

Van Woningverhuurder naar Aanbieder van Woongenot

de strategische mogelijkheden en beperkingen van
de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Technische Universiteit Eindhoven, op gezag van
de Rector Magnificus, prof.dr. R.A. van Santen,
voor een commissie aangewezen door het College
voor Promoties in het openbaar te verdedigen op
maandag 24 maart 2003 om 16.00 uur

door

Patrick Jan Cornelis Dogge

geboren te Dongen

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotoren:

prof.ir. W.G. Keeris MRICS
en
prof.dr. M.G.M. Wetzels

Omslag ontwerp
Foto omslag
Druk

Tekenstudio Faculteit Bouwkunde
Patrick Dogge
Universiteitsdrukkerij Technische Universiteit Eindhoven

ISBN 90-6814-571-1

© 2002, Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bouwkunde,
Capaciteitsgroep Stedebouw en de auteur Patrick Dogge

Voorwoord

In tegenstelling tot andere vakgebieden heeft het in de vastgoedsector lang geduurd voordat het belang van dienstverlening in het algemeen en de mogelijkheden van additionele diensten in het bijzonder werden onderkend. Enkele jaren geleden, toen de woningmarkt ontspande en de concurrentie toenam, kregen verhuurders belangstelling voor verbetering en uitbreiding van hun dienstenaanbod. Onderzoek naar de effecten van diensten in de vastgoedsector was echter schaars.

Reeds in de zomer van 1994 werd mijn eigen interesse gewekt voor dienstverlening in relatie tot vastgoed toen ik, in het kader van mijn afstudeerscriptie, de relatie tussen de tevredenheid van huurders met hun woonsituatie en de tevredenheid met de dienstverlening van een verhuurder in beeld bracht. Toen in december van 1997 de mogelijkheid kwam om te starten met een promotieonderzoek naar de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie van verhuurders, nam ik deze uitdaging met veel plezier aan.

Het uitvoeren van een promotieonderzoek is in de praktijk echter een ingewikkelder proces gebleken dan ik vooraf had verwacht. Soms maak je maanden nauwelijks progressie. Soms moet je zelfs een paar stappen terug doen, waardoor je het gevoel krijgt dat veel werk voor niets is geweest. Gelukkig zijn er ook momenten waarop de stukjes plotseling op hun plaats vallen en het ineens erg vlot gaat. En dan na vijf jaar is het proefschrift dan toch gereed.

Ik ben erg blij dat het is gelukt. Ik had wellicht voortijdig de handdoek in de ring gegooid, wanneer ik niet de steun had gehad van velen. Ik ben hen allen veel dank verschuldigd.

Op de eerste plaats prof.ir. W.G. Keeris MRICS, mijn eerste promotor, die vele uren investeerde in de begeleiding gedurende het gehele onderzoekstraject. Altijd was hij bereid zich in de details van het onderzoek te verdiepen en mij bij te sturen waar dat nodig was. De watervallen van deskundig commentaar van de heer Keeris deden mij soms duizelen, maar waren veel vaker een belangrijke bron van inspiratie.

Dan prof.dr. M.G.M. Wetzels, mijn tweede promotor, die het laatste anderhalf jaar intensief bij het onderzoek was betrokken. Hij gaf mij het vertrouwen dat ik marketingtheorieën op een juiste wijze toepas binnen de vastgoedsector en loodste mij tijdens de leerzame begeleidingssessies langs de valkuilen van *Structural Equation Modeling*.

Prof.dr. H. Priemus wil ik hartelijk bedanken voor zijn uiterst nuttige commentaar en suggesties in de eindfase van het onderzoek.

Heel veel dank ben ik verschuldigd aan drs. J.J.A.M. Smeets. Jos creëerde voor mij de ideale omstandigheden om te promoveren, door mij de kans te geven het promoveren te combineren met het verrichten van onderzoek binnen Stichting Interface. Bovendien was Jos de perfecte sparringpartner; altijd bereid zijn kritische maar opbouwende commentaar te leveren.

Ook wil ik mijn collega's, (schoon)familie en vooral mijn moeder bedanken voor alle steun die ik in de afgelopen jaren heb gekregen en de interesse die zij altijd in mijn onderzoek hebben getoond.

Ten slotte ben ik heel veel dank verschuldigd aan mijn echtgenote Inge. Zij heeft een engelengeduld moeten opbrengen. Ik heb haar met name het laatste jaar niet de aandacht kunnen geven die zij verdient. Toch was zij er altijd om me te steunen in tijden dat het minder ging en om met me te vieren in goede tijden. Zonder Inge was dit proefschrift er nooit gekomen.

Patrick Dogge

December 2002

Inhoud

Voorwoord

Hoofdstuk 1:

Inleiding

Woningverhuurders: 'vastgoedintensieve' dienstverleners

1.1	Inleiding	1
1.1.1	<i>Het belang van dienstverlening in de woningverhuursector</i>	1
1.1.2	<i>Woningverhuurders: 'vastgoedintensieve' dienstverleners</i>	3
1.1.3	<i>De service-profit-chain als conceptueel kader</i>	8
1.2	Probleem- en doelstelling	9
1.3	Aanpak onderzoek en opbouw dissertatie	10

Hoofdstuk 2:

De woningverhuursector

Een beschrijving van de non-profit en de profit huursector

2.1	Inleiding	15
2.2	Opbouw en omvang van de huursector	17
2.3	Woningvoorraad en het gebruik	18
2.4	Historisch kader	20
2.5	Het werkdomein en andere institutionele randvoorwaarden	23
2.6	Kansen en bedreigingen voor de huursector	29
2.7	Implicaties voor de verhuurder	33

Hoofdstuk 3:

Naar een marktgerichte benadering van woningverhuur en –beheer

Strategische opties op ondernemingsniveau

3.1	Inleiding	35
-----	-----------	----

3.2	De marktpositie: concurrentie op verschillende niveaus	35
3.3	Marktgerichtheid	37
3.4	De service-profit-chain	41
	3.4.1 <i>Deskundigheid, tevredenheid, loyaliteit en productiviteit van medewerkers</i>	42
	3.4.2 <i>Externe service quality</i>	42
	3.4.3 <i>Klantwaarde</i>	47
	3.4.4 <i>Satisfactie (klanttevredenheid)</i>	49
	3.4.5 <i>Loyaliteit</i>	52
	3.4.6 <i>Inkomstengroei / winstgevendheid / overleven</i>	54
3.5	Concurrentiestrategieën	55
	3.5.1 <i>Missie, visie en ondernemingsdoelstellingen</i>	55
	3.5.2 <i>Generieke strategieën</i>	57
	3.5.3 <i>Keuze voor een concurrentiestrategie</i>	62
3.6	Relatiemarketing	63
3.7	Implicaties voor de verhuurder	66

Hoofdstuk 4:

Het product ontleed

Aanknopingspunten voor investeringen

4.1	Inleiding	67
4.2	Productniveaus	67
4.3	De verschillende typen diensten van woningverhuurders	69
	4.3.1 <i>Kerndienst</i>	70
	4.3.2 <i>Hulpdiensten, -goederen en -omgeving</i>	70
	4.3.3 <i>Additionele diensten en -goederen</i>	73
4.4	Kwaliteit van het product van verhuurders	75
	4.4.1 <i>Persoonlijke behoeften</i>	75
	4.4.2 <i>Kwaliteitsdimensies en -aspecten van het product van verhuurders</i>	78
4.5	Implicaties voor de verhuurder	82

Hoofdstuk 5:

Inzicht in klanttevredenheid en de relatie met loyaliteit

Een empirische studie naar de kritische aspecten van het basisproduct in de tevredenheid van de klant en de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit

5.1	Inleiding	87
5.2	Conceptueel model	87

5.3	Methode van onderzoek	89
5.3.1	<i>De enquête</i>	89
5.3.2	<i>Data-analyse</i>	92
5.4	De resultaten	93
5.4.1	<i>Huurders van eengezinswoningen</i>	93
5.4.2	<i>Huurders van meergezinswoningen</i>	98
5.5	Interpretatie van de resultaten	103
5.6	Implicaties voor de verhuurder	108

Hoofdstuk 6:

Aanpassing van het dienstenaanbod als strategische optie

Inbedding van het dienstenaanbod in het strategisch voorraadbeleid van verhuurders

6.1	Inleiding	111
6.2	De strategische mogelijkheden van additionele diensten	112
6.2.1	<i>Het vasthouden van klanten met additionele diensten</i>	112
6.2.2	<i>Welke diensten zijn geschikt als additionele diensten?</i>	113
6.2.3	<i>Voorwaarden voor succes met additionele diensten</i>	118
6.3	Strategisch voorraadbeleid	120
6.4	Informatie nodig voor het maken van strategische keuzes	127
6.4.1	<i>Externe informatie</i>	128
6.4.2	<i>Interne informatie</i>	128
6.5	Klanttevredenheid als indicator voor de geschiktheid van 'aanpassing van het dienstenaanbod' als strategische optie	132
6.6	Strategische opties op markttechnisch complexniveau	135
6.7	Haalbaarheidscriteria voor de strategie 'uitbreiden dienstenaanbod'	141
6.8	Implicaties voor de verhuurder	144

Hoofdstuk 7:

Uitbreiding van het dienstenaanbod

Uitwerking van de strategie op het tactische niveau

7.1	Inleiding	147
7.2	Aanknopingspunten voor nieuwe diensten: thema's	147
7.2.1	<i>Reeds bestaande thematische aanknopingspunten voor nieuwe diensten</i>	148
7.2.2	<i>Behoeften en waarden als aanknopingspunt voor nieuwe diensten</i>	149

7.3	Belang van thema's en interesse in diensten rond de thema's	153
	7.3.1 <i>Methode van onderzoek</i>	153
	7.3.2 <i>De resultaten</i>	157
7.4	Interpretatie van de resultaten	162
	7.4.1 <i>Veiligheid</i>	162
	7.4.2 <i>Gemak</i>	164
	7.4.3 <i>Zelfstandigheid</i>	165
	7.4.4 <i>(Keuze)vrijheid</i>	167
	7.4.5 <i>Voordeel</i>	169
	7.4.6 <i>Gezondheid</i>	170
	7.4.7 <i>Zekerheid</i>	171
7.5	Implicaties voor de verhuurder	173

Hoofdstuk 8:

Nieuwe diensten in de organisatie

Het ontwikkelen, implementeren en managen van diensten en de organisatorische randvoorwaarden voor succes

8.1	Inleiding	175
8.2	Het initiatief tot nieuwe diensten	176
8.3	De ontwikkeling van de nieuwe dienst	176
8.4	Het implementeren van de dienst	183
8.5	Servicemanagement	186
8.6	De organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten	191
	8.6.1 <i>De invloed van het functioneren van medewerkers op klanttevredenheid</i>	192
	8.6.2 <i>Interfunctionele samenwerking</i>	194
8.7	Implicaties voor de verhuurder	197

Hoofdstuk 9:

Samenvatting en conclusies

9.1	Inleiding	199
9.2	Samenvatting	200
9.3	Conclusies en aanbevelingen	211
9.4	Onderzoeksagenda	214
9.5	Slotbeschouwing	215

Referenties	217
--------------------	------------

Appendix I:	<i>Overzicht van de indicatoren voor de tevredenheid met het totale basisproduct</i>	233
Appendix II:	<i>Gedetailleerde resultaten confirmatorische factoranalyses voor huurders van eengezinswoningen</i>	239
Appendix III:	<i>Gedetailleerde resultaten tweede-orde-factormodel voor huurders van eengezinswoningen</i>	243
Appendix IV:	<i>Gedetailleerde resultaten confirmatorische factoranalyses voor huurders van meergezinswoningen</i>	245
Appendix V:	<i>Gedetailleerde resultaten tweede-orde-factormodel voor huurders van meergezinswoningen</i>	249
Appendix VI:	<i>Gedetailleerde resultaten analyse belang van en interesse in diensten rond verschillende thema's per klantsegment</i>	251
Appendix VII:	<i>Onderzoeksmodel</i>	265
Summary		267
Curriculum Vitae		277

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot_____

1

Inleiding

Woningverhuurders: 'vastgoedintensieve' dienstverleners

1.1 Inleiding

1.1.1 Het belang van dienstverlening in de woningverhuursector

Stond voor woningverhuurders in het verleden vooral het product 'de woning' centraal, nu komt langzaam maar zeker de klant meer centraal te staan. 'Van pand naar klant' wordt deze ontwikkeling door Aedes - vereniging van woningcorporaties (2001) genoemd. Met het centraal stellen van de klant neemt het belang van dienstverlening toe. Volgens Aedes zijn woningcorporaties zich aan het ontwikkelen van woningverstrekkers en –beheerders naar gesprekspartners, bemiddelaars en **dienstverleners**.

De markt voor huurwoningen is in het verleden altijd een aanbiedersmarkt geweest. Door het woningtekort ontbrak voor woningverhuurders de noodzaak om hun producten af te stemmen op behoeften en wensen van de klant; het product 'verkocht' zichzelf.

Dit had tot gevolg dat het verhuren en beheren van woningen, zowel in de non-profit als in de profit sector, vooral een product- en procesgerichte aangelegenheid was (onder andere Anderson *et al.* 1992). De organisatie en de processen binnen de organisatie waren (en zijn bij veel verhuurders nog altijd) gestructureerd rond het tastbare product 'de woning'. De woningen in het bezit van de verhuurder werden gezien als het uitgangspunt, waarbij per mutatie een passende huurder moest worden gezocht. Onderzoek naar wensen en behoeften was er nauwelijks. Over het algemeen leefde onder verhuurders de gedachte dat men wel wist wat goed was voor de klant. Dat geldt ook voor de dienstverlening van woningverhuurders. Deze bestond tot voor kort uit niet veel meer dan alle handelingen, activiteiten en werkzaamheden die hoogst noodzakelijk waren om per huurder het verhuurproces in gang te zetten, op gang te houden en aan het einde van de huurperiode weer stop te zetten. De dienstverlening is met andere woorden altijd gekoppeld geweest aan het verhuurproces en was nauwelijks bedoeld om waarde voor de klant aan het bestaande product toe te voegen.

Enkele belangrijke ontwikkelingen hebben in het afgelopen decennium bijgedragen aan toenemende concurrentie in de markt waarin woningverhuurders opereren. Als belangrijkste ontwikkelingen kunnen de verzelfstandiging van de sociale

huursector, de toenemende populariteit (en bereikbaarheid) van de koopsector en de toenemende diversificatie van woonvoorkeuren worden genoemd. Deze en andere ontwikkelingen, waarop in hoofdstuk twee uitgebreid wordt ingegaan, hebben ervoor gezorgd dat er, na vele decennia van woningnood, in delen van ons land evenwicht op de woningmarkt was ontstaan (Priemus 2000). In sommige woningmarkten – niet in de stedelijke woningmarkten – was reeds een verschuiving waarneembaar van een aanbodgestuurde markt richting een vraag-gestuurde markt.

De tendens van toenemende concurrentie heeft verhuurders min of meer gedwongen tot een meer marktgerichte benadering van hun activiteiten. Zij dienen strategieën te ontwikkelen waarmee zij hun marktpositie kunnen behouden en waar mogelijk kunnen verbeteren. Wat betreft hun woningvoorraad is strategisch denken en handelen voor een groot deel van de verhuurders niets nieuws. Door middel van strategisch voorraadbeleid trachten verhuurders hun woningvoorraad op kortere en op langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvraag en hun bedrijfsdoelen (van den Broeke 1998). Een achterliggende gedachte bij deze meer marktgerichte benadering van het verhuren en beheren, is dat men tracht de tevredenheid van huurders op korte en op lange termijn te optimaliseren. Een hoge mate van tevredenheid vergroot immers de kans dat een klant loyaler blijft (zie onder andere Hooley *et al.* 1998) en loyalere klanten verbeteren de marktpositie van een verhuurder (zie onder andere Heskett *et al.* 1994, 1997). Verhuurders zijn zich in de loop der jaren ook bewust geworden van het feit dat de tevredenheid van huurders niet alleen wordt bepaald door de kwaliteit van de woning en de woonomgeving, maar ook door de kwaliteit van diensten die verhuurders rond het verhuurproces aanbieden. Deze bewustwording blijkt bijvoorbeeld ook uit de toegenomen populariteit van het KWH-Huurlabel. De Stichting Kwaliteitszorg Woondiensten Huursector (hierna KWH genoemd) geeft een kwaliteitslabel uit aan woningcorporaties wier diensten voldoen aan de door de stichting opgestelde kwaliteitsnormen. Het in 1996 opgerichte KWH had in september 2002 reeds 145 deelnemende woningcorporaties.

Het blijft echter niet bij het tevreden houden van de klant door te voldoen aan normen. Vooral door te kijken naar andere vakgebieden wordt de woningverhuursector zich langzaam bewust van het feit dat verhuurders zich, door het aanbieden van diensten die niet direct noodzakelijk zijn voor het verhuurproces, wellicht kunnen onderscheiden van concurrenten in de woningmarkt. Door het aanbieden van deze zogenaamde additionele diensten zou men de tevredenheid van de klant verder kunnen verhogen, wat een positief effect kan hebben op de loyaliteit van de klant (zie onder andere Heskett *et al.* 1994, 1997, Wetzels 1998, Hennig-Thurau & Hansen 2000). Additionele diensten zouden kunnen bijdragen aan een intensivering en een verlenging van de relatie tussen verhuurder en klant. De precieze rol die dienstverlening in dat kader kan spelen, blijft echter tot dusver een grijs gebied. Van den Broeke (1998) stelt in zijn proefschrift: *“In de meeste beschouwingen blijft de dienstverlening achterwege. Dienstverlening wordt terecht niet gelijkgeschakeld met de fysieke ingrepen aan de*

woning, het huurprijsbeleid of het verhuurbeleid. Tegelijkertijd maakt de dienstverlening echter deel uit van de producten die de corporatie levert. Juist op het moment dat corporaties elkaar in deelsegmenten van de woningmarkt niet langer kunnen beconcurreren op kwaliteit of op huurprijs, zal de dienstverlening of service een belangrijke rol gaan spelen. Relevant cijfermateriaal ontbreekt overigens op dit punt.”

Hoewel de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van additionele diensten door woningverhuurders tot dusver niet of nauwelijks in beeld zijn gebracht, is er in de afgelopen jaren door verhuurders volop geëxperimenteerd met nieuwe, additionele diensten. Tot dusver is het aanbieden van die nieuwe, additionele diensten vooral een proces van *trial and error*. Zowel Aedes als de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna SEV genoemd) ondersteunen woningcorporaties in hun zoektocht naar een passend dienstenpakket voor hun (potentiële) huurders. Zo heeft Aedes onderzoek gedaan naar ‘de bindende kracht van woondiensten’ (Aedes 1999). In dat onderzoek worden voor verschillende diensten de potentiële interesse onder huurders en niet-huurders en de invloed daarvan op het voorgenomen verhuisgedrag in beeld gebracht. Verder richtte Aedes bijvoorbeeld het platform Woondienstenmarketing op, waarin veertig woningcorporaties de marktgerichte aanpak van het aanbieden van woondiensten verder uitwerken. SEV is in 2001 het experimentenprogramma Woonarrangementen gestart. Volgens SEV kiest de klant een woning bij een corporatie die hem de meest aantrekkelijke diensten aanbiedt. Hij kiest een woonarrangement dat bij hem past. In vier ‘laboratoria’ werken afgevaardigden van woningcorporaties, gemeentes en andere instellingen aan het tot stand komen van experimenten op het gebied van woonarrangementen. Behalve enkele publicaties over woonruimteverdeling en tussenvormen tussen huren en kopen, hebben deze experimenten tot dusver nog niet tot gepubliceerde resultaten geleid.

In deze dissertatie wordt getracht meer helderheid te brengen in de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie van verhuurders.

1.1.2 Woningverhuurders: ‘vastgoedintensieve’ dienstverleners

Woningverhuurders ontwikkelen zich dus langzaam van organisaties waarbij het tastbare product ‘de woning’ centraal stond naar meer op de klant gerichte organisaties, waarbij het belang van dienstverlening sterk lijkt toe te nemen. Voordat op de huidige positie van dienstverlening binnen het product van woningverhuurders wordt ingegaan, wordt allereerst het begrip dienstverlening afgebakend.

afbakening van het begrip dienstverlening

Van Dale geeft de volgende definitie van dienstverlening: “*het verlenen van diensten*”. ‘Dienstverrichting’ en ‘service’ zijn volgens Van Dale synoniemen van

het begrip dienstverlening. Het begrip dienst betekent volgens Van Dale onder andere *“handeling die men ten behoeve van iemand verricht”*.

Binnen de servicemarketingliteratuur wordt geen eenduidige definitie gegeven voor het begrip dienstverlening. Iets wat vrijwel alle definities echter gemeen hebben, is dat dienstverlening altijd gericht is op het belang van de klant. Een voorbeeld van een definitie van dienstverlening uit de servicemarketingliteratuur is de volgende (Grönroos 1990): *“A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems”*.

Ook in relatie tot woningverhuur en –beheer wordt er binnen de vakliteratuur geen eenduidige definitie gegeven voor het begrip dienstverlening. Hieronder worden enkele voorbeelden van definities op een rij gezet.

Van den Broeke (1992) geeft de volgende omschrijving van de dienstverlening die door woningcorporaties wordt geboden: *“activiteiten van de corporatie op sociaal, technisch en financieel gebied ten behoeve van huurders, verricht vanaf het moment van inschrijving als woningzoekende tot en met het beëindigen van het huurcontract. Deze activiteiten bestaan uit hulpverlening, informatieverstrekking en het verhelpen van klachten op sociaal, technisch en financieel gebied”*.

Pott & Smeets (1995) definiëren de dienstverlening van woningverhuurders als volgt: *“het geheel van kern-, hulp- en steundiensten die wat betreft toegankelijkheid, interactie en participatie in de verschillende fasen van het verhuurproces zijn afgestemd op de behoeften van de verschillende doelgroepen”*.

Keeris (2001) beschrijft de begrippen ‘dienst’ en ‘dienstverlening’ in de context van vastgoedbeheer als volgt: *“‘Dienst’ is een begrip waarmee een handeling, activiteit of werkzaamheid dan wel het geheel daarvan wordt aangeduid, welke men bij de uitoefening van de eigen ondernemingsactiviteiten verricht ten behoeve van en gericht op de behartiging van de belangen van een andere (rechts)persoon. Aan het begrip ‘dienstverlening’ ligt de attitude ten grondslag van het gericht zijn op de belangenbehartiging van de betrokken andere (rechts)persoon, echter afgebakend binnen de context van de eigen ondernemingsactiviteit en –doelstelling”*.

In relatie tot woningverhuur komt men naast de algemene term ‘dienstverlening’ ook regelmatig de term ‘woondiensten’ tegen (van der Schaar 1987, Conijn 1995, MVROM 2000a). Van der Schaar onderscheidt binnen de woningmarkt als geheel twee afzonderlijke markten: de huizenmarkt, waar overdrachten van eigendomsrechten plaatsvinden, en de woondienstenmarkt, waar transacties van gebruiksrechten plaatsvinden. De woondienst die een verhuurder volgens van der Schaar aan zijn klant levert, is dus *‘het recht op het gebruik van een woning gedurende een al dan niet vooraf vastgestelde periode’*. Conijn (1995) breidt deze definitie iets uit en verstaat onder de woondienst: *‘een al of niet in de tijd begrensd gebruiksrecht met een bijbehorend dienstenpakket’*. In deze dissertatie is ervoor gekozen om de term woondiensten niet expliciet te hanteren. De term woondiensten wekt de indruk dat alle diensten die een woningverhuurder in potentie kan aanbieden, altijd een direct verband met het wonen hebben. Dit hoeft

echter niet het geval te zijn. Om deze reden wordt hier de algemene term dienstverlening gebruikt. In deze dissertatie zal blijken dat woningcorporaties door regelgeving uitsluitend wonengebonden diensten mogen aanbieden. Voor particuliere verhuurders in de profit sector gelden dergelijke beperkingen niet.

In deze dissertatie wordt onder het begrip dienstverlening, in relatie tot woningverhuurders, het volgende verstaan:

alle handelingen, activiteiten en werkzaamheden die door verhuurders worden verricht, tijdens alle fasen van het verhuurproces, van oriëntatiefase tot de beëindiging van het huurcontract, ten behoeve van en gericht op de behartiging van de belangen van (potentiële) klanten.

Als tegenhanger van dienstverlening worden in de praktijk vaak de begrippen producten en goederen gebruikt. Ook deze begrippen blijken in de literatuur echter niet eenduidig gedefinieerd. In deze dissertatie wordt het begrip product in de betekenis van het totale aanbod gebruikt. Daarmee wordt aangesloten bij de definitie van het begrip product van Kotler & Armstrong (1993): *“A product is anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use or consumption and that might satisfy a want or need; it includes physical objects, services, persons, places, organizations and ideas”*.

Het product van een aanbieder bestaat dus uit goederen en/of diensten. Goederen en diensten hebben enkele essentiële verschillen, die vooral een rol spelen in de marketing van beide. Over het algemeen worden in de marketingliteratuur vier kenmerken genoemd die diensten onderscheiden van goederen (Zeithaml et al. 1985):

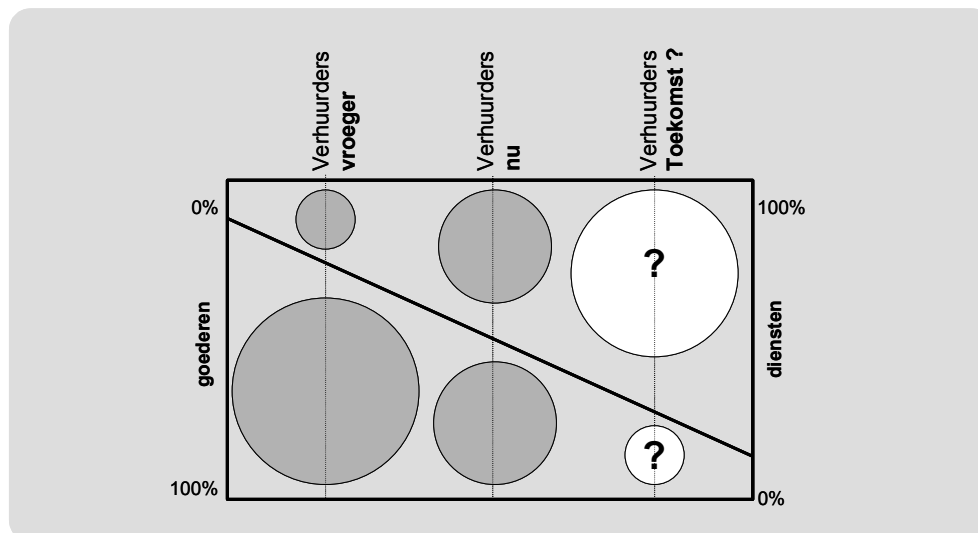
1. *Ontastbaarheid*. Diensten zijn veel minder tastbaar dan fysieke goederen. Diensten zijn ervaringen in plaats van objecten die men kan bezitten.
2. *Onloskoppelbaarheid van productie en consumptie*. In tegenstelling tot goederen vindt bij diensten productie en consumptie gelijktijdig plaats. Goederen worden eerst geproduceerd en daarna geconsumeerd.
3. *Heterogeniteit*. De kwaliteit van een dienst kan van dienstverlener tot dienstverlener, van consument tot consument en van dag tot dag variëren.
4. *Vergankelijkheid*. Omdat diensten ervaringen zijn en geen objecten, kunnen ze niet worden opgeslagen of bewaard. Als gevolg hiervan kan het voor aanbieders moeilijk zijn om de vraag (in vooral kwantitatieve zin) af te stemmen op het aanbod.

Voor de ontastbaarheid van diensten wordt als het meest kritische verschil tussen diensten en goederen beschouwd (Bateson 1977, Zeithaml et al. 1985). De andere kenmerken worden vooral als het gevolg van die ontastbaarheid beschouwd. Elk kenmerk leidt tot specifieke marketingproblemen die specifieke marketingtechnieken noodzakelijk maken (Wetzels 1998). Vooral kwaliteitsmanagement binnen dienstverlenende organisaties wordt sterk beïnvloed door de zich van goederen onderscheidende kenmerken van diensten. In hoofdstuk drie van deze dissertatie komt kwaliteit van diensten uitgebreid aan de orde. In hoofdstuk acht wordt aandacht besteed aan kwaliteitsmanagement.

vastgoedintensieve dienstverleners

Hoewel het belang van dienstverlening binnen het totale product van verhuurders in de afgelopen jaren is toegenomen, zullen woningverhuurders, door het grote belang van het vastgoed, nooit pure (100%) dienstverlenende organisaties worden. Met het vastgoed wordt hier het totaal van woning, semi-openbare ruimten en woonomgeving bedoeld. De kwaliteit van dit tastbare vastgoed bepaalt immers voor een zeer groot gedeelte het slagen van de kerndienst, die kan worden uitgedrukt in bewoordingen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. Hoezeer een verhuurder van woningen zich in de toekomst ook op (additionele) dienstverlening zal richten, hij zal altijd een 'vastgoedintensieve' dienstverlener blijven. Volgens Viehoff (1992) zijn er weinig organisaties waarvan gezegd kan worden dat ze voor 100% diensten of voor 100% tastbare goederen aanbieden. Volgens Viehoff bevinden organisaties zich over het algemeen ergens op een continuüm zoals weergegeven in figuur 1.1.

Figuur 1.1: het continuüm goederen / diensten



Bron: Viehoff (1992), bewerking auteur

De plaatsbepaling in het continuüm hangt sterk samen met wat de afnemer wil: primair een tastbaar goed of primair een dienst. Op het eerste gezicht zou men in het geval van de woningverhuurder zeggen dat de afnemer een tastbaar (vast)goed wil, namelijk een woning. Het is echter de vraag of dit wel zo is. Wil de afnemer een woning of wil hij het resultaat van de dienst die door middel van de woning wordt geleverd, namelijk woongenot? Volgens Kotler & Armstrong (1993) is een van de kenmerken van dienstverlening dat het niet resulteert in eigendom van iets. Er is in het geval van huren geen sprake van overdracht van eigendom. De huurder wordt eenvoudigweg een woning ter beschikking gesteld, waarmee zijn behoefte aan woongenot bevredigd moet worden. Conijn (1995) onderschrijft deze

zienswijze. Hij benadrukt dat in de huursector niet zozeer sprake is van een woning als fysiek handelbaar product, maar van een woondienst: een al dan niet in de tijd begrensd gebruiksrecht met een bijbehorend dienstenpakket.

In paragraaf 1.1 werd al een verschuiving geconstateerd van een volledig op het vastgoed georiënteerde benadering van verhuur en beheer richting een benadering, waarbij men ook oog heeft voor de diensten rondom het vastgoed. Wellicht zal in de toekomst de nadruk nog meer op diensten komen te liggen.

Hoewel het tastbare, fysieke product natuurlijk erg belangrijk is in het aanbod van woningverhuurders, wordt in deze dissertatie de woningverhuurder beschouwd als een dienstverlenende organisatie. Het tastbare vastgoed, bestaande uit de woning, (de semi-openbare ruimten) en ook de woonomgeving, is echter uiterst belangrijk en noodzakelijk om de diensten te kunnen leveren. Parasuraman *et al.* (1991) noemen dienstverlening die zeer afhankelijk is van een tastbaar product: 'product-intensieve' dienstverlening. Het tastbare product van verhuurders is het vastgoed. Daarom is de term 'vastgoedintensieve' dienstverleners een passende typering voor verhuurders van woningen.

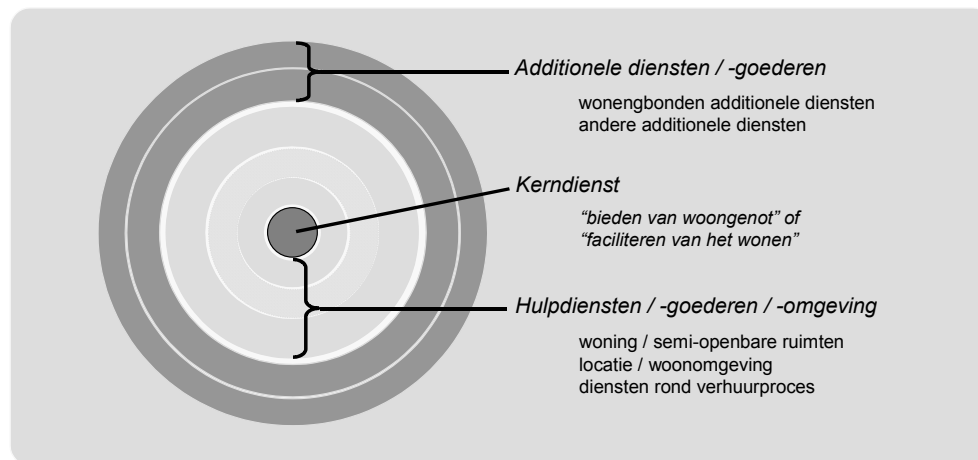
Volgens Grönroos (1990) kunnen binnen het totale product van dienstverlenende organisaties drie hoofdtypen diensten (en goederen) worden onderscheiden. Hij onderscheidt de *core service*, *facilitating services (and goods)* en *supporting services (and goods)*. Door Vogelesang & Hageman (1993) werden deze begrippen vertaald in de kerndienst, hulpdiensten en steundiensten. De begrippen hulp en steun liggen echter dicht bij elkaar en veroorzaken vaak verwarring. In andere literatuur (bijvoorbeeld Meyer & Blümehuber 2000) komt men in plaats van het begrip *supporting services* of steundiensten het begrip additionele diensten tegen. In deze dissertatie worden de benamingen kerndienst, hulpdiensten en additionele diensten gehanteerd.

De kerndienst van een dienstverlenende organisatie is de reden waarom deze als onderneming op de markt is. Het is de primaire vorm van dienstverlening aan de klant en wordt uitgedrukt door het kernvoordeel van wat de organisatie in hoofdzaak te bieden heeft (Vogelesang & Hageman 1993). In de meeste gevallen is de kerndienst van een organisatie een directe afgeleide van de *core business*. In de praktijk kan men de kerndienst van een organisatie vaak terugvinden in de missie van die organisatie. Voor verhuurders van woningen kan de kerndienst worden omschreven in bewoordingen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. Om het voor klanten mogelijk te maken de kerndienst af te nemen, is het volgens Grönroos noodzakelijk om hulpdiensten en –goederen aan te bieden. Dus zonder deze hulpdiensten en –goederen kan er geen kerndienst worden geleverd. Bij verhuurders van woningen kan onderscheid worden gemaakt in: a) hulpgoederen: woning en semi-openbare gebieden/ruimten: achterpaden en woongebouw, b) 'hulpomgeving' (facilitaire omgeving): locatie en woonomgeving en c) hulpdiensten: diensten rondom het verhuurproces.

Naast hulpdiensten en –goederen, die noodzakelijk zijn om de kerndienst te laten slagen, kan een verhuurder facultatief additionele diensten aanbieden. In tegenstelling tot de hulpdiensten, zijn additionele diensten niet noodzakelijk voor de consumptie of het gebruik van de kerndienst. Additionele diensten hebben een

ander doel, namelijk het toevoegen van waarde voor de klant of het differentiëren van het aanbod ten opzichte van het aanbod van andere aanbieders. Ze worden aangeboden om het voor een potentiële huurder aantrekkelijker te maken om juist bij die bepaalde aanbieder te gaan huren en om het voor een zittende huurder juist aantrekkelijk te maken om bij die verhuurder te blijven huren. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen diensten die wonengebonden zijn en dus min of meer aansluiten op de kerndienst van een verhuurder, of diensten die niet wonengebonden zijn.

Figuur 1.2: verhuurders: 'vastgoedintensieve' dienstverleners



Op de indeling van het product van verhuurders in kern-, hulp- en additionele elementen wordt in hoofdstuk vier van deze dissertatie uitgebreid ingegaan.

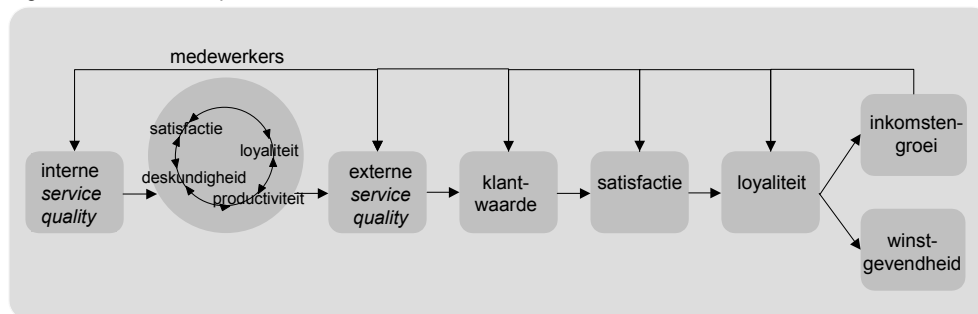
1.1.3 De *service-profit-chain* als conceptueel kader

In deze dissertatie worden de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie van woningverhuurders beschreven. Als conceptueel kader wordt de *service-profit-chain* gebruikt (Heskett *et al.* 1994, 1997, Hallowell & Schlesinger 2000).

De theorie achter de *service-profit-chain* gaat er vanuit dat de kwaliteit van interne diensten (interne *service quality*), het functioneren van de medewerkers van de dienstverlener, de kwaliteit van externe diensten (externe *service quality*), de waarde voor de klant, klanttevredenheid (satisfactie), loyaliteit onder klanten en verbetering van de marktpositie (in termen van inkomstengroei en/of winstgevendheid) opeenvolgende schakels in een ketting zijn. In deze dissertatie wordt getracht inzicht te verschaffen in de mogelijkheden voor woningverhuurders om door middel van diensten waarde voor de huurder aan het bestaande product te kunnen toevoegen en wat de effecten hiervan kunnen zijn op de

klanttevredenheid en de loyaliteit van huurders. Ook de relatie tussen loyaliteit van huurders en de marktpositie van de verhuurder komt aan de orde. In hoofdstuk drie wordt uitgebreid op de *service-profit-chain* ingegaan.

Figuur 1.3: de *service-profit-chain*



Bron: Hallowell & Schlesinger (2000)

1.2 Probleem- en doelstelling

In deze dissertatie staat de vraag centraal in hoeverre woningverhuurders dienstverlening kunnen gebruiken om hun marktpositie te verbeteren. Daarbij krijgen de verschillende vormen van dienstverlening, die verhuurders nu aanbieden of in de toekomst kunnen gaan aanbieden, een plaats in een beschrijving van een marktgerichte aanpak van het verhuren en beheren van woningen. Verhuurders van woningen worden in deze dissertatie beschouwd als 'vastgoedintensieve' dienstverleners. Veel aandacht wordt in deze dissertatie dan ook geschonken aan de relatie tussen het tastbare vastgoed en de ontastbare dienstverlening in het totale product van een verhuurder.

Met de verhuurders worden in deze dissertatie zowel de profit als de non-profit verhuurders bedoeld. De marketingtheorieën en -concepten die in deze dissertatie worden beschreven, gelden over het algemeen voor zowel de profit- als de non-profit verhuurders. Daar waar de specifieke kenmerken van de profit- dan wel non-profit verhuurders een rol spelen, wordt dat vermeld. Het empirische gedeelte van het onderzoek is gebaseerd op data die zijn verzameld bij een non-profit verhuurder. De resultaten van dit gedeelte van het onderzoek mogen dan ook niet zondermeer van toepassing worden geacht op profit verhuurders. Het verschil tussen de profit en de non-profit huursector komt in hoofdstuk twee uitgebreid aan de orde.

Probleemstelling:

In hoeverre kunnen woningverhuurders door middel van dienstverlening hun marktpositie verbeteren?

Deze probleemstelling heeft geleid tot de volgende doelstelling.

Doelstelling:

Het inzichtelijk maken van de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie van woningverhuurders.

Hierbij is het concept van de *service-profit-chain* als uitgangspunt genomen. Om de doelstelling te realiseren zijn een aantal deelvragen geformuleerd. In elk hoofdstuk van deze dissertatie worden één of meer van deze deelvragen beantwoord. Met de beantwoording van alle deelvragen wordt uiteindelijk het in de doelstelling bedoelde inzicht verkregen.

Deelvragen:

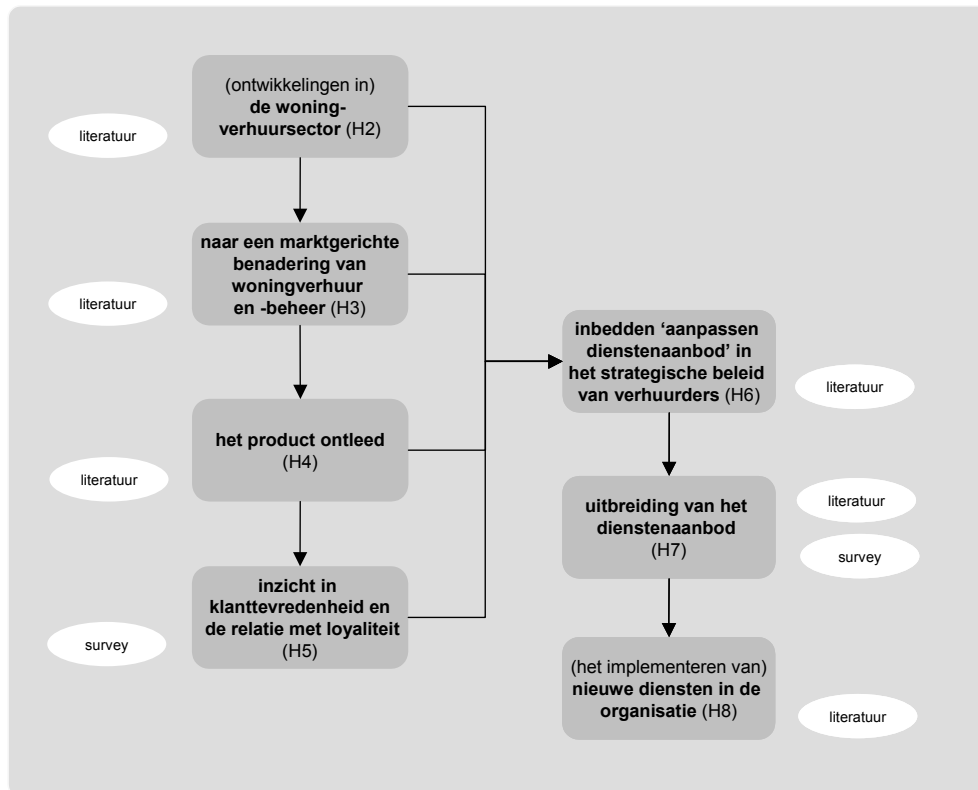
1. *Welke ontwikkelingen doen zich sinds het begin van de jaren '90 voor op de Nederlandse huurwoningmarkt en wat zijn de gevolgen daarvan voor de sector?*
2. *Wat is marktgerichtheid?*
3. *Wat is de (theoretische) relatie tussen waarde voor de klant en de marktpositie van een verhuurder? En welke rol spelen de begrippen kwaliteit, klanttevredenheid en loyaliteit in deze relatie?*
4. *Welke strategie op ondernemingsniveau is voor woningverhuurders het meest geschikt in hun streven naar meer klanttevredenheid en een hogere loyaliteit?*
5. *Welke aanknopingspunten voor investeringen ter verhoging van de klanttevredenheid en de loyaliteit biedt het product van verhuurders?*
6. *Welke elementen van het basisproduct van verhuurders zijn kritische aspecten voor de klanttevredenheid?*
7. *Wat is de relatie tussen de mate van tevredenheid met het basisproduct van verhuurders en de loyaliteit van huurders aan hun verhuurder?*
8. *Wat zijn de strategische mogelijkheden van additionele diensten?*
9. *Onder welke voorwaarden kunnen verhuurders succes hebben met additionele diensten?*
10. *Hoe kan de strategie 'het aanpassen van het dienstenaanbod' binnen het strategische voorraadbeleid worden gepositioneerd ten opzichte van andere strategische opties ter verbetering van de marktpositie van markttechnische woningcomplexen?*
11. *Welke (typen) additionele diensten zijn het meest gewenst door verschillende huurdersegmenten?*
12. *Hoe kunnen geselecteerde additionele diensten in de organisatie worden geïmplementeerd?*
13. *Wat zijn de organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten?*

1.3 Aanpak onderzoek en opbouw dissertatie

Figuur 1.4 geeft de opbouw van dit onderzoek aan. In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de hoofdstukken in deze dissertatie en de

gebruikte onderzoeksmethoden. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn literatuuronderzoek en surveyonderzoek door middel van enquêtes.

Figuur 1.4: opbouw onderzoek



hoofdstukken

Na dit eerste inleidende hoofdstuk volgt **hoofdstuk twee**, waarin de verschillende typen verhuurders (profit en non-profit) en hun concurrenten op de woningmarkt worden beschreven. Er wordt onder andere ingegaan op het historische kader van de sociale verhuursector, het werkdomein en de relevante beleidskaders. Ook worden de ontwikkelingen binnen de huursector op een rij gezet en de kansen en bedreigingen voor de sector in beeld gebracht.

In **hoofdstuk drie** wordt marktgerichtheid gekoppeld aan woningverhuur en -beheer. Het begrip marktgerichtheid wordt uitgebreid beschreven. De *service-profit-chain* wordt beschreven als conceptueel kader dat houvast biedt bij een marktgerichte benadering. Belangrijke begrippen uit de *service-profit-chain* zijn kwaliteit, waarde, klanttevredenheid en loyaliteit. De samenhang en de verschillen tussen deze begrippen worden onder de loep genomen. Ten slotte komen, in samenhang met de missie, visie en ondernemingsdoelstellingen van verhuurders,

mogelijke strategieën op ondernemingsniveau aan de orde die passen binnen een marktgerichte aanpak. Bijzondere aandacht is er voor de strategie 'klantpartnerschap' en de bijbehorende marketingvariant 'relatiemarketing'.

Met als doel 'het vinden van aanknopingspunten voor investeringen' wordt in **hoofdstuk vier** de typering van woningverhuurders als 'vastgoedintensieve' dienstverleners verder uitgediept en wordt vanuit deze insteek gekeken naar de diverse onderdelen van het totale product. Termen als *core*, *expected*, *augmented* en *potential product* worden geïntroduceerd en gekoppeld aan de termen kern-, hulp- en additionele diensten. Kwaliteitsdimensies en -aspecten van zowel het vastgoed als van diensten worden beschreven. Ten slotte wordt het onderscheidende vermogen (ten opzichte van concurrerend aanbod) van de diverse onderdelen van het totale product geëvalueerd en gekoppeld aan de wenselijkheid van investeringen.

In **hoofdstuk vijf** worden de methode en de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven, met als doel inzicht te bieden in de klanttevredenheid van huurders met het totale basisproduct van een verhuurder. Met het basisproduct wordt het totale product zonder eventuele additionele diensten bedoeld. Er wordt beschreven wat de kritische aspecten zijn in de tevredenheid van de klant met het basisproduct als geheel. Een tweede doel van dit hoofdstuk is het verschaffen van inzicht in de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit. Loyaliteit wordt in dit hoofdstuk geoperationaliseerd als verhuisceneidheid. De relatie tussen klanttevredenheid en verhuisceneidheid wordt beschreven en ten slotte verklaard door te kijken naar verhuismotieven van huurders.

In **hoofdstuk zes** worden de strategische mogelijkheden van additionele diensten beschreven, waarin met name het potentiële effect van het aanbieden van additionele diensten op de loyaliteit van huurders aan bod komt. Vervolgens worden 'uitbreiding', 'inkrimping' en 'verbetering' van het dienstenaanbod als strategische opties ingebed in het bestaande strategische voorraadbeleid van verhuurders. Daarbij wordt in eerste instantie een mogelijke aanpak van strategisch voorraadbeheer beschreven. Er wordt in die beschrijving aangesloten bij het stappenplan voor strategisch voorraadbeheer van Smeets (1997) en Smeets *et al.* (2001b). Beschreven wordt hoe het uitvoeren van SWOT-analyses, het ontwikkelen van product-markt-combinaties en een analyse van klanttevredenheid informatie levert die de input vormt voor een beslissingsboom. Deze beslissingsboom kan als hulpmiddel fungeren, waarmee voor markttechnische complexen passende strategische opties kunnen worden geselecteerd. Ten slotte worden in hoofdstuk zes de haalbaarheidscriteria voor de strategie 'uitbreiding dienstenaanbod' beschreven.

Hoofdstuk zeven bestaat uit een uitwerking van de strategie 'uitbreiding dienstenaanbod' op het tactische niveau. Op basis van literatuuronderzoek en vervolgens empirisch onderzoek worden aanknopingspunten gezocht voor de uitbreiding van het dienstenaanbod van verhuurders. In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke klantsegmenten bovengemiddelde interesse hebben in diensten rond verschillende thema's en welke thema's voor welke klantsegmenten bovengemiddeld belangrijk zijn.

In **hoofdstuk acht** wordt ingegaan op het ontwikkelen, implementeren en managen van nieuwe diensten in de organisatie van verhuurders. De basis voor dit hoofdstuk wordt gevormd door een stappenplan dat aangeeft welke fasen en stappen doorlopen moeten worden van het initiatief tot een nieuwe dienst tot en met het meten van kwaliteit en klanttevredenheid na de introductie van de dienst. In dit hoofdstuk is er bijzondere aandacht voor kwaliteitszorg. Ten slotte worden de organisatorische randvoorwaarden voor succes met nieuwe diensten beschreven. In **hoofdstuk negen** worden de voorgaande hoofdstukken samengevat en worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij gezet. Ook wordt de richting gewezen voor mogelijk vervolgonderzoek.

onderzoeksmethoden

Deze dissertatie is gebaseerd op de resultaten van literatuuronderzoek en van surveyonderzoek.

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek betreft deels literatuur met betrekking tot volkshuisvesting en deels algemene marketingliteratuur en literatuur over de marketing van diensten in het bijzonder. De op volkshuisvestingsliteratuur gebaseerde studies betreffen onder andere de woningvoorraad, het historische perspectief, wettelijke kaders en kansen en bedreigingen voor de huursector. Voor wat betreft de theorie over marktgericht woningbeheer en strategisch beleid wordt met name aangesloten op werk van Smeets (1993, 1994, 1996) en Smeets *et al.* (1989, 1997, 1998, 2001b).

Op basis van algemene marketingliteratuur en literatuur over dienstenmarketing wordt het 'product' van de verhuurder opnieuw gedefinieerd, waarbij dienstverlening een duidelijke plaats wordt gegeven binnen dit product. Onderdelen van deze dissertatie zijn gebaseerd op studies naar de relatie tussen begrippen als kwaliteit, waarde, klanttevredenheid, loyaliteit en marktpositie. Ten slotte zijn er studies uitgevoerd naar de implementatie van nieuwe diensten en naar kwaliteitszorg en servicemanagement.

Surveyonderzoek

Voor het empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van data die verzameld zijn door middel van enquêtes onder de huurders van de Eindhovense woningcorporatie Woningstichting SWS (Dogge *et al.* 1999a). Deze enquêtes zijn uitgezet door Stichting Interface, een onderzoeksinstituut verbonden aan de faculteiten Bouwkunde en Technologie Management van de TU/e. De survey voor deze verhuurder had op de eerste plaats als doel inzicht te geven in de tevredenheid van huurders met de woning, het woongebouw, de woonomgeving en de dienstverlening van de verhuurder. Daarnaast gaven de resultaten van dit onderzoek inzicht in de dynamiek in de voorraad van deze verhuurder. Er werd namelijk onderzocht in hoeverre huurders verhuiscgeneigd waren. Wanneer een huurder inderdaad verhuiscgeneigd was, werd hem of haar gevraagd wat zijn of haar motief was om te willen verhuizen en wat zijn of haar wensen waren met betrekking tot zijn of haar volgende woonsituatie. Van alle respondenten zijn ten

slotte een groot aantal persoonlijke kenmerken gevraagd om verschillende klantsegmenten te kunnen onderscheiden.

Naast deze beschikbare data zijn er in samenwerking met Sievers (2001), in het kader van zijn afstudeeropdracht, bij dezelfde sociale verhuurder enquêtes uitgezet specifiek gericht op het in beeld brengen van de behoeften van huurders aan 'nieuwe' diensten. Met behulp van deze survey is in beeld gebracht welke thema's rond dienstverlening voor de huurders belangrijk zijn en welke 'nieuwe' diensten de huurders in de toekomst zouden willen afnemen. In figuur 1.5 wordt een indruk gegeven van het gebruikte datamateriaal.

Figuur 1.5: het gebruikte datamateriaal

Klanttevredenheidsonderzoek			
Verhuurder	Gemeente	Jaar van dataverzameling	Aantal records
Woningstichting SWS	Eindhoven	1998	7066
Onderzoek behoefte aan nieuwe diensten			
Verhuurder	Gemeente	Jaar van dataverzameling	Aantal records
Woningstichting SWS	Eindhoven	2000	983

De betrokken verhuurder heeft toestemming gegeven voor het gebruik van de data in deze dissertatie.

2

De woningverhuursector

Een beschrijving van de non-profit en de profit huursector

2.1 Inleiding

De woningmarkt kan worden gedefinieerd als de 'ontmoetingsplaats' van de concurrerende specifieke vraag naar en het aanbod van woningen (Keeris 2001). Woningmarkten hebben verschillende schaalniveaus: landelijk, regionaal of lokaal. Een algemene benaming voor de vrager (de gebruiker) op de woningmarkt is 'de woonconsument'. Aan de aanbodkant kunnen in hoofdlijnen twee sectoren worden onderscheiden: de koopsector en de huursector. Volgens Cijfers over Wonen 2002 (MVROM 2002a) behoorde op peildatum 1 januari 2001, van de 6.649.000 woningen in Nederland, 53% tot de koopsector en 47% tot de huursector. In de koopsector zijn de eigenaar en de gebruiker dezelfde persoon: 'de eigenaar-bewoner'. In de huursector zijn gebruik en eigendom gescheiden. De gebruiker wordt in deze sector aangeduid met 'de huurder'; de eigenaar met 'de verhuurder'. Binnen de woningverhuursector kunnen in hoofdlijnen twee typen verhuurders worden onderscheiden: non-profit en profit verhuurders. De non-profit verhuurders op de woningmarkt vormen tezamen de sociale huursector; de profit verhuurders worden tezamen vaak de particuliere huursector genoemd. Strikt genomen is deze benaming echter fout, omdat de woningcorporaties ook private (particuliere) organisaties zijn. Volgens Cijfers over Wonen 2002 (MVROM 2002a) behoort ongeveer 35% van de woningen in Nederland tot de non-profit huursector en ongeveer 11% tot de profit huursector. Het grootste verschil tussen profit- en non-profit verhuurders is dat profit verhuurders in tegenstelling tot de non-profit verhuurders het maken van winst als doelstelling hebben. Non-profit verhuurders hebben bestemmingsplicht van hun overschotten. Dat wil zeggen dat zij hun 'winst' weer moeten inzetten ten gunste van de volkshuisvesting. De non-profit verhuurders richten zich op maatschappelijke prestaties en stellen het maken van winst in het licht van de continuïteit van de onderneming en het sociaal handelen. Maar er zijn meer verschillen. Zo is het werkdomein van non-profit verhuurders door de overheid ingeperkt tot 'het werkzaam zijn op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus'. Profit verhuurders kennen een dergelijke inperking van het werkdomein niet.

Het kwantitatieve woningtekort in Nederland is in het laatste decennium sterk teruggelopen. In sommige regio's is of was zelfs sprake van een evenwicht tussen

vraag en aanbod. Ook hebben zich tussen de verschillende sectoren op de woningmarkt in het afgelopen decennium enkele belangrijke verschuivingen voorgedaan. Zo is, mede door het stimuleren door de overheid, de koopsector steeds populairder geworden. Wanneer de koopsector voor de woonconsument bereikbaar is, zal deze in veel gevallen ook voor een woning in deze sector kiezen. Een woning in de koopsector heeft immers enkele specifieke voordelen die een huurwoning niet heeft, maar die door veel woonconsumenten als belangrijk worden beschouwd. Boumeester *et al.* (1998) noemen onder andere de volgende motieven die woonconsumenten hebben om een woning te kopen in plaats van te huren. Een koper heeft maximale zeggenschap over zijn woning en kan zelf de kwaliteit van de inrichting en afwerking bepalen. Mede door de hypotheekrente-aftrek zijn de woonlasten van een koopwoning op de langere termijn vaak lager dan van een huurwoning. Er zijn meer keuzemogelijkheden bij het vinden van een koopwoning dan bij het vinden van een huurwoning. Ten slotte wordt het kopen van een woning vaak als een goede investering gezien; de koper bouwt immers vermogen op. Toch heeft ook de huurwoning zijn specifieke voordelen. Boumeester *et al.* (1998) verwijzen naar de volgende motieven van woonconsumenten om te kiezen voor een huurwoning in plaats van een koopwoning. Voor sommige woonconsumenten is een koopwoning financieel niet bereikbaar; een huurwoning, mede dankzij huursubsidie, vaak wel. Een ander voordeel is dat men met een huurwoning mobieler is; een huurwoning is over het algemeen sneller opzegbaar dan de verkoop van een woning. Naast deze voordelen heeft een huurwoning natuurlijk de dienstverlening van de verhuurder als toegevoegde waarde. Zo hoeft een huurder zich geen zorgen te maken over het onderhoud van de woning. Huurders kunnen daarnaast profiteren van andere vormen van dienstverlening. Deze kan beperkt blijven tot de voor het verhuurproces noodzakelijke diensten en de wettelijk verplichte diensten, maar kan ook bestaan uit een breed assortiment diensten dat volledig is afgestemd op de wensen van de huurder.

De genoemde voordelen ten spijt is de verhuursector in de afgelopen jaren kleiner geworden en de verwachting is dat de krimp van deze sector zal aanhouden. Hoe snel deze krimp zal gaan is echter de vraag. Doordat de prijzen van koopwoningen in de laatste jaren sterk zijn gestegen, neemt de bereikbaarheid van de koopsector weer af. Dit, in combinatie met een stagnatie in het nieuwbouwprogramma, heeft tot gevolg dat de doorstroming van de huur- naar de koopsector stagneert en de vraag naar huurwoningen momenteel weer stijgt. In een groot aantal regio's in Nederland nemen de wachttijden voor een huurwoning daardoor weer toe. De tendens van een aanbodgestuurde woningmarkt richting een vraaggestuurde woningmarkt, die enkele jaren geleden leek ingezet, lijkt daarmee op korte termijn niet door te zetten.

In dit hoofdstuk worden de huursector en de aanbieders binnen de huursector, de verhuurders, beschreven. Zo komt in paragraaf 2.2 de opbouw en de omvang van de sector aan bod en wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de omvang en het gebruik van de woningvoorraad binnen de huursectoren en, ter vergelijking, de koopsector. In paragraaf 2.4 wordt de huursector in een historisch kader geplaatst. In paragraaf 2.5 worden het werkdomein en de andere institutionele

randvoorwaarden voor verhuurders belicht. In paragraaf 2.6 worden de kansen en bedreigingen voor de huursector in beeld gebracht. In paragraaf 2.7 worden ten slotte de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk nog eens op een rij gezet.

2.2 Opbouw en omvang van de huursector

De totale huursector in Nederland bestaat uit ruim 3.125.000 woningen (MVROM 2002a). Dat is zo'n 47% van het totale aantal woningen. In deze paragraaf worden de non-profit en de profit huursector beschreven. Peildatum van de cijfers in deze paragraaf is 1 januari 2001.

non-profit huursector (sociale huursector)

Binnen de non-profit huursector kunnen woningcorporaties en gemeentelijke woningbedrijven worden onderscheiden. Woningcorporaties zijn zogenaamde toegelaten instellingen. Dit zijn privaatrechtelijke instellingen die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en die als zodanig door de Kroon zijn toegelaten (artikel 70 Woningwet). In tegenstelling tot de woningcorporaties behoren de gemeentelijke woningbedrijven niet tot de toegelaten instellingen. De non-profit huursector in Nederland bestaat uit zo'n 2.464.000 woningen (MVROM 2002a), die worden beheerd door 701 woningcorporaties en enkele gemeentelijke woningbedrijven. Het aandeel woningen in bezit van gemeenten is echter verwaarloosbaar klein.

De afgelopen jaren krimpt de sector. De overheid stimuleert het eigenwoningbezit en vanuit deze achtergrond wordt ook de verkoop van huurwoningen gestimuleerd. In de periode 1996 tot en met 1999 werden reeds 96.000 sociale huurwoningen verkocht. Vanaf 1998 is het aantal woningen dat sociale verhuurders jaarlijks verwerven door nieuwbouw en aankoop kleiner dan het aantal woningen dat men door verkoop, afbraak of samenvoeging afstoot. Sinds 1998 is de sociale huursector dus krimpende. Wel dient te worden opgemerkt dat het aantal verkopen in 2000 beduidend lager lag dan in de jaren daarvoor.

profit huursector (particuliere huursector)

Op 1 januari 2001 omvatte de profit huursector in Nederland circa 661.000 woningen (MVROM 2002a). Binnen de profit huursector zijn verschillende typen aanbieders te onderscheiden. Vastgoed Belang (1998) noemt er vijf: de kleine verhuurder, de grote verhuurder, de kleine stille verhuurder, de grote stille verhuurder en de handelaar. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van deze typen particuliere verhuurders. De institutionele belegger en de verhuurder die tijdelijk verhuurd worden hier als aparte typen benoemd:

1. *Institutionele beleggers*: organisaties (bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen) die (een deel van) het geld dat zij niet direct nodig hebben, beleggen in woningen met als doel het behalen van een zo hoog mogelijk rendement tegen een aanvaardbaar risico.
2. *Kleine verhuurders*: particuliere verhuurders met maximaal tien woningen in

hun bezit die de verhuur van die woningen in eigen beheer hebben. De reden waarom deze eigenaren tot verhuur van woningen zijn gekomen is zeer divers. Vastgoed Belang (1998) noemt als voorbeeld dat een woning voor een eigenaar te groot is geworden, waarna hij heeft besloten een deel te gaan verhuren. Een andere reden zou het beleggen van geld kunnen zijn.

3. *Grote verhuurders*: particuliere verhuurders die meer dan tien woningen bezitten en de verhuur van die woningen in eigen beheer hebben. Meestal gaat het hier om verhuurders die hun activiteiten in zekere mate beroepsmatig uitvoeren, zoals bouwbedrijven, vastgoedmaatschappijen, architecten et cetera.
4. *Kleine, stille verhuurders*: particuliere verhuurders met een bezit van maximaal tien woningen die het beheer ondergebracht hebben bij een professionele vastgoedbeheerder, zoals een makelaar, die zaken regelt voor de eigenaar, zoals de bemiddeling bij verhuur, huurbeleid en het onderhoud.
5. *Grote, stille verhuurders*: particuliere verhuurders met een bezit van meer dan tien woningen die het beheer ondergebracht hebben bij een professionele vastgoedbeheerder.
6. *Handelaren*: eigenaren van particuliere huurwoningen met een sterk wisselend woningbezit die door de aankoop en verkoop van woningen winst willen genereren. Inkomsten uit verhuur zijn voor deze handelaren van secundair belang.
7. *Verhuurders die tijdelijk verhuren*: hieronder vallen bijvoorbeeld verhuurders die hun woning verhuren, omdat zij tijdelijk in het buitenland verblijven.

Ook de profit huursector is in de afgelopen tien jaar sterk gekrompen. Tien jaar geleden behoorde nog ongeveer 18% van de woningvoorraad tot de profit huursector. Inmiddels is dit aandeel afgenomen tot 11%: een absolute afname van 383.000 woningen. De oorzaak hiervan is een grootschalige verkoop van woningen en slechts beperkte nieuwbouw.

2.3 Woningvoorraad en het gebruik

De woningvoorraden van individuele verhuurders kunnen sterk van elkaar verschillen. Met betrekking tot de landelijke voorraad blijken zowel de voorraad in de non-profit (sociale) als die in de profit (particuliere) sector specifieke eigenschappen te bezitten die sterk van elkaar verschillen. De kenmerken van de voorraad in beide sectoren en het gebruik van die voorraad worden hier beschreven. Ook wordt, ter vergelijking, de voorraad en het gebruik daarvan in de (concurrerende) koopsector beschreven. Bij deze beschrijving wordt gebruik gemaakt van de gegevens van het Woning Behoeft Onderzoek 1998 (in het vervolg WBO genoemd) (MVROM 2000b).

non-profit huursector (sociale huursector)

Voorraad: Van de woningen in de non-profit (sociale) huursector bestaat de helft

uit eengezinswoningen, de andere helft bestaat vanzelfsprekend uit meergezinswoningen.

Ongeveer 11% van het woningbezit is vooroorlogs, 43% stamt uit de periode 1946-1970 en de overige 46% stamt uit de periode na 1970.

Zo'n 44% van de woningen heeft maximaal drie kamers, 40% heeft vier kamers en slechts 16% heeft vijf of meer kamers. Bij een indeling waarbij een huurprijs tot en met € 318,- (fl. 701,-) goedkoop is, tussen € 318,- (fl. 701,-) en € 426,- (fl. 939,-) middelduur is en vanaf € 426,- (fl. 939,-) duur is, kan 57% van het bezit van sociale verhuurders als goedkoop worden beschouwd, 37% is middelduur en slechts 6% is duur. Wordt naar de locatie van de sociale huurwoningen gekeken, dan blijkt een zeer groot deel van de woningen (44%) in stedelijke centra te liggen. Zo'n 30% ligt net buiten het centrum, 14% ligt aan de rand van de stad en slechts 12% van de sociale huurwoningen ligt in landelijk gebied.

Gebruik: Qua leeftijd is ongeveer 47% van de huurders in de sociale huursector tussen 35 en 65 jaar. Circa 26% is jonger dan 35 jaar en circa 27% is ouder dan 64 jaar.

Een groot deel van de huurders in de sociale sector is alleenstaand (47%). De op één na grootste groep bestaat uit de samenwonenden zonder kinderen. Er wonen verhoudingsgewijs weinig gezinnen met kinderen in de sociale huursector (20%).

De grootste groep huishoudens in de sociale huursector heeft een laag inkomen (44%) (netto besteedbaar inkomen lager dan € 12.388,- (fl. 27.300,-)). Zo'n 23% heeft een middeninkomen (netto besteedbaar inkomen tussen € 12.388,- (fl. 27.300,-) en € 16.881,- (fl. 37.200,-)) en toch nog zo'n 34% heeft een hoog inkomen (netto besteedbaar inkomen hoger dan € 16.881,- (fl. 37.200,-)). In totaal behoort 56% van de huurders van een sociale huurwoning tot de aandachtsgroep van het volkshuisvestingsbeleid.

profit huursector (particuliere huursector)

Voorraad: In vergelijking met de non-profit (sociale) huursector is het aandeel meergezinswoningen in de profit (particuliere) huursector wat groter. Verder blijken in de particuliere huursector meer vooroorlogse woningen te zitten (29% ten opzichte van 11% in de sociale huursector). Wat betreft het aantal kamers zijn de verschillen tussen de sociale en de particuliere huursector niet zo groot. Bij de particuliere huursector is de middengroep (vier kamers) wat kleiner en zijn de grote en de kleine woningen elk wat ruimer vertegenwoordigd dan in de sociale huursector.

Wat betreft de prijs geldt dat het goedkope segment bij de particuliere huursector 7% kleiner is, het middeldure segment 10% kleiner en het dure segment 17% groter.

Wat betreft de locatie van het bezit zijn de verschillen tussen de sociale huursector en de particuliere huursector minimaal.

Gebruik: Wat betreft leeftijdscategorieën van de huurders verschillen de particuliere en de sociale huursector niet veel. In de particuliere huursector zitten iets meer jongeren en iets minder huurders van middelbare leeftijd. Ook met betrekking tot de huishoudenssamenstelling zijn er weinig verschillen. In de

particuliere huursector zitten verhoudingsgewijs echter nog iets meer alleenstaanden (49% ten opzichte van 43% in de sociale huursector). Verder zitten er in de particuliere huursector 7% meer huishoudens met een hoog inkomen en 5% minder huishoudens met een laag inkomen. Het aandeel van de aandachtsgroep binnen de particuliere huursector ligt dan ook lager (47% ten opzichte van 56% in de sociale huursector).

koopsector

Voorraad: In de sociale huursector bestaat de helft van de woningen uit meergezinswoningen. In de koopsector behoort slechts 10% tot deze woonvorm. In de koopsector zijn 15% meer vooroorlogse woningen en 4% meer woningen uit de periode 1970-1998 dan in de sociale huursector.

De woningen in de koopsector hebben over het algemeen meer kamers dan die in de sociale huursector. Zo'n 53% van de woningen in de koopsector heeft vijf of meer kamers (ten opzichte van 16% in de sociale huursector) en slechts 12% van de woningen heeft drie of minder kamers (ten opzichte van 45% in de sociale huursector). In de koopsector valt 45% van de woningen in het dure segment (duurder dan € 112.084,- (fl. 247.000,-)), ten opzichte van 6% in de sociale huursector en slechts 20% in het goedkope segment (goedkoper dan € 78.958,- (fl. 174.000,-)), ten opzichte van 57% in de sociale huursector.

Ten opzichte van de sociale huursector heeft de koopsector meer woningen in het landelijk gebied (25% ten opzichte van 12%). Verder zijn er in de koopsector vooral in de stedelijke gebieden net buiten de centra minder woningen dan in de sociale huursector (17% ten opzichte van 30%).

Gebruik: Ten opzichte van de sociale huursector zitten er veel minder senioren in de koopsector (14% ten opzichte van 27%), maar veel meer mensen in de leeftijd van 35-64 jaar (64% ten opzichte van 47%). Zitten er in zowel de sociale als in de particuliere huursector vooral veel alleenstaanden, in de koopsector is dit huishoudentype sterk ondervertegenwoordigd (16% ten opzichte van 43% in de sociale huursector). Samenwonenden zonder kinderen (36% ten opzichte van 27% in de sociale huursector) en vooral samenwonenden met kind(eren) (45% ten opzichte van 20% in de sociale huursector) zijn in de koopsector juist sterk oververtegenwoordigd.

Verder zitten er in de koopsector veel meer mensen met een hoog inkomen (74% ten opzichte van 34% in de sociale huursector) en veel minder mensen met een laag inkomen (13% ten opzichte van 44% in de sociale huursector). Slechts 22% van de mensen in de koopsector behoort dan ook tot de aandachtsgroep (ten opzichte van 56% in de sociale huursector).

2.4 Historisch kader

Historisch gezien is de non-profit (sociale) huursector, met name door de nauwe verbondenheid tussen verhuurders en de overheid en de ontwikkelingen hierin, veel interessanter dan de profit (particuliere) huursector. Om deze reden wordt

hier, in navolging van onder andere Gerrichhauzen (1990), Faber (1997), Gruis (2001) en Smeets (2001d), alleen het historisch kader van de non-profit huursector geschetst.

non-profit sector (sociale huursector)

In de tweede helft van de 19^e eeuw nam, als gevolg van de industriële revolutie, het aantal arbeiders in de grote steden snel toe. De woonomstandigheden van deze arbeiders waren over het algemeen slecht. Het doel van de eerste corporaties, die met name werden gesticht door filantropen, vakbonden of werkgevers, was het bouwen van woningen voor arbeiders. In die periode was er voor het eerst sprake van overheidsbemoeienis in relatie tot wonen als reactie op ontwikkelingen rond de volksgezondheid. Deze bemoeienis speelde zich echter voornamelijk af op gemeentelijk niveau.

De bemoeienis van de rijksoverheid met het wonen van de bevolking begon feitelijk pas in 1901 met de invoering van de Woningwet. In de eerste periode na de invoering van de Woningwet werden aan de corporaties rijksvoorschotten en jaarlijkse bijdragen in het vooruitzicht gesteld, om woningen te bouwen die voldeden aan de geldende kwaliteitseisen. Met de invoering van de Woningwet werden de corporaties, die oorspronkelijk particuliere initiatieven waren, toegelaten instellingen; taakorganisaties van de overheid. De invoering van de Woningwet vormde de aanleiding voor een sterke uitbreiding van het aantal corporaties.

In de afgelopen eeuw heeft, sinds de invoering van de Woningwet, de bemoeienis van de overheid met de corporaties verschillende vormen gekend.

Rond de Eerste Wereldoorlog was de rol van de overheid bescheiden. Het beleid richtte zich vooral op krotontruiming, krotopruiming en vervangende nieuwbouw.

Na de Tweede Wereldoorlog werd, tijdens de opbouw en wederopbouw, de verbondenheid tussen de overheid en de corporaties zeer sterk. De Woonruimtwet, de Wederopbouwwet en de Huurwet werden van kracht. Vanwege de financiering door de overheid bepaalde na verloop van tijd de overheid zelfs de feitelijke huurprijsstelling en de verdeling van woningen. De corporaties werden daarmee meer en meer een verlengstuk van de overheid. Toch overheerste tot het begin van de jaren '60 de bouw door de gemeentelijke woningbedrijven. In 1962 kwam het 'primaat' echter weer bij de corporaties te liggen, doordat met een wijziging van de Woningwet opnieuw werd vastgelegd dat corporaties bij nieuwbouw voorrang dienden te krijgen op gemeentelijke woningbedrijven.

Toen de wederopbouw grotendeels voorbij was, gingen corporaties zich steeds meer verzetten tegen die grote overheidsbemoeienis. Onder politieke en maatschappelijke druk werd als reactie daarop in 1958 de Commissie De Roos geïnstalleerd, die een advies moest uitbrengen over de wijze waarop de zelfstandigheid van de woningcorporaties moest worden versterkt. Omdat veel van de voorstellen in het in 1964 verschenen eindrapport van de Commissie De Roos, die met name betrekking hadden op het vergroten van financiële zelfstandigheid, later in beleidsmaatregelen zijn omgezet, is dit rapport van groot belang voor de sector gebleken. Toch is de daadwerkelijke vergroting van de zelfstandigheid van

corporaties slechts ten dele het gevolg van het eindrapport van de Commissie De Roos. De feitelijke versterking van de corporatiesector was minstens evenzeer een resultaat van het sindsdien gevoerde huur- en huursubsidiebeleid. Wel creëerde het advies van de Commissie De Roos een brede mate van consensus over de positie van woningcorporaties (Faber 1997).

De invoering van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (hierna BTIV genoemd) is één van die beleidsmaatregelen die mede gebaseerd zijn op de voorstellen van de Commissie De Roos. Maar ook de veranderende maatschappelijke verhoudingen eind jaren '60 en begin jaren '70, als gevolg van ontwikkelingen zoals toenemende individualisering, de afnemende betekenis van het gezin en het ontstaan van een multiculturele samenleving, maakten het noodzakelijk om het volkshuisvestingsbeleid bij te stellen. Het BTIV, dat het gevolg was van deze bijstelling en per 1 mei 1977 werd ingevoerd, beschreef onder andere de organisatie en werkzaamheden van corporaties en het toezicht van de overheid daarop. Belangrijke aandachtspunten in het BTIV waren het uitbreiden van de rechten van huurders, het waarborgen van de sociale doelstelling van het volkshuisvestingsbeleid, het vergroten van de zelfstandigheid van de corporaties en het regelen van de verhouding met de plaatselijke overheid.

Voor de sector werden in de jaren '80 twee belangrijke nieuwe instituties opgericht: het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in 1983 en het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting in 1988. Beide organisaties worden in de volgende paragraaf toegelicht.

Decentralisatie en verzelfstandiging waren de sleutelbegrippen in de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig', die in 1989 verscheen.

Per 1 januari 1993 werd het BTIV vervangen door het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (hierna BBSH genoemd). Het BBSH schrijft toegelaten instellingen voor uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Daarnaast legt het BBSH de corporaties een aantal verantwoordelijkheidsvelden op. Het aantal verantwoordelijkheidsvelden is, sinds de invoering van het BBSH, tweemaal uitgebreid. De huidige verantwoordelijkheidsvelden zijn (in willekeurige volgorde) (MVROM 2002b):

1. het zorgdragen voor de kwaliteit van de woongelegenheden;
2. het zorgdragen voor de financiële continuïteit van de corporatie;
3. het met voorrang verlenen van huisvesting aan de primaire doelgroep van het volkshuisvestingsbeleid;
4. het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer;
5. het bijdragen aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar de woongelegenheden gelegen zijn (sinds 1997);
6. het bijdragen aan het volgens redelijke wensen tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven (sinds 2001).

Met de zogenaamde 'bruteringsoperatie' van 1 januari 1995 werden corporaties financieel onafhankelijk van de rijksoverheid. Via de Wet Balansverkorting Geldelijke Steun Volkshuisvesting werden uitstaande leningen van de rijksoverheid

bij corporaties afgekocht tegen het recht op toekomstige exploitatiesubsidies. Dit heeft tot gevolg gehad dat er grote verschillen ontstonden in de financiële posities van de corporaties. Hoewel de 'bruteringsoperatie' de corporaties een financieel zelfstandige positie bracht, bleef de positie als taakorganisatie van de overheid onveranderd.

Een ontwikkeling onder corporaties die zich sinds het begin van de jaren '90 aan het voltrekken is, is de fusiegolf. Het proces van schaalvergroting, wat op zich geen nieuw fenomeen onder verhuurders was, is sinds het begin van de jaren '90 in een stroomversnelling geraakt. In de periode 1990-2000 is het aantal corporaties met 100 afgenomen, waarbij rekening gehouden dient te worden met het feit dat in die periode het overgrote deel van de 213 gemeentelijke woningbedrijven is omgevormd tot corporaties (Straub 2001). Motieven voor corporaties om te fuseren kunnen divers zijn. Klieverik (1997, 2000) noemt onder andere: het aanbieden van betere dienstverlening, het creëren van meer duidelijkheid voor de huurder, het spreiden van risico, productdifferentiatie, het verkrijgen van een sterke onderhandelingspositie, het aanpakken van grote investeringsopgaven, het innemen van strategische posities, het creëren van draagvlak voor innovatie en projectontwikkeling en het realiseren van schaalvoordelen. Behalve het aantal fusies neemt ook het aantal andere samenwerkingsverbanden toe.

Mede door uitspraken van toenmalig Staatssecretaris Remkes in De Agenda (MVROM 1999) over de doorsteek van de corporaties naar de markt, is er de afgelopen jaren op uitgebreide schaal gediscussieerd over de toekomst van de woningcorporaties. In welke vorm moesten woningcorporaties de 21^e eeuw in? Als taakorganisatie, als marktpartij of als hybride organisatie? (Priemus & van der Zon 1998). Het MDW-rapport over woningcorporaties (MDW-werkgroep woningcorporaties 2000) gaf uiteindelijk uitsluitel en typeerde de woningcorporaties als hybride organisaties. Desondanks gaan discussies over de verschijningsvorm van woningcorporaties in de toekomst onverminderd voort. Zo stelt Priemus (2000) dat de tweedeling van de corporatie-activiteiten in publieke taken en marktactiviteiten de werkelijkheid geweld aandoet. *"Het toezicht door het Rijk zal toch ook (en soms: juist) op de marktactiviteiten van corporaties betrekking hebben en in de sociale sector heerst de markt als nooit tevoren"* (Priemus 2000).

2.5 Het werkdomein en andere institutionele randvoorwaarden

Het werkdomein kan worden gedefinieerd als het 'speelterrein' waarbinnen in dit geval woningverhuurders mogen opereren. Het geeft de grenzen aan waarbinnen de werkzaamheden van verhuurders vallen die wettelijk zijn toegestaan. Een afperking van de werkzaamheden geldt alleen voor verhuurders in de non-profit (sociale) huursector. Profit (particuliere) verhuurders kennen geen wettelijk voorgeschreven werkdomein. Het werkdomein van sociale verhuurders staat geformuleerd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

Besluit Beheer Sociale Huursector

Het BBSH is een Algemene Maatregel van Bestuur en regelt als opvolger van het BTIV sinds 1 januari 1993 het toezicht op toegelaten instellingen. In het BBSH wordt het werkdomein van deze toegelaten instellingen omschreven als 'het uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting'. Het werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting omvat volgens het BBSH (MVRM 2002b) uitsluitend:

1. het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
2. het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan haar woongelegenheden en onroerende aanhorigheden en aan woongelegenheden en onroerende aanhorigheden van derden;
3. het in stand houden en verbeteren van de direct aan de woongelegenheden en aanhorigheden grenzende omgeving;
4. het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
5. het vervreemden van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
6. het aan bewoners van, bij de toegelaten instellingen in beheer zijnde, woongelegenheden verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met bewoning, alsmede het, aan personen die te kennen geven een zodanige woongelegenheden te willen betrekken, verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met het huisvesten van personen;
7. de werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van de werkzaamheden, genoemd onder de punten 1 tot en met 6.

Naast een beschrijving van het werkdomein omschrijft het BBSH zes zogenaamde prestatie- of verantwoordelijkheidsvelden. Van de toegelaten instellingen wordt verwacht dat zij zorgdragen voor passende huisvesting van de doelgroep van het volkshuisvestingsbeleid, zorgdragen voor de kwaliteit van het woningbezit, huurders betrekken bij het beheer en het beleid, hun financiële continuïteit waarborgen, een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de buurten waarin het woningbezit gelegen is en een bijdrage leveren aan het volgens redelijke wensen tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Over de verantwoordelijkheidsvelden van de BBSH kan de corporatie, al dan niet samen met collega-corporaties, prestatie-afspraken maken met de gemeente. Het Rijk heeft bij de uitvoering van het BBSH een toezichthoudende taak. Op grond van het BBSH sturen toegelaten instellingen en gemeentelijke woningbedrijven jaarlijks hun jaarstukken naar de minister van VROM. De minister geeft een oordeel over de prestaties van elke individuele instelling en de prestaties van de sector als geheel.

Ten aanzien van de financiële positie van woningcorporaties en de toetsing ervan behoeven drie organen toelichting: de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna WSW genoemd), het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (hierna CFV genoemd) en het College Sluitend Stelsel. Het WSW

werd in 1983 opgericht door de voorlopers van Aedes (NWR en NCIV); de koepelorganisatie voor woningcorporaties. Het WSW heeft als taak het bevorderen van de toegang voor corporaties tot de kapitaalmarkt tegen de laagst mogelijke kosten. Het WSW verleent garanties aan geldgevers voor leningen voor nieuwbouw, woningverbetering, aankoop van woningen, verzorgings- en verpleeghuizen en gebouwen met een maatschappelijke functie (niet-woningen).

Het CFV beoordeelt jaarlijks de financiële positie van de corporaties, zowel individueel als gezamenlijk, en voert ook een financiële toets uit bij voorgenomen fusies. Op grond van het BBSH zijn corporaties verplicht om, naast het jaarverslag en de jaarrekening, een volkshuisvestingsverslag en een overzicht met cijfermatige kerngegevens en prognoses op te stellen.

In april 2000 tekenden toenmalig Staatssecretaris Remkes van VROM, Aedes en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten het convenant College Sluitend Stelsel. Het stelsel moet garanderen dat de onderlinge verschillen in investeringscapaciteit tussen 'rijke' en 'arme' corporaties niet leiden tot het achterblijven van de vereiste prestaties in de regio's en dat, los van de mogelijkheden van de individuele corporatie, de te leveren prestaties hoe dan ook van de grond komen. Daarnaast moet het stelsel garanderen dat verschillen in financiële positie van de corporaties niet leiden tot verschil in behandeling van de tot de doelgroep behorende huishoudens. Met het convenant College Sluitend Stelsel is een college ingesteld dat tot taak heeft om knelpunten in het tot stand brengen van de lokale volkshuisvestingsopgave die door corporaties, gemeenten of het Rijk worden aangemeld, van een oordeel en advies te voorzien. Het CFV heeft de mogelijkheid om, op verzoek van de Staatssecretaris, projectgebonden steun te verstrekken aan corporaties met onvoldoende financiële middelen om de volkshuisvestingsopgave uit te voeren, in combinatie met het opleggen van een (extra) heffing aan meer vermogende corporaties.

Nota 'Mensen, Wensen, Wonen – Wonen in de 21^e eeuw'

In de nota 'Mensen, Wensen, Wonen – Wonen in de 21^e eeuw' (MVROM 2000a) wordt gesteld dat de toenemende complexiteit en verwevenheid van maatschappelijke vraagstukken en de steeds nadrukkelijker geformuleerde woonwensen van individuele burgers ertoe hebben geleid dat het huidige werkdomein van woningcorporaties 'het uitsluitend werkzaam zijn op het gebied en in het belang van de volkshuisvesting' opnieuw gedefinieerd moet worden.

Het toekomstige werkdomein van corporaties wordt in de nota omschreven als 'werkzaam op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus'. Deze nieuwe domeinafbakening zal worden vastgelegd in de Woonwet, die wellicht in 2003 zal worden ingevoerd. Het nieuwe werkdomein zal ook in de statuten van de corporaties worden verankerd. De activiteiten van corporaties binnen dit werkdomein moeten niet gericht zijn op het behalen van winst, maar op het realiseren van maatschappelijke prestaties. In de nota wordt gesteld dat corporaties hun bestaansgrond vinden in het werken voor groepen en op terreinen die door reguliere marktpartijen niet of onvoldoende worden bediend. Deze grondslag is terug te vinden in de kerntaken van corporaties (MVROM 2000a):

- de zorg voor huisvesting van mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt; en in relatie daarmee
- het bijdragen aan de duurzaamheid en leefkwaliteit van woongebieden.

Ook de kerntaken zullen in de Woonwet en de statuten van corporaties worden vastgelegd. De afbakening van het werkdomein en de concentratie op de kerntaken worden gehandhaafd door consequente toepassing van de regel dat de activiteiten van de corporatie (MVRM 2000a):

- een substantieel en causaal verband hebben met de kerntaken;
- naar risicoprofiel, omvang en vermogensinzet aanvaardbaar zijn, gelet op de uitvoering van de kerntaken.

In de nota wordt gesteld dat een limitatieve opsomming van toegestane activiteiten volgens deze benadering niet mogelijk is, omdat de daarmee beoogde maatschappelijke prestaties het beoordelingskader moeten vormen. Het is de motivering waarom de corporatie een bepaalde activiteit verricht waarmee corporaties zich volgens het ministerie moeten onderscheiden van andere marktpartijen. Ze maken op die manier het maatschappelijke karakter van hun werkzaamheden zichtbaar. Het Rijk zal erop toezien dat dit maatschappelijke karakter behouden blijft. De minister zal dan ook zijn eindoordeel geven waar het gaat om de vraag of een corporatieactiviteit al dan niet tot het werkdomein kan worden gerekend. In de nota wordt een voor dit onderzoek belangrijk voorbeeld gegeven. Het zelf verlenen van zorg valt, volgens het ministerie, in elk geval buiten het werkdomein van corporaties. Het investeren in vastgoed, ten behoeve van zorgverlening, zou daar echter wel binnen kunnen vallen.

De prestatievelden van corporaties zullen nader worden gespecificeerd door een rijksbeleidskader, op basis van de Woonwet. Vooruitlopend op de definitieve formulering zijn volgens het ministerie in elk geval relevant (MVRM 2000a):

- het verruimen van de slaagkansen en keuzevrijheid van woningzoekenden met een bescheiden inkomen;
- het beperken van de woonlasten voor lagere inkomensgroepen;
- het creëren van huisvestingsmogelijkheden voor dak- en thuislozen, asielzoekers en anderen in een kwetsbare positie;
- het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten en het verbreden van het assortiment van woondiensten;
- het vergroten van de differentiatie van het woningaanbod en het verhogen van de woonkwaliteit;
- het bevorderen van het eigenwoningbezit en –beheer, in het bijzonder onder lagere inkomensgroepen door onder meer de verkoop van huurwoningen;
- het verhogen van de kwaliteit van de leefomgeving in buurten en wijken en het versterken van de sociale samenhang;
- het realiseren van duurzame, levensloopbestendige en energiezuinige woningen en woonmilieus;

- het vergroten van de zeggenschap van bewoners over woning en woonmilieu, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe als bij het beheer van het bestaande;
- het verbeteren van het functioneren van de woningmarkt.

Het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten en het verbreden van het assortiment aan woondiensten wordt expliciet als maatschappelijke opdracht geformuleerd. Het aanbieden van meer en betere dienstverlening wordt dus ook vanuit de overheid gestimuleerd. Een belangrijke voorwaarde is echter dat alle dienstverlenende activiteiten vanuit een maatschappelijk doel moeten kunnen worden gemotiveerd en direct moeten samenhangen met de kerntaken van de corporatie.

In het vervolg van deze paragraaf komen de belangrijkste andere institutionele randvoorwaarden die voor verhuurders gelden en die rechtstreeks invloed (kunnen) hebben op de relatie tussen (potentiële) huurder en verhuurder, aan de orde.

Woningwet

De Woningwet bevat voorschriften met betrekking tot het bouwen, de staat van bestaande bouwwerken en standplaatsen, het gebruik, het slopen en de welstand. De Woningwet geeft bescherming aan bewoners van woningen en aan de gebruikers van andere gebouwen. De instrumenten zijn de bouwverordening, de aanschrijving, de onbewoonbaarverklaring en de bouwvergunning. Ook bevat de Woningwet de rechten en plichten van de verschillende bij de volkshuisvesting betrokken partijen, zoals het Rijk, het CFV, de gemeenten en de corporaties.

Woonwet

De verwachting is dat de Woningwet in 2003 zal worden vervangen door de nieuwe Woonwet. De belangrijkste vernieuwing in de Woonwet is dat het woonbeleid van gemeenten, corporaties en particuliere verhuurders nadrukkelijker gericht moet worden op de wensen van bewoners. Het Rijk zal doorvoor de landelijke doelen vaststellen die op lokaal en regionaal niveau concreet moeten worden ingevuld in zogenaamde woonvisies. Deze woonvisies zullen in overleg met burgers en lokaal werkzame organisaties en instellingen, zoals sociale en particuliere verhuurders, moeten worden opgesteld. Het doel van de overheid is dat hiermee de zeggenschap van bewoners over hun woning en woonomgeving wordt versterkt. Zoals reeds in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' is aangekondigd, zal het terrein waarop corporaties kunnen opereren, worden verruimd naar 'werkzaam op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus'. Echter alleen activiteiten van corporaties waarmee maatschappelijke prestaties worden beoogd zullen worden toegestaan (MVROM 2002c).

Burgerlijk Wetboek

In het Burgerlijk Wetboek staan onder andere de rechten en plichten genoemd die huurders en verhuurders ten opzichte van elkaar hebben gedurende de

verhuurperiode. Met name huurbescherming is in deze belangrijk. Zo schetst het Burgerlijk Wetboek de kaders met betrekking tot opzeggen van de huur door de huurder of door de verhuurder, de termijnen bij opzegging van de huur, de gronden van huuropzegging en de procedure bij huuropzegging. Ook geeft het Burgerlijk Wetboek aan wat de rechten bij huuropzegging zijn van de echtgenoot van de huurder of de personen die met de huurder samenwonen.

Huurprijzenwet Woonruimte

De regelgeving met betrekking tot de betaling van huur van woonruimte is vastgelegd in de Huurprijzenwet Woonruimte. In de wet wordt onderscheid gemaakt in twee soorten betalingsverplichtingen: de huurprijs en de zogenaamde overige betalingsverplichtingen. De huurprijs wordt in de wet gedefinieerd als de prijs voor het enkele gebruik van woonruimte. Van zogenaamde overige betalingsverplichtingen kan alleen sprake zijn als een huurovereenkomst van woonruimte meer omvat dan het 'enkele gebruik van woonruimte'. Servicekosten zijn een voorbeeld van overige betalingsverplichtingen. Een belangrijk onderdeel van de Huurprijzenwet Woonruimte wordt gevormd door de beperkingen die aan huurverhogingen worden opgelegd.

Huursubsidiewet

De Huursubsidiewet is ingesteld ter matiging van de huurlasten van huishoudens met lagere inkomens. Het al dan niet in aanmerking komen van huurders voor huursubsidie en de hoogte van de huursubsidie is afhankelijk van enerzijds de huishoudenssamenstelling, de leeftijd, het inkomen en het vermogen van de huurder en anderzijds de hoogte van de huur van de woning. Heeft een huurder een inkomen (plus vermogen) hoger dan een bepaalde grens, dan komt deze niet in aanmerking voor huursubsidie. Hetzelfde geldt wanneer de huur boven of onder een bepaalde grens ligt. De genoemde grenzen worden jaarlijks opnieuw vastgesteld.

Huisvestingswet

De Huisvestingswet heeft tot doel het bevorderen van een evenwichtige en rechtvaardige verdeling van schaarse woonruimte. De wet biedt gemeenten de mogelijkheid om in een huisvestingsverordening regels te stellen aan de verdeling van woonruimte. Op deze wijze kunnen gemeente er bijvoorbeeld voor zorgdragen dat goedkopere woningen met voorrang aan lagere-inkomensgroepen worden toegewezen. De in de huisvestingsverordening aangewezen woningen kunnen dan alleen met een huisvestingsvergunning in gebruik worden genomen.

Wet Op Het Overleg Huurders Verhuurder

De Wet Op Het Overleg Huurders Verhuurder is per 1 december 1998 in werking getreden en heeft als doel het bevorderen van het overleg tussen huurders en verhuurders van woningen. Deze wet omschrijft onder meer de criteria waaraan representatieve huurdersorganisaties moeten voldoen en regelt het informatie- en adviesrecht van huurdersorganisaties. Deze wet is geldig voor zowel sociale als

particuliere verhuurders met meer dan 100 woningen. Huurdersorganisaties hebben op grond van deze wet recht op informatie van de verhuurder over zijn beleid met betrekking tot de betreffende huurwoningen en de woonomgeving daarvan, alsmede het beleid dat voor hen van wezenlijk belang kan zijn. Het recht op informatie omvat in ieder geval huur(prijzen)beleid, het onderhoud en beheer van woningen, het toewijzingsbeleid, het huurcontract, de servicekosten en de verkoop en sloop van woningen. Dit 'informatierecht' geldt niet voor zaken waartegen het bedrijfsbelang van de verhuurder zich verzet. Indien de huurdersorganisatie de verhuurder te kennen heeft gegeven overleg met hem te willen voeren over de verstrekte informatie, dient de verhuurder de huurdersorganisatie daartoe in de gelegenheid te stellen. Verder dient de verhuurder, wanneer hij over wil gaan tot een beleidswijziging, dit eerst mede te delen aan de huurdersorganisaties en hen de gelegenheid te geven daarover overleg met hem te voeren.

Wet Bevordering Eigen Woningbezit

Op 1 januari 2001 is de koopsubsidieregeling in het kader van de Wet Bevordering Eigen Woningbezit van kracht geworden. Deze wet moet lagere-inkomensgroepen in staat stellen een eigen woning te verwerven. De doelgroep voor deze koopsubsidie is in principe dezelfde als die voor de huursubsidieregeling. Huishoudens die van deze regeling gebruikmaken krijgen maandelijks een bijdrage in de hypotheeklasten. Of men in aanmerking komt voor deze koopsubsidie is afhankelijk van het inkomen en het vermogen van het huishouden en de koop prijs van de woning. Dat geldt ook voor de hoogte van de bijdrage.

Wet Stedelijke Vernieuwing

Per 1 januari 2000 is de Wet Stedelijke Vernieuwing in werking getreden met als bijbehorend instrument het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV). De wet is gericht op kwaliteitsverbetering van de leefomgeving door fysieke maatregelen op het gebied van wonen, ruimte, milieu, fysieke stadseconomie en grootschalig groen. De wet geeft aan lokale overheden een grote verantwoordelijkheid voor lokale afwegingen en prioriteitstelling. Het ISV is in feite een bundel van subsidies die voorheen via afzonderlijke regelingen werden uitgekeerd. Om hiervoor in aanmerking te komen moeten gemeenten een meerjaren ontwikkelingsplan opstellen waarin zij de stedelijke vernieuwingsopgave uiteen zetten. Op deze wijze wordt dus het voeren van een integraal beleid met betrekking tot stedelijke vernieuwing nadrukkelijk gestimuleerd.

2.6 Kansen en bedreigingen voor de huursector

In paragraaf 2.4 is de sociale huursector reeds in een historisch kader geplaatst. In deze paragraaf wordt juist iets over de toekomst gezegd door te kijken naar de kansen en bedreigingen voor de huursector. Kansen en bedreigingen komen 'van

buitenaf'. Een mogelijke rubricering kan volgens de zogenaamde DESTEP-factoren plaats vinden: Demografische, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Politieke factoren. Deze factoren hebben invloed op de huidige en toekomstige marktsituatie van verhuurders van woningen. De onderstaande kansen en bedreigingen zijn vooral afgeleid uit de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' (MVROM 2000a).

Demografische factoren

Een zeer belangrijke demografische factor is dat de huidige vergrijzing in de komende decennia nog sterker zal worden. Er wordt zelfs gesproken van een dubbele vergrijzing. In tegenstelling tot enkele andere klantgroepen zijn het juist de senioren die veelal kiezen voor een huurwoning in plaats van een koopwoning. De vergrijzing zal dus tot gevolg hebben dat de senioren een steeds dominantere klantgroep in de huursector zullen worden.

Dit heeft zowel gevolgen voor de bouwopgave in de huursector als voor de toekomstige dienstverlening. Comfort, veiligheid en toegankelijkheid zijn de steekwoorden die de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' in dit verband gebruikt. Ook het zelfstandig kunnen blijven wonen is in dit kader een belangrijk thema.

Het aantal mensen met een andere culturele afkomst dan de Nederlandse zal naar verwachting verder toenemen. Gezien hun veelal beperkte inkomen zullen deze 'nieuwe Nederlanders' vaak een beroep doen op de sociale huursector. Multiculturaliteit leidt tot nog gedifferentieerdere woonwensen en een toenemend belang van een harmonieuze opbouw van wooncomplexen, buurten en wijken ten aanzien van de omvang en samenstelling van de populatie.

Economische factoren

Alle in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' doorgerekende macro-economische scenario's laten tot 2020 een afname van het aandeel van de aandachtsgroep van het volkshuisvestingsbeleid zien. Gemiddeld genomen krijgt de woonconsument meer te besteden. Hij zal een deel van deze inkomensstijging willen besteden aan wonen. Dit zal een toenemende vraag naar woonkwaliteit tot gevolg hebben.

Hoewel door een stagnatie in het bouwprogramma dit effect op korte termijn minder duidelijk merkbaar zal zijn dan verwacht, zal op de lange termijn het kwantitatieve woningtekort in Nederland verder afnemen. De tendens van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde woningmarkt, die enkele jaren geleden leek ingezet, zal daardoor naar verwachting op de lange termijn wel doorzetten.

Hoewel door forse prijsstijgingen in de afgelopen jaren de bereikbaarheid van de koopsector, na een toename enkele jaren geleden, nu weer afneemt (met name voor starters en eenpersoonshuishoudens) is de verwachting dat de bereikbaarheid van de koopsector door toenemende welvaart en een stabilisatie of zelfs daling van de koopprijzen op de lange termijn weer zal toenemen. Voorwaarde is echter wel dat de overheid het eigenwoningbezit blijft stimuleren door initiatieven als de Wet Bevordering Eigen Woningbezit en vooral het ongemoeid laten van de hypotheekrente-af trek.

De arbeidsparticipatie van vrouwen neemt snel toe. Meer huishoudens beschikken

daardoor over een dubbel inkomen en hebben zodoende een hoger besteedbaar inkomen en een positiever perspectief ten aanzien van hun financiële situatie op de langere termijn. Een belangrijk deel van deze toegenomen welvaart wensen zij te besteden aan verbetering van de woonsituatie naar eigen inzichten. Voor met name de tweepersoonshuishoudens wordt de koopsector een populaire optie. Niet alleen het dubbele inkomen van tweeverdieners is van belang in relatie tot de vraag naar dienstverlening, maar ook hun dagritme. Doordat beide personen werken, zullen alle andere activiteiten 's avonds of in het weekend moeten plaatsvinden. Een alternatief is het uitbesteden van activiteiten waarop verhuurders met hun dienstverlening zouden kunnen inspelen.

Sociaal-maatschappelijke factoren

Naar verwachting zal het aandeel van kleine huishoudens in de toekomst verder toenemen. Met name alleenstaanden kiezen vaak voor de huursector. Het aandeel van gezinnen met kinderen zal naar verwachting krimpen. Bovendien kiezen gezinnen met kinderen, indien financieel haalbaar, in toenemende mate voor de koopsector. Het gevolg is dat men zich in de huursector meer zal moeten richten op de kleinere huishoudens en minder op de gezinnen met kinderen.

Een belangrijke ontwikkeling is verder de toenemende diversiteit van leefstijlen. Dit vertaalt zich in een grote diversiteit aan woonwensen en wensen ten aanzien van dienstverlening.

Technologische factoren

Technische ontwikkelingen als telematica, miniaturisering en nieuwe producten maken steeds meer mogelijk op het gebied van wonen. Denk bijvoorbeeld aan intelligente woningen (domotica) met nieuwe mogelijkheden op het gebied van energiebeheer, informatie en communicatie, comfortvergroting en ook dienstverlening. Daarnaast wordt het gebruik van op het internet gebaseerde toepassingen steeds belangrijker. Daarbij kan men denken aan telewerken en teleshoppen. De genoemde ontwikkelingen kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het wonen en kunnen daarnaast de infrastructuur vormen voor een uitgebreid dienstenaanbod.

Ecologische factoren

Met betrekking tot de ecologische factoren zijn milieu en duurzaamheid de kernwoorden. Duurzaamheid speelt vooral een rol bij de realisatie van het vastgoed en dan in het bijzonder de duurzaamheid van de gebruikte materialen. Wat betreft het milieu moet vooral gedacht worden aan de toenemende aandacht voor energiegebruik, afvalstromen, stank en lawaai. Het is ook aan de verhuurders om aan de maatschappelijke taak van de zorg voor het milieu een steentje bij te dragen.

Politieke factoren

Een politieke factor die grote gevolgen heeft voor de huursector als geheel, is de stimulering van het eigenwoningbezit door de overheid. De regering Balkenende

heeft niet getornd aan de hypotheekrente-af trek. Op het moment van afronden van dit proefschrift staat, in de aanloop naar de verkiezingen in januari 2003, het behoud dan wel (gedeeltelijk) afschaffen van de hypotheekrente-af trek volop in de belangstelling. Naast het mogelijk maken van deze af trek van hypotheekrente neemt de overheid nog een maatregel ter stimulering van het eigenwoningbezit. Sinds januari 2001 verstrekt de overheid volgens de Wet Bevordering Eigen Woningbezit namelijk koopsubsidies aan lagere-inkomensgroepen. Ten slotte stimuleert toenmalig Staatssecretaris Remkes in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' het eigenwoningbezit door te stellen dat corporaties tot 2010 circa 500.000 huurwoningen aan de huurders dienen te verkopen.

Een belangrijke, reeds eerder genoemde politieke factor die geldt voor woningcorporaties, is de verbreding van het werkdomein tot 'werkzaam op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus'. Deze verbreding biedt vele mogelijkheden voor de uitbreiding van het dienstenaanbod van woningcorporaties.

Een andere belangrijke politieke factor die geldt voor de sociale huursector, is de status van woningcorporaties als toegelaten instellingen in de toekomst. Hoewel ook de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' aanduidt dat het niet zeker is dat toegelaten instellingen tot in eeuwigheid bestaansrecht hebben, wordt wel gesteld, dat het (gebiedsgerichte) organisatievermogen, de expertise en de inzet van het maatschappelijke vermogen dat corporaties beheren in de komende tien jaar hard nodig zullen zijn.

De corporatiesector is in 1999 onderworpen aan een MDW-toets. Op basis van deze toets wil de overheid de faciliteiten voor de corporaties aanpassen om de concurrentieverhouding tussen corporaties en andere aanbieders recht te trekken. Vooralsnog worden in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' de volgende acties aangekondigd (MVROM 2000a):

- Het WSW zal worden gehandhaafd, maar onderzocht wordt of de achtervang die door het WSW wordt geboden niet leidt tot een prijsvoordeel en wanneer dit wel het geval is of dit prijsvoordeel teniet zal moeten worden gedaan.
- De vrijstelling van overdrachtsbelasting zal op termijn vervallen.
- De vrijstelling van legesheffing bij ingrijpende woningverbetering wordt voor alle partijen opengesteld.
- De vrijstelling van de vennootschapsbelasting voor commerciële activiteiten van corporaties wordt geschrapt.

De genoemde aanpassingen zullen waarschijnlijk tot gevolg hebben dat de door de wet geregelde financiële voordelen van sociale verhuurders ten opzichte van particuliere verhuurders in de toekomst zullen verdwijnen of ten minste zullen afnemen.

Een ander onderwerp dat hoog op de politieke agenda staat, is de stedelijke vernieuwing. In de (nabije) toekomst zal de nadruk steeds meer op stedelijke vernieuwing komen te liggen. Een groot deel van de woningvoorraad is nu of in de (nabije) toekomst immers aan vervanging toe.

De laatste politieke factor die hier wordt genoemd is de discussie over de betekenis van de huursubsidie. Toenmalig Staatssecretaris Remkes liet in De

Agenda (MVROM 1999) reeds een proefballonnetje op waarin hij de mogelijkheid van de vervanging van de huidige huursubsidie door vouchers beschreef. De voucher is een genormeerd bedrag onafhankelijk van de te betalen huur. De huurder besteedt deze voor een groot deel naar eigen inzicht. Hij kan de voucher aanwenden als een huursubsidie in de klassieke betekenis, maar ook inwisselen voor bijdragen voor een (sociale) koopwoning of voor producten en diensten op het gebied van zorg. Deze inwisselbaarheid zou de keuzevrijheid van de burger en de verantwoordelijkheid voor zijn eigen woonlasten vergroten. Hoewel in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' (MVROM 2000a) werd gesteld dat het huidige systeem van huursubsidie voorlopig gehandhaafd blijft, werd ook gezegd dat de mogelijkheden van de genoemde vouchers verder zullen worden verkend.

2.7 Implicaties voor de verhuurder

De markt waarin verhuurders van woningen zich bevinden, is sterk in beweging. Op de eerste plaats krimpt de huurwoningmarkt. Het afgelopen decennium is het kwantitatieve woningtekort verder afgenomen. Het evenwicht op de woningmarkt dat zich enige jaren geleden in een toenemend aantal regio's in Nederland aftekende, is echter weer verstoord vanwege een stagnatie in het nieuwbouwprogramma en het teruglopen van de bereikbaarheid van de koopsector in de laatste jaren. Daardoor neemt de druk op de huurwoningmarkt op dit moment weer toe. Toch is de verwachting dat op de lange termijn de tendens van een aanbodgestuurde woningmarkt richting een vraaggestuurde woningmarkt, die in het afgelopen decennium reeds was ingezet, zal doorzetten. Demografische, economische en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de klant meer kwaliteit vraagt en dat deze kwaliteitsvraag bovendien gedifferentieerder wordt.

Om zich in een concurrerende situatie, op de lange termijn, staande te houden is het voor woningverhuurders noodzakelijk strategisch te opereren. De verhuurder zal oog moeten hebben voor de wensen van de klanten en de gedragingen van de concurrentie. Verhuurders moeten hun verhuur- en beheeractiviteiten marktgericht benaderen op basis van strategische keuzes op ondernemingsniveau.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

3 Naar een marktgerichte benadering van woningverhuur en -beheer

Strategische opties op ondernemingsniveau

3.1 Inleiding

Om in een concurrerende situatie op lange termijn te overleven, is het voor verhuurders van woningen noodzakelijk dat zij hun kerntaken en -activiteiten strategisch benaderen. Om huurders ook op de lange termijn te kunnen blijven aantrekken en vasthouden moeten verhuurders rekening houden met de wensen van de klant en bovendien moeten de ontwikkelingen van de concurrentie scherp in de gaten gehouden worden. Er moet met andere woorden sprake zijn van een marktgerichte benadering van de activiteiten rond de verhuur en het beheer van woningen, die worden uitgevoerd naar aanleiding van gekozen concurrentie-strategieën die als doel hebben de positie op de markt te kunnen vasthouden of eventueel zelfs verbeteren. In dit hoofdstuk komt in paragraaf 3.2 het begrip marktpositie en in paragraaf 3.3 het begrip marktgerichtheid aan de orde. De *service-profit-chain*, die als conceptueel kader houvast kan bieden bij een marktgerichte benadering, wordt beschreven in paragraaf 3.4. Daarbij wordt uitgebreid aandacht besteed aan de verschillen en de samenhang tussen kwaliteit, waarde, klanttevredenheid en loyaliteit. In paragraaf 3.5 wordt ingegaan op generieke strategieën op ondernemingsniveau en uiteengezet welke factoren een rol spelen bij de keuze van een verhuurder voor een bepaalde strategie. Hieruit zal naar voren komen dat klantpartnerschap wellicht een geschikte strategie zou kunnen zijn voor verhuurders. Binnen het kader van klantpartnerschap als strategie is relatiemarketing een belangrijk onderwerp. Paragraaf 3.6 is hieraan gewijd. In paragraaf 3.7 worden ten slotte de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk nog eens op een rij gezet.

3.2 De marktpositie: concurrentie op verschillende niveaus

De term marktpositie wordt in deze dissertatie als synoniem van concurrentiepositie gebruikt en betekent letterlijk de positie van een bedrijf ten opzichte van andere bedrijven die in dezelfde markt soortgelijke goederen of diensten leveren.

De marktpositie van een verhuurder hangt af van de marktpositie van zijn producten. De producten van een verhuurder, zo zal in hoofdstuk vier blijken, bestaan uit meer dan alleen woningen. Zo bestaat een individueel product van de verhuurder naast een woning uit: (eventueel semi-openbare ruimten), een woonomgeving en een dienstenpakket. Hoewel een individueel product dus meer omvat dan alleen de woning, is de verhuurbaarheid van de woning wel een goede indicatie voor de marktpositie van dat product als geheel.

Gruis (2001) stelt dat de marktpositie het gemak aangeeft waarmee een product kan worden afgezet. De marktpositie van woningen omschrijft hij als *“de verhouding tussen enerzijds de vraag naar een woning met een bepaalde kwaliteit en vraagprijs en anderzijds het aanbod van woningen met dezelfde kwaliteit en prijs plus het aanbod van woningen met een kwaliteit en prijs die voor de vragers als een gelijkwaardig of beter alternatief gelden voor die woning”*.

Een verhuurder ondervindt concurrentie op verschillende niveaus. Op het niveau van de woningportefeuille ondervindt een verhuurder concurrentie van andere aanbieders op de huurwoningmarkt en van de koopsector. Binnen de woningportefeuille kunnen de producten op verschillende manieren worden ingedeeld. Een veelgebruikte indeling van de portefeuille is die in de drie volgende niveaus. Op de eerste plaats het individuele product (per woning), zoals deze door een individueel huishouden wordt afgenomen. Op een hoger schaalniveau worden woningen samengevoegd tot markttechnische complexen en op een nog hoger schaalniveau worden de markttechnische complexen samengevoegd tot productgroepen. Samenvoeging van alle productgroepen leidt weer tot de totale portefeuille.

Een product op het niveau van de individuele woning ondervindt enerzijds interne concurrentie van andere producten op het niveau van individuele woningen in de eigen portefeuille van een verhuurder en anderzijds externe concurrentie van producten op het niveau van individuele woningen van concurrenten in de betreffende woningmarkt.

Een markttechnisch complex is een verzameling woningen die min of meer dezelfde markttechnische eigenschappen hebben en die geografisch gezien één geheel vormen. Een markttechnisch complex zou bijvoorbeeld uit alle eengezinswoningen van een verhuurder in buurt X met 3 of meer slaapkamers kunnen bestaan. Op het niveau van markttechnische complexen is er sprake van externe concurrentie met markttechnische complexen van andere aanbieders en van interne concurrentie met eigen complexen.

Een productgroep ligt een schaalniveau hoger. In feite heeft een productgroep dezelfde kenmerken als een markttechnisch complex, alleen ontbreekt de geografische component. Een voorbeeld van een productgroep zijn bijvoorbeeld alle markttechnische complexen in de portefeuille die bestaan uit eengezinswoningen met 3 of meer slaapkamers. Net als op het niveau van markttechnische complexen is er bij de productgroepen sprake van zowel externe als interne concurrentie. De interne concurrentie zal echter minder groot zijn, omdat productgroepen binnen een portefeuille over het algemeen zo verschillend zijn dat verschillende productgroepen verschillende doelgroepen hebben. Figuur

3.1 toont een overzicht van de typen concurrentie op de verschillende schaalniveaus.

Figuur 3.1: concurrentie op verschillende schaalniveaus

niveau	Interne / externe concurrentie
Portefeuilleniveau	Extern
Productgroepniveau	Extern en (beperkt) intern
Markttechnisch complexniveau	Extern en intern
Woningniveau	Extern en intern

Strategieën ter verbetering van de marktpositie van individuele markttechnische complexen komen in hoofdstuk zes aan de orde. In dit hoofdstuk draait het om strategieën op ondernemingsniveau die bijdragen aan een verbetering van de marktpositie van de organisatie als geheel. Marktgerichtheid zou in dat kader het uitgangspunt van verhuurders moeten zijn.

3.3 Marktgerichtheid

In de inleiding van dit hoofdstuk wordt gesteld dat verhuurders moeten trachten hun kerntaken en kernactiviteiten meer marktgericht te benaderen. Voordat wordt ingegaan op de mogelijkheden waarmee verhuurders dit zouden kunnen realiseren, wordt eerst aandacht besteed aan de definitie van het begrip marktgerichtheid, dat ook wel marktorientatie wordt genoemd.

In hun artikel *'Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap'* zetten Jaworski en Kohli (1996) de vier meest gebruikte definities van marktorientatie op een rij:

"market orientation is defined as organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it" (Kohli & Jaworski 1990).

"....market orientation consists of three behavioral components – customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination – and two decision criteria – long term focus and profitability" (Narver & Slater 1990).

"....we define customer orientation as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise" (Deshpande et al. 1993).

“...market orientation represents superior skills in understanding and satisfying the customers” (Day 1994).

Jaworski & Kohli (1996) gaan vervolgens in op de overeenkomsten en de verschillen tussen de vier definities. De belangrijkste overeenkomst tussen de definities is dat ze allemaal de klant als centrale component in de definitie hebben. De tweede overeenkomst is dat ze allemaal een externe oriëntatie tot gevolg hebben; een focus dus op iets buiten de organisatie. Als derde overeenkomst wordt genoemd dat alle definities impliciet of expliciet het belang erkennen van het reageren op de klant (*responsiveness*). Hierbij is het niet voldoende om alleen te geloven dat klanten belangrijk zijn, maar de organisatie moet zorgen dat zij waarde biedt aan de klant. Als vierde overeenkomst wordt genoemd dat alle auteurs suggereren dat marktgerichtheid meer inhoudt dan een focus op de klant alleen. Zo focussen Narver & Slater zich in hun definitie expliciet op zowel klanten als concurrenten. Kohli & Jaworski stellen dat marktgerichtheid tot gevolg heeft dat men zich dient te focussen op krachten die behoeften en verwachtingen van klanten beïnvloeden. Hoewel zij *customer orientation* op de eerste plaats zien als een focus op het belang van de klant, stellen Deshpande *et al.* ten slotte dat ook de belangen van andere *stakeholders* belangrijk zijn.

Verschillen tussen de definities zitten, volgens Jaworski & Kohli (1996), vooral in de keuze die de verschillende auteurs maken tussen een insteek op gedrag/activiteiten/proces of een insteek op bedrijfscultuur. In de definities van Kohli & Jaworski en Narver & Slater wordt marktgerichtheid vooral bedoeld als een geheel van activiteiten die tezamen tot een marktgerichte benadering leiden. Deshpande *et al.* spreken van een ‘*set of beliefs*’, met andere woorden *customer orientation* als een waarde binnen de cultuur van het bedrijf.

Een tweede verschil zit, volgens Jaworski & Kohli (1996), in het gebruik van de termen *market orientation* (marktgerichtheid) en *customer orientation* (klantgerichtheid). Deshpande *et al.* spreken van klantgerichtheid, maar in de door hen gebruikte betekenis lijkt de term marktgerichtheid meer geschikt. Beide termen zijn zeker geen synoniemen. De term marktgerichtheid richt zich op een breder spectrum van marktcondities en *stakeholders* en niet alleen op klanten. Klantgerichtheid daarentegen richt zich puur op de klant met zijn behoeften, verwachtingen en klachten, terwijl de karakteristieken van de markt die invloed hebben op die behoeften van de klant en op de hele bedrijfssector, op het tweede plan komen.

In deze dissertatie wordt gekozen voor marktgerichtheid in de betekenis van Narver & Slater. Deze definitie wordt hier verder uitgewerkt.

Narver & Slater (1990) stellen dat organisaties een verdedigbaar concurrentievoordeel moeten creëren om een duurzaam goede marktpositie te bewerkstelligen. Porter (1980) heeft het concept van het verdedigbaar concurrentievoordeel geïntroduceerd. Het idee achter dit concept is dat alleen door het behalen van een op lange termijn verdedigbaar concurrentievoordeel, een onderneming op lange termijn financieel gezond en winstgevend kan blijven

opereren. De verdedigbaarheid van een concurrentievoordeel is een belangrijk aspect. Een tijdelijk concurrentievoordeel heeft weinig waarde voor een onderneming. Volgens Alsem (1997) is een concurrentievoordeel verdedigbaar wanneer een onderneming 1) ergens goed in is (sterk punt), 2) waar haar concurrenten niet goed in zijn (en ook moeilijk goed in kunnen worden: verdedigbaar) en 3) wat van belang (van waarde) is voor de afnemers. Een onderneming kan dus wel ergens goed in zijn, maar als het voor de afnemers niet relevant is dat de onderneming daar zo goed in is en/of als de concurrenten dat sterke punt ook hebben, levert het niets op. Het leveren van superieure waarde voor de klant dient dan ook het uitgangspunt te zijn.

De wens om superieure waarde te leveren aan de klanten en het verwerven van een concurrentievoordeel, zet een organisatie ertoe aan een cultuur te creëren en te onderhouden die op de meest efficiënte en effectieve wijze het noodzakelijke gedrag tot gevolg zal hebben. Hier wordt in hoofdstuk acht op teruggekomen.

Volgens Narver & Slater (1990) kan marktgerichtheid worden beschouwd als een samenstelling van de drie gedragscomponenten: klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctioneel opereren, en twee beslissingscriteria: focus op de lange termijn en winstgevendheid/overleven.

klantgerichtheid

Met klantgerichtheid wordt het permanente streven bedoeld, naar het aanbieden van goederen en diensten die van waarde zijn voor de klant. Omdat het bieden van waarde zo belangrijk is, is het voor een marktgerichte organisatie noodzakelijk permanent in beeld te hebben wat van waarde is voor zijn klanten (Narver & Slater 1990, Alsem 1997). Onderzoek, in de vorm van een klantanalyse, is dus noodzakelijk. In hoofdstuk twee werd reeds opgemerkt dat woonwensen en voorkeuren van de woonconsument steeds diverser worden. Het waardeoordeel van een individuele woonconsument met betrekking tot het totale product van een verhuurder zal uniek zijn. De waarde van het product voor een individuele woonconsument zal optimaal zijn wanneer deze volledig op maat aan deze individuele woonconsument wordt aangeboden. Een klantgerichte woningverhuurder zal dan ook moeten streven naar een product dat zo veel mogelijk aan de individuele wens van de woonconsument aangepast kan worden. In de praktijk is het veelal niet mogelijk om goederen en diensten aan de wensen en individuen aan te passen. In zo'n geval biedt segmentatie uitkomst. Hierbij geldt dat hoe kleiner de gesegmenteerde doelgroepen zijn, hoe minder variatie er zit in de behoeften en wensen van de individuen binnen de doelgroepen. Segmentatie van de woonconsumenten in doelgroepen met gelijksoortige behoeften en voorkeuren is daarom voor een marktgerichte woningverhuurder noodzakelijk. In hoofdstuk zes van deze dissertatie komt segmentatie uitgebreid aan de orde.

concurrentiegerichtheid

Concurrentiegerichtheid is het permanent inzichtelijk maken van de korte- en lange termijn mogelijkheden van de (potentiële) concurrenten (Narver & Slater 1990).

Een woningverhuurder in een concurrerende omgeving zal altijd rekening moeten houden met het handelen en het aanbod van de concurrentie. Hij zal inzicht moeten verschaffen in de technieken en de technologieën die deze concurrenten gebruiken. Verder moet een organisatie zich afvragen wat de sterke en zwakke punten van zijn concurrenten zijn en wat op de lange termijn hun capaciteiten en strategieën zouden kunnen zijn (Alsem 1997). Een verhuurder zou deze informatie zo veel mogelijk moeten verzamelen, maar ook voortdurend moeten analyseren in welke richting concurrenten zich ontwikkelen en evalueren of dit een bedreiging vormt voor de eigen organisatie en de waarde voor de klant die men probeert te leveren. Deze informatie zou van doorslaggevend belang moeten zijn bij het opstellen van eigen strategieën. Sociale verhuurders (de corporaties) verkeren in de bijzondere positie dat zij èn concurrenten zijn in hun private positie als woningverhuurders èn zusterorganisaties in hun positie als taakorganisatie van de overheid met een gezamenlijke doelstelling. In deze dissertatie worden vooral de kant van de private organisatie met onderlinge concurrentie belicht.

interfunctionele samenwerking

Interfunctionele samenwerking is de derde pijler onder een marktgerichte benadering en betreft de gecoördineerde samenwerking van medewerkers binnen een organisatie bij het creëren van klantwaarde (Narver & Slater 1990). Iedere behoefte of wens van een klant vormt een kans om klantwaarde te creëren. Letterlijk iedere medewerker kan hieraan zijn steentje bijdragen. Als alle disciplines in een organisatie bijdragen aan het creëren van klantwaarde wordt de creativiteit bevorderd en de effectiviteit voor de klant verhoogd (Hooley *et al.* 1998). In hoofdstuk acht komt de implementatie van diensten in de organisatie aan de orde. De interfunctionele samenwerking binnen de organisatie van verhuurders vormt bij de implementatie een uiterst belangrijk uitgangspunt.

lange-termijn-focus

Om in een concurrerende marktsituatie op de lange termijn te kunnen overleven, is een lange-termijn-focus voor een organisatie onvermijdelijk. Om te voorkomen dat de concurrentie de superioriteit van de waarde voor de klant wegwerkt, moet een organisatie voortdurend op zoek gaan naar additionele waarde voor de klant. Hiervoor is een *range* aan passende strategieën, tactieken en investeringen noodzakelijk (Narver & Slater 1990). Marktgerichtheid impliceert een lange-termijn-investeringsperspectief (Anderson 1982).

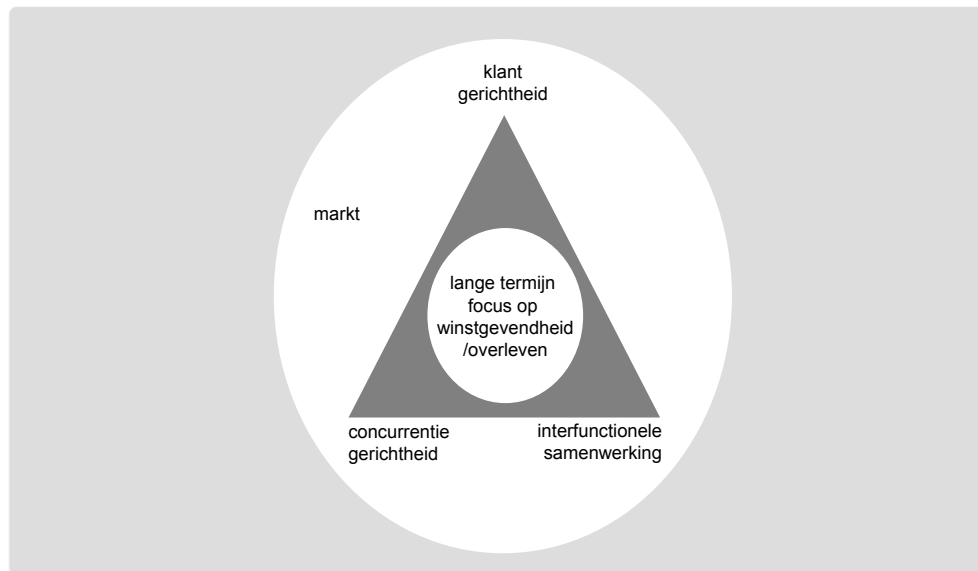
winstgevendheid / overleven

Volgens Narver & Slater (1990) is winstgevendheid het doel dat men met een marktgerichte benadering tracht te bereiken. Samen met de lange termijn focus zien zij winstgevendheid los van klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctionele samenwerking, omdat het geen gedragscomponent van marktgerichtheid is, maar het uiteindelijke doel.

Voor non-profit organisaties, zoals de woningcorporaties, is het doel niet winstgevendheid, maar overleven. Met overleven wordt hier het genereren van

voldoende inkomsten bedoeld om de kosten op de lange termijn te dekken.
In figuur 3.2 staat marktgerichtheid, zoals hierboven beschreven, gevisualiseerd.

Figuur 3.2: marktgerichtheid



Bron: Narver & Slater (1990)

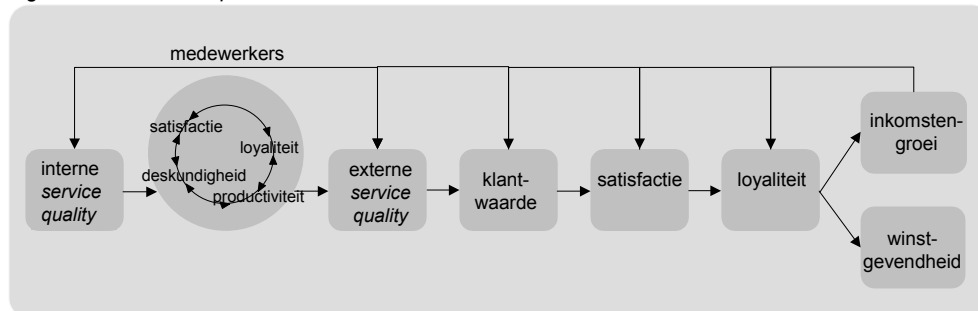
3.4 De service-profit-chain

In paragraaf 3.3 werd reeds gesteld dat marktgerichtheid het streven naar duurzame superieure waarde voor de klant impliceert. Deze superieure waarde zal volgens de theorie over marktgerichtheid uiteindelijk leiden tot winstgevendheid voor profit organisaties en het overleven van non-profit organisaties. In deze dissertatie wordt de *service-profit-chain* (Heskett *et al.* 1994, 1997, Hallowell & Schlesinger 2000) als conceptueel kader gebruikt om onder andere de relatie tussen waarde voor de klant en winstgevendheid/overleven inzichtelijk te maken. Zie figuur 3.3.

De *service-profit-chain* gaat uit van een direct en sterk verband tussen winst, groei, loyaliteit van de klant, klanttevredenheid, de waarde van de aan de klant geleverde diensten, de kwaliteit van deze diensten en de deskundigheid, tevredenheid, loyaliteit en productiviteit van de medewerkers. De relaties tussen de verschillende elementen zijn door verschillende auteurs separaat gevonden en beschreven. Heskett *et al.* (1994, 1997) hebben uiteindelijk de relaties tussen verschillende elementen samengevoegd tot één model onder de naam *service-profit-chain*.

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de verschillende elementen en hun onderlinge relaties.

Figuur 3.3: de *service-profit-chain*



Bron: Hallowell & Schlesinger (2000)

3.4.1 Deskundigheid, tevredenheid, loyaliteit en productiviteit van medewerkers

De *service-profit-chain* suggereert dat de kwaliteit van de dienstverlening, zoals deze door de klant ervaren wordt: de externe *service quality*, wordt beïnvloed door de deskundigheid, tevredenheid, loyaliteit en productiviteit van de medewerker van de organisatie. Deze elementen beïnvloeden ook elkaar. Zo zal een bekwaam of deskundig medewerker meer tevreden zijn dan een medewerker die boven zijn niveau werkt. Een tevreden medewerker zal eerder loyaal zijn aan de werkgever en een loyale en tevreden medewerker zal productiever zijn dan een ontevreden en/of minder loyale medewerker. Voor het functioneren van de medewerker is ook de interne *service quality* van belang. De interne *service quality* creëert de arbeidsomstandigheden waarbinnen de medewerker dient te functioneren. In hoofdstuk acht wordt uitgebreid ingegaan op de interne *service quality* en het functioneren van medewerkers.

3.4.2 Externe *service quality*

kwaliteit in het algemeen

Kwaliteit in het algemeen (dus niet specifiek voor diensten) is een begrip dat moeilijk te definiëren is. Verschillende auteurs geven verschillende definities van het begrip. Dit is wellicht te verklaren vanuit het feit dat al deze auteurs kwaliteit proberen te definiëren vanuit het perspectief van hun eigen disciplines. Wetzels (1998) verwijst naar Garvin (1984), die vijf generieke benaderingen onderscheidt om kwaliteit te definiëren:

1. De transcendente benadering om kwaliteit te definiëren. Volgens deze benadering kan kwaliteit niet precies worden gedefinieerd, maar is het absoluut en universeel herkenbaar. In de praktijk is de bruikbaarheid van deze benadering van kwaliteit beperkt.

2. De op tastbare producten (goederen) gebaseerde benadering om kwaliteit te definiëren. Deze benadering suggereert dat kwaliteitsverschillen neerkomen op verschillen in de hoeveelheid die gewenst is met betrekking tot een specifiek attribuut van het product.
3. De op de gebruiker gebaseerde benadering om kwaliteit te definiëren. Deze benadering is gebaseerd op het feit dat verschillende consumenten verschillende behoeften hebben. Een hoge kwaliteit wordt bereikt door het ontwikkelen en produceren van goederen en diensten die de specifieke behoeften van de consument bevredigen. Kwaliteit is *'fitness for use'* (Juran 1974).
4. De op productie gebaseerde benadering om kwaliteit te definiëren. Bij deze benadering wordt gesteld dat er sprake is van kwaliteit wanneer een goed of dienst aan de gestelde specificaties of richtlijnen voldoet.
5. De op waarde gebaseerde benadering om kwaliteit te definiëren. Deze benadering gaat er vanuit dat kwaliteit kan worden gedefinieerd in termen van kosten en prijs. De kosten worden beïnvloed door interne efficiëntie, terwijl de prijs die men kan vragen afhangt van de externe effectiviteit (de mate waarin aan de verwachtingen van de klant wordt voldaan). Deze benadering vermengt de twee op zichzelf staande begrippen 'kwaliteit' en 'waarde' en is daarom in de praktijk minder goed bruikbaar.

Wetzels (1998) voegt hier nog de definitie van Bednar & Reeves (1994) aan toe.

6. Volgens deze definitie, die gebaseerd is op de definitie van *perceived service quality* (Parasuraman *et al.* 1988), is kwaliteit de mate en richting van discrepantie tussen de perceptie en de verwachting van consumenten.

service quality

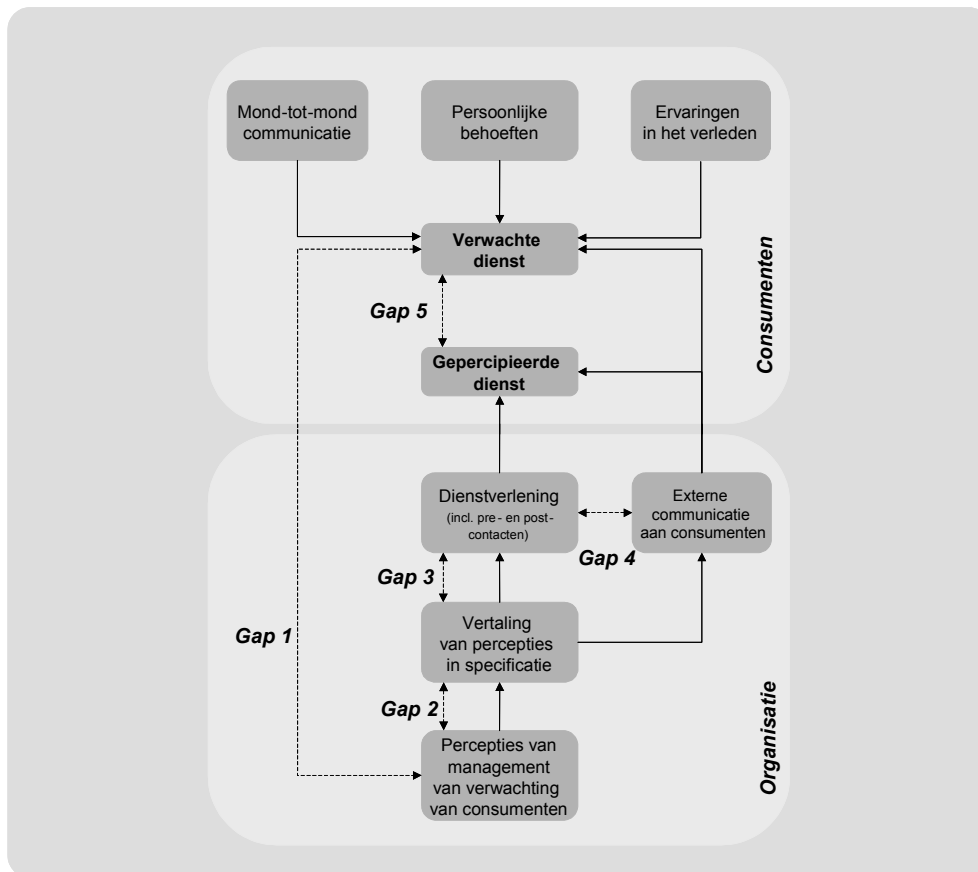
Het *Conceptual Model of Service Quality* (Parasuraman *et al.* 1985), dat als **het** standaard *service quality* model wordt gezien, is een model dat de tastbaar productgebaseerde, de productiegebaseerde en de, in de zesde definitie van kwaliteit uitgebreide, gebruikersgebaseerde benadering combineert. Het model wordt weergegeven in figuur 3.4.

In hoofdlijnen bestaat dit model uit twee componenten: de gepercipieerde *service quality* (*Gap* 5) enerzijds en de vier interne *gaps* (*Gap* 1-4) anderzijds. Volgens dit model is de door de consument gepercipieerde dienst het resultaat van de grootte en de richting van interne *gaps* 1-4. De vier interne *gaps* kunnen als volgt worden omschreven:

1. *Marketing Information Gap* (*Gap* 1): het verschil tussen de werkelijke verwachtingen van de consument en de perceptie van het management van de organisatie van die verwachtingen van de consument;
2. *Standards Gap* (*Gap* 2): het verschil tussen de perceptie van het management van de verwachtingen van de klant en de specificaties met betrekking tot de *service quality*;
3. *Service Performance Gap* (*Gap* 3): het verschil tussen *service quality* specificaties en de werkelijk verleende diensten;

4. *Communication Gap (Gap 4)*: het verschil tussen de dienst zoals deze wordt verleend en de dienst zoals deze wordt gecommuniceerd naar de consument.

Figuur 3.4: the Conceptual Model of Service Quality



Bron: Parasuraman *et al.* (1985)

Wanneer, in het vervolg van deze dissertatie, wordt gesproken over kwaliteit of *service quality*, dan wordt de waargenomen kwaliteit of *perceived service quality* bedoeld. Men kan stellen dat er consensus bestaat over het feit dat *service quality* het resultaat is van een vergelijking door afnemers van hun verwachtingen van de dienst met hun perceptie van de uitvoering van de dienst (Lewis & Booms 1983; Lehtinen & Lehtinen 1982; Grönroos 1994; Parasuraman *et al.* 1985, 1988, 1991, 1994).

Binnen de kwaliteit van diensten kunnen dimensies en aspecten worden onderscheiden. In navolging van Venetis (1997) wordt hier een overzicht gegeven van de kwaliteitsdimensies en -aspecten zoals deze in de loop der jaren door

verschillende auteurs zijn onderscheiden.

Grönroos (1982) identificeert twee dimensies op basis waarvan klanten de kwaliteit van een dienst evalueren. 'Technische kwaliteit' betreft een evaluatie van **wat** de klant heeft overgehouden aan de interacties met de dienstverlener. Dit is het technische resultaat van het (diensten)productieproces, dat kan worden geëvalueerd op basis van relatief objectieve criteria. 'Functionele kwaliteit' refereert aan **hoe** het technische resultaat tot stand is gekomen. Omdat consumenten interacteren met de dienstverlener tijdens het dienstverleningsproces, nemen zij niet alleen het resultaat waar, maar ook het proces waarmee het resultaat tot stand is gekomen. In dat kader spelen aspecten als de bereikbaarheid van de dienst, de klantencontacten, het gedrag en de houding van de dienstverlener een rol. Volgens Grönroos wordt de functionele kwaliteit meer subjectief geëvalueerd dan de technische kwaliteit.

De totale waargenomen kwaliteit van diensten kan worden beschouwd als een bundel van kwaliteitsdimensies en -aspecten van diensten, sommigen met een technische en andere met een functionele aard. Deze dichotomie in twee dimensies van de kwaliteit (het wat en het hoe) van diensten is algemeen geaccepteerd in de literatuur. Door anderen worden de technische en de functionele dimensie echter anders aangeduid zoals 'core service' en 'peripheral service' (Iacobucci *et al.* 1994), 'physical quality' en 'interactive quality' (Swartz & Brown 1989), 'output quality' en 'process quality' (Lehtinen & Lehtinen 1991) en 'outcome quality' en 'process quality' (Parasuraman *et al.* 1985).

Venetis (1997) prefereert de benamingen *outcome quality* en *process quality*, omdat deze de tijdsdimensie, die inherent is aan de productie van diensten, het best weergeven. Een klant ervaart en participeert eerst in het dienstverleningsproces alvorens de *outcome quality* kan worden waargenomen.

Lehtinen & Lehtinen (1991) ontwikkelden een drie-dimensionaal *service quality model* door aan de bestaande dimensies, *outcome quality* en *process quality*, die zij respectievelijk fysieke kwaliteit en interactieve kwaliteit noemen, de dimensie *corporate quality* toe te voegen. *Corporate quality* betreft de evaluatie van het imago of het profiel van de organisatie. Deze evaluatie zal stabiel zijn dan van de andere twee dimensies, omdat het imago niet zo snel verandert. Het is echter een belangrijk aspect dat de algehele kwaliteitsevaluatie van dienstverlening door de klant zal beïnvloeden. In het bijzonder omdat dit één van de weinige aspecten is die een klant kan waarnemen, voordat een dienst wordt afgenomen.

In hun eerder beschreven *Conceptual Model of Service Quality* wordt door Parasuraman *et al.* (1985) de kwaliteit van diensten gedefinieerd vanuit het perspectief van de klant. Waargenomen kwaliteit wordt gedefinieerd als een functie van de *gap* tussen de verwachtingen van klanten met betrekking tot dienstverlening en de daadwerkelijke perceptie van de performance met betrekking tot een aantal aspecten van de dienstverlening. In hun onderzoek identificeerden zij tien aspecten van diensten die consumenten gebruiken om de kwaliteit ervan te bepalen: betrouwbaarheid, competentie, dienstbereidheid (*responsiveness*), empathie, zekerheid, bereikbaarheid, communicatie, begrip van de klant,

geloofwaardigheid en tastbare zaken.

Uit veel empirisch onderzoek (onder andere Zeithaml 1988) is gebleken dat klanten niet alle tien aspecten apart onderscheiden in hun bepaling van kwaliteit en dat sommige aspecten elkaar overlappen. Zeithaml (1988) voegde enkele aspecten samen die door de klant niet afzonderlijk werden geëvalueerd. Deze aanpassingen resulteerden in een nieuw model voor *service quality* met vijf onafhankelijke kwaliteitsaspecten van diensten: betrouwbaarheid, dienstbereidheid, zekerheid, empathie en het tastbare resultaat (Zeithaml 1988). Deze vijf aspecten zijn geoperationaliseerd in de bekende en algemeen gebruikte schaal voor de door klanten gepercipieerde kwaliteit van diensten: de SERVQUAL-schaal (Zeithaml 1988, Parasuraman *et al.* 1993).

Grönroos (1988) integreerde de bevindingen van verschillende empirische studies naar de kwaliteit van diensten (Grönroos 1982, 1984, Parasuraman *et al.* 1985, Garvin 1987) en concludeerde dat de volgende zes criteria cruciaal zijn voor de door klanten waargenomen kwaliteit van diensten: professionalisme en bekwaamheid, houdingen en gedrag, bereikbaarheid en flexibiliteit, betrouwbaarheid, herstel, reputatie en geloofwaardigheid.

De besproken kwaliteitsmodellen identificeren veel verschillende dimensies en aspecten van dienstverlening op basis waarvan klanten hun kwaliteitsoordeel over de dienst en de dienstverlener geven. De modellen van Grönroos (1982) en Lehtinen & Lehtinen (1991) identificeren algemene dimensies van de kwaliteit van diensten die elk verschillende aspecten bevatten. De twee andere modellen van Zeithaml *et al.* (1988) en Grönroos (1988) proberen de uiteindelijke aspecten van dienstverlening te identificeren die klanten meenemen in hun evaluatie van de kwaliteit van dienstverlening. Hoewel de auteurs verschillende terminologieën gebruiken, zijn de modellen aan elkaar gerelateerd. De aspecten in de laatste twee modellen (Zeithaml *et al.* 1988, Grönroos 1988) zijn specificaties van de meer algemene dimensies in de eerste twee modellen. Figuur 3.5 geeft de samenhang tussen de verschillende modellen voor *perceived service quality* weer, zoals deze door Venetis (1997) wordt beschreven.

Figuur 3.5: integratie van modellen voor *perceived service quality*

Kwaliteits-dimensies	Grönroos (1982)	Lehtinen & Lehtinen (1991)	Zeithaml et al (1988)	Grönroos (1988)
<i>Corporate quality</i>	(Imago)	<i>Corporate quality (corporate identity)</i>		Reputatie en geloofwaardigheid
Kwaliteit dienstverlenings proces	Functionele kwaliteit	Fysieke kwaliteit Interactieve kwaliteit	Tastbare zaken Dienstbereidheid Zekerheid Empathie	Houding en gedrag Bereikbaarheid en flexibiliteit Geloofwaardig Herstel
Kwaliteit <i>outcome</i> dienstverlening	Technische kwaliteit	Fysieke kwaliteit	Betrouwbaarheid	Professionalisme en bekwaamheid

Bron: Venetis (1997)

De significantie van de specifieke kwaliteitsaspecten kan aanzienlijk variëren tussen typen diensten en typen klanten (Edvardsson *et al.* 1994). Ook de structuur van de elementen kan variëren. Veel empirisch onderzoek, uitgevoerd met de SERVQUAL-schaal, bevestigt niet geheel het bestaan van vijf of tien aparte aspecten (Carman 1990, Finn & Lamb 1991, Babakus & Boller 1992). De structuur en de individuele aspecten in de kwaliteitsperceptie van klanten blijken afhankelijk te zijn van de branche en het soort dienst. Op een meer algemeen niveau evalueren klanten echter drie dimensies in de kwaliteit van diensten, die geoperationaliseerd kunnen worden door verschillende aspecten, afhankelijk van de soort branche (Venetis 1997):

- de *outcome*-dimensie
- de *process*-dimensie
- de *corporate-image*-dimensie

3.4.3 Klantwaarde

definities van waarde (value)

In de marketingliteratuur komt men het begrip klantwaarde (*customer value*) in twee verschillende betekenissen tegen. Het begrip wordt gebruikt in de betekenis van de toegevoegde waarde die het product heeft voor de klant. De andere betekenis is de waarde die een klant voor een organisatie heeft. In de tweede betekenis heeft men het over de klant als *asset*. Beide vormen van waarde hangen vanzelfsprekend nauw met elkaar samen.

In het vervolg van deze dissertatie wordt met klantwaarde de waarde van het totale product van een verhuurder **voor** de klant bedoeld. Gianotten (2001) evalueert vier definities van klantwaarde die door Zeithaml (1988) in een uitgebreid literatuur-overzicht worden gegeven.

1. Waarde in de betekenis van prijs. '*Value is price*' of '*value is low price*';
2. Waarde in de context van ruil: waarde als *trade-off* van kosten en opbrengsten '*what I get for what I give*'.
3. Waarde als de *trade-off* van de gepercipieerde productkwaliteit en de prijs. Waarde in deze betekenis neemt toe wanneer de kwaliteit toeneemt en/of de prijs daalt.
4. Waarde als de algehele en subjectieve waardering van alle relevante (kwalitatieve en kwantitatieve, objectieve en subjectieve) elementen die van belang zijn bij de aankoop van een goed of dienst. Volgens deze betekenis is ook de beleving van het gehele koopproces van belang en niet alleen de concrete aankoop van het goed of van de dienst.

Zeithaml (1988) vat de vier definities als volgt samen: "*Perceived value is the customers' overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given..... Value represents a trade-off of salient give and get components.*"

Op basis van het werk van Hirschman & Holbrook (1982) en Holbrook (1994) voegt Gianotten (2001) nog een vijfde definitie aan de serie van Zeithaml toe:

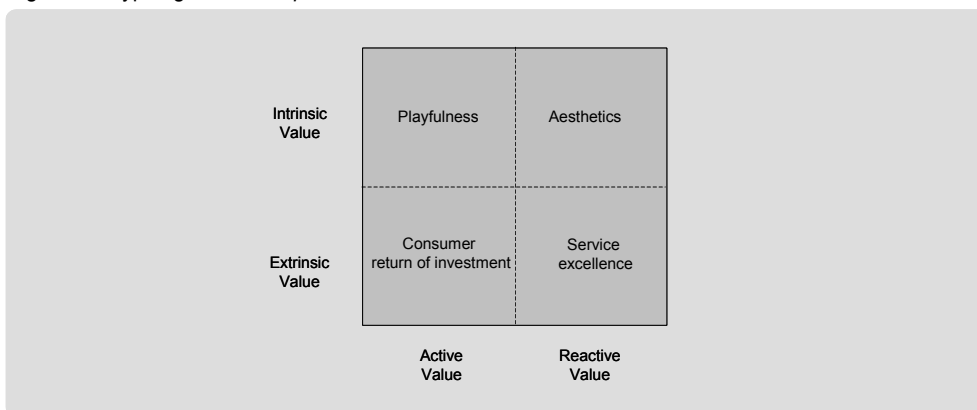
5. Waarde van een product wordt bepaald door de ervaringen gedurende het verbruik van het product. Verschil met de vierde definitie is dat volgens deze definitie niet de ervaring tijdens het koopproces, maar de ervaring tijdens het verbruik van een product van belang is.

Volgens Holbrook (1994) geciteerd in Gianotten (2001) is klantwaarde '*an interactive, relativistic preference experience*'. Interactief omdat klantwaarde volgens Holbrook tot stand komt in interactie met een goed of dienst. Relativistisch omdat er altijd individueel een vergelijking wordt gemaakt met iets of iemand. En ten slotte is waarde volgens Holbrook een preferentie. Dat wil zeggen dat er sprake is van een voorkeur voor of affectie ten aanzien van het goed of de dienst.

Holbrook maakt onderscheid tussen intrinsieke waarde en extrinsieke waarde. Extrinsieke waarde heeft te maken met het praktische nut van een goed of dienst. Intrinsieke waarde is hedonisch en heeft betrekking op de beleving of ervaring. Naast dit onderscheid maakt Holbrook nog onderscheid in actieve of reactieve waarde. Bij actieve waarde is sprake geweest van werkelijke interactie met een goed of dienst. Bij reactieve waarde is slechts sprake van een passieve houding ten opzichte van het goed of de dienst. Ten slotte kan waarde volgens Holbrook een preferentie of voorkeur zijn die gericht is op het eigen belang, dat van derden of op een indruk die men op derden wil maken.

Mathwick *et al.* (2001) onderscheiden op basis van de typologie van Holbrook (1994) vier kwadranten in de beleving van waarde, waarbij deze kwadranten worden bepaald door de vraag of enerzijds de bronnen van waarde intrinsiek of extrinsiek zijn en anderzijds of er sprake is van actieve of reactieve waarde. Zie figuur 3.6.

Figuur 3.6: typologieën van *experiential value*



Bron: Mathwick *et al.* (2001)

Het eerste kwadrant is *consumer return of investment*. Dit bevat de actieve investering in tijd en in financiële, gedrags- en psychologische bronnen waarvan

men verwacht dat men er iets voor terugkrijgt. Het tweede kwadrant is *service excellence*. Oliver (1999) karakteriseert deze dimensie als een ideaal, een standaard op basis waarvan kwaliteitsoordelen worden gevormd. Het derde kwadrant wordt *aesthetics* genoemd. Hiermee wordt het hele visuele aspect van de diensten zelf bedoeld, maar ook van de hele setting waarin diensten worden geleverd. Het laatste kwadrant wordt *playfulness* genoemd. Hiermee wordt het plezier bedoeld dat men beleeft aan de ervaring van het afnemen van de dienst, los van het daadwerkelijk resultaat van de dienst.

In zowel De Ruyter *et al.* (1997a) als Lemmink *et al.* (1998) wordt verwezen naar een model van Hartman (1967,1973), dat door Mattson (1991) voor het eerst in de servicemarketingcontext werd gebruikt. In dat model onderscheidt Mattson drie dimensies die tezamen de waarde van een dienst voor de consument zouden bepalen: de emotionele dimensie, de praktische dimensie en de logische dimensie. (De oorspronkelijke termen van Hartman waren *intrinsic*, *extrinsic* en *systemic*). De emotionele dimensie verwijst naar de '*gestalt experience*' van de contactmomenten. De praktische dimensie verwijst naar concrete objecten die men waarneemt in de fysieke wereld tijdens het dienstverleningsproces. De logische dimensie bevat de formele wereld, de rationaliteit van de volgorde van gebeurtenissen. In relatie tot het dienstverleningsproces refereert de emotionele dimensie aan de hedonische ervaring van het dienstverleningsproces, de praktische dimensie bevat de functionele elementen en de logische dimensie de rationale elementen.

Danaher & Mattson (1994) hebben het model van Hartman gebruikt om de satisfactie met betrekking tot hotelbezoek te verklaren. De Ruyter *et al.* (1997a) gebruikten het model om de satisfactie met betrekking tot restaurantbezoek te verklaren en Lemmink *et al.* (1998) de satisfactie met betrekking tot museumbezoek. In deze gevallen wordt satisfactie als een superordinaat construct behandeld. De waarde die de klant ervaart draagt dus bij aan zijn mate van tevredenheid.

Waarde is een complex begrip. Consensus over hoe de klant waarde beleeft is er (nog) niet. Duidelijk is wel dat de beleving van waarde individueel is en dat naast de door de klant gepercipieerde kwaliteit in elk geval ook de (al dan niet monetaire) prijs die daarvoor betaald dient te worden een rol speelt.

3.4.4 Satisfactie (klanttevredenheid)

De begrippen satisfactie en klanttevredenheid zijn synoniemen. In het vervolg van deze dissertatie worden beide termen door elkaar gebruikt.

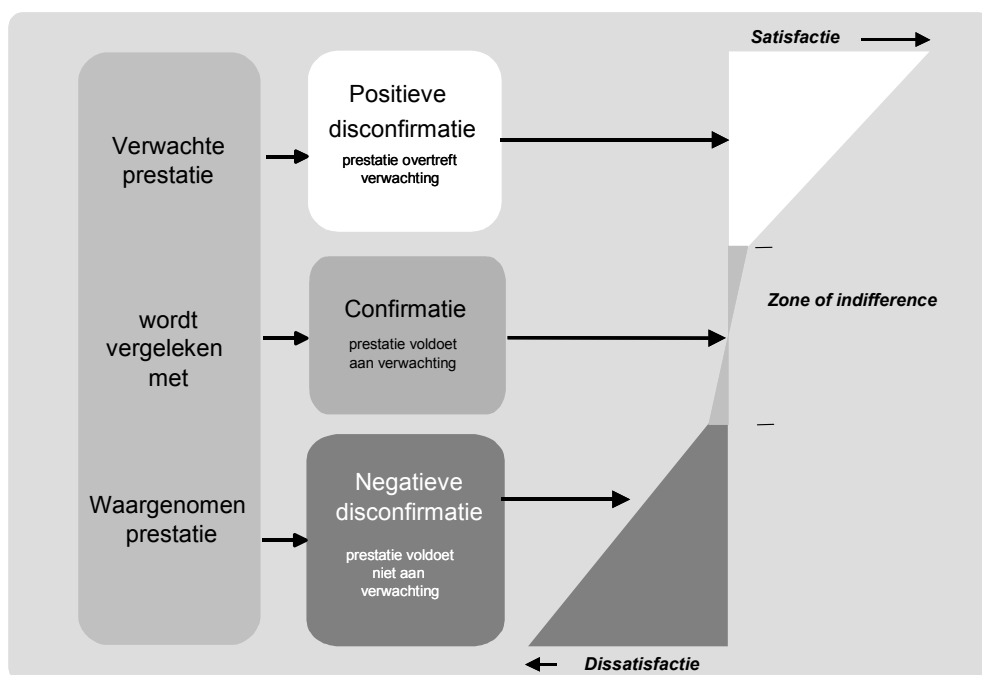
verwachting/disconfirmatie paradigma

Zowel *service quality* als satisfactie komen tot stand op basis van een vergelijkingsproces tussen percepties en verwachtingen. Toch benadrukken veel auteurs dat *service quality* en satisfactie verschillende dingen zijn (Bitner 1990,

Bitner & Hubbert 1994, Boulding *et al.* 1993, Parasuraman *et al.* 1988, Taylor & Baker 1994). Het verwachting/disconfirmatie paradigma biedt de onderlegger voor de meeste satisfactieonderzoeken en bevat de volgende constructen:

- verwachtingen
- prestatie
- (dis)confirmatie
- satisfactie

Figuur 3.7: verwachting/disconfirmatie paradigma



Disconfirmatie ontstaat door discrepanties tussen verwachtingen vooraf en de werkelijke prestatie. Er zijn drie mogelijkheden: zero-disconfirmatie wanneer het product volgens verwachting presteert; positieve disconfirmatie komt voor wanneer het product boven verwachting presteert; en negatieve disconfirmatie wanneer het product beneden verwachting presteert (Churchill & Surprenant 1982, Oliver 1980, 1981, Oliver & Desarbo 1988, Tse & Wilton 1988, Yi 1990). Volgens Oliver (1997) is er bij confirmatie sprake van een zogenaamde *zone of indifference*. Dit is de bandbreedte waarbinnen de dienst of het goed aan de verwachtingen van de klant voldoet.

verschillen service quality - satisfactie

Een vergelijking van het satisfactiemodel in figuur 3.7 met het *Conceptual Model of Service Quality (Gap model)* in figuur 3.4 laat zien dat een saillant verschil tussen

beide is dat het *Gap model* het construct disconfirmatie achterwege laat en een volledig psychologisch proces operationaliseert door simpelweg verwachtingen af te trekken van percepties (Caruana *et al.* 2000). Het belangrijkste verschil tussen beide is echter dat de basis van vergelijking van elk construct anders is. Verwachtingen in *service quality* verwijzen naar een ideale situatie of naar het niveau wat men van een excellent bedrijf verwacht, terwijl verwachtingen in satisfactie verwijzen naar wat klanten verwachten dat er zal gebeuren (Bitner 1990, Parasuraman *et al.* 1988, Boulding *et al.* 1993). Maar er kunnen nog een aantal andere verschillen tussen satisfactie en *service quality* worden opgemerkt. Op de eerste plaats zijn de vijf aspecten van SERVQUAL vrij specifiek. Die van satisfactie zijn breder en kunnen het resultaat zijn van meerdere factoren (Oliver 1993, Caruana *et al.* 2000). Een volgend verschil is dat voor satisfactie het daadwerkelijk ervaren van de dienst noodzakelijk is, terwijl dit bij *service quality* niet het geval is (Oliver 1980, Parasuraman *et al.* 1988, Bolton & Drew 1991, Boulding *et al.* 1993, Cronin & Taylor 1994, Caruana *et al.* 2000). Ten derde suggereren Anderson *et al.* (1994) dat klanttevredenheid over het algemeen beïnvloed wordt door de prijs, terwijl *service quality* onafhankelijk van de prijs wordt gezien. Volgens Caruana *et al.* (2000) lijkt satisfactie erg veel op attitude, omdat het kan worden beschouwd als de som van satisfacties met de verschillende aspecten van het product. Het verschil tussen satisfactie en attitude is echter dat attitude reeds voor afname van een dienst aanwezig kan zijn, terwijl voor satisfactie de dienst eerst ervaren moet zijn. Satisfactie heeft twee niveaus: het transactie- of *encounterniveau* en *overall* satisfactie (Bitner & Hubbert 1994, Caruana *et al.* 2000). Ook onderzoeken van De Ruyter *et al.* (1997a) en Lemmink *et al.* (1998) tonen aan dat satisfactie met betrekking tot verschillende individuele contactmomenten gedurende het dienstverleningsproces bijdraagt aan de *overall* satisfactie.

verschillen waarde – satisfactie

Volgens Sweeney & Soutar (2001) worden waarde en satisfactie vaak met elkaar verward, terwijl het toch wel degelijk verschillende constructen zijn. Volgens Woodruff (1997) is één van de verschillen dat gepercipieerde waarde in de verschillende fasen van het dienstverleningsproces voorkomt, inclusief de fase voor de aankoop en de afname. Over satisfactie is men het eens dat het een evaluatie na de aankoop en na het gebruik betreft. Voor satisfactie is dus ervaring nodig, terwijl waardepercepties ook zonder de daadwerkelijke ervaring kunnen worden gevormd. Volgens Sweeney & Soutar (2001) kan satisfactie worden geconceptualiseerd als een dimensieloos construct, met name door de aanname dat het varieert langs het hedonische continuüm van onwenselijk tot wenselijk (Westbrook & Oliver 1991) en de conceptualisering als een consequentie, *outcome* of samenvattende variabele. Waarde is daarentegen een antecedent van satisfactie en kan worden geconceptualiseerd als een multidimensionaal construct.

relatie tussen service quality, waarde en satisfactie

Cronin & Taylor hadden oorspronkelijk de hypothese dat satisfactie een antecedent is van *service quality*. Hun onderzoeksresultaten lieten echter een

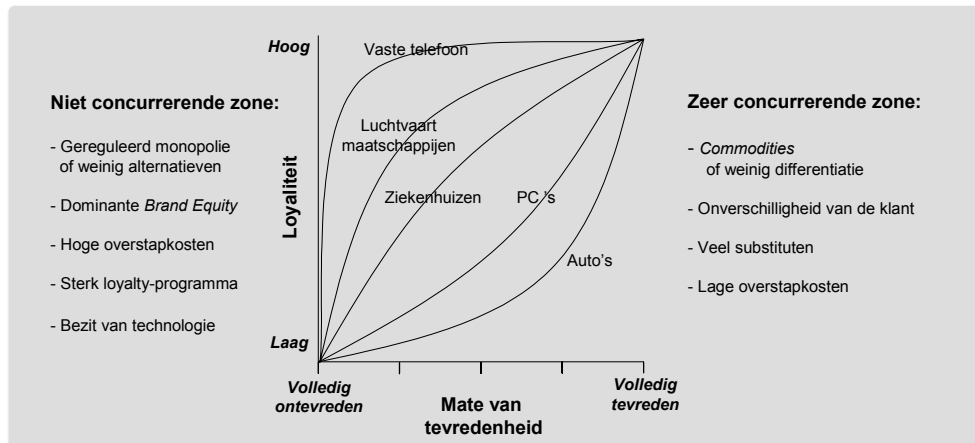
omgekeerde relatie zien. “*Quality appears to be only one of the service factors contributing to customers’ satisfaction*” (Cronin & Taylor 1992). Volgens sommige auteurs (bijvoorbeeld Woodside *et al.* 1989) is satisfactie op haar beurt een antecedent van gedragsneigingen zoals loyaliteit en disloyaliteit. Volgens anderen, zoals Taylor & Baker (1994), is satisfactie echter een moderator voor de relatie tussen *service quality* en gedragsneigingen. Onderzoeken van Spreng & Mackoy (1996) en De Ruyter *et al.* (1997b) wijzen uit dat *service quality* een antecedent is van satisfactie. Het belangrijkste resultaat van het onderzoek van De Ruyter *et al.* (1997b) is dat satisfactie beschouwd zou moeten worden als een superordinaat construct ten opzichte van *service quality*. Volgens hen zou satisfactie als het centrale onderwerp in het marketingconcept moeten worden beschouwd. Uit hun onderzoek concluderen zij dat een toename in *service quality* leidt tot een toename in satisfactie. Het omgekeerde hoeft echter niet per definitie het geval te zijn; lage gepercipieerde *service quality* kan ook leiden tot hoge satisfactie. Consumenten kopen dan ook niet altijd het aanbod met de hoogste *service quality*. Gemak, prijs, beschikbaarheid en andere factoren kunnen satisfactie beïnvloeden zonder afbreuk te doen aan de perceptie van *service quality* door de klant. Hier komt het begrip waarde in beeld. Uit onderzoek van Caruana *et al.* (2000) blijkt dat het effect van *service quality* op satisfactie niet alleen rechtstreeks is, maar ook gemodereerd wordt door waarde. Hoewel waarde geen sterk onafhankelijk effect heeft op satisfactie, blijkt uit een negatieve regressiecoëfficiënt voor de relatie tussen *service quality* en waarde dat deze factor een negatieve impact kan hebben op satisfactie. Het eerder geconstateerde verschijnsel dat er niet altijd sprake is van hoge satisfactie bij hoge *service quality* is te verklaren uit waarde. Satisfactie is niet alleen afhankelijk van *service quality*. Een hoog niveau van *service quality* is alleen de moeite van het aanschaffen waard, wanneer er waarde voor de klant wordt geleverd. Deze resultaten bieden ook inzicht in de rol van een lage prijs. Ook al heeft een aanbod een lage *service quality*, dan kan het door een competitieve prijs, via waarde, toch een hoog satisfactieniveau veroorzaken.

In deze dissertatie wordt de theorie uit de *service-profit-chain* aangehouden, die stelt dat kwaliteit een antecedent is van waarde en waarde een antecedent is van satisfactie.

3.4.5 Loyaliteit

Loyaliteit, ook wel klantentrouw genoemd, mag niet worden verward met het begrip klantenbinding. Klantenbinding kan worden gezien als een proces waarmee klanten worden beïnvloed en loyaliteit als het resultaat van dat proces. Algemeen bestaat consensus over de constatering dat, zoals ook de *service-profit-chain* laat zien, klanttevredenheid een antecedent is van loyaliteit. De relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit is echter niet lineair. Jones & Sasser jr. (1995) lieten zien dat met name de concurrentie-omgeving invloed heeft op het verband tussen loyaliteit en tevredenheid. Zie figuur 3.8.

Figuur 3.8: invloed concurrentie-omgeving op relatie loyaliteit en tevredenheid



Bron: Jones & Sasser jr. (1995)

Maar er zijn meer factoren van invloed op loyaliteit dan alleen tevredenheid en de concurrentiesituatie. Volgens Hennig-Thurau & Hansen (2000) heeft de discussie over welke aspecten bepalend zijn voor de loyaliteit van klanten zich, naast klanttevredenheid als de belangrijkste, nog toegespitst op twee andere aspecten: vertrouwen (*trust*) en betrokkenheid (*commitment*). Vertrouwen is een sleutelement geworden in het verdienen van de trouw van de klant (Beltman *et al.* 2001). Er is sprake van vertrouwen wanneer een klant gelooft dat de aanbieder betrouwbaar en integer is (Hennig-Thurau & Hansen 2000). Het correct behandelen en op de juiste wijze inzetten van gegevens die de klant bereid is af te staan, is een voorbeeld van een aspect dat invloed heeft op het vertrouwen van de klant. Een misstap van een organisatie die het vertrouwen van klanten schaadt, kan grote schade veroorzaken.

Betrokkenheid kan worden omschreven als de houding van de klant met betrekking tot een relatie op lange termijn, gebaseerd op emotionele binding en de overtuiging dat doorgaan met de relatie meer voordelen oplevert dan het verbreken van de relatie (Hennig-Thurau & Hansen 2000). Betrokkenheid bij een product, merk of onderneming is een voorwaarde voor een soort loyaliteit die een onderneming in staat stelt een relatie op te bouwen (Beltman *et al.* 2001). Indien de klant niet begaan is met het lot van de onderneming kan nooit een betekenisvolle vorm van klantentrouw ontstaan. Net als voor vertrouwen geldt ook voor betrokkenheid dat met één misstap grote schade kan worden toegebracht.

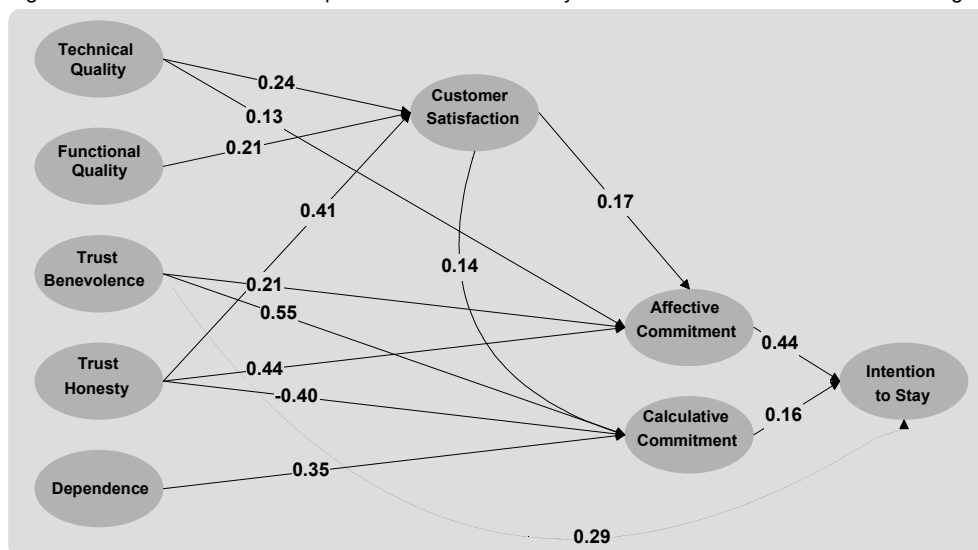
Ook Wetzels (1998) laat zien dat klanttevredenheid slechts één van de vele aspecten is die bepalen of een klant loyaal blijft aan een aanbieder. Hij koos voor zijn onderzoek de situatie van een fabrikant in kantoorbenodigdheden. Figuur 3.9 is een figuur uit zijn proefschrift, waarin de vele aspecten die tezamen de loyaliteit van een klant bepalen, zijn weergegeven in een model.

De tevredenheid van een klant wordt volgens zijn model bepaald door de technische en functionele kwaliteit van de dienst en door *trust in honesty*. Uit het

onderzoek van Wetzels blijkt dat de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit niet rechtstreeks loopt, maar via *affective commitment* en *calculative commitment*. Met *affective commitment* wordt een gevoel van gebondenheid met de aanbieder bedoeld. Er is sprake van *affective commitment* wanneer een klant bepaalde waarden van de aanbieder deelt of zich hiermee kan identificeren. Met *calculative commitment* wordt een meer op rationele afwegingen gebaseerde verbondenheid met de aanbieder bedoeld. Deze vorm van *commitment* komt tot stand door het afwegen van alle voor- en nadelen van het voortzetten dan wel het beëindigen van de relatie met de aanbieder. Aspecten die volgens Wetzels invloed hebben op *commitment* zijn *trust in benevolence*, *trust in honesty* en *dependence*. Met *trust in benevolence* wordt het vertrouwen bedoeld dat de aanbieder het welzijn van de klant nastreeft en geen onverwachte acties zal ondernemen die dat welzijn negatief zullen beïnvloeden. Met *trust in honesty* wordt het vertrouwen bedoeld dat de aanbieder zijn beloften nakomt. Met *dependence* wordt de afhankelijkheid van de klant van de aanbieder bedoeld.

Of de loyaliteit van huurders op dezelfde manier tot stand komt als de loyaliteit van klanten van een fabrikant in kantoorbenodigdheden is zeer de vraag en valt bovendien buiten de scope van dit onderzoek. Het model van Wetzels wordt alleen getoond om aan te geven dat meer zaken een rol spelen in loyaliteit dan alleen klanttevredenheid.

Figuur 3.9: factoren van invloed op klanttevredenheid en loyaliteit in een *business-to-business* setting



Bron: Wetzels (1998)

3.4.6 Inkomstengroei / winstgevendheid / overleven

Tot het begin van de jaren '90 werd vooral het marktaandeel van een organisatie

als één van de belangrijkste factoren voor winstgevendheid gezien (onder andere Buzzell *et al.* 1987). Reichheld & Sasser (1990) waren de eersten die beweerden dat loyaliteit voor veel bedrijfstakken veel belangrijker is voor winstgevendheid dan marktaandeel. Hun theorie is gebaseerd op het feit dat het aangaan van een relatie met de klant financieel aantrekkelijk is voor de onderneming. Het blijkt vele malen minder te kosten om een bestaande klant vast te houden dan een nieuwe klant aan te trekken. Daarnaast leidt de aantrekken van nieuwe klanten ook eerder tot groei van het marktaandeel wanneer bestaande klanten niet weglopen. Dit laatste is voor verhuurders echter minder relevant, omdat groei van het marktaandeel alleen lukt wanneer ook het woningbezit groter wordt.

3.5 Concurrentiestrategieën

Wanneer een verhuurder marktgericht wil opereren en dus in feite superieure waarde wil bieden aan zijn klanten, dan zal dit moeten worden doorvertaald naar de missie, de visie, de ondernemingsdoelstellingen, de ondernemingsstrategieën en uiteindelijk de invulling op het tactische en operationele niveau. In paragraaf 3.5.1 komen in eerste instantie, de missie, visie en ondernemingsdoelstellingen van verhuurders aan de orde. In paragraaf 3.5.2 en verder wordt ingegaan op concurrentiestrategieën op ondernemingsniveau. De invulling daarvan op het tactische en operationele niveau van de organisatie komt in de hoofdstukken zes, zeven en acht aan de orde.

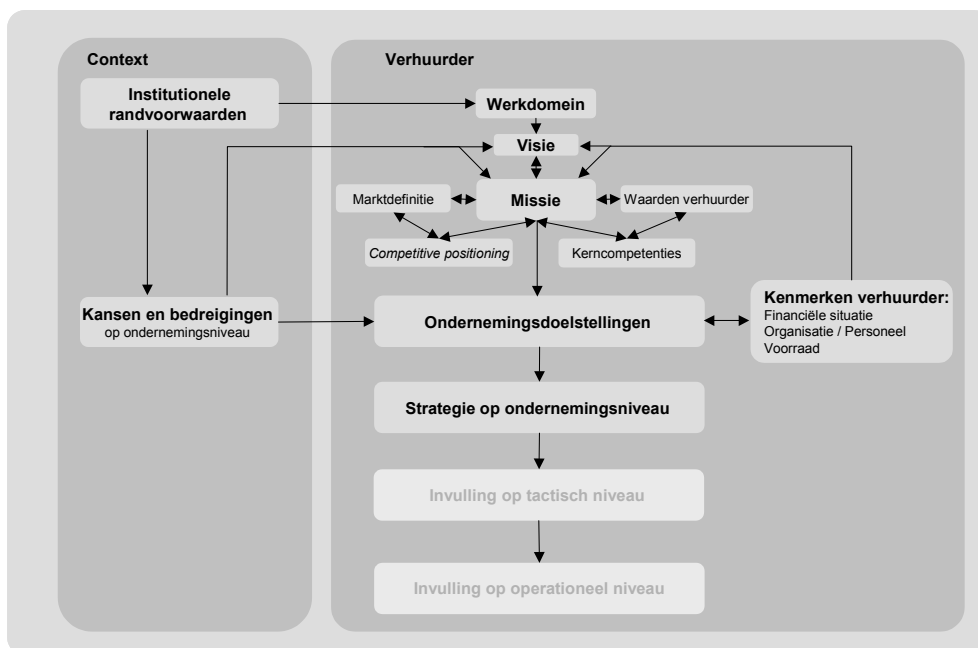
3.5.1 Missie, visie en ondernemingsdoelstellingen

In haar missie geeft een organisatie antwoord op de vraag welke hoofddoelstellingen zij heeft. De missie hangt nauw samen met de strategische intenties en kerncompetenties van een organisatie. Volgens Hooley *et al.* (1998) zou de missie van een organisatie gebaseerd moeten zijn op een aantal aspecten. De missie moet een statement bevatten over de visie van de organisatie, over de marktdefinitie, over de *competitive positioning*, over kerncompetenties en over de (normen en) waarden van de organisatie.

- *Visie*: zegt iets over wat en hoe de organisatie in de toekomst wil zijn, gebaseerd op inzicht in de concurrentievoordelen van de toekomst en inzicht in de benodigde competenties.
- *Marktdefinitie*: zegt iets over het marktsegment dat men wil bedienen.
- *Competitive positioning*: zegt iets over de gewenste positie van de organisatie ten opzichte van de concurrentie.
- *Kerncompetenties*: zeggen iets over de punten van de organisatie waarin men sterker is dan de concurrenten.
- *Waarden (en normen)*: zeggen iets over de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie en wat men in dat kader belangrijk vindt.

Naast deze aspecten spelen in de situatie van verhuurders natuurlijk ook de reeds in hoofdstuk twee behandelde aspecten 'werkdomein' en 'andere institutionele randvoorwaarden', 'kansen en bedreigingen' en 'specifieke kenmerken van de verhuurder' een rol bij de bepaling van de missie. Ook de kansen en bedreigingen zijn in het vorige hoofdstuk reeds aan bod gekomen. In het vorige hoofdstuk ging het echter om kansen en bedreigingen voor de gehele sector, terwijl hier kansen en bedreigingen op ondernemingsniveau bedoeld worden.

Figuur 3.10: aspecten van invloeden op de keuze van een strategie op ondernemingsniveau



De specifieke kenmerken van verhuurders, die van invloed zijn op hun missies, zijn nog niet eerder aan bod gekomen. De volgende kenmerken worden hier onderscheiden:

- De *financiële situatie*, en dan met name de algemene bedrijfsreserve, bepaalt in grote mate de mogelijkheden van de organisatie. Een 'rijke' organisatie heeft wat meer mogelijkheden dan een 'arme'.
- *Organisatie/personeel* betreft de grootte en de structuur van de organisatie en de kwaliteit van het personeel. Ook deze factoren zijn bepalend voor de mogelijkheden en de beperkingen van de organisatie.
- De *voorraad* is ook mede bepalend voor de mogelijkheden en beperkingen van de verhuurder. Een verhuurder met uitsluitend eengezinswoningen zal zich bijvoorbeeld niet op de eerste plaats moeten richten op de huisvesting van senioren.

De visie en de missie dienen te worden doorvertaald naar de ondernemings- of beleidsdoelstellingen van de verhuurder. Hoewel beleid inhoudelijk per verhuurder kan verschillen zijn wel algemene onderwerpen van beleid aan te wijzen. Zo kunnen worden genoemd: huurprijsbeleid, aan- en verkoopbeleid, mutatiebeleid, verhuurbeleid, nieuwbouwbeleid, beleid in relatie tot wonen en zorg, beleid in relatie tot buurtbeheer en financieel beleid. De verschillende ondernemingsdoelstellingen dienen in het verlengde te liggen van de visie en de missie. Vanzelfsprekend dient men ook bij het opstellen van de ondernemingsdoelstellingen rekening te houden met de kansen en bedreigingen voor de organisatie en de specifieke kenmerken van de organisatie.

Op basis van de ondernemingsdoelstellingen zal een verhuurder een concurrentie-strategie moeten kiezen, waarmee hij zich kan onderscheiden van de concurrentie en waarmee hij zich een concurrentievoordeel kan verschaffen. Porter (1985) stelt *“Competitive strategy is the search for a favorable competitive position in an industry. Competitive strategy aims to establish a profitable and a sustainable position against forces that determine industry competition”*.

3.5.2 Generieke strategieën

Volgens Porter (1985) zijn er in hoofdlijnen drie generieke strategieën waarmee een onderneming een strategisch concurrentievoordeel kan bewerkstelligen, namelijk kostenleiderschap, differentiatie en focus.

kostenleiderschap

Er is sprake van een kostenvoordeel wanneer de cumulatieve kosten van productie en levering van het product lager zijn dan bij een vergelijkbaar aanbod. Een dergelijk concurrentievoordeel is verdedigbaar en dus duurzaam wanneer dit voor concurrenten moeilijk te imiteren is. Het concurrentievoordeel leidt tot kostenleiderschap, wanneer het bedrijf een product kan blijven leveren met een acceptabele waarde voor de klant, zodat het kostenvoordeel niet teniet wordt gedaan, doordat men wordt gedwongen een lagere prijs te vragen dan de concurrentie.

differentiatie

Een tweede manier om een strategisch concurrentievoordeel te realiseren is door middel van differentiatie. Bij differentiatie onderscheidt een organisatie zich met zijn product, de prijs, de distributie, het merk of de promotie van het aanbod van de concurrentie (Hooley *et al.* 1998), waardoor het aanbod van de eigen organisatie het beste aansluit op de specifieke vraag van de doelgroep(en) van de organisatie. Wanneer de concurrentie deze stap niet kan maken, is er sprake van een strategisch concurrentievoordeel.

Prijsdifferentiatie. Het verlagen van de prijs in het kader van differentiatie kan alleen een succesvolle strategie zijn, wanneer er sprake is van een kostenvoordeel

van de organisatie ten opzichte van de concurrentie. Het bewust aanbieden van je aanbod tegen een hogere prijs dan de concurrentie (*premium pricing*) is alleen mogelijk wanneer het product duidelijk meer waarde heeft voor de klant en wordt daarom vaak gebruikt in combinatie met productdifferentiatie.

Promotionele differentiatie. Dit houdt het gebruik in van andere vormen van promotie en klantcommunicatie, een andere intensiteit van de promotie en een andere inhoud.

Merkdifferentiatie. Bij merkdifferentiatie proberen organisaties hun aanbod zodanig in de markt te zetten dat het voor consumenten een emotionele waarde krijgt die het aanbod van de concurrentie niet heeft. Concurrerend aanbod van verschillende organisaties mag er op het oog gelijkwaardig uitzien, de emotionele waarde van een bepaald merk kan er toch voor zorgen dat een bepaalde groep mensen voor het aanbod van één van deze organisaties kiest.

Distributiedifferentiatie. Bij distributiedifferentiatie gebruikt men andere afzetgebieden, heeft men een ander netwerk of een andere dekking van de markt.

Productdifferentiatie. Hierbij probeert men de kwaliteit van het totale product van een organisatie voor de consument te verhogen. Dit houdt in dat het totale product van de organisatie beter dan dat van de concurrentie aansluit bij de verwachting van de consument of deze verwachting zelfs overstijgt.

focus

Bij de focusstrategie richt een organisatie zich op een specifiek segment (niche) in de markt in plaats van op de gehele markt. De focusstrategie kan zowel gebaseerd zijn op kostenleiderschap als op differentiatie. Een verhuurder die uitsluitend studenten huisvest en zich hierin specialiseert, hanteert bijvoorbeeld de focusstrategie.

Als afgeleide van deze basisstrategieën van Porter hebben verschillende auteurs varianten op de differentiatie-, de kostenleiderschap- en focusstrategieën beschreven. Zo onderscheiden Treacy & Wiersema (1993) drie strategieën waarmee volgens hen marktleiderschap gerealiseerd kan worden. Zij concluderen dat leidende bedrijven in feite drie zaken hebben veranderd, waardoor zij niet alleen hun marktpositie hebben verbeterd, maar waardoor zij zelfs marktleider zijn geworden. Ten eerste hebben ze het begrip klantwaarde geherdefinieerd. Ten tweede hebben ze krachtige systemen ontwikkeld waarmee ze meer van die waarde kunnen leveren dan de concurrentie en ten derde verhogen ze de verwachtingen van de klanten tot buiten het bereik van de concurrentie. Succesvolle bedrijven focussen zich op het leveren van superieure waarde voor de klant via één van de drie disciplines waarmee volgens Treacy & Wiersema waarde kan worden gecreëerd.

operational excellence (uitblinken in productie- en leveringsprocessen)

Dit komt neer op het leveren van betrouwbare goederen en diensten tegen concurrerende prijzen en geleverd met minimale ongemakken. Het gaat hier in feite om het uitblinken in het (dienstverlenings-) proces door de efficiency van dit

proces te verhogen. Deze strategie is nauw verwant aan kostenleiderschap, zoals gedefinieerd door Porter, met als extra doelstelling dat door de efficiency in het proces ook meer waarde voor de klant wordt gecreëerd.

product leadership (productleiderschap)

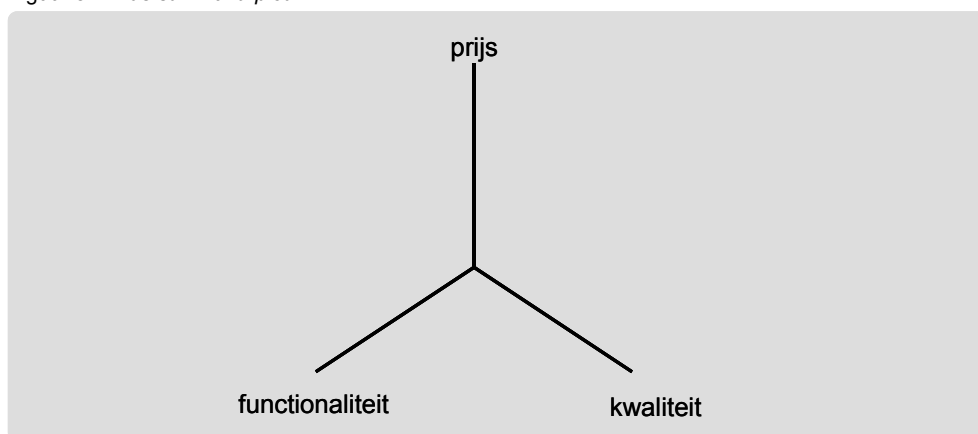
Dit komt neer op het aanbieden van topproducten die qua functionaliteit, duurzaamheid en uitstraling uitstijgen boven het aanbod van de concurrentie en daarmee in feite het aanbod van de concurrentie overbodig maken. Het gaat hier dus om **wat** je aanbiedt en niet **hoe** je het aanbiedt (het proces). Het is een vorm van productdifferentiatie waarbij men streeft naar de ontwikkeling van een product dat zo veel meer biedt dan het aanbod van de concurrentie dat het dat aanbod overbodig maakt.

customer intimacy (klantpartnerschap)

Bij klantpartnerschap gaat het erom dat een organisatie zich echt verdiept in haar klanten, kennis van de klant opdoet en op basis daarvan relaties opbouwt. Klantpartnerschap betekent investeren in de toekomst door te investeren in die klanten die op de lange termijn winstgevend zijn voor de organisatie (Hummel 2001). Relatiemarketing speelt een belangrijke rol bij het uitvoeren van de strategie klantpartnerschap.

Volgens Treacy & Wiersema is het niet noodzakelijk om in alle genoemde disciplines uit te blinken om marktleider te worden. Men kan reeds marktleider worden wanneer men uitblinkt in één van de drie disciplines, mits men dan in de andere disciplines minimaal de standaard in de markt volgt. Hiermee kan worden aangesloten bij de confrontatietheorie van Cooper (1995). Deze heeft het echter niet over de drie strategieën van Treacy & Wiersema, maar spreekt over drie beleidsinstrumenten waarmee een organisatie kan concurreren: prijs, kwaliteit en functionaliteit van haar producten. Figuur 3.11 toont de *survival triplet*.

Figuur 3.11: de *survival-triplet*



Bron: Cooper (1995)

- prijs: de verkoopprijs en de kosten van goederen en diensten zullen de neiging hebben naar elkaar toe te groeien, naarmate de concurrentie toeneemt. De marge zal namelijk afnemen tot een minimaal noodzakelijk niveau vanuit bedrijfseconomisch standpunt gezien. Bij het sturen moet men zich vooral richten op de kosten door te streven naar een maximale efficiëntie en effectiviteit van het proces;
- kwaliteit: Cooper hanteert het begrip kwaliteit in de betekenis van het voldoen aan specificaties die van goederen of diensten worden geëist;
- functionaliteit: de functionaliteit is de mate waarin goederen of diensten functies (nut) voor de gebruiker biedt.

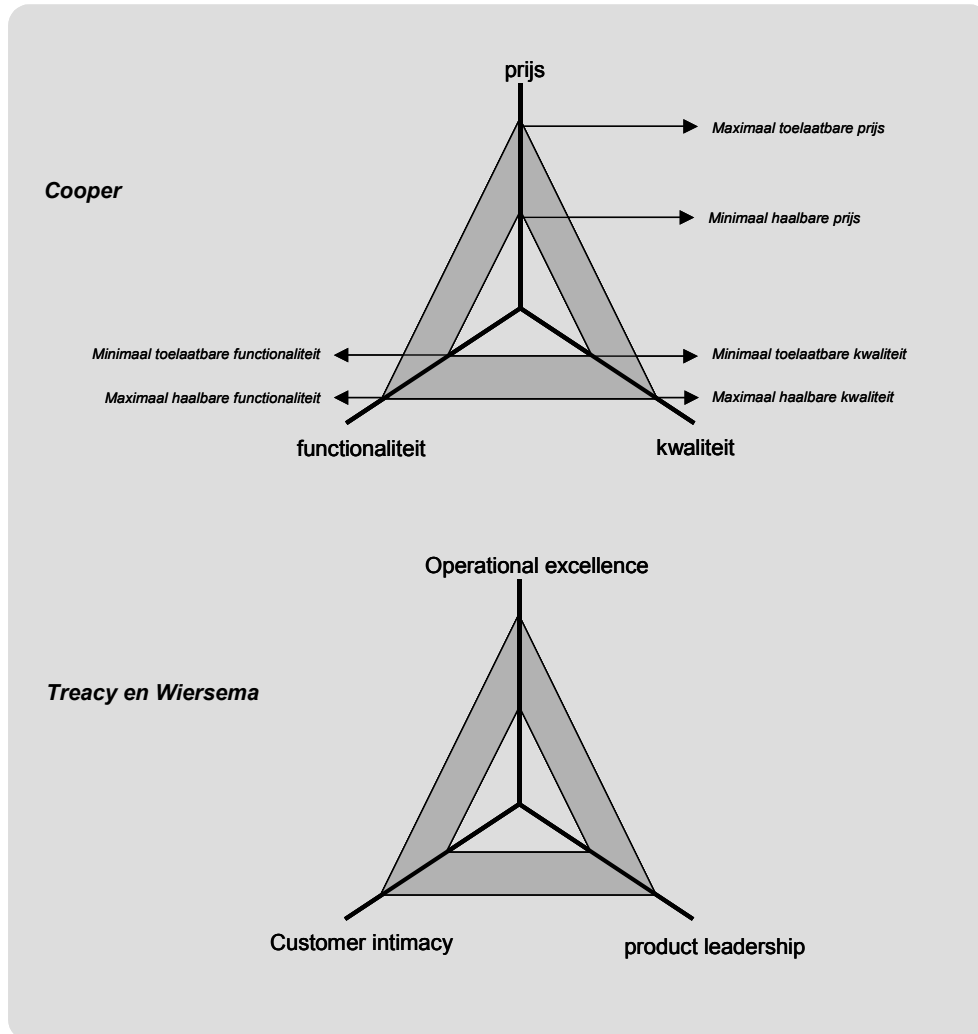
Elk van deze productkenmerken heeft volgens Cooper een minimaal toelaatbare en een maximaal haalbare waarde. De minimaal toelaatbare waarde is het kwaliteitsniveau dat nog door de klant als aanvaardbaar wordt beschouwd. Het maximaal haalbare niveau is het best mogelijke kwaliteitsniveau dat technisch en financieel haalbaar is. Voor de prijs geldt een maximaal toelaatbare en een minimaal haalbare grens. Een organisatie zal er, bij de gegeven marktomstandigheden, naar streven zijn product tegen de maximaal toelaatbare prijs te leveren. Dit is de prijs die de consument maximaal wenst te betalen. Wanneer men er in dat geval in slaagt een maximale efficiëntie en effectiviteit van het productie- en leveringsproces te realiseren (kosten minimaal), is de marge maximaal. De minimaal haalbare prijs wordt bereikt wanneer men bij een maximale efficiency en effectiviteit van het productie- en leveringsproces tegen kostprijs levert (geen marge); dan wel wanneer het niet leveren voordeliger wordt. Het gebied tussen de minimaal toelaatbare en de maximaal haalbare waarden voor kwaliteit en functionaliteit en de maximaal toelaatbare en minimaal haalbare prijs wordt door Cooper de *survival zone* genoemd. Deze staat weergegeven in figuur 3.12.

Concurrentie zal ertoe leiden dat de maximaal toelaatbare prijs zakt en dat de afnemer de minimaal toelaatbare niveaus van kwaliteit en functionaliteit opschuift naar het maximaal haalbare niveau. De *survival zone* wordt dus versmald. De onderneming zal moeten proberen om binnen de *survival zone* te blijven of zal zich moeten richten op het verplaatsen van het maximaal haalbare niveau van de *survival zone*. Hoe sneller men dit kan, hoe beter. De equivalente producten van de concurrenten zullen door de verschuiving buiten de *survival zone* vallen.

De drie beleidsinstrumenten van Cooper zijn in feite de vertaling van strategieën op organisatieniveau naar productkenmerken: prijs, kwaliteit en functionaliteit. Deze zijn echter ook weer min of meer terug te vertalen naar de strategieën van Treacy & Wiersema. Bij de strategie *operational excellence* probeert men immers te concurreren door middel van de prijs. Doordat Cooper het begrip kwaliteit in de betekenis van 'voldoen aan richtlijnen en specificaties' hanteert, noemt hij functionaliteit als een apart kenmerk naast kwaliteit. In de betekenis van *perceived quality* is functionaliteit slechts één van de aspecten die bepalen of het product kwaliteit levert. Wanneer het concurreren met de kwaliteit van het product, in de betekenis van *perceived quality*, wordt vertaald naar een concurrentiestrategie,

dan krijgt men de strategie die Treacy & Wiersema *product leadership* noemen. Op de derde poot van de survival zone kan de strategie *customer intimacy* worden geplaatst.

Figuur 3.12: de *survival zone* van Cooper en de vertaling naar het concept van Treacy & Wiersema



Bron: boven - Cooper (1995) / onder - Treacy & Wiersema (1993), bewerking auteur

Voor zowel de strategie *operational excellence* als voor *product leadership* en *customer intimacy* geldt, net als voor de drie beleidsinstrumenten van Cooper, dat een organisatie moet streven naar het uitblinken op één van deze strategieën, maar dat men met betrekking tot elk van deze strategieën in elk geval volgend moet zijn om te kunnen overleven.

3.5.3 Keuze voor een concurrentiestrategie

Hierboven zijn een aantal concurrentiestrategieën genoemd waarvoor een organisatie zou kunnen kiezen. In de situatie van woningverhuurders is die keuze afhankelijk van een aantal factoren die in hoofdlijnen zijn genoemd in paragraaf 3.5.1. Op de eerste plaats zijn een aantal interne kenmerken van de verhuurder van belang zoals de missie, de ondernemingsdoelstellingen, de financiële situatie, de organisatie, de personele situatie en de woningvoorraad. De externe invloed die de concurrentiestrategie mede zouden moeten bepalen, kan men samenvatten onder de noemer 'kansen en bedreigingen op ondernemingsniveau'. Zoals in paragraaf 2.6 reeds getoond, kunnen kansen en bedreigingen zeer divers van aard zijn (DESTEP). Op het niveau van de onderneming wordt een belangrijk onderdeel van de kansen en bedreigingen gevormd door de strategieën, de voorraad en de toekomstige ontwikkelingen van (de voorraad van) de concurrentie. Deze inzichten zullen in belangrijke mate de keuze voor een bepaalde strategie moeten bepalen.

De vraag is nu: welke van de genoemde generieke strategieën passen het beste bij een verhuurder in een situatie met toenemende concurrentie? De generieke strategieën kostenleiderschap, productleiderschap, focus en klantpartnerschap passeren in dat kader nogmaals de revue.

Om te beginnen de strategie kostenleiderschap. Kostenreductie is iets wat in principe elke verhuurder zou moeten nastreven. En dat gebeurt ook op grote schaal. De tendens van schaalvergroting in de corporatiewereld is mede ontstaan vanuit het streven efficiëntie te verhogen en kosten te verlagen. Een belangrijke voorwaarde bij kostenreductie is dat de waarde van het product voor de klant gewaarborgd blijft.

Het realiseren van productleiderschap is voor verhuurders van woningen een zeer moeilijke opgave. De woningmarkt is een typische voorraadmarkt, wat wil zeggen dat het percentage nieuwbouw dat jaarlijks aan de bestaande voorraad wordt toegevoegd marginaal is. Verder is de woningvoorraad inflexibel en is de gemiddelde technische levensduur van een woning zeer lang. Dit heeft tot gevolg dat men nauwelijks op een snel veranderende vraag kan anticiperen. Een noviteit in nieuwbouw is na enkele jaren in veel gevallen standaard geworden. Daar komt nog bij dat de kostprijs van nieuwbouw op zichzelf al hoog is en er daarom vaak weinig financiële ruimte is voor extra's. Dit alles maakt productleiderschap als concurrentiestrategie voor verhuurders geen voor de hand liggende keuze.

De geschiktheid van focus als strategie voor verhuurders is in hoge mate afhankelijk van de voorraad die men bezit. Heeft men een voorraad die zeer geschikt is voor senioren, dan lijkt een focus op deze doelgroep in de huidige marktsituatie een legitieme keuze. In de praktijk zijn er echter weinig verhuurders wier voorraad volledig geschikt is voor deze doelgroep. Al eerder werd het voorbeeld van een verhuurder met een focus op studenten genoemd.

Klantpartnerschap is een concurrentiestrategie die in de wereld van woningverhuurders nog weinig bekend is. Veel verhuurders proberen met een proces van *trial and error* nieuwe diensten aan te bieden aan hun huurders, met als doel de klanten aan te trekken en vast te houden. Dit gebeurt echter nauwelijks

vanuit een goed doordachte strategie die gericht is op het aangaan van langdurige 'winstgevende' relaties met klanten, waardoor op de lange termijn de marktpositie van de verhuurders verbeterd zou kunnen worden. Gezien de eerder beschreven relatie tussen loyaliteit en winstgevendheid/overleven zou klantpartnerschap wellicht een geschikte concurrentiestrategie voor woningverhuurders kunnen zijn. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt wat dieper ingegaan op relatiemarketing. Deze marketingvariant speelt een belangrijke rol wanneer woningverhuurders door middel van de strategie klantpartnerschap superieure waarde voor de klant willen creëren en daarmee uiteindelijk de marktpositie op de lange termijn willen verbeteren.

3.6 Relatiemarketing

Bij een marktgerichte organisatie zal de gekozen strategie altijd gericht zijn op het zich onderscheiden van de concurrentie door het creëren van superieure waarde voor de klant. Dit onderscheid kan men heel goed realiseren door het toepassen van de principes van marketing (Hummel 2001).

Kotler & Armstrong (1993) definiëren marketing als *“een sociaal management-proces waarin individuen en groepen verkrijgen wat zij nodig hebben en wensen, door producten en waarde te creëren en deze met andere uit te wisselen”*. Hummel (2001) geeft een meer concrete definitie van marketing vanuit het perspectief van een organisatie. *“Marketing, inclusief verkoop, is een functioneel gebied in een organisatie waar die activiteiten worden uitgevoerd die direct gerelateerd zijn aan het zo goed mogelijk bedienen van klanten; communicatie-activiteiten met de klanten zijn een belangrijk onderdeel van deze activiteiten. Voor het uitvoeren van deze activiteiten zijn verschillende middelen nodig en de activiteiten dienen te leiden tot resultaten die de organisatiedoelstelling(en) ondersteunen. De activiteiten dienen ingekaderd te zijn door grenzen die vooraf zijn vastgesteld en moeten consistent zijn met de gemaakte strategische keuzes in een organisatie”*. Hummel (2001) komt verder tot de conclusie dat *“marketing voornamelijk is gericht op het behoud van bestaande klanten en veel minder op het werven van nieuwe. De belangrijkste factor waar marketing zich op richt is feedback: het waarmaken van beloftes. Hierdoor wordt gericht de perceptie van de klant beïnvloed door te trachten de verwachtingen te overtreffen met goede performance in de meest brede betekenis van het woord. Acceptatie van het systeem van kennis en waarden en niet tornen aan de vrije keuze van klanten zijn belangrijke kenmerken van marketing”*.

Sinds de opkomst van marketing in de jaren '50 van de vorige eeuw zijn de belangrijkste aandachtsgebieden binnen de marketing sterk gewijzigd. Christopher *et al.* (1991) noemen de belangrijkste aandachtsgebieden per decennium. In de jaren '50 was de marketing voornamelijk gericht op consumentengoederen, in de jaren '60 kwam daar de aandacht voor industriële markten bij. In de jaren '70 werd de 'non-profit en maatschappelijke marketing' geïntroduceerd. In de jaren '80

kwam de aandacht te liggen op servicemarketing en sinds het begin van de jaren '90 is er een groeiende aandacht voor relatiemarketing.

De focus is in de loop der jaren steeds meer verschoven van een focus op één enkele transactie naar een focus op de relatie. Het grote verschil met de traditionele transactiemarketing is de focus op klantbehoud in plaats van focus op één enkele transactie. Maar er zijn meer verschillen, zoals figuur 3.13 laat zien.

Figuur 3.13: verschil in focus tussen transactie- en relatiemarketing



Bron: Christopher *et al.* (1991)

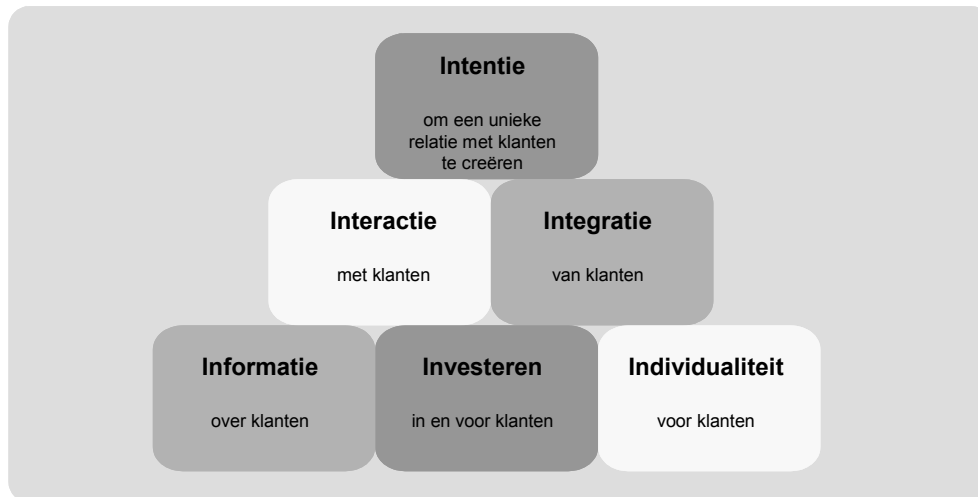
In theorie zou relatiemarketing in combinatie met de strategie klantpartnerschap uitstekend bij woningverhuurders kunnen passen. Door het huurcontract is er immers reeds sprake van een relatie tussen verhuurder en huurder voor langere of kortere periode. Traditioneel hebben verhuurders echter niet zo veel oog voor die relatie. In het verleden was het handelen van verhuurders uitsluitend gericht op het zo snel mogelijk vinden van een nieuwe huurder wanneer een woning vrijkwam. In het afgelopen decennium zijn verhuurders echter ook het belang van het vasthouden van huurders in gaan zien. Een mutatie is immers in de meeste gevallen duurder dan het behoud van een huurder. In het kader van huurharmonisatie kunnen mutaties overigens in bepaalde gevallen ook wenselijk zijn voor verhuurders. Relatiemarketing is gericht op het vasthouden van klanten door een win-win relatie voor de lange termijn aan te gaan met de klant, waardoor deze loyaal blijft aan de aanbieder.

zes principes van relatiemarketing

Volgens Diller (2000) heeft relatiemarketing zes principes. Deze principes noemt hij de 'zes i's' van relatiemarketing. Op de eerste plaats moet een aanbieder proberen om *informatie* te verzamelen over zijn klanten en een database opbouwen die geschikt is om klanten op een relatiebasis te behandelen. Op de tweede plaats is het noodzakelijk om die klanten te selecteren die het waard zijn om in en voor te *investeren*. Het derde principe is de *individualiteit* van het aanbod dat de klant wordt geboden. Onder dit principe valt het streven om goederen en diensten op maat te leveren. Het vierde en vijfde principe zijn respectievelijk systematische *interactie* met de klant en zelfs *integratie* van de klant in het proces

van 'waardeproductie'. Ten slotte is het noodzakelijk om relatiemarketing te bedrijven met de *intentie* om relaties met klanten een uniek karakter te geven die de aanbieder onderscheidt van de concurrentie.

Figuur 3.14: de zes principes van relatiemarketing



Bron: Diller (2000)

investeringsstrategieën

In relatiemarketing worden de relaties met de klanten gezien als belangrijke *assets* die zorgvuldig management en investeringen verlangen. Onderzoekers op het gebied van relatiemarketing zijn het erover eens dat men in het kader van relatiemarketing uit drie investeringsstrategieën kan kiezen (Hennig-Thurau & Hansen 2000).

Ten eerste kan men investeren in **het tastbare deel van het product** (de goederen). De bruikbaarheid van het tastbare product is cruciaal met betrekking tot klanttevredenheid en klantbehoud. De mogelijkheden om te investeren in het tastbare product van de verhuurder, het vastgoed, komen in hoofdstuk vier aan de orde.

Op de tweede plaats kan men investeren in **diensten**. Dit betekent dat organisaties de klanttevredenheid en de klantenbinding proberen te verhogen door additionele diensten aan te bieden als aanvulling op het basisproduct of door het verbeteren van de aanwezige diensten in het product. De mogelijkheden van verhuurders om in diensten te investeren komen in hoofdstuk zes aan de orde.

Ten slotte kan men investeren in de **klanten**. Wanneer de klant als partner wordt gezien in het proces van 'waardeproductie', wordt klantengedrag een kritische factor in de klanttevredenheid en het klantbehoud. Klantengedrag kan worden beïnvloed door het verhogen van kennis en vaardigheden via bijvoorbeeld trainingen en sociale activiteiten.

In hoofdstuk vier komen de mogelijkheden voor verhuurders om, door middel van investeringen in het product (het vastgoed en de diensten), de klanttevredenheid te verhogen aan de orde.

3.7 Implicaties voor de verhuurder

In deze dissertatie worden klantpartnerschap, als passende concurrentiestrategie voor woningverhuurders, en relatiemarketing als uitgangspunt genomen. Verhuurders die volgens deze strategie willen opereren moeten trachten inzicht te krijgen in de onderdelen van het product die voor de klant werkelijk belangrijk zijn. Bovendien moeten zij trachten inzicht te krijgen in de specifieke wensen en behoeften ten aanzien van dat product. Op basis daarvan kunnen verhuurders woonarrangementen ontwikkelen die superieure waarde bieden voor de klant. Deze superieure waarde zal, volgens het concept van de *service-profit-chain*, de klanttevredenheid en daarmee de loyaliteit van de klant verhogen, waardoor langdurige 'winstgevende' relaties met klanten kunnen worden opgebouwd. Dit zal een positief effect hebben op de marktpositie van de verhuurder.

4

Het product ontleed

Aanknopingspunten voor investeringen

4.1 Inleiding

In paragraaf 3.6 wordt gesteld dat binnen relatiemarketing de relaties met de klant worden gezien als belangrijke *assets* die zorgvuldig management en investeringen verlangen. Deze investeringen kan men richten op het tastbare deel van het product, op de dienstverlening en/of op de klanten. In dit hoofdstuk wordt het totale product van een woningverhuurder ontleed. Op deze wijze wordt het kader in beeld gebracht waarbinnen verhuurders door investeringen in het tastbare deel van het product en dienstverlening de waarde van hun totale product voor de klant kunnen verhogen. Het bieden van meer waarde heeft als doel de klanttevredenheid en de loyaliteit van de klant te verhogen, waardoor de marktpositie van de verhuurder verbetert. Het totale product van een verhuurder bevat zowel tastbare als ontastbare onderdelen. De tastbare onderdelen van het product van woningverhuurders worden in deze dissertatie samengevat met de term 'het vastgoed' en de ontastbare onderdelen met de term 'de diensten'. In dit hoofdstuk worden in paragraaf 4.2 eerst de verschillende niveaus besproken die binnen een product kunnen worden onderscheiden. Vervolgens komen in paragraaf 4.3 de te onderscheiden typen diensten van woningverhuurders aan bod. In paragraaf 4.4 wordt op de kwaliteit van het product van woningverhuurders ingegaan. Ten slotte worden in paragraaf 4.5 de implicaties voor de verhuurder op een rij gezet.

4.2 Productniveaus

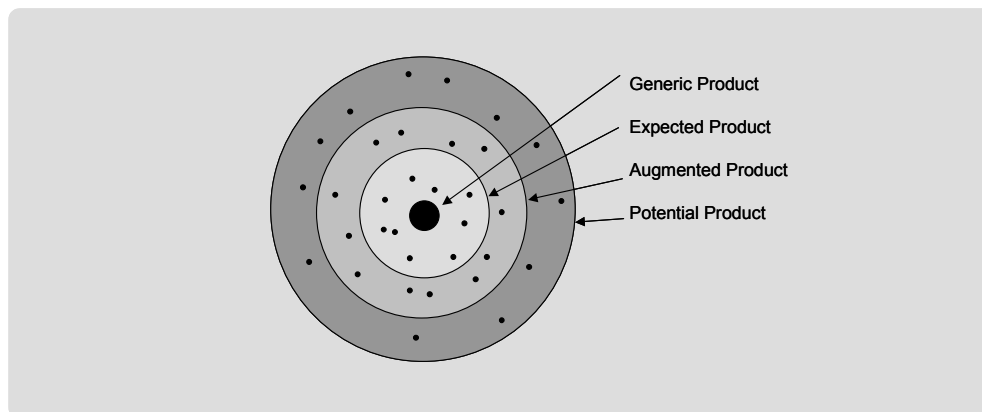
Om een goed beeld te krijgen van de investeringsmogelijkheden in het product van woningverhuurders wordt de '*total product concept*'-benadering van Levitt (1986) als uitgangspunt gebruikt. Hij stelt dat het totale product van een aanbieder vier niveaus heeft of kan hebben, zoals wordt getoond in figuur 4.1. De zwarte stippen in deze figuur zijn de afzonderlijke aspecten van het product die tezamen een productniveau vormen.

***generic product* (generieke product)**

Het eerste niveau is het *generic product*. Het generieke product is de basisterm

van wat een organisatie, in deze dissertatie een woningverhuurder, te bieden heeft. Het generieke product heeft geen kwaliteit en geen stijl. Het is simpelweg het kernvoordeel wat de verhuurder aan de woonconsument te bieden heeft. Het kernvoordeel dat organisaties willen bieden staat veelal verwoord in hun missie. In hoofdstuk één werd het kernvoordeel dat verhuurders leveren reeds verwoord in termen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. In de praktijk wordt het generieke product vaak aangeduid met de term *core business*.

Figuur 4.1: het *total product concept*



Bron: Levitt (1986), bewerking auteur

expected product en actual product (het verwachte en het werkelijke product)

Huurders verwachten meer dan het generieke product in de meest basale vorm. Zij hebben een verwachting van hoe hun woongenot gerealiseerd kan worden. Afhankelijk van de situatie op de woningmarkt verwachten huurders een woning met een minimale grootte, een minimaal voorzieningsniveau, een minimale kwaliteit, functionaliteit en stijl. De woning moet liggen in een woonomgeving die moet voldoen aan bepaalde minimale verwachtingen van de huurder. Daarnaast verwacht de huurder een bepaald niveau van dienstverlening van de verhuurder. Het generieke product plus de minimale verwachtingsniveaus vormen het *expected product* (het verwachte product). Het verwachte product is typisch een productniveau vanuit het gezichtspunt van de klant. Kotler & Armstrong (1993) noemen dit niveau het *actual product* (het werkelijke product). Dit is hetzelfde productniveau waarbij echter meer vanuit de aanbodkant wordt geredeneerd. Het hoeft in de praktijk niet zo te zijn dat het werkelijke product gelijk is aan het verwachte product. In deze dissertatie wordt voor het totaal van generieke product en verwachte / werkelijke product de term basisproduct gebruikt. Dit is immers het productniveau dat elke verhuurder minimaal aanbiedt (of aan zou moeten bieden).

augmented product (het uitgebreide product)

Het product dat de huurder verwacht, kan worden uitgebreid door hem meer aan te bieden dan hij denkt dat hij nodig heeft, of dan dat hij gewend is. Deze

uitbreidingen plus het *expected product* en het *generic product* worden in totaliteit het *augmented product* genoemd (uitgebreide product). Door het proces van het leveren van deze uitbreidingen, zal de huurder in de loop van de tijd leren wat redelijk is om van de verhuurder te verwachten. Naast het verhogen van de verwachting met betrekking tot het product van de eigen verhuurder zal het aantrekkelijke uitgebreide product ook de verwachtingen met betrekking tot het product van andere aanbieders verhogen. Het *augmented product* kan daardoor op termijn *expected product* worden. Het is vooral het *augmented product* waarmee competitief voordeel gezocht kan worden.

***potential product* (het potentiële product)**

Het *potential product* bestaat uit alles wat potentieel haalbaar is met als doel klanten aan te trekken en vast te houden. Waar het *augmented product* alles is wat al wordt aangeboden, is het potentiële product alles wat nog te doen is of mogelijk is. Voor de Nederlandse woningcorporaties zijn de institutionele randvoorwaarden van grote invloed op wat mogelijk is. De beperking dat corporaties alleen activiteiten mogen ontplooiën die in het algemene belang van de volkshuisvesting zijn, legt grote beperkingen op aan het potentiële product. Voor profit verhuurders zitten er, behalve de financiële en organisatorische haalbaarheid, nauwelijks beperkingen aan het potentiële product.

Het *total product concept* van Levitt wordt in deze dissertatie als conceptueel kader gebruikt om aanknopingspunten te vinden voor investeringen in het vastgoed en in diensten die de waarde van het product voor de huurder doen verhogen.

4.3 De verschillende typen diensten van woningverhuurders

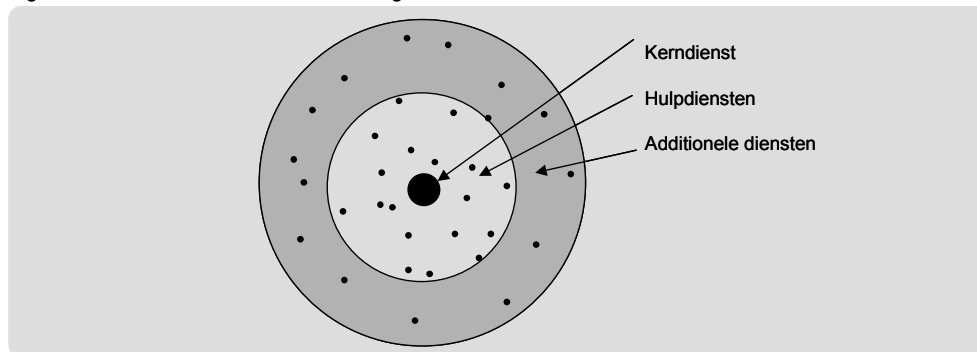
In paragraaf 1.1.2 werden woningverhuurders reeds getypeerd als dienstverlenende organisaties. Ze worden in deze dissertatie als 'vastgoedintensieve' dienstverleners beschouwd, omdat het vastgoed een essentieel onderdeel vormt van de hele dienstverlening van de verhuurder.

Voor het vinden van aanknopingspunten voor investeringen die de waarde van het totale product zullen verhogen, is het noodzakelijk de verschillende typen diensten te onderscheiden die een verhuurder van woningen aanbiedt.

In paragraaf 1.1.2 werden reeds de drie typering van Grönroos (1990) beschreven. Hij suggereert dat binnen dienstverlenende organisaties op hoofdlijnen maximaal drie typen diensten te onderscheiden zijn. Grönroos onderscheidt *the core service*, *facilitating services (and goods)* en *supporting services (and goods)*. In deze dissertatie worden hiervoor de termen kerndienst, hulpdiensten en additionele diensten gebruikt. Deze drie typen diensten zijn, naar analogie van het *total product concept* van Levitt, ook weer te geven als productschillen (zie figuur 4.2).

In deze paragraaf wordt dieper op de kern-, hulp- en additionele elementen van het product van verhuurders ingegaan.

Figuur 4.2: drie niveaus in dienstverlening



4.3.1 Kerndienst

De kerndienst van een dienstverlenende organisatie is de reden waarom deze als onderneming op de markt is. Het is de primaire vorm van dienstverlening aan de klant en wordt uitgedrukt door het kernvoordeel van wat de organisatie in hoofdzaak te bieden heeft (Vogelezang & Hageman 1993). In de meeste gevallen is de kerndienst van een organisatie een directe afgeleide van de *core business*. Zo is bijvoorbeeld de kerndienst van de Nederlandse Spoorwegen het transporteren van mensen en goederen. In de praktijk kan men de kerndienst van een organisatie vaak terugvinden in haar missie. De kerndienst is dus in feite de 'diensteninterpretatie' van het *generic product* van Levitt (paragraaf 4.2) en kan dus voor verhuurders van woningen worden omschreven in termen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. De kerndienst is een min of meer abstract begrip en geen concrete dienst die zonder hulpdiensten, hulpgoederen en 'hulpomgeving' (facilitaire omgeving) kan worden aangeboden. Het totale aanbod van facilitaire elementen van het product maakt het juist mogelijk dat de kerndienst wordt geleverd.

4.3.2 Hulpdiensten, -goederen en -omgeving

Om het voor klanten mogelijk te maken de kerndienst af te nemen is het volgens Grönroos noodzakelijk om hulpdiensten en hulpgoederen aan te bieden. In de situatie van verhuurders zal dit gebeuren in een zogenaamde 'hulpomgeving' (facilitaire omgeving). De hulpdiensten, -goederen en -omgeving zitten in het *total product concept* van Levitt (paragraaf 4.2) op het niveau van het verwachte (*expected*) en het werkelijke (*actual*) product.

Bij verhuurders van woningen kunnen worden onderscheiden:

- hulpgoederen: woning en semi-openbare ruimten
- hulpomgeving (facilitaire omgeving): locatie en woonomgeving
- hulpdiensten: diensten rond het verhuurproces

Deze onderdelen vormen tezamen het basisproduct van een verhuurder.

woning en semi-openbare ruimten (hulpgoederen)

In het geval van woningverhuurders zijn de woning en de eventueel aanwezige semi-openbare ruimten de belangrijkste hulpgoederen. Samen met de diensten en de woonomgeving (publieke domein) bepalen de woning (privé-domein), achterpaden in geval van eengezinswoningen, het woongebouw in geval van meergezinswoningen (semi-openbare domein) het totale product dat de huurder afneemt. Op basis van deze elementen van het totale product maakt de woonconsument veelal zijn keuze voor een product van een verhuurder. In hoofdstuk vijf wordt uitgebreid ingegaan op het belang van de elementen die tezamen het basisproduct van de verhuurder vormen.

In de betekenis van vastgoed heeft de woning in feite twee hoofdfuncties. Ten eerste is het vastgoed een beleggingsobject en ten tweede is het vastgoed een gebruiksobject. In dit onderzoek wordt voornamelijk vanuit het bieden van waarde voor de klant geredeneerd en daarom wordt uitsluitend de functie van de woning als gebruiksobject meegenomen. In paragraaf 4.4.2 wordt hier nader op ingegaan.

locatie en woonomgeving ('hulpomgeving' / facilitaire omgeving)

Binnen het product van een verhuurder hebben de woonomgeving en de locatie een bijzondere positie. Met de woonomgeving wordt in deze dissertatie het gebied bedoeld waartoe in de beleving van de bewoners een bepaalde woning behoort. Binnen de woonomgeving kan onderscheid worden gemaakt tussen de fysieke, de economische en de sociaal-culturele woonomgeving. Met de locatie wordt in deze dissertatie de relatieve positie van de woning ten opzichte van voor de bewoner relevante bestemmingen bedoeld. Denk daarbij aan werk, familie en vrienden, winkels en andere voorzieningen. De woonomgeving en de locatie behoren eigenlijk niet direct tot het product van de verhuurder. Alleen vóór de realisatie van de woningen, bij de locatiekeuze, is de invloed van de verhuurder maximaal. Na de realisatie, tijdens de gebruiksfase van de woning, is de invloed op de woonomgeving slechts zeer beperkt. De woonomgeving moet daarom meer worden gezien als de situatie waarin het product van de verhuurder wordt geleverd. Deze situatie is echter wel zeer belangrijk in de beoordeling van de woonsituatie door de woonconsument en bovendien wordt de keuze voor een bepaalde woning vaak voor een belangrijk deel bepaald door de omgeving waarin de woning zich bevindt. De woonomgeving is dus wel facilitair aan de kerndienst van de verhuurder. Zonder woonomgeving is het aanbieden van woongenot immers onmogelijk. Dus naast de woning, die het eigendom is van de verhuurder, moet ook de omgeving (lees woonomgeving/locatie) voldoen aan de verwachtingen van de huurder.

diensten rond het verhuurproces (hulpdiensten)

De hulpdiensten van verhuurders kunnen in hoofdlijnen in drie typen worden onderverdeeld. Op de eerste plaats alle diensten die de verhuurder moet aanbieden om het verhuurproces per huurder op gang te brengen, op gang te

houden en ten slotte weer te beëindigen. Dit zijn dus de diensten die simpelweg noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering van de verhuurder. Op de tweede plaats vallen de diensten die verhuurders wettelijk verplicht moeten aanbieden aan de huurders onder de hulpdiensten. In hoofdstuk twee werd reeds geconstateerd dat sociale verhuurders door de prestatievelden in het BBSH verplicht zijn enkele diensten aan te bieden. Deze diensten, 'klachtenonderhoud', 'normaal onderhoud' en 'mogelijkheid tot participatie', zijn theoretisch niet noodzakelijk om het verhuurproces te laten slagen. Praktisch gezien is het voor een verhuurder op de lange termijn niet verstandig om geen onderhoud te plegen, nog afgezien van de wettelijke verplichting daartoe.

Op de derde plaats behoren de diensten die een verhuurder in principe facultatief kan aanbieden, maar die inmiddels zo zijn ingeburgerd dat de huurders deze diensten simpelweg van de verhuurder verwachten, tot de categorie hulpdiensten. Een voorbeeld is hulp bij het invullen van de huursubsidieformulieren. Het niet aanbieden van een dergelijke dienst zal een negatief effect hebben op de tevredenheid van de huurder.

Volgens de literatuur (Smeets 1994) bestaat het verhuurproces uit vier fasen: de oriëntatiefase, de aanbiedingsfase, de gebruiksfase en de vertrekfase. In elk van deze fasen vallen standaard een aantal hulpdiensten. In figuur 4.3 wordt een overzicht gegeven, waarbij per hulpdienst wordt aangegeven of deze noodzakelijk is voor de verhuurder en/of verplicht is gesteld door de overheid en/of verwacht wordt door de huurder.

Figuur 4.3: hulpdiensten per fase in het verhuurproces

	noodzakelijk	verplicht	verwacht
Oriëntatiefase			
* bekendmaking beschikbare woningen	X		X
* geven van informatie over de inschrijving	X		X
* geven van informatie over geselecteerd deel van beschikbare woningen	X		X
* inschrijven als woningzoekende	X		X
Aanbiedingsfase			
* aanbieding woning	X		X
* informeren over huursubsidie			X
* bezoek aangeboden woning	X		X
* ondertekening huurcontract	X		X
* oplevering woning	X		X
Gebruiksfase			
* huurincasso	X		X
* hulp bij het invullen van huursubsidieformulieren			X
* verhelpen van klachten	(X)	X	X
* normaal onderhoud	(X)	X	X
* aanbieden mogelijkheid tot participatie bij beleid		X	(X)
* jaarlijkse huuraanpassing	X		X
Vertrekfase			
* opzegging	X		X
* inspectie woning	X		(X)
* oplevering woning	X		X
* eindafrekening	X		X

Worden de hulpdiensten uit figuur 4.3 nog eens nader bekeken, dan blijkt dat naast een categorisering in noodzakelijke, verplichte en verwachte diensten nog een categorisering mogelijk is, namelijk in:

1. diensten die gericht zijn op de verhuurtechnische procedures van het starten, het continueren en het beëindigen van de huurperiode van een huurder. Alle genoemde diensten in de oriëntatiefase, de aanbiedingsfase en de vertrekfase behoren tot dit type. In de gebruiksfase kan de dienstverlening rond de huurincasso, het helpen bij het invullen van huursubsidieformulieren en de jaarlijkse huuraanpassing tot dit type worden gerekend;
2. diensten die gericht zijn op het instandhouden of verbeteren van de woonsituatie van de huurder. Hieronder vallen de meeste diensten in de gebruiksfase: klachtenonderhoud, normaal onderhoud. Ook participatiemogelijkheden kunnen hieronder worden gerekend. De huurder zal immers vooral inspraak willen in de instandhouding of verbetering van zijn woonsituatie. Hoewel deze diensten vooral in de gebruiksfase aan de zittende huurders worden geboden, werken de effecten ervan sterk door in de oriëntatiefase voor woningzoekenden.

4.3.3 Additionele diensten en -goederen

Naast hulpdiensten, -goederen en -omgeving, die noodzakelijk zijn om de kerndienst te laten slagen, kan een organisatie facultatief additionele diensten aanbieden. In tegenstelling tot de hulpdiensten zijn additionele diensten niet noodzakelijk voor het verhuurproces, ze zijn niet verplicht en ze worden ook niet door de (potentiële) huurder verwacht. Additionele diensten hebben als doel het toevoegen van waarde voor de klant en het differentiëren van het aanbod ten opzichte van het aanbod van andere aanbieders.

De additionele diensten van een verhuurder zijn diensten die niet noodzakelijk zijn voor het slagen van de kerndienst. Ze worden aangeboden om het voor een potentiële huurder aantrekkelijker te maken om juist bij die bepaalde verhuurder te gaan huren en om het voor een zittende huurder juist aantrekkelijker te maken om bij die verhuurder te blijven huren. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen diensten die wonengebonden zijn en dus min of meer aansluiten op de kerndienst van een verhuurder of diensten die niet wonengebonden zijn, maar die een verhuurder uit het oogpunt van bijvoorbeeld schaalvoordelen tegen een aantrekkelijke prijs aan haar huurders zou kunnen aanbieden. Voor verhuurders in de sociale sector is het de vraag in hoeverre het mogelijk is om niet-wonengebonden diensten aan te bieden. Deze diensten vallen immers buiten het werkdomein van woningcorporaties dat is gedefinieerd als 'het uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting'. In dergelijke gevallen is het wellicht wel mogelijk om, via uitbesteding (*outsourcing*), deze diensten door anderen aan te laten bieden. Een voorwaarde is dan echter wel dat deze diensten een bijdrage leveren aan de tevredenheid van de huurder met betrekking tot het eigen product. Een andere oplossing zou splitsing van de onderneming in een non-

profit en een profit deel kunnen zijn. De door het BBSH (en wellicht de Woonwet vanaf 2003) niet toegestane diensten zouden dan door het profit deel van de organisatie kunnen worden aangeboden. De juridische haalbaarheid van dergelijke constructies op de lange termijn is op dit moment nog niet duidelijk.

In de terminologie van het *total product concept* van Levitt zitten additionele diensten en –goederen op het niveau van het *augmented product*. Alles wat een verhuurder in potentie nog als additionele dienst of goed kan aanbieden ligt op het niveau van het *potential product* uit paragraaf 4.2.

Woningcorporaties verkeren nog in de experimentele fase voor wat betreft het aanbieden van additionele diensten. Profit verhuurders zijn in een aantal gevallen al wat verder. In veel gevallen besteden zij het leveren van hun additionele diensten uit.

Om een indruk te geven van mogelijke additionele diensten wordt in figuur 4.4 een overzicht gegeven van de dienstenpakketten van enkele bedrijven gespecialiseerd in het leveren van (of bemiddelen in) additionele diensten. Het zijn dus zelf geen verhuurders. De gehanteerde benamingen en rubricering in de figuur zijn rechtstreeks overgenomen uit brochures van de aanbieders.

Figuur 4.4: voorbeelden additionele diensten geleverd door externe partijen

Klussen in huis Behangen Schilderen Woningonderhoud Tuinonderhoud Vakantie oppas Verhuisservice Calamiteitenservice Reparatie wit- / bruingoed Knoppenservice Woningaanpassing Verbouwing Brand en inbraakalarm Toezicht Schoonmaakservice Verwijderen van afval	Huishoudelijke hulp Maaltijdservice Boodschappenservice Cadeauservice Wasserij/stomerijservice Strijkservice Kledingreparatieservice Breiservice Kledingaanschafservice Huisdieren uitlaatservice Huisdieren verzorging Kapper Pedicure Schoonheidsspecialiste Vervoer Personenalarmering Voorleesservice Geestelijke raadsman Zoekservice Autowassen	Verzorging Verpleging Gezelschap houden Kinderopvang Begeleid. ziekenhuisbezoek Terminale zorg Mantelzorgvervanging Medicijninformatie Informatie ziektebeeld Dieet/voedingsinformatie Fysiotherapie Ergotherapie Second opinion Hulpverl. / verpleegartikelen Wachtlijstbemiddeling Info wet/regelgeving zorg
---	--	---

Ten slotte dient nog te worden opgemerkt dat een dienst die nu als additionele dienst kan worden getypeerd op termijn hulpdienst kan worden, wanneer elke aanbieder die dienst gaat aanbieden. Zo is het bijvoorbeeld met de hulp bij het invullen van huursubsidieformulieren gegaan. In eerste instantie werd deze dienst als een extra service (een additionele dienst) aangeboden. Omdat echter heel veel verhuurders deze dienst gingen aanbieden, zijn huurders deze dienst gaan verwachten en daardoor had de dienst op een bepaald moment geen onderscheidend vermogen meer. Deze dienst, die dus oorspronkelijk een additionele dienst was, werd een hulpdienst.

4.4 Kwaliteit van het product van verhuurders

In paragraaf 3.4.2 is reeds uitgebreid ingegaan op het begrip kwaliteit. In deze dissertatie wordt kwaliteit in de betekenis van *perceived service quality* gehanteerd: de mate en richting van de discrepantie tussen de perceptie en de verwachting van de consument. Uit het *Conceptual Model of Service Quality* (zie figuur 3.4) blijkt dat persoonlijke behoeften, naast mond-tot-mondreclame en ervaringen in het verleden, een belangrijke rol spelen in de waargenomen kwaliteit (*perceived quality*). In paragraaf 4.4.1 wordt in eerste instantie ingegaan op persoonlijke behoeften van woonconsumenten. In paragraaf 4.4.2 komen vervolgens de kwaliteitsaspecten van het product van verhuurders aan de orde.

4.4.1 Persoonlijke behoeften

De mens wordt gezien als een wezen dat zijn behoeften tracht te bevredigen. Ook de keuze van de woonconsument voor een product van een verhuurder vindt zijn motivatie in het streven bepaalde behoeften te bevredigen. Om deze reden spelen behoeften een rol in de gepercipieerde kwaliteit van het product en de mate van tevredenheid van de klant. Woonbehoeften zijn net als alle andere behoeften af te leiden van algemene behoeften die in meer of mindere mate voor elk individu gelden. In deze subparagraaf worden verschillende behoeftetheorieën beschreven en geëvalueerd. In de volgende subparagraaf wordt de vertaalslag naar de woonbehoeften gemaakt en worden op basis van woonbehoeften kwaliteitsdimensies en kwaliteitsaspecten benoemd. De meest bekende behoeftentheorie is die van Abraham Maslow (1972). Deze theorie wordt in deze dissertatie als uitgangspunt genomen.

behoeftentheorie van Maslow

Maslow heeft een model ontwikkeld, waarin hij toont op welk moment een individu welke behoefte wil bevredigen. Volgens Maslow streven alle mensen naar bevrediging van hun behoeften, eerst op het meest basale fysiologische behoeftenniveau en het veiligheidsbehoftenniveau, noodzakelijk voor overleving. Wanneer deze behoeften zijn bevredigd, worden zij niet meer door deze behoeften gemotiveerd, maar rijzen er andere behoeften op die opnieuw motiveren. Dit zullen sociale behoeften, behoefte aan waardering en/of zelfactualisatie zijn. Wanneer mensen continu streven naar behoeftenbevrediging en daarin slagen, dan bereiken ze uiteindelijk het niveau van de zelfactualisatie.

De behoeftencategorieën van Maslow worden vaak gevisualiseerd in de vorm van een piramide zoals in figuur 4.5. Hieronder volgt een korte beschrijving van elke behoeftencategorie:

Fysiologische behoeften. Het gaat hier om behoeften die moeten worden bevredigd om te kunnen overleven, zoals de behoefte aan eten, drinken, rust, lichaamswarmte, frisse lucht et cetera.

Veiligheidsbehoeften. Hierbij gaat het zowel om de fysieke behoefte aan veiligheid

in de zin van bescherming tegen extreme temperaturen, ziekte, ongevallen, inbreuk op het persoonlijke domein en fysieke agressie, als ook de psychologische behoefte aan veiligheid en zekerheid in de zin van zich ergens veilig voelen en zekerheid met betrekking tot de continuïteit in gezondheid, relatie, werk, financiële positie et cetera.

Sociale behoeften. In het algemeen gaat het hier om de behoefte aan contact met anderen. Meer specifiek gaat het om de behoefte aan geborgenheid, ergens toe behoren, genegenheid, gezelligheid, kameraadschap, liefde, affectie et cetera.

Waarderingsbehoeften. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten behoeften: de behoefte aan zelfwaardering en de behoefte aan waardering door anderen. Onder de behoefte aan zelfwaardering vallen de behoefte om prestaties te leveren, de behoefte aan zelfstandigheid, vrijheid en onafhankelijkheid. Onder de behoefte aan waardering door anderen vallen de behoefte aan aandacht, erkenning, status en prestige.

Zelfactualisatie behoeften. Met zelfactualisatie bedoelt Maslow in feite de behoefte zijn persoonlijke en unieke potentieel te benutten. Maslow beschrijft deze behoefte als het verlangen om alles te worden wat men graag wil worden en in staat is te worden. De specifieke vorm van deze behoefte verschilt van persoon tot persoon. Voor de één kan het zich uiten in het verlangen een ideale moeder te zijn, voor de ander een verlangen naar atletische of wetenschappelijke topprestaties. In feite kan deze behoefte nooit volledig worden bevredigd. Hoe meer ontplooid mensen worden hoe meer ze willen worden. De bewustwording van het onbereikbaar zijn van die horizon kan, volgens Maslow, leiden tot een terugval naar het lagere niveau en de behoefte versterken aan waardering van anderen voor het wel bereikte niveau.

Figuur 4.5: de behoeftenhiërarchie van Maslow



Bron: Maslow (1972), bewerking auteur

kritiek van Alderfer

Maslows theorie is ten dele zeer omstreden. De onderscheiden behoeftecategorieën en het samenhangende geheel worden algemeen wel

geaccepteerd als uitgangspunt, maar met name de veronderstelling dat behoeften in een bepaalde volgorde geactiveerd worden en dat hogere behoeften pas aan bod komen wanneer lagere behoeften vervuld zijn, krijgt weinig steun. Alderfer (1972) heeft, mede op basis van de kritiek op de theorie van Maslow, de theorie opnieuw geformuleerd. Hij onderscheidt drie *basic needs* (basisbehoeften): '*existence needs*' (bestaansbehoeften), '*relatedness needs*' (relationele behoeften) en '*growth needs*' (groeibehoeften). De bestaansbehoeften van Alderfer komen overeen met Maslows fysiologische en veiligheidsbehoeften. De relationele behoeften van Alderfer komen overeen met sociale behoeften en de groeibehoeften komen overeen met waarderings- en zelfactualisatiebehoeften. De formulering van Alderfer heeft meer steun gekregen, vooral omdat Alderfer stelt dat meerdere behoeften tegelijk actief kunnen zijn. Daarnaast brengt Alderfer geen volgorde in de activering van behoeften in verschillende categorieën aan.

kritiek van Van der Vlist

Van der Vlist (1994) beschouwt de theorie van Alderfer als een verbetering ten opzichte van de theorie van Maslow, maar constateert dat een aantal bekende behoeften uit de onderzoeksliteratuur lijken te ontbreken. Zo noemt Van der Vlist:

1. Behoefte aan orde en regelmaat
2. Behoefte aan beheersing van de omgeving
3. Behoefte aan onzekerheidsreductie
4. Behoefte aan dominantie
5. Behoefte aan macht
6. Behoefte aan zelfbepaling
7. Behoefte aan competentie
8. Behoefte aan exploratie
9. Behoefte om te leren

Van der Vlist heeft het vermoeden dat aan deze behoeften een bipolaire dimensie ten grondslag ligt en stelt dat deze dimensie zich uitstrekt van de behoefte aan orde en regelmaat enerzijds tot de exploratiebehoeften anderzijds. Deze dimensie zou dan behoeften rangschikken naar de mate waarin de omgeving als bedreigend wordt ervaren (1, 2 en 3), via de potentie de omgeving zo nodig te (kunnen) beheersen (4, 5, 6 en 7) tot en met een meer open tegemoet treden van de omgeving (8 en 9). Volgens van der Vlist zegt deze dimensie iets over de behoefte aan regulering van het individu met name van zijn relaties of mogelijke relaties met zijn omgeving. Deze door Van der Vlist beschreven dimensie vertoont enerzijds overlap met Maslows veiligheidsbehoeften en anderzijds met de groeibehoeften van Alderfer. In het vervolg kan men zien dat veel van de behoeften waarin een woningverhuurder kan voorzien in feite bijdragen aan de mogelijkheden voor de huurder om zijn relatie met de (woon)omgeving te reguleren.

kritiek van Doyal & Gough

Ook Doyal & Gough (1986) geloven niet in de hiërarchische orde van individuele behoeften zoals door Maslow wordt beschreven. Doyal & Gough stellen dat

menselijke behoeften een systematisch geheel vormen, in die zin dat ze met elkaar verbonden zijn als in een spinnenweb. Bovendien zien zij het als een dynamisch systeem.

evaluatie theorieën over behoeften

Uit de kritieken van Alderfer, van der Vlist en Doyal & Gough wordt duidelijk dat de stelling van Maslow dat behoeften hiërarchisch geordend zijn, weinig steun krijgt. De verwevenheid van menselijke behoeften als in een spinnenweb lijkt een meer geaccepteerde benadering. De volgende vraag is welke behoeftecategorieën het best te hanteren zijn. Alderfer voegt de vijf behoeftecategorieën van Maslow samen tot drie. De grenzen van de categorieën vallen echter wel samen, dus de indeling van Alderfer sluit de indeling van Maslow niet uit. Van der Vlist constateert dat er een aantal behoeften niet kunnen worden ingedeeld in de indeling van Alderfer. Hij benoemt een nieuwe behoeftecategorie, namelijk de behoefte aan regulering van de (mogelijke) relaties met de omgeving. Vervolgens maakt van der Vlist de opmerking dat deze behoeftecategorie overlap vertoont met enerzijds de veiligheidsbehoefte van Maslow en anderzijds de groeibehoeft van Alderfer. Omdat de indeling van Alderfer de indeling van Maslow niet uitsluit en een gedifferentieerd beeld van de categorieën van behoeften wenselijk is, wordt in deze dissertatie de indeling van Maslow als uitgangspunt genomen, echter zonder de overname van de hiërarchische opbouw. De door van der Vlist benoemde behoefte aan regulering van de (mogelijke) relaties met de omgeving wordt als een overkoepelende behoefte beschouwd die meerdere door Maslow benoemde behoeften omvat. In hoofdstuk zeven wordt teruggekomen op de behoeften van huurders.

4.4.2 Kwaliteitsdimensies en -aspecten van het product van verhuurders

In paragraaf 1.1.2 zijn verhuurders getypeerd als 'vastgoedintensieve' dienstverleners. De kerndienst van verhuurders is 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. De kwaliteit van de kerndienst wordt bepaald door de totale kwaliteit van de hulpgoederen, -diensten en -omgeving (facilitaire omgeving). Indien een verhuurder ook additionele diensten aanbiedt, dragen ook deze bij aan de kwaliteit van het product in de perceptie van de huurder. In deze paragraaf worden de kwaliteitsdimensies en de kwaliteitsaspecten van de verschillende onderdelen van het product onder de loep genomen.

kwaliteit van de woning en de semi-openbare ruimten (hulpgoederen)

Het vastgoed wordt in deze dissertatie uitsluitend in de betekenis van gebruiksobject behandeld. Met de kwaliteit van het vastgoed wordt hier dus de gebruikskwaliteit van de woning en semi-openbare ruimten (en woonomgeving/locatie) bedoeld. In de literatuur zijn verschillende onderzoeken terug te vinden, welke de functies en dimensies omschrijven van de woning, het woonmilieu en/of de woonsituatie. Die functies en dimensies zijn veelal te herleiden tot de

verschillende behoeftecategorieën uit de vorige paragraaf. Er wordt in deze onderzoeken vanuit gegaan dat, wanneer een woonsituatie al deze functies (lees: behoeften) invult, er kwaliteit wordt geleverd. Zo benoemt een werkgroep van het toenmalige ministerie van VRO (1971), geciteerd in Priemus (1984), in het rapport 'De kwaliteit van het woonmilieu', vijf groepen woonfuncties.

1. *De beschuttingsfunctie*: het bieden van fysiologische bescherming en fysieke veiligheid. Deze functie van het wonen geeft invulling aan de fysiologische en de veiligheidsbehoefte van de mens zoals Maslow die onderscheidt.
2. *De utilitaire functie*: de bruikbaarheid van de woonsituatie voor het verrichten van biologisch noodzakelijke, nuttige en plezierige activiteiten in de levenssfeer. Deze functie van het wonen faciliteert de huurder bij de invulling van zijn fysiologische, sociale en zelfactualisatie behoeften (Maslow) en aan de behoefte van de mens om zijn omgeving te reguleren (Van der Vlist).
3. *De domeinfunctie*: het verschaffen van een gevoel van geborgenheid, een eigen territorium en privacy. Deze functie voorziet zowel in veiligheid en waardering als in zelfactualisatie gerelateerde behoeften zoals door Maslow worden onderscheiden.
4. *De communicatie functie*: conditie voor het leggen van sociale contacten. Deze functie voorziet duidelijk in de door Maslow onderscheiden sociale behoeften.
5. *De symboolfunctie*: status. Deze functie voorziet in de behoefte aan waardering; zowel zelfwaardering als de waardering door anderen.

Hoewel het vastgoed als beleggingsobject in deze dissertatie niet wordt meegenomen, is het vastgoed voor een woonconsument in een koopwoning natuurlijk wel een mogelijkheid tot vermogensopbouw. Daarnaast is het niveau van woonlasten (huur of hypotheekaflossing en –rente) in relatie tot het inkomen bepalend voor de mate waarin een gewenste woning of gewenst woongenot al dan niet bereikbaar is. De terminologie in 'volkshuisvestingsland' wijst hier ook op met zijn begrippen van de goedkope huurwoning tot en met de dure, de betaalbare voorraad, en dergelijke. Men zou kunnen zeggen dat er dus ook een financieel-economische dimensie aan het wonen zit. Deze dimensie is echter niet van invloed op de kwaliteit van de woning als gebruiksobject, maar wel op de waarde die de woning voor de woonconsument heeft.

Opgemerkt dient te worden dat Smeets (onder andere in Smeets 2001a) de concepten van woonfuncties en dimensies van het wonen reeds verder heeft uitgediept.

Voor dit onderzoek voldoet de indeling van VRO nog altijd. Elk van de woonfuncties, die in het vervolg dimensies van het wonen worden genoemd, kent een (groot) aantal aspecten op basis waarvan de woonconsument zijn oordeel over het product vormt. Tabel 4.6 toont enkele voorbeelden van deelaspecten per dimensie.

Worden de deelaspecten uit figuur 4.6 nader beschouwd, dan kunnen met betrekking tot de woning een viertal hoofdaspecten worden onderscheiden, die

dwars door de dimensies van het wonen heen lopen. Zo kunnen worden onderscheiden: deelaspecten die met de grootte van de woning te maken hebben, deelaspecten die met de indeling van de woning te maken hebben, deelaspecten die met de voorzieningen in de woning te maken hebben en deelaspecten die met de technische staat te maken hebben. In klanttevredenheidsenquêtes die in het verleden zijn uitgezet door Stichting Interface (Dogge *et al.* 1996a, 1996b, 1996c, 1997a, 1997b, 1997c, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000) worden huurders gevraagd hun oordeel te geven over een groot aantal deelaspecten die zijn gecategoriseerd onder de hoofdaspecten: grootte, indeling, voorzieningen en technische staat. Dit is op deze wijze gedaan, omdat deze indeling voor huurders veel meer herkenbaar is dan een indeling volgens de dimensies van het wonen. Daarnaast is het mogelijk dat een deelaspect van de woning betrekking heeft op meer dan één dimensie (zie bijvoorbeeld geluidsisolatie in figuur 4.6). Ook om deze reden is de indeling in dimensies voor klanttevredenheidsenquêtes minder bruikbaar.

Figuur 4.6: dimensies van het wonen plus voorbeelden van kwaliteitsaspecten (niveau woning)

dimensies van het wonen	Betekenis plus voorbeelden kwaliteitsaspecten
Beschuttingsdimensie	Fysiologische bescherming en fysieke veiligheid Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Verwarming Warmte-isolatie Geluidsisolatie Ventilatie Beveiliging tegen inbraak
Utilitaire dimensie	Bruikbaarheid van de woning voor het verrichten van activiteiten Voorbeelden van kwaliteitsaspecten Aantal vertrekken Grootte van de vertrekken Indeling van de woning Plaats en aantal stopcontacten Voorzieningen in de badkamer Voorzieningen in de keuken
Domeindimensie	Verschaffen van gevoel van geborgenheid, eigen territorium, privacy Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Aantal vertrekken Geluidsisolatie Beveiliging tegen inbraak
Communicatiedimensie	Conditie voor het leggen van sociale contacten Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Grootte van de vertrekken Telefoon/Internet aansluiting
Symbooldimensie	Status Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Grootte van de woning Uitstraling van de woning Afwerkingsniveau van de woning Voorzieningen in de woning

kwaliteit van de locatie en woonomgeving ('hulpomgeving')

In paragraaf 4.3 is reeds geconstateerd dat de situatie waarin het product van een verhuurder wordt aangeboden in feite twee dimensies heeft: de locatie en de woonomgeving. De locatie en de woonomgeving vormen eigenlijk geen onderdeel van het product van de verhuurder, omdat de invloed van de verhuurder op deze aspecten (in de exploitatiefase) uiterst beperkt is. Alleen bij de locatiekeuze is de invloed maximaal.

De locatiedimensie geeft in feite de functie van de woning als uitvalsbasis voor activiteiten buitenshuis weer (Smeets 2001a). De woonomgevingsdimensie van de woning, door Smeets (2001a) de omgevingsfunctie genoemd, wordt ingevuld door aspecten die tezamen de fysieke, economische en sociaal-culturele omgeving bepalen. Beide dimensies dragen bij aan de bevrediging van de behoefte van de mens om zijn relatie met zijn omgeving te reguleren, zoals deze door van der Vlist is onderkend. Figuur 4.7 toont enkele voorbeeldaspecten per dimensie.

Figuur 4.7: dimensies van het wonen plus voorbeelden van kwaliteitsaspecten (niveau woonomgeving)

Kwaliteitsdimensies van locatie en woonomgeving	Betekenis plus voorbeelden kwaliteitsaspecten
Locatiedimensie	De woning als uitvalsbasis voor activiteiten buitenshuis Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Afstand tot werk Afstand tot voorzieningen Afstand tot familie/vrienden
Woonomgevingsdimensie	De woning in zijn fysieke, economische en sociaal-culturele omgeving Voorbeelden van kwaliteitsaspecten: Sociale veiligheid Fysieke veiligheid Bewonerssamenstelling Mate van overlast Uiterlijk van de gebouwde omgeving Parkeervoorzieningen

In de klanttevredenheidsonderzoeken van Stichting Interface (Dogge *et al.* 1996a, 1996b, 1996c, 1997a, 1997b, 1997c, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000) wordt de huurders, in het kader van de locatiedimensie, alleen gevraagd hun oordeel te vellen over de bereikbaarheid van voorzieningen zoals winkels, openbaar vervoervoorzieningen, het centrum van de stad et cetera. Op de afstand tot werk of familie en vrienden heeft een verhuurder geen enkele invloed. Om deze reden is er niet naar gevraagd. In het kader van de woonomgevingsdimensie wordt in de onderzoeken van Stichting Interface (Dogge *et al.* 1996a, 1996b, 1996c, 1997a, 1997b, 1997c, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000) onderscheid gemaakt in de hoofdaspecten: bereikbaarheid van voorzieningen, fysieke kwaliteit van de buurt, mate van overlast in de buurt en de bewonerssamenstelling in de buurt.

kwaliteit van de diensten (hulpdiensten en additionele diensten)

In hoofdstuk drie is reeds geconstateerd dat er met betrekking tot diensten drie kwaliteitsdimensies te onderscheiden zijn, namelijk: de *outcome* van de dienst (het resultaat), het proces waarmee de dienst tot stand komt en het *corporate image*, dat als een soort katalysator werkt tussen de verwachting en de perceptie van de klant met betrekking tot de *outcome* en het proces. Een hoofdindeling van kwaliteitsaspecten die in de servicemarketing veel wordt gehanteerd, is die naar de SERVQUAL-aspecten: betrouwbaarheid, zekerheid, empathie, dienstbereidheid (*responsiveness*) en tastbare zaken. In de klanttevredenheidsonderzoeken van Stichting Interface (Dogge *et al.* 1996a, 1996b, 1996c, 1997a, 1997b, 1997c, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000) wordt een meer op de specifieke situatie van verhuurders gerichte hoofdindeling van aspecten gehanteerd, namelijk de bereikbaarheid van de verhuurder, de klantvriendelijkheid van de verhuurder, de informatie die de verhuurder biedt, het overleg tussen huurdersvertegenwoordigers en verhuurders (alle procesgerelateerd) en het resultaat van technische diensten (*outcome*gerelateerd).

4.5 Implicaties voor de verhuurder

In deze paragraaf wordt in een kort resumé de complexiteit van het totale product van verhuurders nog eens voor het voetlicht gebracht. Vervolgens wordt het product belicht vanuit twee van de zes I's van relatemarketing, namelijk de investeringsmogelijkheden met betrekking tot het totale product en de mogelijkheden om het totale product van verhuurders te individualiseren.

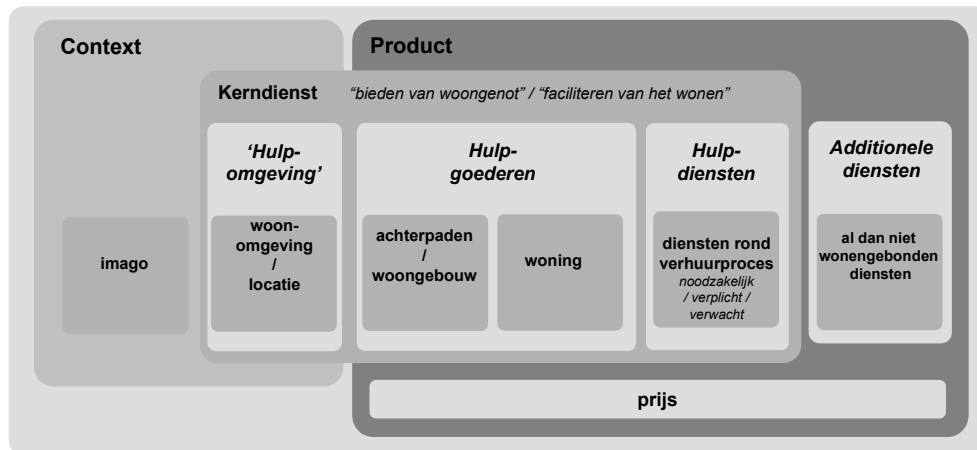
complexiteit van het product

In figuur 4.8 worden de conclusies van de voorgaande paragrafen in één figuur geïntegreerd. Het product van een verhuurder is een complex geheel.

De basis wordt gevormd door de kerndienst: 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. Om dit te kunnen bieden zijn hulpgoederen noodzakelijk: een woning en eventueel de semi-openbare ruimten. Ook alle diensten die noodzakelijk zijn om het verhuurproces op te starten, op gang te houden en eventueel te beëindigen, de verplichte diensten en de diensten die de huurder verwacht (tezamen de hulpdiensten) zijn onderdeel van het product. Verder kunnen verhuurders eventueel ook nog additionele diensten aanbieden die in principe niet noodzakelijk zijn om de kerndienst te laten slagen, maar die het product als geheel wel aantrekkelijker maken voor de woonconsument. Verhuurders verkeren in de bijzondere situatie dat hun product door de consument ook beoordeeld wordt op basis van de situatie waarin het zich bevindt: de woonomgeving en de locatie. De woonomgeving en de locatie behoren officieel niet tot het product van de verhuurders, de invloed op de omgeving is na de locatiekeuze voor de bouw immers gering, maar zijn wel facilitair aan de kerndienst. Ten slotte speelt ook het imago van de organisatie en van het product

een soort katalyserende rol in de *perceived service quality*.

Figuur 4.8: de complexiteit van het product van verhuurders



investeringsmogelijkheden

In hoofdstuk drie werd reeds gesteld dat, wanneer een verhuurder zich wil onderscheiden van de concurrentie, de verhuurder zijn product zodanig moet differentiëren dat meer waarde wordt geboden dan de concurrentie biedt. Volgens Hennig-Thurau & Hansen (2000) kan men dit bereiken door te investeren in het tastbare deel van het product (vastgoed), in de diensten daaromheen of in de klant zelf. Investeren in de klant wordt hier buiten beschouwing gelaten.

Blijft in het kader van deze dissertatie de vraag over in welk deel van hun totale product, bestaande uit tastbare goederen en ontastbare diensten, woningverhuurders het beste kunnen investeren met als doel meer waarde voor de klant te bieden en zich daarmee te onderscheiden van de concurrentie.

In dit hoofdstuk werd vastgesteld dat in het totale product: een kerndienst, hulpdiensten en -goederen en additionele diensten en -goederen te onderscheiden zijn. Deze verschillende goederen en diensten zijn niet van een gelijkwaardig niveau. Ze zijn in te passen in de schillentheorie van het *total product concept* van Levitt, die in feite aangeeft op welke niveaus differentiatie mogelijk is. Ook Kotler heeft zich met deze schillentheorie bezig gehouden. De kerndienst valt binnen de schil die Levitt het generieke product en Kotler het kernproduct noemt. Differentiëren op het niveau van de kerndienst is mogelijk, maar veelal vrij ingrijpend, omdat het in zo'n geval om een verandering in de *core business* gaat. Het kan echter wel. Een voorbeeld is een verhuurder die zijn kerndienst beschrijft als 'het bieden van woongenot aan onze huurders' en deze uitbreidt met 'het verzorgen van het woningonderhoud voor eigenaarsbewoners'.

De volgende schil die kan worden onderscheiden, wordt door Levitt het verwachte product en door Kotler het werkelijke product genoemd. Het verschil zit hem in het feit dat Levitt vanuit de klant en Kotler vanuit het product redeneert. Het vastgoed en de hulpdiensten van de verhuurder behoren tot dit productniveau. Zowel het

vastgoed (woning, semi-openbare ruimten en woonomgeving/locatie) als de hulpdiensten zijn noodzakelijk voor het slagen van de kerndienst en worden bovendien door de klant verwacht. Een kenmerk van vele woningmarkten in Nederland is dat de kwaliteit van het woningaanbod in de huursector van vele verhuurders vergelijkbaar is. Het bestaande vastgoed heeft met andere woorden weinig onderscheidend vermogen. Differentiatie van het vastgoed is alleen voor nieuwbouw nog redelijk eenvoudig. Met betrekking tot de bestaande voorraad is differentiatie, vooral door het inflexibele karakter en de lange technische levensduur, veelal een lastig verhaal. Het aanpassen van bestaand vastgoed is veelal technisch ingewikkeld en daardoor kostbaar. Daarnaast veranderen behoeften en wensen ten aanzien van het wonen relatief snel. De lange technische levensduur zorgt ervoor dat woningen die nu worden gebouwd naar verwachting slechts een deel van deze levensduur zogenaamd '*state of the art*' zijn.

Voor de woonomgeving geldt dat een verhuurder meestal niet de enige eigenaar in een buurt is. Voor investeringen in de woonomgeving ter verhoging van de klanttevredenheid is samenwerking met de andere *stakeholders* in de woonomgeving noodzakelijk. Dit maakt investeringen in de woonomgeving tot een complexe opgave.

Het flexibele karakter van diensten maakt het geschikter om door middel van de dienstverlening te differentiëren. De additionele diensten van een verhuurder behoren in de termen van Levitt en Kotler tot het uitgebreide product. Dit zijn de aspecten van het totale product dat een verhuurder aanbiedt die de klant als extra ervaart en die hij niet van de gemiddelde woningverhuurder verwacht. Wanneer het gaat om additionele diensten, dan is differentiatie redelijk eenvoudig. Het flexibele karakter van diensten heeft echter ook een nadeel. Succesvolle diensten kunnen vrij eenvoudig worden geïmiteerd. Wanneer meerdere verhuurders in een woningmarkt dezelfde additionele dienst gaan aanbieden, is het al snel niet bijzonder meer en gaat een huurder de dienst zien als iets wat hij van de verhuurder verwacht. Een dienst 'degradeert' dan dus van een additionele dienst naar een hulpdienst. Dit maakt het lastig om een met diensten bereikt concurrentievoordeel te behouden wanneer men niet constant op zoek gaat naar nieuwe toe te voegen diensten.

In gevallen, zoals bij verhuurders, dat het technisch lastig en/of financieel niet haalbaar is om het tastbare onderdeel van het basisproduct te differentiëren, zou een organisatie zich meer moeten richten op uitbreiding van het basisproduct met additionele diensten, zo stelt Peters (1987). Hij noemt dit een verschuiving van een *core-product-focus* naar een *service-added focus*. Zie figuur 4.9.

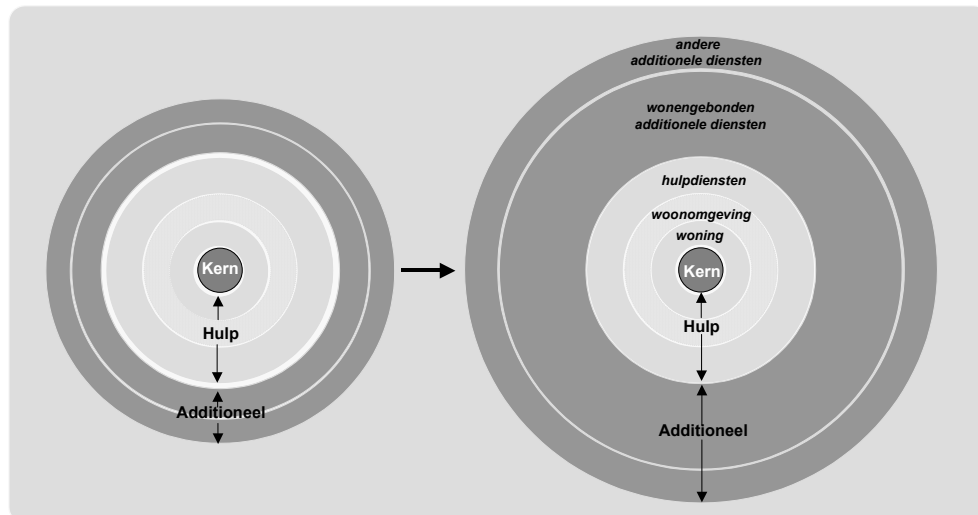
Voor het aanbieden van sommige diensten geldt dat er ook investeringen in de woning of het woongebouw noodzakelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan de infrastructuur die aanwezig dient te zijn wanneer men internetdiensten aan zou willen bieden.

mogelijkheden individualisering: van basisproduct naar woonarrangement

Eén van de principes van relatiemarketing is de individualiteit die het product moet uitstralen. In dat kader wordt het begrip *customizing* veel gebruikt. Het gaat hierbij

om het streven de klant een product op maat aan te bieden. Een product dat afgestemd is op de specifieke behoeften van de individuele klant zal immers veel waarde hebben voor die klant.

Figuur 4.9: van *core-product-focus* naar *service-added-focus*



Bron: Peters (1987), bewerking auteur

Daarnaast geeft het aanbieden van een product op maat de klant het gevoel dat er specifiek aandacht aan hem wordt besteed en dat zal de relatie met de klant ten goede komen. In relatie tot verhuurders betekent individualiteit een verschuiving van het denken in termen van het product in de betekenis van het totale aanbod, naar het denken in termen van woonarrangementen die huurders kunnen kiezen uit het totale product van een verhuurder.

Zo'n woonarrangement bestaat dan uit een basisproduct (specifiek woningtype met specifieke eigenschappen in een door de huurder gekozen woonmilieu en een aantal hulpdiensten) plus een door de huurder zelf samengesteld pakket aan additionele diensten.

tot slot

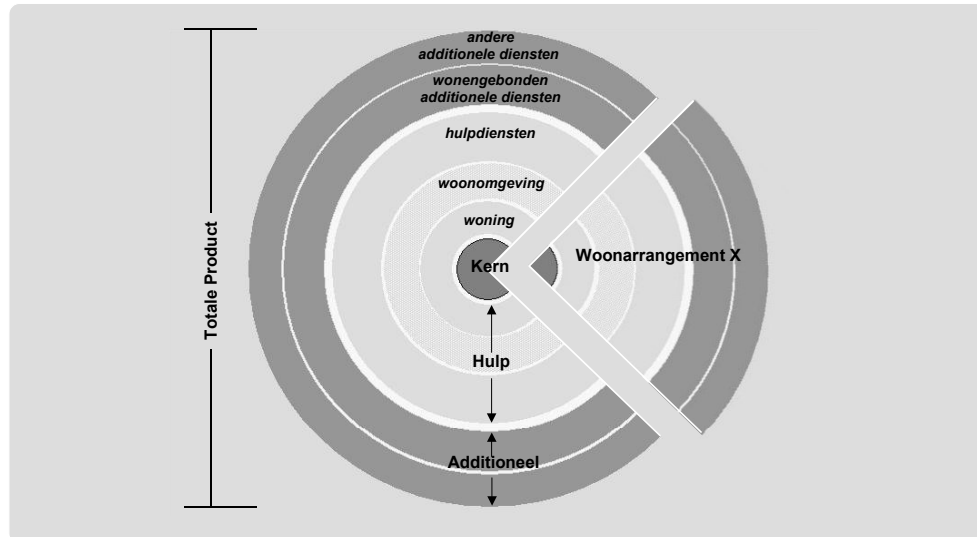
In deze dissertatie staat het streven naar het creëren van superieure waarde, met als doel klanttevredenheid en loyaliteit onder klanten te realiseren, centraal. In dit hoofdstuk is het complexe product van verhuurders ontleed tot op het niveau van onderdelen en kwaliteitsaspecten. De vraag die overblijft is in welke mate de verschillende onderdelen en aspecten van het product van verhuurders bijdragen aan de tevredenheid van huurders. Bovendien resteert de vraag wat nu precies de relatie is tussen de tevredenheid en de loyaliteit van huurders. Op beide vragen wordt in hoofdstuk vijf een antwoord gegeven.

Vanaf hoofdstuk zes worden de mogelijkheden en beperkingen van de inzet van

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

additionele diensten in beeld gebracht en wordt het aanpassen van het dienstenaanbod als strategische optie ingebed in het strategisch voorraadbeleid van verhuurders.

Figuur 4.10: het woonarrangement



5

Inzicht in klanttevredenheid en de relatie met loyaliteit

Een empirische studie naar de kritische aspecten van het basisproduct in de tevredenheid van de klant en de relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit

5.1 Inleiding

In de hoofdstukken drie en vier zijn de begrippen kwaliteit, waarde en klanttevredenheid reeds uitgebreid aan de orde gekomen. Op basis van de theorie kan worden vastgesteld dat kwaliteit een antecedent is van waarde en dat waarde een antecedent is van klanttevredenheid. Wanneer een verhuurder erin slaagt superieure waarde te leveren, dan zal dat volgens de *service-profit-chain* een positief effect hebben op de klanttevredenheid. Klanttevredenheid zal vervolgens weer een positief effect hebben op de loyaliteit van de huurder.

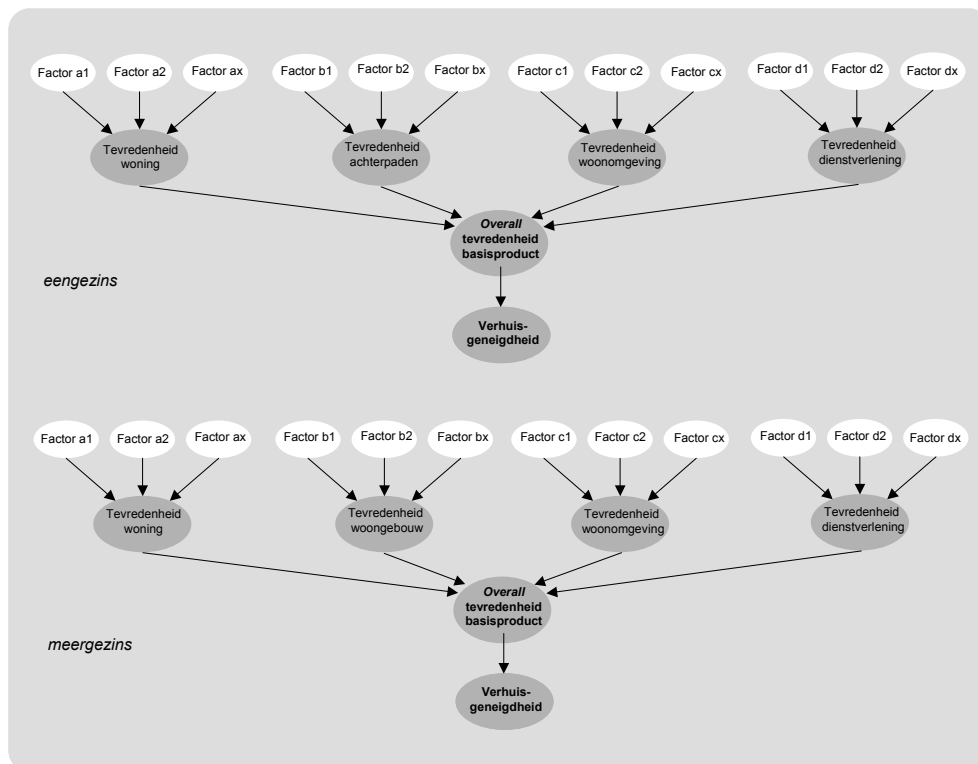
In hoofdstuk vier werd de complexiteit van het totale product van de verhuurder beschreven en werden de verschillende onderdelen en aspecten van dat product onderscheiden. Dit hoofdstuk heeft als doel te achterhalen welke onderdelen en aspecten van het basisproduct (het totale product zonder eventuele additionele diensten) van verhuurders een grote invloed hebben op de tevredenheid van de klant met het totale basisproduct. Deze aspecten worden de kritische aspecten genoemd. Om dit doel te bereiken zijn secundaire data-analyses uitgevoerd met behulp van data die oorspronkelijk zijn verzameld ten behoeve van klanttevredenheidsonderzoek voor een woningcorporatie. Een tweede doel in dit hoofdstuk is het inzichtelijk maken van de relatie tussen de klanttevredenheid en de loyaliteit van huurders. In deze dissertatie wordt loyaliteit geoperationaliseerd als verhuisgeneigdheid: hoe minder verhuisgeneigdheid, hoe meer loyaal. Voor het verklaren van de relatie tussen klanttevredenheid en verhuisgeneigdheid zal naar de verhuismotieven van huurders worden gekeken. In paragraaf 5.2 wordt eerst ingegaan op het conceptuele model. In paragraaf 5.3 komt vervolgens de gebruikte onderzoeksmethode aan bod. De resultaten van de analyses worden in paragraaf 5.4 gegeven en vervolgens in paragraaf 5.5 geïnterpreteerd. In paragraaf 5.6 worden ten slotte de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk op een rij gezet.

5.2 Conceptueel model

Op basis van de in de paragrafen 3.4.3 en 3.4.4 beschreven theorie (Caruana *et*

al. 2000, De Ruijter *et al.* 1997a, Lemmink *et al.* 1998) wordt in deze dissertatie verondersteld dat de mate van tevredenheid met onderdelen van het basisproduct van een verhuurder bijdraagt aan de *overall* tevredenheid met het basisproduct als geheel. In dit hoofdstuk wordt bepaald in welke mate de tevredenheid met verschillende factoren van woning, semi-openbare ruimten, woonomgeving en dienstverlening bijdraagt aan de tevredenheid met respectievelijk de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de dienstverlening. Vervolgens wordt de relatie tussen enerzijds de tevredenheid met de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de dienstverlening en anderzijds de *overall* tevredenheid met het basisproduct van verhuurders als geheel in beeld gebracht. Ten slotte wordt er op basis van de theorie ook een relatie verondersteld tussen de *overall* tevredenheid met het basisproduct van de verhuurder als geheel en de verhuiscgenigheid van huurders.

Figuur 5.1: conceptuele modellen voor huurders in eengezinswoningen en in meergezinswoningen



In de analyses wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen huurders van eengezinswoningen en van meergezinswoningen, omdat huurders van eengezinswoningen op het semi-openbare niveau van de woonsituatie de achterpaden rond hun woning beoordelen, terwijl de huurders van

meergezinswoningen op het semi-openbare niveau het woongebouw beoordelen. Beide conceptuele modellen staan weergegeven in figuur 5.1.

5.3 Methode van onderzoek

In deze paragraaf wordt begonnen met een beschrijving van de gebruikte enquête. Vervolgens komt de methode van data-analyse aan de orde.

5.3.1 De enquête

Bij de analyses wordt gebruik gemaakt van data die oorspronkelijk zijn verzameld ten behoeve van een klanttevredenheidsonderzoek onder de huurders van Woningstichting SWS te Eindhoven (Dogge *et al.* 1999a). Het ging hierbij om 12306 enquêtes, die januari/februari 1999 zijn uitgezet. De enquêtes zijn persoonlijk bij de huurders opgehaald, waarmee een respons van 7066 enquêtes (57,4%) werd gehaald.

De enquête kende een groot aantal gesloten vragen, die gestructureerd zijn volgens de volgende modulaire opbouw:

1. gegevens over de huidige woonsituatie van de huurder
2. beoordeling van de woning
3. beoordeling van het woongebouw
4. beoordeling van de buurt
5. beoordeling van de hele woonsituatie
6. beoordeling van de dienstverlening van de verhuurder
7. beoordeling van het totale product
8. toekomstige dienstverlening
9. de vorige woonsituatie
10. verhuisplannen
11. gegevens van het huishouden

De opbouw van de modules twee, drie, vier en zes wordt weergegeven in figuur 5.2. In deze figuur is af te lezen dat de enquête is gestructureerd naar verschillende hoofdaspecten van de betreffende onderdelen van het totale product dat de verhuurder de huurder biedt. Zo zijn met betrekking tot de woning de hoofdaspecten grootte, indeling (relaties tussen de vertrekken), voorzieningen en technische staat onderscheiden. Met betrekking tot de woonomgeving worden de hoofdaspecten bereikbaarheid voorzieningen, fysieke kwaliteit van woonomgeving, overlast en bewonerssamenstelling onderscheiden. Het onderdeel dienstverlening kent in de enquête de hoofdaspecten bereikbaarheid, klantgerichtheid, technische diensten, informatievoorzieningen en overleg met de huurdersvereniging/bewonerscommissie. Elk hoofdaspect heeft een aantal indicatoren waarmee de tevredenheid van de huurder in beeld is gebracht. Met betrekking tot de

achterpaden en het woongebouw worden geen hoofdaspecten onderscheiden. Een overzicht van de onderdelen en hoofdaspecten van het product met bijbehorende indicatoren kan men vinden in appendix I.

Figuur 5.2: onderdelen, hoofdaspecten en aantallen indicatoren in de enquête

Onderdeel product	Hoofdaspect	Aantal indicatoren
Woning	Grootte	13
	Indeling (relatie tussen vertrekken)	6
	Voorzieningen	11
	Technische staat	7
Achterpaden (eengezinswoningen)	-	7
Woongebouw (meergezinswoningen)	-	5
Woonomgeving	Bereikbaarheid voorzieningen	9
	Fysieke kwaliteit	6
	Mate van overlast	10
	Bewonerssamenstelling	8
Dienstverlening	Bereikbaarheid	11
	Klantgerichtheid	16
	Outcome technische diensten	6
	Informatie	15
	Overleg	4

validiteit van de vragenlijst

In de literatuur komt men verschillende antwoordschalen tegen die geschikt zouden zijn voor het meten van tevredenheid door middel van vragenlijsten. In figuur 5.3 worden enkele voorbeelden gegeven van antwoordschalen.

In de voor dit onderzoek gebruikte vragenlijst zijn de onderste twee antwoordschalen gebruikt ('zeer ontevreden tot zeer tevreden' en 'zeer slecht tot zeer goed'). Volgens verschillende auteurs zijn beide antwoordschalen geschikt voor het meten van tevredenheid.

Men zou zich echter kunnen afvragen of er bij de vragen waar de antwoordschaal 'zeer slecht tot zeer goed' is gebruikt wel echt tevredenheid is gemeten. Met een dergelijke schaalverdeling zou men immers ook kwaliteit kunnen meten in plaats van tevredenheid.

In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de bronnen die stellen dat ook met een antwoordschaal van 'zeer slecht tot zeer goed' tevredenheid gemeten kan worden, gelijk hebben. Maar ook wanneer er in strikte zin in die gevallen kwaliteit in plaats van tevredenheid gemeten zou zijn, zijn er argumenten op basis waarvan men mag veronderstellen dat in deze situatie met een antwoordschaal die loopt van

‘zeer goed tot zeer slecht’, niet iets zeer verschillends wordt gemeten dan wanneer bij die vragen de antwoordschaal die loopt van ‘zeer ontevreden tot zeer tevreden’ zou zijn gebruikt.

Figuur 5.3: enkele voorbeelden van mogelijke antwoordschalen voor het meten van klanttevredenheid

Antwoordschalen	Bronnen
Volledig oneens Oneens Niet mee eens, niet mee oneens Mee eens Volledig mee eens	Kessler, 1996 Hayes, 1998
Excellent Zeer goed Niet goed, niet slecht (<i>so,so</i>) Ontevreden Zeer ontevreden	Kessler, 1996
Voortreffelijk Zeer goed Naar tevredenheid Niet zo best (<i>somewhat lacking</i>) Slecht	Vavra, 1997
Excellent Zeer goed Goed Redelijk Slecht	Vavra, 1997
Extreem tevreden Een beetje tevreden Niet tevreden, niet ontevreden Een beetje ontevreden Extreem ontevreden	Vavra, 1997
Zeer ontevreden Ontevreden Niet tevreden, niet ontevreden Tevreden Zeer tevreden	Hayes, 1998
Zeer slecht Slecht Niet goed, Niet slecht Goed Zeer goed	Hayes, 1998

1. Een belangrijk verschil tussen satisfactie en kwaliteit is dat satisfactie per definitie na afname en gebruik van een product tot stand komt, terwijl een gepercipieerde kwaliteit ook voor het gebruik reeds kan bestaan (Oliver 1980, Parasuraman *et al.* 1988, Bolton & Drew 1991, Boulding *et al.* 1993, Cronin & Taylor 1994, Caruana *et al.* 2000). In de vragenlijst gaat het in alle gevallen om oordelen over deelaspecten van het product tijdens (of na) gebruik en is dus gebaseerd op ervaringen.
2. Een belangrijk verschil tussen kwaliteit en satisfactie is dat bij kwaliteit het gepercipieerde wordt afgezet tegen een ideaal, terwijl bij satisfactie het gepercipieerde wordt afgezet tegen het niveau ‘dat men mag verwachten’ (Bitner 1990, Parasuraman *et al.* 1988, Boulding *et al.* 1992). Omdat het bij de gebruikte vragenlijst gaat om beoordelingen tijdens (of na) gebruik, zou het kunnen zijn dat ook bij de vragen met een antwoordschaal die loopt van ‘zeer

goed tot zeer slecht' het gepercipieerde meer wordt afgezet tegen 'wat men mag verwachten' in plaats van een ideaalbeeld. Dit kan echter niet worden aangetoond.

Ten slotte kan nog worden opgemerkt dat er puur statistisch gezien geen enkele belemmering is om de deelaspecten die officieel verschillende dingen zouden meten (kwaliteit en satisfactie) tezamen in statische analyses te gebruiken. In alle gevallen gaat het namelijk om ordinale variabelen met een vijf-puntsschaal en vergelijkbare verdelingen.

Via de in figuur 5.4 weergegeven vraag in de enquête is in beeld gebracht in hoeverre men verhuisgeneigd is. Van deze variabele is ten behoeve van de analyses een dummy variabele gemaakt waarbij 0= niet verhuisgeneigd en 1= wel verhuisgeneigd (dichotome variabele).

Figuur 5.4: vraag in de enquête waarmee de verhuisgeneigdheid in beeld is gebracht

J 1. Bent u van plan te verhuizen?

- ☐ Ja, en ik heb al iets gevonden
- ☐ Ja, ik zoek momenteel een (andere) woning
- ☐ Ja, ik ben van plan om binnen 2 jaar te gaan verhuizen
- ☐ Ja, ik ben van plan om binnen 5 jaar te gaan verhuizen
- ☐ Nee, maar ik zou mijn huidige huurwoning wel willen kopen
- ☐ Nee, ik heb helemaal geen plannen om binnen 5 jaar te verhuizen

5.3.2 Data-analyse

Om de in het conceptueel model veronderstelde relaties in beeld te brengen is gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling*.

In de gebruikte enquête zijn in totaal 134 indicatoren voor tevredenheid met woning, achterpaden, woongebouw, woonomgeving en dienstverlening opgenomen. Niet alle indicatoren zijn in de analyses meegenomen. Alleen die indicatoren waarvan het aandeel *missing values* beneden de 15% lag, zijn meegenomen in de analyses. Vervolgens zijn alleen die *cases* geselecteerd die geen *missing values* hadden op de reeds geselecteerde indicatoren.

Met de overgebleven *cases* en indicatoren is vervolgens, door middel van confirmatorische factoranalyses (in Amos 4.0), getracht passende (*fitting*) modellen te schatten, waarbij de hoofdaspecten zoals weergegeven in figuur 5.2 de latente factoren waren en de bijbehorende indicatoren de geobserveerde variabelen. Voor

woning, achterpaden, woongebouw, woonomgeving en dienstverlening zijn aparte modellen geschat. Door middel van deze methode zijn de factoren a1 t/m dx uit het conceptuele model (figuur 5.1) in beeld gebracht en is de validiteit van deze constructen geëvalueerd.

Omdat het aantal geobserveerde variabelen dat na confirmatorische factoranalyses overbleef te groot was om mee te nemen in het tweede-orde-factormodel waarmee de relaties in het conceptuele model geschat zijn, is ervoor gekozen om de geobserveerde variabelen te aggregeren. Deze methode houdt in dat de indicatoren die volgens de confirmatorische factoranalyse hoog laden op een latente variabele, zijn samengevoegd tot één enkele geaggregeerde schaal voor het hele construct, die in feite overeenkomt met de latente variabele met meerdere indicatoren. In het kader van dit onderzoek houdt dat in dat van de latente variabelen uit de confirmatorische factoranalyses geobserveerde variabelen zijn gemaakt door de waarden van de indicatoren te sommeren en te delen door het aantal indicatoren. Uiteraard is vooraf de betrouwbaarheid van de schaal geëvalueerd. Hiertoe zijn *composite reliability* en *variance extracted* in beeld gebracht.

Vervolgens is met Amos 4.0 een tweede-orde-factormodel doorerekend waarbij de geaggregeerde factoren de geobserveerde variabelen waren. De tevredenheid met woning, achterpaden, woongebouw, woonomgeving en dienstverlening waren in dat model de eerste orde latente variabelen. De *overall* tevredenheid met het basisproduct als geheel was de tweede orde latente variabele. Daarnaast is ook de relatie tussen de *overall* tevredenheid met het basisproduct en de verhuigeneigtheid van de huurder (geobserveerde variabele) in het model opgenomen.

Ten slotte is het model op details aangepast en bijgesteld om een acceptabele *fit* te verkrijgen. Na het verkrijgen van die acceptabele *fit* zijn de *standardized regression weights* als indicator voor de relaties tussen de diverse variabelen in het model afgelezen en geïnterpreteerd. De *critical ratio* is als indicator voor de significantie van de relatie meegenomen.

5.4 De resultaten

De resultaten worden apart beschreven voor de huurders van eengezinswoningen en die van meergezinswoningen, vanwege het eerder genoemde verschil tussen de semi-openbare ruimten van de twee woonsituaties (achterpaden / woongebouw).

5.4.1 Huurders van eengezinswoningen

Binnen deze paragraaf wordt in eerste instantie de selectie van de indicatoren beschreven en daarna worden achtereenvolgens de huishoudens in de steekproef,

de resultaten van de confirmatorische factoranalyses, de aggregatie en ten slotte de resultaten van de doorrekening van het tweede-orde-factormodel beschreven.

selectie van de indicatoren en de cases

Van de 129 indicatoren waarop de huurders van eengezinswoningen het basisproduct van de verhuurder konden beoordelen, zijn die indicatoren geselecteerd waarover 85% of meer van de respondenten een mening had. Op basis van dit selectiecriterium bleven 81 indicatoren over. Met name met betrekking tot dienstverlening zijn veel indicatoren afgevallen. Vervolgens zijn alleen de cases geselecteerd zonder *missing values* op deze 81 indicatoren. Hierna bleef een bestand over van 630 cases waarmee de analyses zijn uitgevoerd.

beschrijving van de huishoudens in de steekproef

Van de huishoudens in de steekproef is van 13% het oudste lid onder de 36 jaar; bij 43% is deze persoon tussen de 35 en 55 jaar en bij 44% ten slotte ouder dan 54 jaar. Zo'n 39% van de huishoudens betreft gezinnen met kinderen; 13% betreft eenoudergezinnen; 12% is alleenstaand en 36% betreft tweepersoons-huishoudens. Van de huishoudens in de steekproef behoort 52% tot de primaire doelgroep volgens het BBSH. Bij ongeveer 44% van de huishoudens in de steekproef heeft geen van de leden betaald werk (meer). Voor ongeveer 10% van de huishoudens geldt dat alle leden fulltime werkzaam zijn. Binnen ruim 6% van de huishoudens in de steekproef zijn leden aanwezig met lichamelijke klachten die hen belemmeren in het uitvoeren van dagelijkse activiteiten.

resultaten confirmatorische factoranalyse

Ten behoeve van de confirmatorische factoranalyse en de validatie van constructen (factoren) is gebruik gemaakt van *structural equation modeling*. Omdat het aantal indicatoren de acceptatie van *structural equation models* negatief beïnvloedt, is gekozen voor vier afzonderlijke modellen voor factoren van respectievelijk woning, achterpaden, woonomgeving en dienstverlening. Een overzicht van de *fit* van de verschillende modellen kan men vinden in figuur 5.5.

Model 1: de woning

Het basismodel met alle geselecteerde indicatoren en de latente variabelen grootte, indeling, voorzieningen en technische staat leverde geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(489)=1979,930$ ($p<0,001$); GFI=0,83; AGFI=0,81; RMSEA=0,07; TLI=0,75; CFI=0,77 (Bagozzi & Yi 1988, Bentler 1990, Bollen 1989, Hoelter 1983, Marsh & Hocevar 1985, Steiger 1990). Het model is vervolgens, op basis van de *modification indices* (Byrne 2001) als volgt aangepast. De tevredenheid met de grootte van de hoofdslaapkamer en de tweede slaapkamer bleken hoog te correleren en zijn daarom samengevoegd tot één indicator. Hetzelfde geldt voor a) grootte van de bergruimte binnen en buiten de woning, b) het sanitair in de badkamer en in het toilet, c) de capaciteit van de elektra en de afvoer/riolering en d) de onderhoudsstaat van het voegwerk en het schilderwerk aan de buitenkant

van de woning en de voordeur. De grootte van de keuken is uit het model gehaald, vanwege de hoge correlatie met de voorzieningen in de keuken. Hetzelfde geldt voor de grootte van de badkamer en het toilet vanwege de hoge correlatie met sanitaire voorzieningen. De beveiliging van de woning is uit het model gehaald, vanwege de hoge correlatie met het hang- en sluitwerk van de woning. Het hang- en sluitwerk ten slotte is gebruikt als indicator voor de technische staat in plaats van de voorzieningen in de woning, omdat dit tot een betere *fit* van het model leidde. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot een acceptabele *fit*: $\chi^2(203)=458,145$ ($p<0,001$); GFI=0,94; AGFI=0,92; RMSEA=0,05; TLI=0,92; CFI=0,93.

Model 2: de achterpaden

Het basismodel voor de achterpaden (als enige latente variabele), gebaseerd op de indicatoren uit de enquête, leverde niet direct een acceptabele *fit* op: $\chi^2(9)=69,229$ ($p<0,001$); GFI=0,96; AGFI=0,91; RMSEA=0,1; TLI=0,91; CFI=0,95. De RMSEA ligt boven de *cut-off value* van 0,8. Nadere bestudering van de indicatoren bracht een hoge correlatie tussen het onderhoud van de achterpaden en de netheid van de achterpaden aan het licht. Het onderhoud van de achterpaden is vervolgens als indicator uit het model gehaald. Het uiteindelijk geaccepteerde model had de volgende waarden: $\chi^2(5)=8,037$ ($p=0,154$); GFI=0,99; AGFI=0,99; RMSEA=0,03; TLI=0,99; CFI=0,99.

Model 3: de woonomgeving

Net als bij de woning leverde het basismodel met alle geselecteerde indicatoren en de latente variabelen bereikbaarheid van voorzieningen, de fysieke kwaliteit van de woonomgeving, de overlast in de woonomgeving en de bewonerssamenstelling geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(399)=1865,617$ ($p<0,001$); GFI=0,83; AGFI=0,80; RMSEA=0,08; TLI=0,77; CFI=0,79. Het model is vervolgens als volgt aangepast. De tevredenheid met de mate van verkeersgevaar en verkeerslawaaï bleek hoog te correleren en zijn daarom samengevoegd tot één indicator. Hetzelfde geldt voor a) stank- en geluidsoverlast van horeca en industrie en b) sociale onveiligheid 's avonds en overdag. De bereikbaarheid van groenvoorzieningen is uit het model gehaald, omdat deze variabele hoog correleerde met de kwaliteit van groenvoorzieningen. Hetzelfde geldt voor de indicator sociale controle in de buurt, omdat deze hoog correleerde met de leeftijdsopbouw van de bewoners en overlast door geparkeerde auto's, omdat deze hoog correleerde met parkeervoorzieningen. De indicator onkruid op de straat/stoep is ook uit het model gehaald wegens een hoge correlatie met vervuiling en bestrating. Ten slotte is ook de indicator overlast door huisdieren van anderen uit het model gehaald wegens een hoge correlatie met de vervuiling van de buurt. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot een acceptabele *fit*: $\chi^2(203)=580,762$ ($p<0,001$); GFI=0,92; AGFI=0,90; RMSEA=0,05; TLI=0,90; CFI=0,91.

Model 4: de dienstverlening

Het genoemde selectie criterium met betrekking tot de indicatoren had tot gevolg

dat slechts 12 indicatoren van de tevredenheid met de dienstverlening in het model overbleven. Met betrekking tot het overleg tussen verhuurder en huurdersvereniging/bewonerscommissie bleef geen enkele indicator over. Na een poging een model te schatten met de hoofdaspecten bereikbaarheid, klantgerichtheid, *outcome* technische diensten en informatie bleek dat het aantal indicatoren voor sommige hoofdaspecten erg klein werd. Berekening van de betrouwbaarheid van de constructen, zoals wordt besproken bij 'resultaten aggregatie', leverde geen betrouwbare geaggregeerde constructen op voor bereikbaarheid en *outcome* technische diensten. Er is daarom besloten een model te schatten met slechts één latente variabele: de tevredenheid met de dienstverlening en (in eerste instantie) 12 geobserveerde indicatoren.

Het basismodel met deze 12 indicatoren uit de enquête leverde geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(54)=544,595$ ($p<0,001$); GFI=0,85; AGFI=0,78; RMSEA=0,12; TLI=0,73; CFI=0,78. De manier waarop u telefonisch te woord werd gestaan en de klantvriendelijkheid van het personeel bij het melden van een klacht bleken echter hoog te correleren. Om deze reden is de tweede variabele uit het model gehaald. De vijf aan informatie gerelateerde variabelen bleken hoog te correleren en zijn daarom geaggregeerd tot één indicator voor informatie. Ook normaal onderhoud en het repareren van klachten bleken hoog te correleren en zijn daarom geaggregeerd tot één indicator voor onderhoud. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot de volgende *fit*: $\chi^2(9)=25,391$ ($p=0,003$); GFI=0,99; AGFI=0,97; RMSEA=0,05; TLI=0,97; CFI=0,98.

Figuur 5.5: *fit* van de vier modellen (huurders eengezinswoningen)

	χ^2	Df	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI
Model 1: woning	458,145 ($p<0,001$)	203	0,94	0,92	0,05	0,92	0,93
Model 2: achterpaden	8,037 ($p=0,154$)	5	0,99	0,99	0,03	0,99	0,99
Model 3: woonomgeving	580,762 ($p<0,001$)	203	0,92	0,90	0,05	0,90	0,91
Model 4: dienstverlening	25,391 ($p=0,003$)	9	0,99	0,97	0,05	0,97	0,98

Gedetailleerde resultaten van de confirmatorische factoranalyses kan men vinden in appendix II.

resultaten aggregatie

Bij de aggregatie worden van de latente variabelen (factoren) die het resultaat zijn van de confirmatorische factoranalyse, geobserveerde variabelen gemaakt door het sommeren van de waarden van de indicatoren en dit vervolgens te delen door het aantal indicatoren. Dit is alleen gedaan voor de constructen met betrekking tot de woning en met betrekking tot de woonomgeving. Voor zowel de achterpaden als de dienstverlening geldt dat er slechts sprake is van één construct. Voor deze

constructen zijn wel de oorspronkelijke geobserveerde variabelen als indicatoren meegenomen in het tweede-orde-factor-model.

Ter controle is de betrouwbaarheid (*composite reliability*) van de geaggregeerde constructen bepaald (Fornell & Larcker 1981). Figuur 5.6 laat zien dat de betrouwbaarheid met betrekking tot alle constructen de aanbevolen *cut-off value* van 0,7 overstijgt (bij één construct is de waarde gelijk aan de *cut-off value*).

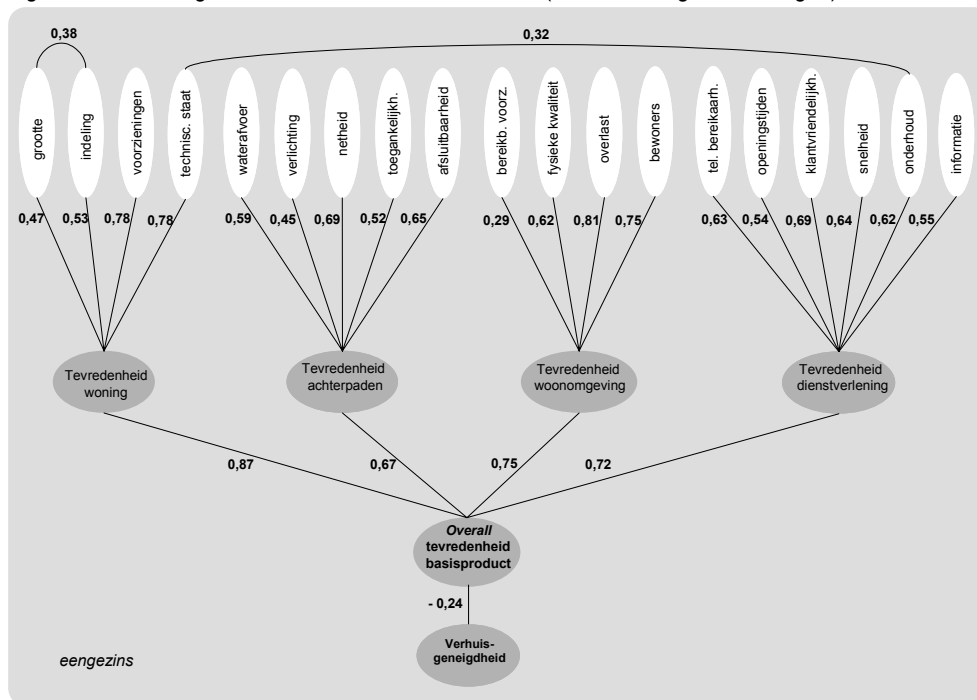
Figuur 5.6: betrouwbaarheid van de geaggregeerde constructen (huurders eengezinswoningen)

Model	Construct	Aantal indicatoren	Betrouwbaarheid (<i>composite reliability</i>)
Model 1: Woning	Grootte	6	0,73
	Indeling (relatie tussen vertrekken)	4	0,70
	Voorzieningen	6	0,74
	Technische staat	6	0,79
Model 2: Achterpaden	Achterpaden	5	0,72
Model 3: Woonomgeving	Bereikbaarheid voorzieningen	5	0,74
	Fysieke kwaliteit	6	0,75
	Overlast	5	0,76
	Bewonerssamenstelling	6	0,82
Model 4: Dienstverlening	Dienstverlening	6	0,78

resultaten doorrekening van het tweede-orde-factor-model

Doorrekening van het tweede-orde-factor-model, volgens het conceptuele model uit figuur 5.1, met de in figuur 5.6 gegeven constructen met betrekking tot de woning en woonomgeving en de oorspronkelijke indicatoren met betrekking tot de achterpaden en de dienstverlening als geobserveerde variabelen, gaf direct een acceptabele *fit*: $\chi^2(166)=491,904$ ($p<0,001$); GFI=0,93; AGFI=0,91; RMSEA=0,06; TLI=0,89; CFI=0,91. De resultaten laten met betrekking tot *modification indices* een hoge waarde (MI=80,868) zien met betrekking tot de covariantie van (de *error* van) grootte van de woning en die van indeling van de woning. In mindere mate (MI=42,987) is dit ook het geval met de technische staat van de woning en het onderhoud van de verhuurder. Het opnemen van covariantie tussen de genoemde aspecten in het model leverde nog betere *fit*waarden op: $\chi^2(164)=362,255$ ($p<0,001$); GFI=0,95; AGFI=0,93; RMSEA=0,04; TLI=0,93; CFI=0,94. De *standardized regression weights* kunnen als indicator voor de sterkte van de relaties tussen de diverse variabelen worden beschouwd. Alle relaties in het model bleken significant. De resultaten staan weergegeven in figuur 5.7. Gedetailleerde resultaten kan men vinden in appendix III. De interpretatie van de resultaten kan men vinden in paragraaf 5.5.

Figuur 5.7: het doorgerekende tweede-orde-factormodel (huurders eengezinswoningen)



5.4.2 Huurders van meergezinswoningen

Voor de analyse van de data van huurders van meergezinswoningen zijn exact dezelfde stappen doorlopen als voor de huurders van eengezinswoningen.

selectie van de indicatoren en de cases

Van de 127 indicatoren waarop de huurders van meergezinswoningen het basisproduct van de verhuurder konden beoordelen, zijn die indicatoren geselecteerd waarover 85% of meer van de respondenten een mening had. Op basis van dit selectie criterium bleven 77 indicatoren over. Vervolgens zijn alleen de cases geselecteerd zonder *missing values* op deze 77 indicatoren. Hierna bleef een bestand over van 300 cases waarmee de analyses zijn uitgevoerd.

beschrijving van de huishoudens in de steekproef

Van de huishoudens in de steekproef is van 38% het oudste lid onder de 36 jaar; bij 27% is deze persoon tussen de 35 en 55 jaar en bij 35% ten slotte ouder dan 54 jaar. Zo'n 8% van de huishoudens betreft gezinnen met kinderen; 5% betreft eenoudergezinnen; 58% is alleenstaand en 29% betreft tweepersoonshuishoudens. Van de huishoudens in de steekproef behoort 54% tot de primaire

doelgroep volgens het BBSH. Bij ongeveer 44% van de huishoudens in de steekproef heeft geen van de leden betaald werk (meer). Voor ongeveer 38% van de huishoudens geldt dat alle leden fulltime werkzaam zijn. Binnen bijna 7% van de huishoudens in de steekproef zijn er leden aanwezig met lichamelijke klachten die hen belemmeren in het uitvoeren van dagelijkse activiteiten.

resultaten confirmatorische factoranalyse

Ten behoeve van de confirmatorische factoranalyse en de validatie van constructen (factoren) is gebruik gemaakt van *structural equation modeling*. Omdat het aantal indicatoren de acceptatie van *structural equation models* negatief beïnvloedt, is ook hier gekozen voor vier afzonderlijke modellen voor factoren van respectievelijk woning, woongebouw, woonomgeving en dienstverlening. Een overzicht van de *fit* van de verschillende modellen kan men vinden in figuur 5.8.

Model 1: de woning

Het basismodel met alle geselecteerde indicatoren en de latente variabelen grootte, indeling, voorzieningen en technische staat leverde geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(428)=1224,447$ ($p<0,001$); GFI=0,78; AGFI=0,75; RMSEA=0,08; TLI=0,76; CFI=0,78. Het model is vervolgens als volgt aangepast. De tevredenheid met de relatie tussen de woonkamer en de keuken en de tevredenheid met de relatie tussen de woonkamer en de hoofdslaapkamer bleek hoog te correleren en zijn daarom samengevoegd tot één indicator. Hetzelfde geldt voor a) de relatie tussen de hoofdslaapkamer en de badkamer en de relatie tussen de hoofdslaapkamer en het toilet, b) het sanitair in de badkamer en in het toilet en c) de onderhoudsstaat van het voegwerk en het schilderwerk aan de buitenkant van de woning en de voordeur. De grootte van de badkamer en het toilet zijn uit het model gehaald, vanwege de hoge correlatie met de sanitaire voorzieningen. De beveiliging van de woning is uit het model gehaald, vanwege de hoge correlatie met het hang- en sluitwerk van de woning. Ook de verwarmingsmogelijkheden zijn uit het model gehaald, vanwege de hoge correlatie met de warmte-isolatie. De grootte van de bergruimte buiten de woning is uit het model gehaald, omdat deze indicator ook op het niveau van het woongebouw wordt meegenomen. Het hang- en sluitwerk ten slotte is gebruikt als indicator voor de technische staat in plaats van de voorzieningen in de woning, omdat dit tot een beter *fit* van het model leidde. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot een acceptabele *fit*: $\chi^2(183)=369,428$ ($p<0,001$); GFI=0,90; AGFI=0,87; RMSEA=0,06; TLI=0,89; CFI=0,90.

Model 2: het woongebouw

Het basismodel voor het woongebouw (als enige latente variabele), gebaseerd op de indicatoren uit de enquête, leverde direct een acceptabele *fit* op: $\chi^2(5)=11,299$ ($p=0,046$); GFI=0,99; AGFI=0,96; RMSEA=0,07; TLI=0,96; CFI=0,98.

Model 3: de woonomgeving

Net als bij de woning leverde het basismodel voor de woonomgeving met alle geselecteerde indicatoren en de latente variabelen bereikbaarheid van voorzieningen, de fysieke kwaliteit van de woonomgeving, de overlast in de woonomgeving en de bewonerssamenstelling geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(371)=1025,886$ ($p<0,001$); GFI=0,81; AGFI=0,77; RMSEA=0,08; TLI=0,77; CFI=0,79. Het model is vervolgens als volgt aangepast. De tevredenheid met de mate van verkeersgevaar en verkeerslawaaï bleken zeer hoog te correleren en zijn daarom samengevoegd tot één indicator. Hetzelfde geldt voor a) stank- en geluidsoverlast van horeca en industrie, b) sociale onveiligheid 's avonds en overdag en c) de overlast van directe burens en van overige buurtbewoners. De bereikbaarheid van groenvoorzieningen is uit het model gehaald, omdat het hoog correleerde met de kwaliteit van groenvoorzieningen. Hetzelfde geldt voor de indicatoren a) sociale controle in de buurt, omdat deze hoog correleerde met de leeftijdsopbouw van de bewoners en b) overlast door geparkeerde auto's, omdat deze hoog correleerde met parkeervoorzieningen. De indicator onkruid op de straat/stoep is ook uit het model gehaald, wegens een hoge correlatie met vervuiling en bestrating. Ten slotte is ook de indicator overlast door huisdieren van anderen uit het model gehaald, wegens een hoge correlatie met de vervuiling van de buurt. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot een acceptabele *fit*: $\chi^2(164)=355,600$ ($p<0,001$); GFI=0,90; AGFI=0,87; RMSEA=0,06; TLI=0,87; CFI=0,89.

Model 4: de dienstverlening

Het gevolg van het eerder genoemde selectiecriterium van de indicatoren was dat slechts 12 indicatoren van de tevredenheid met de dienstverlening in het model overbleven. Met betrekking tot het overleg tussen verhuurder en huurdersvereniging/bewonerscommissie bleef geen enkele indicator over. Na een poging een model te schatten met de hoofdaspecten bereikbaarheid, klantgerichtheid, *outcome* technische diensten en informatie bleek dat het aantal indicatoren voor sommige hoofdaspecten erg klein werd. Berekening van de betrouwbaarheid van de constructen, zoals wordt besproken bij 'resultaten aggregatie', leverde net als bij de huurders van eengezinswoningen geen betrouwbare geaggregeerde constructen op voor bereikbaarheid en *outcome* technische diensten. Er is daarom ook hier besloten een model te schatten met slechts één latente variabele: de tevredenheid met de dienstverlening en (in eerste instantie) 12 geobserveerde variabelen. Het basismodel met deze 12 indicatoren uit de enquête leverde geen acceptabele *fit* op: $\chi^2(54)=532,102$ ($p<0,001$); GFI=0,74; AGFI=0,63; RMSEA=0,17; TLI=0,54; CFI=0,63. Echter, de variabelen schoonmaakonderhoud, normaal onderhoud en klachtenonderhoud bleken hoog te correleren. Deze variabelen zijn daarom geaggregeerd tot één indicator voor onderhoud. Ook de vijf aan informatie gerelateerde variabelen bleken hoog te correleren en zijn daarom geaggregeerd tot één indicator voor informatie. De genoemde aanpassingen aan het model leidden uiteindelijk tot de volgende best haalbare *fit*: $\chi^2(9)=37,668$ ($p<0,001$); GFI=0,96; AGFI=0,91; RMSEA=0,10;

TLI=0,87; CFI=0,92. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de RMSEA waarde boven de *cut-off value* van 0,08 ligt. De RMSEA waarde van 0,10 duidt op een niet meer dan middelmatige *fit* van het model. Gedetailleerde resultaten van de confirmatorische factoranalyses kan men vinden in appendix IV.

Figuur 5.8: *fit* van de vier modellen (huurders meergezinswoningen)

	χ^2	Df	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI
Model 1: woning	369,428 (p<0,001)	183	0,90	0,87	0,06	0,89	0,90
Model 2: woongebouw	11,299 (p=0,046)	5	0,99	0,96	0,07	0,96	0,98
Model 3: woonomgeving	335,600 (p<0,001)	164	0,90	0,87	0,06	0,87	0,89
Model 4: dienstverlening	37,668 (p<0,001)	9	0,96	0,91	0,10	0,87	0,92

resultaten aggregatie

Op dezelfde wijze als bij de eengezinswoningen zijn de indicatoren van de latente variabelen uit de confirmatorische factoranalyse geaggregeerd tot geobserveerde variabelen.

Figuur 5.9 toont de constructen en het aantal indicatoren waaruit het is opgebouwd. Ook hier is dit wederom alleen gedaan voor de constructen met betrekking tot de woning en met betrekking tot de woonomgeving. Voor zowel het woongebouw als de dienstverlening geldt dat er slechts sprake is van één construct. Voor deze constructen zijn wel de oorspronkelijke geobserveerde variabelen als indicatoren meegenomen in het tweede-orde-factormodel.

Figuur 5.9: betrouwbaarheid van de geaggregeerde constructen (huurders meergezinswoningen)

Model	Construct	Aantal indicatoren	Betrouwbaarheid (<i>composite reliability</i>)
Model 1: Woning	Grootte Indeling (relatie tussen vertrekken) Voorzieningen Technische staat	6 3 6 6	0,70 0,77 0,77 0,83
Model 2: Woongebouw	Woongebouw	5	0,73
Model 3: Woonomgeving	Bereikbaarheid voorzieningen Fysieke kwaliteit Overlast Bewonerssamenstelling	4 6 5 5	0,72 0,75 0,77 0,79
Model 4: Dienstverlening	Dienstverlening	6	0,76

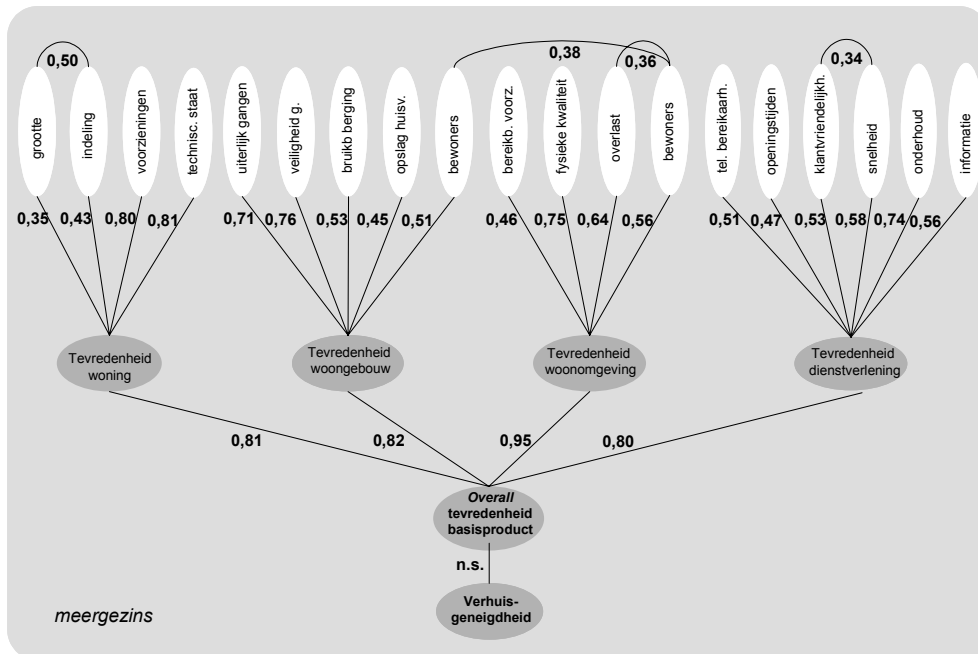
Ter controle is de betrouwbaarheid van de geaggregeerde constructen (*composite reliability*) bepaald. Figuur 5.9 laat zien dat de betrouwbaarheid met betrekking tot

alle constructen de aanbevolen *cut-off value* van 0,7 overstijgt (bij één construct is de waarde gelijk aan de *cut-off value*).

resultaten doorrekening van het tweede-orde-factormodel

Doorrekening van het tweede-orde-factormodel, volgens het conceptuele model uit figuur 5.1, met de in figuur 5.9 gegeven constructen met betrekking tot de woning en woonomgeving en de oorspronkelijke indicatoren met betrekking tot het woongebouw en de dienstverlening als geobserveerde variabelen, gaf niet direct een acceptabele *fit*: $\chi^2(166)=547,643$ ($p<0,001$); GFI=0,83; AGFI=0,78; RMSEA=0,09; TLI=0,77; CFI=0,80.

Figuur 5.10: het doorgerekende tweede-orde-factormodel (huurders meergezinswoningen)



Door te kijken naar de *modification indices* kunnen aanknopingspunten worden gevonden voor wijzigingen in het model die de *fit* kunnen verhogen. Zo bleken er hoge *modification indices* te zijn voor de covarianties tussen (de *error* van) de variabelen grootte van de woning en indeling van de woning ($MI=72,554$), tussen bewonerssamenstelling woongebouw en bewonerssamenstelling woonomgeving ($MI=47,108$), tussen bewonerssamenstelling woonomgeving en overlast woonomgeving ($MI=27,497$) en tussen klantvriendelijkheid bij het melden van een klacht en de snelheid waarmee de klacht werd verholpen ($MI=21,092$). In het model zijn vervolgens covarianties aangegeven tussen (de *error* van) de genoemde variabelen. Deze aanpassingen leidden uiteindelijk wel tot een model met een acceptabele *fit*: $\chi^2(162)=353,133$ ($p<0,001$); GFI=0,89; AGFI=0,85;

RMSEA=0,06; TLI=0,88; CFI=0,90. De *standardized regression weights* kunnen als indicator voor de sterkte van de relaties tussen de diverse variabelen worden beschouwd. De resultaten staan weergegeven in figuur 5.10. Gedetailleerde resultaten kan men vinden in appendix V. De interpretatie van de resultaten kan men vinden in paragraaf 5.5.

5.5 Interpretatie van de resultaten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kritische factoren in de tevredenheid met de woning, de semi-openbare ruimten (achterpaden en woongebouw), de woonomgeving en de dienstverlening. Vervolgens komt het gewicht van de tevredenheid met de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en dienstverlening in de *overall* tevredenheid met het basisproduct van de verhuurder als geheel aan de orde. Ten slotte wordt in deze paragraaf ingegaan op de relatie tussen de klanttevredenheid van huurders en hun verhuiscgeneigdheid.

kritische factoren in de tevredenheid met de woning

Figuur 5.7 voor eengezinswoningen en figuur 5.10 voor meergezinswoningen tonen een vergelijkbaar beeld. De tevredenheid van de voorzieningen in de woning en voor de technische staat van de woning wegen vergelijkbaar mee in de tevredenheid met de woning als geheel (respectievelijk 0,78 en 0,78 bij eengezinswoningen en 0,80 en 0,81 bij meergezinswoningen). Beide factoren wegen bovendien zowel onder de huurders van eengezinswoningen als onder die van meergezinswoningen veel zwaarder dan de grootte en de indeling van de woning (respectievelijk 0,47 en 0,53 bij eengezinswoningen en 0,35 en 0,43 bij meergezinswoningen).

kritische factoren in de tevredenheid met de achterpaden

In de tevredenheid met de achterpaden wegen de netheid (0,69) en de afsluitbaarheid (0,65) het zwaarst. De gewichten van de factoren waterafvoer en toegankelijkheid zijn respectievelijk 0,59 en 0,52. De verlichting ten slotte weegt van alle aspecten het minst zwaar (0,45).

kritische factoren in de tevredenheid met het woongebouw

In de tevredenheid met het woongebouw wegen de tevredenheid met de veiligheid (0,76) en met het uiterlijk (0,71) van de trappenhuizen en gangen in het gebouw het zwaarst. De overige aspecten: tevredenheid met de bruikbaarheid van de berging (0,53), met de opslag van het huisvuil (0,45) en met de bewonerssamenstelling (0,51) wegen ongeveer even zwaar, maar aanzienlijk minder zwaar dan het uiterlijk en de veiligheid van de trappenhuizen.

kritische factoren in de tevredenheid met de woonomgeving

Met betrekking tot de tevredenheid met de woonomgeving zijn er duidelijk

verschillen in de gewichten die de onderliggende factoren krijgen tussen de huurders van de eengezinswoningen en die van de meergezinswoningen. Bij de huurders van eengezinswoningen heeft overlast (0,81) het zwaarste gewicht, gevolgd door de bewonerssamenstelling (0,75) en de fysieke kwaliteit (0,62). Bij de huurders van de meergezinswoningen is het juist de fysieke kwaliteit (0,75) die het zwaarst weegt, gevolgd door overlast (0,64) en bewonerssamenstelling (0,56). De verschillen kunnen veroorzaakt zijn door de correlatie tussen de tevredenheid met de bewonerssamenstelling in het woongebouw en die in de buurt en tussen de tevredenheid met de bewonerssamenstelling en de mate van overlast. Beide gevallen kwamen voor bij de huurders van meergezinswoningen. Een andere oorzaak voor de verschillen zouden de huurderskenmerken in beide steekproeven kunnen zijn. In de meergezinswoningen wonen relatief veel jongeren (<36 jaar), terwijl in de eengezinswoningen juist de middelbare en oudere huishoudens sterk vertegenwoordigd zijn. Wellicht is voor jongere huurders de bewonerssamenstelling in de woonomgeving minder belangrijk en ervaart men zaken in de woonomgeving minder snel als overlast. Een overeenkomst in de tevredenheid met de woonomgeving van huurders in eengezinswoningen en die in meergezinswoningen is dat de bereikbaarheid van voorzieningen het minst zwaar weegt in de tevredenheid met de woonomgeving. Bij de meergezinswoningen is het verschil in gewicht met de overige aspecten echter minder groot.

kritische factoren in de tevredenheid met de dienstverlening

Bij de huurders van eengezinswoningen weegt de klantvriendelijkheid van de medewerkers (0,69) het zwaarst in de tevredenheid met de dienstverlening. Dit aspect weegt echter maar net iets zwaarder dan de tevredenheid met de snelheid waarmee klachten worden verholpen (0,64), de telefonische bereikbaarheid (0,63) en het onderhoud (0,62). De aspecten informatie en openingstijden wegen wat minder zwaar (respectievelijk 0,55 en 0,54). Bij de huurders van meergezinswoningen wegen de onderhoudsdiensten die de verhuurder levert (0,74) verreweg het zwaarst in de tevredenheid met de dienstverlening. Het verschil met de huurders van eengezinswoningen zou kunnen zitten in het feit dat bij meergezinswoningen ook schoonmaakonderhoud als onderhoudsdienst is meegenomen. De snelheid waarmee klachten worden verholpen, de informatie, de klantvriendelijkheid en telefonische bereikbaarheid wegen allemaal ongeveer even zwaar (respectievelijk 0,58, 0,56, 0,53 en 0,51). De openingstijden wegen ook bij de huurders van meergezinswoningen het minst zwaar.

kritische factoren in de overall tevredenheid met het basisproduct als geheel

Met betrekking tot de *overall* tevredenheid met het basisproduct als geheel kan men stellen dat zowel de tevredenheid met de woning als de achterpaden, het woongebouw, de woonomgeving en de dienstverlening zwaar meewegen. Toch zijn er verschillen tussen zowel de diverse onderdelen van het basisproduct als tussen de huurders van eengezinswoningen en die van meergezinswoningen. Bij de huurders van eengezinswoningen is de tevredenheid van de woning (0,87) het onderdeel dat het zwaarst weegt; de tevredenheid met de woonomgeving (0,75)

staat op de tweede plaats; de tevredenheid met de dienstverlening (0,72) op de derde plaats en de tevredenheid met de achterpaden (0,67) op de vierde plaats. Bij de huurders van meergezinswoningen is de tevredenheid met de woonomgeving (0,95) het zwaarst wegende onderdeel; de tevredenheid met het woongebouw (0,82) staat op de tweede plaats; de tevredenheid met de woning staat op een derde plaats (0,81) en die met de dienstverlening staat op de vierde plaats (0,80). De verschillen tussen de gewichten van de verschillende onderdelen van het basisproduct in de *overall* tevredenheid met het totale basisproduct zijn vrij klein. Alle onderdelen van het basisproduct zijn dus belangrijk voor de *overall* tevredenheid met het basisproduct als geheel.

de relatie tussen overall tevredenheid en verhuigeneigdheid

Uit de modellen in figuur 5.7 en figuur 5.10 blijkt dat de relatie tussen de *overall* tevredenheid met het basisproduct en de verhuigeneigdheid van de huurders niet erg sterk is in vergelijking tot de overige in de modellen aangegeven relaties. Bij de huurders van eengezinswoningen (-0,24) is die relatie echter toch nog aanzienlijk sterker dan bij de huurders van meergezinswoningen, waarbij die relatie zelfs niet significant blijkt te zijn. Nathanson *et al.* (1976) stelde reeds dat de relatie tussen tevredenheid met de woonsituatie en verhuisgedrag niet erg sterk is. De verklaring voor de zwakke relatie tussen klanttevredenheid en verhuigeneigdheid kan worden gevonden in het feit dat er behalve klanttevredenheid nog een groot aantal andere aspecten een rol spelen bij de beslissing van huurders om wel of niet in de huidige woonsituatie te blijven wonen. Francescato *et al.* (1986) stelden reeds *“Dissatisfaction with the dwelling is not the only reason for the large percentage of households moves reported, since a number of moves may be related to changes in jobs, family composition, and life cycle”*

Daarnaast spelen nog zaken een rol als het vertrouwen in de verhuurder, de betrokkenheid bij de verhuurder en de afhankelijkheid van de verhuurder. Zie paragraaf 3.4.5.

een analyse van verhuismotieven

In de specifieke situatie van woningverhuurders kan de verklaring voor de zwakke relatie tussen klanttevredenheid en loyaliteit voor een belangrijk deel worden gevonden via een nadere analyse van de verhuigeneigdheid en een analyse van de verhuismotieven van verhuigeneigde huurders.

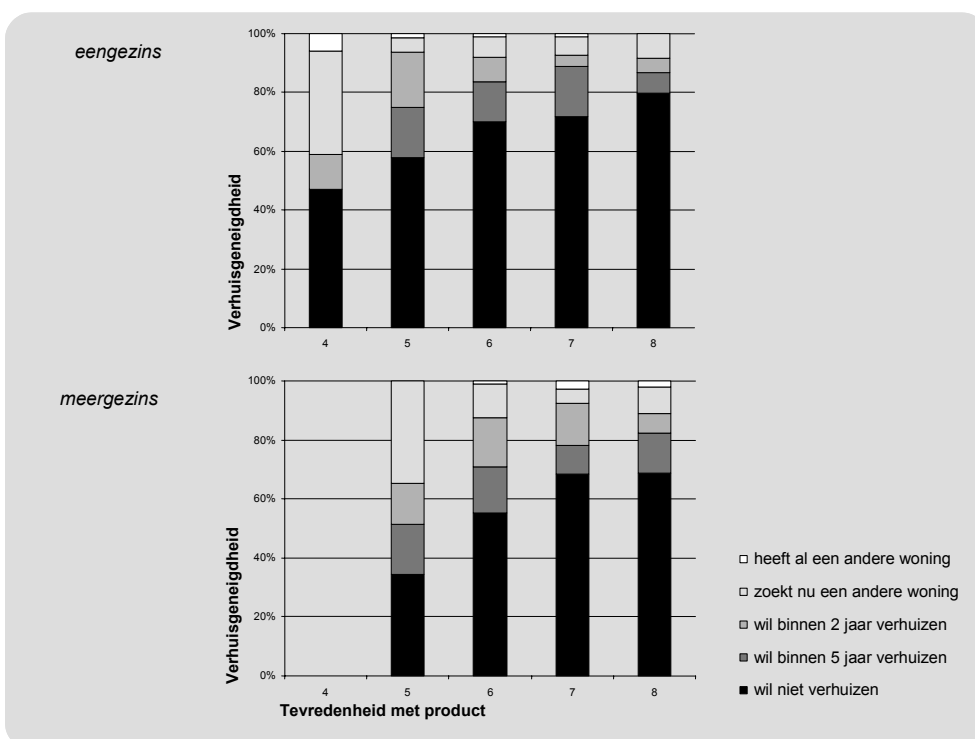
Figuur 5.11 laat de relatie zien tussen de tevredenheid met betrekking tot het basisproduct van de verhuurder als geheel enerzijds en de verhuigeneigdheid anderzijds. De mate van tevredenheid met het basisproduct als geheel is uitgedrukt in een rapportcijfer van één tot tien (alleen de cijfers vier tot en met acht zijn weergegeven in de figuur in verband met de te beperkte celvulling bij de zeer lage en zeer hoge rapportcijfers). De verhuigeneigdheid staat weergegeven in percentages.

Uit figuur 5.11 blijkt dat de verhuigeneigdheid wel degelijk een duidelijke relatie heeft met de tevredenheid met het basisproduct. Het is echter niet zo dat

ontevreden huurders per definitie willen verhuizen of dat tevreden huurders per definitie willen blijven.

Er kunnen meerdere redenen zijn waarom ontevreden huurders toch in de huidige situatie (willen) blijven. Zo kan het zijn dat huurders blijven, omdat zij zich geen andere woonruimte en/of een verhuizing kunnen veroorloven. Een andere reden kan het ontbreken van alternatieven op de woningmarkt zijn. Dit kan werkelijk zo zijn of alleen in de perceptie van de huurder. Deze redenen, om ondanks een lage tevredenheid niet te verhuizen, hebben een duidelijke relatie met het begrip afhankelijkheid (*dependence*) uit het model van Wetzels (zie figuur 3.9). Naast ontevreden huurders die niet willen verhuizen, zijn er ook tevreden huurders die wel willen verhuizen. De oorzaak van dit verschijnsel kan worden gevonden door te kijken naar de relatie tussen de tevredenheid en verhuiscgeneigdheid wegens specifieke verhuismotieven.

Figuur 5.11: relatie tussen tevredenheid basisproduct enerzijds en verhuiscgeneigdheid (%) anderzijds



In de enquête konden de verhuiscgeneigde huurders aangeven om welke reden(en) zij verhuiscgeneigd zijn. Zij hadden de keuze uit de motieven zoals weergegeven in figuur 5.12 die bij de analyse zijn ondergebracht in één van de vier onderscheiden categorieën met motieven.

Figuur 5.12: verhuisceneigdhed wegens een specifiek motief

	Verhuis geneigdh. huurders een- gezinsw.	Verhuis geneigdh. huurders meer- gezinsw.	Type verhuizing	Urgentie
Totaal	30%	41%		
Privé-motieven	11%	23%		
Wil zelfstandig wonen	1%	3%	Opgelegd	Hoog
Vanwege werk/studie	2%	4%	Opgelegd	Hoog
Vanwege samenwonen/trouwen	2%	8%	Opgelegd	Hoog
Vanwege scheiding/apart wonen	0%	0%	Opgelegd	Hoog
Vanwege gezinsuitbreiding	2%	5%	Opgelegd	Hoog
Vanwege gezondheidsredenen	5%	7%	Gedwongen	Hoog
Technische-kwaliteit-woning-motieven	8%	16%		
Vanwege de onderhoudsstaat van de woning	3%	7%	Aanpassing	Laag
Vanwege geluidsoverlast	4%	11%	Aanpassing	Laag
Vanwege last van vocht	3%	4%	Aanpassing	Laag
Vanwege last van tocht	2%	7%	Aanpassing	Laag
Woning-mismatch-motieven	26%	36%		
Wil groter wonen	9%	19%	Aanpassing	Laag
Wil kleiner wonen	11%	2%	Aanpassing	Laag
Wil goedkoper wonen	4%	8%	Aanpassing	Laag
Wil een woning kopen	8%	17%	Aanpassing	Laag
Wil een tuin	1%	18%	Aanpassing	Laag
Wil geen tuin meer	4%	0%	Aanpassing	Laag
Buurt-kwaliteit-motieven	11%	12%		
Vanwege de negatieve kenm. van de buurt	10%	11%	Aanpassing	Laag
Vanwege de positieve kenm. van de buurt waar ik wil wonen	2%	2%	Aanpassing	Laag
Diensten-kwaliteit-motieven	1%	4%		
Vanwege de slechte dienstverlening van mijn verhuurder	1%	4%	Aanpassing	Laag

‘Privé-motieven’ zijn motieven die in feite niets met het product van de verhuurder te maken hebben. ‘Technische-kwaliteit-woning-motieven’ zijn motieven die te maken hebben met de technische staat van de woning. Van een ‘woning-mismatch-motief’ is sprake wanneer de huurder niet wil verhuizen omdat er technisch iets mis is met de woning, maar omdat de woning met zijn specifieke woontechnische kenmerken niet past bij de woonwensen van het huishouden van de huurder. ‘Buurt-kwaliteit-motieven’ zijn verhuismotieven die met de kwaliteit van

de buurt te maken hebben en van 'diensten-kwaliteit-motieven' is sprake wanneer een huurder wil verhuizen, omdat de kwaliteit van de dienstverlening van de verhuurder laag is.

Volgens Goetgeluk (1997) kunnen de verschillende verhuismotieven leiden tot drie typen verhuizingen: gedwongen verhuizingen, opgelegde verhuizingen en aanpassingsverhuizingen. Hij koppelt hier vervolgens ook een bepaalde verhuisurgentie aan vast. Zo hebben opgelegde en gedwongen verhuizingen over het algemeen een hoge urgentie, terwijl bij aanpassingsverhuizingen de urgentie over het algemeen wat lager is. Figuur 5.12 combineert de verhuismotieven met de indeling van Goetgeluk.

In dit onderzoek is in totaal 30% van de huurders van de eengezinswoningen en 41% van de huurders van de meergezinswoningen verhuisgeneigd. In de typering van Goetgeluk zijn verhuizingen wegens privé-motief opgelegde of soms zelfs gedwongen verhuizingen. Wanneer men om deze reden de huidige woonsituatie wil verlaten, hoeft dat niet gepaard te gaan met een lage klanttevredenheid. Men kan immers zeer tevreden zijn over de woning maar toch gedwongen zijn te vertrekken. In totaal noemt 11% van de huurders van eengezinswoningen en maar liefst 23% van de huurders van meergezinswoningen een 'privé-motief' als (één van de) reden(en) om te willen verhuizen. Dit is ruim een derde van alle verhuisgeneigde huurders van de eengezinswoningen en meer dan de helft van de verhuisgeneigde huurders van meergezinswoningen. Huurders met dergelijke verhuismotieven zullen verhuizen, ongeacht het feit of ze al dan niet tevreden zijn met het product van de verhuurder. Ook voor 'mismatch-motieven' geldt dat het hebben van één of meer van deze motieven om te verhuizen niet per definitie samen hoeft te gaan met ontevredenheid. Voorbeelden zijn huishoudens die zeer tevreden zijn over hun woonsituatie, maar die een koopwoning willen in plaats van een huurwoning. In totaal heeft 26% van de huurders van eengezinswoningen en 36% van de huurders van meergezinswoningen één of meer verhuismotieven die met mismatch te maken hebben. Dit is dus 87% van alle verhuisgeneigden.

Van de verhuisgeneigdheid wegens motieven die met de (technische) kwaliteit van de woning, de kwaliteit van de buurt en de kwaliteit van de dienstverlening te maken hebben, mag worden verwacht dat er wel een duidelijke relatie bestaat tussen tevredenheid en verhuisgeneigdheid.

Geconcludeerd kan worden dat er voor huurders tal van motieven zijn om te verhuizen die geen directe relatie hebben met de tevredenheid met het product van de verhuurder. Dit verklaart wellicht de zwakke relatie tussen de *overall* tevredenheid met het basisproduct van de verhuurder en verhuisgeneigdheid in de modellen in de figuren 5.7 en 5.10.

5.6 Implicaties voor de verhuurder

Hoewel er wel verschillen zitten in het gewicht van de verschillende onderdelen, kan toch worden geconcludeerd dat in de *overall* tevredenheid van de huurder met

het basisproduct van de verhuurder de tevredenheid met alle in het onderzoek onderscheiden onderdelen significant meewegen. Dit heeft voor de verhuurder de consequentie dat hij met betrekking tot zowel de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving als ook de dienstverlening waarde voor de huurder dient te leveren. Een als slecht ervaren kwaliteit met betrekking tot één van de onderdelen zal (bij een constante prijs) leiden tot een verlaging van de tevredenheid met het onderdeel, wat weer een verlaging van de tevredenheid met het totale basisproduct tot gevolg heeft.

Het effect van een lage tevredenheid op de verhuiscgeneigdheid van huurders moet niet worden overschat, zo blijkt uit de analyses. De relatie tussen tevredenheid met het totale basisproduct en de verhuiscgeneigdheid blijkt relatief zwak. Hierbij dient nog te worden gewezen op het verschil tussen de huurders van eengezinswoningen en die van meergezinswoningen. Voor de huurders van meergezinswoningen blijkt de genoemde relatie niet significant. Een verklaring voor de zwakke relatie tussen klanttevredenheid en verhuiscgeneigdheid kan gedeeltelijk worden gevonden in enerzijds de marktsituatie en anderzijds de verhuismotieven van huurders. Enerzijds zullen ontevreden huurders niet vertrekken wanneer alternatieven op de woningmarkt ontbreken. Aan de andere kant blijkt uit de verhuismotieven dat tevreden huurders voor een belangrijk deel verhuizen om redenen die niets met de tevredenheid met het product te maken hebben. Zo blijkt een zeer groot aantal huurders te willen verhuizen om mismatch-redenen (men wil bijvoorbeeld kopen) en/of om privé-redenen (men moet bijvoorbeeld verhuizen omdat men ander werk heeft of omdat zijn gezondheidstoestand de huurder tot een verhuizing dwingt).

De relatief zwakke relatie tussen klanttevredenheid en verhuiscgeneigdheid mag voor verhuurders geen reden zijn, het streven naar optimale klanttevredenheid los te laten. Heeft een lage klanttevredenheid op korte termijn slechts beperkte gevolgen voor de marktpositie van een verhuurder en zijn producten, op de langere termijn kunnen deze gevolgen aanzienlijk zijn. Lage klanttevredenheid kan ten koste gaan van het imago van woningcomplexen, buurten en de verhuurder. Op een minder gespannen woningmarkt zal het effect van klanttevredenheid op de marktpositie van complexen en de verhuurder groter zijn. Ontevreden huurders zullen eerder geneigd zijn te verhuizen naar alternatieven op de markt. Potentiële nieuwe huurders zullen in een dergelijke marktsituatie minder snel voor het product van een verhuurder met een slecht imago of voor buurten of complexen met een slecht imago kiezen.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

6 **Aanpassing van het dienstenaanbod als strategische optie**

Inbedding van het dienstenaanbod in het strategisch voorraadbeleid van verhuurders

6.1 Inleiding

Tot op heden wordt dienstverlening door verhuurders niet gelijkgeschakeld met fysieke ingrepen aan de woning, het huurprijsbeleid of het verhuurbeleid. Van den Broeke (1998) noemt dit terecht. Het is echter de vraag of dit ook in een markt waarin de concurrentie voor verhuurders toeneemt wel zo terecht is.

In zo'n markt zullen verhuurders moeten trachten de huurder aan zich te binden door hem of haar superieure waarde te bieden. Dat kan door middel van het tastbare deel van het product, het vastgoed, maar ook door middel van het dienstenaanbod.

In hoofdstuk vier werd geconcludeerd dat het aanpassen van het vastgoed door verhuurders, met als doel hun product te onderscheiden van het concurrerende aanbod, technisch ingewikkeld en daardoor vaak financieel niet haalbaar is. Dit is, zo werd in hoofdstuk vier gesteld, met name te wijten aan het inflexibele karakter van vastgoed in combinatie met een lange technische levensduur. In zo'n situatie kan het verstandig zijn zich meer op de aanpassing van het dienstenaanbod te richten dan op het vastgoed zelf. Onder aanpassing van het dienstenaanbod wordt hier verstaan: het uitbreiden, inkrimpen of verbeteren van het dienstenaanbod.

In dit hoofdstuk zullen de strategische mogelijkheden en beperkingen van diensten worden beschreven en vervolgens zal aanpassing van het dienstenaanbod als strategische optie worden gekoppeld aan bestaand strategisch voorraadbeleid. In paragraaf 6.2 zal worden begonnen met een beschrijving van de strategische mogelijkheden van additionele diensten die eventueel aan het bestaande basisproduct van een verhuurder zouden kunnen worden toegevoegd (de opties inkrimping en verbetering van het dienstenaanbod komen in de loop van het hoofdstuk aan bod). Bijzondere aandacht krijgen in deze paragraaf de voorwaarden waaronder verhuurders met additionele diensten klanttevredenheid en/of klantenbinding en daarmee een verbetering van hun marktpositie kunnen bewerkstelligen.

In paragraaf 6.3 wordt ingegaan op het onderwerp strategisch voorraadbeleid. Daarbij wordt in eerste instantie ingegaan op bestaand onderzoek in relatie tot strategisch voorraadbeleid. Vervolgens wordt een binnen Stichting Interface ontwikkeld stappenplan besproken (Smeets 1997, Dogge *et al.* 1997d, 1999d,

Smeets *et al.* 2001b). Hierin staan de stappen weergegeven die een verhuurder zou kunnen doorlopen om uiteindelijk op een degelijk onderbouwde manier tot strategieën voor woningcomplexen te komen. In paragraaf 6.4 worden de verschillende soorten informatie beschreven die verzameld dienen te worden om, door middel van een beslissingsboom, te komen tot een goede strategiekeuze. In paragraaf 6.5 wordt ingezoomd op de rol van klanttevredenheid in die beslissingsboom. Op dit punt behoeft de methode van Stichting Interface namelijk aanpassing wanneer men de strategische opties rond het aanpassen van het dienstenaanbod in het voorraadbeleid wil inbedden. In paragraaf 6.6 passeren alle strategische opties in de beslissingsboom de revue. In paragraaf 6.7 komen de haalbaarheidscriteria van de strategie 'uitbreiden van het dienstenaanbod' aan de orde. Ten slotte worden in paragraaf 6.8 de belangrijkste conclusies nog eens op een rij gezet.

6.2 De strategische mogelijkheden van additionele diensten

6.2.1 Het vasthouden van klanten met additionele diensten

Volgens Meyer & Blümelhuber (2000) kunnen additionele diensten een interessant instrument zijn voor organisaties om nieuwe klanten aan te trekken en vooral huidige klanten te behouden. Additionele diensten kunnen in potentie loyaliteit van klanten winnen door 1) het prolongeren en intensiveren van de relatie, 2) het creëren van satisfactie en 3) het opwerpen van barrières die voorkomen dat klanten overstappen naar een andere aanbieder.

het prolongeren en intensiveren van de relatie

De relatie tussen klant en aanbieder blijft bij veel organisaties in verschillende bedrijfstakken vaak beperkt tot de transactie zelf. Zelfs wanneer er sprake is van herhalingsaankopen, is het contact tussen klant en aanbieder beperkt tot individuele transactiemomenten.

Ook voor verhuurders van woningen geldt dat het contact met de huurder over het algemeen beperkt is. Na de inschrijving van de woningzoekende, de aanbieding en oplevering van de woning is er over het algemeen uitsluitend sprake van mondeling contact wanneer de huurder een probleem heeft met het product of wanneer de huurder zijn huurcontract wil opzeggen. Tot het moment dat in 2002 de procedure met betrekking tot de aanvraag van huursubsidie werd gewijzigd, was er in de sociale huursector vaak wel jaarlijks *face-to-face* contact tussen de verhuurder en de huurders die individuele huursubsidie ontvangen. Veel verhuurders hielpen hun huurders jaarlijks met het invullen van de formulieren. Schriftelijk contact is er minimaal één keer per jaar namelijk bij de jaarlijkse huuraanpassing. Eén van de mogelijke effecten van additionele diensten is dat het aantal contactmomenten tussen huurder en verhuurder en de intensiteit van de

relatie kan toenemen. Volgens Meyer & Blümelhuber (2000) is het intensiveren van de relatie met name van belang bij lange-termijn relaties waarbij de klant regelmatig betaalt, maar geen directe diensten ontvangt. De relatie tussen huurders en verhuurders heeft vergelijkbare kenmerken. Veel huurders hebben geen enkele affiniteit met de verhuurder, maar uitsluitend met het product. Het maakt huurders in feite niet uit bij wie ze huren, als de woonsituatie maar aan hun wensen voldoet. Door het aanbieden van additionele diensten kan de relatie met de huurder worden geïntensiveerd, waardoor de huurder niet alleen affiniteit krijgt met de woning en de buurt, maar ook met de verhuurder. Met additionele diensten zou men dus bij kunnen dragen aan de betrokkenheid van de huurder (zie paragraaf 3.4.5).

het creëren van satisfactie

Additionele diensten zijn, zoals uit paragraaf 4.5 bleek, vooral aantrekkelijk wanneer het technisch lastig en/of financieel niet haalbaar is om het tastbare product aan te passen. Additionele diensten worden in dat geval aangeboden om de kwaliteit en de waarde van het totale product te verhogen, wat volgens de *service-profit-chain* de basis vormt voor hogere klanttevredenheid, hogere loyaliteit onder huurders en uiteindelijk winstgevendheid of een verhoging van de overlevingskansen van de verhuurder. Additionele diensten kunnen de tevredenheid van de huurder verhogen, wanneer duidelijk waarde aan het bestaande basisproduct wordt toegevoegd of wanneer zwakke punten in het bestaande basisproduct worden gecompenseerd.

het opwerpen van barrières om te vertrekken

Additionele diensten kunnen ook worden gebruikt om barrières op te werpen die voorkomen dat de klant overstapt naar een andere aanbieder. De diensten zorgen dan voor financiële, sociale of situationele gebondenheid. Lange termijn onderhoudscontracten en procedures met betrekking tot het terugbrengen in de oorspronkelijke staat, zijn praktische voorbeelden van zo'n barrière. Een probleem met dergelijke barrières is dat het nieuwe klanten zal afschrikken en dat er een bepaalde antipathie bij bestaande klanten ontstaat, waardoor deze massaal zullen vertrekken na afloop van een dergelijk contract (indien er alternatieven op de markt zijn). Het heeft dan ook de voorkeur om loyaliteit onder klanten te winnen door het creëren van satisfactie. Loyaliteit die op die manier tot stand komt, is voor de concurrentie moeilijk te doorbreken. Tevreden klanten zijn min of meer immuun voor concurrerend aanbod (Meyer & Blümelhuber 2000).

6.2.2 Welke diensten zijn geschikt als additionele diensten?

Er zijn volgens Meyer & Blümelhuber (2000) twee factoren die een rol spelen bij het bepalen of een dienst een geschikte additionele dienst is: 1) de relatie tussen de additionele dienst en de kerndienst en 2) de verwachtingen van de klant.

de relatie tussen de additionele dienst en de kerndienst

De relatie tussen de additionele dienst en de kerndienst kan heel sterk zijn (bijvoorbeeld een 24-uurs onderhoudsdienst van een woningverhuurder) of relatief zwak (zoals een maaltijdservice van een woningverhuurder). Volgens Meyer & Blümelhuber (2000) geldt dat hoe sterker de relatie met de kerndienst, hoe groter de kans dat er ook daadwerkelijk van de dienst gebruik wordt gemaakt. Alleen in zo'n geval zal de satisfactie die voortkomt uit de additionele dienst, effect hebben op de tevredenheid met het product als geheel. Wanneer er sprake is van een zwakke relatie tussen de kerndienst en de additionele dienst, dan kan het voorkomen dat klanten het verband tussen de aanbieder en de dienst niet zien. Als gevolg daarvan zouden zij niet voor de dienst kunnen kiezen. En zelfs wanneer ze dit wel zouden doen, dan bestaat het risico dat de verkregen satisfactie met de dienst niet bijdraagt aan de *overall* tevredenheid met het totale product van de verhuurder. Zeker wanneer de kerndienst niet naar tevredenheid wordt geleverd, zal een additionele dienst zonder nauwe relatie met de kerndienst eerder tot nog meer ontevredenheid leiden.

de verwachtingen van de klanten

Verwachtingen van de huurder spelen een uiterst belangrijke rol in het al dan niet tevreden zijn van een huurder met een additionele dienst en met het door hem afgenomen woonarrangement. Verschillende auteurs hebben in het verleden reeds pogingen gedaan om, op basis van verwachtingen en satisfactie met betrekking tot dienstverlening, verschillende typen diensten of aspecten van dienstverlening te onderscheiden.

satisfiers en dissatisfiers / winners en qualifiers

Het was Herzberg (1972) die de *Hygiene-Motivation*-theorie ontwikkelde om de tevredenheid met de werksituatie van werknemers te beschrijven. De basisgedachten van zijn theorie zijn echter toepasbaar op een breder niveau. Herzberg suggereert dat tevredenheid en ontevredenheid geen tegengestelde reacties zijn op een goede of een slechte performance bij een bepaalde activiteit. Volgens Herzberg komt satisfactie tot stand in twee stadia. Het eerste stadium heeft betrekking op het voorkomen en verwijderen van 'dingen' die ontevredenheid opleveren, de zogenaamde *hygiene factors*. Het tweede stadium is het ontwikkelen van 'dingen' die tevredenheid opleveren, de zogenaamde *motivators*. In de marketingliteratuur worden, in plaats van de termen *hygiene factors* en *motivation factors*, veelal de termen *dissatisfiers* en *satisfiers* gebruikt (onder andere Johnston 1995).

Wouters (2000) koppelt voor situaties binnen *business-to-business*-marketing de termen *dissatisfier* en *satisfier* aan de termen *order qualifier* en *order winner*.

Sommige aspecten van dienstverlening worden gezien als een set van voorwaarden waaraan een aanbieder minimaal moet voldoen. Wanneer een aanbieder niet aan deze voorwaarden voldoet, komt hij bij een potentiële klant niet in aanmerking voor afname. Dergelijke aspecten noemt men *order qualifiers*. Andere aspecten van dienstverlening zijn belangrijk, maar worden niet automatisch

door de klant verwacht. Een excellente performance op deze aspecten kan leiden tot een concurrentievoordeel, wat leidt tot het aantrekken van nieuwe klanten en het vasthouden van bestaande klanten. In de business-to-business marketing worden deze aspecten omschreven met de term *order winners*.

Bij de dienstverlening van verhuurders aan huurders is geen sprake van een *business-to-business*- maar van een *business-to-consumer*-situatie en men kan daarom ook niet spreken van *order qualifiers* en *order winners*. Er zijn echter wel diensten die een verhuurder zeker moet aanbieden, wil de verhuurder ook maar door een potentiële huurder in aanmerking worden genomen. Een verhuurder die geen technisch onderhoud aan de woning pleegt, zal bijvoorbeeld niet snel in de 'shortlist' van een potentiële huurder voorkomen. Voor de situatie van woningverhuurders zou men, in relatie tot het aantrekken van nieuwe huurders, kunnen spreken over *winners* en *qualifiers*; bij het vasthouden van huurders zou men kunnen spreken van *satisfiers* en *dissatisfiers*.

Kano-model

Kano (1984) heeft een model ontwikkeld waarin wordt aangegeven dat niet alle vormen van dienstverlening of aspecten van dienstverlening in dezelfde mate bijdragen aan klanttevredenheid. Wouters (2000) noemt dit de *customer service sensitivity* van die diensten of aspecten van diensten. Het fundamentele idee in het model van Kano is dat er drie verschillende typen diensten of aspecten van diensten onderscheiden kunnen worden: *expected service*, *specified service* en *attractive service*.

Elk type heeft een andere impact op klanttevredenheid met betrekking tot het totale product van de aanbieder. Het Kano-model wordt weergegeven in figuur 6.1. In deze figuur staat de horizontale as voor het geboden serviceniveau (performance). De verticale as staat voor het niveau van bereikte klanttevredenheid.

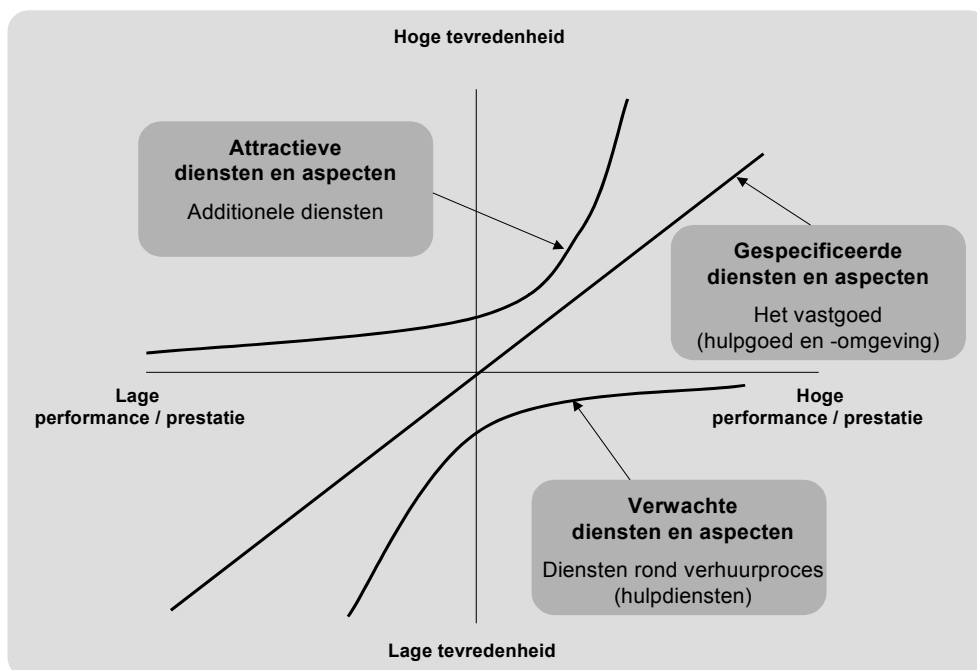
Expected service bestaat uit typen diensten en aspecten van diensten die als voor de hand liggend worden beschouwd door zowel de aanbieder als de vrager. Met betrekking tot deze aspecten moet altijd aan de verwachting van de klant worden voldaan. Wanneer dit niet het geval is, dan zal het een negatieve impact hebben op de klanttevredenheid. Oliver (1997) typeert dergelijke diensten als *monovalent dissatisfiers*. *Expected service* kan dus worden gezien als een *dissatisfier* of een *qualifier*. Een excellente performance op diensten van dit type zal niet significant bijdragen aan de klanttevredenheid. Bij verhuurders van woningen hebben de hulpdiensten rond het verhuurproces die verwacht worden en noodzakelijk of verplicht zijn deze eigenschappen. De performance met betrekking tot hulpdiensten heeft pas effect op de tevredenheid met het totale product, wanneer deze minder is dan de verwachting van de huurder en dan dus in negatieve zin.

De *specified service* bevat typen diensten en aspecten waarnaar een klant specifiek op zoek is, wanneer hij of zij een product of dienst wil afnemen. Vaak worden deze diensten extensief gespecificeerd in een contract. Het effect van de performance van deze diensten en aspecten van diensten op de klanttevredenheid is groot. Een lage performance heeft een lage klanttevredenheid met betrekking tot het totale product tot gevolg, een hoge performance een hoge klanttevredenheid.

Om deze reden kunnen ze dus worden gezien als *satisfiers* of *winners*. Oliver (1997) noemt dergelijke diensten of aspecten *bivalent satisfiers*. De *specified service* heeft ook direct met de kerndienst te maken. Een huurder die bij een verhuurder aanklopt, is op zoek naar woongenot en zoekt dus een woning met bepaalde kenmerken in een woonomgeving met bepaalde kenmerken waarvan hij of zij verwacht er fijn te kunnen wonen. De prestaties van het vastgoed zullen duidelijke gevolgen hebben voor de klanttevredenheid. Volgens het model van Kano heeft in dat geval de relatie tussen de performance van het vastgoed en de waardering voor het totale product van verhuurders een min of meer lineair karakter.

Attractive service ten slotte bevat diensten en aspecten van diensten die leiden tot een onverwachte positieve performance in de ogen van de klant. Als gevolg daarvan zullen deze diensten een aanzienlijke bijdrage leveren in de mate van klanttevredenheid met het product als geheel. Een laag serviceniveau of zelfs het niet aanbieden van deze diensten zal daarentegen geen lage klanttevredenheid met betrekking tot het totale product tot gevolg hebben. De klant verwacht deze diensten immers niet. Oliver (1997) noemt deze diensten *monovalent satisfiers*.

Figuur 6.1: het Kano-model



Bron: Kano (1984), bewerking auteur

Vanzelfsprekend heeft een stijging van het serviceniveau een toename van de klanttevredenheid tot gevolg. Het Kano-model suggereert echter dat deze relatie verschillend is voor verschillende typen diensten. Het Kano-model heeft een

conceptueel karakter. In de praktijk zal er voor de drie typen diensten waarschijnlijk bij een bepaald hoog of laag prestatieniveau, in tegenstelling tot wat het model aangeeft, een afvlakking van de ontevredenheid of tevredenheid optreden.

penalty, frill en reward services

Op basis van Herzberg *et al.* (1959), Brandt (1987) en Kano (1984) onderscheiden Meyer & Blümelhuber (2000) zogenaamde *penalty services*, *frill services* en *reward services*.

Penalty services zijn voor de aanbieder min of meer verplichte diensten die door de klanten worden verwacht. Voor het niet of slecht aanbieden van dit type diensten zal de aanbieder door de klant worden bestraft. Deze diensten moeten in het totale pakket aanwezig zijn om de loyaliteit van de klant te kunnen winnen, anders zal de klant, indien hij alternatieven heeft, naar een andere aanbieder gaan.

Frill services zijn precies het tegenovergestelde van *penalty services*. Het zijn diensten die de klant niet verwacht, maar ook niet wenst. Vanuit het oogpunt van de klant is hier sprake van overvloedige diensten die het totale product alleen maar onnodig duur maken. Doordat men het gevoel heeft te veel te betalen voor wat men niet wil, daalt de waarde van het totale product voor de klant hierdoor.

Reward services zijn diensten die de klant zal verwelkomen. Deze extra diensten zijn geschikt voor het trekken van aandacht, voor het profileren van het totale product, voor het creëren van additionele waarde voor de klant, voor het creëren van een beter imago en voor het creëren van meer satisfactie bij de klant. Wordt een *reward service* niet aangeboden, dan wordt dat door de klant niet als negatief ervaren en wordt het ook niet bestraft met dissatisfactie, omdat deze diensten niet door de klant verwacht worden.

conclusie

De bovenstaande indelingen in typen diensten met elk hun eigen invloed op satisfactie worden, in navolging van Wouters (2000), in figuur 6.2 samengebracht.

Figuur 6.2: het verband tussen de verschillende classificaties van diensten naar invloed op satisfactie

Meyer classificatie	Kano classificatie	Gewicht	Satisfier / Dissatisfier	Winner / Qualifier
Penalty	Expected	Laag	Niet relevant	Niet relevant
Penalty	Expected	Hoog	Dissatisfier	Qualifier
-	Specified	Hoog	Satisfier	Winner
Frill	Attractive	Laag	Niet relevant	Niet relevant
Reward	Attractive	Hoog	Satisfier	Winner

Bron: Wouters (2000), bewerking auteur

In deze dissertatie worden verder de classificaties van Meyer & Blümelhuber en Kano als uitgangspunt genomen. De positionering van een dienst in een bepaalde categorie van de classificaties is dynamisch. Zo kan een dienst die op dit moment

een *attractive reward service* is, snel heel gewoon worden en tot de *expected penalty services* gaan behoren. Het is duidelijk dat de klant bepaalt tot welke categorie de dienst behoort en niet de aanbieder. De categorisering door de klant is sterk afhankelijk van zijn individuele interesses, verwachtingen, kennis en specifieke omstandigheden.

Een verhuurder moet dus *attractive reward services* aanbieden om zich te onderscheiden van andere aanbieders. Voorwaarden zijn echter wel dat de *specified service* (door het vastgoed) en de *expected penalty services* op de eerste plaats worden geleverd en op de tweede plaats van een acceptabel niveau zijn.

6.2.3 Voorwaarden voor succes met additionele diensten

Op basis van de vorige twee paragrafen kunnen de voorwaarden voor succes met additionele diensten worden opgesomd. De ideale additionele dienst heeft 1) een sterke relatie met de kerndienst, 2) voegt voor de klant waarde toe aan het totale product, 3) brengt de waarde van het totale product voor de klant boven de waarde van de producten van de concurrentie. Deze laatste voorwaarde maakt het noodzakelijk dat 4a) de overige, reeds bestaande onderdelen van het basisproduct een bepaalde minimale waarde voor de klant hebben of dat 4b) de additionele dienst moet bijdragen aan een kwaliteitsstijging van de onderdelen van het basisproduct die tot ontevredenheid leiden.

1) een additionele dienst moet een (sterke) relatie met de kerndienst hebben

Hoe sterker de relatie tussen de additionele dienst en de kerndienst, hoe meer de waarde van de additionele dienst voor de klant effect heeft op de waarde van het totale product. Ontbreekt deze relatie of is er slechts sprake van een zwakke relatie, dan is de kans groot dat de klant minder geïnteresseerd is in de afname van de dienst. Wordt de dienst wel afgenomen, dan is de kans groot dat het niet veel bijdraagt aan de *overall* tevredenheid bij de klant.

2) een additionele dienst moet waarde toevoegen aan het totale product

Een goede additionele dienst voegt waarde voor de klant toe aan het totale product. Dit kan zijn doordat de additionele dienst zwakten in het reeds bestaande product compenseert of doordat de additionele dienst nieuwe, door de klant gewaardeerde *features* aan het bestaande product toevoegt. In zo'n geval kan de additionele dienst tot een concurrentievoordeel leiden. In hoofdstuk drie is het begrip waarde reeds uitgebreid aan de orde geweest en werd duidelijk dat het een zeer complex begrip is. Duidelijk is in elk geval dat men bij het creëren van waarde niet alleen moet kijken naar of de kwaliteit of de prijs. Hoewel vele factoren een rol spelen moet er in elk geval sprake zijn van een harmonisatie tussen kwaliteit met een adequate (monetaire en non-monetaire) prijs. Een additionele dienst kan als waarde toevoegend worden bestempeld, wanneer er sprake is van een toename van de waarde van het totale product, indien dit totale product met de additionele dienst wordt uitgebreid. Volgens Meyer & Blümelhuber (2000) is er sprake van

toegevoegde waarde wanneer aan een van de volgende twee voorwaarden is voldaan:

- de subjectieve toename van de bruikbaarheid of kwaliteit is groter dan de toename van de prijs en/of de kosten. Waarde toevoegende additionele diensten hoeven niet prijs neutraal of gratis te zijn. De toename van de bruikbaarheid of de kwaliteit moet de prijsstijging meer dan compenseren;
- een toename in de prijs gaat samen met een duidelijke afname van de non-monetaire kosten. Een voorbeeld is een maaltijdservice. Een relatief hoge prijs van de dienst wordt in een dergelijk geval gecompenseerd door de afname in moeite die een klant moet doen.

3) *de waarde van het totale product moet na toevoeging van additionele diensten hoger zijn dan de waarde van de producten van de concurrentie*

In de context van marktgerichtheid is het verhogen van de waarde van een product een veelbelovende strategie. Het toevoegen van waarde aan het product hoeft echter niet altijd tot een strategisch voordeel te leiden, bijvoorbeeld wanneer de concurrentie nog meer waarde aan zijn product toevoegt. Wanneer, ondanks het aanbieden van additionele diensten door een verhuurder, het product van de concurrentie meer waarde biedt, dan zal de klant, indien er tenminste keuze is, alsnog voor het product van de concurrentie kiezen.

4) *a - de onderdelen van het bestaande basisproduct moeten een bepaalde minimale kwaliteit c.q. waarde hebben of*

b - de additionele dienst moet bijdragen aan een kwaliteitsstijging van die onderdelen van het bestaande basisproduct die tot ontevredenheid leiden

Een belangrijke voorwaarde om te kunnen scoren met additionele diensten is dat ook de overige onderdelen van het totale product een bepaalde minimale kwaliteit of waarde voor de klant hebben. Uit paragraaf 6.2.2 bleek dat naast de additionele diensten die volgens de gecombineerde Meyer & Blümelhuber en Kano classificatie als *attractive reward services* kunnen worden getypeerd, ook de *specified services* en de *expected penalty services* van belang zijn. Onder de *specified services* worden die onderdelen van het totale product bedoeld waarnaar een klant specifiek op zoek is. Bij een woningverhuurder gaat het hierbij om de woning, de semi-openbare ruimten en de woonomgeving. Het Kanomodel laat zien dat de satisfactie met betrekking tot deze onderdelen van het totale product sterk afhankelijk is van de prestaties of performance van deze onderdelen. Pas wanneer de huurder tevreden is met de woning, de semi-openbare ruimten en de woonomgeving kan het aanbieden van additionele diensten echt tot een hogere waarde voor de klant leiden die uitstijgt boven de waarde van concurrerend aanbod. Hetzelfde geldt voor de hulpdiensten: de diensten die noodzakelijk zijn voor het slagen van het verhuurproces en/of verplicht zijn. Deze zogenaamde *expected penalty services* worden door de klant verwacht. Ze hebben zogenoemde *dissatisfier* kenmerken, wat wil zeggen dat een lage performance met betrekking tot deze diensten leidt tot ontevredenheid. Een hoge performance zal echter niet leiden tot een significant hogere tevredenheid met het totale product. Ook voor de

hulpdiensten geldt dus dat ze op de eerste plaats aangeboden dienen te worden en op de tweede plaats een bepaalde minimale kwaliteit dienen te hebben. In hoofdstuk vijf werd reeds getoond wat de kritische factoren zijn in de tevredenheid met het basisproduct als geheel.

Een belangrijke uitzondering op deze voorwaarde wordt gevormd door diensten die bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van het vastgoed of van de hulpdiensten. Wanneer huurders in een bepaald complex bijvoorbeeld (zeer) ontevreden zijn over het afwerkingsniveau van de woning, zou het vergroten van de vrijheid van de huurder met betrekking tot het zelf klussen in de woning een dienst kunnen zijn die veel waarde voor de klant aan het product van de verhuurder toevoegt.

Wanneer aan alle voorwaarden wordt voldaan, kunnen verhuurders met het uitbreiden van hun dienstenaanbod de klanttevredenheid en de loyaliteit onder huurders verhogen en hun marktpositie verbeteren. Het uitbreiden van het dienstenaanbod zou in zo'n geval dus een strategische optie kunnen zijn. Wordt niet aan alle voorwaarden voldaan, dan is wellicht het verbeteren of zelfs inkrimpen van het bestaande dienstenaanbod een passende strategische optie. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt getoond hoe strategische opties met betrekking tot het dienstenaanbod zouden kunnen worden ingebed in het bestaande strategische beleid van verhuurders. Omdat het potentiële succes van additionele diensten en daarmee de beslissing 'wel of niet aanpassen van het dienstenaanbod' in belangrijke mate afhangt van de kwaliteit van het vastgoed (zie de punten 4a en 4b, paragraaf 6.2.3), wordt deze beslissing als strategische optie ingebed in het strategisch voorraadbeleid.

6.3 Strategisch voorraadbeleid

In hoofdstuk drie werd beschreven dat verhuurders in een situatie van toenemende concurrentie op zoek moeten naar strategische concurrentievoordelen en meer oog moeten hebben voor hun marktpositie en de marktposities van hun producten. Deze ontwikkeling ligt ten grondslag aan de toegenomen behoefte aan een meer strategische aanpak van het beheer van de woningvoorraad. Volgens Straub (2001) had in 1997 driekwart van woningcorporaties voorraadbeleid ontwikkeld. Van den Broeke (1998) geeft de volgende beschrijving van strategisch voorraadbeleid: "*Middels strategisch voorraadbeleid tracht men zijn woningvoorraad op kortere en op langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvraag (en de bedrijfsdoelen van de verhuurder)*".

In de afgelopen 10 jaar is er relatief veel onderzoek gedaan op het gebied van strategisch voorraadbeleid. Tot het begin van de jaren '90 was de insteek vooral het oplossen van problemen op complexniveau. Zo richtte Heeger (1993) zich in zijn proefschrift op de leegstandsbestrijding in naoorlogse woningcomplexen. In de loop der tijd verschoof het accent naar intergraal voorraadbeleid (zie onder andere

Smeets *et al.* 1989, Van Vliet 1993). In dat kader werden diverse methoden en technieken (tools) ontwikkeld zoals het werken met procesindicatoren en portfolio-analyses (Klarenbeek & Smeets 1990, Smeets 1993) en met prestatiemetingen en sterkte/zwakte analyses op complexniveau (Boekhorst & Smeets 1990, Smeets 1994, 1996). Van den Broeke (1998) inventariseerde in zijn proefschrift de informatie en instrumenten die verhuurders kunnen inzetten ten behoeve van hun strategisch voorraadbeleid. Enkele onderzoeken uit de afgelopen tien jaar houden zich specifiek bezig met de relatie tussen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid. Kaan (1993) stelde zich nog de vraag op welke manier technisch beheer een afgeleide zou moeten zijn van het strategisch voorraadbeleid. Het antwoord van Kaan (1993) dat het strategisch voorraadbeleid sturend moet zijn, was voor Straub (2001) het uitgangspunt van zijn proefschrift, waarin hij de technische beheerprocessen van woningcorporaties analyseert en de mogelijkheden beschrijft hoe zij deze processen in de toekomst professioneel, klantgericht en duurzaam kunnen uitvoeren. Gruis (2001) richt zich vooral op het financiële aspect van het voorraadbeleid en beschrijft hoe de kennis van de bedrijfswaarde en de risico's kunnen worden gebruikt bij het formuleren van het voorraadbeleid. Binnen de leerstoel Vastgoedbeheer van de TU/e, en binnen Stichting Interface in het bijzonder, is in de afgelopen jaren veel onderzoek verricht in relatie tot strategisch voorraadbeheer. Zo is een beslissingsboom ontwikkeld als hulpmiddel voor woningverhuurders om tot een selectie van geschikte strategieën voor hun markttechnische complexen te komen (Smeets 1997, Smeets & Maussen 1998). Verder heeft onderzoek geleid tot een mogelijke aanpak van strategisch voorraadbeleid. Deze wordt beschreven in een stappenplan (Smeets 1997, Smeets *et al.* 2001b). Deze werkwijze is inmiddels ook bij enkele woningcorporaties geïmplementeerd (Dogge *et al.* 1997d, 1999d, Smeets *et al.* 2001b). De aanpak volgens het genoemde stappenplan wordt in dit hoofdstuk als uitgangspunt genomen. Volgens deze aanpak wordt er op het zogenaamde strategische niveau een beleidsplan gemaakt, waarin alle doelstellingen en beleidsuitgangspunten van de verhuurder op portefeuilleniveau en de organisatorische en financiële randvoorwaarden zijn geformuleerd. Op dit niveau wordt bepaald welke strategieën op het niveau van de markttechnische complexen in overweging genomen kunnen worden. Op het niveau van de individuele markttechnische complexen, het zogenaamde tactische niveau, wordt informatie van de verschillende markttechnische complexen verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd in een zogenaamd beheerplan. Op basis van deze gegevens worden de strategische opties afzonderlijk voor alle markttechnische complexen bepaald. Vervolgens worden de strategische opties vertaald in activiteiten en worden per strategische optie de financiële consequenties doorgerekend. Op basis van deze financiële consequenties wordt een definitieve beslissing genomen ten aanzien van de te volgen strategie. Na deze keuze dient de strategie te worden geïmplementeerd.

Strategisch voorraadbeheer is een cyclisch proces. De informatie in de beheerplannen en in het beleidsplan dient, zij het met verschillende doorlooptijden, regelmatig te worden geüpdate, waarna telkens moet worden afgewogen of de

voorheen gekozen strategie nog wel de meest passende is. De beschreven aanpak is in figuur 6.3 weergegeven in een stappenplan. Daarin worden stappen genomen op portefeuilleniveau en op complexniveau. Deze stappen zullen hier kort worden toegelicht.

vaststellen algemene beleidsuitgangspunten en doelstellingen (1)

In eerste instantie moeten de algemene beleidsuitgangspunten van de organisatie worden vastgesteld. De beleidsuitgangspunten vormen het kader waarbinnen het voorraadbeleid en (meer concreet) de beheerplannen kunnen worden uitgewerkt. Het volgen van deze uitgangspunten waarborgt een consistent en eenduidig geheel van de verschillende deelplannen.

Uitgangspunten dienen te worden vastgesteld rond beleidsvormen zoals: kernvoorraadbeleid (sociale verhuurders), huurprijsbeleid, aankoopbeleid, verkoopbeleid, nieuwbouwbeleid, sloopbeleid, onderhoudsbeleid, doelgroepenbeleid en financieel beleid.

indelen van de voorraad in eenheden (2a+2b)

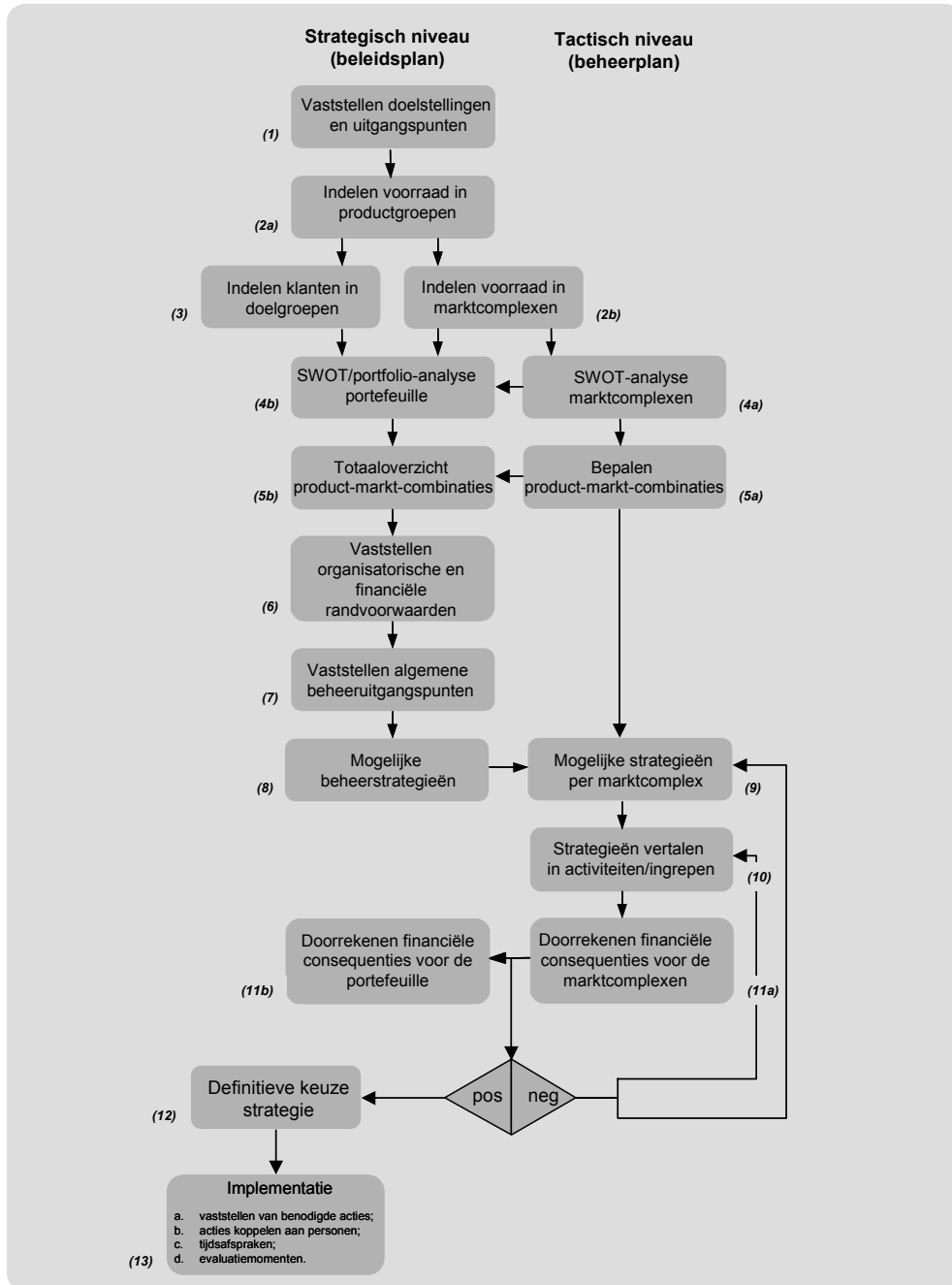
De voorraad moet worden opgedeeld in groepen woningen met gelijksoortige eigenschappen. In dat kader kunnen productgroepen en markttechnische complexen worden onderscheiden. In paragraaf 3.2 zijn deze begrippen reeds aan de orde gekomen.

indelen van klanten in doelgroepen (3)

De volgende stap is het indelen van klanten in doelgroepen, oftewel het segmenteren in doelgroepen. Segmentatie kan om de volgende redenen zinvol zijn voor een organisatie (Hooley *et al.* 1998, McDonald & Dunbar 1998, Smeets 2001c):

- Segmentatie maakt het mogelijk producten op maat te leveren. Men is door segmentatie immers in staat om producten (en marketingstrategieën) beter af te stemmen op de behoeften van een doelgroep.
- Segmentatie kan helpen bij het opsporen van segmenten in de markt waarvoor nog geen of weinig producten worden aangeboden; het 'gat' in de markt.
- Segmentatie maakt het mogelijk dat in een verzadigde of krimpende markt klantsegmenten worden opgespoord die nog groeien. Er bestaat dan de mogelijkheid om zich op deze groeiende segmenten te concentreren. In de huursector zijn dit vooral de senioren.
- Segmentatie maakt het mogelijk om doelgroepen te matchen met de producten van de organisatie. Met name kleine ondernemingen kunnen een niche ontdekken waar ze een verdedigbaar concurrentievoordeel kunnen behalen.
- Segmentatie maakt het mogelijk om veronderstellingen over de markt te toetsen.

Figuur 6.3: stappenplan voor strategisch voorraadbeheer



Bron: Smeets et al. (1997, 2001b)

Het belangrijkste voordeel van segmentatie is dat het meer inzicht biedt in de markt. Het gevaar bestaat dat wanneer een organisatie die zelf niet segmenteert, in een markt waarin andere aanbieders dat wel doen, tussen de wal en het schip terechtkomt, doordat de kansen in de markt niet worden benut.

Om te kunnen spreken van een succesvolle segmentatie moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Belangrijk is dat de segmenten elkaar uit sluiten en iedere (potentiële) klant in slechts één van de segmenten valt. Daarnaast moet het mogelijk zijn om een segment op basis van een set meetbare kenmerken te onderscheiden. Ieder segment zal bovendien een voldoende (potentiële) omvang moeten hebben, wil het benaderen van die doelgroep zinvol zijn. Verder moeten er kanalen beschikbaar zijn waarlangs met klanten in de verschillende segmenten met een afzonderlijke promotiecampagne of advertenties gecommuniceerd kan worden. Bovendien zal het onderscheiden klantsegment uniek moeten zijn in zijn respons op stimuli uit de markt. Ten slotte is het belangrijk dat een organisatie erin slaagt om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het klantsegment: groeit het, blijft het gelijk of zal het in omvang afnemen.

Kotler & Armstrong (1993) stellen dat de variabelen waarmee segmentatie kan plaatsvinden globaal in vier categorieën zijn onder te verdelen:

- geografisch: op basis van regio, rayon et cetera;
- demografisch: op basis van leeftijd, geslacht, fasen in de huishoudenscyclus;
- psychografisch: op basis van sociale klasse, leefstijl, persoonlijkheid;
- consumentengedrag: op basis van nut, klantentrouw, oriëntatie of waardering.

Bij het segmenteren in doelgroepen door woningverhuurders dienen gelijksoortige woonvoorkeuren het uitgangspunt te zijn. Het is van belang dat de huishoudens die tot dezelfde doelgroep behoren in grote lijnen dezelfde woonvoorkeuren hebben. Het is gebruikelijk daartoe een indeling te maken op basis van een combinatie van de kenmerken: huishoudensgrootte, leeftijd, aanwezigheid van kinderen, inkomen, en dergelijke. In de praktijk worden echter ook andere indelingen gebruikt (Smeets *et al.* 2001b):

- indeling in een primaire en een secundaire doelgroep (BBSH);
- indeling in starters, doorstromers en vestigers;
- bijzondere doelgroepen als statushouders, begeleid wonen, en dergelijke;
- indeling die wordt gebruikt in de Huursubsidiewet:
een/meerpersoonshuishoudens 18-22 jaar/23-64 jaar/65 jaar en ouder.

De genoemde indelingen hebben gevolgen voor de gewenste indeling op basis van gelijke woonwensen. Zo stelt de overheid bijvoorbeeld eisen aan de relatie tussen inkomen en huur. Vanuit de verschillende invalshoeken moet daarom een modus gevonden worden, zodat de indeling in doelgroepen hanteerbaar is voor alle toepassingen. Dat wil zeggen dat de doelgroepen, zoals die worden gehanteerd in het BBSH of de Huursubsidiewet, moeten kunnen aansluiten bij de gehanteerde indeling in het strategisch voorraadbeheer.

Na het afronden van deze stap splitst het stappenplan zich in twee sporen (zie

figuur 6.3). Naast de verdere ontwikkeling van het beleidsplan wordt ook het spoor gevolgd om per markttechnisch complex een beheerplan op te stellen. Uit het stappenplan blijkt de verwevenheid tussen het beleidsplan op strategisch niveau en het beheerplan op tactisch niveau. Dit is aangegeven door pijlen. In een aantal gevallen, zoals bij de strategiebepaling, vormt het beleidsplan het kader voor de beheerplannen. Daarnaast vormt het beleidsplan een samenvatting van resultaten van de beheerplannen om afstemming tussen beheerplannen te kunnen laten plaatsvinden. Hiervan is bijvoorbeeld sprake bij het opstellen van product-markt-combinaties.

SWOT analyse op marktcomplex- en portefeuilleniveau (4a+4b)

SWOT staat voor *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* oftewel sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. In eerste instantie wordt elk markttechnisch complex onderworpen aan een sterkte/zwakte analyse. De sterke en de zwakke punten worden in beeld gebracht door procesgegevens, productgegevens en financieel-economische gegevens per markttechnisch complex te analyseren. In paragraaf 6.4 wordt uitgebreid op deze gegevens ingegaan. Het tweede deel van de SWOT-analyse bestaat uit het inventariseren van de kansen en bedreigingen op het niveau van het markttechnisch complex. Hiervoor is de DESTEP-benadering een waardevol hulpmiddel. In hoofdstuk twee is de DESTEP indeling reeds gebruikt om de kansen en bedreigingen voor de sector als geheel in beeld te brengen. Op de kansen en bedreigingen op het niveau van markttechnische complexen wordt in paragraaf 6.4 uitgebreid teruggekomen.

bepalen product-markt-combinaties (5a+5b)

In de volgende stap wordt per markttechnisch complex bekeken voor welke doelgroep(en) het geschikt is. Een combinatie van een markttechnisch complex en een doelgroep waarvoor het geschikt is, wordt een product-markt-combinatie genoemd. Het in beeld brengen van product-markt-combinaties kan op verschillende manieren. Stichting Interface (Smeets *et al.* 2001b, Dogge *et al.* 1996b, 1996c, 1996d, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1999a, 1999b, 1999d, 2000) hanteert daarvoor een methode waarbij product-markt-combinaties worden bepaald op basis van verschillende factoren, waaronder:

- de door het markttechnisch complex geboden kwaliteit ofwel de geboden prestatie op tal van aspecten op het niveau van de woning, de semi-openbare ruimten en de woonomgeving;
- de door de betreffende doelgroep gevraagde prestaties met betrekking tot dezelfde aspecten;
- het belang dat de betreffende doelgroep aan die verschillende aspecten toekent.

Wanneer blijkt dat de geboden prestatie aansluit op de gevraagde prestatie, kan gesproken worden van een product-markt-combinatie. Een product-markt-combinatie geeft geen garantie voor goede verhuurbaarheid. Dat komt doordat bij

het bepalen van product-markt-combinaties geen rekening gehouden wordt met de verhouding tussen vraag en aanbod op woningmarktniveau. Zo kan een complex geschikt worden bevonden voor jonge eenpersoonshuishoudens, maar aan die doelgroep onverhuurbaar blijken. De oorzaak daarvan kan dan bijvoorbeeld liggen in een structureel te groot aanbod van woningen voor jonge eenpersoonshuishoudens. Het inzicht in de verhouding tussen vraag en aanbod op portefeuilleniveau wordt verkregen door de mate van geschiktheid van alle complexen voor alle doelgroepen in een overzicht samen te brengen. In het stappenschema is dit aangegeven door de koppeling tussen het beheerplan en het beleidsplan.

vaststellen organisatorische en financiële randvoorwaarden (6)

Alvorens de mogelijke strategieën op het niveau van de markttechnische complexen geformuleerd kunnen worden, dienen eerst de financiële en de organisatorische randvoorwaarden vastgesteld te worden. De financiële randvoorwaarden bepalen wat haalbaar en/of wenselijk is in termen van (des)investeringen en exploitatie. De organisatorische randvoorwaarden bepalen de grenzen aan de inzet van personeel en aan het tempo waarin maatregelen genomen kunnen worden.

vaststellen algemene beheeruitgangspunten (7)

Met name op basis van de in stap één vastgestelde doelstellingen en uitgangspunten van beleid, dienen algemene beheeruitgangspunten in termen van kwaliteitsniveaus, marktsegmentatie, prijsstelling en dergelijke vastgesteld te worden. Ook zullen de randvoorwaarden voor acquisitie en dispositiebeleid bepaald moeten worden.

mogelijke beheerstrategieën (8)

Op basis van de organisatorische en financiële randvoorwaarden en de algemene beheeruitgangspunten worden de mogelijke 'beheerstrategieën' vastgesteld. In paragraaf 6.6 wordt uitgebreid op die mogelijke beheerstrategieën ingegaan. Onder een strategie wordt de beleidsrichting verstaan die de komende jaren voor een complex zal worden gevoerd.

bepalen mogelijke strategieën per markttechnisch complex (9)

Per markttechnisch complex worden, uit de in stap acht geformuleerde strategieën, de strategieën gekozen die, op basis van de in stap vier en vijf verzamelde en geanalyseerde informatie, voor dat complex het meest geschikt zijn. Om tot een selectie van passende strategieën te komen, wordt in de methode van Stichting Interface een beslissingsboom gebruikt, waarbij de in stap vier en vijf verzamelde informatie op een systematische wijze in de keuze voor strategieën wordt meegenomen. Zo wordt voorkomen dat factoren die essentieel zijn voor de strategie over het hoofd worden gezien en worden dezelfde conclusies verbonden aan indicatoren, ontwikkelingen en dergelijke. Voordat de strategie voor een complex wordt gekozen, moet eerst worden vastgesteld op welke doelgroep(en)

men zich met het complex wil richten. Bovendien moeten de kansen en bedreigingen bekend zijn.

strategieën vertalen in activiteiten (10)

De strategieën worden vertaald in verschillende beheeractiviteiten. Er zijn verschillende maatregelen mogelijk om een strategie vorm te geven. Voor welke maatregelen wordt gekozen is afhankelijk van de strategie en de informatie die uit de SWOT-analyse naar voren is gekomen.

doorrekenen financiële consequenties (11a+11b)

Vervolgens wordt de financiële haalbaarheid van de alternatieve strategieën getoetst. Uit deze toetsing kan blijken dat de activiteiten moeten worden bijgesteld. Ook kan blijken dat de mogelijke strategieën financieel niet haalbaar zijn. In beide gevallen moeten enkele stappen opnieuw worden genomen om uiteindelijk tot een juiste en haalbare strategie te komen. Een belangrijk instrument hierbij is de bedrijfswaarde die per strategie de toekomstige inkomsten en uitgaven contant weergeeft.

definitieve strategiekeuze (12)

Wanneer de haalbaarheid van alle mogelijke strategieën is doorgerekend, kan een definitieve keuze voor een bepaalde strategie worden gemaakt.

implementatie van de strategie (13)

Nadat de strategie definitief gekozen is, dient deze te worden geïmplementeerd. Ook binnen de implementatiefase kunnen weer een aantal stappen worden onderscheiden zoals a) vaststellen van benodigde acties, b) acties koppelen aan personen, c) tijdsafspraken en d) evaluatiemomenten. De implementatie van de strategie 'uitbreiding van het dienstenaanbod' komt in hoofdstuk acht aan de orde.

6.4 Informatie nodig voor het maken van strategische keuzes

Om de strategische opties per markttechnisch complex te bepalen is het, zoals in de vorige paragraaf vermeld werd, noodzakelijk om per markttechnisch complex een SWOT-analyse uit te voeren. Binnen een SWOT-analyse kunnen een sterkte/zwakte-analyse (S/W) en een analyse van de kansen en bedreigingen (O/T) worden onderscheiden. Voor beide analyses is het verzamelen van verschillende soorten informatie noodzakelijk. Ook voor het in beeld brengen van de product-markt-combinaties is het noodzakelijk dat bepaalde gegevens worden verzameld. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen externe informatie, die nodig is voor de analyse van de kansen en bedreigingen, en interne informatie, die nodig is voor de sterkte/zwakte-analyses en het opstellen van product-markt-combinaties. Op die verschillende soorten informatie wordt nu nader ingegaan.

6.4.1 Externe informatie

Bij het in beeld brengen van de kansen en bedreigingen voor de gehele portefeuille en voor de individuele markttechnische complexen is het van belang dat het beeld zo compleet mogelijk is. De DESTEP-indeling, die reeds eerder is beschreven in paragraaf 2.6, kan daarbij houvast bieden. In figuur 6.4 staan per DESTEP-categorie enkele voorbeelden van thema's genoemd die een rol spelen bij het in beeld brengen van de kansen en bedreigingen.

6.4.2 Interne informatie

Voor de sterkte/zwakte-analyses en het formuleren van product-markt-combinaties is informatie noodzakelijk waarbij onderscheid kan worden gemaakt in financieel-economische gegevens, procesgegevens en productgegevens. Hieronder worden de gegevens genoemd die voor de methode van Stichting Interface verzameld dienen te worden.

financieel-economische gegevens

Met betrekking tot de financieel-economische gegevens kunnen de resterende exploitatieduur, de boekwaarde, de bedrijfswaarde, de WOZ-waarde, de huurprijs en de puntprijs onderscheiden worden.

resterende exploitatieduur

De resterende exploitatieduur van een markttechnisch complex is relevant voor het bepalen van de strategische opties. Bij een korte resterende exploitatieduur kunnen sommige strategieën minder voor de hand liggend zijn.

boekwaarde

De boekwaarde geeft de historische kostprijs minus de (meestal) annuïtaire afschrijvingen weer. De boekwaarde geeft de ondergrens aan van wat nog minimaal moet worden verdiend om de historische investeringskosten terug te verdienen.

bedrijfswaarde

Naast de boekwaarde dient de bedrijfswaarde per woning in beeld te worden gebracht. De bedrijfswaarde geeft de netto-contante verdien capaciteit van de woning weer. De bedrijfswaarde dient vervolgens te worden geaggregeerd naar het niveau van het markttechnisch complex.

WOZ-waarde

De derde gehanteerde waarde is de waarde zoals deze wordt gebruikt voor de Wet Onroerende Zaken belasting. Deze waarde geeft binnen de nodige marges een redelijke indicatie van de marktwaarde van de woningen binnen ieder markttechnisch complex.

Aanpassing van het dienstenaanbod als strategische optie

Tabel 6.4: voorbeelden van relevante thema's per DESTEP-categorie

	Aspecten	Checklist Portefeuilleniveau	Checklist Complexniveau
Demografisch	- Leeftijdsopbouw - Emigratie en immigratie - Vergrijzing/ontgroening	- Ontwikkeling verschillende doelgroepen op de woningmarkt - Woningbehoefte	- Selectieve migratie in complex - Etnische spanningen - Bewonerssamenstelling wijk en complex in relatie tot de gewenste bewonerssamenstelling - Meergeneratiehuishouden
Ecologisch	- Milieufactoren - Milieuwetgeving - Fysiek milieu	Duurzaam bouwen	- Materiaalkeuze - Zonoriëntatie - Recycling - Afvalpreventie - Energiearm - Onderhoudsam - Energie Prestatie Norm - Na-isolatie - HR-ketels - Stookgedrag - Overlast
Sociaal-maatschappelijk	- Individualisering - Emancipatie - Toename echtscheiding - Multicultureel - Leefstijl - Beeldvorming	- Ontwikkeling verschillende doelgroepen op de woningmarkt - Publiciteit - Imago organisatie - Huurdersinspraak/participatie	- Mondige huurder - Betrokkenheid bewoners - Doelgroepneutraal gebruik woning - Toename eenoudergezinnen - Conflicterende leefstijlen - Publiciteit - Imago complex - Bewonerssamenstelling wijk en complex in relatie tot de gewenste bewonerssamenstelling
Technologisch	- Domotica - Informatisering - Technieken - Materialen - Assemblage	- Nieuwe producten - Nieuwe vormen van dienstverlening - Ontwikkelingen gebruik van de woning (bv. thuiswerk) - Gevolgen nieuwe technologie op bestaande voorraad	- Energie - Controle - Informatie - Communicatie - Comfortvergroting - Beveiliging en dienstverlening - Telewerk - Teleshopping - Vernieuwing inbouwpakket
Economisch Marktwerving	- Macro-economische ontwikkelingen - Scenario's - Concurrentie - Verzelfstandiging - Desubsidiëring	- Ontwikkelingen woonvoorkeuren - Woningbehoefte - Markt / concurrentiepositie - Mogelijkheden - Verantwoordelijkheid - Risico - Belang bedrijfswaarde - Belang ABR	- Gevraagde prestatie afhankelijk van economische groei - Vraag naar product - Concurrerende ontwikkelingen in omgeving - Nieuwbouw - Ontwikkelingen rentestand - Bedrijfswaarde complex - Relatie prijs-kosten-kwaliteit
Politiek	- Wetgeving VHV/RO/e.d. - Politiek klimaat - Her/deregulering - Waarden en normen	- Huursubsidiewet - BBSH - Huisvestingswet - Huurprijzenwet woonruimte - Verordeningen - BWS - Bouwbesluit (Woonwet) - Ontwikkelingen hypotheekrente-afrek - Stimulering eigen woningbezit - Opvang vluchtelingen - Couleur locale - Lokaal verwachtingspatroon - Wooncultuur	- Gevolgen ontwikkelingen portefeuilleniveau - Aftrek hypotheekrente - HS/BBSH/HVW/HPW - Subsidies - Minimale huurstijging - Bestemmingsplan (Tijdelijke) vergunning - Masterplan - Vinex - Gewenste prestatieniveaus

Bron: Smeets et al. (2001b)

huurprijs en puntprijs

Ten behoeve van de huurprijs kan worden uitgegaan van de gemiddelde netto-huurprijs binnen een markttechnisch complex. Een indicatie van de prijs-kwaliteitverhouding wordt verkregen door de gemiddelde netto-huurprijs te delen door het gemiddelde aantal punten uit het woningwaarderingsstelsel. Men krijgt dan de puntprijs per markttechnisch complex.

procesgegevens

Bij woningverhuurders is de verhuurbaarheid bij uitstek de indicator voor de marktpositie van markttechnische complexen, productgroepen of totale woningportefeuilles. Informatie over de verhuurbaarheid kan worden verkregen door tijdens de verschillende fasen in het verhuurproces metingen uit te voeren. Om de verhuurbaarheid in beeld te brengen wordt in het strategisch voorraadbeheer van verhuurders veelal gebruik gemaakt van indicatoren als mutatiegraad, reactiegraad, weigeringsgraad en woonduurgraad per markttechnisch complex. In figuur 6.5 staan voorbeelden van mogelijke formules voor deze indicatoren.

Figuur 6.5: mogelijke formules voor procesindicatoren

$$\begin{aligned} \text{Mutatiegraad (M)} &= \frac{\text{Aantal beëindigde huurcontracten complex}}{\text{Aantal woningen in complex}} * 100\% \\ \text{Reactiegraad (R)} &= \frac{\text{Aantal gekwalificeerde reacties op advertenties van vrijkomende woningen complex}}{\text{Aantal advertenties vrijgekomen woningen complex}} \\ \text{Weigeringsgraad (W)} &= \frac{\text{Aantal geweigerde aanbiedingen complex}}{\text{Aantal acceptaties complex}} * 100\% \\ \text{Woonduurgraad (D)} &= \frac{\text{Gemiddelde woonduur van huidige huurders (jaren)}}{\text{Ouderdom complex (jaren)}} * 100\% \end{aligned}$$

Bron: Smeets et al. (2001b)

De verhuurbaarheid van een markttechnisch complex wordt veelal uitgedrukt in een zogenaamde verhuurbaarheids-index (VBI) of marktpositie-index (MPI). Deze index wordt verkregen door de bovenstaande procesgraden in een formule op te nemen. In figuur 6.6 wordt een voorbeeld gegeven.

Figuur 6.6: voorbeeld verhuurbaarheidsindex (VBI)

$$\text{VBI} = \frac{1,0 \times \frac{\text{Mutatiegraad}_{\text{complex}}}{\text{Mutatiegraad}_{\text{productgroep}}} + 1,5 \times \frac{\text{Reactiegraad}_{\text{productgroep}}}{\text{Reactiegraad}_{\text{complex}}} + 2,0 \times \frac{\text{Weigeringsgraad}_{\text{complex}}}{\text{Weigeringsgraad}_{\text{productgroep}}} + 1,0 \times \frac{\text{Woonduur}_{\text{productgroep}}}{\text{Woonduur}_{\text{complex}}}}{5,5} \times 100$$

Bron: Smeets et al. (2001b)

Op deze wijze krijgt men per markttechnisch complex een index-score. Wanneer deze score beneden de 100 ligt, is de verhuurbaarheid van het complex beter dan het gemiddelde binnen de productgroep. Ligt deze score boven de 100, dan is de verhuurbaarheid juist slechter dan gemiddeld. Een dergelijke score geeft dus een indicatie voor de markt- of concurrentiepositie van een markttechnisch complex. Door index-scores te aggregeren kan ook de marktpositie van productgroepen in beeld worden gebracht. Wanneer van meerdere verhuurders in een woningmarkt dergelijke gegevens beschikbaar zijn, is het zelfs mogelijk de marktpositie van totale woningportefeuilles in beeld te brengen. Op dit niveau zijn gegevens in de praktijk echter nauwelijks beschikbaar.

productgegevens

Met betrekking tot productgegevens wordt onderscheid gemaakt tussen objectieve prestaties en subjectieve mate van tevredenheid.

objectieve prestaties

De kwaliteit van markttechnische complexen kan worden weergegeven door de geboden prestatie van de complexen op tal van aspecten objectief te meten. Hiervoor kan een checklist worden gebruikt. Zie het voorbeeldaspect in figuur 6.7.

Figuur 6.7: voorbeeldaspect uit checklist voor meten objectieve prestaties

Grote woonkamer	
5	> 30 m ²
4	vanaf 25 tot en met 30 m ²
3	vanaf 21 tot en met 25 m ²
2	vanaf 18 tot en met 21 m ²
1	< 18 m ²

Bron: Smeets *et al.* (2001b)

Door van alle marktcomplexen de prestaties op alle aspecten te meten en deze binnen een productgroep met elkaar te vergelijken, krijgt men een indruk van de sterke en de zwakke punten van de verschillende markttechnische complexen.

klanttevredenheid

Door de huurder, via een regelmatig terugkerend survey, op tal van aspecten van het product van een verhuurder naar zijn mate van tevredenheid te vragen, krijgt de verhuurder inzicht in de aspecten van het product die de klant als goed en die hij of zij als minder goed ervaart. In de oorspronkelijke methode van Stichting Interface (Smeets *et al.* 2001b) wordt ook tevredenheid gebruikt om de sterke en zwakke punten van een markttechnisch complex in beeld te brengen. In de beslissingsboom, waarmee kan worden bepaald wat de passende strategische opties zijn voor een bepaald markttechnisch complex, wordt in die methode uitsluitend de *overall* tevredenheid met de woonsituatie meegenomen. Op dit punt dient deze methode te worden aangepast, wanneer ook moet worden beoordeeld of strategische opties met betrekking tot aanpassing van het dienstenaanbod passend zijn. Hierop wordt in de volgende paragraaf uitgebreid ingegaan.

6.5 Klanttevredenheid als indicator voor de geschiktheid van 'aanpassing van het dienstenaanbod' als strategische optie

In paragraaf 6.2 werd als belangrijke voorwaarde voor succes met additionele diensten genoemd dat de kwaliteit van de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de hulpdiensten van een bepaald minimaal voor de huurder acceptabel niveau moet zijn. De woning, semi-openbare ruimten en de woonomgeving behoren tot de zogenaamde *specified services* en de hulpdiensten tot de zogenaamde *expected penalty services*. Voor beide geldt dat de huurder een bepaald minimaal kwaliteitsniveau verwacht. Wordt niet aan die kwaliteitsniveaus voldaan, dan zal de huurder ontevreden zijn. Het aanbieden van additionele diensten zal in zo'n situatie geen sterke verhoging van de klanttevredenheid tot gevolg hebben, tenzij het diensten betreft die de lage kwaliteit op één of meerdere onderdelen van het bestaande basisproduct compenseren. Deze randvoorwaarden hebben tot gevolg dat op het niveau van markttechnische complexen zal moeten worden beoordeeld of het aanbieden van additionele diensten, met het oog op het verhogen van de klanttevredenheid, zin heeft en zo ja, of dit eventueel vastgoedverbeterende diensten moeten zijn.

Om te beoordelen of de genoemde onderdelen van het bestaande product het vereiste kwaliteitsniveau hebben, kan klanttevredenheid als indicator worden gebruikt.

Wanneer men op basis van de tevredenheidsscores voor de gehele portefeuille een soort van *survival zone* (zie paragraaf 3.5.2) creëert, kan men een markttechnisch complex daarin positioneren. De ondergrens van de *survival zone* is de grens tussen ontevreden en tevreden (in de survey voor Woningstichting SWS ligt die grens tussen de rapportcijfers vijf en zes).

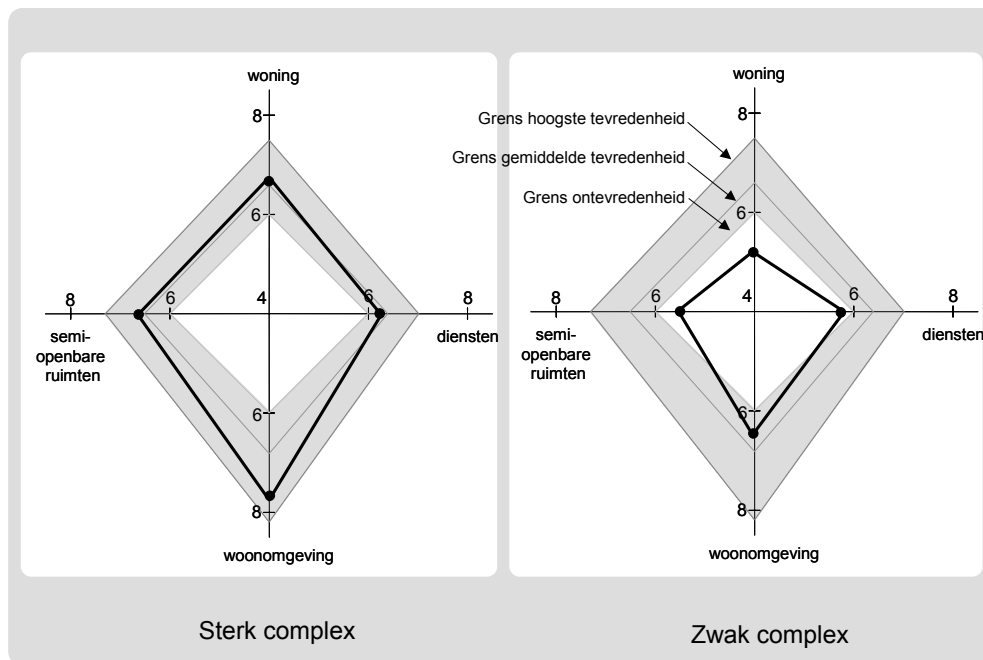
De grens tussen tevreden en bovengemiddeld tevreden is de gemiddelde tevredenheidsscore binnen de gehele portefeuille. De bovengrens van de *survival zone* is de hoogst voorkomende tevredenheidsscore binnen de portefeuille. In figuur 6.8 worden twee voorbeelden gegeven.

Vanuit de gedachte van de *survival zone* bezien, is het natuurlijk het beste wanneer ook de complexen van de concurrentie zouden worden meegenomen. Het daarvoor benodigde datamateriaal hebben verhuurders in de praktijk echter zelden tot hun beschikking. In de praktijk zal het daarom vrijwel altijd alleen mogelijk zijn de eigen complexen op deze wijze ten opzichte van elkaar te positioneren.

Op basis van een analyse van de tevredenheid van de zittende huurders met de verschillende onderdelen van het product per markttechnisch complex, kan per markttechnisch complex worden bekeken of het aanbieden van additionele diensten zal leiden tot een stijging van de klanttevredenheid. In het voorbeeld is bij het sterke complex de tevredenheid van de huurder met betrekking tot alle onderdelen gemiddeld of zelfs bovengemiddeld. In een dergelijk geval mag men

verwachten dat het aanbieden van additionele diensten een stijging van de klanttevredenheid tot gevolg zal hebben.

Figuur 6.8: voorbeeld inzicht in tevredenheid met hoofdaspecten van bestaande product per complex



Bij het zwakke complex uit het voorbeeld ligt dat anders. Zowel over de woning, de semi-openbare ruimten als de bestaande diensten zijn de huurders in dat complex gemiddeld ontevreden. Het aanbieden van additionele diensten zal in dit complex niet tot een noemenswaardige stijging van de klanttevredenheid leiden. Investeren in de woningen, in de semi-openbare ruimten of in de bestaande dienstverlening zal een veel positiever effect hebben op de tevredenheid dan het uitbreiden van het dienstenaanbod. Wellicht zullen additionele diensten in een dergelijk geval zelfs een negatief effect op de klanttevredenheid hebben. Een uitzondering hierop vormen additionele diensten die uiteindelijk een verhoging van de kwaliteit van de laag gewaardeerde onderdelen van het product tot gevolg hebben, zoals het vergroten van de vrijheid om in de woning te klussen en het geven van advies hierover.

In deze paragraaf wordt, met behulp van de tevredenheid van huurders met de verschillende onderdelen van het product, de potentiële slaagkans van additionele diensten in beeld gebracht. Of een additionele dienst ook daadwerkelijk geleverd zal worden, hangt natuurlijk af van het aantal markttechnische complexen waarbij het aanbieden van deze diensten zinvol kan zijn. Het omgekeerde kan natuurlijk ook. Een verhuurder die reeds additionele diensten aanbiedt, kan op basis van een

dergelijke analyse tot de conclusie komen dat het aanbieden van deze diensten weinig zin heeft. Op basis daarvan kan hij beslissen zijn dienstenaanbod in te krimpen. Ook kan uit de analyses blijken dat de huurders op dit moment ontevreden zijn over de diensten die op het moment van onderzoeken reeds worden aangeboden. Op basis hiervan kan een verhuurder beslissen dat zijn diensten verbeterd moeten worden.

De opties ten aanzien van het aanpassen van het dienstenaanbod op basis van het voorgaande zijn de volgende:

‘wonenverrijkende’ uitbreiding van het dienstenaanbod

Deze optie kan zinvol zijn, wanneer er genoeg markttechnische complexen zijn waarbij de huurders tevreden zijn over zowel de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving als de bestaande dienstverlening. Met een ‘wonenverrijkende’ uitbreiding wordt hier bedoeld dat het in feite niet uitmaakt welke diensten er aan het product worden toegevoegd, mits er voldoende interesse onder de huurders is en er sprake is van een (bij voorkeur sterke) relatie van de additionele dienst met de kerndienst: het bieden van woongenot of het faciliteren van het wonen. De term ‘wonenverrijkend’ kan uiterst ruim worden gedefinieerd.

‘vastgoedverbeterende’ uitbreiding van het dienstenaanbod

Deze optie kan zinvol zijn, wanneer er (veel) complexen zijn waarbij huurders ontevreden zijn over de woning, de semi-openbare ruimten en/of de woonomgeving. Diensten die in zo’n situatie niet bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van deze onderdelen van het product zullen nauwelijks een hogere *overall* tevredenheid tot gevolg hebben, omdat de huurders veel meer behoefte hebben aan een kwaliteitsverhoging van het vastgoed dan aan iets anders.

Een ‘vastgoedverbeterende’ uitbreiding van het dienstenaanbod kan een alternatief zijn voor het investeren in het vastgoed of kan daarmee hand in hand gaan. Zo kan men zich bijvoorbeeld voorstellen dat bij een complex waar veel mensen ontevreden zijn over de achterpaden, de verhuurder enerzijds investeert in de bestrating van de achterpaden en anderzijds de huurder de keuze biedt om tegen een vergoeding door de verhuurder een lamp bij zijn achteruitgang te laten monteren. Het verschil met een ‘wonenverrijkende’ uitbreiding van het dienstenaanbod is dat een ‘vastgoedverbeterende’ dienst specifiek bijdraagt aan een verhoging van de kwaliteit van het vastgoed. Bij een ‘wonenverrijkende’ dienst hoeft dit niet het geval te zijn.

verbetering van het bestaande dienstenaanbod

Deze optie kan zinvol zijn, wanneer veel huurders ontevreden blijken te zijn over de bestaande dienstverlening.

inkrimping van het bestaande dienstenaanbod

Wanneer een verhuurder additionele diensten aanbiedt die niet bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van het vastgoed, terwijl het vastgoed wel in veel

markttechnische complexen tot ontevredenheid leidt, kan het in bepaalde gevallen zelfs verstandig zijn om te stoppen met het aanbieden van deze additionele diensten.

In de volgende paragraaf worden deze opties, ten aanzien van het dienstenaanbod van een verhuurder, toegevoegd aan de reeds bestaande strategische opties voor markttechnische complexen. Vervolgens wordt een beslissingsboom beschreven, die als hulpmiddel kan dienen om per complex te komen tot een selectie van geschikte strategische opties.

6.6 Strategische opties op markttechnisch complexniveau

strategische opties

In deze paragraaf wordt in eerste instantie ingegaan op de bestaande strategische opties per complex (Smeets *et al.* 2001b). Hier worden de in de vorige paragraaf genoemde, aan dienstverlening gerelateerde, strategische opties aan toegevoegd. Vervolgens wordt de beslissingsboom beschreven. In Smeets *et al.* (2001b) wordt gesteld dat verhuurders van woningen op het niveau van de markttechnische complexen in principe de keuze hebben uit acht verschillende generieke strategieën:

- continueren
- renderen
- herprijzen
- promoten
- PMC-ontwikkeling
- investeren
- herpositioneren
- afstoten

continueren

Continueren is de meest eenvoudige strategie en wil eigenlijk niets anders zeggen dan alles bij het oude laten. De exploitatie en het beheer worden op dezelfde wijze als voorheen voortgezet. Dit wil zeggen dat het jaarlijkse huurverhogingspercentage gelijk is aan het gemiddelde van de hele voorraad, ofwel het inflatiepercentage. Onderhoud wordt op dezelfde wijze voortgezet als voorheen. Er verandert niets aan de uitgangspunten voor planmatig, mutatie- en klachtenonderhoud.

renderen

Renderen wil niets meer zeggen dan het boven trendmatig verhogen van de huurprijs, terwijl het beheer ongewijzigd wordt voortgezet. De huurverhoging kan ieder jaar opnieuw worden vastgesteld, maar zal altijd gekoppeld zijn aan de maximaal toegestane huurverhoging. Bij mutatie kan de huur verder verhoogd worden naar een streefhuur die hoger ligt dan de huidige huur.

herprijzen

Herprijzen is de tegengestelde strategie van renderen. In plaats van een bijstelling van de huurprijs naar boven wordt bij herprijzen de huurprijs naar beneden bijgesteld. Ook dit kan op drie momenten gebeuren. In eerste instantie bij de jaarlijkse huurprijsaanpassing en in tweede instantie bij een mutatie. Ook kan er gekozen worden voor een huurprijsverlaging ineens, waarbij alle huurders een bijstelling van de huur naar beneden krijgen.

promoten

Voor promoten wordt gekozen wanneer een complex in principe redelijk kansrijk is, maar wat meer aandacht nodig heeft om goed verhuurbaar te blijven. Bij promoten wordt er extra aandacht aan het complex geschonken in verhuurtechnische zin.

PMC-ontwikkeling

De strategie PMC-ontwikkeling houdt in dat getracht wordt de woningen en/of de semi-openbare ruimten beter geschikt te maken voor een nieuwe doelgroep. Dit kan eventueel gepaard gaan met een huurprijsaanpassing. Op punten waar sprake is van een mismatch tussen de prestaties die de woningen leveren en de vraag van de nieuwe doelgroep, zullen aanpassingen gedaan worden.

investeren

De strategie investeren houdt in dat er extra aandacht wordt geschonken aan het complex. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door planmatig onderhoud naar voren te schuiven of door (bij mutaties) het één en ander te vernieuwen. Investeren kost in eerste instantie altijd geld, maar op termijn kan er mee verdiend worden, omdat woningen eenvoudiger verhuurd worden en de kans op leegstand zo kleiner wordt. Het verschil met de strategie PMC-ontwikkeling zit hem in het feit dat bij investeren geen andere doelgroep voor het complex wordt gekozen.

herpositioneren

De strategie herpositioneren houdt in dat er gekozen wordt voor een andere positie in de woningmarkt, oftewel dat er gekozen wordt voor een andere doelgroep. Hierbij wordt het product niet gewijzigd.

afstoten

Wanneer er gekozen wordt om een complex af te stoten, zijn er twee opties mogelijk: verkopen of slopen.

Op basis van hetgeen in paragraaf 6.5 is beschreven kan hier dus, met betrekking tot het dienstenaanbod, het volgende aan worden toegevoegd:

- 'wonenverijkende' uitbreiding dienstenaanbod
- 'vastgoedverbeterende' uitbreiding dienstenaanbod
- verbetering bestaande dienstenaanbod
- inkrimping bestaande dienstenaanbod
- continueren

beslissingsboom – geschiktheid van de verschillende strategische opties

De methode van Stichting Interface (Smeets *et al.* 2001b) bevat een beslissingsboom, die als hulpmiddel kan worden gebruikt om te bepalen welke strategieën passende opties zijn voor de verschillende markttechnische complexen. De indicatoren in deze boom zijn achtereenvolgens:

- de verhuurbaarheidsindex (VBI): deze kan goed, gemiddeld of slecht zijn;
- de trend in de VBI: deze kan verbeterend, stabiel of verslechterend zijn;
- de tevredenheid met de totale woonsituatie: deze kan hoog of laag zijn;
- de puntprijs: deze kan hoog of laag zijn.

In deze dissertatie wordt deze beslissingsboom als uitgangspunt genomen. Alleen wordt niet de tevredenheid met de totale woonsituatie in de beslissingsboom meegenomen, maar de tevredenheid met de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de dienstverlening afzonderlijk. De laagste tevredenheidsscore van één van deze vier onderdelen van het product, op het niveau van het markttechnisch complex, is richtinggevend in de beslissingsboom. Er is hier voor deze aanpak gekozen, omdat een gemiddelde tevredenheid voor de woonsituatie een eventuele onvoldoende voor een onderdeel van het product kan verhullen. In hoofdstuk vijf bleek immers dat de tevredenheid met elk van deze onderdelen van het product significant meeweegt in de tevredenheid met het totale product.

Een andere aanpassing van de bestaande beslissingsboom is dat niet wordt gekozen voor een tweedeling van de tevredenheid in hoog en laag, maar voor een driedeling in zeer tevreden, tevreden en ontevreden. Daarbij wordt aangesloten op de analyses van de klanttevredenheid zoals beschreven in paragraaf 6.5 (zie figuur 6.8). Met ontevreden wordt bedoeld dat de huurder een rapportcijfer van onder de 6 geeft: een onvoldoende dus. Met tevreden wordt een tevredenheidsscore tussen een 6 en het gemiddelde binnen de portefeuille bedoeld en met zeer tevreden wordt een tevredenheidsscore van boven het gemiddelde binnen de portefeuille bedoeld.

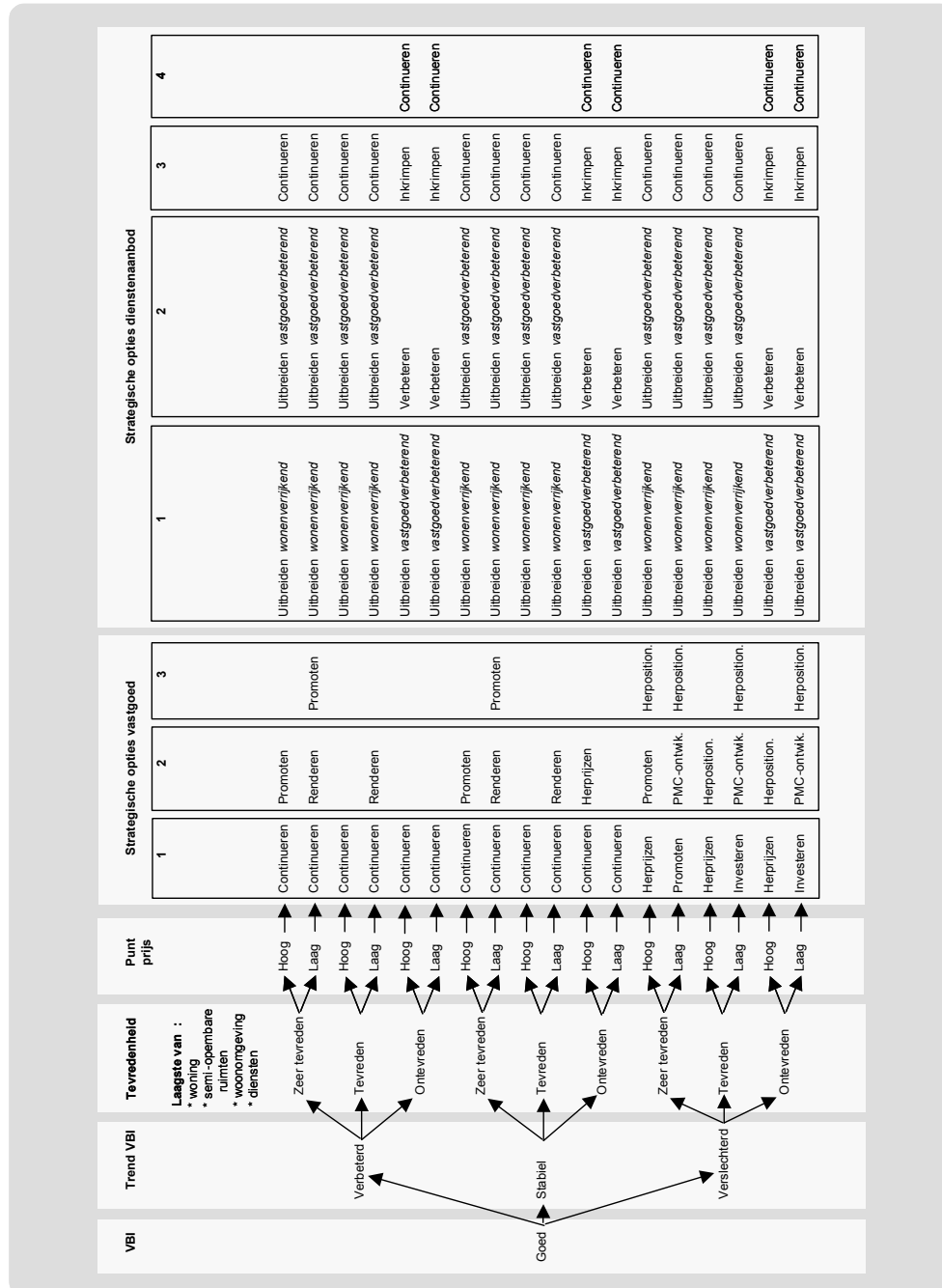
De beslissingsboom is om lay-out-technische redenen uitgesplitst over de drie figuren 6.9, 6.10 en 6.11. In het vervolg wordt beschreven in welke situaties de verschillende strategische opties geschikt zijn.

strategische opties met betrekking tot het vastgoed

De strategie continueren is een passende optie, wanneer er sprake is van een goede en stabiele of verbeterende verhuurbaarheid, van een gemiddelde en stabiele of verbeterende verhuurbaarheid of van een slechte maar verbeterende verhuurbaarheid. De tevredenheid en de puntprijs zijn in deze gevallen voor deze strategie minder van belang.

Renderen kan een passende strategie zijn, wanneer de verhuurbaarheid goed en stabiel of verbeterend is. Een voorwaarde is dan wel dat de huurders met betrekking tot alle onderdelen van het product minimaal tevreden moeten zijn. Ook bij een gemiddelde maar verbeterende verhuurbaarheid kan renderen een passende strategie zijn. De mate van tevredenheid moet dan voor alle onderdelen van het product echter wel in de categorie zeer tevreden vallen. In alle gevallen is

Figuur 6.9: beslissingsboom voor complexen met een goede verhuurbaarheid



Bron: Smeets et al. (2001b), bewerking auteur

een voorwaarde voor renderen als passende strategie dat de puntprijs in het complex beneden het gemiddelde ligt (laag is).

Een voorwaarde voor de passendheid van de strategie herprijzen is een hoge puntprijs. Bij een lage puntprijs is er immers over het algemeen geen ruimte meer voor huurverlaging. Er zijn enkele combinaties van verhuurbaarheid, trend in de verhuurbaarheid en mate van tevredenheid waarbij herprijzen passend is. Onafhankelijk van de mate van tevredenheid voor de onderdelen van het product is herprijzen gepast bij een goede maar verslechterende verhuurbaarheid, een gemiddelde maar verslechterende verhuurbaarheid en een slechte verhuurbaarheid ongeacht de trend hierin. In combinatie met ontevredenheid met minimaal één van de onderdelen van het product, is herprijzen passend bij een goede en stabiele verhuurbaarheid, een gemiddelde maar verbeterende of stabiele verhuurbaarheid en bij een slechte maar verbeterende verhuurbaarheid.

Voor promoten geldt dat deze strategie passend is, wanneer de mate van tevredenheid in alle onderdelen van het product in de categorie zeer tevreden valt. Het promoten van markttechnische complexen is, in verhouding tot technische ingrepen, niet erg duur, zodat deze strategie ook kan worden toegepast om de marktpositie van goed verhuurbare complexen nog verder te versterken. Daarom wordt deze strategie, ook in situaties die al 'rooskleurig' zijn, toch als passend bestempeld.

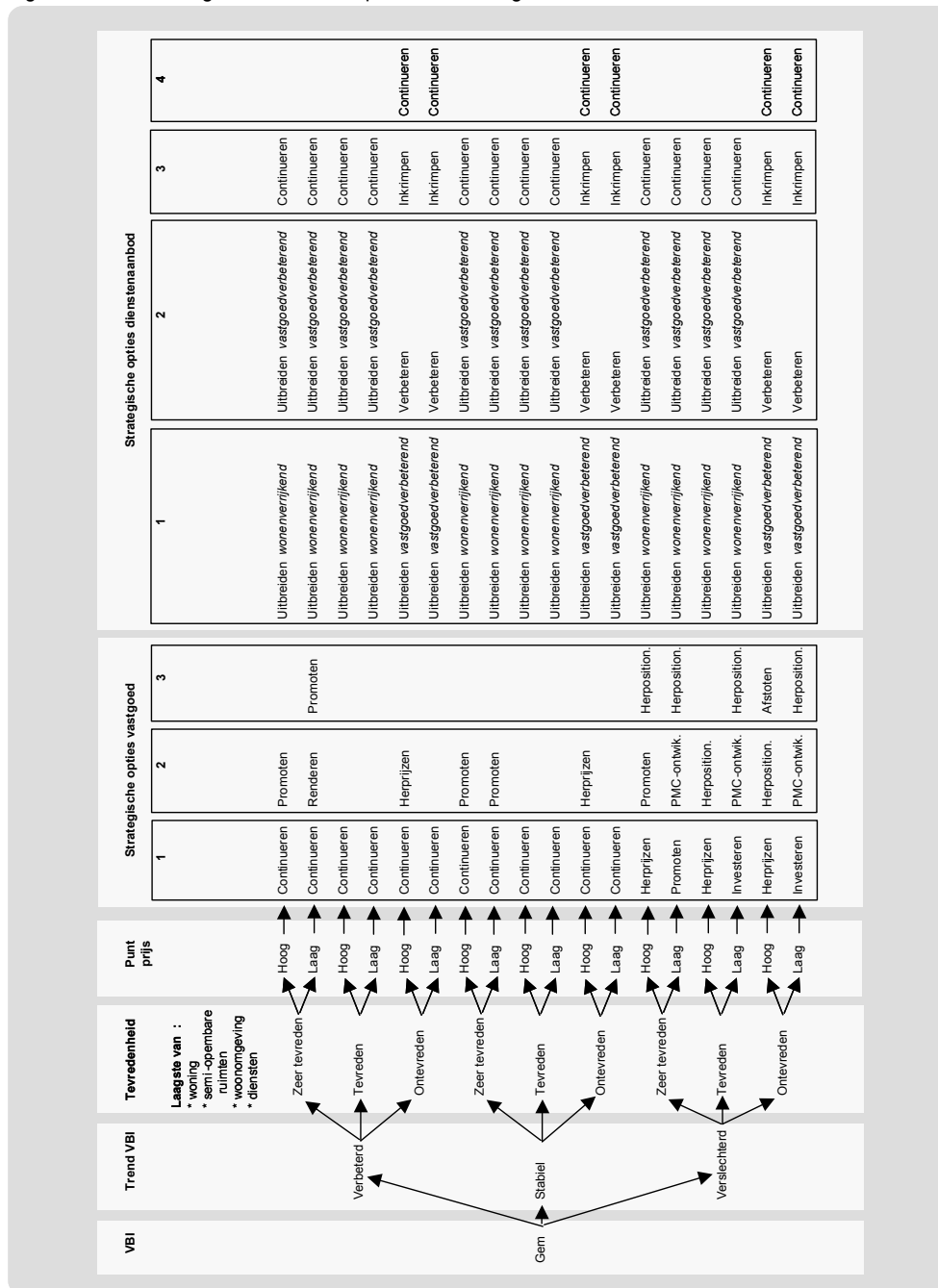
Een belangrijke voorwaarde voor de passendheid van de strategie investeren is dat de puntprijs beneden het gemiddelde moet liggen en dus laag moet zijn. De investering zal immers uit een verhoging van de huur terug te verdienen moeten zijn. Verder is investeren alleen passend bij een verslechterende verhuurbaarheid of een stabiel slechte verhuurbaarheid. Een laatste eis die aan investeren wordt gesteld is dat de tevredenheid met het laagst gewaardeerde onderdeel van het product maximaal in de categorie tevreden mag vallen.

Ook voor de strategie PMC-ontwikkeling geldt dat de puntprijs laag moet zijn, omdat investeringen via de huurprijs terugverdiend moeten kunnen worden. Ook is de strategie PMC-ontwikkeling alleen relevant bij een verslechterende verhuurbaarheid of een stabiele slechte verhuurbaarheid. De mate van tevredenheid is bij PMC-ontwikkeling niet relevant, omdat deze wordt gegeven door de zittende doelgroep, terwijl men juist op zoek gaat naar een nieuwe doelgroep. Soms kan ontevredenheid bij de zittende doelgroep juist aanleiding geven om voor deze strategie te kiezen. Er zijn echter ook situaties denkbaar die, ondanks een hoge mate van tevredenheid bij de zittende doelgroep, de passendheid van deze strategie rechtvaardigen. Een voorbeeld zou vraaguitval van de oorspronkelijke doelgroep en een vraagoverschot van een andere doelgroep kunnen zijn.

Herpositioneren kan een passende strategie zijn in situaties met een verslechterende verhuurbaarheid of een slechte stabiele verhuurbaarheid. De puntprijs en de mate van tevredenheid van de zittende doelgroep zijn hierbij minder relevant.

Afstoten is een optie, wanneer de verhuurbaarheid slecht en de trend stabiel of verslechterend is. Ook bij een gemiddelde maar verslechterende verhuurbaarheid

Figuur 6.10: beslissingsboom voor complexen met een gemiddelde verhuurbaarheid



Bron: Smeets et al. (2001b), bewerking auteur

kan afstoten in overweging genomen worden. Een voorwaarde is echter wel dat de mate van tevredenheid van minimaal één van de onderdelen van het product in de categorie ontevreden valt en de puntprijs hoog is. Er is in dat geval nauwelijks ruimte voor investeringen.

strategische opties met betrekking tot het dienstenaanbod

Uitbreiding van het dienstenaanbod met 'wonenverrijkende diensten' is eventueel een geschikte optie, wanneer de huurders van het betreffende markttechnisch complex, met betrekking tot alle vier beoordeelde onderdelen van het product, minimaal tevreden zijn. Bij de onderzochte Eindhovense corporatie was dat bij 50% van de markttechnische complexen het geval.

Uitbreiding van het dienstenaanbod met 'vastgoedverbeterende diensten' is eventueel een geschikte strategische optie, wanneer in een markttechnisch complex de huurders ontevreden zijn met minimaal één van de te beoordelen onderdelen van het product. Bij de onderzochte corporatie waren in 30% van de markttechnische complexen de huurders ontevreden over één van de vier onderdelen; in 13% was men ontevreden over twee onderdelen; in 5% over drie onderdelen en in 1% over alle vier onderdelen.

Verbetering van het bestaande dienstenaanbod is een optie, wanneer één van de aspecten waarover men gemiddeld ontevreden is, het bestaande dienstenaanbod betreft.

Inkrimping van het dienstenaanbod is ten slotte een optie, wanneer de huurders in het markttechnisch complex ontevreden zijn over minimaal één van de onderdelen van het product in de situatie dat de verhuurder additionele diensten aanbiedt die niet bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit van het vastgoed.

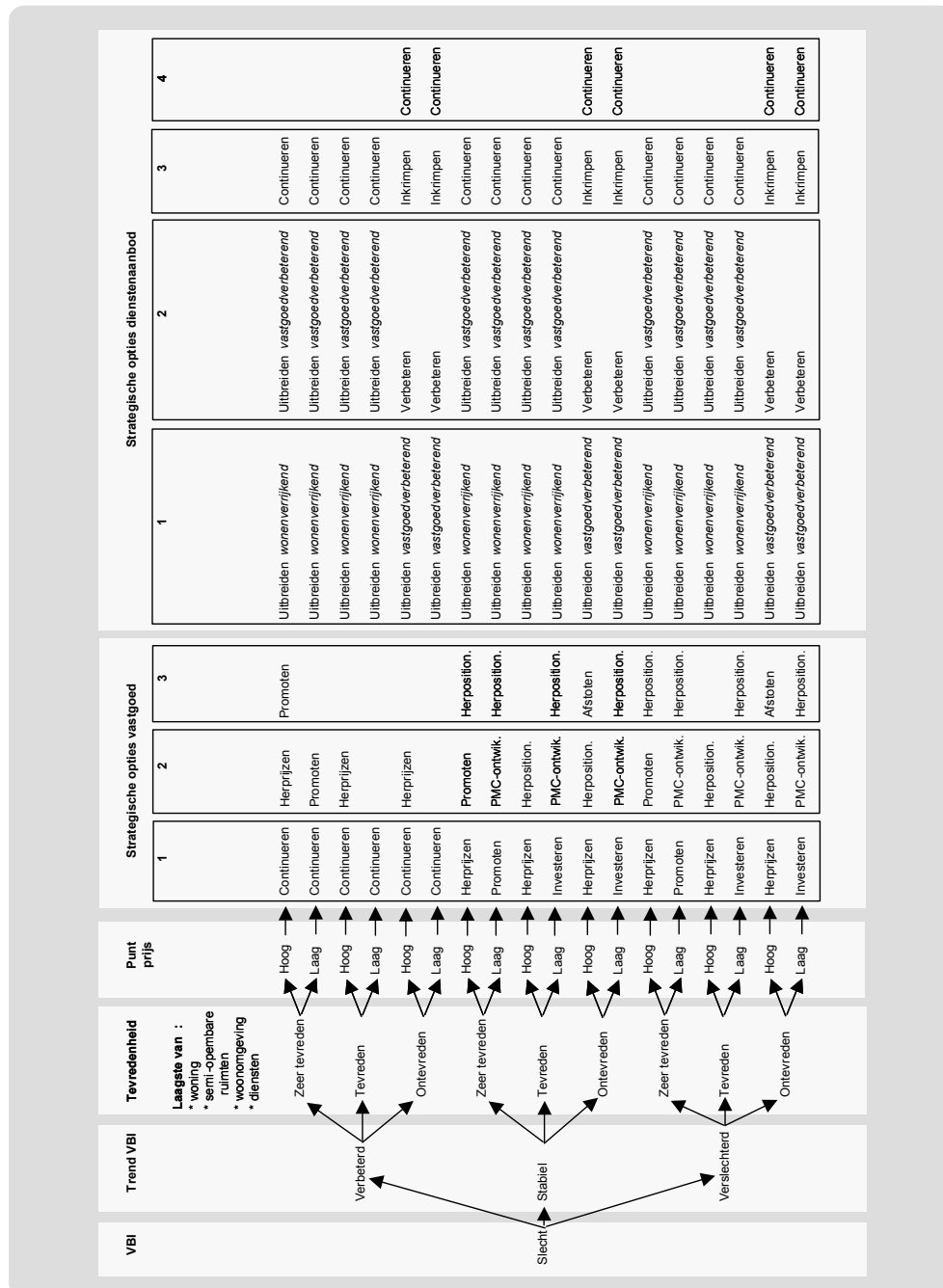
Opgemerkt dient te worden dat per markttechnisch complex wordt gekeken of een bepaalde strategie, met betrekking tot het dienstenaanbod, zinvol is. De beslissing om werkelijk het dienstenaanbod uit te breiden, te verbeteren of in te krimpen wordt over het algemeen op portefeuilleniveau genomen. Er wordt dan in feite gekeken of er voldoende markttechnische complexen zijn waarvoor het zinvol is om een bepaalde strategie te kiezen.

Continueren, dus het doorgaan op dezelfde voet, met betrekking tot het dienstenaanbod, is in feite in elke situatie een optie, wanneer men tevreden is over het huidige dienstenaanbod en/of wanneer ingrijpen in het vastgoed prioriteit krijgt.

6.7 Haalbaarheidscriteria voor de strategie 'uitbreiden dienstenaanbod'

Als een verhuurder succes wil hebben met een additionele dienst dan moet de verhuurder trachten in te spelen op de behoeften van de huurder met diensten die aansluiten op de kerndienst. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreid ingegaan. Daarnaast zijn er nog enkele haalbaarheidscriteria voor de strategie

Figuur 6.11: beslissingsboom voor complexen met slechte verhuurbaarheid



Bron: Smeets et al. (2001b), bewerking auteur

‘uitbreiden van het dienstenaanbod’, die zijn in te delen in twee typen criteria: organisatorische criteria en financiële criteria.

organisatorische criteria

Bij deze criteria moet de verhuurder zich de vraag stellen of de deskundigheid, de capaciteit en eventueel de apparatuur beschikbaar zijn om de dienst in de organisatie te kunnen implementeren en naar tevredenheid aan de huurders te kunnen aanbieden. Op basis daarvan dient men, in combinatie met de financiële consequenties, de keuze te maken: zelf doen, uitbesteden of niet doen. Op de organisatorische criteria voor het succesvol verlenen van diensten wordt in hoofdstuk acht uitgebreid teruggekomen.

financiële criteria

Het uitbreiden van het dienstenaanbod, als strategie om de marktpositie van een complex of van een verhuurder als geheel te verbeteren, suggereert dat de verhuur van woningen door het aanbieden van additionele diensten eenvoudiger zal worden. Dit wil zeggen dat het aantal mutaties en het aantal leegstandsdagen zal dalen. Deze dalingen betekenen financieel voordeel voor de verhuurder. Het precieze effect van het uitgebreide dienstenaanbod op mutaties en leegstand en daarmee het financiële voordeel is tot dusver onbekend.

De precieze financiële criteria hangen af van de beleidsuitgangspunten van de verhuurder met betrekking tot deze additionele diensten. Er zijn een aantal mogelijkheden:

- Een verhuurder kan ervoor kiezen de huurder de kostprijs voor de diensten te laten betalen plus een (kleine) marge, omdat verwacht wordt dat de toegevoegde waarde voor de huurder dusdanig is dat hij hier meer dan de kostprijs voor wil betalen. De verhuurder loopt dan financieel weinig risico. De hoogte van de prijs is echter wel van invloed op de vraag of de huurder de dienst wil afnemen. In dit scenario wil de verhuurder dus direct geld verdienen aan de additionele diensten.
- Een verhuurder kan ervoor kiezen de huurder de kostprijs te laten betalen (kosten neutraal). De verhuurder loopt ook hier financieel gezien weinig risico, maar verdient ook niet direct geld aan de additionele diensten.
- Een verhuurder kan ervoor kiezen de huurder een prijs beneden de kostprijs te laten betalen, waarbij men erop gokt dat het verschil tussen de kostprijs en de werkelijke prijs door financieel voordeel dat voortkomt uit een daling van het aantal mutaties en het aantal leegstandsdagen, gecompenseerd wordt. Wanneer het verschil niet wordt ingevuld, komen de kosten ten lasten van de bedrijfsreserve en zal men op den duur moeten overwegen of men moet doorgaan met deze dienst(en).
- Een verhuurder kan de dienst gratis aan de huurder aanbieden en volledig gokken op het financiële voordeel dat voortvloeit uit de verwachte daling van het aantal mutaties en het aantal leegstandsdagen. Bij deze optie is de kans het grootst dat de huurder voor een aangeboden dienst kiest. De verhuurder loopt echter wel het grootste risico, omdat het precieze effect van de

additionele diensten op de verhuurbaarheid van complexen tot dusver onbekend is. Een voorbeeld van een dienst die door verhuurders veelal gratis wordt aangeboden, is de hulp bij het invullen van huursubsidieformulieren.

De financiële haalbaarheid van diensten is in veel gevallen afhankelijk van het aantal huurders dat de dienst zal gaan afnemen. Het aanbieden van deze diensten wordt pas aantrekkelijk bij een bepaald minimum aantal afnemers. Wanneer blijkt dat men door het toevoegen van diensten aan het product slechts in een beperkt aantal marktcomplexen een betere marktpositie mag verwachten, is het in principe niet verstandig om additionele diensten te gaan aanbieden. Het precieze aantal afnemers dat nodig is, wil het aanbieden van een dienst haalbaar zijn, is per dienst verschillend. Het is afhankelijk van factoren als ontwikkelingskosten, benodigde personele inzet, benodigde apparatuur, promotiecampagnes et cetera.

6.8 Implicaties voor de verhuurder

In dit hoofdstuk is gebleken dat de strategie 'het uitbreiden van het dienstenaanbod' wellicht alleen zal leiden tot een verbetering van de marktpositie, wanneer de huurder tevreden is met de onderdelen van het reeds bestaande (basis)product. Dit houdt in dat op het niveau van markttechnische complexen moet worden vastgesteld of 'het uitbreiden van het dienstenaanbod' een zinvolle strategische optie is. Om deze reden is ervoor gekozen om de strategische opties met betrekking tot het dienstenaanbod, te koppelen aan het strategisch voorraadbeleid van een verhuurder. Deze opties worden binnen het strategisch voorraadbeleid toegevoegd aan de reeds bestaande strategische opties voor marktcomplexen: continueren, renderen, herprijzen, PMC-ontwikkeling, herpositioneren, investeren, promoten en afstoten.

Met betrekking tot de uitbreiding van het dienstenaanbod kunnen twee mogelijke opties worden onderscheiden: 'wonenverrijkende' uitbreiding van het dienstenaanbod en 'vastgoedverbeterende' uitbreiding van het dienstenaanbod. De eerste uitbreiding betreft een uitbreiding met alle mogelijke aan wonen gerelateerde diensten. Succes is alleen waarschijnlijk wanneer de huurders reeds tevreden zijn over het bestaande product van de verhuurder. De tweede uitbreiding kan eventueel ook worden aangeboden, indien de huurders ontevreden zijn over de woning, semi-openbare ruimten of de woonomgeving. Deze diensten zijn er immers op gericht de kwaliteit van het vastgoed te verbeteren.

Naast het uitbreiden van het dienstenaanbod kunnen in bepaalde situaties ook het verbeteren van het bestaande dienstenaanbod en zelfs het inkrimpen van het dienstenaanbod geschikte strategische opties zijn.

Om tot een goede afweging te komen met betrekking tot de passendheid van de verschillende strategieën is het belangrijk dat verschillende soorten informatie worden verzameld en vervolgens op systematische wijze worden geanalyseerd. Voor het bepalen van de geschiktheid van de strategieën met betrekking tot het

dienstenaanbod is met name een analyse van de tevredenheid met het bestaande product van belang.

Hoewel op het niveau van de individuele markttechnische complexen wordt bekeken of de verschillende strategische opties met betrekking tot het dienstenaanbod zinvol zijn, wordt de daadwerkelijke haalbaarheid van de strategieën op portefeuilleniveau bekeken. Wanneer er voldoende markttechnische complexen zijn waar een aan het dienstenaanbod gerelateerde strategie zinvol is, dan zou een verhuurder tot de uitvoering van een dergelijke strategie over kunnen gaan.

De haalbaarheid van het uitbreiden van het dienstenaanbod als strategische optie is afhankelijk van de organisatorische criteria en de financiële criteria. Met de organisatorische criteria wordt bedoeld dat de organisatie de benodigde deskundigheid, capaciteit en apparatuur in huis heeft. De financiële haalbaarheid wordt mede bepaald door de beleidsuitgangspunten van de verhuurder in relatie tot de financiering van de dienstverlening. Verder wordt de financiële haalbaarheid bepaald door het minimale aantal afnemers dat noodzakelijk is. Dit is per dienst verschillend.

In dit hoofdstuk is vooral gesproken over de voorwaarden waaronder het zinvol is het dienstenaanbod aan te passen. In het volgende hoofdstuk wordt besproken welke diensten een verhuurder eventueel aan zou kunnen bieden, wanneer het uitbreiden van het dienstenaanbod vanuit strategisch oogpunt een geschikte optie is.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

7

Uitbreiding van het dienstenaanbod

Uitwerking van de strategie op het tactische niveau

7.1 Inleiding

In hoofdstuk zes is ‘aanpassen van het dienstenaanbod’ als strategische optie gekoppeld aan het strategische voorraadbeleid van verhuurders. Ook zijn de situaties beschreven waarin deze strategie passend zou kunnen zijn. Naast het verbeteren en het inkrimpen van het bestaande dienstenaanbod, stond vooral het uitbreiden van het dienstenaanbod centraal. Indien deze laatste strategie voor een verhuurder inderdaad passend blijkt te zijn, is de volgende stap: op het tactische niveau invulling geven aan deze strategie. Met andere woorden: welke diensten moet de verhuurder gaan aanbieden en aan welke klanten? De klant moet zelf zijn woonarrangement kunnen samenstellen, waarbij hij zelf een woning in een bepaalde buurt en een bepaald pakket aan diensten uit het aanbod van de verhuurder kiest. In dit hoofdstuk gaat het om diensten die verhuurders facultatief aan hun product kunnen toevoegen. De diversiteit aan additionele diensten die een verhuurder in theorie zou kunnen aanbieden, is oneindig groot. Het is daarom van belang dat aanknopingspunten worden gevonden op basis waarvan men het dienstenaanbod kan uitbreiden. In deze dissertatie is voor de insteek van thema’s gekozen die zijn afgeleid van (woon)behoeften (en waarden) van mensen. Deze thema’s kunnen tevens als label dienen van de woonarrangementen die woningverhuurders in de markt kunnen zetten. In paragraaf 7.2 komen eerst verschillende thema’s als aanknopingspunten voor nieuwe diensten aan de orde. In paragraaf 7.3 wordt beschreven welke thema’s van diensten voor welk klantsegment van belang zijn en in hoeverre deze klantsegmenten geïnteresseerd zijn in diensten rond deze thema’s. In paragraaf 7.4 wordt per thema nogmaals naar de geïnteresseerde klantsegmenten gekeken en komt de interesse in specifieke diensten aan de orde. Ten slotte worden in paragraaf 7.5 de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk op een rij gezet.

7.2 Aanknopingspunten voor nieuwe diensten: thema’s

In deze dissertatie wordt via (woon)behoeften en waarden naar thematische aanknopingspunten gezocht voor nieuwe diensten waarmee het bestaande

product van woningverhuurders kan worden uitgebreid. Het kiezen van thema's als aanknopingspunten bij de zoektocht naar nieuwe diensten is in de woning-verhuursector niet nieuw. In paragraaf 7.2.1 staan twee voorbeelden beschreven van een thematische aanpak bij andere onderzoeken.

7.2.1 Reeds bestaande thematische aanknopingspunten voor nieuwe diensten

Van Velzen (1998) en SEV (1998) beschrijven beiden een thematische aanpak.

Van Velzen

Van Velzen (1998) stelt dat corporaties zich bij het aanbieden van nieuwe diensten moeten richten op hetgeen waarin ze goed zijn: zorgen uit handen nemen. Het huren van een woning moet volgens van Velzen betekenen: geen omkijken meer hebben naar de woning en gebruik kunnen maken van allerlei gemaksdiensten. Van Velzen stelt dat 'de klant' niet meer bestaat, maar dat er verschillende groepen zijn met verschillende wensen. Hij onderscheidt er vier en stelt dat aan elke groep een aantal nieuwe diensten te koppelen zijn.

Ten eerste onderscheidt hij een groep die simpelweg behoefte heeft aan een **ruimer dienstenpakket**. Het gaat hierbij volgens hem vooral om mensen met een drukke leefstijl of ouderen die willen dat een aantal van hun taken uit handen genomen worden.

Ten tweede is er volgens van Velzen een groep die **meer zekerheid** wil. Hij geeft hierbij het voorbeeld van de dienst 'huurvast', waarbij de huur tegen een hogere aanvangshuur voor een aantal jaren vastgezet kan worden, zodat er geen huurverhoging plaatsvindt. Een ander voorbeeld is verzekerd kopen, waarbij de huurder de garantie heeft dat de corporatie de woning terugkoopt, wanneer de huurder niet meer aan de woonlasten kan voldoen. Een derde groep die wordt onderscheiden zijn de huurders die **meer vrijheid** willen. Hierbij wordt vooral gedacht aan de behoefte die huurders hebben om zelf te klussen en te verbouwen. Ten slotte onderscheidt van Velzen de groep die op zoek is naar **meer woongenot**.

De bovenstaande aanknopingspunten, waarop men nieuwe diensten zou kunnen richten, lijken vrij willekeurig gekozen. Twee aanknopingspunten zijn gekoppeld aan specifieke behoeften: zekerheid en vrijheid. De andere twee zijn min of meer containerbegrippen: woongenot en een ruimer dienstenpakket. Voor het onderzoek dat in deze dissertatie is uitgewerkt was een eenduidiger en meer gedifferentieerde set van aanknopingspunten gewenst.

SEV

Ook in de publicatie 'Het Nieuwe Huren, Aanzetten tot Productvernieuwing' van SEV (1998) worden een aantal categorieën nieuwe diensten genoemd. De gedachte achter 'Het Nieuwe Huren' is dat de kansen van de huurwoning vooral liggen in de toegevoegde waarde die corporaties kunnen creëren. Er worden door

SEV vier waarden of thema's onderscheiden: zekerheid, keuzevrijheid, profijt en stabiliteit.

Het eerste thema, **zekerheid**, betreft de relatieve financiële onzekerheid die het huren van een woning met zich meebrengt. Er bestaat geen zekerheid over de jaarlijkse huurverhoging. Huurders weten niet waar ze aan toe zijn. Volgens SEV kan het bieden van zekerheid over de huurprijsontwikkeling een toegevoegde waarde aan de huurwoning zijn. Het tweede thema dat wordt genoemd is **keuzevrijheid**. Dit thema bestaat in feite uit twee benaderingen: keuze en vrijheid. Bij keuze draait het om de mogelijkheden die de huurder wordt geboden om te kiezen uit een scala van producten c.q. arrangementen. Bij vrijheid gaat het erom dat de bewoner meer vrijheid krijgt om aan zijn woning te sleutelen en in de woning te investeren. Bij het derde thema, **profijt**, gaat het om economische toegevoegde waarde. Mensen die niet kopen maar huren worden al snel als dief van de eigen portemonnee gezien. De mogelijkheid tot vermogensvorming kan dus een grote toegevoegde waarde zijn voor de huurwoning. Het laatste thema, **stabiliteit**, draait om normen en waarden; het verwijst naar de manier waarop mensen met elkaar samenwonen. Stabiliteit kan een toegevoegde waarde zijn in de zin van het bieden van geborgenheid, veiligheid en leefbaarheid in de woonomgeving.

De keuze van SEV, om waarden als uitgangspunten voor nieuwe diensten te kiezen, lijkt een juiste. Voor het onderzoek dat ten behoeve van deze dissertatie is uitgevoerd, is het aantal aanknopingspunten dat wordt gegeven te beperkt. Om deze reden is ervoor gekozen om op basis van behoeften en waarden van de woonconsument tot nieuwe aanknopingspunten te komen.

In de praktijk gebruikt bijvoorbeeld de Eindhovense woningcorporatie Trudo drie thema's die richting geven aan de ontwikkeling van haar totale product. Trudo wil haar klanten een mix van profijt, keuzevrijheid en zekerheid bieden.

7.2.2 Behoeften en waarden als aanknopingspunt voor nieuwe diensten

In de literatuur over consumentengedrag (bijvoorbeeld Antonides & Van Raay, 1998) vindt men terug dat behoeften en waarden belangrijke motivatoren zijn voor het ontstaan van een vraag naar specifieke goederen en diensten. Ook in deze dissertatie worden (woon)behoeften en waarden als uitgangspunt genomen bij het vinden van aanknopingspunten, op basis waarvan het dienstenaanbod zou kunnen worden uitgebreid.

woonbehoeften

De algemene behoeften, zoals beschreven in paragraaf 4.4.1, vormen ook de basis voor behoeften in relatie tot wonen. De verschillende functies van de woonsituatie c.q. de dimensies van het wonen, zoals omschreven in paragraaf 4.4.2, voorzien in veel van deze woonbehoeften. De insteek in deze paragraaf is het vinden van aanknopingspunten voor diensten waarmee de 'dimensies van het wonen' of de 'functies van de woonsituatie' kunnen worden versterkt en waarmee nog beter in de behoeften van de woonconsument kan worden voorzien. Door aan

te sluiten op woonbehoeften wordt voorkomen dat de additionele diensten te ver af komen te liggen van de kerndienst 'het aanbieden van woongenot' of het 'faciliteren van het wonen'. Dit is, zo bleek uit hoofdstuk zes, een belangrijke voorwaarde om succes te kunnen hebben met additionele diensten. Eén en ander is weergegeven in figuur 7.1 en wordt daaronder toegelicht.

Figuur 7.1: woonbehoeften als uitgangspunt voor nieuwe additionele diensten

Behoeften	Dimensies van het wonen	Te versterken met additionele diensten	Thema's diensten
Fysiologisch	Beschuttingsdimensie	Meer aandacht voor gezondheid	Gezondheid
	Utilitaire dimensie	Vergroten van het gebruiksgemak	Gemak
Veiligheid	Beschuttingsdimensie	Verbeteren van de fysieke veiligheid	Veiligheid
Sociaal	Communicatiedim.		
	Utilitaire dimensie	Vergroten van het gebruiksgemak	Gemak
Waardering	Symbooldimensie	Het totale woonarrangement dat wordt afgenomen heeft een bepaalde uitstraling en kan status geven	
Zelfactualisatie	Domeindimensie	Vergroten van de keuzevrijheid Vergroten van de zelfstandigheid Vergroten van de invloed/zeggenschap	(Keuze)vrijheid Zelfstandigheid Invloed
	Utilitaire dimensie	Vergroten van het gebruiksgemak	Gemak

fysiologische behoeften

De beschuttingsfunctie van de woonsituatie biedt fysiologische bescherming aan de bewoner. Het beschermt hem tegen kou, hitte, vocht, tocht et cetera. De woonsituatie beschermt met andere woorden zijn gezondheid. Een aanknopingspunt voor additionele diensten zou een versterking van de aandacht voor en bescherming van de gezondheid van de bewoner kunnen zijn. Denk daarbij bijvoorbeeld aan vormen van zorg.

In de meeste van zijn fysiologische behoeften moet de bewoner zelf voorzien. Hij moet eten, drinken, zich hygiënisch verzorgen et cetera. De utilitaire functie van de woonsituatie zorgt voor de bruikbaarheid of het gebruiksgemak van de woonsituatie bij het uitvoeren van activiteiten die voorzien in fysiologische behoeften. Een aanknopingspunt voor additionele diensten zou het vergroten van het (gebruiks)gemak voor de verhuurder bij het uitvoeren van die activiteiten kunnen zijn. Zo zou het koken bijvoorbeeld overgenomen kunnen worden door een maaltijdservice.

veiligheid

De onder fysiologische behoeften genoemde behoefte aan bescherming van de gezondheid, zou men ook tot de behoefte aan veiligheid kunnen rekenen. De

beschuttingsfunctie van de woonsituatie zorgt voor de fysieke veiligheid van de bewoner. De fysieke veiligheid van de bewoner zou men als aanknopingspunt kunnen nemen voor additionele diensten. Denk bijvoorbeeld aan veiligheids- of alarmeringsdiensten.

sociale behoeften

De behoefte aan geborgenheid, ergens toe behoren, genegenheid, gezelligheid, liefde et cetera zijn behoeften waarbij een verhuurder geen rechtstreekse rol kan vervullen bij het invullen daarvan. De utilitaire functie van de woning zorgt er echter wel voor dat de woonsituatie bruikbaar is om te communiceren met anderen, denk bijvoorbeeld aan infrastructuur voor communicatiemiddelen en een woonkamer die qua grootte en lay-out geschikt is voor het ontvangen van gasten. De verhuurder kan alleen een facilitaire rol spelen bij het streven van de huurder naar bevrediging van zijn of haar behoeften aan sociale contacten. Een aanknopingspunt voor nieuwe diensten zou het vergemakkelijken van communicatie kunnen zijn door bijvoorbeeld het aanbieden van internetdiensten of het organiseren van evenementen.

waarderingsbehoeften

De waarderingsbehoeften zijn onder te verdelen in de behoefte aan zelfwaardering en de behoefte aan waardering door anderen. De symboolfunctie van de woonsituatie voorziet in beide. Ten eerste kan de woonsituatie voorzien in de behoefte aan identificatie. Ten tweede kan de woonsituatie voorzien in de behoefte aan status. Er is geen duidelijk aanknopingspunt aan te wijzen voor diensten die in de waarderingsbehoeften voorzien. Het totale woonarrangement zoals het door de huurder wordt afgenomen, heeft een bepaalde uitstraling waaraan men eventueel status zou kunnen ontleen.

zelfactualisatiebehoeften

De domeinfunctie van de woonsituatie zou men als een functie kunnen beschouwen die bijdraagt aan de invulling van de behoefte aan zelfactualisatie. Onderdeel van de behoefte aan zelfactualisatie is namelijk de behoefte aan een plek voor jezelf, een eigen territorium. Aanknopingspunten voor nieuwe diensten zouden gericht kunnen zijn op het versterken van de voordelen van een eigen territorium, namelijk het vergroten van de (keuze)vrijheid, de onafhankelijkheid c.q. zelfstandigheid en invloed c.q. zeggenschap over de woonsituatie. De behoeften aan recreatie, zoals het bezig zijn met hobby's, zijn ook onderdeel van de zelfactualisatiebehoeften. De utilitaire functie van de woonsituatie bepaalt in hoeverre de woonsituatie bruikbaar is voor activiteiten waarmee die behoeften kunnen worden ingevuld. Een aanknopingspunt voor nieuwe diensten zou het vergroten van het gebruiksgemak bij het uitvoeren van deze activiteiten kunnen zijn.

Op basis van bovenstaande beschrijvingen kunnen de volgende thema's voor nieuw te ontwikkelen additionele diensten worden onderscheiden: gezondheid,

gemak, veiligheid, (keuze)vrijheid, zelfstandigheid, invloed.

waarden

Ook waarden van mensen kunnen als uitgangspunt worden gehanteerd, op basis waarvan thema's voor nieuwe diensten kunnen worden opgespoord. Het hier bedoelde begrip waarden moet niet worden verward met het eerder gehanteerde begrip (klant)waarde. Waarde in de hiervoor gehanteerde betekenis is een preferentiële waardering van een goed of dienst; een voorkeur als resultaat van een beoordeling. De in deze paragraaf bedoelde waarden zijn onderdeel van het waardensysteem van mensen. Waarden kunnen worden omschreven als stevig verankerde opvattingen over wat in het leven zinvol en het nastreven waard is. Waarden bepalen ons denken en doen. Volgens de Amerikaanse psycholoog M. Rokeach (1973) is elke waarde van individuen in onze westerse cultuur te herleiden naar één van de door hem gedefinieerde 36 centrale waarden. Hij onderscheidt daarin op de eerste plaats eindwaarden, die het denken van de mens bepalen, en op de tweede plaats instrumentele waarden, die het gedrag van de mens beïnvloeden dat gevolgd moet worden om de eindwaarden te realiseren. Verder maakt Rokeach nog onderscheid tussen persoonlijke waarden en sociale waarden. Van de 36 door Rokeach onderscheiden waarden zijn er enkele waarop verhuurders hun nieuwe diensten zouden kunnen richten. Twee belangrijke waarden in onze maatschappij zijn het streven naar vrijheid en onafhankelijkheid. Deze waarden vertalen zich, met betrekking tot de woonsituatie, in het streven om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen blijven wonen en zoveel mogelijk vrijheid te hebben bij het kiezen en inrichten van de eigen woonsituatie. Volgens Rokeach is het streven naar een comfortabel leven ook een belangrijke waarde in onze westerse cultuur. Het streven naar comfort of gemak is bij uitstek een waarde die een verhuurder, door middel van zijn vastgoed maar ook door middel van diensten, kan faciliteren. Andere waarden, zoals een gelukkig en plezierig leven, zijn waarden waarbij de woonsituatie van groot belang is. Het zijn echter situaties die tot stand komen als gevolg van een zeer groot aantal factoren. Het zijn dan ook geen waarden die als thema kunnen dienen om specifieke diensten op te richten.

conclusie thema's voor nieuwe additionele diensten

Op basis van behoeften en waarden kunnen zeven thema's worden gevonden waarop verhuurders hun nieuwe diensten zouden kunnen baseren. Deze zijn: gezondheid, gemak, veiligheid, zekerheid, (keuze)vrijheid, zelfstandigheid en invloed.

Los van de eerder genoemde behoeften of waarden kan hier nog een thema aan worden toegevoegd, namelijk het thema voordeel. In het streven naar de bevrediging van behoeften of het nastreven van eindwaarden worden de meeste mensen beperkt door de beperkte beschikbaarheid van middelen. Door huurders voordeel te bieden, blijven er meer middelen over voor het bevredigen van andere behoeften. Voordeel wordt daarom als thema voor nieuwe additionele diensten toegevoegd.

7.3 Belang van thema's en interesse in diensten rond de thema's

De volgende stap, bij het vinden van aanknopingspunten voor nieuwe diensten, is het verkrijgen van inzicht in het belang dat huurders hechten aan de onderscheiden thema's en inzicht in de interesse die huurders hebben in het afnemen van diensten rond de thema's. Het spreekt vanzelf dat niet elk individu dezelfde thema's belangrijk vindt. Verschillende groepen huurders hebben verschillende behoeften en wensen. Om diensten op maat te kunnen bieden is het van belang het huurdersbestand te segmenteren in doelgroepen met gelijksoortige wensen en behoeften. Het is immers voor verhuurders niet mogelijk hun totale product af te stemmen op individuele klanten. In deze paragraaf wordt, op basis van de resultaten van een survey, inzicht verschaft in het belang dat verschillende klantgroepen hechten aan verschillende thema's rond diensten en de interesse die zij tonen in diensten rond deze thema's. Hierbij komt in paragraaf 7.3.1 eerst de gebruikte methode aan de orde en worden in paragraaf 7.3.2 de resultaten gegeven.

7.3.1 Methode van onderzoek

Om aanknopingspunten te vinden voor diensten waarmee een woningverhuurder zijn bestaande product zou kunnen uitbreiden, zijn de thema's die in de vorige paragrafen zijn beschreven, aan de huurders van Woningstichting SWS voorgelegd door middel van enquêtes. De huurders konden daarin aangeven hoe belangrijk ze de diverse thema's vinden, in hoeverre ze interesse hebben in de afname van diensten rond deze thema's en in welke specifieke diensten ze dan vooral interesse hebben.

enquêtes

Ten behoeve van het (additionele) dienstenonderzoek is in 2000 een schriftelijke enquête uitgezet onder 2200 (aselect gekozen) huurders van Woningstichting SWS. De enquêtes zijn per post verstuurd en teruggekomen. Hiermee werd een respons van 983 enquêtes (35%) gehaald. De enquêtes kenden een groot aantal gesloten vragen, die gestructureerd zijn volgens de volgende modulaire opbouw:

1. gegevens over de huidige woonsituatie van de huurder
2. verhuisplannen
3. waardering huidige woning, buurt en dienstverlening
4. verkenning toekomstige diensten
5. gegevens over het huishouden

Voor de bepaling van de interesse in diensten rond en het belang van thema's wordt module vier gebruikt. Voor de segmentatie in doelgroepen is vanzelfsprekend ook module vijf van belang.

Opgemerkt dient te worden dat de analyses die voor deze dissertatie zijn uitgevoerd, kunnen worden getypeerd als secundaire data-analyses. Bij het samenstellen van de vragenlijsten had de betrokken verhuurder volledige zeggenschap over de samenstelling van de vragenlijst. Om deze reden zijn in de enquête de huurders van SWS niet alle acht, maar slechts zeven van de acht in de vorige paragrafen gevonden thema's voorgelegd; het thema invloed zat niet in de enquête. De thema's zijn toegelicht en in sommige gevallen iets anders omschreven om voor de huurders zo duidelijk mogelijk te maken wat er bedoeld wordt. De thema's zijn in de enquête als volgt omschreven:

Gemak: gemakkelijk wonen. Dit thema bevat diensten die het leven en het wonen vergemakkelijken en veraangename. Zo kan men denken aan diensten die werk in en om de woning uit handen nemen.

Veiligheid: Dit thema bevat diensten die de veiligheid in en om het huis bevorderen. Zo kan men denken aan diverse veiligheidspakketten in en om de woning.

(Keuze)vrijheid: aanpassing woning. Dit thema bevat diensten die huurders de mogelijkheid geven om hun woning naar eigen smaak en vrijheid te kunnen aanpassen en inrichten. Men kan daarbij denken aan vrije keuze van een nieuwe keuken of badkamer, maar ook meer vrijheid in het aanpassen van de woning.

Zekerheid: Dit thema bevat diensten die vooral gericht zijn op financiële zekerheid, maar ook diensten die de huurder ervan verzekeren dat werkzaamheden waarvoor de huurder zelf geen tijd of te weinig kennis heeft, toch worden uitgevoerd.

Zelfstandigheid: zelfstandig wonen. Dit thema bevat diensten die vooral gericht zijn op het zolang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen in de eigen woning. Zo kan men denken aan diensten die de huurder (noodzakelijk) werk in huis uit handen nemen, maar ook aan het aanbrengen van kleine aanpassingen in de woningen om de woning toegankelijk en bruikbaar te houden.

Voordeel: voordeel vaste klant. Dit thema bevat diensten die op verschillende manieren voordeel betekenen voor de huurder. Zo kan men denken aan kortingen bij winkels of een financiële beloning bij een lange bewoningsduur en dergelijke.

Gezondheid: bescherming gezondheid. Dit thema bevat diensten die huurders in staat stellen om gezondheidsproblemen binnenshuis te laten verzorgen en zo vertrek (om gezondheidsredenen) uit de woning te vertragen of helemaal te voorkomen. Men kan daarbij denken aan alarmeringssystemen, verzorging et cetera.

Een belangrijke vraag in de enquête is die waarin de respondenten wordt gevraagd hoe belangrijk de verschillende thema's voor hen zijn. De huurders konden deze vraag beantwoorden met behulp van een vijf-puntsschaal, van zeer belangrijk tot geheel niet belangrijk, zoals weergegeven in figuur 7.2.

Figuur 7.2: vraag uit de enquête waarmee het belang van de thema's is vastgesteld

D 15. In het voorafgaande deel zijn de diensten ingedeeld in verschillende thema's (1 t/m 7). Wat is voor u het belangrijkste thema waarop aanbieders hun nieuwe diensten zouden moeten richten?

Zou u voor elk thema de belangrijkheid willen aangeven?

	Ze er be lang rijk	Best be lang rijk	Neu traal	Niet zo be lang rijk	Geheel niet be lang rijk
1. <u>GEMAKKELIJK WONEN</u> <i>het wonen en leven vergemakkelijken en veraangename</i>	☐	☐	☐	☐	☐
2. <u>VEILIGHEID</u> <i>veiligheid in en om de woning</i>	☐	☐	☐	☐	☐
3. <u>AANPASSING WONING</u> <i>mogelijkheid en vrijheid om naar eigen smaak te kunnen inrichten en aanpassen</i>	☐	☐	☐	☐	☐
4. <u>ZEKERHEID</u> <i>vooral gericht op financiële zekerheid</i>	☐	☐	☐	☐	☐
5. <u>ZELESTANDIG WONEN</u> <i>gericht op het zolang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen</i>	☐	☐	☐	☐	☐
6. <u>VOORDEEL VASTE KLANT</u> <i>verschillende soorten voordelen voor de vaste klant</i>	☐	☐	☐	☐	☐
7. <u>BESCHERMING GEZONDHEID</u> <i>gedwongen vertrek (door gezondheidsredenen) vertragen of tegengaan</i>	☐	☐	☐	☐	☐

De andere belangrijke vraag is die waarin de huurders konden aangeven of ze interesse hebben in diensten rond deze verschillende thema's. In figuur 7.3 is een voorbeeld van een dergelijke vraag gegeven rond het thema gemak.

Figuur 7.3: voorbeeldvraag uit de enquête waarmee de interesse in de thema's is vastgesteld

D 1. **THEMA 1: GEMAKKELIJK WONEN**

Dit thema bevat diensten die het leven en het wonen vergemakkelijken en veraangename. Zo kunt u denken aan diensten die u werk in en om de woning uit handen nemen. In vraag D2 wordt een aantal van deze diensten genoemd.

Als u deze diensten in ogenschouw neemt, zou u dan geïnteresseerd zijn in dit thema?

☐ Ja	→ D 2
☐ Nee	→ D 3

segmentatie

Met het oog op de reeds eerder uitvoerig besproken noodzaak tot segmentatie, is in deze analyses gekeken naar enerzijds de relatie tussen enkele kenmerken van de huurders en anderzijds het belang dat wordt gehecht aan de verschillende thema's en de interesse die men heeft in diensten rond deze thema's. Uiteindelijk kunnen dan doelgroepen worden geformuleerd op basis van gelijksoortige behoeften en wensen ten aanzien van thema's rond dienstverlening.

Figuur 7.4: omvang van de klantsegmenten in de steekproef

	absoluut	%
Huishoudenssamenstelling		
alleenstaand	160	40,1
tweepersoonshuishouden	115	28,8
volledig gezin	79	19,8
eenoudergezin	45	11,3
totaal	399	100,0
Leeftijd		
jonger dan 35 jaar	119	29,0
35 - 54 jaar	124	30,2
55-74 jaar	143	34,9
ouder dan 74 jaar	24	5,9
totaal	410	100,0
Lichamelijk klachten		
ja	21	5,5
nee	363	94,5
totaal	384	100,0
Verhouding werk-vrije tijd		
fulltime	83	23,1
parttime	78	21,7
notime	198	55,2
totaal	359	100,0
Inkomen		
minder dan € 908 (fl. 2000)	109	27,4
€ 908 – 1361 (fl. 2000 – 3000)	136	34,2
€ 1361 – 1815 (fl. 3000 – 4000)	89	22,4
€ 1815 – 2269 (fl. 4000 – 5000)	42	10,6
meer dan € 2269 (fl. 5000)	22	5,5
totaal	398	100,0
Inkomensverwachting		
lager	39	9,8
normaal	308	77,0
hoger	53	13,3
totaal	400	100,0

De kenmerken die in deze analyses worden onderscheiden zijn: huishoudentypen, leeftijd oudste bewoner huishouden, het al dan niet hebben van lichamelijke klachten, de verhouding werktijd / vrije tijd, het inkomen en de inkomensverwachting. Figuur 7.4 toont de omvang van de verschillende klantsegmenten in de steekproef.

statistische methoden

De variabelen waarin het belang van de verschillende thema's wordt gevraagd, zijn van een ordinaal niveau. Er is sprake van een vijf-punts-antwoordschaal die loopt van zeer belangrijk tot geheel niet belangrijk. De variabelen waarin de interesse in diensten rond thema's wordt gemeten zijn van een nominaal meetniveau. Er is sprake van een twee-punts-antwoordschaal met als antwoorden 'ja' of 'nee'. De variabelen met de klantkenmerken zijn deels van een ordinaal meetniveau, zoals de leeftijd en het inkomen, en deels van een nominaal meetniveau, zoals huishoudenssamenstelling, wel of geen lichamelijke klachten en arbeidssituatie.

Voordat met de analyses is begonnen, zijn eerst alle records met *missing values*, met betrekking tot de vragen over het belang van thema's en de interesse in diensten rond de thema's, uit het databestand gehaald. Hierna bleef een bestand over met 412 waarnemingen. De significantie van de verschillen in interesse in diensten rond de thema's tussen de verschillende klantgroepen wordt getoetst door middel van Pearson Chi-Square ($p < 0,05$). De significantie van de verschillen in het belang dat de verschillende klantgroepen hechten aan de thema's wordt getoetst door middel van de Kruskal Wallis H test ($P < 0,05$).

7.3.2 De resultaten

In eerste instantie worden de resultaten voor de huurders als één groep bekeken. Daarna wordt per huurderskenmerk naar de resultaten gekeken om op basis hiervan uitspraken te kunnen doen in hoeverre het noodzakelijk en/of wenselijk is om het dienstenaanbod voor verschillende klantgroepen te differentiëren.

belang van de thema's en interesse in diensten rond thema's

A - alle huurders

Het thema dat voor de respondenten gemiddeld het belangrijkste is, is veiligheid. Zie figuur 7.5. Ruim 60% van de respondenten vindt dit thema zeer belangrijk en ruim 30% vindt dit thema best belangrijk. Op de tweede plaats komt het thema gemak. Dit thema wordt door ruim 39% zeer belangrijk gevonden en door bijna 42% best belangrijk. Op de derde plaats staat zelfstandigheid. Verderop in dit hoofdstuk zal blijken dat het belang van dit thema sterk afhankelijk is van leeftijd en huishoudenssamenstelling. Op de vierde plaats staat (keuze)vrijheid. Voordeel komt op de vijfde plaats. Gezondheid en zekerheid zijn de twee genoemde thema's die in relatie tot wonen ten opzichte van de andere thema's gemiddeld genomen het minst belangrijk zijn. Toch blijkt slechts zo'n 12% à 13% van de respondenten

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

deze thema's niet zo belangrijk of geheel niet belangrijk te vinden.

Figuur 7.5: het belang van de verschillende thema's

Thema N=412	Ze er be lang rijk 1	Best be lang rijk 2	Neu traal 3	Niet zo be lang rijk 4	Geheel niet be lang rijk 5	Som	Mediaan	Volgorde be lang
Veiligheid	60,2%	30,3%	6,6%	2,2%	0,7%	630	1	1
Gemak	39,1%	41,5%	13,8%	4,6%	1,0%	770	2	2
Zelfstandigheid	41,7%	29,1%	18,0%	7,8%	3,4%	832	2	3
(Keuze)vrijheid	29,4%	38,1%	20,4%	10,2%	1,9%	895	2	4
Voordeel	30,6%	36,7%	20,9%	8,0%	3,9%	898	2	5
Gezondheid	27,4%	34,2%	26,0%	8,5%	3,9%	936	2	6
Zekerheid	26,5%	32,5%	27,9%	10,0%	3,2%	951	2	7

Wordt gekeken naar de mediaan, dan blijkt alleen het thema veiligheid in de categorie zeer belangrijk te vallen. Alle andere thema's vallen in de categorie best belangrijk. Wordt gekeken naar de interesse in diensten rond de verschillende thema's (zie figuur 7.6), dan blijkt dat de grootste interesse bestaat voor diensten rond het thema voordeel. Dat is logisch. Veel mensen streven naar voordeel, omdat daar in principe geen (financieel) offer tegenover staat. Verder is men vooral geïnteresseerd in diensten rond veiligheid. (Keuze)vrijheid (bij inrichting en aanpassing woning en eigendomsvorm) komt in dit overzicht op de derde plaats. De ondervraagde huurders hebben de minste interesse in diensten die voorzien in de behoefte aan zelfstandigheid.

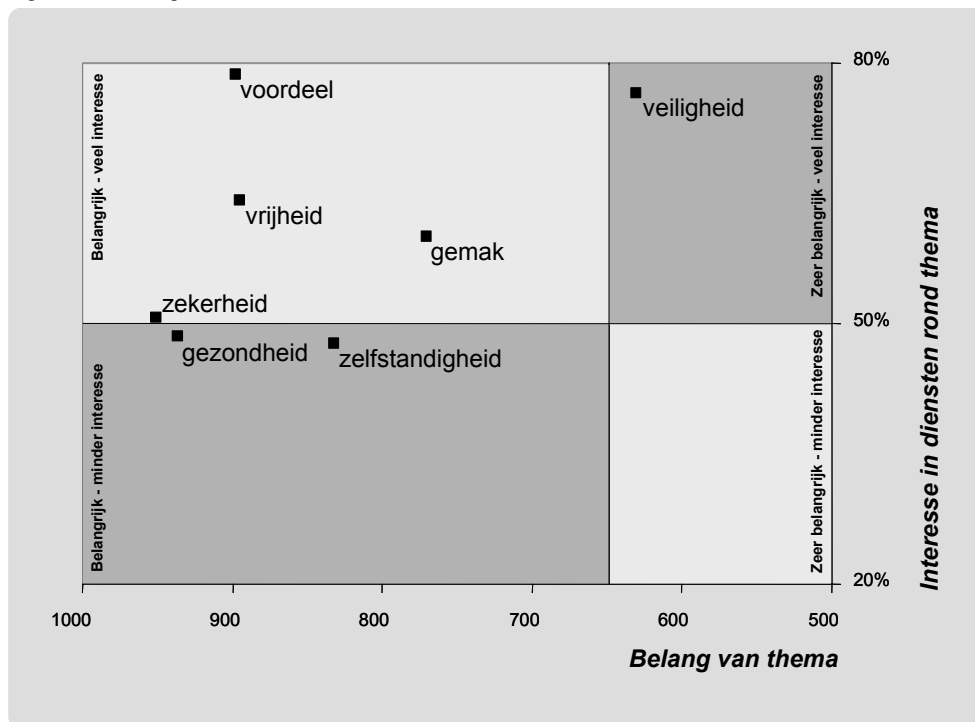
Figuur 7.6: interesse in diensten rond verschillende thema's

Thema N=412	Geïnteresseerd in diensten	Volgorde mate van interesse
Voordeel	78,6%	1
Veiligheid	76,5%	2
(Keuze)vrijheid	64,1%	3
Gemak	60,0%	4
Zekerheid	50,7%	5
Gezondheid	48,5%	6
Zelfstandigheid	47,6%	7

In figuur 7.7 worden belang en interesse gecombineerd en gevisualiseerd in een positiematrix. Daarin zijn vier kwadranten weergegeven. De thema's in kwadrant

één (rechtsboven) zijn zeer belangrijk en er is relatief veel interesse voor diensten rond dit thema.

Figuur 7.7: belang van verschillende thema's en interesse in diensten rond deze thema's



De thema's in kwadrant twee (linksboven) zijn best belangrijk en er zijn relatief veel mensen geïnteresseerd in diensten rond deze thema's. In kwadrant drie (rechtsonder) zouden de thema's kunnen staan die zeer belangrijk worden gevonden, maar waarbij relatief weinig interesse in diensten rond de thema's wordt getoond. In dit onderzoek valt echter geen enkel thema in dit kwadrant. De thema's in kwadrant vier (linksonder) worden best belangrijk gevonden, maar er is relatief weinig interesse in diensten rond deze thema's. De grenzen van de kwadranten zijn gekozen op basis van de mediaan van het belang van het thema en een interesse van 50% van de huurders in diensten rond het thema.

Uit deze figuur blijkt dat de betreffende verhuurder op de eerste plaats vooral diensten rond veiligheid zou moeten aanbieden. Er is immers veel interesse in diensten rond dit thema. Bovendien wordt het thema veiligheid zeer belangrijk gevonden. Diensten die de huurder voordeel opleveren, worden niet bijzonder belangrijk gevonden, maar zijn wel gewild. En aan de andere kant zijn diensten rond gemak en zelfstandigheid iets minder populair, maar de huurders vinden deze thema's wel iets belangrijker dan voordeel. Figuur 7.7 toont het gemiddelde voor alle huurders. Het resultaat is daardoor vanzelfsprekend erg beïnvloed door de

kenmerken van de huurders in de steekproef. Generaliseren naar andere verhuurders is daardoor riskant. In het vervolg van deze paragraaf is de significantie van verschillen tussen klantgroepen bekeken. Het generaliseren van die resultaten is minder riskant.

B - per klantsegment

Het belang van de thema's en de interesse in diensten rond sommige thema's is afhankelijk van de eigenschappen van de huurder. Om die reden worden op de volgende pagina's de effecten van eigenschappen van huurders op het belang dat men hecht aan thema's en de interesse die men heeft in diensten rond die thema's onder de loep genomen. Met behulp van de Kruskal Wallis H Test ($p < 0,05$) voor het belang en de Pearson Chi-square Test ($p < 0,05$) voor de interesse (zie appendix VI), wordt onderzocht of er significante verschillen bestaan tussen groepen huurders met verschillende eigenschappen. Achtereenvolgens worden de verschillen tussen huurders met verschillende huishoudenssamenstellingen, leeftijdscategorieën, wel of geen lichamelijke klachten, verhouding werktijd/vrije tijd, inkomenscategorieën en inkomensverwachtingen in beeld gebracht.

huishoudenssamenstelling

Wat betreft het belang van de thema's geldt dat alleen bij het thema zelfstandigheid er een significant verschil tussen de huishoudentypen bestaat. Opvallend is dat het juist de tweepersoonshuishoudens zijn en niet de alleenstaanden die dit thema het meest belangrijk vinden. Wat betreft de interesse in diensten geldt voor meer thema's dat de verschillen tussen huishoudentypen significant zijn. Voor het thema gemak zijn de verschillen in interesse in diensten significant. Vooral eenoudergezinnen blijken veel interesse te hebben (78%). De gezinnen met kinderen hebben juist de minste interesse (42%). Ook met betrekking tot (keuze)vrijheid zijn de verschillen significant. Vooral de eenoudergezinnen (76%) zijn geïnteresseerd in diensten rond dit thema. Met betrekking tot het thema zekerheid geldt dat eenoudergezinnen veel meer interesse (73%) hebben in diensten dan de andere huishoudentypen. Met betrekking tot diensten rond zelfstandigheid geldt dat gezinnen met kinderen veel minder interesse hebben in diensten dan de overige typen huishoudens (30%). Ook met betrekking tot het thema gezondheid zijn er significante verschillen. Ook hier zijn het de gezinnen met kinderen die qua interesse in diensten ver achterblijven bij de andere huishoudentypen. Voor de thema's veiligheid en voordeel geldt dat er, zowel qua belang als interesse in diensten, geen significante verschillen tussen de huishoudentypen zitten.

leeftijd

Voor het belang van de thema's geldt dat met betrekking tot gemak, (keuze)vrijheid, zelfstandigheid, voordeel en gezondheid er significante verschillen tussen leeftijdsgroepen zitten. Met betrekking tot de interesse in diensten zijn er significante verschillen bij de thema's (keuze)vrijheid, zekerheid, zelfstandigheid en

gezondheid. Het belang van het thema gemak neemt toe met het stijgen van de leeftijd. Er zit echter geen significant verschil in de interesse in diensten rond gemak. (Keuze)vrijheid is een thema dat vooral voor de huurders in de leeftijd van 36 tot 54 jaar van belang is. Dit is ook de groep die de meeste interesse heeft in diensten rond (keuze)vrijheid (77%). Het zijn vooral de huishoudens jonger dan 35 jaar die interesse hebben in diensten rond zekerheid. Het belang van het thema zelfstandig wonen neemt toe met het stijgen van de leeftijd. Hetzelfde geldt voor de interesse in diensten rond dit thema. Het thema voordeel vaste klant is voor huurders onder 35 jaar veel minder belangrijk dan voor oudere huurders. De interesse in diensten rond dit thema verschilt echter niet significant. Ook voor het belang van het thema gezondheid geldt dat deze toeneemt met het stijgen van de leeftijd. Hetzelfde geldt voor de interesse in diensten rond het thema gezondheid. Het belang van het thema veiligheid en de interesse in diensten rond dit thema is niet significant verschillend tussen de verschillende leeftijdscategorieën.

lichamelijke klachten

Met betrekking tot het belang dat aan de verschillende thema's wordt gehecht, geldt dat er significante verschillen zijn tussen huurders met en huurders zonder lichamelijke klachten met betrekking tot gemak, zelfstandigheid en gezondheid. Voor al deze thema's geldt dat de huurders met lichamelijke klachten er meer belang aan hechten. Wat betreft de interesse in diensten rond de thema's zijn er met betrekking tot geen enkel thema significante verschillen.

verhouding werktijd / vrije tijd

Qua belang dat men aan thema's hecht zijn er significante verschillen tussen de fulltime, parttime en niet (meer) werkende huurders ten aanzien van veiligheid, gemak, zelfstandigheid, voordeel en gezondheid. In alle gevallen geldt dat de huurders die fulltime werken deze thema's het minst belangrijk vinden, terwijl de mensen die niet (meer) werken deze thema's het meest belangrijk vinden. Wat betreft interesse in diensten is er een significant verschil met betrekking tot het thema gemak. Opvallend is dat juist de mensen met minder vrije tijd meer interesse hebben in deze diensten. Wat betreft het thema (keuze)vrijheid is er een significant verschil tussen verschillende groepen. De niet (meer) werkenden hebben significant minder interesse in diensten rond dit thema dan de andere groepen. Wat betreft het thema zekerheid hebben huurders die (niet) meer werken significant minder interesse in diensten rond dit thema. Voor diensten rond het thema zelfstandigheid geldt het omgekeerde. Daar willen huurders die niet (meer) werken juist significant meer diensten afnemen dan de andere groepen. Hetzelfde geldt voor de diensten rond het thema gezondheid. Met betrekking tot het thema voordeel zijn er geen significante verschillen qua interesse in diensten.

inkomen

Qua belang dat er aan de thema's veiligheid en zelfstandigheid wordt gehecht is er sprake van een significant verschil tussen de huurders in verschillende

inkomenscategorieën. Voor beide thema's geldt dat huurders met een lager inkomen meer belang hechten aan het thema dan huurders met hogere inkomens. Met betrekking tot (keuze)vrijheid is er een significant verschil ten aanzien van de interesse in diensten rond dit thema. Deze interesse blijkt toe te nemen met het stijgen van het inkomen. Voor de interesse in diensten met betrekking tot alle andere thema's geldt dat er geen sprake is van significante verschillen tussen de inkomenscategorieën.

inkomensverwachting

Met betrekking tot de thema's veiligheid, zelfstandigheid, voordeel en gezondheid is er een significant verschil tussen de groepen met een verschillende inkomensverwachting. Met betrekking tot voordeel, veiligheid en gezondheid geldt dat deze thema's het belangrijkste zijn voor huurders met een lagere inkomensverwachting. Het belang van het thema zelfstandigheid is voor huurders met een normale of met een lagere inkomensverwachting significant groter dan voor huurders met een hogere inkomensverwachting. Met betrekking tot (keuze)vrijheid en zekerheid geldt dat huurders met een hogere inkomensverwachting significant meer interesse hebben in diensten rond dit thema. Wat betreft diensten rond gezondheid heeft deze groep juist significant minder interesse dan de andere groepen. Voor alle andere thema's geldt dat er geen sprake is van significante verschillen.

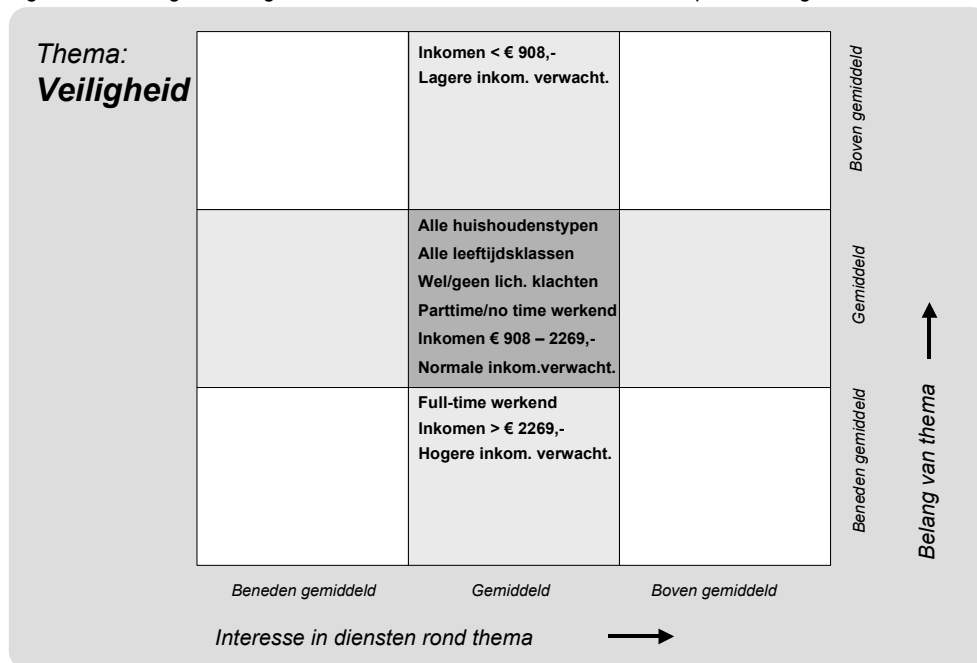
7.4 Interpretatie van de resultaten

In deze paragraaf komen de thema's nog eens uitgebreid aan de orde en wordt aangegeven in welke diensten, die onder de thema's vallen, de huurders in de verschillende klantsegmenten de meeste interesse hebben. Een significante afwijking van meer dan 10% boven of onder het gemiddelde belang (*mean rank*) van thema's of van meer dan 10% boven of onder de gemiddelde interesse in diensten rond deze thema's wordt in de volgende paragrafen benoemd. Gedetailleerde resultaten kan men vinden in appendix VI.

7.4.1 Veiligheid

Van alle thema's wordt het thema veiligheid verreweg het belangrijkste gevonden. Figuur 7.8 laat zien dat de interesse in diensten rond veiligheid weinig verschilt voor huurders uit verschillende segmenten. Wel is er een significant verschil wat betreft het belang. Huurders met een relatief laag inkomen en huurders met een lager inkomensperspectief hechten significant meer belang aan veiligheid. Voor fulltime werkenden, voor mensen met een relatief hoog inkomen en voor mensen met een hoger inkomensperspectief is veiligheid juist minder dan gemiddeld belangrijk.

Figuur 7.8: belang van veiligheid en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment

**diensten (voorzieningen) rond het thema veiligheid**

Met betrekking tot het thema veiligheid worden aan de huurders geen pure diensten aangeboden, maar wordt de huurders het aanbod gedaan bepaalde voorzieningen aan te brengen in en om de woning die bijdragen aan de behoefte aan veiligheid van de huurder. De huurders is ook gevraagd of men extra voor deze diensten/(voorzieningen) wil betalen of niet.

Figuur 7.9: interesse in diensten rond veiligheid

Dienst	Interesse	Wil ervoor betalen
Hang- en sluitwerk	66,0%	25,0%
Veiligheidspakketten voor buiten de woning	57,8%	23,8%
Alarmsysteem	45,6%	26,0%
Videofoon	31,3%	15,5%

Voor het aanbrengen van hang- en sluitwerk dat voldoet aan het politiekeurmerk bestaat de meeste interesse (66%). Slechts 25% van de huurders wil hier echter extra voor gaan betalen. De overige geïnteresseerde huurders zien het blijkbaar als een dienst die de verhuurder behoort te leveren zonder dat ervoor betaald dient te worden. Ook populair is het aanbrengen van veiligheidspakketten buiten de

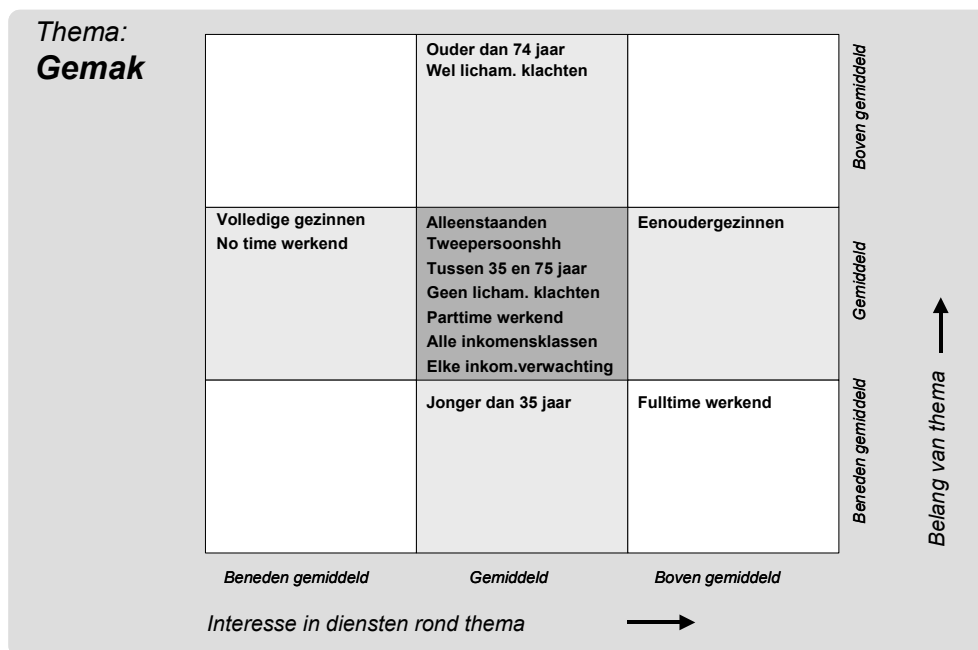
woning. Bijna 58% heeft interesse in zo'n dienst, die inhoudt dat er verlichting in achterpaden wordt aangebracht, dat de achterpaden afsluitbaar worden gemaakt et cetera. Van de genoemde diensten/(voorzieningen) rond veiligheid is de videofoon het minst populair. Nog altijd bijna een derde van de huurders heeft hierin echter interesse.

7.4.2 Gemak

Het thema gemak staat gemiddeld genomen op de tweede plaats qua belang. Wat betreft interesse in diensten staat gemak op de vierde plaats; 60% heeft interesse in gemaksdiensten.

Figuur 7.10 laat zien dat gemak vooral belangrijk is voor oudere huurders en huurders met lichamelijke klachten. Jongere huurders en fulltime werkende huurders vinden gemak juist minder belangrijk dan gemiddeld. Volledige gezinnen en huurders die niet buitenshuis werken, hebben een interesse in diensten rond gemak die minder is dan gemiddeld. Eenoudergezinnen en fulltime werkenden hebben juist een meer dan gemiddelde interesse in gemaksdiensten.

Figuur 7.10: belang van gemak en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



diensten rond het thema gemak

Bij het thema gemak konden de huurders hun interesse aangeven met betrekking tot 13 diensten. Bij negen van deze diensten is de prijs gegeven die de huurder bij

afname voor de dienst zal moeten gaan betalen. De andere vier diensten zijn, indien ze in de toekomst aangeboden zullen worden, gratis.

De meeste interesse is er in diensten die dicht bij één van de kernactiviteiten van de verhuurder liggen, namelijk het onderhoud. De mogelijkheid om ook buiten kantooruren klachten te laten verhelpen en een contract voor het overnemen van huurdersonderhoud zijn het meest populair.

Figuur 7.11: interesse in diensten rond gemak

Dienst	Gemiddelde interesse	Interesse fulltime werkenden	Interesse eenouder- gezinnen
Onderhoudsklacht. buiten kantooruren laten verhelpen (<i>gratis</i>)	46,6%	+ 19,7%	+ 17,8%
Huurdersonderhoudscontract (€ 1,40 per maand)	45,9%	+ 7,1%	+ 20,8%
Verhuisservice (<i>prijs afhankelijk van inboedel</i>)	27,4%	+ 12,4%	+ 14,8%
250 (internationale) tv-zenders (<i>gratis</i>)	25,2%	+ 14,6%	+ 10,4%
Interactieve diensten via internet (<i>gratis</i>)	23,1%	+ 16,7%	+ 10,2%
Intern (binnen een complex) bellen (<i>gratis</i>)	22,8%	+ 3,7%	+ 12,8%
Hulp in de huishouding (€ 5,70 per uur)	21,4%	+ 5,1%	- 1,4%
Boodschappenservice (€ 1,80 per keer)	12,6%	+ 4,7%	+ 3,0%
Tuinonderhoud (€ 6,80 per uur)	12,4%	- 0,4%	+ 10,0%
Maaltijdservice (€ 5,70 per maaltijd)	11,4%	+ 0,6%	- 4,7%
Was- en strijkdiensten (€ 2,30 per kg)	10,7%	+ 8,5%	+ 7,1%
Babysitdienst (€ 4,50 per uur)	6,8%	+ 0,4%	+ 11,0%
Hulp- bij administratieve zaken (€ 9,10 per uur)	4,9%	+ 2,3%	- 0,5%

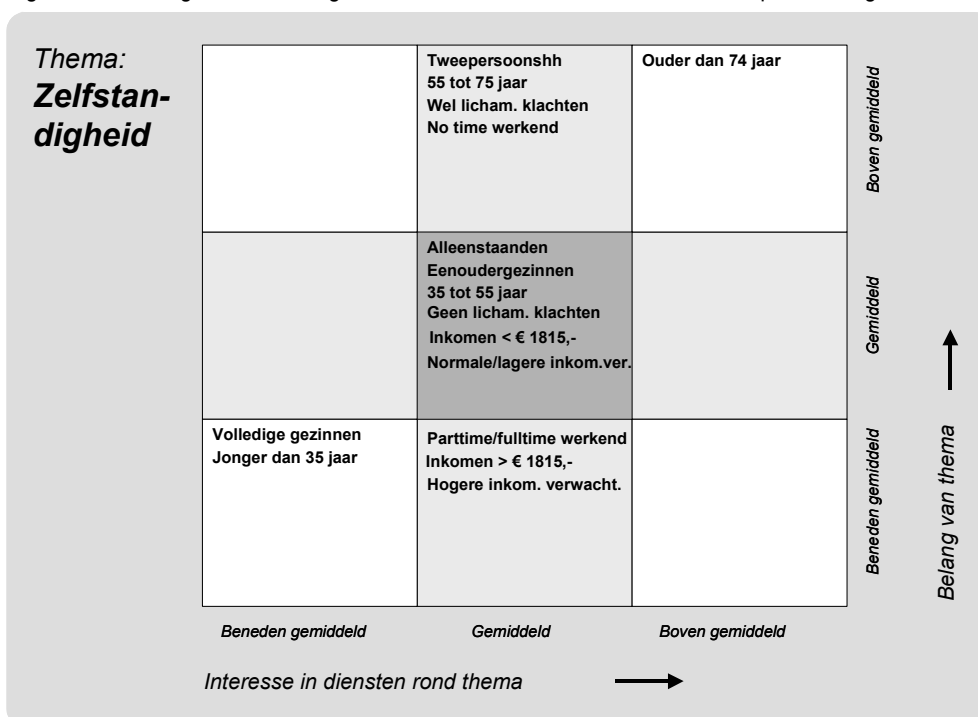
Op grote afstand van deze diensten is vervolgens de verhuisservice het meest populair. De interesse in de gratis 'glasvezeldiensten' ligt zo rond de 22% à 25%. Ook hulp in de huishouding is voor meer dan 20% interessant. Uit figuur 7.10 bleek dat eenoudergezinnen en fulltime werkenden een meer dan gemiddelde interesse hebben in gemaksdiensten. Kolom drie en vier van figuur 7.11 laten zien waar deze verschillen vooral in zitten. Voor fulltime werkenden zijn naast de gratis "glasvezeldiensten" vooral tijdbesparende diensten, zoals een verhuisservice, hulp in de huishouding en een was- en strijkservice, meer dan gemiddeld interessant. Haast vanzelfsprekend voor dit segment huurders heeft men ook veel behoefte aan de mogelijkheid om klachten buiten kantooruren te laten verhelpen. Bij de eenoudergezinnen valt op dat zij, naast de gratis 'glasvezeldiensten', de verhuisservice en mogelijkheid om klachten buiten kantooruren te laten verhelpen, vooral relatief veel interesse hebben in het huurdersonderhoudscontract, de babysitservice en het tuinonderhoud.

7.4.3 Zelfstandigheid

Het thema zelfstandigheid staat gemiddeld genomen op de derde plaats qua belang. Wat betreft interesse in diensten staat zelfstandigheid op de zevende en laatste plaats: 49% heeft interesse in diensten die bijdragen aan de behoefte om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen blijven wonen. Dit is vooral te wijten aan het

feit dat deze diensten slechts voor enkele klantsegmenten echt interessant zijn. Zo laten de resultaten in figuur 7.12 zien dat zelfstandigheid, in de lijn der verwachtingen, vooral voor senioren een issue is. Senioren boven 55 jaar vinden dit thema belangrijk. Verder blijken ook de mensen met lichamelijke klachten en mensen zonder betaald werk zelfstandigheid belangrijk te vinden. In de praktijk blijken deze segmenten voor een groot gedeelte één en dezelfde groep te zijn, namelijk de senioren. Opvallend is overigens wel dat het belang van zelfstandigheid voor tweepersoonshuishoudens groter is dan voor alleenstaanden. Wellicht komt dit doordat tweepersoonshuishoudens zich zorgen maken over de vraag of men wel zelfstandig kan blijven wanneer de partner wegvalt. De ondervraagde alleenstaanden wonen al alleen en zelfstandig en zijn wellicht meer overtuigd van het feit dat zij dit ook in de toekomst kunnen blijven doen. Wanneer wordt gekeken welke segmenten nou echt significant meer diensten rond zelfstandigheid willen afnemen, dan zijn dit eigenlijk alleen de 75-plussers.

Figuur 7.12: belang van zelfstandigheid en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



diensten rond het thema zelfstandigheid

Bij het thema zelfstandigheid konden de huurders hun interesse aangeven met betrekking tot zes diensten. Bij vier van deze diensten is de prijs gegeven die de huurder bij afname voor de dienst zal moeten gaan betalen. Voor de andere twee

diensten was een prijs niet te geven en is gevraagd of de huurders überhaupt voor deze dienst willen betalen.

Het seniorenpakket, ook wel oppluspakket genoemd, is het meest populair. Van alle huurders heeft 32% hierin interesse. Het oppluspakket is een pakket voorzieningen in de woning die deze wat geschikter voor ouderen maakt. Men kan hierbij denken aan verhoogde toiletten, beugels in de badkamer, thermostaatkranen et cetera. Onder 75-plussers ligt de interesse voor deze dienst zelfs op ruim 58%. Hulp in de huishouding wordt in het kader van zelfstandigheid ook vaak genoemd als dienst die men zou willen afnemen. Van alle huurders geeft ruim 27% aan interesse te hebben; bij de 75-plussers ligt dit percentage op bijna 41%. Ten slotte heeft bijna 26% van alle huurders interesse in bijzonder vervoer; bij de 75-plussers ligt dit percentage op zo'n 58%.

Figuur 7.13: interesse in diensten rond zelfstandigheid

Dienst	Gemiddelde interesse	Wil ervoor betalen	Interesse 75-plusser	Wil ervoor betalen
Seniorenpakket	31,6%	12,4%	+ 26,7%	+ 12,6%
Hulp in de huishouding (€ 5,70 per uur)	27,4%		+ 14,3%	
Bijzonder vervoer	25,7%	17,2%	+ 32,4%	+ 24,5%
Boodschappenservice (€ 1,80 per keer)	18,7%		+ 2,1%	
Maaltijdservice (€ 5,70 per maaltijd)	16,5%		- 4,0%	
Was- en strijkdiensten (€ 2,30 per kg)	15,3%		+ 1,4%	

7.4.4 (Keuze)vrijheid

Het thema (keuze)vrijheid (bij het aanpassen van de woning en met betrekking tot de eigendomsvorm) staat gemiddeld genomen op de vierde plaats qua belang. Wat betreft interesse in diensten staat dit thema op de derde plaats; 64% van de ondervraagde huurders heeft interesse in diensten rond dit thema.

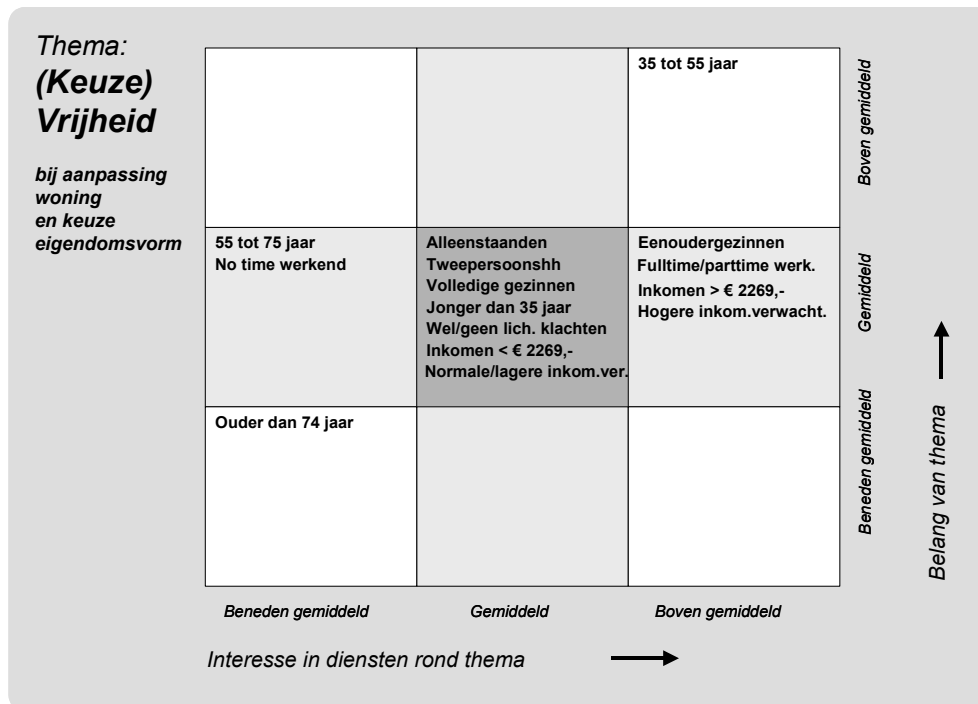
Figuur 7.14 laat zien dat huurders in de leeftijd van 35 tot 55 jaar een bovengemiddeld belang hechten aan het thema en bovendien een bovengemiddelde interesse tonen in de diensten. Eenoudergezinnen, fulltime en parttime werkende huurders, huurders met een relatief hoog inkomen en huurders met een hogere inkomensverwachting hebben een bovengemiddelde interesse in diensten rond dit thema; het belang dat zij aan het thema hechten is echter wel gemiddeld. Huurders ouder dan 74 jaar hechten weinig waarde aan dit thema en hun interesse in diensten rond dit thema is ook beneden het gemiddelde.

diensten rond het thema (keuze)vrijheid

Bij het thema (keuze)vrijheid konden de huurders hun interesse aangeven met

betrekking tot drie diensten. Bij één van deze diensten is de prijs gegeven die de huurder bij afname van de dienst zal moeten gaan betalen. Bij de andere twee diensten gaat het direct om het bieden van keuzevrijheid. Hiervoor wordt geen prijs gevraagd.

Figuur 7.14: belang van (keuze)vrijheid en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



In de diensten die direct met het bieden van keuzevrijheid te maken hebben is de interesse het grootst. Ruim 58% van de ondervraagde huurders wil meer vrijheid bij de aanpassing van de woning. Men moet dan bijvoorbeeld denken aan het aanbrengen van een andere keuken of een andere inrichting van de badkamer en een versoepeling van de regels met betrekking tot het terug brengen in de oorspronkelijke staat en de mogelijkheid tot coöptatie.

Figuur 7.15: interesse in diensten rond (keuze)vrijheid

Dienst	Gemiddelde interesse	Interesse 36-55 jarigen	Interesse eenouder-gezinnen	Interesse full/parttime werkenden	Interesse hoge inkomens
Vrijheid tot woningaanpassing	58,3%	+ 7,8%	+ 8,4%	+ 10,6%	+ 28,1%
Keuze uit eigendomsvormen	46,1%	+ 11,2%	+ 11,7%	+ 18,5%	+ 31,2%
Advies bij woningaanpassing (€ 9,10 per uur)	24,3%	+ 3,9%	+ 4,6%	+ 3,7%	+ 3,0%

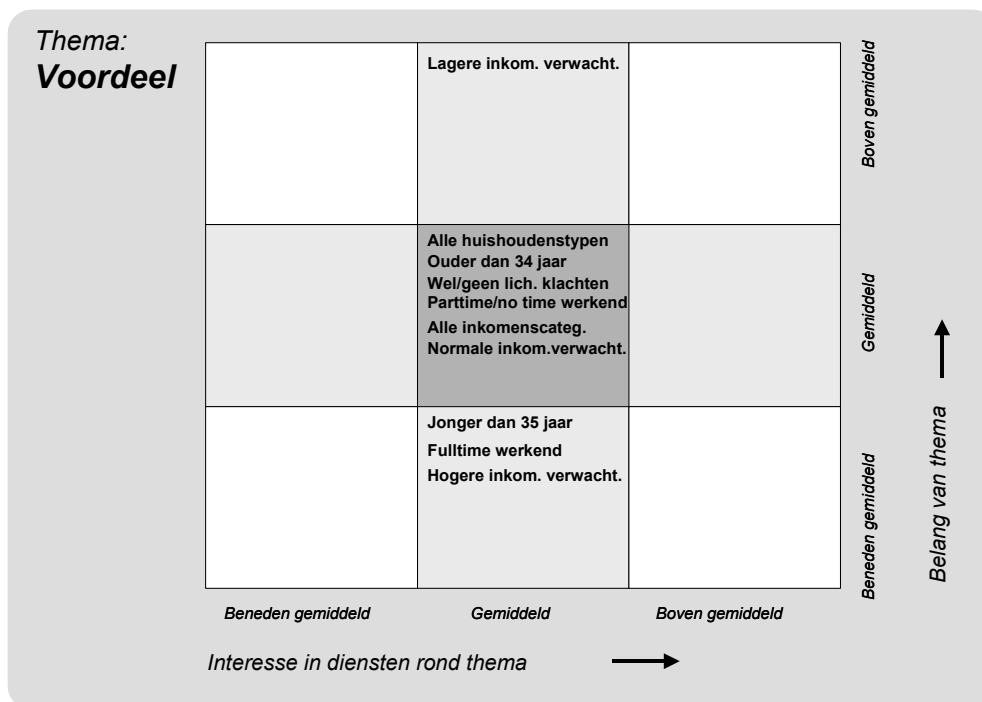
Met name onder de huishoudens met een relatief hoog inkomen ligt dit percentage nog fors (meer dan 28%) hoger. De vrije keuze om op elk gewenst moment de eigendomsvorm van de woning waarin men woont te kunnen wijzigen spreekt ruim 46% van de ondervraagde huurders aan. Ook hier ligt dit percentage onder de huurders met een hogere inkomen aanzienlijk hoger dan het gemiddelde.

7.4.5 Voordeel

Het thema voordeel staat gemiddeld genomen op de vijfde plaats qua belang. Wat betreft interesse in diensten staat dit thema op de eerste plaats; 79% van de ondervraagde huurders heeft interesse in diensten die hen voordeel bieden.

Figuur 7.16 laat zien dat huurders met een lagere inkomensverwachting een bovengemiddeld belang hechten aan het thema voordeel. Hun interesse voor diensten rond voordeel wijkt echter niet significant af van het gemiddelde. Huishoudens jonger dan 35 jaar, huurders die fulltime werken en huurders met een hogere inkomensverwachting hechten minder dan gemiddeld belang aan voordeel.

Figuur 7.16: belang van voordeel en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



diensten rond het thema voordeel

Bij het thema voordeel konden huurders hun interesse aangeven met betrekking

tot drie diensten. Al deze diensten zijn vanzelfsprekend gratis en moeten de huurders juist financieel voordeel bieden.

Figuur 7.17: interesse in diensten rond voordeel

Dienst	Gemiddelde interesse
Woonduurbeloning	77,2%
Klantenkaart	69,7%
Spaarregeling	52,9%

Woonduurbeloning is een dienst waarin ruim 77% van de ondervraagde huurders geïnteresseerd is. Ook in de klantenkaart (70%) en de spaarregeling (53%) zijn relatief veel huurders geïnteresseerd.

7.4.6 Gezondheid

Het thema gezondheid staat gemiddeld genomen op de zesde plaats qua belang. Ook wat betreft interesse in diensten staat dit thema op de zesde plaats; 49% van de ondervraagde huurders heeft interesse in diensten die een bijdragen leveren aan de gezondheid van de huurders.

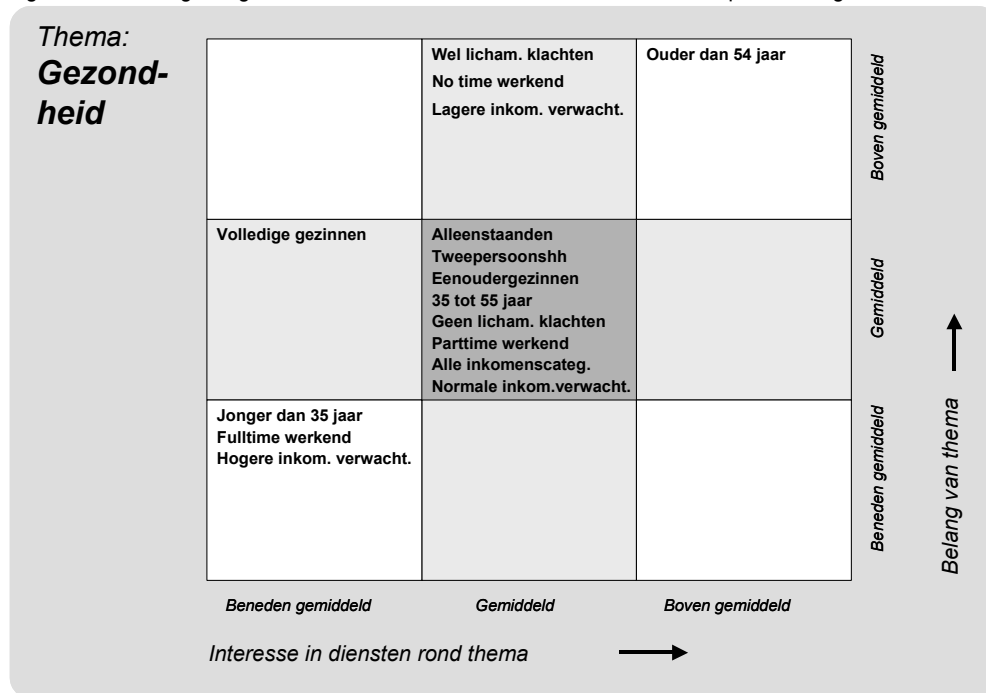
Figuur 7.18 laat zien dat huurders ouder dan 54 jaar een bovengemiddeld belang hechten aan diensten rond gezondheid; zij zijn bovendien bovengemiddeld geïnteresseerd in diensten rond gezondheid. Huurders met lichamelijke klachten, huurders die niet (meer) werken en huurders met een lagere inkomensverwachting hechten wel een bovengemiddeld belang aan diensten rond gezondheid; hun interesse in diensten rond dit thema is echter gemiddeld. Huurders jonger dan 35 jaar, huurders met een fulltime baan en huurders met een hogere inkomensverwachting hechten een belang aan het thema gezondheid dat beneden het gemiddelde ligt; hun interesse in diensten rond dit thema is ook significant minder dan gemiddeld. Volledige gezinnen met kinderen hechten een gemiddeld belang aan diensten rond dit thema; hun interesse in diensten is echter significant beneden het gemiddelde.

diensten rond het thema gezondheid

Bij het thema gezondheid konden de huurders hun interesse aangeven met betrekking tot vier diensten. Het geven van een prijsindicatie voor deze diensten was niet mogelijk, daarom is de huurders gevraagd aan te geven of zij überhaupt voor deze diensten zouden willen betalen.

Van de voorgelegde diensten zijn de huurders gemiddeld genomen het meest geïnteresseerd in sociaal medische alarmering: 43%. Slechts de helft van de geïnteresseerden is echter bereid voor deze dienst te gaan betalen. Bij de 55-plussers ligt het percentage geïnteresseerden zo'n 15% hoger.

Figuur 7.18: belang van gezondheid en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



Medische zorg staat wat betreft interesse op de tweede plaats (38%). Onder de 55-plussers ligt dit percentage op zo'n 49%. De dienst die de huurders meer sociale contacten moet opleveren heeft de interesse van 22% van de huurders. Het is daarmee de gezondheidgerelateerde dienst waarvoor de minste interesse bestaat.

Figuur 7.19: interesse in diensten rond gezondheid

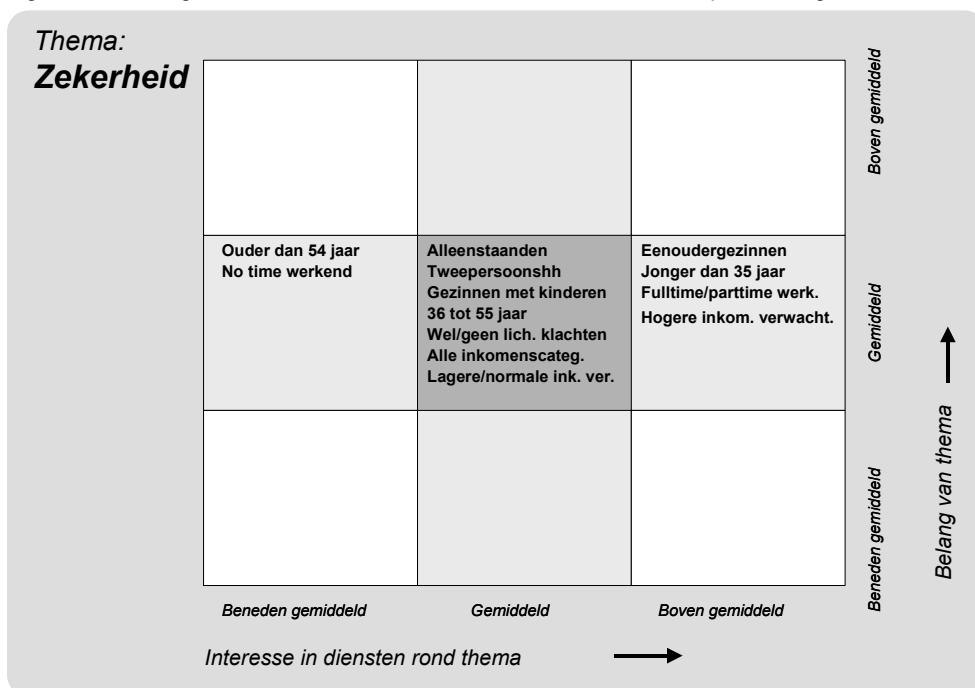
Dienst	Gemiddelde interesse	Wil ervoor betalen	Interesse 55-plussers	Wil ervoor betalen
Sociaal-medische alarmering	43,4%	22,8%	+ 14,7%	+ 6,5%
Medische zorg	37,6%	19,7%	+ 10,9%	+ 1,9%
Verpleging	31,6%	18,7%	+ 12,1%	+ 2,9%
Sociaal contact	22,3%	8,7%	+ 5,8%	- 0,9%

7.4.7 Zekerheid

Het thema zekerheid staat gemiddeld genomen op de zevende plaats qua belang. Wat betreft interesse in diensten staat dit thema op de vijfde plaats; 51% van de ondervraagde huishoudens heeft interesse in diensten die bijdragen aan de

behoefte aan zekerheid. Figuur 7.20 laat zien dat geen enkel klantsegment een bovengemiddeld belang hecht aan dit thema. Wat betreft de interesse in diensten zijn er wel significante afwijkingen van het gemiddelde te constateren. Huurders ouder dan 54 jaar en niet-werkende huurders hebben hier significant minder interesse in dan gemiddeld. Aan de andere kant is de interesse voor diensten rond zekerheid significant boven het gemiddelde bij eenoudergezinnen, huurders jonger dan 35 jaar, fulltime werkenden, parttime werkenden en huurders met een hogere inkomensverwachting.

Figuur 7.20: belang van zekerheid en interesse in diensten rond dit thema per klantsegment



diensten rond het thema zekerheid

Met betrekking tot het thema zekerheid konden de huurders hun interesse aangeven met betrekking tot zeven diensten. Bij drie van deze diensten is de prijs gegeven die de huurder bij afname voor de dienst zal moeten gaan betalen. Voor de vier overige diensten zal de huurder in principe niet extra hoeven te betalen. Onder het thema zekerheid staan enkele diensten die ook bij het thema gemak staan. Dit komt omdat de verhuurder wiens huurders zijn geënquêteerd, ook de zekerheid dat werkzaamheden worden gedaan waar men zelf niet aan toe komt, tot het thema zekerheid rekent.

Huurvast is de dienst die bij de meeste huurders de interesse wekt; bijna 45% van de ondervraagde huurders is geïnteresseerd. Onder eenoudergezinnen ligt dit percentage nog 17% hoger; onder fulltime en parttime werkenden zo'n 10%. Het

huurdersonderhoudscontract staat op de tweede plaats: bijna 39% is geïnteresseerd. Bij de eenoudergezinnen ligt dit percentage zelfs op 60%. Op de derde plaats staan de verzekeringspakketten. Bijna 38% van de ondervraagde huurders is hierin geïnteresseerd. Bij de eenoudergezinnen ligt dit percentage zo'n 16% hoger; bij de huurders jonger dan 35 jaar en de part- en fulltime werkenden allen zo'n 10% hoger.

Figuur 7.21: interesse in diensten rond zekerheid

Dienst	Gemiddelde interesse	Interesse eenouder- gezinnen	Interesse huurders tot 35 jaar	Interesse full/parttime werkenden	Interesse hoge inkomens verwachting
Huurvast	44,9%	+ 17,3%	+ 5,5%	+ 10,4%	+ 4,2%
Huurdersonderhoudscontract (€ 1,40 per maand)	38,6%	+ 21,4%	+ 5,1%	+ 9,2%	+ 8,6%
Verzekeringspakketten	37,6%	+ 15,7%	+ 10,1%	+ 9,0%	+ 3,9%
Verzekerd kopen	31,8%	+ 24,8%	+ 17,6%	+ 16,0%	+ 12,6%
Koophuur	30,3%	+ 16,4%	+ 11,3%	+ 15,0%	+ 9,3%
Hypotheekbemiddeling (€ 9,10 per uur)	15,0%	+ 9,4%	+ 10,4%	+ 9,2%	+ 5,8%
Hulp- bij administratieve zaken (€ 9,10 per uur)	7,5%	+ 1,4%	+ 0,1%	+ 2,4%	- 3,7%

Ook voor verzekerd kopen en koophuur geldt dat de interesse voor deze diensten gemiddeld boven de 30% ligt en dus vrij aanzienlijk is. De interesse van de eenoudergezinnen, de huurders tot 35 jaar, de full- en parttime werkenden en de huishoudens met hogere inkomensverwachtingen ligt bij beide diensten telkens fors boven het gemiddelde. Opvallend hierbij is de interesse van eenoudergezinnen in verzekerd kopen. De interesse van dit huurderssegment ligt op 57% ten opzichte van een gemiddelde van 32%.

7.5 Implicaties voor de verhuurder

Woningverhuurders hebben weinig aanknopingspunten voor diensten waarmee zij in de nabije toekomst hun totale product zouden kunnen uitbreiden. Het is vaak een proces van *trial and error* waarbij de keuze voor een bepaalde dienst vooral gebaseerd is op wat door andere verhuurders reeds wordt aangeboden. In dit hoofdstuk zijn handvaten gegeven voor de uitbreiding van het dienstenaanbod, door thema's te introduceren die zijn afgeleid van de woonbehoeften van huurders en van belangrijke waarden uit onze westerse maatschappij. In dit hoofdstuk is getoond welke thema's verschillende klantsegmenten belangrijk vinden en rond welke thema's zij diensten zouden willen afnemen. De thema's die in dit hoofdstuk zijn geïntroduceerd zijn veiligheid, gemak, zekerheid, vrijheid, zelfstandigheid, gezondheid en voordeel. Op basis van de resultaten van de bovenstaande paragrafen mag men concluderen dat verhuurders op de eerste plaats hun product zouden kunnen uitbreiden met diensten die de veiligheid van de huurder verhogen. Het thema veiligheid wordt belangrijk gevonden. Bovendien zijn veel huurders uit alle klantsegmenten geïnteresseerd in de afname van diensten rond dit thema.

Vooral in het aanbrengen van extra veilig hang- en sluitwerk is de interesse groot. Gemak staat op de tweede plaats qua belang, maar wat betreft de interesse in diensten rond gemak staat dit thema op de vierde plaats. Vooral de senioren ouder dan 74 jaar vinden gemak bovengemiddeld belangrijk. Het zijn echter vooral eenoudergezinnen en fulltime werkenden die bovengemiddeld geïnteresseerd zijn in diensten rond gemak. Het meest populair zijn het verhelpen van storingen buiten kantooruren en een huurdersonderhoudscontract. Het thema (keuze)vrijheid staat qua belang van het thema op de vierde plaats; wat betreft de interesse in diensten rond vrijheid staat dit thema op de derde plaats. Huurders in de leeftijd 35 tot 55 jaar hebben een bovengemiddelde interesse in diensten rond dit thema, bovendien hechten zij er een bovengemiddeld belang aan. Ook eenoudergezinnen, parttime en fulltime werkenden, huurders met een relatief hoog inkomen en huurders met een hogere inkomensverwachting zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in diensten rond vrijheid. Populaire diensten zijn de vrijheid om de woning naar eigen inzicht en smaak aan te passen en de vrijheid om op elk gewenst moment de eigendomsituatie van de woning te kunnen wijzigen. Zekerheid is het thema dat voor de huurders gemiddeld genomen het minst van belang is. Ook wat betreft de interesse in diensten rond de thema's, komt zekerheid pas op de vijfde plaats (van de zeven). Eenoudergezinnen, huurders in de leeftijd tot 35 jaar, fulltime en parttime werkenden en huurders met een hogere inkomensverwachting zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in diensten rond zekerheid. Vooral geïnteresseerd is men in huurvast, het huurdersonderhoudscontract en verzekeringspakketten. Voordeel is het thema waarin de meeste interesse in diensten bestaat. Qua belang staat het thema voordeel pas op de vijfde plaats (van de zeven). Voordeel is vooral belangrijk voor huurders met een lagere inkomensverwachting. Woonduurbeloning is de meest populaire dienst, maar ook een klantenkortingskaart en een spaarregeling zijn populair. Het thema zelfstandigheid is vooral belangrijk voor senioren. Opvallend is dat dit thema voor tweepersoonshuishoudens belangrijker is dan voor alleenstaanden. Hoewel het thema voor alle senioren belangrijk is, zijn het toch alleen de 75-plussers die significant meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn in de afname van diensten rond zelfstandigheid. Diensten waarin men vooral geïnteresseerd is, zijn senioren(opplus)pakketten, bijzonder vervoer en hulp in de huishouding. Ook het thema gezondheid is vooral voor senioren van belang. Huurders ouder dan 54 jaar hebben bovendien een bovengemiddelde interesse in diensten rond het thema gezondheid. De diensten waarin men de meeste interesse heeft, zijn sociaal medische alarmering en medische zorg aan huis.

Naast de keuze voor een dienst op basis van de mate waarin er behoefte aan is, moet een verhuurder ook afwegen of deze dienst een duidelijke relatie heeft met de kerndienst. Hoe zwakker de relatie, hoe groter de kans dat de dienst niet zal aanslaan.

Nadat in dit hoofdstuk handvatten zijn aangereikt voor de uitbreiding van het dienstenaanbod, worden in hoofdstuk acht de belangrijkste factoren benoemd die een rol spelen bij het ontwikkelen, implementeren en managen van diensten en bij het creëren van de juiste organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten.

8

Nieuwe diensten in de organisatie

**Het ontwikkelen, implementeren en managen van diensten
en de organisatorische randvoorwaarden voor succes**

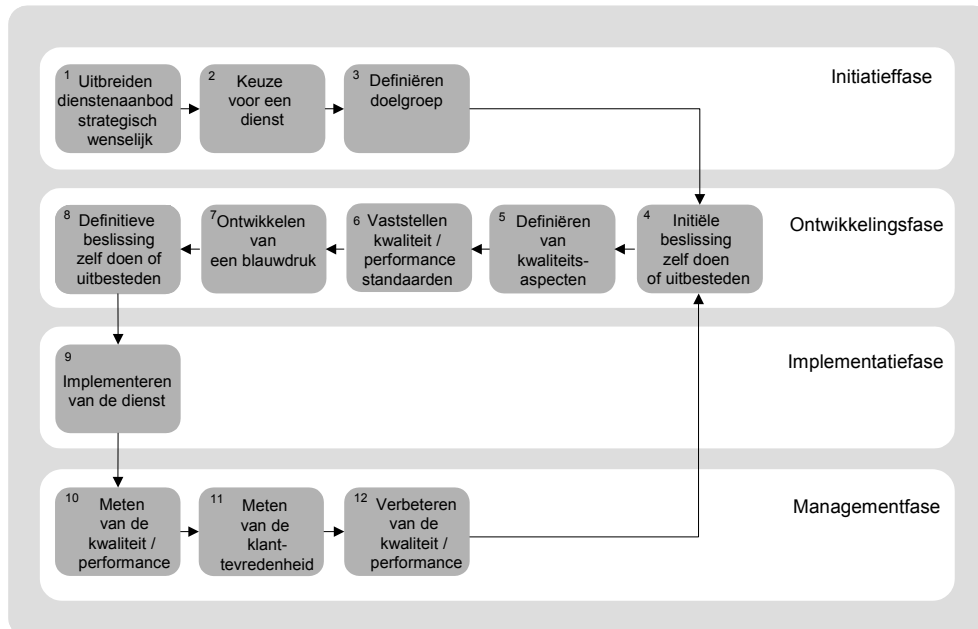
8.1 Inleiding

Wanneer op basis van analyses, zoals die in hoofdstuk zes zijn beschreven, blijkt dat het vanuit strategisch oogpunt zinvol is om additionele diensten te gaan aanbieden en men op basis van analyses, zoals beschreven in hoofdstuk zeven, weet welke diensten dat dan zouden moeten zijn en voor welke doelgroep(en), dan moeten er een aantal fases worden doorlopen, voordat de dienst uiteindelijk met succes aan de huurder aangeboden kan worden en de dienst vervolgens blijft voldoen aan de wensen van de verhuurder. Na de fase waarin het initiatief voor de nieuwe dienst wordt genomen, kunnen in hoofdlijnen nog drie fasen worden onderscheiden: de ontwikkelingsfase, de implementatiefase en de managementfase van de dienst. Binnen deze drie fasen moeten een aantal stappen worden doorlopen, voordat er sprake kan zijn van succesvolle dienstverlening. Deze stappen worden weergegeven in figuur 8.1.

In paragraaf 8.2 wordt kort ingegaan op de drie beslissingen die in de initiatieffase van nieuwe diensten dienen te worden genomen. In paragraaf 8.3 komen de stappen tijdens de ontwikkelingsfase van een nieuwe dienst aan de orde. In paragraaf 8.4 wordt ingegaan op de implementatie van de dienst en in paragraaf 8.5 komt de managementfase aan de orde. De stappen vijf, zes, zeven en negen tot en met twaalf in figuur 8.1 zijn gebaseerd op Ramaswamy (1996). De activiteiten die Ramaswamy per stap noemt, worden in de betreffende paragrafen beschreven en vertaald naar de situatie van woningverhuurders.

Naast de ontwikkeling, de implementatie en het management van de specifieke dienst, dient ook de organisatie aan een aantal voorwaarden te voldoen, wil er sprake kunnen zijn van succesvolle dienstverlening. In dat kader spelen de relaties tussen de interne dienstverlening, het functioneren van de medewerkers en de kwaliteit van de dienst, zoals deze ook in de *service-profit-chain* zijn weergegeven, een doorslaggevende rol. Ook de *integrated efforts*, oftewel de interfunctionele samenwerking (zie paragraaf 3.3) binnen de organisatie om de klant waarde te bieden, is in dit kader van belang. Ook deze aspecten komen in dit hoofdstuk aan de orde en wel in paragraaf 8.6. In paragraaf 8.7 worden de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk nog eens op een rij gezet.

Figuur 8.1: de stappen in de initiatief-, ontwikkelings-, implementatie- en managementfase



Bron: Ramaswamy (1996), bewerking auteur

8.2 Het initiatief tot nieuwe diensten (stap 1 t/m 3)

Wanneer op basis van analyses, zoals deze in hoofdstuk zes zijn besproken, tot de conclusie wordt gekomen dat het aanbieden van één of meerdere nieuwe diensten vanuit strategisch oogpunt wenselijk is, dan is de volgende stap het bepalen welke dienst(en) dat zouden moeten zijn en wie de doelgroep is. Om dit te bepalen kunnen analyses worden gebruikt, zoals besproken in hoofdstuk zeven. De keuze voor een nieuw aan te bieden dienst hangt meestal samen met de beoogde doelgroep, zodat de stappen twee en drie uit figuur 8.1 veelal integraal worden doorlopen.

8.3 De ontwikkeling van de nieuwe dienst (stap 4 t/m 8)

Na het initiatief tot het aanbieden van de nieuwe dienst, is de volgende stap het ontwikkelen van de nieuwe additionele dienst. De ontwikkeling van een nieuwe dienst kan vaak worden gekarakteriseerd als een proces van *trial and error* (Shostack 1984). Het is echter belangrijk dat de dienst gestructureerd en volgens een aantal duidelijke stappen wordt ontwikkeld. Dit moet ervoor zorgen dat de dienst optimaal voorziet in de behoeften van de klant en men moet voorkomen dat

er tijdens het verlenen van de dienst gebeurtenissen plaatsvinden die bij de klant en/of medewerker tot ontevredenheid leiden of die het dienstverleningsproces onnodig kostbaar maken.

Ramaswamy (1996) onderscheidt in de ontwerpfase vier stappen: het definiëren van kwaliteitsaspecten, het vaststellen van de kwaliteit/performance standaards, het genereren en evalueren van ontwerpconcepten en het ontwikkelen van een blauwdruk (een in detail uitgewerkt ontwerp). In dit hoofdstuk wordt het genereren en evalueren van concepten niet als aparte stap beschreven. Het genereren en evalueren van alternatieven wordt als een activiteit beschouwd die door alle stappen heen uitgevoerd dient te worden. Wel zeer belangrijk in de situatie van woningverhuurders, maar in de stappen van Ramaswamy niet expliciet genoemd, is het nemen van de beslissing: de dienst zelf aan te gaan bieden of het aanbieden van de dienst uit te besteden. Deze activiteit wordt hier wel expliciet als twee aparte stappen besproken: een initiële beslissing (stap 4) en een definitieve beslissing (stap 8). De genoemde stappen in de ontwikkelingsfase komen hieronder aan de orde.

stap 4: de initiële beslissing 'zelf aanbieden of uitbesteden'

Voordat een verhuurder het ontwikkelingstraject inzet, dient hij zich af te vragen of hij de intentie heeft om de dienst zelf te gaan aanbieden of om de dienst uit te besteden.

Volgens Greaver (1999) kunnen er voor organisaties veel redenen zijn om diensten uit te besteden. Zo kunnen organisatorische redenen, redenen ter verbetering van de kwaliteit, financiële redenen, inkomstenredenen en kostenredenen worden onderscheiden. Per type worden door Greaver (1999) enkele voorbeelden gegeven.

organisatorische redenen

- het verbeteren van de effectiviteit van de organisatie door uitsluitend te doen waar men goed in is;
- het vergroten van de flexibiliteit om tegemoet te kunnen komen aan veranderende omstandigheden, vraag naar goederen, diensten en technologieën;
- het verbeteren van het management en de controle;
- het verbeteren van het risicomanagement.

redenen ter verbetering van de kwaliteit

- het vergroten van de waarde van het product voor de klant en de klanttevredenheid;
- het verbeteren van de operationele performance;
- het verkrijgen van expertise, bekwaamheid en technologieën die men anders niet tot zijn beschikking zou hebben;
- het verkrijgen van innovatieve ideeën;
- het verbeteren van de geloofwaardigheid en het imago door te worden geassocieerd met superieure externe dienstverleners.

financiële redenen

- het reduceren van investeringen in diensten en het vrij maken van *resources* voor andere doelen;
- het genereren van geld door diensten naar de externe dienstverlener te verplaatsen.

inkomstenredenen

- het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten via het netwerk van de externe dienstverlener;
- het versnellen van uitbreiding van het dienstenaanbod door het implementeren van door de externe dienstverlener ontwikkelde capaciteit, processen en systemen;
- het uitbreiden van het dienstenaanbod in perioden waarin zo'n uitbreiding niet gefinancierd kan worden.

kostenredenen

- het terugbrengen van kosten door superieure performance van de externe dienstverlener en zijn lagere kostenstructuur;
- van vaste kosten variabele kosten maken.

Enkele van de bovengenoemde overwegingen om uit te besteden, zoals bijvoorbeeld kostenoverwegingen, zullen veelal pas gaan gelden, wanneer tijdens het ingezette ontwikkelingstraject van de dienst reeds blijkt dat het beter of voordeliger is om de dienst uit te besteden. De beslissing om 'de dienst zelf aan te bieden of deze uit te besteden' komt daarom als achtste stap in het ontwikkelingsproces nog een keer terug. Met betrekking tot een groot aantal diensten kan die keuze reeds worden gemaakt, voordat met het ontwikkelingsproces wordt gestart. Het uitbesteden van diensten door verhuurders is namelijk veelal voor de hand liggend, wanneer de diensten ver van de *core business* afstaan. Zo lijkt het voor een woningverhuurder met een eigen onderhoudsdienst voor de hand liggend om een maaltijdservice uit te besteden en een 24-uurs onderhoudsservice wellicht zelf te doen. Met name het ontbreken van deskundigheid, met betrekking tot diensten die ver van de *core business* liggen, kan een belangrijke reden zijn om uit te besteden. Ook profiteren externe dienstverleners over het algemeen van schaalvoordelen die verhuurders in veel gevallen niet hebben. Het inkopen van diensten is daardoor veelal goedkoper dan het zelf aanbieden van dergelijke diensten. Voor sociale verhuurders kan hun relatief streng afgebakende werkdomein nog een belangrijke rol spelen bij de beslissing om diensten uit te besteden. Voor sociale verhuurders geldt namelijk dat zij diensten die geen relatie hebben met 'het wonen' niet mogen aanbieden. Zo mogen sociale verhuurders zelf geen zorgdiensten leveren, maar mogen ze bijvoorbeeld wel zorg aan huis organiseren. In sommige situaties zijn sociale verhuurders dus wel verplicht diensten uit te besteden en alleen de rol als tussenpersoon of bemiddelaar te vervullen. Een andere mogelijkheid is het splitsen van de organisatie in een non-profit deel, met de huidige sociale doelstelling en

een profit deel, met rendement als belangrijkste doelstelling. In een dergelijke constructie kan het non-profit deel van de verhuurder de diensten 'uitbesteden' aan het profit deel van de organisatie. De keuze of het profit deel van de organisatie de diensten moet gaan aanbieden of toch ook uitbesteden, hangt weer samen met de eerder genoemde overwegingen.

Bij het uitbesteden van de diensten is het in alle gevallen wel belangrijk dat de verhuurder meeprofiteert van de door de externe dienstverlener aangeboden diensten. Hiermee wordt bedoeld dat de klanttevredenheid en het imago van het product van de verhuurder zal moeten stijgen door de diensten van de externe dienstverlener. Het is met andere woorden dus van belang dat de huurder de extern gekochte diensten wel associeert met (de kwaliteit van) de verhuurder.

stap 5: het definiëren van kwaliteitsaspecten

Voordat met het definiëren van de kwaliteitsaspecten kan worden begonnen, dient duidelijk te zijn welke dienst men wil aanbieden en voor welke doelgroep. De doelgroep kan zeer specifiek zijn, bijvoorbeeld zorgdiensten voor senioren, kan uit meerdere klantsegmenten bestaan, bijvoorbeeld een boodschappenservice voor senioren en huishoudens waarbij alle leden fulltime werken, of de doelgroep kan alle huurders bevatten, bijvoorbeeld bij een 24-uurs onderhoudsservice.

Een eerste activiteit die leidt tot het definiëren van de kwaliteitsaspecten is het vaststellen van de behoeften waarvan de klant verwacht dat de dienst ze zal bevredigen. Dit is vaak meer dan de behoefte waar de dienst zich in wezen op richt. Wanneer de 24-uurs onderhoudsservice wederom als voorbeeld wordt genomen, dan kan men de volgende behoeften benoemen die de klant zou kunnen verwachten. Op de eerste plaats verwacht de huurder dat de servicemonteurs snel ter plaatse zijn. Hij verwacht echter ook dat de klacht in één keer goed wordt verholpen, dat de reparatiewerkzaamheden niet te lang duren, dat de overlast tijdens de werkzaamheden tot het minimum beperkt blijft en dat de woning schoon en netjes weer wordt achtergelaten. Daarnaast verwacht de klant waarschijnlijk ook dat hij, door zowel de persoon waarbij hij de klacht meldt als de servicemonteur, op een vriendelijke wijze wordt geholpen.

De volgende activiteit is het specificeren van de kwaliteitsaspecten die de dienst moet bezitten om die behoeften van de klant te bevredigen. De kwaliteitsaspecten specificeren de manier waarop de organisatie verwacht in de behoeften te kunnen voorzien. In principe zouden de kwaliteitsaspecten kwantificeerbare karakteristieken moeten zijn die tevens oplossingsonafhankelijk zijn. Voor de 24-uursservice is bijvoorbeeld één van de behoeften van de huurder: een korte wachttijd tussen het melden en het verhelpen van de klacht. Het kwantificeerbare kwaliteitsaspect dat daar bij hoort, is 'het interval tussen melden van de klacht en de aankomst van de onderhoudsmonteur (in minuten)'. Voor een aantal kwaliteitsaspecten van diensten, zoals de SERVQUAL-aspecten: betrouwbaarheid, dienstbereidheid (*responsiveness*), zekerheid, empathie en tastbare zaken, is het vaak lastig deze uit te drukken in kwantificeerbare karakteristieken. Hiervoor kunnen de resultaten van uitgevoerde experimenten worden gebruikt. Zo kunnen bijvoorbeeld voor een klantenpanel enkele scenario's met verschillende vormen

van klantvriendelijkheid worden gesimuleerd, waarna het panel de verschillende scenario's kwantificeert op bijvoorbeeld een vijf-puntsschaal, lopend van een zeer hoge graad van klantvriendelijkheid tot een zeer lage graad van klantvriendelijkheid.

Een laatste activiteit binnen de stap die leidt tot het definiëren van kwaliteitsaspecten, is het inschatten van het belang van de kwaliteitsaspecten voor de klant. Om het belang van de verschillende aspecten in te schatten, kan men kijken naar het belang van aspecten van reeds aangeboden diensten, zoals in hoofdstuk vijf is gebeurd. Ook kan men door middel van een nieuwe survey of een klantenpanel, het belang van de kwaliteitsaspecten van de nieuwe dienst laten aangeven.

stap 6: het vaststellen van de kwaliteits-/performance standaarden

De eerste activiteit binnen deze stap is het identificeren van de door klanten gewenste kwaliteits- of performanceniveaus voor elk aspect. In dit kader is het van belang de relatie tussen performance en klanttevredenheid met betrekking tot de verschillende aspecten te onderzoeken. Door middel van een survey kan men achterhalen bij welk performanceniveau voor de klant het minimaal gewenste satisfactieniveau is bereikt. Dit is met andere woorden het laagste performanceniveau waarbij de klant nog net tevreden is. Dit is in feite de ondergrens van de in hoofdstuk drie beschreven *zone of indifference* (Oliver 1997). Ook belangrijk is het achterhalen van het performanceniveau dat uitstijgt boven de verwachting van de klant. Ramaswamy (1996) noemt dit niveau het *ideal performance level*. Ten slotte is de performance van de belangrijkste concurrenten op het niveau van de aspecten van belang. Dit geldt vanzelfsprekend alleen indien de concurrentie reeds een soortgelijke dienst aanbiedt. Wanneer de performance van de belangrijkste concurrenten boven het *desired performance level* ligt, dan zal het performanceniveau van de verhuurder met betrekking tot dat aspect minimaal op het niveau van de concurrentie moeten liggen (Ramaswamy 1996). *Benchmarking* is in dit kader een bruikbaar instrument voor het positioneren van de eigen performance ten opzichte van de performance van de concurrentie.

Het performanceniveau van de aspecten zal dus minimaal op het *desired* niveau van de klant moeten liggen, tenzij de performance van de belangrijkste concurrenten hoger ligt dan dat niveau. In dit geval is de performance van de concurrentie het minimum. Een verhuurder zal echter moeten streven naar een performanceniveau dat zo dicht mogelijk tegen de *ideal performance* aanzit. Hier komen echter de kosten en de vereisten qua technologie en organisatie om de hoek kijken. Hoe hoger de performance hoe hoger over het algemeen de kosten. Er zit dus altijd een plafond aan de maximaal te leveren performance dat wordt bepaald door de kosten. Zie ook de theorie over de *survival zone* in paragraaf 3.5.2.

stap 7: het ontwikkelen van een blauwdruk

Het resultaat van deze stap is een blauwdruk die gedetailleerd aangeeft hoe de

dienst wordt geleverd (de processen) en welk performanceniveau van elke component van de dienst verwacht mag worden.

Om te beginnen moeten de sleutelfuncties die noodzakelijk zijn om de dienst te kunnen leveren, worden benoemd. Met de functies worden hier de activiteiten bedoeld die uitgevoerd dienen te worden om de dienst te kunnen leveren. In het geval van de 24-uurs onderhoudsservice werd reeds genoemd: het zorgen dat de melding van de klacht voor de huurder naar tevredenheid verloopt, het zorgen dat de medewerkers naar tevredenheid binnen een bepaalde tijd ter plaatse zijn, het zorgen dat de klacht naar tevredenheid wordt verholpen, het zorgen dat de woning naar tevredenheid netjes wordt achtergelaten. Maar dit kan ook nog verder worden uitgediept tot op het niveau van het begroeten van de klant bij de melding, het registreren van de klant, het geven van informatie aan de klant et cetera.

Processen worden gecreëerd door het samenvoegen van functies in de reeks opeenvolgende activiteiten die worden uitgevoerd. Elk proces dient een verzameling van activiteiten te zijn die logischerwijs als een eenheid, als een deelproces, kunnen worden ontworpen en gemanaged. Elk dienstverleningsproces moet bovendien een input van de klant krijgen en een output produceren die zichtbaar is voor de klant. Het ontwikkelen van processen zonder input van de zijde van de klant en een bepaalde output moet worden vermeden, omdat het in zo'n geval moeilijk is om het effect van de kwaliteit van het proces op de klant te meten en te evalueren. Als gevolg daarvan kan het voorkomen dat dergelijke procesontwerpen de behoeften van de klant niet optimaal bevredigen (Ramaswamy 1996).

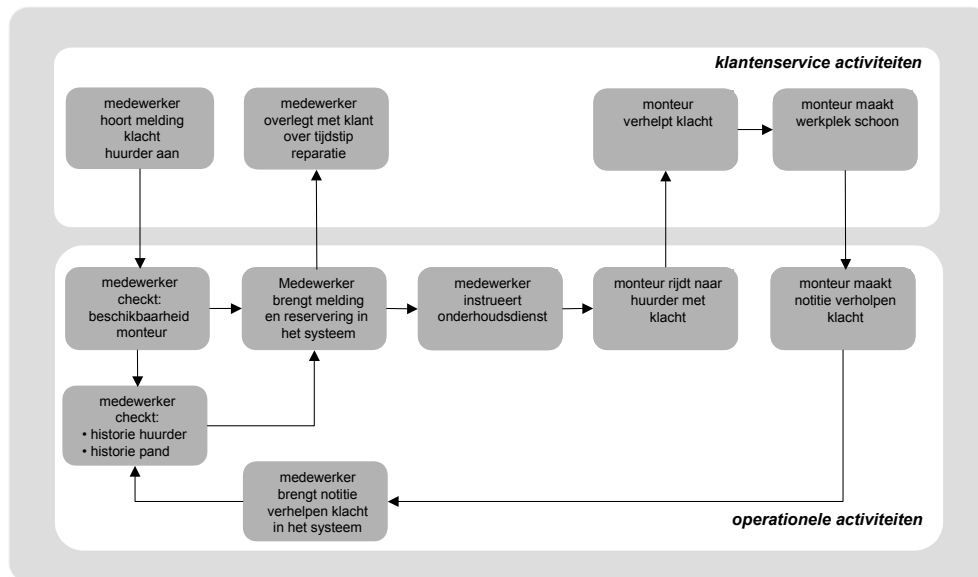
Voorbeeld: bij de 24-uurs onderhoudsservice zou men de activiteiten met betrekking tot de melding van de klacht als een deelproces kunnen beschouwen. Dat proces begint op het moment van het overgaan van de telefoon, doordat de klant belt. Vervolgens wordt de klant begroet door de medewerker van de verhuurder. Deze hoort de klacht van de klant aan, registreert deze en de klant wordt een reactie toegezegd binnen korte tijd. Deze medewerker checkt daarna de beschikbaarheid van de onderhoudsmonteur, waarna de klant wordt geïnformeerd wanneer het werk uitgevoerd zou kunnen worden. Op basis van dit overleg wordt het tijdstip bepaald. Het gesprek wordt beëindigd. Ten slotte bericht de medewerker de onderhoudsdienst van de gemaakte afspraak. Dienstverleningsprocessen bestaan uit twee typen activiteiten: de 'operationele activiteiten', die bestaan uit de stappen die genomen dienen te worden om de dienst aan de klant te kunnen leveren en de 'klantenservice activiteiten', die de persoonlijke interacties tussen klant en dienstverlener tijdens het dienstverleningsproces bevatten (Ramaswamy 1996).

Het is raadzaam om de processen aan te geven door zogenaamde flowcharts (Shostack 1984). Figuur 8.2 geeft een voorbeeld van een vereenvoudigde flowchart. Voor elk proces worden de daadwerkelijke 'klantenservice activiteiten' en de 'operationele activiteiten' apart aangegeven om te benadrukken dat het ontwerpen van het proces beide sets van activiteiten zou moeten bevatten.

Volgens Shostack is het ook raadzaam om de zogenaamde *fail points* te benoemen. Dat wil zeggen dat, op basis van eerdere ervaringen, moet worden

aangegeven op welke momenten in de processen de kans op fouten groot is. Door processen waarmee opgetreden fouten kunnen worden hersteld reeds in de ontwerpfase in te bouwen, zal de kwaliteit van het dienstverleningsproces worden verhoogd.

Figuur 8.2: voorbeeld van een flowchart (vereenvoudigd) voor een 24-uurs onderhoudsdienst



Ook stelt Shostack voor om de tijd die voor elk proces nodig is, op te nemen in de betreffende flowchart. Wanneer de activiteiten en processen binnen de dienst duidelijk zijn, kan de blauwdruk verder worden ingevuld door een specificatie van de volgende elementen (Ramaswamy 1996):

- wie de activiteiten uitvoert (systeem, interne medewerkers, externe organisatie, managers);
- de manier waarop deze activiteiten worden uitgevoerd;
- de gemiddelde performance van elke activiteit of groepen activiteiten die onder normale omstandigheden kan worden verwacht;
- de afwijkingen in de performance van elke activiteit of groepen activiteiten die onder normale omstandigheden verwacht mogen worden;
- situaties die een speciale behandeling vragen en de aard van die behandeling;
- de performance eisen van de systemen die de dienst ondersteunen;
- de data die verzameld moeten worden om elke activiteit of proces uit te kunnen voeren.

stap 8: definitieve beslissing 'zelf aanbieden of uitbesteden'

Wanneer in de initiatieffase in eerste instantie de intentie is uitgesproken om de

dienst zelf aan te gaan bieden, kan tijdens de ontwikkelingsfase altijd nog blijken dat het toch verstandiger is om de dienst uit te besteden. Het moment voordat de dienst wordt geïmplementeerd, is normaal gesproken het laatst mogelijke moment waarop men kan beslissen de dienst alsnog uit te besteden. Ook in de tweede ronde van de cyclus, dus na de meting van de kwaliteit en de satisfactie en na het uitspreken van de intentie de dienst te verbeteren, kan worden besloten de dienst alsnog uit te besteden. Het is echter vanzelfsprekend beter om vooraf de juiste keuze tussen zelfdoen of uitbesteden te maken.

8.4 Het implementeren van de dienst (stap 9)

Het succes van een dienst, hoe goed deze ook is ontworpen, is sterk afhankelijk van de effectiviteit van de implementatie. De implementatie beïnvloedt de kwaliteit van de dienst sterk. Wanneer de implementatie onafgerond, ongeorganiseerd of niet getest is, kan men er niet op vertrouwen dat de performance die van de dienst wordt verwacht ook wordt geboden. Een andere factor die het succes van een nieuw ontwikkelde dienst bepaalt, is de mate waarin de medewerkers binnen de organisatie achter het ontwerp van de nieuwe dienst staan. Dit is mede afhankelijk van het verkregen draagvlak bij de implementatie van de dienst. De implementatie is meestal het eerste moment waarop de hoofdlijnen van het ontwerp en de consequenties op detailniveau aan alle medewerkers worden gepresenteerd. Een implementatieproces dat niet als open en eerlijk wordt gezien of dat niet het personeel aanmoedigt om actief in het proces te participeren, zal alleen maar tegenstand oproepen en argwaan wekken onder de medewerkers. Onder deze omstandigheden is het uiterst moeilijk om een omgeving te creëren waarin diensten met superieure waarde voor de klant geleverd worden (Ramaswamy 1996).

De belangrijkste onderdelen van de implementatie zouden moeten worden gedecentraliseerd om betrokkenheid van medewerkers van alle delen van de organisatie aan te moedigen. Bovendien zou de implementatie aangepast moeten worden aan de cultuur binnen de organisatie. Ramaswamy (1996) onderscheidt zes stappen die binnen het implementatieproces genomen dienen te worden, waarbij voor elke stap een specifiek plan gemaakt dient te worden. Hieronder worden de implementatieplannen die Ramaswamy (1996) onderscheidt, toegelicht.

implementatieplan

Er vanuit gaande dat alle stappen binnen de implementatie intern worden doorlopen, dient de te volgen strategie te worden vastgelegd in het implementatieplan. Sommige stappen zouden eventueel ook kunnen worden uitbesteed. Het implementatieplan is het plan dat de gehele implementatie overziet en elk deelplan integreert. Het biedt het kader voor het managen van het gehele implementatieproces en geeft op elk moment een overzicht van de status van de implementatie. Het plan dient te worden uitgevoerd door een 'implementatie team'.

Dit team stuurt de implementatie aan, is verantwoordelijk voor de coördinatie van alle implementatieactiviteiten en voor het rapporteren van de voortgang aan het management. Dit team is ook de primaire link naar het ontwerpteam, om tijdens het proces nog aanpassingen te doen aan het oorspronkelijke ontwerp.

Figuur 8.3: stappen tijdens de implementatie

Stap	Planning	Uitvoering	Plek binnen organisatie
1	Plan implementatiestrategie	Coördineer implementatietaken	Productontwikkeling
2	Coördineer serviceconstructie	Construeer de dienst	Productontwikkeling
3	Ontwikkel een testplan	Test de dienst	Geselecteerde werklocatie
4	Plan regelmatige communicatie	Communiceer volgens plan met medewerkers en klanten	Werklocatie
5	Ontwikkel lancerings - en overgangsplan	Manage de veranderingen tijdens de overgang	Organisatie/ werklocatie
6	Plan het continue management van de dienst	Continue monitoring van de performance en de klanttevredenheid	Werkgroep

Bron: Ramaswamy (1996), bewerking auteur

In het implementatieplan dienen de volgende activiteiten te worden opgenomen (Ramaswamy 1996):

1. het specificeren van de doelen van elk deelplan;
2. het identificeren van de leiders van elk deelplan;
3. het coördineren van de tijdlijnen van elk deelplan;
4. het communiceren over de voortgang van de implementatie naar het management en de klanten;
5. het oplossen van onverwachte problemen tijdens de implementatie.

service constructieplan

De serviceconstructie is het grootste en meest belangrijke deelsegment van de gehele implementatie. Vanuit het serviceconstructieplan wordt de bouw van de dienst gecoördineerd. De serviceconstructie-activiteiten betreffen onder andere het produceren van de documentatie van de procedures die noodzakelijk zijn om de dienst aan te kunnen bieden, het ontwikkelen van de systemen die de dienstverlening ondersteunen en het trainen van het personeel. Het serviceconstructieplan documenteert systematisch de details van deze activiteiten en de vereisten voor planning en coördinatie om een effectieve implementatie te kunnen bewerkstelligen (Ramaswamy 1996).

testplan

Voordat de dienst op grote schaal aan de klant wordt aangeboden, is het verstandig de nieuwe dienst eerst te testen. Volgens Ramaswamy (1996) zou men de volgende karakteristieken moeten testen:

- *Volledigheid van de dienst*: bevat de dienst alle noodzakelijke onderdelen?
- *Performance van de dienst*: presteren alle processen volgens de gestelde standaarden? Zijn de afwijkingen in de performance binnen acceptabele grenzen? Zijn er aspecten van de performance die de testklanten niet tevreden stellen? Ondersteunen de faciliteiten de performance van de processen voldoende?
- *Kosten van ontwerp en implementatie*: wat zijn de kosten van de ontwikkeling en implementatie van het ontwerp?
- *Continuïteit van de processen*: stromen informatie en andere benodigdheden vlot door de processen van de dienst? Zitten er gaten in het ontwerp?
- *Integriteit van de systemen*: werken de verschillende systemen die voor de dienst worden gebruikt goed samen? Treden er vertragingen of fouten op door incompatibiliteit van de systemen?
- *Performance van de technologie*: presteert 'de techniek' die de processen ondersteunt volgens de specificaties?
- *Volledigheid van de documentatie*: zijn beschrijvingen van alle processen en functies gedocumenteerd? Zijn alle protocollen geschreven? Zijn deze protocollen eenvoudig te volgen en gemakkelijk toegankelijk?
- *Effectiviteit van de training*: zijn alle documenten, gereedschappen en hulpmiddelen die noodzakelijk zijn voor de training, aanwezig en geschikt? Levert de training de gewenste performance van de medewerkers op?

communicatieplan

Het communicatieplan geeft een overzicht van en coördineert de activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatie over de nieuwe dienst en de voortgang van de implementatie van de dienst te communiceren. Het plan specificeert wie geïnformeerd moet worden, hoe vaak en op welke manier. De communicatieactiviteiten moeten worden gepland voor twee doelgroepen: de toekomstige klanten van de dienst en de medewerkers van de organisatie die niet direct bij de implementatie betrokken zijn. Klanten moeten informatie krijgen over het bestaan van de dienst, de karakteristieken van de dienst en de wijze waarop ze de dienst kunnen afnemen. De communicatie naar de medewerkers heeft vooral als doel om vanuit de gehele organisatie steun te krijgen voor de nieuw ontwikkelde dienst (Ramaswamy 1996).

lancerings- en overgangsplan

Het moge duidelijk zijn dat het lancerings- en overgangsplan uit twee delen bestaat. Het lanceringsplan betreft de logistiek van de installatie van de nieuwe dienst in de organisatie. De installatie van de systemen op de werkplekken waar dat nodig is, de voorbereiding op die werkplekken, de trainingen van het betrokken personeel en het doorvoeren van de eventueel noodzakelijke veranderingen in de organisatiestructuur zijn enkele activiteiten die het lanceringsplan zouden moeten beschrijven. Het overgangsplan is in principe alleen relevant, wanneer de invoering van de nieuwe dienst een duidelijk andere manier van werken tot gevolg heeft. Het overgangsplan geeft aan hoe er sprake kan zijn van een vlotte overgang van de

bestaande manier van werken naar de nieuwe manier van werken waarbij de nieuwe dienst wordt aangeboden. Het overgangsplan zou ook een plan voor onvoorziene omstandigheden moeten bevatten dat aangeeft welke stappen er genomen moeten worden, wanneer de nieuwe dienst faalt (Ramaswamy 1996).

servicemanagementplan

Servicemanagement is het managen van de dienst, nadat de implementatie is afgerond en de dienst stabiel in de organisatie aanwezig is. Servicemanagement moet niet worden verward met het dagelijkse procesmanagement van de dienstverlening. Servicemanagement is veel meer strategisch van aard, met een bredere kijk op alle processen die nodig zijn om de dienst te leveren en de dienst in de markt te houden. De servicemanagementactiviteiten bevatten de systematische monitoring van de performance van de dienst, om zich er van te verzekeren dat de dienstverlening continu voldoet aan de vooraf vastgestelde performancestandaarden, en het in beeld brengen van de tevredenheid van de klant. Dit alles om aspecten van de dienst te vinden waar eventueel verbeteringen noodzakelijk zijn. Hoewel servicemanagement post-implementatie activiteiten bevat, dient al tijdens de implementatiefase een plan te worden opgesteld hoe men denkt de monitoring en verbetering van de dienstverlening vorm te geven. In paragraaf 8.5 wordt uitgebreid ingegaan op servicemanagement (Ramaswamy 1996).

8.5 Servicemanagement (stap 10 t/m 12)

Servicemanagement behelst de monitoring van de performance (of de kwaliteit) van de dienstverlening en van de klanttevredenheid en het op basis van die monitoring vinden van aanknopingspunten voor de verbetering van de dienstverlening. Slechts zelden vindt servicemanagement op het niveau van een individuele dienst plaats. Het monitoren van kwaliteit van alle externe (en soms ook interne) diensten en klanttevredenheid vindt bij veel organisaties plaats onder de noemer kwaliteitszorg. De stappen 10 tot en met 12 uit figuur 8.1, die hier tezamen servicemanagement worden genoemd, hadden dus ook de noemer kwaliteitszorg kunnen hebben. Verhuurders, zowel profit als non-profit, maken in het kader van kwaliteitszorg veelal gebruik van, door externe organisaties ontwikkelde, normeringen en managementmodellen. In deze paragraaf worden er drie behandeld: ISO-9001, KWH-label en het INK-managementmodel.

ISO-9001

ISO-9001 is een algemene standaard voor managementsystemen. De term managementsysteem verwijst naar wat een organisatie doet om haar processen of activiteiten te managen. Om echt effectief en efficiënt te zijn, kan een organisatie haar processen en activiteiten managen door er systeem in aan te brengen. Dit verzekert dat er geen belangrijke stappen worden overgeslagen en dat het voor iedereen duidelijk is wie er verantwoordelijk is voor wat, wanneer, hoe, waarom en

waar. ISO-9001 biedt een organisatie een model dat zij kunnen volgen bij het opzetten van en het werken volgens een eigen managementsysteem. Dit model bevat de onderdelen die volgens experts de *'state of the art'* zijn.

ISO-9001 is voornamelijk op *quality management* gericht. De standaard definitie van kwaliteit in ISO-9001 verwijst naar alle aspecten van een goed of dienst die gewenst zijn door de klant. *Quality management* betekent datgene wat de organisatie doet om zich ervan te verzekeren dat haar producten voldoen aan de (vaak onuitgesproken) verwachtingen van de klant. Wanneer de belangrijkste processen volgens een vast patroon verlopen, neemt de kans toe dat de klant krijgt wat hij verwacht. Procesbeheersing kan onder andere worden bereikt door:

- benoemen en meten van criteria/doelstellingen van processen;
- vastleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van allen die bij het proces zijn betrokken;
- medewerkers te laten beschikken over de juiste kennis en vaardigheden;
- ervoor te zorgen dat de noodzakelijke middelen beschikbaar zijn.

ISO-9001 richt zich vooral op de interne processen en niet zozeer op het eindresultaat van de geboden diensten. De manier waarop organisaties hun processen managen zal het eindresultaat natuurlijk wel beïnvloeden. Eén van de doelstellingen van ISO-9001 is dan ook het optimaal ontwikkelen van het leer- en verbetervermogen van een organisatie (ISO 2002).

De ISO-9001-norm benoemt eisen waaraan een organisatie moet voldoen om de processen te managen die de kwaliteit beïnvloeden. De ISO-9001-norm is aangepast voor de praktijk van de volkshuisvesting door de in 1994 door NWR en NCIV opgerichte Stichting Primaat. Corporaties die voldoen aan de eisen uit de ISO-9001-norm voor de Volkshuisvesting kunnen zich laten certificeren. Certificering wil zeggen dat de organisatie haar interne en/of externe processen dusdanig structureert dat men als erkenning daarvoor een keurmerk kan ontvangen. De werking van dit keurmerk is tweeledig. Enerzijds wordt het gebruikt als marketinginstrument om de kwaliteit van de dienstverlening aan de externe klant te communiceren. Anderzijds vormt het een stok achter de deur voor het op peil houden van de kwaliteit van deze processen. Er vindt immers frequent een controle op dezelfde processen plaats. Wanneer de processen niet meer aan de ISO-9001-norm voldoen, kan het keurmerk komen te vervallen.

KWH-Huurlabel

KWH staat voor Kwaliteitszorg Woondiensten Huursector. De afkorting geldt tegenwoordig als merknaam. Uit de naam blijkt meteen dat het een label is dat voortgekomen is uit de (sociale) woningverhuursector. Is ISO-9001 vooral gericht op de interne bedrijfsprocessen, bij het KWH-Huurlabel staan de wensen van de klant centraal. Van daaruit wordt gekeken hoe de werkwijze van woningcorporaties moet worden aangepast om de kwaliteit van haar diensten naar het gewenste niveau te tillen. Het streven is erop gericht om, geredeneerd vanuit de behoefte van de klant, aspecten van de dienstverlening te benoemen en op een dusdanige manier inhoud te geven dat een optimale kwaliteit gewaarborgd is. De

kwaliteitseisen die het resultaat waren van deze exercitie zijn door KWH samengebracht onder één noemer: het KWH-Huurlabel. Met het KWH-Huurlabel kan een corporatie de kwaliteit van haar dienstverlening verbeteren. Het KWH-Huurlabel is een keurmerk dat kwaliteitseisen bevat voor alle diensten in het verhuurproces (de hulpdiensten). Deze eisen zijn omgezet in meetbare normen. Daarmee toetst KWH of de dienstverlening voldoet aan gangbare normen en waarden die volgens KWH te vatten zijn onder noemers als: tijdigheid, duidelijkheid, redelijkheid, aanspreekbaarheid, efficiëntie, zorgvuldigheid, fatsoenlijkheid en respect. De onderwerpen waarvoor KWH in haar label leveringsvoorwaarden en normen benoemt, zijn (KWH 2002a):

- openstelling en ontvangst
- telefonische bereikbaarheid
- voorlichting en wooninformatie
- woningaanbieding
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice
- klussen in de woning
- huurbetaling en huurincasso
- geschillenbehandeling
- huuropzegging

Het KWH-Huurlabel richt zich specifiek op de kwaliteit van dienstverlening rond het verhuurproces. Volgens KWH ligt de kracht van hun label in de continuïteit van meten, de onafhankelijke toetsing en de eenduidige, landelijke normen, waardoor vergelijking van resultaten mogelijk is. De feitelijke kracht van het KWH-Huurlabel ligt echter in de begeleiding van het traject naar het behalen van het gewenste kwaliteitsniveau. Het behalen van het KWH-Huurlabel moet volgens KWH geen doel op zich zijn, maar een middel om een ander doel te bereiken: klanten die tevreden zijn over de dienstverlening. Door periodiek te meten, krijgt de woningcorporatie inzicht in het oordeel van de klanten over de dienstverlening. Zo moet een continu verbeterproces ontstaan waarin de corporatie leert zich voortdurend aan te passen en aandacht te blijven geven aan de kwaliteit van dienstverlening.

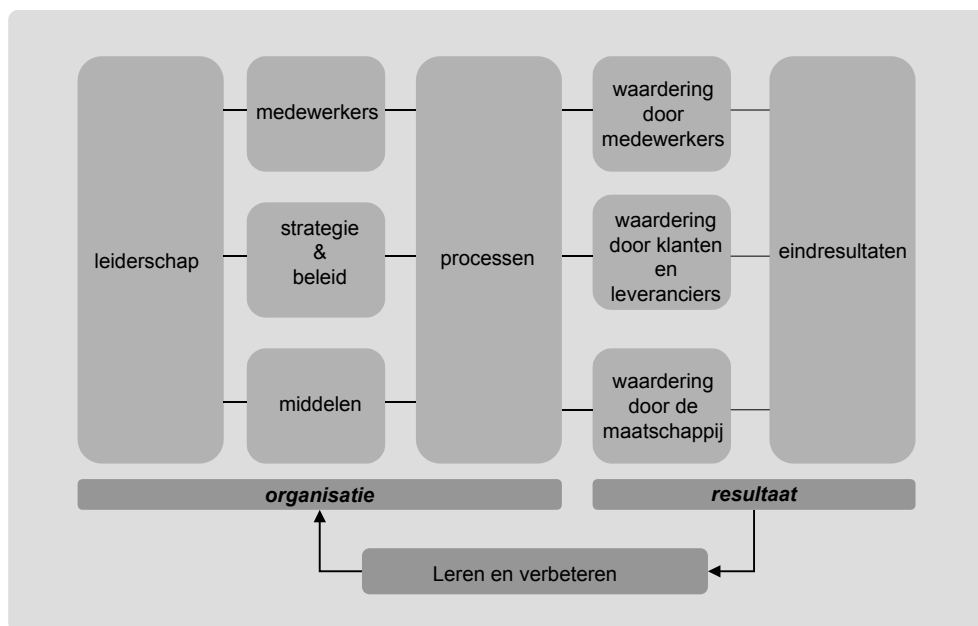
Een corporatie kan de kwaliteitseisen van KWH zien als gemeenschappelijke afspraken over de manier waarop de corporatie met klanten om wil gaan. Dat maakt het onderwerp kwaliteit van dienstverlening binnen een organisatie bespreekbaar. Medewerkers weten wat van hen wordt verwacht. Daarnaast kunnen ze elkaar aanspreken op het nakomen van die afspraken. Op deze wijze kan, volgens KWH, het KWH-Huurlabel een belangrijke rol spelen in de cultuuromslag die nodig is om daadwerkelijk klantgericht te werken (KWH 2002b).

Naast het KWH-Huurlabel zoals hierboven beschreven, is er recentelijk een KWH-Kooplabel ontwikkeld. Dit label bevat kwaliteitseisen voor dienstverlening rond de verkoop, het beheer van verenigingen van eigenaren en de eventuele terugkoop van corporatiewoningen.

INK-managementmodel

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) werd in 1991 opgericht door het ministerie van Economische Zaken met de doelstelling het kwaliteitsbewustzijn van Nederlandse organisaties (profit en non-profit) in woord en daad te stimuleren.

Figuur 8.4: het INK-managementmodel



Bron: INK (2001)

Het INK-model, dat dus niet specifiek is voor de woningverhuursector, kan door organisaties worden gebruikt om tot een gestructureerde continue verbetering van de integrale organisatie te komen, met als uiteindelijke doel te excelleren in de eigen branche. Daar waar in deze dissertatie wordt gesproken over het creëren van superieure waarde voor de klant, spreekt het INK dus van excelleren.

Het INK-managementmodel bestaat uit twee delen: organisatie en resultaat. Het deel organisatie omvat de interne, beheersbare factoren: leiderschap, strategie & beleid, medewerkers, middelen en processen. Voor het deel resultaat zijn als outputfactoren benoemd: waardering door medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij en als laatste, als een soort overkoepelende outputfactor, eindresultaten.

Hieronder volgt een beschrijving gegeven van de factoren in het model (INK 2001).

organisatie: de beheersbare factoren

Het linkerdeel van het INK-managementmodel bestaat uit 'interne factoren'. Het betreft elementen van de eigen organisatie. Deze zijn beïnvloedbaar en dus

beheersbaar te maken.

Leiderschap komt tot uitdrukking in de houding en het gedrag van alle richtinggevende medewerkers binnen de organisatie. Elke leidinggevende zou zich volgens INK, mede door zijn of haar voorbeeldfunctie, moeten manifesteren als een inspirerende en drijvende kracht achter het continu verbeteren en enthousiasmeren van de organisatie.

Strategie & beleid. Het veld 'strategie & beleid' maakt, volgens INK, duidelijk dat excelleren alleen mogelijk is, wanneer er een duidelijke richting is uitgezet en iedereen in de organisatie ervan overtuigd is dat dit de juiste weg is. Er moet met andere woorden binnen de organisatie een heldere visie, een overkoepelende missie, duidelijke ondernemingsdoelstellingen en gestructureerd strategisch beleid aanwezig zijn.

Medewerkers. Zoals al eerder in dit onderzoek is gebleken, zijn de prestaties van medewerkers uiterst belangrijk wil een organisatie waarde aan de klant kunnen bieden en dus excelleren. Ook INK onderkent dit belang. De vraag die een organisatie zich, volgens het INK, zou moeten stellen is: hoe kan de organisatie een aantrekkelijke werkgever worden en tegelijkertijd de volledige potentie van zijn medewerkers tot ontwikkeling brengen en benutten? Hiertoe is een belangrijk taak weggelegd voor het *human resources management* binnen de organisatie.

Middelen. Onder 'middelen' verstaat het INK, naast de financiële middelen, ook de materialen, gebouwen, apparatuur, technologie en beschikbare informatie. Onder het aandachtsgebied 'middelen' rekent het INK tevens de wijze waarop de organisatie met haar leveranciers omgaat. Om te kunnen excelleren is het belangrijk dat de organisatie verstandig met haar 'middelen' omgaat.

Processen. In het INK-model omvat de factor 'processen' de manier waarop binnen de organisatie de processen worden beheerst en geoptimaliseerd. Om verbetering van deze processen te realiseren moeten organisaties zich, volgens het INK, afvragen: hoe de procesresultaten worden gemeten en of de flexibiliteit en creativiteit van de medewerkers wordt gestimuleerd?

resultaten: financieel en niet financieel

De hiervoor genoemde vijf velden hebben allemaal te maken met de organisatie en betreffen de zogenaamde beheersbare factoren. Wanneer een organisatie uitstekend presteert of 'excelleert' op deze gebieden, zijn de resultaten daarvan zichtbaar binnen de vier velden die samen de 'resultaten'-kant van het INK-managementmodel vormen. Aan de hand van deze velden wordt geïnventariseerd wat er gemeten dient te worden, welke doelen er zijn gesteld en hoe de prestatie van de organisatie vergeleken moet worden met de resultaten die anderen behalen. Volgens het INK is misschien wel het allerbelangrijkste dat ook gemonitord dient te worden wat met de meetresultaten wordt gedaan.

Waardering door medewerkers. Zoals al eerder in deze dissertatie aan de hand van de *service-profit-chain* is beschreven, staat medewerkerstevredenheid aan de basis van het succes van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt hier uitgebreid op ingegaan. Vragen die volgens het INK in dit deel van het model een rol spelen zijn onder andere: welke maatregelen neemt de organisatie ter

bevordering van de medewerkerstevredenheid, hoe wordt medewerkerstevredenheid gemeten en wat doet de organisatie met de resultaten van de medewerkerstevredenheidsmeting?

Waardering door klanten en leveranciers. In deze dissertatie is al eerder geconstateerd dat klanttevredenheid de cruciale factor is voor het succes van een organisatie. De vragen waar het in dit onderdeel van het INK-model om gaat zijn dan ook: zijn de klanten tevreden met wat men doet en wat men levert en in welke mate scoort men op klanttevredenheid?. Volgens het INK moet, om excellent te scoren op klanttevredenheid, niet alleen gekeken worden naar datgene wat de klant zegt te willen. Ook zal moeten worden onderzocht wat de achterliggende behoeften van de klant zijn (zie hoofdstuk zeven). Naast het meten van klanttevredenheid is uiteraard ook de interpretatie van de resultaten en het aanvaarden van de consequenties daarvan van essentieel belang. Uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoek zijn, ook volgens het INK, bij uitstek het vertrekpunt voor verbeteracties. En continue verbetering leidt uiteindelijk tot excellentie.

Naast klanttevredenheid onderscheidt het INK ook de tevredenheid van leveranciers. Ook dit is een bepalende factor voor het resultaat van de organisatie.

Waardering door de maatschappij. Dit onderdeel in het INK-model weerspiegelt de steeds belangrijker wordende maatschappelijke rol van organisaties. De organisatie heeft niet alleen met klanten en leveranciers te maken, maar in toenemende mate met 'belangengroepen'. Belangengroepen zijn groepen in de samenleving waar de organisatie op een of andere manier raakvlakken mee heeft. Dit kunnen milieu-organisaties zijn, vakbonden, consumentenorganisaties, maar ook bijvoorbeeld een buurtcomité, een bewonerscommissie of een huurdersvereniging. De manier waarop een organisatie met die belangengroepen omgaat en de mate waarin zij maatschappelijke activiteiten ontplooit, dragen volgens het INK bij aan het 'excellent' zijn van een organisatie.

eindresultaten

Uiteindelijk leidt al het voorgaande tot een eindresultaat: de mate waarin de realisatie van de organisatiedoelstellingen wordt bereikt.

Bij elkaar vormen de negen velden van het INK-managementmodel een hulpmiddel, om inzicht te krijgen in de prestaties van de organisatie. Het model is een logische opbouw van kritische succesfactoren die van toepassing zijn op elke profit- en non-profit organisatie. Het model moet managers een duidelijk houvast en vertrekpunt bieden in hun streven naar excellentie.

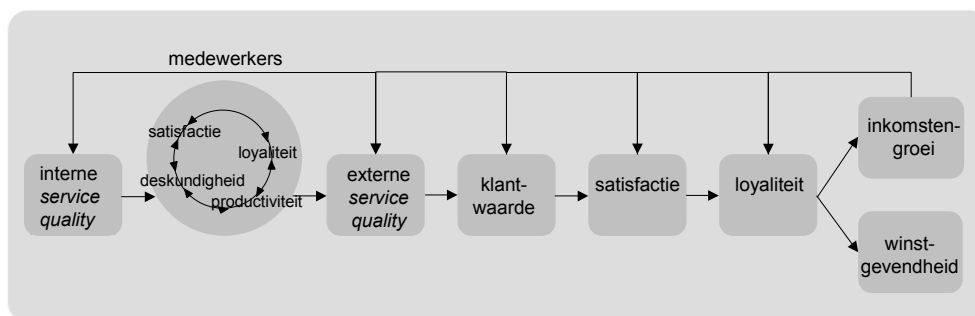
8.6 De organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten

In deze paragraaf staan twee onderwerpen centraal: de invloed van het functioneren van de medewerkers op klanttevredenheid en de noodzaak tot interfunctionele samenwerking binnen de organisatie van verhuurders, met het bieden van waarde aan de huurder als gemeenschappelijk doel van de afdelingen.

8.6.1 De invloed van het functioneren van medewerkers op klanttevredenheid

Als startpunt van de zoektocht naar de organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten wordt wederom naar de *service-profit-chain* (Heskett *et al.* 1994, 1997, Hallowell & Schlesinger 2000) gekeken. Volgens dit model bestaat er duidelijk een relatie tussen het functioneren van medewerkers en klanttevredenheid. Het functioneren van de medewerkers wordt beïnvloed door de kwaliteit van de interne dienstverlening (de interne *service quality*). Het functioneren van de medewerkers heeft vervolgens, via de externe *service quality* en de waarde van het aanbod, invloed op de klanttevredenheid.

Figuur 8.5: de *service-profit-chain*



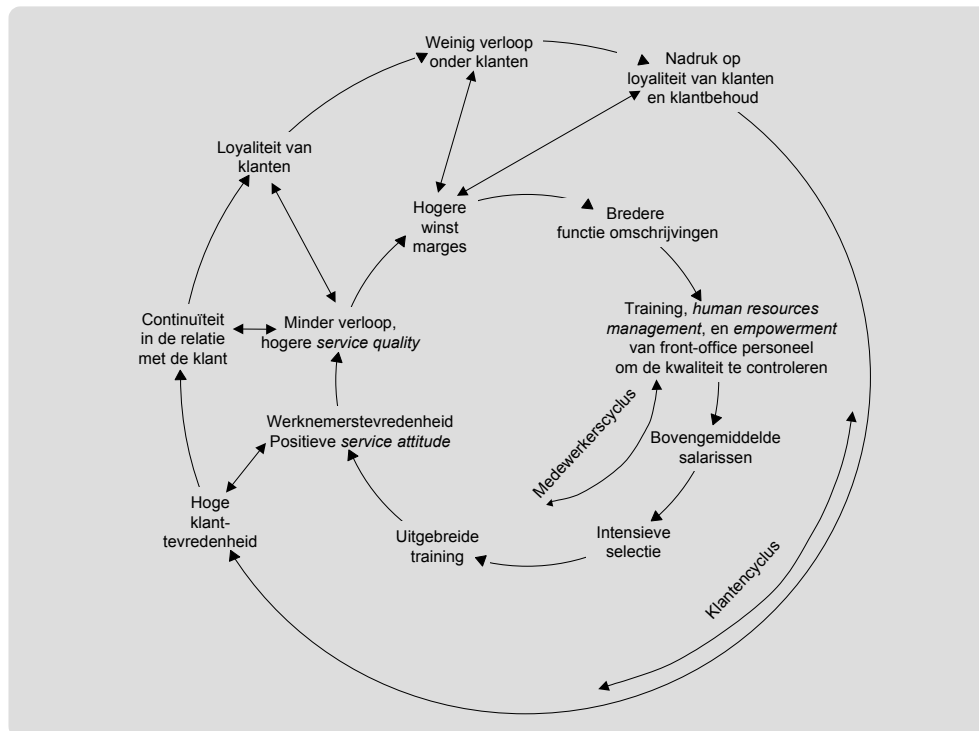
Bron: Hallowell & Schlesinger (2000)

Volgens de *service-profit-chain* zijn er een aantal kenmerken van de medewerker van invloed op de door de klant gepercipieerde externe *service quality*. Dat is op de eerste plaats de tevredenheid (satisfactie) van de medewerker. Maar ook de aspecten deskundigheid, loyaliteit en productiviteit zijn belangrijk. De genoemde aspecten hebben bovendien een versterkende invloed op elkaar. De logica achter deze hypothese is simpel. Deskundige medewerkers zijn in staat goede diensten te verlenen. Als de kwaliteit van de interne diensten, zoals de systemen, procedures, hulpmiddelen of regels (de interne *service quality*) deze deskundigheid in de weg staat, is het onwaarschijnlijk dat medewerkers waarde voor de klant en daarmee klanttevredenheid zullen creëren. Het is waarschijnlijk dat medewerkers die niet tevreden zijn met hun werk, klanten minder goed zullen behandelen dan medewerkers die wel tevreden zijn met hun werk. Loyale medewerkers zullen meer bereid zijn om hun korte termijn belangen te onderwerpen aan de lange termijn belangen van de organisatie, namelijk het leveren van superieure waarde aan de klant. Verder zullen loyale medewerkers langer bij de organisatie blijven, wat zowel de kosten van verloop reduceert als het negatieve effect daarvan op de externe *service quality*. Ten slotte kan de productiviteit van de medewerker een belangrijk effect hebben op de kosten. De waarde voor de klant kan stijgen, wanneer de *service quality* gelijk blijft, maar de prijs wordt gereduceerd. Om de prijs te verlagen zonder een verlaging van de winst, zal de kostprijs omlaag moeten. Kostenreductie

is een van de strategieën waarmee een verhuurder zijn marktpositie kan versterken (zie paragraaf 3.5.2). Deze kostenreductie kan eventueel mogelijk worden gemaakt door een toename van de productiviteit van de medewerkers (Hallowell & Schlesinger 2000).

De nauwe relatie tussen klanttevredenheid en tevredenheid van de medewerker komt ook tot uitdrukking in de 'cycle of success' van Schlesinger & Heskett (1992).

Figuur 8.6: de cycle of success



Bron: Schlesinger & Heskett (1992)

Zij onderscheiden een zogenaamde klantencyclus en een medewerkerscyclus. In zowel de klantencyclus als de medewerkerscyclus onderscheiden zij enkele aspecten die elkaar versterken. Bovendien beïnvloeden beide cycli elkaar. De positieve variant van de cyclus staat in figuur 8.6 weergegeven als de *cycle of success*. Volgens Schlesinger & Heskett kan de klantencyclus nooit succesvol doorlopen worden, wanneer dit niet samengaat met een succesvol doorlopen medewerkerscyclus.

relatie interne service quality en het functioneren van de medewerker

Wordt opnieuw gekeken naar de *service-profit-chain*, dan blijkt het functioneren van de medewerker, uitgedrukt in de kenmerken deskundigheid, productiviteit, tevredenheid en loyaliteit, beïnvloed te worden door de interne *service quality*. De

interne *service quality* kan worden gedefinieerd als de kwaliteit van de diensten die medewerkers en managers ontvangen van de organisatie die hen in staat stellen hun werk te doen. Elementen van interne *service quality* zijn onder andere de werkplek, functie-omschrijving, medewerkersselectie, beloningssystemen, trainingen, beleid en procedures, managementstijl, afstemming van doelen en communicatie en instrumenten (inclusief ICT en automatisering) om de interne en externe klant van dienst te kunnen zijn. De interne *service quality* is zeer situatie-gebonden. Het aantal relevante elementen en het belang hiervan kunnen per organisatie verschillen (Hallowell & Schlesinger 2000).

8.6.2 Interfunctionele samenwerking

Wordt de *service-profit-chain* als uitgangspunt genomen, dan zou men kunnen zeggen dat het managen van een succesvolle dienstverlenende organisatie gericht moet zijn op het managen van de verschillende links in de ketting. Hiertoe zijn met name de *human resources management*-, de operationele en de marketingfunctie binnen een organisatie van belang. Wat betreft de link tussen interne *service quality* en het functioneren van de medewerker, is een duidelijke taak weggelegd voor de *human resources* functie binnen een organisatie. Deze functie zal gericht moeten zijn op het creëren van een situatie waarin de satisfactie, loyaliteit, deskundigheid en de productiviteit onder de medewerkers optimaal is. Het managen van de link tussen de medewerker en de *externe service quality* draait met name om de operationele functie binnen een organisatie. Deze functie zal er zorg voor moeten dragen dat de diensten volgens de richtlijnen en protocollen worden geleverd. Het managen van de links tussen externe *service quality*, waarde voor de klant, klanttevredenheid, loyaliteit en winst is een taak voor de marketingfunctie binnen een organisatie. Deze functie zal gericht dienen te zijn op het identificeren en begrijpen van behoeften van klanten en het zoeken naar investeringsmogelijkheden om de tevredenheid en loyaliteit onder klanten te verhogen (Lovelock 2000).

Bij het begrip functie moet in deze context overigens niet worden gedacht aan een functie van een medewerker in de organisatie, maar meer aan een 'functioneel gebied' binnen een organisatie.

drie functies binnen de organisatie met de klant als verbindende schakel

De drie functies: marketing, operationeel en *human resources* hebben alle drie een duidelijke relatie met de kwaliteit van de externe dienstverlening en dus met de klanttevredenheid. Het is daarom van zeer groot belang dat er sprake is van interfunctionele samenwerking tussen de drie functies.

marketingfunctie

Lovelock (2000) onderscheidt de volgende taken van de marketingfunctie van het management binnen een dienstverlenende organisatie:

1. het evalueren en selecteren van de marktsegmenten die men wil bedienen;
2. het onderzoeken van de klantbehoeften en –wensen in elk segment;
3. het monitoren van concurrerende goederen en diensten, het identificeren van hun karakteristieken, hun kwaliteitsniveaus en de strategieën die worden gebruikt om ze in de markt te zetten;
4. het ontwerpen van de kerndienst en de hulpdiensten, het aanpassen van de kenmerken aan de behoeften in de markt en het verzekeren dat ze even goed of zelfs beter zijn dan concurrerende goederen en diensten;
5. het selecteren en bewerkstelligen van serviceniveaus van additionele diensten die de waarde en de aantrekkelijkheid van de kerndienst vergroten;
6. het participeren in het ontwerp van complete dienstverleningsprocessen om zeker te zijn dat deze klantvriendelijk zijn en tegemoet komen aan behoeften en wensen van de klant;
7. het vaststellen van prijzen gebaseerd op de kosten, concurrentiestrategieën en de gevoeligheid van klanten op verschillende prijsniveaus;
8. het afstemmen van de locatie en de beschikbaarheid van de diensten op de behoeften en wensen van de klanten;
9. het ontwerpen van communicatie strategieën, gebruik makend van de meest geschikte media om de boodschap te verspreiden waarin potentiële klanten worden geïnformeerd over de dienst en de voordelen worden gepromoot;
10. het ontwikkelen van performance standaarden om de *service quality* te bewerkstelligen en te meten;
11. het creëren van beloningsprogramma's en het versterken van loyaliteit;
12. het verrichten van onderzoek om klanttevredenheid te evalueren na de verlening van de dienst en het identificeren van de aspecten die verandering en verbetering behoeven.

De bovengenoemde taken laten zien dat er een nauwe relatie bestaat tussen de marketingfunctie in een dienstverlenende organisatie en de procedures, het personeel en de faciliteiten die door de operationele functie worden gemanaged.

operationele functie

De operationele functie binnen een organisatie is vanzelfsprekend uiterst belangrijk, omdat hier de dienst daadwerkelijk wordt verleend. Bij verhuurders wordt de afdeling waar de operationele functie wordt uitgevoerd vaak de Afdeling Verhuur, Verhuurzaken of Woondiensten genoemd.

human resources functie

Human resource management bevat, volgens Beer *et al.* (1985), alle managementbeslissingen en acties die invloed hebben op de aard van de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers. Zij onderscheiden vier brede gebieden van beleid:

1. *Human resource flow* behelst het zorgen dat het juiste aantal mensen en de mix van capaciteiten aanwezig zijn om de lange termijn doelstelling van de organisatie te bereiken. Onderwerpen als werving, training, carrièreplanning en promoties zijn relevant;

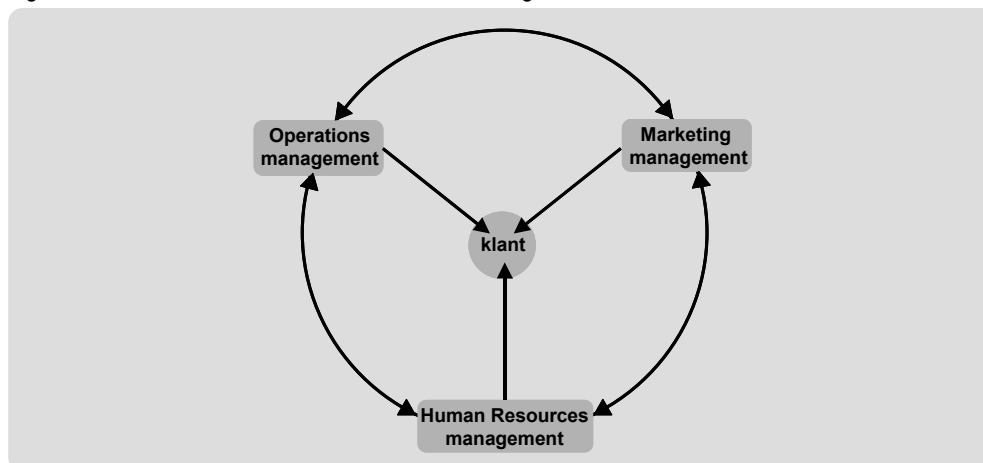
2. *Work systems* behelzen alle taken met betrekking tot het organiseren en coördineren van mensen, informatie en technologie om de diensten die de organisatie wil leveren te creëren;
3. *Reward systems* zenden krachtige boodschappen aan alle medewerkers over het soort organisatie dat het management wil creëren en onderhouden, in het bijzonder in relatie tot de gewenste houding en het gewenste gedrag. Niet alle beloningen zijn financieel van aard. Erkenning kan een sterke motivator zijn;
4. *Employee influence* is de invloed die de medewerker heeft op de ondernemingsdoelstellingen, progressie in de carrière, zekerheid van werk en het ontwerpen en implementeren van taken.

Medewerkers die de doelen van de organisatie begrijpen en ondersteunen, die de deskundigheid hebben om hun werk te doen en die het belang van het creëren van waarde en klanttevredenheid erkennen en ondersteunen, vergemakkelijken zowel de marketing- als de operationele functie van een organisatie (Lovelock 2000).

interfunctionele samenwerking

Het moge duidelijk zijn dat de kans op succes voor een dienstverlenende organisatie het grootst is, wanneer de onderscheiden functies samenwerken aan de gemeenschappelijke doelen van de organisatie. De verbindende factor zou het streven moeten zijn om de klant superieure waarde te bieden. Volgens Lovelock (2000) is de klant de verbindende factor die het noodzakelijk maakt dat de drie genoemde functies hun doelen, strategieën en activiteiten op elkaar worden afgestemd. Zie figuur 8.7.

Figuur 8.7: de drie-eenheid in een dienstverlenende organisatie



Bron: Lovelock (2000)

Om de noodzakelijke coördinatie en synergie tussen de functies te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat het topmanagement duidelijke doelen opstelt voor elke functie. Elke doelstelling moet een relatie hebben met de klant en definiëren hoe

de functie in kwestie bijdraagt aan de gezamenlijke missie van de organisatie. Hoewel deze doelstellingen en taken per functie erg afhankelijk zijn van de betreffende organisatie en bedrijfstak, geeft Lovelock (2000) toch per functie een mogelijke doelstelling:

1. *De doelstelling voor de marketingfunctie.* De organisatie zal zich richten op de specifieke groepen klanten waarvoor de organisatie het meest geschikt is, om vervolgens relaties met hen op te bouwen door hen een zorgvuldig gedefinieerd pakket van diensten en goederen aan te bieden die zij wensen af te nemen. Klanten zullen de kwaliteit van dit pakket herkennen als een aanbod dat inspeelt op hun behoeften en superieure waarde biedt ten opzichte van concurrerende alternatieven.
2. *De doelstelling voor de operationele functie.* Om het specifieke dienstverleningspakket te creëren en aan te bieden aan de gekozen doelgroepen, zal de organisatie die technieken kiezen die haar in de gelegenheid stelt om op een klantgerichte wijze kosten-, plannings- en kwaliteitsdoelstellingen te realiseren en ook de kosten te reduceren door een continue verbetering van de productiviteit. De gekozen operationele methoden zullen worden afgestemd op de deskundigheid van medewerkers of de medewerkers worden getraind om de deskundigheid op het vereiste niveau te krijgen. De organisatie zal zorgen dat de randvoorwaarden in de organisatie aanwezig zijn, om niet alleen de operaties te ondersteunen met de noodzakelijk faciliteiten, instrumenten en technologie, maar ook om negatieve impact op medewerkers en de bredere gemeenschap te voorkomen.
3. *De doelstelling voor de human resources functie.* De organisatie zal managers, supervisors en medewerkers aantrekken, trainen en motiveren die samen kunnen werken, tegen een realistische compensatie, aan het uitbalanceren van de twee doelen: klanttevredenheid en operationele effectiviteit. Mensen moeten bij de organisatie willen blijven en hun bekwaamheden willen uitbreiden, omdat zij de werkomgeving en de kansen die deze biedt waarderen en trots zijn op de diensten die worden ontwikkeld en geleverd.

Een deel van de uitdaging voor het management van de organisatie is om zich ervan te verzekeren dat deze drie functionele doelstellingen op elkaar aansluiten en elkaar versterken.

8.7 Implicaties voor de verhuurder

Wanneer uit analyses, zoals beschreven in hoofdstuk zes, blijkt dat het voor verhuurders vanuit strategisch oogpunt wenselijk is om het dienstenaanbod uit te breiden en wanneer uit analyses, zoals beschreven in hoofdstuk zeven, duidelijk is geworden welke dienst(en) de verhuurders het beste kunnen aanbieden voor welke doelgroep(en), dan dienen een aantal fasen en daarbinnen een aantal

stappen te worden doorlopen, voordat die dienst(en) met succes aan de huurder kunnen worden aangeboden. Na deze initiatieffase volgen respectievelijk de ontwikkelingsfase, de implementatiefase en de managementfase.

De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door onder andere de beslissing de dienst zelf aan te bieden of uit te besteden. Een groot aantal aspecten kan een rol spelen bij deze beslissing. Bij sociale verhuurders speelt het opgelegde werkdomein een belangrijke rol in deze beslissing. Andere activiteiten in de ontwikkelingsfase zijn het definiëren van kwaliteitsaspecten, het vaststellen van kwaliteits/performance standaarden en het ontwikkelen van een blauwdruk. Om de implementatiefase van een nieuwe dienst succesvol te laten verlopen, is het raadzaam verschillende plannen te maken en de implementatie volgens die plannen uit te voeren. In dit hoofdstuk zijn onderscheiden: het implementatieplan, het service constructieplan, het testplan, het communicatieplan, het lancerings- en overgangsplan en het servicemanagementplan. Na de implementatiefase volgt de servicemanagementfase. Kwaliteitszorg is het kernbegrip tijdens deze fase die zich kenmerkt door het monitoren van performance en klanttevredenheid, met als doel: het vinden van aanknopingspunten voor eventuele verbeteringen.

De *service-profit-chain* is in dit hoofdstuk gebruikt om de samenhang te beschrijven tussen interne *service quality*, het functioneren van de medewerker en de externe *service quality*. De interne diensten in een organisatie creëren de omstandigheden waarin de medewerkers van de verhuurder moeten operen. Deze interne diensten worden onder andere geleverd door de *human resources* functie binnen de organisatie. Deze functie zorgt er onder andere voor dat de juiste mensen op de juiste plaats binnen de organisatie terechtkomen en zorgt voor voldoende training. Deskundigheid, tevredenheid, loyaliteit en productiviteit zijn kenmerken van medewerkers die elkaar versterken. Het moge duidelijk zijn dat in een dienstverlenende organisatie, zoals die van woningverhuurders, het functioneren van de medewerker een duidelijke relatie heeft met de externe op de klant gerichte kwaliteit van de diensten. Naast de *human resources* functie zijn de marketing functie en de operationele functie uiterst belangrijk binnen marktgerichte dienstverlenende organisaties. Deze functies dienen elk hun steentje bij te dragen aan het gezamenlijke doel: het leveren van superieure waarde aan de klant. Dit wordt interfunctionele samenwerking genoemd.

9

Samenvatting en conclusies

9.1 Inleiding

In een situatie van toenemende concurrentie worden verhuurders van woningen gedwongen tot een meer marktgerichte aanpak van hun verhuur- en beheeractiviteiten. Binnen het concept marktgerichtheid past de visie dat men in een concurrerende situatie moet proberen zich van de concurrentie te onderscheiden door superieure waarde aan de klant te bieden.

Verhuurders worden in deze dissertatie als dienstverlenende organisaties beschouwd. Eén van de kenmerken van dienstverlening is dat het niet resulteert in eigendom van iets. Dat is ook bij het huren van een woning het geval. Ook zonder additionele diensten is een verhuurder in wezen een dienstverlenende organisatie. Hij biedt de huurder voor bepaalde of onbepaalde tijd het gebruiksrecht van het betreffende vastgoed, aangevuld met een pakket aan noodzakelijke, verplichte en verwachte diensten en de keuze uit eventueel extra af te nemen diensten. Voor de woonconsument is het vastgoed, dat wordt gevormd door de woning, de semi-openbare ruimten en de woonomgeving, echter wel hetgeen waarnaar hij of zij specifiek op zoek is. In deze dissertatie wordt gesteld dat het vastgoed een facilitaire rol speelt in het succesvol aanbieden van de kerndienst, die kan worden omschreven in termen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. Verhuurders van woningen worden getypeerd als 'vastgoedintensieve' dienstverleners.

In deze dissertatie is de *service-profit-chain* (Heskett *et al.* 1994, 1997, Hallowell & Schlesinger 2000) als conceptueel kader gebruikt. Deze *service-profit-chain* geeft aan welke aspecten van invloed zijn op de waarde van het product van een dienstverlenende organisatie voor de klant. Bovendien geeft de *service-profit-chain* aan dat het leveren van waarde aan de klant leidt tot klanttevredenheid, dat klanttevredenheid leidt tot een toename van de loyaliteit onder klanten en dat een verhoogde loyaliteit leidt tot een betere marktpositie van de dienstverlener. Deze in de *service-profit-chain* veronderstelde relaties zijn ook in deze dissertatie als uitgangspunt genomen.

Er zijn, theoretisch beschouwd, voor verhuurders van woningen verschillende manieren om superieure waarde te bieden aan de klant. Zo kan men differentiëren

in het fysieke vastgoedaanbod, de prijsstelling, de promotie of de diensten rond het fysieke product. In deze dissertatie staan deze diensten centraal.

De onderzoeksdoelstelling in deze dissertatie luidt *'het inzichtelijk maken van de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie'*.

De in deze dissertatie beschreven, op internationaal geaccepteerde marketingtheorieën gebaseerde, gedachten en concepten zijn zowel toepasbaar binnen de profit als binnen de non-profit sector. Het empirisch onderzoek is uitsluitend gebaseerd op data van één verhuurder uit de non-profit sector. Het gaat dan ook te ver om de resultaten van dit deel van het onderzoek van toepassing te verklaren op de profit huursector.

In paragraaf 9.2 wordt deze dissertatie aan de hand van de in hoofdstuk één geformuleerde deelvragen samengevat. In paragraaf 9.3 worden de belangrijkste conclusies nog eens expliciet genoemd en worden enkele aanbevelingen gegeven. In paragraaf 9.4 wordt ingegaan op de onderzoeksagenda en in 9.5 wordt afgesloten met een slotbeschouwing.

9.2 Samenvatting

In hoofdstuk één zijn een dertiental deelvragen geformuleerd. Door deze deelvragen in de hoofdstukken van deze dissertatie te beantwoorden is getracht de onderzoeksdoelstelling te realiseren. Deze dissertatie wordt hier aan de hand van die deelvragen samengevat.

Welke ontwikkelingen doen zich sinds het begin van de jaren '90 voor op de Nederlandse huurwoningmarkt en wat zijn de gevolgen daarvan voor de sector?

Enkele belangrijke ontwikkelingen hebben in het afgelopen decennium bijgedragen aan toenemende concurrentie in de markt waarin woningverhuurders opereren. Als belangrijkste ontwikkelingen kunnen de verzelfstandiging van de sociale huursector, de toenemende populariteit (en bereikbaarheid) van de koopsector en de toenemende diversificatie van woonvoorkeuren worden genoemd.

Gevolg van deze en andere ontwikkelingen voor de woningmarkt was op de eerste plaats het krimpen van de huurwoningmarkt. Daarnaast is in het afgelopen decennium het kwantitatieve woningtekort verder afgenomen en ontstond er in een aantal regio's zelfs een evenwicht op de woningmarkt. Dit evenwicht is echter de laatste jaren weer verstoord. De druk op de huurwoningmarkt neemt op dit moment weer toe. Dit komt vooral door stagnatie in de bouwproductie en het teruglopen van de bereikbaarheid van de koopsector.

Toch is het de verwachting dat op de lange termijn de tendens van een

aanbodgestuurde woningmarkt richting een vraaggestuurde woningmarkt, die in het afgelopen decennium reeds was ingezet, zal doorzetten. Demografische, economische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de klant meer kwaliteit vraagt en dat deze kwaliteitsvraag bovendien gedifferentieerder wordt.

Om zich in een concurrerende situatie, op de lange termijn, staande te houden is het voor woningverhuurders noodzakelijk strategisch te opereren. De verhuurder zal oog moeten hebben voor de wensen van de klanten en de gedragingen van de concurrentie. Verhuurders moeten hun verhuur- en beheeractiviteiten marktgericht benaderen op basis van strategische keuzes op ondernemingsniveau.

Wat is marktgerichtheid?

Marktgerichtheid, ook wel marktoriëntatie genoemd, is een samenstel van klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctionele samenwerking (Narver & Slater 1990). Met klantgerichtheid wordt het permanent inzichtelijk maken van behoeften en wensen van klanten bedoeld, om op basis daarvan een product met superieure waarde voor de klant te kunnen bieden. Concurrentiegerichtheid is het permanent inzichtelijk maken van de korte- en lange termijn mogelijkheden van (potentiële) concurrenten. Interfunctionele samenwerking staat voor samenwerking tussen alle functies en medewerkers binnen de organisatie met als gezamenlijk doel het creëren van waarde voor de klant. Het creëren van een product met superieure waarde voor de klant wordt in een marktgerichte benadering gezien als een manier om zich van de concurrentie te onderscheiden.

Wat is de (theoretische) relatie tussen waarde voor de klant en de marktpositie van een verhuurder? En welke rol spelen de begrippen kwaliteit, klanttevredenheid en loyaliteit in deze relatie?

De marktpositie van zijn producten is een goede indicatie voor de marktpositie van een verhuurder. Bij een woningverhuurder kan de marktpositie worden afgeleid uit de populariteit van zijn woningen in termen van verhuurbaarheid. Een woning is immers een belangrijk onderdeel van elk woonarrangement. In een woningportefeuille kunnen verschillende niveaus worden onderscheiden: productgroepen, markttechnische complexen en individuele woningen. Indicatoren om de verhuurbaarheid in beeld te brengen zijn bijvoorbeeld: mutatiegraad, leegstandsgraad, weigeringsgraad, reactiegraad, woonduur en verhuigeneigdheden. Vaak wordt de verhuurbaarheid aangeduid met een index waarin enkele van de genoemde indicatoren zijn opgenomen. De verhuurbaarheid van woningen heeft dus te maken met de populariteit van het aangeboden product onder woningzoekenden en de loyaliteit van zittende huurders aan het product van de verhuurder.

In deze dissertatie is de *service-profit-chain* als kader gebruikt om de relatie tussen begrippen als kwaliteit, klantwaarde, klanttevredenheid en loyaliteit te beschrijven. Met kwaliteit wordt hier *perceived service quality* bedoeld. *Perceived service quality* is de mate en richting van de discrepantie tussen perceptie en verwachting. Bij kwaliteit is deze verwachting vooral gebaseerd op wat men in een ideale

situatie zou verwachten. Volgens het *Conceptual Model of Service Quality* (Parasuraman *et al.* 1985) vindt de discrepantie (*gap*) tussen perceptie en verwachting zijn oorsprong in één of meerdere van de andere *gaps*, te weten de *marketing information gap*, de *standards gap*, de *service performance gap* en de *communication gap*. *Service quality* is een antecedent van waarde. Waarde is een gecompliceerd begrip. Hoewel wellicht meer aspecten een rol spelen bevat het begrip waarde in elk geval het oordeel van een consument met betrekking tot de *perceived service quality* in relatie tot de (al dan niet monetaire) prijs die hiervoor betaald dient te worden. Waarde is vervolgens een antecedent van satisfactie. Ook satisfactie (of klanttevredenheid) is het resultaat van de mate en richting van discrepantie tussen perceptie en verwachting. Het verschil met kwaliteit is dat satisfactie uitsluitend na de afname van een dienst (ervaring) voorkomt en dat de verwachting gebaseerd is op wat men redelijkerwijs van de aanbieder had mogen verwachten (dus niet een ideaalbeeld). De *service-profit-chain* veronderstelt een directe relatie tussen satisfactie en loyaliteit. Tevredenheid zal tot meer loyaliteit leiden dan ontevredenheid. De *service-profit-chain* gaat ervan uit dat wanneer een verhuurder erin slaagt een product aan te bieden dat voor de huurder van waarde is, dit een positief effect zal hebben op de tevredenheid. Tevredenheid onder zittende huurders leidt vervolgens tot een hogere loyaliteit. Een hogere loyaliteit betekent minder mutaties, minder leegstand en dus heeft loyaliteit een positieve invloed op de marktpositie van de producten en daarmee op de verhuurder als organisatie.

Welke strategie op ondernemingsniveau is voor woningverhuurders het meest geschikt in hun streven naar meer klanttevredenheid en een hogere loyaliteit?

De marketingliteratuur geeft een aantal verschillende generieke strategieën op het niveau van de onderneming waarmee bedrijven in het algemeen een strategisch concurrentieel voordeel kunnen realiseren. Porter (1985) noemt in dit verband kostenleiderschap, differentiatie en focus. Treacy & Wiersema (1993) noemen afgeleiden van deze strategieën: *operational excellence*, *product leadership* en *customer intimacy*. Deze laatste strategie, in het Nederlands vertaald als klantpartnerschap, past het best bij een marktgerichte aanpak van woningverhuurders die, door middel van het bieden van waarde, de klanttevredenheid en de loyaliteit van hun huurders willen vergroten. Bij klantpartnerschap gaat het erom dat een organisatie zich echt verdiept in de wensen en behoeften van haar klanten, kennis van de klanten opdoet en op basis daarvan relaties met ze opbouwt door een product op maat aan te bieden. Klantpartnerschap betekent investeren in de toekomst door te investeren in de relaties met de klanten die op de lange termijn winstgevend zijn voor de organisatie. Relatiemarketing kan hierin een belangrijke rol spelen.

Relatiemarketing kenmerkt zich onder andere door een focus op klantbehoud, door lange-termijn-denken en door veel aandacht voor service. Volgens Diller (2000) kent relatiemarketing zes principes (de 6 i's) die bijdragen aan een verhoging van

de klanttevredenheid en loyaliteit onder klanten. Ten eerste moet er de **intentie** zijn om een unieke relatie met de klanten op te willen bouwen. Er moet vervolgens sprake zijn van **interactie** met deze klanten. De klanten dienen bij voorkeur te worden **geïntegreerd** in het proces van 'waardeproductie'. De aanbieder moet daarvoor **informatie** verzamelen en een database opbouwen die geschikt is om de klant individueel op een relatiebasis te behandelen. Het is noodzakelijk om die klanten te selecteren die het waard zijn om in te **investeren**. Sociale verhuurders dienen hierbij echter hun maatschappelijke taakstelling niet uit het oog te verliezen. Ten slotte is een uitgangspunt van relatiemarketing dat het aanbod aan de klant een zekere mate van **individualiteit** dient te bezitten.

Het principe van relatiemarketing is dus het investeren in de relatie met de klanten. Onderzoekers op het gebied van relatiemarketing zijn het erover eens dat men, om de klanttevredenheid en de loyaliteit te verhogen en de relatie met de klant te intensiveren, kan investeren in het tastbare deel van het product, in diensten of in de klant zelf. Bij investeren in de klant zelf moet men denken aan bijvoorbeeld het geven van cursussen waarmee de bekwaamheid of de kennis van de klant wordt vergroot. In deze dissertatie zijn investeringen in de klant zelf buiten beschouwing gelaten.

Welke aanknopingspunten voor investeringen ter verhoging van de klanttevredenheid en de loyaliteit biedt het product van verhuurders?

Het totale aanbod van woningverhuurders wordt in deze dissertatie aangeduid met de term 'het product'. Woningverhuurders worden in deze dissertatie beschouwd als dienstverlenende organisaties. Zij bieden in wezen een kerndienst, die kan worden gedefinieerd in termen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. De kerndienst komt tot stand door zogenaamde hulp- of facilitaire elementen van het product. De woning en de semi-openbare ruimten zijn de hulpgoederen, de diensten rond het verhuurproces zijn de hulpdiensten en de locatie en de woonomgeving vormen de 'hulpomgeving' of facilitaire omgeving. Alle hulp- of facilitaire elementen van het product zijn noodzakelijk om de kerndienst te laten slagen en/of zijn verplicht gesteld door de overheid en/of zijn zo ingeburgerd dat ze door de huurder worden verwacht. Naast de hulpdiensten kunnen verhuurders ook additionele diensten aanbieden. Deze diensten kunnen worden aangeboden om meer waarde toe te voegen aan de kerndienst en deze daarmee aantrekkelijker te maken.

Uitgaande van het bestaande bezit kan een verhuurder, met het oog op een verhoging van de klanttevredenheid en de loyaliteit, investeren in alle facilitaire en additionele elementen van het product. Investeringen in de verschillende elementen van het product ter verhoging van de klanttevredenheid verschillen echter sterk in complexiteit en kostenniveau.

Op de eerste plaats zijn investeringen in de woningcomplexen zelf mogelijk. Wanneer de bouwtechnische kwaliteit tot ontevredenheid leidt, zijn investeringen vrijwel noodzakelijk om het woningcomplex op de lange termijn in de markt te houden. Woontechnische ingrepen in woningcomplexen zijn, door het inflexibele karakter van vastgoed, technisch veelal complex en daardoor duur. Ze worden

daardoor over het algemeen alleen uitgevoerd, wanneer een complex om woontechnische redenen verhuurbaarheidsproblemen ondervindt. Het investeren in woningcomplexen, om de waarde van het product boven de waarde van concurrerend aanbod te krijgen, gebeurt door de hoge kosten zelden. Voor de woonomgeving geldt dat een verhuurder meestal niet de enige eigenaar in een buurt is. Voor investeringen in de woonomgeving ter verhoging van de klanttevredenheid is samenwerking met de andere *stakeholders* in de woonomgeving noodzakelijk. Dit maakt investeringen in de woonomgeving tot een complexe opgave.

In verhouding tot investeringen in de woningen en in de woonomgeving zijn investeringen in diensten eenvoudiger te realiseren. Diensten kenmerken zich door hun flexibele karakter. In vergelijking tot de woning, semi-openbare ruimten en de woonomgeving is dienstverlening gemakkelijk bij te stellen en uit te breiden. Vanuit deze optiek zijn additionele diensten dan ook bij uitstek geschikt om zich te onderscheiden van de concurrentie. Het flexibele karakter van diensten heeft echter ook een nadeel. Succesvolle diensten kunnen vrij eenvoudig worden geïmiteerd. Wanneer meerdere verhuurders in een woningmarkt dezelfde additionele dienst gaan aanbieden, is het al snel niet iets extra meer en gaat een huurder de dienst zien als iets wat hij van de verhuurder verwacht. Een dienst 'degradeert' dan dus van een additionele dienst naar een hulpdienst. Dit maakt het lastig om een met diensten bereikt concurrentievoordeel te behouden, wanneer men niet constant op zoek gaat naar nieuwe toe te voegen diensten. Peters (1987) stelt dat organisaties, zoals woningverhuurders, waarvoor het moeilijk is zich te onderscheiden met het bestaande tastbare product, zich meer zouden moeten richten op verbetering van de bestaande diensten en uitbreiding van het dienstenaanbod. Men spreekt in dat kader van een verschuiving van een *core product focus* naar een *service added focus*.

Welke elementen van het basisproduct van verhuurders zijn kritische aspecten voor de klanttevredenheid?

In deze dissertatie is, op basis van data verzameld onder de huurders van een Eindhovense woningcorporatie, bepaald in welke mate de tevredenheid met de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de diensten bijdragen aan de *overall* tevredenheid met het basisproduct van de verhuurders als geheel (het basisproduct is het totale product met uitzondering van de eventuele additionele diensten). Bovendien is in beeld gebracht wat de kritische aspecten zijn in de tevredenheid met de afzonderlijke onderdelen van het totale basisproduct. Ten slotte is ook het verband in beeld gebracht tussen de *overall* tevredenheid met het totale basisproduct en de verhuisgeneigdheid als indicator voor loyaliteit. Alle genoemde relaties zijn in twee afzonderlijke modellen geschat, één voor de huurders van eengezinswoningen en één voor die van meergezinswoningen, door middel van *Structural Equation Modeling*.

De tevredenheid met alle genoemde onderdelen van het bestaande basisproduct blijken significant mee te wegen in de *overall* tevredenheid met het basisproduct als geheel. Hoewel er geen extreem grote verschillen in de gewichten van deze

onderdelen zitten, zijn er wel wat opmerkelijke zaken te noemen. Zo weegt bij de huurders van eengezinswoningen de tevredenheid met de woning het zwaarst mee in de tevredenheid met het totale basisproduct. Bij de huurders van meergezinswoningen is dit echter de tevredenheid met de woonomgeving. De tevredenheid met de reeds bestaande dienstverlening weegt, voor zowel de huurders van eengezinswoningen als voor die van meergezinswoningen, redelijk zwaar mee.

In de tevredenheid met de woning wegen, bij zowel de huurders van eengezinswoningen als die van meergezinswoningen, de tevredenheid met de voorzieningen in de woning en de tevredenheid met de technische staat van de woning het zwaarst. De tevredenheid met de grootte en de tevredenheid met de indeling van de woning blijken veel minder zwaar te wegen in de tevredenheid met de woning.

Qua tevredenheid met de woonomgeving blijken opmerkelijke verschillen te bestaan tussen de huurders van eengezinswoningen en die van meergezinswoningen. Voor de huurders van eengezinswoningen weegt daarbij de tevredenheid met de mate van (het ontbreken van) overlast het zwaarst, gevolgd door de tevredenheid met de bewoners(samenstelling) en de tevredenheid met de fysieke kwaliteit van de buurt. Bij de huurders van meergezinswoningen is het juist deze fysieke kwaliteit die het zwaarst weegt, gevolgd door de mate van (het ontbreken van) overlast en de bewonerssamenstelling. De tevredenheid met de bereikbaarheid van voorzieningen in de buurt weegt voor zowel huurders van eengezinswoningen als voor die van meergezinswoningen het minst zwaar.

Ook met betrekking tot de tevredenheid met de dienstverlening zijn verschillen te constateren tussen huurders van eengezinswoningen en die van meergezinswoningen. Bij huurders van eengezinswoningen wegen de tevredenheid met de klantvriendelijkheid van de medewerkers, de snelheid waarmee klachten worden verholpen, de telefonische bereikbaarheid en de onderhoudsdiensten van de verhuurder allemaal ongeveer even zwaar in de tevredenheid met de dienstverlening als geheel. Bij de huurders van meergezinswoningen steekt de tevredenheid met de onderhoudsdiensten van de verhuurder hier qua gewicht duidelijk bovenuit. Dit kan wellicht worden verklaard uit het feit dat bij meergezinswoningen ook schoonmaakonderhoud als onderhoudsdienst is meegenomen.

Wat is de relatie tussen de mate van tevredenheid met het basisproduct van verhuurders en de loyaliteit van huurders aan hun verhuurder?

Er zijn veel meer aspecten van invloed op loyaliteit dan alleen klanttevredenheid. Ook in deze dissertatie is dat aangetoond door te kijken naar de relatie tussen loyaliteit (geoperationaliseerd als verhuigeneigdheid) en de *overall* tevredenheid met het totale basisproduct van een non-profit verhuurder. Opvallend is dat er bij de huurders van eengezinswoningen wel een significante, maar niet erg sterke, relatie bestaat tussen tevredenheid en verhuigeneigdheid en bij de huurders van meergezinswoningen niet.

Uit een nadere analyse van deze relatie blijkt dat lang niet alle ontevreden huurders willen verhuizen en ook lang niet alle tevreden huurders willen blijven. Een verklaring voor het feit dat ontevreden huurders niet willen verhuizen, kan gedeeltelijk worden gevonden in de marktsituatie. Zij kunnen mogelijk niet weg door het ontbreken van alternatieven op de woningmarkt. Een verklaring voor het feit dat veel tevreden huurders toch willen verhuizen, is gevonden door het analyseren van verhuismotieven. Uit deze analyses blijkt dat tevreden huurders die toch willen verhuizen dat vooral willen om privé-redenen of om woning-mismatch-redenen. Wanneer men om dergelijke redenen wil verhuizen, is men niet per definitie ontevreden over de huidige woonsituatie.

Wat zijn de strategische mogelijkheden van additionele diensten?

Volgens de theorie moet het voor de verhuurder mogelijk zijn om met additionele diensten de loyaliteit onder huurders te vergroten. In de literatuur worden drie redenen genoemd waarom deze diensten die potentie kunnen hebben. Op de eerste plaats kunnen additionele diensten ervoor zorgen dat de relatie tussen huurder en verhuurder geprolongeerd en geïntensiveerd wordt. Met additionele diensten kan men namelijk het aantal contactmomenten tussen huurder en verhuurder vergroten, waardoor de huurder niet alleen meer affiniteit met zijn of haar woonsituatie kan krijgen, maar ook met zijn of haar verhuurder. Op de tweede plaats kan met additionele diensten de tevredenheid met het totale product worden verhoogd, doordat de klant meer waarde wordt geboden. Hierbij wordt verwezen naar de *service-profit-chain*. Op de derde plaats kunnen additionele diensten worden gebruikt om barrières op te werpen, waardoor meer huurders besluiten niet te vertrekken, doordat zij door de afgenomen diensten financieel, sociaal of situationeel gebonden zijn. Deze laatste vorm van klantenbinding kan tot antipathie leiden en zal op de lange termijn dan wellicht in het nadeel van de verhuurder gaan werken. Het heeft de voorkeur om loyaliteit te realiseren door satisfactie. Loyaliteit die op deze manier tot stand komt, is voor de concurrentie moeilijk te doorbreken. Tevreden klanten zijn min of meer immuun voor concurrerend aanbod.

Onder welke voorwaarden kunnen verhuurders succes hebben met additionele diensten?

Vanuit strategisch oogpunt kunnen woningverhuurders dus in theorie succes hebben met additionele diensten. Er zijn echter wel een aantal strikte voorwaarden. Wordt niet aan deze voorwaarden voldaan, dan is succes met additionele diensten niet waarschijnlijk. De eerste voorwaarde is dat een additionele dienst een (bij voorkeur sterke) relatie dient te hebben met de kerndienst. Op de tweede plaats moet de additionele dienst waarde toevoegen aan het totale product. De waarde van het totale product dient na toevoeging van de additionele dienst(en) meer waarde voor de klant te hebben dan de producten van de concurrentie.

Een laatste voorwaarde is dat de overige onderdelen van het product (de woning, de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de bestaande diensten) niet tot ontevredenheid mogen leiden bij de huurder. De onderdelen van het reeds

bestaande product moeten met andere woorden een acceptabele kwaliteit en waarde hebben voor de huurder. Deze laatste voorwaarde is te verklaren, wanneer het product van verhuurders wordt ontleed in zogenaamde *specified services*, *expected penalty services* en *attractive reward services*. De additionele diensten zijn, indien de juiste diensten worden aangeboden, *attractive reward services*. Dat wil zeggen dat het aanbieden van deze diensten een relatief sterke verhoging van de klanttevredenheid tot gevolg heeft. Het niet aanbieden van de diensten of het aanbieden met een lage performance leidt echter niet tot een verlaging van de mate van tevredenheid. Met additionele diensten is alleen succes mogelijk, wanneer de *specified service* en de *expected penalty services* van een acceptabel niveau zijn of wanneer de additionele dienst bijdraagt aan de kwaliteit hiervan. De *specified service* is datgene waarnaar een huurder specifiek op zoek is, wanneer deze bij de verhuurder aanklopt: het vastgoed (woning, semi-openbare ruimten, woonomgeving). Een kenmerk van *specified services* is dat een lage kwaliteit een lage mate van tevredenheid tot gevolg heeft en een hoge kwaliteit een hoge mate van tevredenheid. Voor de *expected penalty services*, de diensten rond het verhuurproces die door de huurder worden verwacht, geldt dat een lage performance zal leiden tot een lage mate van tevredenheid. Een hoge performance zal echter nooit leiden tot een hoge tevredenheid met het product als geheel.

De sterke relatie tussen het succes van additionele diensten en de kwaliteit en waarde van de overige onderdelen van het totale product heeft tot gevolg dat op het niveau van markttechnische complexen dient te worden bepaald of de inzet van additionele diensten een passende strategische optie is ter verbetering van de marktpositie. Het niveau van het markttechnisch complex is immers het hoogste schaalniveau waarbij nog sprake is van dezelfde woningen, semi-openbare ruimten en woonomgeving.

Hoe kan de strategie 'het aanpassen van het dienstenaanbod' binnen het strategische voorraadbeleid worden gepositioneerd ten opzichte van andere strategische opties ter verbetering van de marktpositie van markttechnische woningcomplexen?

Omdat op het niveau van de markttechnische complexen dient te worden vastgesteld of 'het uitbreiden van het dienstenaanbod' een strategische optie is, lijkt het zinvol om deze strategie te koppelen aan het strategisch voorraadbeleid van een verhuurder. Gebaseerd op de methode die door Stichting Interface (Smeets *et al.* 2001b) is ontwikkeld, is een beslissingsboom opgesteld waarmee, op basis van verschillende indicatoren, per markttechnisch complex de passende strategische opties kunnen worden geselecteerd. Deze indicatoren zijn: de verhuurbaarheid(sindex), de trend in de verhuurbaarheid, de klanttevredenheid en de puntprijs.

Smeets *et al.* (2001b) onderscheiden reeds acht generieke strategieën voor markttechnische complexen: continueren, renderen, herprijzen, PMC-ontwikkeling, herpositioneren, investeren, promoten en afstoten. Hieraan kunnen het uitbreiden, inkrimpen en verbeteren van het dienstenaanbod als strategische opties worden toegevoegd.

Op basis van de eerder behandelde randvoorwaarden kan men stellen dat 'wonenverrijkende uitbreiding van het dienstenaanbod' een strategische optie ter verbetering van de marktpositie van een markttechnisch complex is, wanneer de zittende huurders tevreden zijn over de afzonderlijke onderdelen van het product: woning, semi-openbare ruimten, woonomgeving en reeds aanwezige diensten. Verhuurbaarheid, trend in de verhuurbaarheid en puntprijs zijn hierbij minder van belang. Zijn de huurders van een markttechnisch complex wel ontevreden over één (of meerdere) onderdelen van het totale product, dan kunnen verhuurders in bepaalde gevallen toch succes hebben met additionele diensten. Dit is het geval wanneer deze diensten de ontevredenheid over een onderdeel van het vastgoed wegnemen, doordat de kwaliteit van dat onderdeel door de dienst wordt verhoogd. Deze diensten worden de 'vastgoedverbeterende diensten' genoemd.

Biedt een verhuurder reeds 'wonenverrijkende' additionele diensten aan in een complex waarin de huurders ontevreden zijn over één of meerdere onderdelen van het bestaande product, dan zal men weinig succes met deze additionele diensten hebben en kan het inkrimpen van het dienstenaanbod zelfs een optie zijn.

Wanneer de bestaande dienstverlening één van de onderdelen is waarover huurders ontevreden zijn, dan is het verbeteren van het bestaande dienstenaanbod een passende strategische optie.

In de gebruikte methode wordt per markttechnisch complex gekeken of de genoemde opties in relatie tot het dienstenaanbod zinvol zijn. In de praktijk zal men deze strategieën echter over het algemeen niet alleen voor een specifiek markttechnisch complex uitvoeren.

Aanpassing van het dienstenaanbod zal dan ook in de praktijk meestal alleen plaats vinden als er voldoende complexen zijn waar het effect van aanpassing positief zal zijn. Pas dan zal met name de uitbreidingsstrategie financieel haalbaar zijn. Het aantal complexen hangt af van het type dienst.

Welke (typen) additionele diensten zijn het meest gewenst door verschillende huurdersegmenten?

Door middel van de resultaten van een enquête onder de huurders van een Eindhovense woningcorporatie is in beeld gebracht welke thema's, waarin een verhuurder diensten zou kunnen gaan aanbieden, belangrijk worden gevonden en in hoeverre huurders diensten rond die thema's zouden willen afnemen. De thema's die de huurders zijn voorgelegd, komen voort uit een analyse van (woon)behoeften en belangrijke waarden in onze maatschappij. De gebruikte thema's zijn: gezondheid, veiligheid, gemak, (keuze)vrijheid, zelfstandigheid, zekerheid en voordeel.

Op basis van de resultaten mag men concluderen dat verhuurders op de eerste plaats hun product zouden kunnen uitbreiden met diensten die de veiligheid van de huurder verhogen. Het thema veiligheid wordt belangrijk gevonden en bovendien zijn veel huurders uit alle klantsegmenten geïnteresseerd in de afname van diensten rond dit thema. Vooral voor het aanbrengen van extra veilig hang- en sluitwerk is de interesse groot.

Gemak staat op de tweede plaats qua belang, maar wat betreft de interesse in

diensten rond gemak staat dit thema op de vierde plaats. Vooral de senioren ouder dan 74 jaar vinden gemak bovengemiddeld belangrijk. Het zijn echter vooral eenoudergezinnen en fulltime werkenden die bovengemiddeld geïnteresseerd zijn in diensten rond gemak. Het meest populair zijn het verhelpen van storingen buiten kantooruren en een huurdersonderhoudscontract.

Het thema vrijheid, in termen van aanpassing van de woning en keuze uit eigendomsvormen, staat qua belang op de vierde plaats, wat betreft de interesse in diensten rond vrijheid staat dit thema op de derde plaats. Huurders in de leeftijd van 35 tot 55 jaar hebben een bovengemiddelde interesse in diensten rond dit thema. Bovendien hechten zij er een bovengemiddeld belang aan. Ook eenoudergezinnen, parttime en fulltime werkenden, huurders met een hoog inkomen en huurders met een hogere inkomensverwachting zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in diensten rond vrijheid. Populaire diensten zijn de vrijheid om de woning naar eigen inzicht en smaak aan te passen en de vrijheid om op elk gewenst moment de eigendomssituatie van de woning te kunnen wijzigen.

Zekerheid is het thema dat voor de huurders gemiddeld genomen het minst van belang is. Ook wat betreft de interesse in diensten rond de thema's komt zekerheid pas op de vijfde plaats (van de zeven). Eenoudergezinnen, huurders jonger dan 35 jaar, fulltime en parttime werkenden en huurders met een hogere inkomensverwachting zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in diensten rond zekerheid. Men is vooral geïnteresseerd in huurvast, het huurdersonderhoudscontract en verzekeringspakketten.

Voordeel is het thema waarbij de meeste interesse in diensten bestaat. Qua belang staat het thema voordeel pas op de vijfde plaats (van de zeven). Voordeel is vooral belangrijk voor huurders met een lagere inkomensverwachting. Alle klantsegmenten zijn ongeveer even geïnteresseerd in diensten rond het thema voordeel. Woonduurbeloning is de meest populaire dienst, maar ook een klantenkortingskaart en een spaarregeling zijn populair.

Het thema zelfstandig wonen is vooral belangrijk voor senioren (boven 54 jaar). Opvallend is dat het thema voor tweepersoonshuishoudens belangrijker is dan voor alleenstaanden. Hoewel het thema voor alle senioren belangrijk is, zijn het toch alleen de 75-plussers die significant meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn in de afname van diensten rond zelfstandigheid. Diensten waarin men vooral geïnteresseerd is, zijn senioren(opplus)pakketten, bijzonder vervoer en hulp in de huishouding.

Ook het thema gezondheid is vooral voor senioren van belang. Huurders ouder dan 54 jaar hebben bovendien een bovengemiddelde interesse in diensten rond het thema gezondheid. De diensten waarin men de meeste interesse heeft, zijn sociaal medische alarmering en medische zorg aan huis.

Hoe kunnen geselecteerde additionele diensten in de organisatie worden geïmplementeerd?

De initiatieffase bij de inzet van additionele diensten bestaat uit het verkrijgen van inzicht in de wenselijkheid vanuit strategisch oogpunt om het dienstenaanbod uit te breiden, de keuze voor bepaalde dienst(en) en de definitie van de doelgroep

waarop men die dienst(en) wil richten. Daarna volgen achtereenvolgens de ontwikkelingsfase, de implementatiefase en de servicemanagementfase.

Binnen de ontwikkelingsfase, die per afzonderlijke dienst dient te worden doorlopen, worden een vijftal stappen onderscheiden. De eerste en de vijfde stap worden gevormd door de initiële beslissing tot zelf aanbieden of uitbesteden en de definitieve beslissing op dat punt. De beslissing om de dienst uit te besteden kan vele redenen hebben. Voor sociale verhuurders is de belangrijkste afweging of de voorgenomen dienst wel past binnen het bepaalde werkdomein. Is dit niet het geval, dan moet men wel uitbesteden. Andere redenen om uit te besteden zijn onder andere financiële redenen, organisatorische redenen en redenen die met de kwaliteit van de dienst te maken hebben. Stap twee en drie in de ontwikkelingsfase zijn respectievelijk het definiëren van kwaliteitsaspecten die een rol spelen bij de dienst en het vaststellen van kwaliteits- ofwel performancestandaarden in relatie tot die kwaliteitsaspecten. De vierde stap is de ontwikkeling van een blauwdruk waarin in een *flowchart* exact de activiteiten in het proces van dienstverlening worden weergegeven.

De implementatiefase kent in feite slechts één stap: de implementatie van de dienst. De implementatiefase in de organisatie wordt gekenmerkt door het opstellen en uitvoeren van een zestal plannen die volgens het 'overallplan implementatiestrategie' gecoördineerd dienen te worden. Ten eerste is er het serviceconstructieplan, dat aangeeft welke activiteiten moeten worden ondernomen voordat de dienst operationeel is. Dan is er het testplan dat aangeeft volgens welk plan de dienst voor de ingebruikname wordt getest. Het communicatieplan geeft de frequentie en de wijze aan waarop er met medewerkers en klanten wordt gecommuniceerd. Het lancerings- en overgangsplan geeft aan hoe de veranderingen in de organisatie tijdens de overgang worden gemanaged en geeft aan hoe te handelen wanneer er iets fout gaat tijdens of vlak na het in uitvoering nemen. Het servicemanagementplan geeft de overgang aan tussen de implementatiefase en de servicemanagementfase.

Tijdens de servicemanagementfase dient de performance van de dienst en de tevredenheid met de dienst continu te worden gemonitord, waarna op basis van de resultaten van die monitoring tot verbetering en/of aanpassing van de dienst wordt overgegaan. Slechts zelden vindt servicemanagement op het niveau van een individuele dienst plaats. Het is over het algemeen een onderdeel van de kwaliteitszorg op organisatieniveau. In het kader van kwaliteitszorg maken verhuurders veelal gebruik van door externe organisaties ontwikkelde normeringen en modellen, zoals ISO-9001, het KWH-Huurlabel en het INK-management model.

Wat zijn de organisatorische randvoorwaarden voor succes met diensten?

Uit de *service-profit-chain* blijkt dat het functioneren van de medewerkers van de verhuurder invloed heeft op de *externe service quality*. Het gaat daarbij met name om de elkaar beïnvloedende aspecten satisfactie, loyaliteit, productiviteit en deskundigheid. Deze eigenschappen van de medewerkers worden beïnvloed door de *interne service quality*. De *interne service quality* kan worden gedefinieerd als de kwaliteit van de diensten die medewerkers en managers ontvangen van de

organisatie en hen in staat stellen hun werk te doen. Om de relatie tussen de *interne service quality*, de medewerker en de externe *service quality* te optimaliseren dient er sprake te zijn van interfunctionele samenwerking, met de klant als verbindende link, tussen de drie belangrijke functies binnen dienstverlenende organisaties: de *human resources* functie, de operationele functie en de marketingfunctie.

9.3 Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit deze dissertatie op een rij gezet.

Conclusie 1:

Binnen het totale product van een verhuurder kan een kerndienst worden onderscheiden die kan worden omschreven als 'het aanbieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen'. Om de kerndienst te laten slagen zijn hulpgoederen: woning en semi-openbare ruimten, de 'hulpomgeving' (facilitaire omgeving): woonomgeving / locatie en de hulpdiensten: diensten rond het verhuurproces noodzakelijk. Binnen de hulpdiensten kan nog onderscheid worden gemaakt in diensten die door de wet verplicht zijn gesteld, diensten die noodzakelijk zijn voor het verhuurproces en diensten die zo bij de huurder zijn ingeburgerd dat ze van de verhuurder worden verwacht. Verhuurders kunnen facultatief additionele diensten aanbieden. Deze diensten zijn niet noodzakelijk en worden ook niet door de huurder verwacht, maar maken het product als geheel aantrekkelijker.

Conclusie 2:

Eén van de strategieën op ondernemingsniveau waarmee verhuurders een concurrentievoordeel kunnen bewerkstelligen, is klantpartnerschap (*customer intimacy*). De insteek hierbij is dat wordt geïnvesteerd in de relatie met de huurder. Het verstevigen van de relatie met de huurder, door hem of haar meer waarde te bieden dan de concurrentie, heeft als resultaat dat de klanttevredenheid zal toenemen. Bij een tevreden huurder is de kans dat hij loyaal blijft aan de verhuurder groter dan bij een ontevreden huurder. Wanneer de loyaliteit onder zijn huurders toeneemt, dan zal dit de marktpositie van de verhuurder ten goede komen. Bij het uitvoeren van de strategie klantpartnerschap speelt relatiemarketing een belangrijke rol.

Conclusie 3:

Om de waarde voor de huurder te verhogen, kan een verhuurder investeren in het vastgoed of in de dienstverlening. Door het inflexibele karakter zijn ingrepen in het vastgoed vaak technisch ingewikkeld en daardoor kostbaar. Diensten hebben een flexibel karakter. Dat maakt het creëren van waarde door investeren in verbetering van het bestaande dienstenaanbod of in uitbreiding van het dienstenaanbod

aanzienlijk eenvoudiger. Nadeel van het flexibele karakter van diensten is dat succesvolle diensten vrij eenvoudig geïmiteerd kunnen worden. Een met diensten bewerkstelligd concurrentievoordeel is dus moeilijk te verdedigen.

Aanbeveling 1:

Eén van de principes van relatiemarketing is dat men moet streven naar een geïndividualiseerd aanbod. Verhuurders die volgens dit principe willen opereren, moeten trachten de huurder zo veel mogelijk zijn of haar eigen woonarrangement te laten samenstellen. De huurder kiest dan een woonomgeving, eventueel een woongebouw, een woning en een naar eigen inzicht samengesteld pakket additionele diensten. Hulpdiensten worden standaard aan elke huurder aangeboden.

Conclusie 4:

Zowel de tevredenheid met de woning als de tevredenheid met de semi-openbare ruimten, de woonomgeving en de hulpdiensten wegen significant mee in de *overall* tevredenheid van de huurder met het basisproduct als geheel. Voor de huurders van eengezinswoningen weegt de woning daarin het zwaarst; voor de huurders van meergezinswoningen de woonomgeving. De verschillen in de gewichten van de tevredenheid met de verschillende onderdelen van het basisproduct in de *overall* tevredenheid zijn echter niet erg groot.

Conclusie 5:

De relatie tussen de *overall* tevredenheid van de huurder met het basisproduct van de verhuurder en de verhuiscandidate van de huurder blijkt zwak te zijn. Er zijn erg veel andere factoren die een rol spelen. Zo is de beperkte beschikbaarheid (of bereikbaarheid) van alternatieven op de woningmarkt wellicht één van de redenen waarom ontevreden huurders niet vertrekken. Tevreden huurders die wel willen vertrekken, hebben dikwijls verhuismotieven die niet per definitie hand in hand gaan met ontevredenheid over de woonsituatie.

Conclusie 6:

Het uitbreiden van het dienstenaanbod met additionele diensten heeft alleen zin, wanneer deze diensten aan een aantal voorwaarden voldoen. Ten eerste moeten additionele diensten een duidelijke relatie hebben met de kerndienst. Ten tweede moeten deze diensten duidelijk waarde voor de klant toevoegen aan het product (bij voorkeur tot boven het niveau van concurrerend aanbod). Ten derde moeten de huurders reeds tevreden zijn over de bestaande onderdelen van het product: woning, semi-openbare ruimten, woonomgeving en diensten of moeten de additionele diensten ontevredenheid met onderdelen van het bestaande product verminderen of wegnemen.

Conclusie 7:

Met betrekking tot het dienstenaanbod zijn vijf strategische opties geformuleerd. De eerste strategische optie is een 'wonerverrijkende' uitbreiding van het

dienstenaanbod. Het betreft hier diensten met een duidelijke relatie met het wonen. De tweede strategische optie is een 'vastgoedverbeterende' uitbreiding van het dienstenaanbod. Hier betreft het diensten waarmee ontevredenheid met betrekking tot het vastgoed wordt verminderd of weggenomen. De derde, vierde en vijfde strategische optie zijn achtereenvolgens: het verbeteren van het bestaande dienstenaanbod, het inkrimpen van het bestaande dienstenaanbod en het in de huidige vorm continueren van het dienstenaanbod.

Aanbeveling 2:

Omdat alleen op het niveau van het markttechnische complex kan worden bepaald of het aanbieden van additionele diensten zinvol is, is het voor verhuurders verstandig om het beleid met betrekking tot het dienstenaanbod te koppelen aan het strategisch voorraadbeleid. Het besluit tot het uitvoeren van de strategische opties 'uitbreiden', 'inkrimpen', 'verbeteren' of 'continueren' van het dienstenaanbod zal over het algemeen echter wel op het niveau van de gehele portefeuille worden genomen. Alleen wanneer er voldoende markttechnische complexen zijn waarvoor aanpassing van het dienstenaanbod zinvol zal zijn, zal tot uitvoering van de passende strategische optie worden besloten.

Aanbeveling 3:

Wanneer een verhuurder additionele diensten zou willen aanbieden die aansluiten bij behoeften van een grote groep huurders, dan zou men op de eerste plaats kunnen denken aan diensten die voorzien in de behoefte aan veiligheid. Veel huurders vinden het thema veiligheid belangrijk en hebben bovendien interesse in diensten rond dit thema.

Conclusie 8:

Het belang dat men hecht aan verschillende thema's en de interesse in diensten rond verschillende thema's blijkt per klantsegment te verschillen. Segmentatie aan de vraagkant en differentiatie aan de aanbodkant is dus noodzakelijk om diensten op maat aan te kunnen bieden.

Aanbeveling 4:

Om een nieuwe additionele dienst succesvol te kunnen aanbieden, zal een verhuurder een viertal fasen moeten doorlopen. Ten eerste is er de initiatieffase, waarin wordt vastgesteld of het aanbieden van additionele diensten zinvol is en waarin wordt besloten welke dienst(en) voor welke huurders aangeboden gaan worden. Daarna volgt de ontwikkelingsfase, waarin onder andere de beslissing dient te worden genomen of de dienst zelf wordt aangeboden of wordt uitbesteed en waarin de dienst in detail wordt ontwikkeld. De derde fase is de implementatiefase, waarin de dienst in de organisatie wordt gezet. De vierde en laatste fase is de servicemanagementfase, waarin monitoring van de kwaliteit en klanttevredenheid met betrekking tot de dienst plaatsvindt en de dienst op basis van die monitoring wordt bijgesteld.

9.4 Onderzoeksagenda

Het belangrijkste punt voor toekomstig onderzoek is het doen van vergelijkbaar empirisch onderzoek bij andere non-profit verhuurders, maar met name ook bij profit verhuurders. Tot het moment dat meer resultaten van dergelijk onderzoek bekend zijn, zal voorzichtigheid moet worden betracht bij het generaliseren van de resultaten van het empirisch onderzoek dat in deze dissertatie is beschreven.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de relatie tussen de kwaliteit van het product, de waarde van het product voor de klant en de klanttevredenheid. In dit onderzoek zijn wel de kritische factoren van het totale basisproduct ten aanzien van de mate van tevredenheid in beeld gebracht. Wat ontbreekt, is inzicht in de relatie tussen bepaalde kwaliteitsniveaus, zowel met betrekking tot het vastgoed als tot de diensten, en de tevredenheid van de huurder. Op basis van de in deze dissertatie beschreven aanpak kan een verhuurder bepalen of het uitbreiden van het dienstenaanbod vanuit strategisch oogpunt zinvol is en zo ja, met welke diensten dit dan zou moeten gebeuren. Het gewenste kwaliteitsniveau, dat sterk afhankelijk is van situationele factoren, is niet in beeld gebracht.

Het in deze dissertatie beschreven onderzoek heeft inzicht gegeven in de relatie tussen klanttevredenheid en verhuiscandidate. Deze relatie is niet erg sterk gebleken. De verklaring hiervoor is in deze dissertatie gezocht in factoren betreffende de marktsituatie en in een analyse van verhuismotieven. De relatie tussen tevredenheid en verhuiscandidate in de situatie van huurders is complex gebleken, waarbij nog veel terrein braak ligt voor nader onderzoek.

Een belangrijk onderwerp voor toekomstig onderzoek is het inzichtelijk maken van de daadwerkelijke effecten, in de tijd gezien, van de uitbreiding van het dienstenaanbod op de marktpositie van verhuurders en de reactie van het concurrerend krachtenveld daarbij. Leidt het aanbieden van diensten daadwerkelijk tot een verbetering van de marktpositie van markttechnische complexen en van verhuurders als totale organisaties? Wat zijn de precieze effecten? Is er sprake van minder mutaties en een langere gemiddelde woontijd? Hebben additionele diensten ook effect op de populariteit van vrijkomende woningen? Dit zijn vragen waarin toekomstig onderzoek inzicht zou kunnen bieden. Ook is het interessant de financiële consequenties van deze effecten in beeld te brengen. Wanneer additionele diensten leiden tot loyalere klanten en minder mutaties, hoe groot is dan de kostenreductie die deze vermindering van mutaties met zich meebrengt? Inzicht in dergelijke zaken biedt aanknopingspunten voor de mogelijke vormen van financiering van de diensten. Wanneer kan worden vastgesteld dat het aanbieden van diensten tot kostenbesparing leidt, kan dat worden meegenomen in de beslissing hoe de dienst moet worden gefinancierd. Moeten de kosten van de dienst in zijn geheel aan de huurder worden doorberekend of gedeeltelijk of geheel worden gefinancierd met middelen die beschikbaar komen door de kostenbesparing die een verlaging van het aantal mutaties met zich meebrengt?

9.5 Slotbeschouwing

In de doelstelling van dit onderzoek wordt gesproken over de marktpositie van woningverhuurders. Er wordt gesproken van woningverhuurders in het algemeen, los van het feit of het nu om verhuurders in de non-profit of in de profit huursector gaat. Voor verhuurders in beide sectoren geldt dat men geïnteresseerd is in de strategische mogelijkheden en beperkingen van diensten. De marktgerichte insteek van dit onderzoek maakt dat de, op basis van marketingliteratuur, ontwikkelde concepten en gedachten voor verhuurders in beide sectoren zullen gelden. Voor het empirische deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van de gegevens van één verhuurder in de non-profit sector. Voor deze ene woningcorporatie is gekeken naar op de eerste plaats de kritische aspecten ten aanzien van de tevredenheid van huurders met het product en de relatie tussen tevredenheid en verhuisgeneigdheid. Op de tweede plaats zijn de behoeften aan additionele diensten rond bepaalde thema's in beeld gebracht. De resultaten van het empirische onderzoek zijn, zonder nadere toetsing, slechts toepasbaar voor deze ene verhuurder. Voor alle andere non-profit verhuurders kan men de resultaten slechts indicatief gebruiken. Voor profit verhuurders geldt dat hun woningbezit, maar vooral ook hun huurdersbestand, qua samenstelling sterk afwijkt van die van non-profit woningverhuurders. De resultaten van het empirisch onderzoek zijn daarom zonder nader onderzoek niet zonder meer toepasbaar in de profit huursector. De methoden die voor het empirisch onderzoek zijn gebruikt, zijn echter wel voor alle verhuurders in beide sectoren bruikbaar.

Door het zeer specifieke karakter van de huursector in Nederland is het onderzoek bewust niet in een internationale context geplaatst. Bovendien wordt in dit onderzoek sterk vanuit de dienstenmarketing naar het verhuren van woningen gekeken. Over dienstenmarketing in relatie tot vastgoed is zowel nationaal als internationaal nauwelijks literatuur beschikbaar. De internationalisering in dit onderzoek is vooral gezocht in de toepassing van internationaal geaccepteerde concepten uit de marketing in het algemeen en de dienstenmarketing in het bijzonder op de situatie van Nederlandse woningverhuurders.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Referenties

- Aedes (1999) *De Bindende Kracht van Woondiensten*, Aedes Vereniging van Woningcorporaties, Hilversum.
- Aedes (2001) *Van Pand naar Klant: Woondienstenmarketing*, Aedes Vereniging van Woningcorporaties, Hilversum.
- Alderfer C.P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Academic Press, London.
- Alsem K.J. (1997) *Strategische Marketingplanning: Theorie, Technieken en Toepassingen*, Educatieve Partners Nederland, Culemborg.
- Anderson P.F. (1982) 'Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm', in *Journal of Marketing*, Vol. 46 (2), pp. 15-26.
- Anderson E.W., C. Fornell, D.R. Lehman (1994) 'Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden', in *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), pp. 53-66.
- Andersson, Elffers, Felix (1992) *Klantgericht Opereren Woningcorporaties*, Andersson, Elffers, Felix, Utrecht.
- Antonides G., F. v. Raay (1998) *Consumer Behaviour: a European Perspective*, Chichester, Wiley.
- Babakus B.E., G.W. Boller (1992) 'An Empirical Assessment of the SERVQUAL-scale', in *Journal of Business Research*, Vol. 24 (3), pp. 253-268.
- Bagozzi R.P., Y. Yi (1988) 'On the Evaluation of Structural Equation Models', in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1), pp. 74-94.
- Bateson J.E.G. (1977) 'Do We Need Service Marketing?', in *Marketing Consumer Services: New Insights*, Report No. 77-115, Marketing Science Institute, Cambridge.

Bednar D.A., C.A. Reeves (1994) 'Defining Quality: Alternatives and Implications', in *Academy of Management Review*, Vol. 19 (3), pp. 419-445.

Beer M., R. Walton, B. Spector (1985) *Human Resources Management: a General Manager's Perspective – Text and Cases*, Free Press, London.

Beltman R., O. Waalewijn, E. Peelen (2001) *De Waarheid over CRM*, ICSB.

Bentler P.M. (1990) 'Comparative Fit Indexes in Structural Models', in *Psychological Bulletin*, Vol. 107 (2), pp. 238-246.

Bitner M.J. (1990) 'Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses', in *Journal of Marketing*, Vol. 54 (4), pp. 69-82.

Bitner M.J., A.R. Hubbert (1994) 'Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction: The Customer's Voice', in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, eds. R.T. Rust, R.L. Oliver, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 72-94.

Boekhorst F., J. Smeets (1990) *Kwaliteitskenmerken van Woningcomplexen Deel 3: Naar een Kwaliteitsbesturingssysteem in het Kader van Strategisch woning-beheer*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Bollen K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons, New York.

Bolton R.N., J.H. Drew (1991) 'A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes', in *Journal of Marketing*, Vol. 55 (1), pp. 1-9.

Boulding W., A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml (1993) 'A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions', in *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 7-27.

Boumeester H., M. Elsinga, H. Priemus (1998) *Woonproducten voor de Toekomst: Marktperspectieven voor Woningcorporaties*, Woningraad Extra Nr. 83, NWR.

Brandt D.R. (1987) 'A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey', in *Add value to your Service: The Key to Success*, ed. C. Suprenant, San Diego, AMA, pp. 61-65.

Broeke R.A. van den (1992) *Dienstverlening Woningcorporaties en Huurders-waardering*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Broeke R.A. van den (1998) *Strategisch Voorraadbeleid van Woningcorporaties: Informatievoorziening en Instrumenten*, Delft University Press, Delft.

Buzzell R.D., B.T. Gale (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Collier Macmillan, London.

Byrne B.M. (2001) *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.

Carman J.M. (1990) 'Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of the SERVQUAL Dimensions', in *Journal of Retailing*, Vol 66 (1), pp. 33-55.

Caruana A., A.H. Money, P.R. Berthon (2000) 'Service Quality and Satisfaction: the Moderating Role of Value', in *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (11-12), pp. 1338-1352.

Christopher M., A. Payne, D. Ballantyne (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.

Churchill jr. G.A., C. Surprenant (1982) 'An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction', in *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (4), pp. 491-504.

Conijn J.B.S. (1995) *Enkele Financieel-economische Grondslagen van de Volkshuisvesting*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Cooper R. (1995) *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation*, Harvard Business School Press, Boston.

Cronin jr. J.J., S.A. Taylor (1992) 'Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension', in *Journal of Marketing*, Vol. 56 (3), pp. 55-68.

Danaher P.J., J. Mattsson (1994) 'Customer Satisfaction during the Service Delivery Process', in *European Journal of Marketing*, Vol. 28 (5), pp. 5-16.

Day G.S. (1994) 'The Capabilities of Market-Driven Organizations', in *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), pp. 37-52.

Deshpande R., F.E. Webster jr. (1989) 'Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda', in *Journal of Marketing*, Vol. 53 (1), pp. 3-15.

Deshpande R., J. U. Farley, F. E. Webster jr. (1993) 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis', in *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), pp. 23-37.

Diller H. (2000) 'Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers', in *Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, eds. T. Hennig-Thurau, U. Hansen, Springer, Berlin, pp. 29-48.

Dogge P., J. Smeets (1996a) *Eindhoven Doorgelicht – Deel 1: Dynamiek, Waardering en Woonvoorkeur*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets (1996b) *Eindhoven Doorgelicht: Woningstichting Hhvl*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets (1996c) *Eindhoven Doorgelicht: Stichting Volkshuisvesting – deel A: Dynamiek en Waardering*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets (1996d) *Eindhoven Doorgelicht: Gemeenschappelijk Woningbeheer – deel A: Dynamiek en Waardering*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., S. Maussen, J. Smeets (1997a) *Eindhoven Doorgelicht: Strategisch Portefeuillebeheer- PMC's als Bouwstenen voor Beheerplannen*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., S. Maussen, J. Smeets (1997b) *Goed Wonen in de Markt: de Positie van een Corporatie op de Geldropse Woningmarkt*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., M. v. Dooremalen, J. Smeets (1997c) *Beter Wonen in de Markt: de Positie van een Corporatie op de Geldropse Woningmarkt*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets (1997d) *Aanzet tot Integrale Beheerplannen: de Pilot Heerlen en Hoensbroek*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., B. Rijpers, J. Smeets (1998) *Wonen in Waalwijk: Onderzoek naar Leefbaarheid, Veiligheid en Marktprocessen*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., B. Rijpers, S. Maussen (1999a) *Huurdersonderzoek SWS en Goed Wonen 1999*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., B. Rijpers (1999b) *In het Zicht van de Vergrijzing... de Klant aan het Woord: Woonwaarderingsonderzoek Etten-Leur*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., S. Maussen, C. v. Vught (1999c) *Het Spectrum van Wonen – deel A: Woningmarktonderzoek Bergen op Zoom*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets, C. v. Vught (1999d) *Wonen bij Wooninc: Onverminderd Goed*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Dogge P., J. Smeets (2000) *Wonen bij Aert Swaens: de Klant aan het Woord*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Doyal L., I. Gough (1986) Human Needs and Socialist Welfare, in *Praxis International*, Vol. 1, pp. 43-69.

Edvardsson B., B. Thomasson, J. Ovreteit (1994) *Quality of Services, Making It Really Work*, McGraw-Hill, New York.

Faber A.W. (1997) *In Naam van De Roos: Verzelfstandiging van Woningcorporaties – Deelstudie 50 jaar DGHV*, OTB, Delft University Press, Delft.

Finn D.W., Ch.W. Lamb (1991) 'An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retail Setting', in *Advances in Consumer Research*, eds. R.H. Holman, M.G. Solomon, Vol. 18, pp. 483-489.

Fornell C., D.F. Larcker (1981) 'Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error', in *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1), pp. 39-50.

Francescato G., S. Weidemann, S. Anderson (1986) 'Residential Satisfaction. Its Uses and Limitations in Housing Research', in *Housing and Neighbourhoods: Theoretical and Empirical Conditions*, eds. W. Von Vliet, H. Choldin, W. Michelson, D. Popenol, Greenwood Press, New York, pp. 43-55.

Garvin D.A. (1984) 'What Does 'Product Quality' Really Mean', in *Sloan Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 25-43.

Garvin D.A. (1987) 'Competing on the Eight Dimensions of Quality', in *Harvard Business Review*, Vol. 65 (6), pp. 101-109.

Gerrichhauzen L.G (1990) *Het Woningcorporatiebestel in Beweging*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Gianotten H.J. (2001) Inaugurale Rede: *Creatie van Klantwaarde, Groeistrategie van de Detailhandel in een Diensten economie*, KUB, Tilburg.

Goetgeluk R. (1997) Bomen over Wonen: Woningmarktonderzoek met Beslissingsbomen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht, Utrecht.

Greaver M.F. (1999) *Strategic Outsourcing: a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Harvard Business School Press, Boston.

Grönroos C. (1982) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Research Report No. 8, Publication of the Swedish school of economics and business administration, Helsingfors.

Grönroos C. (1984) 'A Service quality Model and Its Marketing Implications', in *European Journal of Marketing*, Vol. 18 (4), pp. 36-44.

Grönroos C. (1988) 'Service Quality: six Criteria of Good Perceived Service Quality', in *Review of Business*, Vol. 9 (3), pp. 10-13.

Grönroos C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington.

Grönroos C. (1994) 'From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing', in *Management Decision*, Vol. 32 (2), pp. 4-20.

Gruis V.H. (2001) *Financieel-Economische Grondslagen voor Woningcorporaties: het Bepalen van de Bedrijfswaarde, Risico's en het Voorraadbeleid*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Hallowell R., L.A. Schlesinger (2000) 'The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects', in *Handbook of Services Marketing & Management*, eds. T.A. Swartz, D. Iacobucci, Sage Publications Inc., London, pp. 203-221.

Hartman R.S. (1967) *The Structure of Value: Foundations of a scientific Axiology*, Southern Illinois Press, Carbondale.

Hartman R.S. (1973) *The Hartman Value Profile (HVP): Manual of Interpretation*, Research Concepts, Muskegon, MI.

Hayes B.E. (1998) *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design Use, and Statistical Analysis Methods*, ASQ Quality Press, Milwaukee.

Heeger H.P. (1993) *Aanpak van Naoorlogse Probleemcomplexen*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Hennig-Thurau T., U. Hansen (2000) 'Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, eds. T. Hennig-Thurau, U. Hansen, Springer, Berlin, pp. 3-27.

Herzberg F., B. Mausner, B. B. Snyderman (1959) *The Motivation to Work* (2e ed.) John Wiley & Sons, New York.

Herzberg F. (1972) *Work and the Nature of Man*, Staples Press, London.

Heskett J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser jr., L.A. Schlesinger (1994) 'Putting the Service Profit Chain to Work', in *Harvard Business Review*, Vol. 72 (2), pp. 164-174.

Heskett J.L., W.E. Sasser jr., L.A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*, Free Press, New York.

Hirschman E.C, M.B. Holbrook (1982) 'Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions', in *Journal of Marketing*, Vol. 46 (2), pp. 92-101.

Hoelter J.W. (1983) 'The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-fit Indices', in *Sociological Methods and Research*, Vol. 11, pp. 325-344.

Holbrook M.B. (1994) 'The Nature of Customer Value: An Axiology of Service in the Consumption Experience', in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, eds. R.T. Rust, R.L. Oliver, Sage Publications, London, pp. 21-71.

Hooley G.J., J.A. Saunders, N.F. Piercy (1998) *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, London.

Hummel R. (2001) *Marketing: Bittere Noodzaak of Overbodige Luxe*, Samson, Alphen aan de Rijn.

Iacobucci D., K.A. Grayson, A.L. Ostrom (1994) 'The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction', in *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Eds. T.A. Swartz, D.E. Bowen, S.W. Brown, JAI Press, Greenwich, Vol. 3, pp. 1-68.

INK (2001), *Leren Excelleren*, INK, Zaltbommel.

ISO (2002) *Generic Management System Standards*, Internet: <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/tour/generic.html>, 22-01-2002.

Jaworski B.J., A.K. Kohli (1996) 'Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap', in *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1 (2), pp. 119-135.

Johnston R. (1995) 'The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers', in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 (5), pp. 53-71.

Jones T.O., W. E. Sasser jr. (1995) 'Why Satisfied Customers Defect', in *Harvard Business Review*, Vol. 73 (6), pp. 88-99.

Juran J.M. (1974) 'Basic Concepts', in *Quality Control Handbook*, eds. J.M. Juran, F.M. Gryna, R.S. Bingham, McGraw-Hill, New York.

Kaan H.F. (1993) *Technisch Beheer van Sociale Huurwoningen: Principes, Praktijk, Perspectieven*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Kano N., N. Seraku, F. Takashi (1984) 'Attractive Quality and Must Be Quality', in *Quality*, Vol. 14 (2), pp. 39-48.

Keeris W.G. (2001) *Vastgoedbeheer Lexicon: Begrippen, Omschrijving, Toelichting*, 2^e druk, Wolters Noordhoff, Groningen.

Kessler S. (1996) *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Klarenbeek F., J. Smeets (1990) 'Model voor Integraal Beheer in een Naoorlogse Wijk', in *Stedebouw en Volkshuisvesting*, Nr. 5, pp. 4-10.

Klieverik H. (1997) 'Je Moet Kunnen Opereren in een Compleet Woningmarktgebied', in *Woningraad Magazine*, Nr. 1, pp. 34-39.

Klieverik H. (2000) 'Je Moet de Schaal van de Opgave Aannemen. Fusies en Allianties Gericht op Kwaliteit, Innovatie en Herstructurering', in *Aedes Magazine*, Nr. 6, pp. 32-36.

Kohli A. K., B. J. Jaworski (1990) 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', in *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.

Kotler P., G. Armstrong (1993) *Marketing: an Introduction*, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, NJ.

KWH (2002a) *KWH Huurlabel*, Internet: <http://www.kwh.nl/>, 23-10-2002.

KWH (2002b) *Kwaliteitseisen van het KWH Huurlabel: Leveringsvoorwaarden en normen*, KWH.

- Lehtinen U., J.R. Lehtinen (1982) 'Service Quality: a Study of Dimensions', unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki, pp. 439-460.
- Lehtinen U., J.R. Lehtinen (1991) 'Two Approaches to Service Quality Dimensions', in *Service Industries Journal*, Vol. 3, pp. 287-303.
- Lemmink J., K. de Ruyter, M. Wetzels (1998) 'The Role of Value in the Delivery Process of Hospitality Services', in *Journal of Economic Psychology*, Vol. 19, pp. 159-177.
- Levitt T. (1986) *The Marketing Imagination*, Collier MacMillan, Londen.
- Lewis R.C., B.H. Booms (1983) 'The Marketing Aspects of Service Quality', in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, eds. L.L. Berry, G.L. Shostack, G. Upah, American Marketing Association, pp. 99-107.
- Lovelock C. (2000) 'Functional Integration in Services - Understanding the Links between Marketing, Operations and Human Resources', in *Handbook of Services Marketing & Management*, eds. T.A. Swartz, D. Iacobucci, Sage Publications Inc., London, pp. 421-437.
- Marsh H.W., D. Hocevar (1985) 'Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First- and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups', in *Psychological Bulletin*, Vol. 97 (3), pp. 562-582.
- Maslow A. (1972) *Motivatie en Persoonlijkheid*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Mathwick C., N. Malhotra, E. Rigdon (2001) 'Experiential Value Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment', in *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 39-56.
- Mattsson J. (1991) *Better Business by the ABC of Values*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund.
- McDonald M., I Dunbar (1998) *Market Segmentation: How to Do It, How to Profit From It - 2nd Edition*, MacMillan, London.
- MDW-werkgroep Woningcorporaties (2000) *Corporaties tussen Vangnet en Vrijhandel*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- Meyer A., C. Blümelhuber (2000) 'Relationship Marketing Success Through Investments in Services', in *Relationship marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, eds. T. Henning-Thurau, U. Hansen, Springer, Berlin, pp. 107-125.

Ministerie van VROM (1999) *De Agenda voor de Discussie over het Woonbeleid in het Eerste Decennium van de 21^e Eeuw*, MVROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2000a) *Mensen, Wensen, Wonen: Wonen in de 21^e Eeuw*, MVROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2000b) *Perspectief op Wonen, Rapportage van het WoningBehoeften Onderzoek 1998*, MVROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2002a) *Cijfers over Wonen 2002: Feiten over Mensen, Wensen, Wonen*, MVROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2002b) *Besluit Beheer Sociale Huursector; Integrale Tekst Gewijzigde BBSH per 1 Juli 2002*, MVROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2002c) *Voorstel Woonwet: meer Invloed van Burgers op Wonen*, Internet: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=6425>, 23-01-2001.

Narver J.C., S.F. Slater (1990) 'The Effects of Market Orientation and Business Profitability', in *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.

Nathanson C., J. Newman, E Moen, H. Hildabiddle (1976) 'Moving Plans Among Residents of a new Town', in *Journal of the American Institute of Planners*, (April 1979), pp. 154-166.

Oliver R.L. (1980) 'A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions', in *Journal of Marketing Research*, Vol.17, pp. 460-469.

Oliver R.L. (1981) 'Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings', in *Journal of Retailing*, Vol. 57 (3), pp. 25-48.

Oliver R.L., W.S. DeSarbo (1988) 'Response Determinants in Satisfaction Judgments', in *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, pp. 495-507.

Oliver R.L. (1993) 'A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts', in *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Eds. T.A. Swartz, D.E. Bowen, S.W. Brown, JAI Press, Greenwich, Vol. 3, pp. 65-85.

Oliver R.L. (1997) *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin McGraw-Hill.

Oliver R.L. (1999) 'Value as Excellence in the Consumption Experience', in *Customer Value, a framework for Analyses and Research*, ed. M. Holbrook, Routledge, London, pp. 43-62.

Parasuraman A., L.L. Berry, V.A. Zeithaml (1985) 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', in *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), pp. 41-50.

Parasuraman A., V.A. Zeithaml, L.L. Berry (1988) 'SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', in *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), pp. 12-40.

Parasuraman A., L.L. Berry, V.A. Zeithaml (1991) 'Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale', in *Journal of Retailing*, Vol. 67 (4), pp. 420-450.

Parasuraman A., L.L. Berry, V.A. Zeithaml (1993) 'More on Measuring Service Quality: the Critical Role of Expectations', in *Journal of Retailing*, Vol. 69 (1), pp. 140-147.

Parasuraman A., L.L. Berry, V.A. Zeithaml (1994) *Moving Forward in Service Quality Research: Measuring Different Levels of Customer Expectations, Comparing Alternative Scales, and Examining the Performance-Behavioral Intentions Link*, Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 94-114.

Peters T. (1987) *Thriving on Chaos*, MacMillan, London.

Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Collier MacMillan, London.

Pott M., J. Smeets (1995) 'Dienstverlening als Strategische Concurrentievoordeel van Corporaties', in *Service Magazine*, Nr. 3 (maart), pp. 32-36.

Priemus H. (1984) *Nederlandse Woontheorieën*, Delftse Universitaire pers, Delft.

Priemus H. (2000) *Volkshuisvesting in de 21^e Eeuw: naar een Nieuw Evenwicht tussen Markt, Overheid en Informele Sector*, Bank Nederlandse Gemeenten.

Priemus H., F.M.J. van der Zon (1998) 'De Corporatie als Hybride Organisatie', in *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, Nr. 4, pp. 6-10.

Ramaswamy R. (1996) *Design and Management of Service Processes: Keeping customers for Life*, Addison-Wesley, Amsterdam.

Reichheld F.F., W.E. Sasser jr. (1990) 'Zero Defection: Quality Comes to Services', in *Harvard Business Review*, Vol. 68 (5), pp. 105-111.

Rokeach M. (1973) *The Nature of Human Values*, The Free Press.

Ruyter K. de, M. Wetzels, J. Lemmink, J. Mattsson (1997a) 'The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-based Approach', in *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, pp. 231-243.

Ruyter J.C. de, J. Bloemer, P. Peters (1997b) 'Merging Service Quality and Service Satisfaction: An Empirical Test of an Integrative Framework', in *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18 (4), pp. 387-406.

Schaar J. van der. (1987) *Groei en Bloei van het Nederlandse Volkshuisvestingsbeleid*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Schlesinger L.A., J.L. Heskett (1992) 'Breaking the Cycle of Failure in Services', in *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources*, 2nd Edition, ed. CH. H. Lovelock Ch. H., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., pp. 310-323.

SEV (1998) *Het Nieuwe Huren - Aanzet tot Productvernieuwing*, Rotterdam.

Shostack G.L (1984) 'Designing Services that Deliver', in *Harvard Business Review*, Vol. 62 (1), pp. 133-139.

Sievers B. (2001) *Extra Dienstverlening voor Twijfelaars op de Woningmarkt*, Afstudeerverslag, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Smeets J., A. Nauta, R. Thijssen (1989) *Kwaliteitskenmerken van Woning-complexen Deel 1: Kwaliteit, Verhuurbaarheid en Strategisch Woningbeheer*. Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Smeets J. (1993) 'Housing Tenancy, Data Management and Quality Control', in *Design and Decision Support Systems in Architecture*, Kluwer Academic Publishers, pp. 27-37.

Smeets J. (1994) 'Strategisch Woningbeheer en Informatievoorziening. Instrumenten voor Marktpositionering en Ingreepplanning', in *Handboek Stedelijk Beheer*, eds. J. Smeets, F. Klarenbeek, C. Hol, VUGA Uitgeverij Den Haag, pp. E6-1/E6-70.

Smeets J. (1996) 'Housing Performance, Matching and Housing Management', in *Proceedings 3rd International Symposium on the Application of the performance concept in Building*, Vol. 2, pp. 6-13.

Smeets J. (1997) 'Strategisch Woningbeheer en Marketing. Instrumenten voor Marktpositionering en Ingroeplanning', in *Handboek Stedelijk Beheer*, eds. J. Smeets, F. Klarenbeek, J. Vermaat, H. Wal, VUGA Uitgeverij Den Haag, pp. E6-1/E6-86.

Smeets J., S. Maussen (1998) *A Decision Support System for Housing Management*. Paper presented at 4th Design and Decision Support Systems in Architecture and Urban Planning Conference, Maastricht.

Smeets J. (2001a) 'De Complexe Woonsituatie', in *Dictaat College Woningbeheer*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Smeets J., P. Dogge, C. v. Vught, M. vd. Wel (2001b) *Nota Strategisch Voorraadbeheer Woonstichting Etten-Leur*, Stichting Interface, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Smeets J. (2001c) 'Het Marketingplanningsproces', in *Dictaat College Woningbeheer*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Smeets J. (2001d) 'Marktgericht Portefeuillebeleid', in *Dictaat College Woningbeheer*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Spreng R.A., R.D. Mackoy (1996) 'An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction', in *Journal of Retailing*, Vol. 72 (2), pp. 201-214.

Steiger J.H. (1990) 'Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach', in *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25 (2), pp.173-180.

Straub A. (2001) *Technisch Beheer Woningcorporaties in de 21e Eeuw: Professioneel, Klantgericht en Duurzaam*, DUP Science, Delft.

Swartz T.A., S.W. Brown (1989) 'Consumer and Provider Expectations and Experiences in Evaluating Professional Services Quality', in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.17 (2), pp. 189-195.

Sweeney J.C., G.N. Soutar (2001) 'Consumer Perceived Value: The development of a Multiple Item Scale', in *Journal of Retailing*, Vol. 77 (2), pp. 203-220.

Taylor S.A., T.L. Baker (1994) 'An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Customers' Purchase Intentions', in *Journal of Retailing*, Vol. 70 (2), pp. 163-178.

Treacy M., F. Wiesema (1993) 'Customer Intimacy and other Value Disciplines - Three Paths to Market Leadership', in *Harvard Business Review*, Vol. 71 (1), pp. 84-93.

Tse D.K., P.C. Wilton (1988) 'Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension', in *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (2), pp. 204-212.

Vastgoed Belang (1998) *Vastgoed Belang: Particuliere Huursector in Beeld*, 7^e jaargang, Nr. 8 (september-oktober), pp. 9.

Vavra T.G. (1997) *Improving your Measurement of Customer Satisfaction: a Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee.

Velzen N. van (1998) *Woonproducten voor de Toekomst*, presentatie NWR, SEV, NCIV-symposium, 24 maart 1998, Amersfoort.

Venetis K.A. (1997) *Service Quality and Customer Loyalty in Professional Service Business Relationships: an Empirical Investigation into the Customer-based Service Quality Concept in the Dutch Advertising Industry*, Universiteit Maastricht, Maastricht.

Viehoff J.H.R.M. (1992) *Markteffectief Organiseren in Dienstverlenende Organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

Vliet J. van (1993) *Integraal Voorraadbeheer - Naar een Model voor het Opstellen van Beheerplannen op Complexniveau door Woningcorporaties*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Vlist R. van der (1994) *Leiderschap in Organisaties*, Lemma, Utrecht.

Vogelezang H., T. Hageman (1993) *Service Management: de Sociale Constructie van Diensten*, Nelissen, Baarn.

Westbrook R.A., R.L. Oliver (1991) 'The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction', in *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (1), pp. 84-91.

Wetzels M.G.M. (1998) *Service Quality in Customer-Employee Relationships: an Empirical Study in the After-sales Services Context*, Universiteit Maastricht, Maastricht.

Woodruff R.B. (1997) 'Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage', in *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 25 (2), pp. 139-153.

Woodside A.G., L.L. Frey, R.T. Daly (1989) 'Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention', in *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9 (4), pp. 5-17.

Wouters J.P.M. (2000) *Competitive Service as a Competitive Marketing Instrument: an Industrial Supply Chain Perspective*, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Yi Y. (1990) 'A Critical Review of Customer Satisfaction', in *Review of Marketing*, ed. V.A. Zeithaml, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.

Zeithaml V.A., A. Parasuraman, L.L. Berry (1985) 'Problems and Strategies in Services Marketing', in *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 33-46.

Zeithaml V.A. (1988) 'Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-end Model and Synthesis of Evidence', in *Journal of marketing*, Vol. 52 (3), pp. 2-22.

Zeithaml V.A., L.L. Berry, A. Parasuraman (1988) 'Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality', in *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 35-48.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Appendix I

Overzicht van de indicatoren voor de tevredenheid met het totale basisproduct (H5)

Alleen de dikgedrukte aspecten zijn in de analyses meegenomen. Dit betreft de aspecten met minder dan 15% *missing values* in het databestand.

Onderdeel product	Hoofd aspecten		Indicatoren in enquête
woning	grootte	B01a B01b B01c B01d B01e B01f B01g B01h B01i B01j B01k B01l B02	grootte woonkamer grootte keuken grootte badkamer grootte toilet grootte hoofdslaapkamer grootte tweede slaapkamer* grootte bergruimte in de woning grootte bergruimte buiten de woning grootte zolder grootte garage grootte balkon ** grootte tuin * aantal slaapkamers
	indeling	B04a B04b B04c B04d B04e B04f	relatie woonkamer – keuken relatie woonkamer – hoofdslaapkamer relatie woonkamer – tuin * relatie woonkamer – balkon ** relatie hoofdslaapkamer – badkamer relatie hoofdslaapkamer – toilet

* alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van eengezinwoningen
** alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van meergezinwoningen

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Onderdeel product	Hoofd aspecten		Indicatoren in enquête
woning (vervolg)	voorzieningen	B06a B06b B06c B06d B06e B06f B06g B06h B06i B06j B06k	sanitair in de badkamer sanitair in het toilet voorzieningen in de keuken beveiliging tegen inbraak verwarmingsmogelijkheden plaats van de aansluiting wasmachine warm water voorziening capaciteit van het elektra afvoer/riolering hang- en sluitwerk plaats van de cv-ketel *
	technische staat	B09a B09b B09c B09d B09e B09f B09g	warmte isolatie geluidsisolatie ventilatiemogelijkheden afwerking van het interieur onderhoudsstaat voegwerk buitenkant woning onderhoudsstaat schilderwerk buitenkant woning voordeur
achterpaden (alleen huurders eengezinswoning)	-	B12a B12b B12c B12d B12e B12f B12g	waterafvoer * verlichting * onderhoud * netheid * toegankelijkheid * afsluitbaarheid * sociale veiligheid
woongebouw (alleen huurders meergezinswoning)	-	C03a C03b C03c C03d C03e	uiterlijk trappenhuis en gangen ** veiligheid trappenhuis en gangen ** bruikbaarheid van de berging ** manier waarop huisvuil wordt opgeslagen ** samenstelling van bewoners in woongebouw **

* alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van eengezinswoningen
 ** alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van meergezinswoningen

Onderdeel product	Hoofd aspecten		Indicatoren in enquête
woonomgeving	bereikbaarheid voorzieningen	D01a D01b D01c D01d D01e D01f D01g D01h D01i	bereikbaarheid winkels bereikbaarheid basisschool bereikbaarheid sportvoorzieningen bereikbaarheid buurt- of wijkcentrum * bereikbaarheid bushalte bereikbaarheid centrum van Eindhoven bereikbaarheid uitvalswegen Eindhoven bereikbaarheid groenvoorzieningen bereikbaarheid speelvoorzieningen
	fysieke kwaliteit	D03a D03b D03c D03d D03e D03f	uiterlijk van gebouwen, straten en pleinen speelvoorzieningen straatverlichting groenvoorzieningen bestrating parkeervoorzieningen
	overlast	D05a D05b D05c D05d D05e D05f D05g D05h D05i D05j	verkeerslawaaï verkeersgevaar (fout) geparkeerde auto's of fietsen stank of lawaai van industrie stank of lawaai van horeca vandalisme vervuiling onkruid op straat/stoep sociale onveiligheid overdag sociale onveiligheid 's avonds
	bewoners	D07a D07b D07c D07d D07e D07f D08a D08b	gedrag directe burens gedrag van jongeren gedrag van overige buurtbewoners huisdieren van anderen drugsgebruik- of handel andere culturen leeftijdsopbouw van bewoners in de buurt sociale controle in de buurt

* alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van eengezinwoningen
 ** alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van meergezinwoningen

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Onderdeel product	Hoofd aspecten		Indicatoren in enquête
dienstverlening	bereikbaarheid	F01a F01b F01c F01d F01e F01f F01g F01h F01i F01j F04	telefonische bereikbaarheid overdag telefonische bereikbaarheid tussen de middag telefonische bereikbaarheid 's avonds telefonische bereikbaarheid in het weekend snelheid waarmee men juiste persoon aan de telefoon kreeg (woningtoewijzing) snelheid waarmee men juiste persoon aan de telefoon kreeg (techniek) snelheid waarmee men juiste persoon aan de telefoon kreeg (huur) duidelijkheid van het automatische doorkies-systeem snelheid van het automatische doorkiessysteem manier waarop men door medewerkers telefonisch te woord wordt gestaan * openingstijden
	klantgerichtheid	F08a F08b F08c F08d F08e F08f F08g F08h F08i F08j F08k F08l F08m F08n F08o F08p	klantvriendelijkheid personeel kasbetalingen klantvriendelijkheid baliepersoneel woningzoekenden afhandeling van opzeggingen afhandeling van aanbiedingen afhandeling tekenen huurcontract afhandeling van betalingsregelingen/incasso afhandeling van afrekening stook- en servicekosten afhandeling van aanvragen ZAV afhandeling aanvragen WA afhandeling aanvragen IHS klantvriendelijkheid personeel bij melden klachten klantvriendelijkheid personeel dat klachten verhelpt snelheid waarmee klachten van technische aard worden verholpen snelheid waarmee andere klachten worden verholpen afhandeling van schriftelijke correspondentie snelheid waarmee er op schriftelijke correspondentie wordt gereageerd
	Resultaat / outcome technische diensten	F10a F10b F10c F10d F10e F10f	schoonmaakwerkzaamheden ** normaal onderhoud afhandeling van technische klachten buiten kantooruren kwaliteit van reparaties controle door verhuurder na reparaties mogelijkheid om zelf aanpassingen in woning aan te brengen

* alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van eengezinswoningen
** alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van meergezinswoningen

Onderdeel product	Hoofd aspecten		Indicatoren in enquête
dienst verlening (vervolg)	informatie	F12a F12b F12c F12d F12e F12f F12g F12h F12i F12j F12k F13a F13b F13c F13d	hoeveelheid info over huurdersonderhoud hoeveelheid info over huurverhogingen hoeveelheid info over verhoging van servicekosten ** hoeveelheid info over verhoging stookkosten hoeveelheid info over aanvraag huursubsidie hoeveelheid info over onderhoudsplannen * hoeveelheid info over inspraakmogelijkheden * hoeveelheid info over klein dagelijks onderhoud hoeveelheid info over schoonmaakwerkzaamheden ** hoeveelheid info over mogelijkheden om zelf de woning aan te passen hoeveelheid info over vrijkomende woningen inhoud huurdershandboek inhoud info huuropzegging inhoud info vrijkomende woningen inhoud info aanbidding woning
	overleg met huurders-vereniging / bewoners-commissie.	F18a F18b F18c F18d	overleg over onderhoudsplannen overleg over renovatieplannen overleg over onderbouwing jaarlijkse huuraanpassing overleg over samenstelling servicekosten

* alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van eengezinswoningen
** alleen meegenomen in de analyses met betrekking tot huurders van meergezinswoningen

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Appendix II

Gedetailleerde resultaten confirmatorische factoranalyses voor huurders van eengezinswoningen (H5)

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 1: woning	grootte	B01x grootte slaapkamers B01a grootte woonkamer B02 aantal kamers B01d grootte toilet B01z grootte bergruimte B01l grootte tuin <i>composite reliability:</i> 0,73 <i>variance extracted:</i> 0,32 <i>mean:</i> 3,66 <i>standard deviation:</i> 0,60	0,732 (18,95) 0,667 (16,89) 0,551 (13,43) 0,527 (12,74) 0,502 (12,06) 0,351 (08,14)
	indeling	B04e relatie slaapk. – badk. B04b relatie woonk. – slaapk. B04f relatie slaapk. – toilet B04a relatie woonk.- keuken <i>composite reliability:</i> 0,70 <i>variance extracted:</i> 0,36 <i>mean:</i> 3,64 <i>standard deviation:</i> 0,59	0,621 (14,95) 0,602 (14,43) 0,601 (14,38) 0,563 (13,35)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 1: woning (vervolg)	voorzieningen	B06z afvoer/riolering – capaciteit elektra B06e verwarmingsmogelijkheden B06c voorzieningen in de keuken B06x sanitaire voorzieningen B06f plaats van wasmachine aansluiting B06g warm watervoorziening <i>composite reliability:</i> 0,74 <i>variance extracted:</i> 0,32 <i>mean:</i> 3,26 <i>standard deviation:</i> 0,62	0,605 (15,21) 0,592 (14,80) 0,587 (14,67) 0,550 (13,56) 0,529 (12,95) 0,529 (12,96)
	technische staat	B09d afwerking interieur B09a warmte isolatie B06j hang- en sluitwerk B09x technische staat buitenkant woning B09c ventilatiemogelijkheden B09b geluidsisolatie <i>composite reliability:</i> 0,79 <i>variance extracted:</i> 0,39 <i>mean:</i> 3,00 <i>standard deviation:</i> 0,68	0,728 (19,50) 0,677 (17,75) 0,629 (16,18) 0,574 (14,45) 0,557 (13,96) 0,531 (13,17)
Model 2: achterpaden	achterpaden	B12d netheid B12f afsluitbaarheid B12a waterafvoer B12e toegankelijkheid B12b verlichting <i>composite reliability:</i> 0,72 <i>variance extracted:</i> 0,34 niet geaggregeerd	0,683 (16,02) 0,663 (15,53) 0,569 (13,16) 0,507 (11,57) 0,475 (10,77)

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 3: woonomgeving	bereikbaarheid voorzieningen	D01g bereikbaarheid uitvalswegen Eindhoven D01f bereikbaarheid centrum Eindhoven D01d bereikbaarheid buurt of wijkcentrum D01a bereikbaarheid winkels D01e bereikbaarheid bushalte <i>Composite reliability:</i> 0,74 <i>Variance extracted:</i> 0,36 <i>Mean:</i> 3,89 <i>Standard deviation:</i> 0,51	0,666 (15,99) 0,639 (15,25) 0,573 (13,48) 0,571 (13,43) 0,549 (12,83)
	fysieke kwaliteit	D03a uiterlijke gebouwen, straten en pleinen D03d groenvoorzieningen D03b speelvoorzieningen D03c straatverlichting D03e bestrating D03f parkeervoorzieningen <i>composite reliability:</i> 0,75 <i>variance extracted:</i> 0,34 <i>mean:</i> 3,26 <i>standard deviation:</i> 0,57	0,703 (18,08) 0,687 (17,56) 0,566 (13,86) 0,556 (13,59) 0,544 (13,25) 0,382 (08,92)
	overlast	D05xsoc sociale onveiligheid D05f vandalisme D05g vervuiling D05xver verkeersoverlast D05xsta overlast van industrie of horeca <i>composite reliability:</i> 0,76 <i>variance extracted:</i> 0,40 <i>mean:</i> 3,63 <i>standard deviation:</i> 0,66	0,766 (21,18) 0,757 (20,85) 0,658 (17,32) 0,474 (11,70) 0,441 (10,78)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 3: woonomgeving (vervolg)	bewoners (samenstelling)	D07b gedrag van jongeren D07c gedrag overige buurtbewoners D07f andere culturen D07e drugsgebruik of –handel D07a gedrag van directe buren D08a leeftijdsopbouw <i>composite reliability:</i> 0,82 <i>variance extracted:</i> 0,45 <i>mean:</i> 3,77 <i>standard deviation:</i> 0,76	0,811 (23,33) 0,727 (20,00) 0,713 (19,47) 0,640 (16,92) 0,629 (16,56) 0,408 (10,00)
Model 4: dienstverlening	dienst verlening	F01j manier te woord wordt gestaan F01a telefonische bereikbaarheid F08m snelheid verhelpen technische klachten Onderh onderhoudsdiensten F04 openingstijden info informatie <i>composite reliability:</i> 0,78 <i>variance extracted:</i> 0,38 niet geaggregeerd	0,714 (18,24) 0,643 (16,06) 0,642 (16,02) 0,603 (14,85) 0,540 (13,03) 0,535 (12,91)

Appendix III

Gedetailleerde resultaten tweede-orde-factormodel voor huurders van eengezinswoningen (H5)

Relaties	Regression weights (critical ratio)		Standardized Regression weights
grootte – woning	1,000		0,471
indeling – woning	1,099	(11,49)	0,526
voorzieningen – woning	1,690	(10,71)	0,777
technisch staat – woning	1,843	(10,72)	0,775
waterafvoer – achterpaden	1,000		0,588
verlichting - achterpaden	0,882	(08,76)	0,447
netheid – achterpaden	1,105	(11,72)	0,691
toegankelijkheid – achterpaden	0,704	(09,82)	0,519
afsluitbaarheid – achterpaden	1,027	(11,33)	0,647
bereikbaarheid voorzieningen - woonomgeving	1,000		0,286
fysieke kwaliteit – woonomgeving	2,457	(06,31)	0,623
overlast – woonomgeving	3,673	(06,55)	0,814
bewoners(samenstelling) - woonomgeving	3,934	(06,50)	0,751
telefonische bereikbaarheid – dienstverlening	1,000		0,625
te woord staan – dienstverlening	0,953	(13,17)	0,688
openingstijden – dienstverlening	0,838	(10,98)	0,539
snelheid verhelpen klachten – dienstverlening	0,971	(12,56)	0,642
onderhoud - dienstverlening	0,853	(12,32)	0,621
informatie – dienstverlening	0,584	(11,21)	0,553
woning – totale product	0,246	(10,37)	0,866
achterpaden – totale product	0,414	(10,59)	0,667
woonomgeving – totale product	0,108	(06,29)	0,745
dienstverlening – totale product	0,410	(12,16)	0,722
totale product - verhuisceneidheid	-0,112	(-05,47)	-0,244

Alle relaties zijn significant op 0,05 level (2-sided).

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Appendix IV

Gedetailleerde resultaten confirmatorische factoranalyses voor huurders van meergezinswoningen (H5)

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 1: woning	grootte	B02 aantal slaapkamers B01b grootte keuken B01g grootte bergruimte binnen B01k grootte balkon B01e grootte hoofdslaapkamer B01a grootte woonkamer <i>composite reliability:</i> 0,70 <i>variance extracted:</i> 0,28 <i>mean:</i> 3,55 <i>standard deviation:</i> 0,71	0,611 (10,17) 0,567 (09,32) 0,559 (09,17) 0,527 (08,57) 0,470 (07,53) 0,429 (06,80)
	indeling	B04slak relatie slaapkamer–overige vertrekken B04wonk relatie woonkamer–overige vertrekken B04d relatie woonkamer– balkon <i>composite reliability:</i> 0,77 <i>variance extracted:</i> 0,53 <i>mean:</i> 3,91 <i>standard deviation:</i> 0,61	0,808 (14,96) 0,710 (12,76) 0,647 (11,38)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 1: woning (vervolg)	voorzieningen	B06san sanitaire voorzieningen B06i afvoer/riolering B06c voorzieningen in de keuken B06h capaciteit elektra B06g warm water voorziening B06f plaats van wasmachine aansluiting <i>composite reliability:</i> 0,77 <i>variance extracted:</i> 0,36 <i>mean:</i> 3,33 <i>standard deviation:</i> 0,67	0,672 (12,16) 0,630 (11,19) 0,619 (10,96) 0,604 (10,62) 0,535 (09,20) 0,516 (08,81)
	technische staat	B06j hang- en sluitwerk B09d afwerking interieur B09a warmte isolatie B09gev technische staat buitenkant woning B09b geluidsisolatie B09c ventilatiemogelijkheden <i>composite reliability:</i> 0,83 <i>variance extracted:</i> 0,45 <i>mean:</i> 2,84 <i>standard deviation:</i> 0,81	0,730 (13,82) 0,720 (13,56) 0,712 (13,36) 0,696 (12,96) 0,658 (12,04) 0,476 (08,16)
Model 2: woongebouw	woongebouw	C03b veiligheid trappenhuis en gangen C03a uiterlijk trappenhuis en gangen C03e samenstelling bewoners in gebouw C03c bruikbaarheid van de berging C03d manier waarop huisvuil wordt opgeslagen <i>composite reliability:</i> 0,73 <i>variance extracted:</i> 0,37 Niet geaggregeerd	0,788 (13,59) 0,771 (13,28) 0,484 (07,94) 0,479 (07,84) 0,393 (06,31)

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 3: woonomgeving	bereikbaarheid voorzieningen	D01f	bereikbaarheid centrum van Eindhoven
		D01a	bereikbaarheid winkels
		D01e	bereikbaarheid bushalte
		D01g	bereikbaarheid uitvalswegen Eindhoven
		<i>composite reliability:</i> 0,72 <i>variance extracted:</i> 0,39 <i>mean:</i> 3,95 <i>standard deviation:</i> 0,61	
	fysieke kwaliteit	D03e	bestrating
		D03a	uiterlijk gebouwen, straten, pleinen
		D03c	straatverlichting
		D03d	groenvoorzieningen
		D03b	speelvoorzieningen
		D03f	parkeervoorzieningen
		<i>composite reliability:</i> 0,75 <i>variance extracted:</i> 0,33 <i>mean:</i> 3,32 <i>standard deviation:</i> 0,58	
	overlast	D05soc	sociale onveiligheid
		D05f	vandalisme
		D05g	vervuiling
		D05ver	verkeersoverlast
		D05sta	overlast van industrie of horeca
		<i>composite reliability:</i> 0,77 <i>variance extracted:</i> 0,42 <i>mean:</i> 3,34 <i>standard deviation:</i> 0,72	
			0,664 (18,83)
			0,626 (10,14)
			0,604 (09,74)
			0,595 (09,60)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Model	Factor	Indicatoren	Standardized regression weight (critical ratio)
Model 3: woonomgeving (vervolg)	bewoners (samenstelling)	D07b gedrag van jongeren D07bbw gedrag van buurtbewoners D07e drugsgebruik of –handel D07f andere culturen D08a leeftijdsopbouw <i>composite reliability:</i> 0,79 <i>variance extracted:</i> 0,44 <i>mean:</i> 3,75 <i>standard deviation:</i> 0,78	0,743 (13,92) 0,721 (13,38) 0,697 (12,78) 0,645 (11,58) 0,443 (07,43)
Model 4: dienstverlening	dienstverlening	F08m snelheid verhelpen technische klachten F08k manier te woord wordt gestaan Onderh2 onderhoudsdiensten info informatie F01a telefonische bereikbaarheid F04 openingstijden <i>composite reliability:</i> 0,76 <i>variance extracted:</i> 0,35 niet geaggregeerd	0,712 (12,35) 0,688 (11,87) 0,628 (10,64) 0,532 (08,77) 0,498 (08,12) 0,468 (07,59)

Appendix V

Gedetailleerde resultaten tweede-orde-factormodel voor huurders van meergezinswoningen (H5)

Relaties	Regression weights (critical ratio)		Standardized Regression weights
grootte – woning	1,000		0,345
indeling – woning	1,068	(06,37)	0,425
voorzieningen – woning	2,188	(05,50)	0,799
technisch staat – woning	2,699	(05,50)	0,811
uiterlijk trappenhuis/gangen – woongebouw	1,000		0,709
veiligheid trappenhuis/gangen – woongebouw	0,995	(10,92)	0,761
bruikbaarheid berging – woongebouw	0,697	(08,10)	0,533
manier opslaan huisvuil – woongebouw	0,629	(06,84)	0,446
samenstelling bewoners – woongebouw	0,649	(07,90)	0,514
bereikbaarheid voorzieningen - woonomgeving	1,000		0,461
fysieke kwaliteit – woonomgeving	1,536	(07,16)	0,746
overlast – woonomgeving	1,616	(06,73)	0,636
bewoners(samenstelling) - woonomgeving	1,515	(06,34)	0,560
telefonische bereikbaarheid – dienstverlening	1,000		0,511
openingstijden – dienstverlening	0,922	(06,03)	0,470
te woord staan – dienstverlening	0,898	(06,52)	0,534
snelheid verhelpen klachten – dienstverlening	1,230	(06,89)	0,583
onderhoud - dienstverlening	1,260	(07,75)	0,740
informatie – dienstverlening	0,874	(06,73)	0,560
woning – totale product	0,197	(05,35)	0,812
woongebouw – totale product	0,641	(10,55)	0,820
woonomgeving – totale product	0,267	(07,37)	0,949
dienstverlening – totale product	0,373	(07,61)	0,805
totale product - verhuiscgenigheid	-0,056	(-01,82)	-0,115 n.s*

* Deze relatie is niet significant op 0,05 level (2-sided); alle andere relaties zijn wel significant.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Appendix VI

Gedetailleerde resultaten analyse belang van en interesse in diensten rond verschillende thema's per klantsegment (H7)

Thema: veiligheid

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	78,1		119,17
tweepersoonshuishouden	75,7		203,60
volledig gezin	72,7		202,65
eenoudergezin	77,8		189,10
gemiddelde	76,2		200,00
df	3		3
chi-square	1,121		0,752
sig. (2 sided)	0,772 (n.s.)		0,861 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	81,5		215,51
35 - 54 jaar	77,4		208,77
55-74 jaar	72,7		196,55
ouder dan 74 jaar	75,0		192,33
gemiddelde	76,8		205,50
df	3		3
chi-square	2,887		2,732
sig. (2 sided)	0,409 (n.s.)		0,435 (n.s.)
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	76,2		155,81
nee	75,8		194,62
gemiddelde	75,8		192,50
df	1		1
chi-square	0,002		3,191
sig. (2 sided)	0,964 (n.s.)		0,074 (n.s.)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: veiligheid (vervolg)

	Interesse		Belang
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	80,7		204,52
parttime	76,9		183,36
notime	73,7		168,40
gemiddelde	76,0		180,00
df	2		2
chi-square	1,609		9,747
sig. (2 sided)	0,447 (n.s.)		0,008
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	83,5		174,63
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	76,5		201,41
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	75,3		207,53
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	71,4		212,92
meer dan € 2269 (fl. 5000)	72,7		252,77
gemiddelde	77,4		199,50
df	4		4
chi-square	3,773		14,48
sig. (2 sided)	0,443 (n.s.)		0,006
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	82,1		167,35
normaal	76,0		200,92
hoger	81,1		222,48
gemiddelde	77,3		200,50
df	2		2
chi-square	1,251		6,861
sig. (2 sided)	0,535 (n.s.)		0,032

Thema: Gemak

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	68,1		202,90
tweepersoonshuishouden	53,9		184,28
volledig gezin	41,8		223,75
eenoudergezin	77,8		188,16
gemiddelde	59,9		200,00
df	3		3
chi-square	23,018		0,699
sig. (2 sided)	0,000		0,072 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	63,9		235,59
35 - 54 jaar	62,9		208,96
55-74 jaar	53,8		185,99
ouder dan 74 jaar	62,5		154,69
gemiddelde	60,0		205,50
df	3		3
chi-square	3,495		18,564
sig. (2 sided)	0,321 (n.s.)		0,000
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	66,7		140,05
nee	60,1		195,53
gemiddelde	60,4		192,50
df	1		1
chi-square	0,363		5,746
sig. (2 sided)	0,547 (n.s.)		0,017
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	75,9		208,86
parttime	69,2		184,44
notime	50,0		166,15
gemiddelde	60,2		180,00
df	2		2
chi-square	19,790		11,684
sig. (2 sided)	0,000		0,003

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Gemak (vervolg)

	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	60,6		206,10
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	60,3		195,06
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	62,9		183,61
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	54,8		230,57
meer dan € 2269 (fl. 5000)	72,7		199,20
gemiddelde	61,1		199,50
df	4		4
chi-square	2,135		6,164
sig. (2 sided)	0,771 (n.s.)		0,187 (n.s.)
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	53,8		190,22
normaal	60,1		202,65
hoger	69,8		195,56
gemiddelde	60,8		200,50
df	2		2
chi-square	2,665		0,593
sig. (2 sided)	0,264 (n.s.)		0,744 (n.s.)

Thema: Zelfstandigheid

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	46,9		204,82
tweepersoonshuishouden	57,4		170,04
volledig gezin	30,4		237,49
eenoudergezin	55,6		193,60
gemiddelde	47,6		200,00
df	3		3
chi-square	14,987		18,468
sig. (2 sided)	0,002		0,000
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	33,6		285,59
35 - 54 jaar	46,8		207,50
55-74 jaar	57,3		151,33
ouder dan 74 jaar	66,7		120,83
gemiddelde	47,8		205,50
df	3		3
chi-square	18,293		107,809
sig. (2 sided)	0,000		0,000
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	66,7		129,90
nee	46,8		196,12
gemiddelde	47,9		192,50
df	1		1
chi-square	3,129		7,875
sig. (2 sided)	0,077 (n.s.)		0,005
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	42,2		236,70
parttime	41,0		208,31
notime	55,1		145,08
gemiddelde	49,0		180,00
df	2		2
chi-square	6,435		59,742
sig. (2 sided)	0,040		0,000

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Zelfstandigheid (vervolg)

	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	46,8		199,29
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	52,2		191,12
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	48,3		186,70
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	42,9		220,13
meer dan € 2269 (fl. 5000)	50,0		264,75
gemiddelde	48,7		199,50
df	4		4
chi-square	1,422		11,456
sig. (2 sided)	0,840 (n.s.)		0,022
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	46,2		195,60
normaal	51,3		186,55
hoger	34,0		285,15
gemiddelde	48,5		200,50
df	2		2
chi-square	5,536		36,813
sig. (2 sided)	0,063 (n.s.)		0,000

Thema: Vrijheid

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	56,9		214,21
tweepersoonshuishouden	65,2		202,54
volledig gezin	70,9		184,44
eenoudergezin	75,6		170,29
gemiddelde	64,2		200,00
df	3		3
chi-square	7,844		7,595
sig. (2 sided)	0,049		0,055 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	72,3		212,95
35 - 54 jaar	77,4		178,44
55-74 jaar	49,7		216,62
ouder dan 74 jaar	45,8		242,13
gemiddelde	64,4		205,50
df	3		3
chi-square	29,556		11,544
sig. (2 sided)	0,000		0,009
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	52,4		191,55
nee	66,1		192,56
gemiddelde	65,4		192,50
df	1		1
chi-square	1,654		0,002
sig. (2 sided)	0,198 (n.s.)		0,966 (n.s.)
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	75,9		177,42
parttime	78,2		159,91
notime	53,5		188,99
gemiddelde	64,1		180,00
df	2		2
chi-square	21,363		4,900
sig. (2 sided)	0,000		0,086 (n.s.)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Vrijheid (vervolg)

	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	61,5		196,99
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	60,3		207,76
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	65,2		191,80
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	73,8		204,15
meer dan € 2269 (fl. 5000)	90,9		183,16
gemiddelde	64,4		199,50
df	4		4
chi-square	9,819		1,835
sig. (2 sided)	0,044		0,766 (n.s.)
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	64,1		194,96
normaal	62,0		201,62
hoger	83,0		198,08
gemiddelde	65,0		200,50
df	2		2
chi-square	8,786		0,156
sig. (2 sided)	0,012		0,925 (n.s.)

Thema: Voordeel

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	76,3		214,19
tweepersoonshuishouden	79,1		188,08
volledig gezin	74,7		192,82
eenoudergezin	93,3		192,60
gemiddelde	78,7		200,00
df	3		3
chi-square	7,093		4,545
sig. (2 sided)	0,069 (n.s.)		0,208 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	79,8		234,70
35 - 54 jaar	79,0		197,81
55-74 jaar	77,6		190,24
ouder dan 74 jaar	83,3		191,35
gemiddelde	79,0		205,50
df	3		3
chi-square	0,485		11,479
sig. (2 sided)	0,922 (n.s.)		0,009
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	90,5		167,10
nee	78,5		193,97
gemiddelde	79,2		192,50
df	1		1
chi-square	1,723		1,278
sig. (2 sided)	0,189 (n.s.)		0,258 (n.s.)
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	78,3		205,93
parttime	85,9		175,22
notime	76,3		171,02
gemiddelde	78,8		180,00
df	2		2
chi-square	3,130		7,487
sig. (2 sided)	0,209 (n.s.)		0,024

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Voordeel (vervolg)

	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	77,1		204,91
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	83,1		192,66
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	76,4		199,40
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	76,2		209,74
meer dan € 2269 (fl. 5000)	86,4		195,82
gemiddelde	79,4		199,50
df	4		4
chi-square	2,899		1,183
sig. (2 sided)	0,575 (n.s.)		0,881 (n.s.)
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	87,2		158,71
normaal	78,9		201,67
hoger	75,5		224,43
gemiddelde	79,3		200,50
df	2		2
chi-square	1,975		8,127
sig. (2 sided)	0,373 (n.s.)		0,017

Thema: Gezondheid

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	50,6		206,52
tweepersoonshuishouden	53,9		183,51
volledig gezin	32,9		207,48
eenoudergezin	53,3		205,82
gemiddelde	48,4		200,00
df	3		3
chi-square	9,744		3,593
sig. (2 sided)	0,021		0,309 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	29,4		262,41
35 - 54 jaar	47,6		204,60
55-74 jaar	61,5		172,47
ouder dan 74 jaar	70,8		124,81
gemiddelde	48,5		205,50
df	3		3
chi-square	31,925		53,983
sig. (2 sided)	0,000		0,000
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	66,7		118,79
nee	47,4		196,76
gemiddelde	48,4		192,50
df	1		1
chi-square	2,956		10,633
sig. (2 sided)	0,086 (n.s.)		0,001
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	34,9		229,43
parttime	41,0		190,58
notime	57,6		155,11
gemiddelde	48,7		180,00
df	2		2
chi-square	14,372		33,733
sig. (2 sided)	0,001		0,000

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Gezondheid (vervolg)

	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	54,1		199,38
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	50,0		187,86
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	48,3		193,48
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	42,9		225,32
meer dan € 2269 (fl. 5000)	31,8		247,14
gemiddelde	49,0		199,50
df	4		4
chi-square	4,451		8,177
sig. (2 sided)	0,348 (n.s.)		0,085 (n.s.)
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	53,8		175,58
normaal	51,6		192,53
hoger	28,3		265,15
gemiddelde	48,8		200,50
df	2		2
chi-square	10,293		21,582
sig. (2 sided)	0,006		0,000

Thema: Zekerheid

	Interesse		Belang
huishoudenssamenstelling	%		Mean rank
alleenstaand	49,4		209,88
tweepersoonshuishouden	45,2		203,49
volledig gezin	50,6		194,66
eenoudergezin	73,3		165,34
gemiddelde	51,1		200,00
df	3		3
chi-square	10,692		5,968
sig. (2 sided)	0,014		0,113 (n.s.)
leeftijd	%		Mean rank
jonger dan 35 jaar	63,0		210,86
35 - 54 jaar	59,7		197,68
55-74 jaar	36,4		204,55
ouder dan 74 jaar	29,2		224,98
gemiddelde	50,7		205,50
df	3		3
chi-square	27,442		1,559
sig. (2 sided)	0,000		0,669 (n.s.)
lichamelijke klachten	%		Mean rank
ja	33,3		185,26
nee	52,6		192,92
gemiddelde	51,6		192,50
df	1		1
chi-square	2,956		0,102
sig. (2 sided)	0,086 (n.s.)		0,749 (n.s.)
arbeidssituatie	%		Mean rank
fulltime	67,5		188,82
parttime	66,7		168,17
notime	37,9		180,96
gemiddelde	51,0		180,00
df	2		2
chi-square	30,311		1,764
sig. (2 sided)	0,000		0,414 (n.s.)

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

Thema: Zekerheid (vervolg)

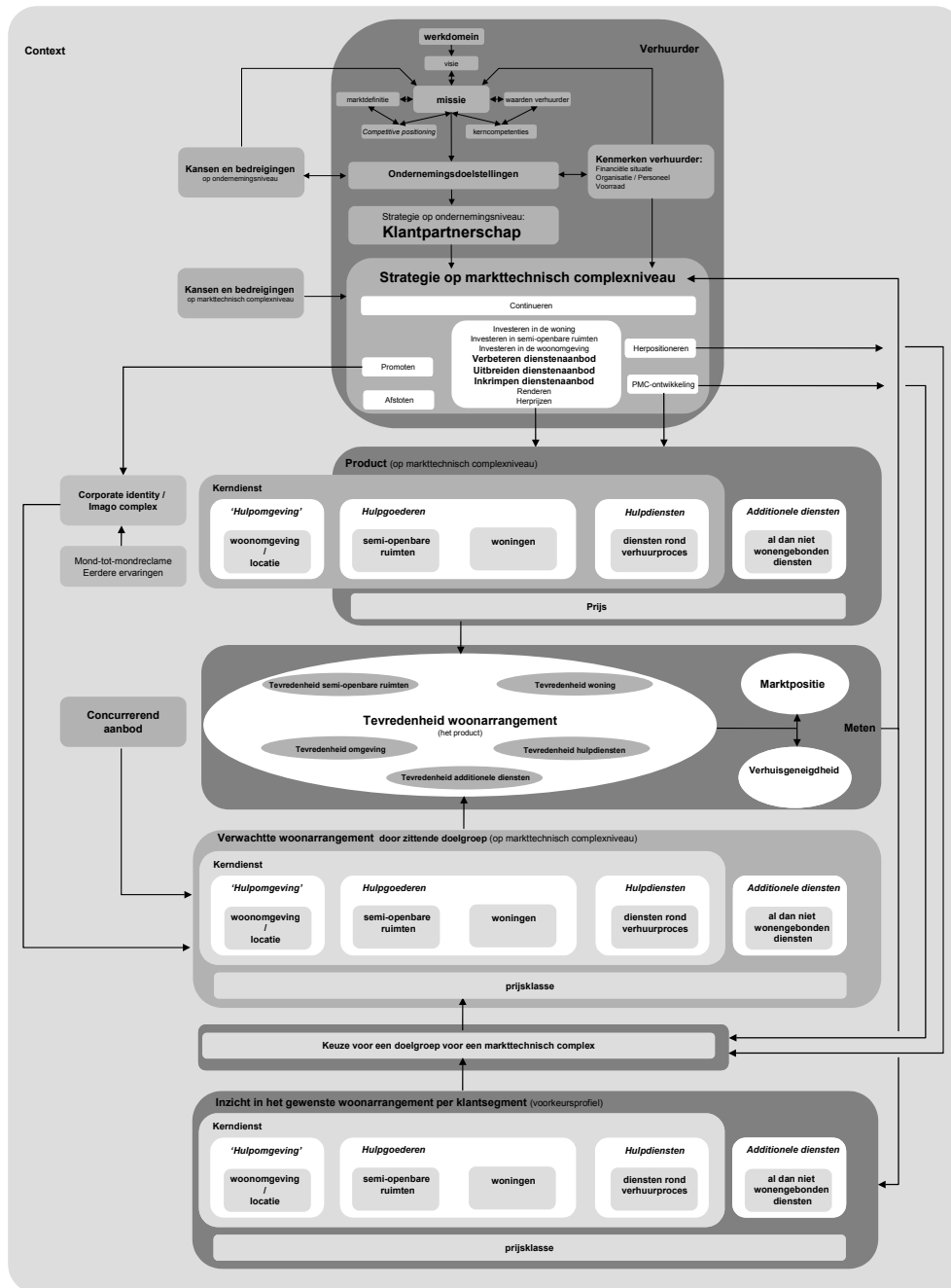
	Interesse		Belang
inkomen	%		Mean rank
minder dan € 908 (fl. 2000)	45,9		193,65
€ 908 – 1361 (fl. 2000-3000)	47,1		199,30
€ 1361 – 1815 (fl. 3000-4000)	53,9		187,66
€ 1815 – 2269 (fl. 4000-5000)	57,1		228,07
meer dan € 2269 (fl. 5000)	77,3		223,05
gemiddelde	51,0		199,50
df	4		4
chi-square	9,01		5,128
sig. (2 sided)	0,061 (n.s.)		0,274 (n.s.)
inkomensverwachting	%		Mean rank
lager	56,4		203,10
normaal	48,1		197,73
hoger	66,0		214,69
gemiddelde	51,3		200,50
df	2		2
chi-square	6,315		1,077
sig. (2 sided)	0,043		0,583 (n.s.)

Appendix VII

Onderzoeksmodel

Het model op de volgende pagina toont op schematische wijze de samenhang tussen de verschillende elementen uit het onderzoek. Het model, dat gedurende het onderzoek steeds complexer werd, diende als houvast tijdens het onderzoek.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot



Summary

From landlord to supplier of comfortable living Strategic possibilities and limitations in the use of services to improve the market position of landlords

Problem formulation

In this thesis, landlords are described as service organizations. One of the main characteristics of services is that they do not result in obtaining ownership of anything. This is also the case when letting a dwelling. Even without offering additional services, a landlord is in fact a service organization. He offers the tenant the right of use of the property for a determined or undetermined period of time, supplemented by a package of compulsory and necessary services and a free choice of additional services. For the consumer, the real estate, consisting of the dwelling, semi-public spaces and the living environment, is the part of the total product of a landlord, he is specifically looking for. In this thesis, it is shown that real estate plays a facilitating role in the success of offering a core service. The core service of a landlord can be described as 'offering comfortable living' or 'facilitation of comfortable living'. Landlords can be typified as 'real estate intensive' service organizations.

Increasing competition between landlords during the last decade has forced them to become more market oriented. The concept of market orientation corresponds to the vision that organizations have to try to distinguish themselves from competitors by offering superior value.

In this thesis, the Service Profit Chain, developed by Heskett et al., is used as a conceptual framework. This Service Profit Chain shows some aspects that have an effect on the value of a product of a service organization for the customer. In addition, the Service Profit Chain shows that value for the customer leads to customer satisfaction; customer satisfaction leads to increasing loyalty among customers and increasing loyalty leads to a better market position for the service organization. The supposed relationships in the Service Profit Chain are key subjects in this thesis.

From a theoretical viewpoint landlords have several possibilities to create superior value for their customers. A landlord can differentiate in his physical real estate, in his pricing, in his promotion and in his additional services. This thesis focuses mainly on the services of landlords.

The research goal in this thesis is to gain insight into the strategic possibilities and limitations in the use of services to improve the market position of landlords.

The concepts and ideas in this thesis, based on internationally accepted marketing theories and concepts are applicable to both the non-profit and the profit-making Dutch rental housing sector. The empirical part of the research is based only on the data of one landlord in the non-profit housing sector. Hence the results of this part may not be generalized for the entire rental sector.

In the following summary, the most important results of this research are shown.

Developments in the rental housing sector

Some important developments in the past decade have resulted in increasing competition in the market in which landlords in the Netherlands operate. The most important changes are the privatization of the social rental housing sector, increasing popularity (and accessibility) of the owner-occupied sector and increasing diversification of housing preferences.

The result of these and other developments was firstly the diminishing market for rental housing. In addition, the quantitative shortage in housing has decreased in the last decade and, in an increasing number of regions in the Netherlands, there was balance in the housing market. This balance was, however, disturbed again in more recent years. This is mainly due to stagnation in the production of housing and the increase in the prices of owner-occupied housing resulting in increasing the pressure on rental-housing sector.

However, it is expected that, in the long run, the trend from a supply-directed housing market to a demand-directed housing market, which was initiated in the past decade, will continue.

To survive in the long run in a competitive situation for landlords it is necessary to operate strategically. Landlords must keep an eye on the needs and desires of customers and on the developments of their main competitors. Landlords have to perform their letting and management activities in a market-oriented way based on strategic choices at the organizational level.

Market orientation

In this thesis, in accordance with Narver & Slater, market orientation is described as the combination of customer orientation, competitive orientation and integrated efforts. Customer orientation implies the continuous drive to get insight into the needs and desires of the customers to be able to create products of superior value. Competitive orientation implies the drive to get insight into the possibilities in the long term as well as in the short term of (potential) competitors. Integrated efforts

imply the efforts of all functions and resources within an organization to cooperate to achieve the common goal of creating value for the customer. The creation of a product with superior value is, in the theory of market orientation, seen as the way for an organization to distinguish itself from competitors.

The conceptual relationship between value and market position

The market positions of his products are a good indication of the market position of a landlord. The market position of a landlord can be determined by the popularity, in terms of rentability, of his dwellings. This is because the dwelling is a very important part of each housing arrangement. The tenant chooses from the total product of a landlord.

In the housing portfolio of a landlord, several levels can be distinguished: product groups, estates and individual dwellings. Indicators to get insight into the rentability within these levels are: degree of changes, degree of vacancy, degree of denial, degree of reactions, duration of period living in dwellings or estates, and the tendency to move house. Often rentability is expressed by an index, which incorporates several of those indicators. To sum up, rentability has to do with the popularity of the offered product with housing-seekers and the loyalty of tenants with the product of the landlord.

In this thesis the Service Profit Chain is used as a conceptual framework to express the relationship between the concepts of quality, value, satisfaction and loyalty. The word quality in this thesis means perceived service quality. Perceived service quality is generally described as the amount and direction of the discrepancy between perception and expectation. Service quality is the antecedent of value. Value is a complex concept. In this thesis it is defined as the judgment of the consumer of the perceived service quality related to the (monetary and/or non-monetary) price that has to be paid for it. Value is, in turn, an antecedent of satisfaction. Satisfaction is also the result of the amount and direction of discrepancy between perception and expectation. The main differences between quality and satisfaction are that to be satisfied or dissatisfied, one has to experience something and the fact that expectation related to satisfaction is based on what is reasonable to expect (hence not the ideal picture). The Service Profit Chain supposes a direct relationship between satisfaction and loyalty. Satisfaction will lead to more loyalty than dissatisfaction. The Service Profit Chain assumes that when a landlord succeeds in offering the tenant a valuable product this will have a positive effect on satisfaction. Satisfaction among existing tenants will lead to more loyal tenants which means less changes, less vacancy and will therefore have a positive effect on the market position of the landlord.

Competitive strategies

Several authors give a number of different generic strategies by which organizations can gain competitive advantage. In this thesis customer intimacy is described as a good option for market-oriented landlords who want to increase customer satisfaction and loyalty by offering superior value.

Customer intimacy is about really focusing on the needs and desires of customers, gaining knowledge about them and, based on this knowledge, building relationships with them, by offering them tailor-made products. Customer intimacy means investing in the future by investing in the relationships with the customers, who are profitable for the organization in the long term.

Relationship marketing is important to create satisfaction and loyalty among tenants when using the strategy of customer intimacy. An important characteristic of relationship marketing is that it focuses on customer retention by focusing on the long term and a lot of attention for services. One of the principles of relationship marketing is to invest in the relationship with customers. Researchers in the field of relationship marketing agree that to be able to intensify that relationship an organization can invest in the physical goods, in additional services or in the customer himself. Another principle of relationship marketing is that the offer needs to have some degree of individuality.

Investing to create higher customer satisfaction and loyalty

The entire offer of a landlord is in this thesis described in the word product. Landlords are described as service organizations. They basically offer a core service, which can be described as 'offering comfortable living' or 'facilitation of comfortable living'. The core service is the result of the offered so-called facilitating elements of the product. The dwelling and the estate form the facilitating goods, the services surrounding the rental process form the facilitating services and the location and the living environment form the facilitating environment. All facilitating elements of the product are necessary to be successful in offering the core service, are compulsory because of legislation or are so established that the tenants expect them to be offered. In addition to facilitating services, a landlord can offer additional services. These services can be offered to add value to the core service and to make the core service more attractive.

Based on the existing housing-stock of the landlord, and aiming to increase customer satisfaction and loyalty, a landlord can invest in improving facilitating elements of the product or in adding elements to the product. Investments in different elements of the product strongly differ in complexity and cost levels.

Firstly, investments to improve the dwellings and the estates themselves are possible. If the technical quality is below par and leads to dissatisfaction, investments are inevitable to keep the estate in the market in the long term. Because of the inflexible character of real estate, technical changes are often complex and because of that, expensive. Therefore, they are only performed when there are rentability problems in the estate. Investing in improving dwellings or estates is rarely done to simply increase its value for the customer above the level of the competitors' products.

The landlord is usually not the (only) owner of the living environment in a neighborhood. To invest in the living environment to increase customer satisfaction, cooperation with other stakeholders is necessary. This makes investing in the living environment a complex matter.

Compared to investment in dwellings, estates and the living environment, investments in services are quite easy to realize. One of the characteristics of services is their flexibility. Because of this, services are very suitable for landlords to distinguish themselves from the competition. The flexible character of services does however also have a disadvantage. Successful services can be copied quite easily. When more landlords in the same market offer the same additional services they become something the tenants expect from a landlord. Those services then 'relegate' from additional services to facilitating services. This makes it hard to keep an achieved competitive advantage, if a landlord does not strive continually to develop new services.

Organizations, like landlords, for whom it is hard to distinguish themselves from the competition through the existing physical product, should focus more on improving existing services and on additional services. This is known as a shift from core product focus to service added focus.

Critical aspects in the existing product for customer satisfaction

In this thesis, the impact of satisfaction with the dwelling, the public spaces, the living environment, and the services in the overall satisfaction with the product is researched. To be able to do so, data was gathered among the tenants of a housing association in Eindhoven in the Netherlands. In addition, the critical aspects in the satisfaction of these individual elements were researched. Finally, the relationship between overall satisfaction and the tendency to move house, as an indicator of loyalty, was researched. This was done by estimating two different models using Structural Equation Modeling for terrace-housing tenants on one hand and apartment tenants on the other.

The satisfaction with all named elements in the existing product appears to weigh significantly in the overall satisfaction with the total product. Although there are no extreme differences in the weight of these elements, there are some remarkable results. Satisfaction with the dwelling appears to have the highest weight in the overall satisfaction with the total landlord's product in the case of terrace-housing tenants. In the case of apartment tenants, the weight of satisfaction with the living environment is highest. Satisfaction with the existing services weighs very highly in the overall satisfaction with the product in the case of terrace-housing tenants as well as apartment tenants.

In satisfaction with the dwelling, the satisfaction with the conveniences and with the technical state of the dwelling have the highest weights in the case terrace-housing tenants as well as apartment tenants. Satisfaction with the size and with the layout of the dwelling weigh much lower in satisfaction with the dwelling.

In regard to satisfaction with the living environment some remarkable differences exist between terrace-housing tenants and apartment tenants. In the case of terrace-housing tenants satisfaction with the (absence of) nuisance in the neighborhood has the highest weight followed by satisfaction with the composition of the residents and with the physical quality of the neighborhood.

In the case of apartment tenants, it is the physical quality of the neighborhood that

weighs highest followed by the (absence of) nuisance and the composition of the residents. Satisfaction with the proximity of amenities in the neighborhood weighs lowest in both cases (terrace-housing tenants and apartment tenants).

Also in the satisfaction with services, there are some differences between terrace-housing tenants and apartment tenants. In the case of satisfaction with services for terrace-housing tenants, satisfaction with friendliness, responsiveness, ease of reaching by phone and maintenance services all have comparable weights. In the overall satisfaction with services for the apartment tenants, satisfaction with the maintenance services clearly has the highest weight.

The relationship between customer satisfaction and loyalty

In this thesis, the relationship between the tendency to move house (used as an indicator of loyalty) and the overall satisfaction with the total product of a non-profit housing association is analyzed. It is remarkable that in the case of terrace-housing tenants there is a small but significant relationship between satisfaction and the tendency to move house and in the case of apartment tenants there is no significant relationship between overall satisfaction and the tendency to move house. From further analyses it appears that not all dissatisfied tenants want to move house and not all satisfied tenants want to stay. An explanation can be found in the situation on the housing market: dissatisfied tenants cannot move house because of the absence of alternatives in the housing market. An explanation of the fact that many satisfied tenants do want move house was found by analyzing motives to move house. From this analysis it appears that satisfied tenants who want to move house mostly want this because of private reasons or mismatch reasons. Examples of private reasons are a job changes or medical reasons. Examples of mismatch reasons are wanting a bigger dwelling or a smaller dwelling or wanting a dwelling with or without a garden or wanting to become the owner of a dwelling. Tenants that want to move because of one of these reasons are not always dissatisfied with the product of the landlord.

The strategic possibilities of additional services

For landlords it might be possible to increase loyalty among tenants by offering additional services. In marketing literature three reasons are mentioned as to why these additional services can have these potentials.

Firstly, additional services can extend and intensify the relationship between tenant and landlord. With additional services the number of contact moments between tenant and landlord can be increased. This might result in affinity with the landlord instead of affinity with just the housing situation.

Secondly, with additional services overall satisfaction with the total product can be raised because value is added to the total product. This is shown by the relationships of the aspects in the Service Profit Chain.

Thirdly, additional services can be used to put up barriers so that tenants decide not to leave because consuming these services makes them financially, socially or situationally dependent. This last form of customer retention can lead to antipathy and will have a negative effect for the landlord in the long term.

It is favorable to realize loyalty through satisfaction. Loyalty that is realized that way is hard for the competition to break. Satisfied customers are more or less immune to offers from competitors.

The conditions for success with additional services

From a strategic point of view, landlords can have success with additional services. However there are some strict conditions. If these conditions are not met success with additional services is not very likely. The first condition is that the additional service needs to have a (preferably strong) relationship with the core service of the organization. Secondly, the additional service has to add value to the total product for the customer. The value of the total product after adding the services has to be higher than the value of competitive offers. A last condition is that the other elements of the product of a landlord (the dwelling, the semi-public spaces, the living environment and the facilitating services) do not lead to dissatisfaction. These elements of the existing product must have acceptable quality for the tenant. This last condition can be explained by diverting the total product into specified services, expected penalty services and attractive reward services. The additional services are, when the proper services are offered, attractive reward services. This means that offering these services will lead to a relatively strong increase of satisfaction. Not offering these services or offering them with poor performance will not lead to dissatisfaction. With additional service success is only possible when the performance level of the specified service and the expected penalty services are acceptable or when the additional services contribute to the quality of these.

The specified service is what the tenant is specifically looking for when he comes to a landlord: a dwelling, semi-public spaces, a living environment. A characteristic of a specified service is that poor quality or performance leads to dissatisfaction and good quality or performance leads to satisfaction.

In the case of expected penalty services, the services surrounding the rental process that are expected by the tenants, a low performance will lead to dissatisfaction. A high performance however will not lead to high overall satisfaction with the product.

The strong connection of the success of additional services with the quality or value of the other elements of the total product results in the fact that on the level of the housing estates needs to be determined whether adding services to the product is a proper strategic option to improve the market position of the estate. This is because the level of the housing estate is the highest scale level where there are more or less similar dwellings, semi-public spaces and living environment.

Adapting the service offers: strategic options to improve the market position of a housing estate

It seems to make sense to incorporate offering additional services as a strategic option in the strategic portfolio policy of a landlord, because on the level of housing estates it needs to be determined whether offering additional services is a strategic option. In this thesis an existing decision tree is described with which, based on

indicators like rentability(index), trends in rentability, customer satisfaction and level of the rent, the most appropriate strategic options for a housing estate can be selected. Eight generic strategies for housing estates are distinguished: continuing, 'making profit', re-pricing, pmc-developing, repositioning, investing, promoting and disposing.

In this thesis expanding, improving and diminishing the package of services of a landlord are added to these strategic options. Based on the conditions for success with additional services, adding 'comfort-enriching living services' might be a strategic option for improving the market position of a housing estate when the tenants are satisfied with the individual elements of the total product: the dwelling, semi-public spaces, the living environment and the services the landlord is already offering.

When tenants in a housing estate are dissatisfied with their dwellings, the housing estate and/or the living environment, landlords can still have success with additional services when these services improve the quality of the element the tenants are dissatisfied with and therefore takes away (part of) the dissatisfaction. In this thesis these services are called 'real estate improving services'.

If the elements of the product that lead to dissatisfaction are (one of) the existing services, improving these services might be a strategic option. In some cases it might even be a strategic option for the landlord to dispose of some of his services.

In the method described in this thesis on the level of housing estates it is determined whether offering additional services makes sense. In practice landlords will not expand, improve or dispose of their offers of service for one single estate.

Expanding, improving or disposing the offers of service will only take place when there are enough housing estates where these strategies will have a positive influence on the market position of the estate. Only then will the strategy be financially feasible. The number of estates that is necessary for the strategy to be feasible depends on the type of service.

The most popular additional services

In this thesis, using the results of a survey among the tenants of an Eindhoven housing association, it is shown what themes in services are important for tenants and in which services related to which themes they are interested in buying. Chi-square tests and Kruskal Wallis H tests were used to test the significance of differences between customer segments.

The themes that were submitted to the tenants are the result of a study regarding (housing) needs and important values in our society. The themes used are health, safety, comfort, freedom of choice, independence, security and profit.

From the results, we see that safety is important to the tenants and also that a lot of tenants from all customer segments are interested in buying safety services. There is especially a lot of interest in asking landlords to fix extra strong hinges and locks.

The theme comfort is in second place regarding importance, but regarding interest in buying comfort services this theme is only in fourth place. Especially seniors

older than 74 years of age find the importance of the theme of comfort above average. Especially single parent households and the fulltime working are above average interested in buying services in the theme of comfort. Most popular services are repair services outside office hours and a tenant maintenance contract.

The theme freedom of choice, in terms of adapting the dwelling and the choice of alternative forms of ownership, is in fourth place in terms of importance and in third place in terms of interest in buying services in this theme. Tenants in the ages from 35 to 44 have above average interest in services in this theme and besides that they find the importance of this theme above average. Also the interest in services in the theme of freedom of choice is above average for single parent households, part-time working tenants, fulltime working tenants, tenants with a high income and tenants with high-income expectations. Most popular services are the freedom to adapt the dwelling to ones taste and the freedom to change the ownership situation of the dwelling at any time.

Security is the theme that is of least importance to the tenants. Regarding the interest of the tenants in buying services the theme of security is only in fifth place (out of seven). The interest of single parent households, fulltime and part-time working tenants and tenants with higher income expectations is above average. They are especially interested in fixed rents, tenant maintenance contract and insurance packages.

Profit is the theme for which the interest in consuming services is highest. Regarding the importance this theme, however, it is only in fifth place (out of seven). Profit is especially important to tenants with low-income expectations. All customer segments are more or less equally interested in consuming services in the profit theme. Rewards for living in the same dwelling for a long period is the most popular, followed by reduction cards and saving schemes.

The theme independence is especially important to seniors older than 54 years of age. Remarkable is that this theme is more important to two-person households than to single-person households. Although this theme is important to all seniors, the seniors older than 75 years of age are significantly more than average interested in buying services in the theme of independence. The most popular services are senior packages, special transportation and domestic help.

Also the theme of health is especially important to seniors. Tenants older than 54 years of age are above average interested in services in the theme of health. The most popular services in this theme are social medical alarming services and medical care at home.

The implementation of new additional services

The initial phase regarding the additional services is characterized by achieving insight into the desirability, from a strategic point of view, to expand the offers of service. Furthermore, it consists of the choice of the type of service(s) the landlord wants to offer and the definition of the target group of the service(s). After initial phase follow the development phase, the implementation phase and the management phase.

In the development phase, which has to be completed for each individual new service, five steps can be distinguished. The first and the fifth step are formed by the initial and definite decision of the landlord to outsource the service or to deliver it himself. The decision to outsource can have various reasons. For landlords in the social sector, the main determining factor of this decision is whether the service is within the work domain as determined by the government. When this is not the case, the choice is between outsourcing the service or not offering the service at all. Other reasons to choose outsourcing might be financial reasons, organizational reasons and reasons regarding the quality of the service among others. Step two and three in the development phase are defining the quality attributes that are important for the service and determining quality or performance standards for these attributes. The fourth step is the development of a blueprint in which a flowchart exactly shows the activities in the process of delivering the service.

The implementation phase has, in fact, only one step - the implementation of the service. Developing and operating five plans (service construction plan, testing plan, communication plan, launch and transition plan, service management plan) that are coordinated by the overall implementation strategy plan characterize this phase.

Post-implementation service management (the final phase) hardly ever takes place on the individual service level, but is a part of quality control on the organizational level. Regarding quality control, landlords in the Netherlands often use standards and managing models, like ISO-9001, KWH-label and INK-management model.

The organizational conditions for success with additional services

From the Service Profit Chain, it appears that the functioning of the employees of a landlord has an influence on the external service quality. Determining aspects that influence the functioning of the employees are satisfaction, loyalty, productivity, and skill. These characteristics of the employees are influenced by the internal service quality.

Internal service quality can be described as the quality of the service that employees and managers receive from the organization that allows them to do their jobs. To optimize the relationship between internal service quality, the functioning of the employee and external service quality, there needs to be integrated efforts or interfunctional cooperation between the three important functions inside the service organization: the human resources function, the operations function and the marketing function. The customer should be the connecting link between these functions.

Curriculum Vitae

Patrick Dogge is geboren op 23 oktober 1971 te Dongen. Na het behalen van zijn VWO-diploma in 1990 ging hij bouwkunde studeren aan de Technische Universiteit Eindhoven. In 1995 studeerde hij af in de richting Vastgoedbeheer met als onderwerp 'Dienstverlening op maat – een verkenning van de mogelijkheden van een klantgerichte benadering bij de Algemene Woningbouwvereniging Breda eo'. In oktober 1995 ging hij binnen faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Eindhoven werken bij het onderzoeksinstituut Stichting Interface. Daar heeft hij een groot aantal onderzoeken uitgevoerd voor met name corporaties en gemeenten. Vanaf december 1997 tot medio 2002 combineerde hij het onderzoek bij Stichting Interface met zijn eigen promotieonderzoek. Sinds medio 2002 is hij als senior beleidsmedewerker werkzaam bij Stichting Trudo te Eindhoven.

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____

BOUWSTENEN is een publikatiereeks van de Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven. Zij presenteert resultaten van onderzoek en andere activiteiten op het vakgebied der Bouwkunde, uitgevoerd in het kader van deze Faculteit.

BOUWSTENEN zijn verkrijgbaar bij:

Publikatiewinkel 'Legenda'
Hoofdgebouw 4.92
Faculteit Bouwkunde
Technische Universiteit Eindhoven
Postbus 513
5600 MB Eindhoven

of telefonisch te bestellen:
040 – 2472293
040 – 2472529

Kernredactie

Prof.dr.dipl.ing. H. Fassbinder
Prof.dr. R. Oxman
Prof.ir. H.H. Snijder
Prof.dr. H.J.P. Timmermans
Prof.ir. J.A. Wisse

International Advisory Board

Prof.ir. N.J. Habraken
Massachusetts Institute of Technology
Cambridge U.S.A.

Prof. H. Harms
Technische Universität Hamburg
Hamburg, Duitsland

Prof.dr. G. Helmberg
Universität Innsbruck
Innsbruck, Oostenrijk

Prof.dr. H. Hens
Katholieke Universiteit Leuven
Leuven, België

Dr. M. Smets
Katholieke Universiteit Leuven
Leuven, België

Prof.dr. F.H. Wittmann
ETH – Zürich
Zürich, Zwitserland

Reeds verschenen in de serie
BOUWSTENEN

nr. 1
Elan, a computermodel for building energy design, theory and validation
M.H. de Wit
H.H. Driessen
R.M.M. van der Velden

nr. 2
Kwaliteit, keuzevrijheid en kosten
Evaluatie van experiment Klarendal, Arnhem
drs. J. Smeets
C. le Nobel, arch. HBO
M. Broos, J. Frenken, A. v.d. Sanden

nr. 3
Crooswijk
van 'bijzonder' naar 'gewoon'
drs. V. Smit
ir. K. Noort

nr. 4
Staal in de woningbouw
ir. E.J.F. Delsing

nr. 5
Mathematical theory of stressed skin action in profiled sheeting with various edge conditions
ir. A.W.A.M.J. v.d. Bogaard

nr. 6
Hoe berekenbaar en betrouwbaar is de coëfficiënt k in $\bar{x} - k\sigma$ en $\bar{x} + k\sigma$?
ir. K.B. Lub
drs. A.J. Bosch

nr. 7
Het typologisch gereedschap
Een verkennende studie omtrent typologie en omtrent de aanpak typologisch onderzoek
J.H. Luiten arch. HBO

nr. 8
Informatievoorziening en beheerprocessen
ir. A. Nauta / drs. J. Smeets (red.)
Prof. H. Fassbinder (projectleider)
ir. A. Proveniers,
drs. J. v.d. Moosdijk

nr. 9
Strukturering en verwerking van tijdgegevens voor de uitvoering van bouwwerken
ir. W.F. Schaefer
ir. P.A. Erkelens

nr. 10
Stedebouw en de vorming van een speciale wetenschap
K. Doevendans

nr. 11
Informatica en ondersteuning van ruimtelijke besluitvorming
dr. G.G. van der Meulen

nr. 12
Staal in de woningbouw, corrosiebescherming van de begane grondvloer
ir. E.J.F. Delsing

nr. 13
Een thermisch model voor de berekening van staalplaatbetonvloeren onder brandomstandigheden
ir. A.F. Hamerlinck

nr. 14
De wijkgedachte in Nederland
Gemeenschapsstreven in een stedenbouwkundige context
dr.ir. K. Doevendans
dr. R. Stolzenburg

nr. 15
Diaphragm effect of trapezoidally profiled steel sheets.
Experimental research into the influence of force application
ir. A.W.A.M.W. v.d. Bogaard

nr. 16
Versterken met spuit-ferrocement.
Het mechanische gedrag van met spuit-ferrocement versterkte gewapende betonbalken
ir. K.B. Lub
ir. M.C.G. van Wanroy

- nr. 17**
De tractaten van
Jean Nicolas Louis Durand
ir. G. van Zeyl
- nr. 18**
Wonen onder een plat dak.
Drie opstellen over enkele vooronder-
stellingen van de stedenbouw
dr.ir. K. Doevendans
- nr. 19**
Supporting decision making processes
A graphical and interactive analysis of
multivariate data
drs. W. Adams
- nr. 20**
Self-help building productivity
A method for improving house
building by low-income groups
applied to Kenya 1990-2000
ir. P.A. Erkelens
- nr. 21**
De verdeling van woningen:
een kwestie van onderhandelen
drs. V. Smit
- nr. 22**
Flexibiliteit en kosten in het ontwerp
- proces Een besluitvormingonder-
steunend model
ir. M. Prins
- nr. 23**
Spontane nederzettingen begeleid
Voorwaarden en criteria in Sri Lanka
ir. P.H. Thung
- nr. 24**
Fundamentals of the design of
bamboo structures
O. Arce-Villalobos
- nr. 25**
Concepten van de bouwkunde
Prof.dr.ir. M.F.Th. Bax (red.)
dr.ir. H.M.J.G. Trum (red.)
- nr. 26**
Meaning of the site
Xiaodong Li
- nr. 27**
Het woonmilieu op begrip gebracht
Jaap Ketelaar
- nr. 28**
Urban environment in developing
countries
editors: dr.ir. Peter A. Erkelens
dr. George G. van der Meulen
- nr. 29**
Strategische plannen voor de stad
Onderzoek en planning in drie steden
Prof.dr. H. Fassbinder (red.)
ir. H. Rikhof (red.)
- nr. 30**
Stedenbouwkunde en stadsbestuur
ir. Piet Beekman
- nr. 31**
De architectuur van Djenné
Een onderzoek naar de historische
stad
P.C.M. Maas
- nr. 32**
Conjoint experiments and retail
planning
Harmen Oppewal
- nr. 33**
Strukturformen Indonesischer
Bautechnik Entwicklung methodischer
Grundlagen für eine 'konstruktive
pattern language' in Indonesien
Heinz Frick
- nr. 34**
Styles of architectural designing
Empirical research on working styles
and personality dispositions
Anton P.M. van Bakel
- nr. 35**
Conjoint choice models for urban
tourism planning and marketing
Benedict Dellaert
- nr. 36**
Stedelijke Planvorming als
co-productie
Prof.dr. H. Fassbinder (red.)

nr. 37

Design Research in the Netherlands

editors: Prof.dr. R.M. Oxman,
Prof.dr.ir. M.F.Th. Bax,
Ir. H.H. Achten

nr. 38

Communication in the Building Industry

Bauke de Vries

nr. 39

Optimaal dimensioneren van gelaste plaatliggers

nr. 40

Huisvesting en overwinning van armoede

dr.ir. P.H. Thung en dr.ir. P. Beekman
(red.)

nr. 41

Urban Habitat: The environment of tomorrow

George G. van der Meulen
Peter A. Erkelens

nr. 42

A typology of joints

John C.M. Olie

nr. 43

Modeling constraints-based choices for leisure mobility planning

Marcus P. Stermerding

nr. 44

Activity-based travel demand modeling

D. Ettema

nr. 45

Wind-induced pressure fluctuations on building facades

Chris Geurts

nr. 46

Generic Representations

Henri Achten

nr. 47

Johann Santini Aichel

Dirk De Meyer

nr. 48

Concrete behaviour in multiaxial compression

Erik van Geel

nr. 49

Modelling site selection

Frank Witlox

nr. 50

Ecolemma model

Ferdinand Beetstra

nr. 51

Conjoint approaches to developing activity-based models

Donggen Wang

nr. 52

On the effectiveness of ventilation

Ad Roos

nr. 53

Conjoint modeling approaches for residential group preferences

Eric Molin

nr. 54

Modelling architectural design information by features

Jos van Leeuwen

nr. 55

A spatial decision support system for the planning of retail and service facilities

Theo Arentze

nr. 56

Integrated lighting system assistant

Ellie de Groot

nr. 57

Ontwerpend leren, leren ontwerpen

dr.ir. J.T. Boekholt

nr. 58

Temporal aspects of theme park choice behaviour

Astrid Kemperman

nr. 59

Ontwerp van een geïndustrialiseerde funderingswijze

Faas Moonen

nr. 60

Merlin: A decision support system for outdoor leisure planning

Manon van Middelkoop

nr. 61

The aura of modernity

Jos Bosman

nr. 62

Urban Form and Activity-Travel Patterns

Daniëlle Snellen

nr. 63

Design Research in the Netherlands 2000

Henri Achten

nr. 64

Computer Aided Dimensional Control in Building Construction

Rui Wu

nr. 65

Beyond Sustainable Building

editors: Peter A. Erkelens

Sander de Jonge

August A.M. van Vliet

co-editor: Ruth J.G. Verhagen

nr. 66

Das globalrecyclingfähige Haus

Hans Löfflad

nr. 67

Cool Schools For Hot Suburbs

René J. Dierkx

nr. 68

A Bamboo Building Design Decision Support Tool

Fitri Mardjono

nr. 69

Driving rain on building envelopes

Fabien van Mook

nr. 70

Heating Monumental Churches

Henk Schellen

Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot _____