en verschillende theorie. Hierdoor werd het opstellen van de verbetervoorstellen versoepeld. Ook was het zinvol om Wenswonen te vergelijken met de keukenindustrie van IKEA, hier zijn meerdere ideeën uit voortgekomen.
6. Verbetervoorstellen
Het leukst van het onderzoek vond ik het verzamelen en opstellen van de verbetervoorstellen. Door bezig te zijn met één verbetervoorstel kwamen vaak nieuwe ideeën naar boven. Omdat het aantal verbetervoorstellen groot is was het lastig om het verhaal als een geheel te schrijven. De verbetervoorstellen heb ik hierdoor in verschillende categorieën ingedeeld.
7. Implementatieplan
Bij het implementatieplan geldt hetzelfde als bij de verbetervoorstellen: doordat het aantal voorstellen groot is was het lastig om één verhaal te maken. Het implementatieplan heb ik toen verdeeld in een algemeen gedeelte, gevolgd door de opzet van de gecategoriseerde verbetervoorstellen.

Bijlage 2: Definitieve opdracht

1. Situatiebeschrijving

Heijmans Vastgoedontwikkeling heeft het concept Wenswonen ontwikkeld. Volgens het concept Wenswonen kunnen bewoners met een interactief computerprogramma (de woonplanner) hun eigen woning samenstellen. Wenswonen is een vorm van consumentgericht ontwikkelen.

Met het concept Wenswonen wil Heijmans:

4. Inspelen op de toenemende vraag van de koper om aan zijn individuele wensen uiting te geven
5. Inspelen op de ontwikkelingen van de gemeente (het rijk)
6. Haar concurrentiepositie vergroten

Na het eerste project in Zaltbommel is het tweede project van Wenswonen in 2004 en 2005 in Almere opgeleverd. De naam van dit project is 3T. Inmiddels is het concept Wenswonen in verschillende plaatsen in ontwikkeling of in verkoop.

Door het concept Wenswonen vinden er veranderingen plaats in de organisatie. Heijmans wil Wenswonen op grote schaal gaan toepassen. Het ontwikkelingsproces wordt binnen Heijmans verder geoptimaliseerd en gestandaardiseerd.

2. Opdrachtomschrijving

De afstudeeropdracht die bij Heijmans Vastgoedontwikkeling wordt uitgevoerd bestaat uit een onderzoek naar:

- consumentgericht ontwikkelen en het concept Wenswonen, deze onderwerpen worden algemeen beschreven.
- de ervaringen van de kopers van het Wenswonen project 3T in Almere.
- de gevolgen van het concept Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie.
- de gevolgen van consumentgericht ontwikkelen op de belangrijkste actoren in de omgeving.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek en een vergelijking met de theorie, de doelstellingen en een benchmark volgen verbetervoorstellen en een implementatieplan.

3. Probleemstelling

De directie van Heijmans Vastgoedontwikkeling wil meer inzicht in de gevolgen van het concept Wenswonen in de organisatie, bij de kopers en in de omgeving om te weten waar verbeteringen in het concept mogelijk zijn.

4. Deelvragen

De deelvragen zijn afgeleid uit de probleemstelling. Als er antwoord gegeven kan worden op deze vragen, dan kan de probleemstelling worden opgelost.

1.	Wat voor organisatie is Heijmans?	Hoofdstuk 1 Bedrijfsbeschrijving
2.	Plan van aanpak	Hoofdstuk 2 Plan van aanpak
3.	Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?	Hoofdstuk 3 Onderzoek
4.	Wat is consumentgericht ontwikkelen? Wat is Wenswonen?	Hoofdstuk 4 Consumentgericht ontwikkelen en Wenswonen

5.	Welke gevolgen heeft het concept Wenswonen op de klantgerichtheid van de organisatie? • Marktonderzoek • Projectontwikkeling • Verkoop Hoe wordt het concept door de koper ervaren? • Welke keuzes maken de kopers? • Welke doelgroep maakt bepaalde keuzes? • Hoe worden de keuzemogelijkheden en het concept door de kopers ervaren? Welke gevolgen heeft consumentgericht ontwikkelen op de belangrijkste actoren in de omgeving? • Gemeente • Architect • Makelaar • Concurrenten	Hoofdstuk 5 Resultaten onderzoek
6.	Toegang tot relevante literatuur • Vergelijking met doelstellingen Wenswonen • Vergelijking met de theorie • Vergelijking met één benchmark	Hoofdstuk 6 Vergelijking met doelstellingen, theorie en benchmark
7.	Op welke manieren kan het concept Wenswonen verbeterd worden?	Hoofdstuk 7 Verbetervoorstellen
8.	Op welke manier kunnen de verbeteringen geïmplementeerd worden bij Heijmans?	Hoofdstuk 8 Implementatieplan

5. Randvoorwaarden

- Het afstudeerproject wordt op 21 juli bij Heijmans afgerond
- De bedrijfsgegevens mogen niet doorgegeven worden aan derden.
- Heijmans zal informatie en tijd ter beschikking stellen, zoveel als nodig wordt geacht om het afstudeerproject uit te voeren.

6. Afbakening van de opdracht

- ^w Het onderzoek richt zich op het planproces van Heijmans Vastgoedontwikkeling.
- Intern wordt de rol van de marktonderzoeker, de projectontwikkelaar en de verkoopmedewerker onderzocht.
- Extern wordt de rol van de gemeente, de architect en de makelaar onderzocht.
- De schriftelijke enquête wordt gehouden bij de bewoners van het Wenswonen project 3T in Almere.

7. Interdisciplinaire aspecten

- **Procesmanagement**
Het planproces wordt in kaart gebracht. Er wordt onderzocht wat voor invloed de gevolgen in de organisatie, de koper en de omgeving op het planproces hebben.
- **Marketing**
Er wordt bekeken hoe Heijmans beter kan inspelen op de wensen van de koper.
- **Bouwtechniek**
De ontwikkelde keuzemogelijkheden in het ontwerp worden in kaart gebracht.
- **Management en organisatie**
Er wordt onderzocht welk effect het concept Wenswonen heeft op de klantgerichtheid van de organisatie. Ook wordt bekeken wat voor invloed de oplossingen hebben op de structuur en de cultuur van Heijmans.
- **Communicatie**
De communicatiestroom tussen Heijmans en de koper wordt in kaart gebracht.

8. Activiteitendiagram

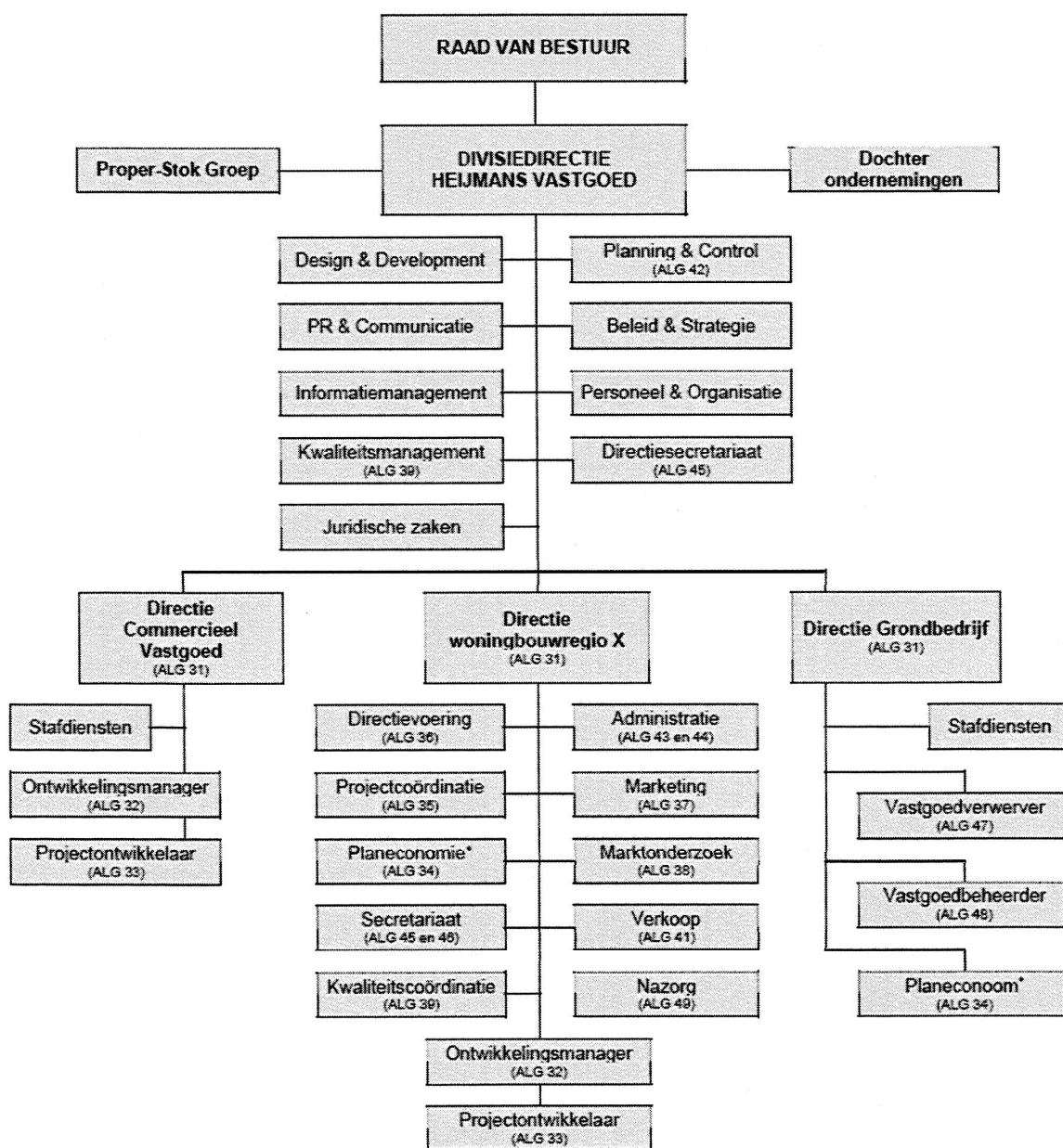
		wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk	wk
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Fase	Activiteiten	13-mrt	20-mrt	27-mrt	3-apr	10-apr	17-apr	24-apr	1-mei	8-mei	15-mei	22-mei	29-mei	5-jun	12-jun	19-jun	26-jun	3-jul	10-jul	17-jul
Planningfase	Opstellen plan van aanpak																			
	Literatuuronderzoek																			
Onderzoeksfase	Interviews en waarnemingen van het huidige planproces																			
	Onderzoek huidige bewoners																			
	Inventariseren van problemen																			
Definiëringfase Huidige situatie	Het in kaart brengen van het huidige situatie																			
	Het structureren van de problemen																			
Analysefase	Analyse van de huidige situatie																			
Ontwerpfase	Ontwerpvoorstellen opstellen																			
Realisatiefase	Implementatieplan opstellen																			
Rapportage	Rapportage																			
Presentatie	Presenteren binnen Heijmans																			
Evaluatiefase	Evaluatie met stagebegeleider																			
Afstudeerzitting	Augustus 2006																			

9. Mijlpalenplanning

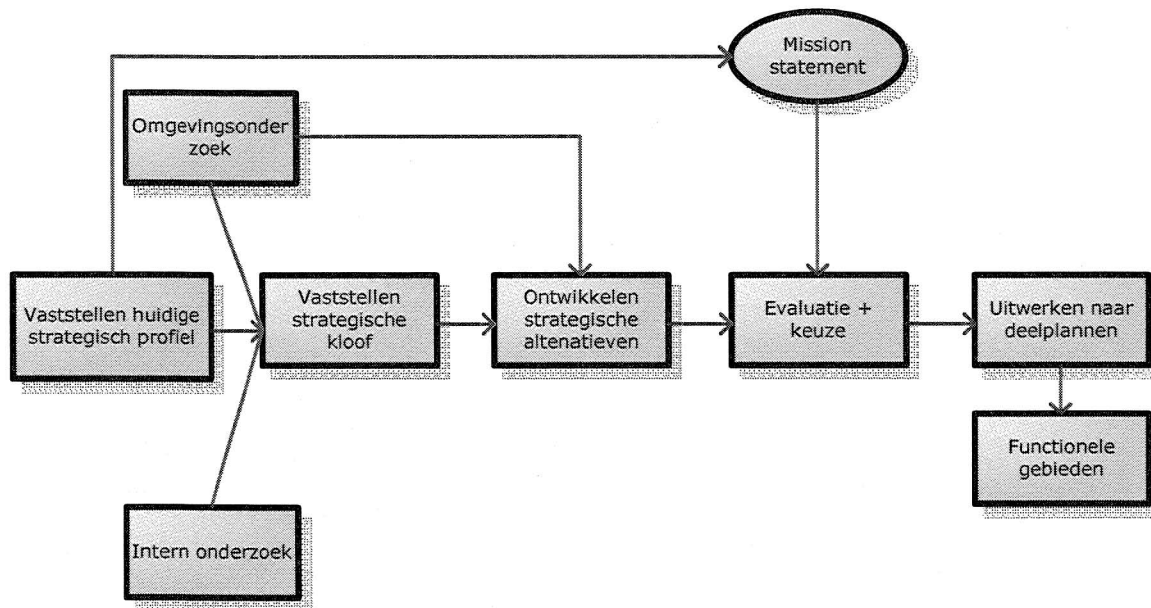
Activiteit	Datum
Startdatum afstuderen	13-03-2006
Inleveren afstudeercontract	19-05-2006
Inleveren conceptversie scriptie (80%)	23-06-2006
Inleveren definitieve scriptie	21-07-2006

Bijlage 3: Organogram

Organogram



Bijlage 4: Model strategieformulering



Met behulp van het strategie formuleringsmodel kan men redelijk snel tot een goed inzicht in van belang zijnde ontwikkelingen komen. Zo nodig zullen aanpassingen en verbeteringen in het tot dan toe gevoerde bedrijfsbeleid worden aangebracht. Een eerste stap is het vaststellen van het huidige strategische profiel. Doel hiervan is het maken van een korte karakteristiek van het bedrijf, de productie, de markten, enzovoort. Het is het vaststellen van de huidige situatie. Het startpunt als het ware, van waaruit de nieuwe strategie moet worden uitgestippeld. Twee volgende stappen kunnen gelijktijdig of na elkaar gezet worden. Deze zijn het omgevingsonderzoek het interne onderzoek (sterke en zwakke punten). Dit is de zogenoemde SWOT analyse: 'Strengths, Weaknesses, Oppotunities en Threats'. Met deze twee stappen wordt inzicht verkregen in de externe en interne pijlers waarop de te ontwikkelen strategie moet komen te rusten. Indien de resultaten van de drie gezette stappen met elkaar in verband worden gebracht, kan men de vraag beantwoorden of de organisatie in de (nabije) toekomst in de continuïteit bedreigd wordt, met andere woorden of er sprake is van een strategische kloof. Als dit het geval is zal er gezocht worden naar alternatieven om deze kloof te dichten. Nuttige informatie bij het zoeken naar nieuwe mogelijkheden is te putten uit de resultaten van het omgevingsonderzoek en het sterke en zwakte onderzoek. Daarna zullen de alternatieven op hun gevolgen geëvalueerd worden, waarbij deze getoetst worden aan de bestaande doelstellingen en aan een aantal specifieke strategische criteria. Een laatste stap na de keuze van het alternatief is het uitwerken van het strategisch alternatief naar deelplannen voor verschillende gebieden, zoals inkoop, productie, financiën, personeel, enzovoort.

Bijlage 5: Enquête kopers

Uw keuzes met betrekking tot de woning

1. Wat vond u van het aanbod aan keuzemogelijkheden?

		slecht	voldoende			goed
Volume	(woningbreedte en aantal verdiepingen)	1	2	3	4	5
Plattegronden: begane grond	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Plattegronden: verdieping(en)	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: begane grond	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: verdieping(en)	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelkleur + materiaal		1	2	3	4	5
Accessoires	(uitbouw, serre, luifel, balkon)	1	2	3	4	5

2. Wat vond u van het aantal keuzemogelijkheden?

		te weinig	voldoende			te veel
Volume	(woningbreedte en aantal verdiepingen)	1	2	3	4	5
Plattegronden: begane grond	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Plattegronden: verdieping(en)	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: begane grond	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: verdieping(en)	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelkleur + materiaal		1	2	3	4	5
Accessoires	(uitbouw, serre, luifel, balkon)	1	2	3	4	5

3. In welke mate vond u het aantal keuzemogelijkheden overzichtelijk?

		slecht	voldoende			goed
Volume	(woningbreedte en aantal verdiepingen)	1	2	3	4	5
Plattegronden: begane grond	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Plattegronden: verdieping(en)	(indelingsmogelijkheden)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: begane grond	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelindeling: verdieping(en)	(deuren en raamkozijnen)	1	2	3	4	5
Gevelkleur + materiaal		1	2	3	4	5
Accessoires	(uitbouw, serre, luifel, balkon)	1	2	3	4	5

4. Hoe bent u tot een definitieve keuze gekomen? (graag belanarijkste keuze weergeven)

- ☐ Alle plattegronden doorlopen
☐ ik wist meteen wat ik wilde
☐ Advies van de begeleidende makelaar
☐ Advies van de verkoopadviseur van Heijmans
☐ Advies vrienden / familie
☐ Anders, namelijk:

5. In welke mate waren de volgende punten doorslaggevend voor de koop van de woning?

	helemaal niet		neutraal		helemaal
De prijs van de woning	1	2	3	4	5
Mogelijkheden om naar eigen wens de woning samen te stellen	1	2	3	4	5
Locatie (ligging, voorzieningen in omgeving)	1	2	3	4	5
De uitstraling van de woning (architectuur)	1	2	3	4	5
Het woningaanbod elders voldeed niet aan mijn wensen	1	2	3	4	5
De periode (datum) van oplevering	1	2	3	4	5
Anders, namelijk:	1	2	3	4	5

6. In welke mate hebben de volgende punten invloed gehad op het samenstellen van uw woning?

	weinig		neutraal		veel
Huidige samenstelling van het huishouden	1	2	3	4	5
Toekomstige samenstelling van het huishouden	1	2	3	4	5
De prijs van de keuzemogelijkheden	1	2	3	4	5
Hobby's	1	2	3	4	5
Werk	1	2	3	4	5
Keuze van andere bewoners	1	2	3	4	5
Anders, namelijk:	1	2	3	4	5

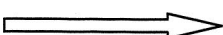
7. Kunt u aangeven welke **drie** keuzemogelijkheden voor u het belangrijkste waren?
(De letters kunt u in de vakjes plaatsen)

1	
2	
3	

- A Kavel bepalen
- B Volume bepalen
- C Plattegrond bepalen
- D Gevelindeling bepalen
- E Gevelkleur + materiaal bepalen
- F Accessoires (uitbouw, serre, luifel, balkon)

8. Had u achteraf andere keuzes willen maken?

☐ Nee, ik ben tevreden

☐ Ja  Wat had u willen veranderen?

☐ Volume

☐ Gevelindeling

☐ Accessoires

☐ Plattegrond

☐ Gevelkleur + materiaal

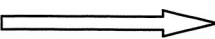
☐ Anders, nl.

9. Welke keuzes heeft u gemaakt met betrekking tot het meerwerk?

Mijn keuze:				Waarom heeft u de andere opties niet gekozen?		
	standaard	laten vervallen	showroom	in verband met aanbod	in verband met hoge prijs	anders, namelijk:
Keuken						
Sanitair						
Verwarming						
Tegels						
Radiatoren						

10. Is de woning geworden zoals u had verwacht?

☐ Ja, de woning voldoet aan mijn verwachtingen

☐ Nee  **Waarom niet?**

.....

.....

Beoordeling Wenswonen® project

11. Hoe heeft u de volgende onderwerpen ervaren?

	slecht		voldoende		goed	
De duidelijkheid en volledigheid van de informatiefolder	1	2	3	4	5	
De ondersteuning van het keuzeproces door de Woonplanner® (cd-rom)	1	2	3	4	5	
De gebruiksvriendelijkheid van de Woonplanner® (cd-rom)	1	2	3	4	5	
De begeleiding door Heijmans tijdens het keuzeproces	1	2	3	4	5	
De begeleiding door de makelaar tijdens het keuzeproces	1	2	3	4	5	
De begeleiding in de showroom: sanitair en centrale verwarming	1	2	3	4	5	nvt
De begeleiding in de showroom: keuken en tegelwerk	1	2	3	4	5	nvt
De oplevering van mijn woning	1	2	3	4	5	
De afhandeling van klachten	1	2	3	4	5	nvt

Hoe beoordeelt u de volgende stellingen?

	helemaal oneens		neutraal	helemaal mee eens		
Mijn burens hebben een woning samengesteld dat qua uiterlijk goed op mijn woning aansluit	1	2	3	4	5	
Ik ben extra trots op de woning omdat ik deze zelf mocht samenstellen	1	2	3	4	5	
Ik vind het concept Wenswonen® vernieuwend	1	2	3	4	5	
Het uiterlijk van de wijk is geworden zoals ik had verwacht	1	2	3	4	5	%

Toekomst Wenswonen®

Om het wenswonen-concept verder te ontwikkelen is het van belang te weten welke producten en diensten Heijmans naast de woning in de toekomst kan aanbieden.

12. Als onderstaande mogelijkheden waren aangeboden, welke zijn voor u het meest en het minst belangrijk? (rekening houdend met een meerprijs)

- A Inrichting van de tuin
- B Inrichting van de woonomgeving
- C Energie en milieu (o.a. gebruik duurzame materialen)
- D Zorg (o.a. oproep meldkamer)
- E Veiligheid (o.a. inbraakbeveiliging)
- F Communicatie (o.a. hightech, Internet, televisie en telefoon)
- G Comfort (o.a. eenvoudige bediening verlichting, temperatuurregeling)
- H Hypotheek- en/of verzekeringspakketten

Drie meest belangrijke mogelijkheden	1	
	2	
	3	

Drie minst belangrijke mogelijkheden	1	
	2	
	3	

Heeft u tips of ideeën over aanvullende producten of diensten die **Heijmans** kan aanbieden?

.....

.....

.....

13. **Heeft** u nog andere opmerkingen met betrekking tot het wenswonen@-concept?

.....

.....

.....

.....

.....

Achtergrondinformatie

De **volgende vragen** zijn bedoeld om meer inzicht te krijgen in de achtergronden van de bewoners van het Wenswonen[®]-concept.

- 9 Wat is uw adres?
- 9 Uit hoeveel personen bestaat uw huishouden? volwassenen en kinderen
- 9 Wat is uw leeftijd?
- 9 en van uw eventuele partner?
- 9 en van uw eventuele **kind(eren)**?

Vanuit welke woonsituatie kocht u de woning?

- ☐ Ouderlijk huis
- ☐ Huurwoning
- ☐ Koopwoning

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ LBO ☐ MBO ☐ HBO ☐ WO
- ☐ MAVO ☐ HAVO ☒ VWO ☐ overig

Wat is het totale bruto inkomen van uw huishouden?

- ☐ Minder dan € 10.000,- per jaar
- ☐ € 10.000,- tot € 20.000,- per jaar
- ☐ € 20.000,- tot € 30.000,- per jaar
- ☐ € 30.000,- tot € 40.000,- per jaar
- ☐ € 40.000,- tot € 50.000,- per jaar
- ☒ € 50.000,- of meer per jaar

Tweeverdiener?

☐ ja ☐ nee

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 6: Voorbeeld Vinex locatie



Bijlage 7: Zeven benaderingen van consumentgericht ontwikkelen

De zeven benaderingen van Consumentgericht bouwen verschillen in de mate waarin de consument invloed heeft, en hoe ontwikkelaar en bouwer dit organiseren. Elke benadering heeft consequenties voor organisatie, processen, communicatie met de consument en samenwerking met leveranciers en onderaannemers.

Traditioneel (A) en Begeleid kopen en huren (B) Bij benaderingen A en B kiest de consument via keuzelijsten meer- en minderwerk. Bij benadering B zijn ook individuele opties mogelijk. De communicatie verloopt schriftelijk (A) of mondeling (B).

Projectonafhankelijke afspraken (C) De consument kiest uit vaste en vrije opties. Hij wordt intensief begeleid bij het keuzeprocess. Door projectonafhankelijke afspraken met leveranciers en onderaannemers kan de ontwikkelaar de consument zeer snel (binnen een dag) informeren over de financiële consequenties van zijn keuzes. Bovendien komt zo een breed assortiment beschikbaar voor de consument, met concurrerende prijzen voor de materialen én voor de montage. Alle communicatie verloopt via een vast aanspreekpunt.

Configuratiebenadering (D) De configuratiebenadering maakt het mogelijk om de consument een zeer groot aantal keuzemogelijkheden te bieden ten aanzien van volume en indeling. De architect werkt met de aannemer een groot aantal basisvarianten en opties uit. De communicatie verloopt gestructureerd en duidelijk, doordat in een beperkt aantal configuraties een groot aantal mogelijkheden is gebundeld. De samenhang tussen de mogelijke keuzes wordt bewaakt door een begeleider (front office) of een systeem (de configurator). Vérgaande samenwerking tussen ontwikkelaar en bouwer garandeert de uitvoerbaarheid en zorgt voor duidelijkheid over de totaalprijs van de samengestelde woning.

Flexibel bouwen en wonen (E) Het bouwconcept stelt de consument in staat om in een relatief laat stadium zijn keuzes te maken. De rol van de architect is gesplitst tussen 'binnen' en 'buiten'. Marktonderzoek leidt tot definitie van basisvarianten en optiepakketten. Aannemer en leveranciers maken als co-makers vaste afspraken over informatie-uitwisseling, bouwmethodiek, prijzen en deadlines.

De Huizenwinkel (F) De bouwer heeft de regie over de ontwikkeling. Zo weet de consument dat zijn wensen uitvoerbaar zijn. Alle keuzemogelijkheden zijn vooraf volledig uitgewerkt en voorzien van prijzen. De architect is vooral tekenaar. De consument kan rekenen op een intensieve begeleiding tijdens het keuzetraject. De bouwer heeft met zijn co-makers vaste afspraken gemaakt over prijzen, levertijden en kwaliteit. Alle varianten en onderdelen van de woning zijn op één plaats te zien (de huizenwinkel), waar de optant direct duidelijkheid krijgt over prijs en levering van de gekozen woning.

Integrale aanpak (G) Alle keuzemogelijkheden, configuraties, modules, prijzen en werkwijzen zijn vooraf uitgewerkt met vaste co-makers. De medewerkers van het front office hebben toegang tot alle relevante informatie voor de consument. De werkprocessen van alle betrokkenen, van architect t/m installateur, zijn op elkaar afgestemd. Praktijkkennis wordt verzameld, beheerd en steeds opnieuw gebruikt. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van prefab onderdelen, met duidelijke afspraken over specificaties, bestelling, logistiek en montage. Dankzij de integrale, industriële aanpak is de bouwtijd kort. De gestandaardiseerde (deels geautomatiseerde) informatie uitwisseling voorkomt fouten.

Bijlage 8: Procesomschrijving ontwikkelingsproces

planproces huidige situatie		
Fase 1: basisdocument		
Input	Werkzaamheden	Output
Input vanuit werving	- Vastleggen randvoorwaarden - Vastleggen en opstellen: - Marktonderzoek - Planologische status - RO procedure - Grondstatus - Juridische en fiscale status - Businessplan - Opstellen budget programma van eisen - Opstellen faseverslag - Goedkeuring faseverslag	Faseverslag: basisdocument

planproces huidige situatie		
Fase 2: Programma van Eisen		
Input	Werkzaamheden	Output
Faseverslag basisdocument	- Vastleggen ontwerpeisen - Selectie adviseurs en bouwteam - Opstellen stichtingskosten en planning - Opstellen budget voor fase: voorlopig ontwerp - Opstellen faseverslag - Goedkeuring faseverslag	- Ontwerpeisen - Faseverslag: programma van eisen

planproces huidige situatie		
Fase 3: Voorlopig ontwerp		
Input	Werkzaamheden	Output
- Faseverslag: programma van eisen - Ontwerpeisen	1. Samenstellen van een bouwteam (HVH en HB) 2. Vervaardigen van Voorlopig ontwerp 3. Het VO toetsen aan: • Ontwerpeisen • Stichtingskosten • Planning 4. Beoordeling Q-team 5. Toetsen bij welstand (gemeente) 6. Opstellen van budget voor fase: definitief ontwerp 7. Opstellen faseverslag 8. Goedkeuring faseverslag	- Voorlopig ontwerp: Bestaande uit: (Wenswonen) - basiswoningen - modules (uitbreidingsmogelijkheden) - componenten (gevel en plattegrondindelingen) - kavelmogelijkheden - woonwensen - Faseverslag: voorlopig ontwerp

planproces huidige situatie		
Fase 4: Definitief ontwerp		
Input	Werkzaamheden	Output
- Faseverslag: voorlopig ontwerp - Voorlopig ontwerp	1. Vervaardigen definitief ontwerp en vaststellen aanneemsom 2. Toetsen aan: • voorlopig ontwerp • stichtingskosten • planning • PE 3. Beoordeling Q-team* 4. Toetsen bij welstand (gemeente) 5. Opstellen budget bestekfase 6. Opstellen faseverslag 7. Goedkeuring faseverslag 8. Indienen bouwaanvraag bouwvergunning	- Definitief ontwerp Bestaande uit: (Wenswonen) - basiswoningen - modules (uitbreidingsmogelijkheden) - componenten (gevel en plattegrondindelingen) - kavelmogelijkheden - woonwensen - Faseverslag: definitief ontwerp - Bouwaanvraag

planproces huidige situatie		
Fase 5: Bestek		
Input	Werkzaamheden	Output
- Faseverslag: Definitief ontwerp - Definitief ontwerp - Bouwvergunning	- Vervaardigen bestek - Toetsen aan: - Bouwvergunning - Verkoopdocumenten - Stichtingskosten - Planning - Definitief ontwerp - A.O.K opstellen - Toetsing aan stichtingskosten - Tussentijdse projectevaluatie - Opstellen budget fase: oplevering en afronding - Opstellen faseverslag - Goedkeuring faseverslag - Tekenen A.O.K	- Bestek en tekeningen B Concept A.O.K - Rapport tussentijdse projectevaluatie - Faseverslag: bestek - A.O.K

planproces huidige situatie		
Fase 6: Oplevering en afronding		
Input	Werkzaamheden	Output
- Faseverslag bestek - Contractstukken en overige documenten - Klacht	- Overdracht documenten aan directievoerder* - Realiseren - Opleveren van vastgoed - Opname na onderhoudsperiode - Administratieve afhandelingen en archivering - Eventuele klachten en geschillen afhandelen - Afronden klantenwaarderings-onderzoek - Projectevaluatie - Opstellen eventuele financiële reservering nazorg - Opstellen faseverslag - Goedkeuring faseverslag	- Bouwverslagen - Proces verbaal van oplevering - Opleveringsoverzicht - Klachtenoverzicht - Klantenwaarderings-onderzoek - Rapport projectevaluatie B Faseverslag: oplevering en afronding

Bijlage 9: Actor per verbetervoorstel

Klantgericht onderzoek

	Uitvoeren
woningmarktonderzoek	Uitbesteden
Direct marketing: - informatie over project - (digitaal) informatieblad - Andere projecten Heijmans	Verkoopafdeling Marketingafdeling Verkoopafdeling
Klantenpanel	Ontwikkelaar + verkoop
Ervaringen keuzeproces	Projectgroep Wenswonen
Ervaringen kopers (keuzeproces + bouw en oplevering)	Projectgroep Wenswonen
Nieuw aanbod	Verkoopafdeling
Marketing informatiesysteem	Heijmans breed / marketingafdeling

Doorontwikkeling

	Uitvoeren
Doelgroepgericht ontwikkelen	Ontwikkelaar
Veel gemaakte keuzes afstemmen op de markt	Projectgroep Wenswonen
Meer varianten eerste en tweede verdieping	Ontwikkelaar
3D tekeningen en meubelplanner	Projectgroep Wenswonen
De woonplanner op Internet	Projectgroep Wenswonen
Het aanbieden van meer en minderwerk in de woonplanner	Projectgroep Wenswonen
Aanvullende producten en diensten	Projectgroep Wenswonen
IFD-bouw	Heijmans Bouw

Onderzoek naar omgeving

	Uitvoeren
Concurrentieanalyse en ontwikkelingen CO	Marketingafdeling

Bereikbaarheid en nazorg

	Uitvoeren
Bereikbaarheid	Heijmans breed
Nazorg	Afdeling nazorg