

Zo worden bouwbedrijf en klant samen koning

Volgens de Stichting Klantgericht Bouwen zijn kopers steeds minder tevreden over de nieuwbouwbranche. Welk bedrijf wil niet investeren in een blijve klant? Bas van der Veen en Gerben de Wit, kenners van marktgericht werken, verbazen zich over de geringe inspanningen van de bouwsector. Terwijl het zoveel oplevert! Winst, een betere concurrentiepositie, flexibiliteit en werkplezier. En het is minder lastig dan bouwbedrijven denken.

door **Monique van de Griendt**

Een nieuwbouwwoning werd in 2004 opgeleverd met gemiddeld twintig gebreken. In 2007 liep dit aantal op tot 24,5. De herstelsnelheid nam af: bleven er in 2004 na vijf werkdagen nog elf fouten over, in 2007 zijn dat er vijftien. Edwin Groot, directeur van de in 2003 door Vereniging Eigen Huis en Bouwend Nederland opgerichte Stichting Klantgericht Bouwen (SKB): "De nieuwbouwsector presteert steeds slechter. Wat opleverpunten betreft, vormen onze keurmerkhouders een uitzondering. Dat gaat steeds beter. Maar we zien de totale klanttevredenheid teruglopen. De koper waardeert de dienstverlening van onze bouwers met een 6,4. Niet een cijfer om van de daken te schreeuwen. De hele bouwsector krijgt een 5,6: dat vind ik onvoldoende en slecht voor het imago van de branche."

Volgens Bas van der Veen, directeur van organisatieadviesbureau Balance & Result, besteden hooguit vijftien van de 500 grootste bouwbedrijven substantieel aandacht aan de markt. Met behulp van een eerdere steekproef van Balance & Result deed Gerben de Wit, commercieel manager bij BAM Utiliteitsbouw, kwalitatief onderzoek bij vijf bouwbedrijven: "De marktgerichtheid bleek licht gestegen. De klantgerichtheid nam iets toe, maar het concurrentiebewustzijn is gedaald. De interne bedrijfsvoering

MARKTGERICHT MANAGEN

- 1 Zorg voor focus. Specialiseer je. Richt je op een beperkt aantal sectoren, een bepaalde doelgroep, een segment.
- 2 Investeer in *business intelligence*. Ken je klanten en je concurrenten. Zorg dat je alles over je segment weet, meer dan de concurrent.
- 3 Verspreid de opgedane kennis en inzichten over de hele organisatie.
- 4 Begin klein. Zet projecten waar medewerkers trots op zijn in de schijnwerpers.
- 5 Speel in op de beleving van de eindgebruiker. Onderzoek de vraag achter de vraag. Begeleid de klant. Vier samen het feestje.

is wat meegegaan met de klantgerichtheid. Bouwbedrijven weten verrassend weinig van hun klanten en concurrenten. Bij de meeste bedrijven draait het nog steeds om efficiency. Toch zijn er voorlopers die laten zien dat ook bouwbedrijven succesvol marktgericht kunnen zijn."

Verleid de klant

Volgens Van der Veen redeneren veel managers vanuit de omzet. Ze sturen op kwantiteit in plaats van op kwaliteit en

rendement. Relatiebeheer zit weliswaar in de genen, maar gedegen kennis van behoeften van de markt wordt als een kostenpost gezien, zelden als een investering. "Klanten zijn bereid meer te betalen voor kwaliteit en goede service. Maar bouwers overtuigen klanten vaak onvoldoende van wat iets oplevert. De bouwsector moet haar klanten beter leren kennen, om ze te kunnen verleiden."

"Klantgerichtheid is meer dan relatiebeheer, het is het begrijpen van de vraag achter de vraag. En het zorgt voor flexibiliteit," betoogt De Wit. "Als je je klanten goed kent, weet je wat ze gaan doen. Je kunt beter anticiperen op conjunctuurschommelingen." Van der Veen: "Als je met je hele bedrijf, van kop tot staart, gefocust bent op de markt, kun je prima meebewegen. Bovendien kun je vanuit je eigen aanbod, een vraag creëren. Door vooruit te lopen op ontwikkelingen verras je klanten met zaken waarvan ze niet wisten dat ze ze nodig hadden. Zoals bij de aanschaf van een auto. Nieuwe snuffjes kunnen heel nuttig en prettig zijn."

Concurreer op waarde

Bijna elk bouwbedrijf geeft aan op meer dan prijs alleen te concurreren. En hierin uniek te zijn. Volgens het onderzoek van

De Wit blijken weinig bedrijven echter te weten op welk onderdelen ze het beter doen dan de concurrent. Edwin Groot (SKB) beaamt dit en vindt dat bouwbedrijven kritischer moeten zijn op hun prestaties en vakbekwaamheid. "De meeste bedrijven kunnen alles voor elke doelgroep en daarin zijn ze goed, snel en betrouwbaar. Kijk de websites er maar op na. Het is heel moeilijk dat allemaal waar te maken. Je kunt je beter richten op een bepaalde branche, je specialiseren, en een van de besten zijn."

'Als je met je hele bedrijf, van kop tot staart, gefocust bent op de markt, kun je prima meebewegen'

En dan de klant. Groot vertelt dat kopers van een nieuwbouwwoning vaak ontevreden zijn over hoe bouwers tegemoet komen aan hun individuele wensen. Over meer en minderwerk, buiten het seriematige. "Het coördineren levert bouwbedrijven problemen op. Het is nu eenmaal makke-

MEEST KLANTGERICHTE BOUWERS

De Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) verkoos Aannemersbedrijf P. Hoedemakers en Zn. uit Rosmalen tot de meest klantgerichte bouwer van Nederland in de categorie vanaf vijftig koopwoningen. Loohuis Bouwbedrijf uit Heeten won de categorie tot vijftig woningen.

Mark Regeling, projectontwikkelaar bij Loohuis: "Wij behandelen onze klanten zoals we zelf behandeld willen worden. Dat klinkt eenvoudig, maar je moet het wel even doen. Klantgerichtheid leeft door het hele bedrijf. Het is niet iets wat door de directie is uitgedacht. We hebben zo'n 65 personeelsleden in de bouw en op kantoor. We praten er samen over. Onze bussen zijn netjes, de radio staat niet te hard en er wordt geen rotzooi gemaakt.

We mogen al een paar jaar het keurmerk voeren en we zetten dat in bij de acquisitie. We zeggen dat we klantgericht zijn en maken dat waar. Woningbouwverenigingen en overheden vinden het keurmerk belangrijk. Particulieren denken: 'Ze zullen toch niet zomaar de beste zijn geworden.' Bij een nieuwbouwplan worden alle woningen gekeurd door Eigen Huis en vullen de kopers een kopersrapport in. We organiseren kopersdagen op de bouw, dan kunnen de kopers rondlopen en uitleg krijgen. We laten kopers meekijken op het moment dat leidingen worden ingetekend. Dat scheelt in de kosten, je hoeft later geen stopcontact te verplaatsen. En we werken met een vast opleverschema. Nooit op vrijdag, dat wordt maar haastwerk. Op maandag of dinsdag doen we de vooroplevering, dat geeft ons de tijd om eventuele punten te herstellen voor de echte oplevering een week later."

lijker om in vijftig woningen dezelfde koozijnen te zetten dan verschillende. De koper wil een dakkapel en dat kan dan niet. Of het blijkt ineens veel geld te kosten en hij voelt zich bekocht. Klanten vinden ook dat ze vaak snel moeten beslissen, over de badkamer of keuken bijvoorbeeld. Dat kun-

nen bouwers beter uitleggen, dan wordt het best geaccepteerd. In de communicatie gaat veel mis, bijvoorbeeld over de opleverdatum. Of er wordt iets vernield op het bouwterrein. Meld dat meteen, wees proactief! Je klanten klimmen toch wel over dat hek in het weekend. Maandagochtend vroeg. >>

Gerben de Wit



gaan ze je bellen. Je kunt ze beter voor zijn. Beloof ook niet te veel. Wees eerlijk en duidelijk. Als je een klant vertelt dat een muur honderd procent glad zal worden, is hij teleurgesteld als hij oneffenheden ziet. En hoeveel klanten weten dat er in een 'behangklare' muur gaten zo groot als euro's mogen zitten?"

Verspreid kennis

Groot: "Bouwbedrijven moeten hun bedrijfsprocessen op orde hebben. Bovendien kunnen ze veel beter samenwerken in de keten: te vaak doet ieder zijn eigen ding: de architect, de ontwikkelaar, de bouwer en de onderaannemer. En het is een kwestie van mentaliteit, je ziet nog te vaak dat medewerkers in de bouw het werk van een collega vernielen. Dan moet er nog een loodgieter komen bijvoorbeeld en die beschadigt een tegel. Dat werkt natuurlijk niet motiverend. Het is een taak van de managers om hun personeel te motiveren om samen goed werk voor de klant af te leveren: werk waar je trots op bent."

De Wit en Van der Veen denken dat medewerkers best klantgericht willen zijn, maar te vaak op andere dingen worden gestuurd. "Bovendien is alle verandering moeilijk. Mensen volgen snel de weg van de minste weerstand. Vergelijk het met je houden aan goede voornemens, je valt snel terug in je oude patroon."

Zonder klantgericht management geen klantgericht bedrijf. Het management moet er honderd procent voor gaan. Van der Veen legt uit dat het management medewerkers met de juiste *mindset* op sleutelposities moet zetten: "Bazen nemen over het algemeen mensen aan die op ze lijken en de veiligste manier om carrière te maken is het gedrag van je leidinggevende kopiëren. Veel managers zijn technisch opgeleid. Het kan veelzijdiger. Haal medewerkers uit andere bedrijfstakken, zoals de financiële dienstverlening of zorg. Zet die mensen ook lager in de organisatie neer, op *operations*-niveau. Zo verspreid je het markt- en klantgericht denken binnen de organisatie en wordt het onderdeel van het dagelijks werk."

Bas van der Veen



Begin klein

Van der Veen: "Je hoeft de boel niet rigoureuus om te gooien. Je kunt klein beginnen. Elk bedrijf heeft een of meer succesverhalen. Zoek naar wat je medewerkers drijft: op welke projecten zijn ze trots? Waar hebben ze de klant goed geholpen? Waar hebben ze veel waardering voor gekregen? Welke projecten zouden ze willen herhalen en voor welke klanten? Zet deze projecten in de schijnwerpers. Ze zijn vaak maar een klein onderdeel van alles wat je doet. Je kunt dat uitbouwen en daarmee ook je klantenbestand. Maak die slag en stop er je energie in!"

Volgens De Wit is klantgericht werken gewoon leuker. "Je kunt als bedrijf en als mens meer van jezelf en je creativiteit in het werk leggen. Je mag meedenken, in plaats van uitwerken wat een ander heeft bedacht. Voor sommige medewerkers zal dat in het begin best lastig zijn. Creatief het beste voor de klant behalen, vergt veel van je conceptueel vermogen. Je moet oplossingen bedenken. Maar het is uitdagender. Je krijgt erkenning en waardering van klanten

'Klantgerichtheid is meer dan relatiebeheer, het is het begrijpen van de vraag achter de vraag'

omdat je ze echt helpt. Je hebt ze meer te bieden dan efficiency alleen."

Groot onderstreept het belang van meedenken met de klant, die immers geen expert is. "Iemand wil dat je een muurtje weglaat, maar wie weet zijn er betere oplossingen om ruimte te winnen. We komen de raarste zaken tegen. Een klant liet zijn ligbad verplaatsen, maar vergat het over de kraan te hebben. Nu ligt hij er met zijn wang tegenaan! Ik vind oprecht dat de bouwer hierin had moeten adviseren!"

Feestje

Groot: "Bij aankoop van een auto ben je blij en je wordt nog blijer als je 'm op kunt halen. In de bouw is de oplevering lang niet altijd een feestje. Gaandeweg het traject zijn er vaak dingen mis gegaan en dan zit je aan het eind ook nog met gebreken. Ik hoop dat we zover komen dat het bouwbedrijf zich samen met de klant verheugt op de oplevering van het nieuwbouwpand. Als ultiem moment. Dat we iets opleveren waar we trots op zijn!" ◀◀

'Market orientation in Dutch construction companies', Gerben de Wit, september 2007. Meer informatie over het Keurmerk klantgericht bouwen op www.klantgerichtbouwen.com. www.balance-result.nl over de ontwikkeling van marktgerichtheid in de bouw.