



Op weg naar...

Op weg naar...

Onderzoek naar het verbeteren van de aftersales afdeling bij Huiskes-Kokkeler.

Student

Naam: Deni Hadzic
Opleiding: Bachelor Bedrijfskunde
Studentnummer: s0200611
E-mail: d.hadzic@student.utwente.nl
Periode: april 2012 t/m juli 2012

Examencommissie

Ir. Jann van Benthem, MSc (Universiteit Twente)

Drs. Patrick Blik (Meelezer Universiteit Twente)

Peter Leferink (Huiskes-Kokkeler)
Aftersales manager

Contactgegevens

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Postbus 217
7500 AE Enschede
www.mb.utwente.nl

Huiskes-Kokkeler Autogroep
Goudstraat 65
7554 NG Hengelo
www.huiskes-kokkeler.nl



VOORWOORD

In het kader van het afstuderen voor de Bachelor Bedrijfskunde aan Universiteit Twente, is dit mijn eindopdracht. Deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van Huiskes-Kokkeler Automobielbedrijven B.V. In een stageperiode van 3 maanden heb ik een ontzettend leerzame, maar ook enorm leuke tijd gehad bij Huiskes-Kokkeler te Hengelo. Dit was een hele goede oefening om theoretische kennis in de praktijk toe te passen en ervaringen op te doen in het bedrijfsleven.

Bij dezen wil ik de collega's bij Huiskes-Kokkeler bedanken voor de open medewerking. Maar in het bijzonder wil ik Peter Leferink (begeleider Huiskes-Kokkeler), Jann van Benthem (begeleider Universiteit Twente), Patrick Bliet (meelezer) en Ilker Esmer (marketingmedewerker Huiskes-Kokkeler) bedanken voor alle hulp en adviezen gedurende de afgelopen maanden. Zonder hen was het niet gelukt. Mede door hen en de steun van mijn familie, heb ik dit tot een succesvol project kunnen afronden.

Deni Hadzic, Augustus 2012



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
<i>Managementsamenvatting</i>	6
<i>1 Inleiding</i>	8
1.1 <i>Huiskes-Kokkeler Automobielbedrijven algemeen</i>	8
1.2 <i>Organisatie</i>	9
1.3 <i>Visie en strategie</i>	10
1.4 <i>Marktontwikkeling</i>	10
1.5 <i>Waarom focus op aftersales</i>	11
<i>2 Probleembeschrijving</i>	12
2.1 <i>Centrale hoofdvraag</i>	12
2.2 <i>Deelvragen</i>	12
<i>3 Theoretisch Kader</i>	13
3.1 <i>Klant Loyaliteit</i>	15
3.1.1 <i>Het concept van Service Loyaliteit</i>	15
3.1.2 <i>Afmetingen van Service Loyaliteit</i>	16
3.2 <i>Het definiëren van service loyaliteit</i>	16
3.3 <i>Voorwaarden voor service loyaliteit</i>	17
3.3.1 <i>Tevredenheid</i>	17
3.3.2 <i>Overstapkosten</i>	18
3.3.3 <i>Interpersoonlijke verbanden</i>	18
3.4 <i>Resultaten</i>	19
3.5 <i>Implicaties</i>	19
3.6 <i>Focus</i>	20
<i>4 Methodologie</i>	21
<i>5 Data en resultaten</i>	23
5.1 <i>Analyse aftersales markt</i>	23
5.1.1 <i>Eigen competenties</i>	23
5.1.2 <i>Concurrenten</i>	26
5.3 <i>Ontwikkelingen aftersales markt</i>	29
5.4 <i>PESTEL analyse</i>	29
5.5 <i>Situatie België</i>	31



5.6 Mogelijke oplossing (GEDEELTELIJK VERTROUWELIJK)	33
6 Conclusies en aanbevelingen (GEDEELTELIJK VERTROUWELIJK)	35
6.1 Uiteindelijk concept	36
6.2 Aandachtspunten voor de toekomst	37
7 Bijlagen	38
Bijlage 1: Klanttevredenheidsonderzoek door TNS-Nipo (VERTROUWELIJK)	38
Bijlage 2: Manier van onderzoek voor autobedrijf.tevreden.nl	39
Bijlage 3: Resultaten autobedrijf.tevreden.nl (VERTROUWELIJK)	43
Bijlage 4: Meest verkochte typen auto's over een jaar (VERTROUWELIJK)	46
Bijlage 5: Reparatie en onderhoudsprijzen voor de meeste verkochte typen auto's over 4 jaar, met 15.000 km per jaar (VERTROUWELIJK)	47
Bijlage 6: Bepaling ROB cijfers	48
8 Referenties	49

Managementsamenvatting

De aftersales is de meest winstgevende activiteit binnen een dealerbedrijf als Huiskes-Kokkeler. Maar om een zo hoog mogelijke omzet te behalen binnen de aftersales, is de bedoeling om zoveel mogelijk auto's te verkopen, waarbij deze klanten ook Huiskes-Kokkeler kiezen voor het te verrichten onderhoud. Door de klanten te binden na de verkoop, probeert Huiskes-Kokkeler een hoger werkaanbod te genereren binnen de aftersales. Dit werkaanbod voor de aftersales is gaandeweg echter aan het dalen. Door onder andere de huidige economische situatie en veranderende wensen van klanten, worden er minder grote auto's verkocht. De trend in de huidige automarkt is dat klanten bij aanschaf van auto's in de jonge bouwjaren segment geneigd zijn om een kleinere auto aan te kopen die in de loop der tijd relatief minder onderhoud vereist. Daarnaast is het zo dat veel mensen de auto niet in onderhoud plaatsen bij de dealer. Dit zorgt ervoor dat er steeds minder onderhoudsuren gemaakt worden binnen het bedrijf.

De analyse van de marktontwikkeling op aftersales gebied geeft de volgende duidelijke punten weer:

- Het huidige werkplaatsaanbod is dat van verkoopjaar 2009
- Er is een toename van kleine, onderhoudsarme auto's in de leasemarkt (14% & 20% bijtelling)
- Er is een toename aan sturing naar universeel door leasemaatschappijen
- De universele markt professionaliseert (o.a. Bosch Car Service)
- Veel initiatieven van grote bedrijven tot het rijden van minder kilometers (o.a. Achmea / Athlon Car Lease)

Om klanten naar tevredenheid te kunnen helpen, moet je als dienstverlener voldoen aan een aantal eisen. Klanten beoordelen de afgenomen service met de volgende dimensies:

- **Betrouwbaarheid:** De bekwaamheid om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren
- **Responsiviteit:** De bereidheid om klanten te helpen en van een stipte dienstverlening te voorzien
- **Verzekerdheid:** Kennis en beleefdheid van de medewerkers en hun vermogen om vertrouwen en vertrouwen te geven
- **Empathie:** zorgzame, individuele aandacht van het bedrijf bieden naar haar klanten
- **Tastbaarheden:** Verschijning van fysieke faciliteiten, apparatuur, personeel en communicatie materialen

Echter zal je als bedrijf die op deze punten goed scoort, niet gegarandeerd zijn van loyale klanten. Uit de literatuur blijkt dat voorwaarden voor service loyaliteit het volgende zijn:

- Tevredenheid
- Overstapkosten
- Interpersoonlijke verbanden



Omdat de tevredenheid volgens klanttevredenheidsonderzoeken die uitgevoerd worden in opdracht van de importeur en Huiskes-Kokkeler goed zit, zal in dit verslag vooral de nadruk liggen op het verhogen van de overstapkosten en de interpersoonlijke verbanden.

Onderhoudscontracten blijken in de praktijk naar aanleiding van de gekozen theorieën een goede aanbeveling voor Huiskes-Kokkeler in deze situatie. Een analyse van Volkswagen België die al onderhoudscontracten toepast in de vorm van “WeCare”, geeft de volgende resultaten die van belang zijn voor Huiskes-Kokkeler.

De volgende verschillen, die van belang zijn voor Huiskes-Kokkeler, vallen op tussen de klanten met en zonder contract:

- Klanten met een WeCare contract scoren 2,5% beter bij de Customer Satisfaction Survey.
- 54,9% van de klanten die reeds een WeCare contract hebben, schaffen opnieuw een nieuwe auto aan. Bij klanten zonder WeCare contract ligt dit op 41,4%.
- 25% van de klanten kiest een contract met de maximale doorlooptijd van 12 jaar, waarvan 10% van die klanten de gehele periode van het contract uitzit.

Dit contract geeft verschillende voordelen voor de dealer, namelijk:

- De kans op een nieuwe aankoop is groter.
- Klanttevredenheid is beter.
- De dealer heeft een gegarandeerde werkplaatsbezetting van de auto's die bij haar gekocht zijn.
- Het imago van de dealer wordt beter, aangezien je het contract kan bieden voor een lange periode van 12 jaar en 300.000 te maken kilometers.
- De einddatum van het contract is bij aankoop al bekend voor zowel de klant als de dealer.
- Geen discussies meer aan de balie over onverwachte uitgaven.

Onderzoek naar de mogelijkheden voor een soortgelijke invoering van onderhoudscontracten geeft de volgende voorwaarden en mogelijkheden.

Bij aanschaf van een nieuwe auto door de klant, wordt er een onderhoudscontract aangeboden met een doorlooptijd van 4 jaar en 15.000 te rijden kilometers per jaar. Het contract dekt alle kosten voor onderhoud en alle mechanische en elektrische interventies die nodig zijn voor het goed functioneren van de wagen. Er wordt een vast maandelijks bedrag betaald voor deze zekerheden. Dit bedrag is onderzocht door te kijken naar ROB cijfers van de meest verkochte auto's.

Gemiddeld komt dit bedrag uit op een aan te bieden tarief van € [REDACTED] (inclusief BTW) per maand om zodanig als bedrijf quitte te spelen op de maatregel. Dit bedrag is berekend aan de hand van de 15 meest verkochte typen auto's bij Huiskes-Kokkeler.



1 Inleiding

Met haar 5 vestigingen, is de onderneming Huiskes-Kokkeler de grootste dealer in Volkswagen personenauto's, Volkswagen bedrijfswagens, Audi en SEAT en Škoda in Twente en de Achterhoek. De onderneming is ontstaan uit verschillende fusies en overnames in de periode 1999 tot 2001 in de regio Twente. Toenmalig eigenaar Dealer Groep Pon was van mening dat door meer schaalgrootte de winstgevendheid van de onderneming zou herstellen. Zodanig ontstond in 2001 het huidige Huiskes-Kokkeler dat qua marktpotentieel behoort tot de grotere dealer van Volkswagen en Audi in Nederland. De onderneming heeft vestigingen in de belangrijkste steden in de regio, namelijk:

- Hengelo (voorheen Huiskes Automobielbedrijf & SEAT René Haafkes)
- Enschede (voorheen Kokkeler Automobielbedrijf)
- Almelo (voorheen Roba Automobielbedrijf)
- Haaksbergen (voorheen Huiskes Automobielbedrijf)
- Oldenzaal (voorheen Auto Vos)

Naast de verkoop van nieuwe en gebruikte personen- en bedrijfsauto's, richt de onderneming zich op aftersales activiteiten in alle hierboven genoemde plaatsen. De aftersales is verantwoordelijk voor de reparatie en onderhoud van auto's, waarbij deze afdeling zorgt voor het overgrote deel van de winst binnen een dealerbedrijf. Daarnaast bestaat Huiskes-Kokkeler Autogroep nog uit twee schadebedrijven (waaronder Hanterink Autoschade te Enschede en Almelo), een universele leasemaatschappij (Huiskes-Kokkeler Autolease te Hengelo), een eigen autoverhuur (Huiskes-Kokkeler Autoverhuur te Hengelo en Enschede), een bedrijfswagenombouwcentrum en een autoaanpassingscentrum (Kemperink Ombouw te Enschede).

Per 1 januari 2005 is de onderneming overgenomen van Dealer Groep Pon door de huidige eigenaar, Wim van der Staaten die voorheen eigenaar was van Century te Groningen.

1.1 Huiskes-Kokkeler Automobielbedrijven algemeen

De Huiskes-Kokkeler Autogroep (HKA) heeft 270 medewerkers en 8 vestigingen in de regio Twente. Hier wordt het dealerschap voor Volkswagen, Audi, Skoda, SEAT en Volkswagen Bedrijfswagens gehouden. Naast deze dealerwerkzaamheden beschikt Huiskes-Kokkeler over verschillende specialisaties binnen de autobranche. Door middel van schadeherstel, bedrijfswagenombouw en autoaanpassingen voor minder validen probeert HKA een brede dekking te geven aan de mobiliteitsbehoefte binnen de regio.

Om de zakelijke markt te dienen is Huiskes-Kokkeler Autolease (HKAL) opgezet, waaronder ongeveer 3600 leasecontracten actief zijn. Binnen deze tak zijn er diverse leasevormen.

Full operational lease wordt het meest toegepast waarbij HKAL een leaseconstructie aanbiedt inclusief onderhoud, brandstof en reparaties. Om de vraag binnen de zakelijke markt goed te bedienen worden naast eigen merk auto's ook vreemd merk auto's verleast. Sinds kort geeft HKAL ook particulieren de mogelijkheid om te leasen, middels private-lease.



Huiskes-Kokkeler autoverhuur is met twee vestigingen actief in Hengelo en Enschede en heeft de beschikking over ongeveer 300 verhuurauto's. Op deze wijze wordt een grote zakelijke markt bediend maar ook particulieren hebben een aandeel door verhuurauto's te gebruiken voor verhuizing of vakantie.

Schadeherstel Hanterink en Almelo zijn erkende Volkswagen, Audi, Skoda en SEAT schadeherstellers maar repareren daarnaast ook vreemd merk auto's. Een vaste aanloop klanten wordt veroorzaakt door contracten met verzekeringsmaatschappijen en schades gereden met eigen auto's. HKAL stuurt elke berijder met schade naar eigen bedrijven om door kruisbestuiving een vaste aanloop te creëren.

Bedrijfswagens worden vaak voorzien van een inbouw om de functionaliteit te verhogen. Kemperink Bedrijfswageninbouw voorziet in deze behoefte door laadvloeren, dubbele cabines of werkschappen in te bouwen. Verkoop van bedrijfswagen wordt aangegrepen om een inbouw door Kemperink te laten verzorgen. Dit hele proces wordt bij de verkoop doorlopen en zakelijke klanten worden voorzien in al hun wensen.

Een nieuwe markt is in 2007 aangeboord door te starten met Kemperink Autoaanpassingen. Minder valide consumenten worden voorzien in hun behoefte naar mobiliteit. Door veel onwetendheid zijn veel van deze consumenten niet op de hoogte van alle mogelijkheden. Kemperink voorziet klanten niet alleen in de inbouw maar ook in een totale begeleiding van de verschillende subsidie aanvragen. Door deze kennis biedt Kemperink een totaalconcept en probeert zich hiermee te onderscheiden binnen deze markt.

Huiskes-Kokkeler probeert voordeel te behalen uit de mogelijkheid om klanten in alle behoeften van mobiliteit te voorzien, zowel particulier als zakelijk, door verkoop, onderhoud, ombouw, verhuur en schadeherstel. Door kruisbestuiving tussen deze bedrijven kan men elkaar voorzien in een groter aanbod van werk. Vanwege de omvang van de bedrijven en verschillende werkwijzen zal in dit onderzoek alleen het aspect onderzocht worden waarbij het meeste winst bij te behalen valt, namelijk de aftersales.

1.2 Organisatie

Huiskes-Kokkeler is georganiseerd in een eenvoudige structuur waarbij elke vestiging zelfstandig functioneert. Deze vestigingen zijn voorzien van een budget waar zij zelf verantwoordelijkheid voor dragen. Deze invulling is gecombineerd met eigenschappen uit een bureaucratische structuur (Robbins, 2005). De werkwijzen zoals deze op de werkvloer moeten plaatsvinden zijn gestandaardiseerd (Service Kern Proces, 2007). Het Service Kern Proces heeft als doel iedere vestiging eenzelfde werkwijze te laten hanteren waardoor uniformiteit binnen Huiskes-Kokkeler wordt bereikt. De verantwoordelijkheid voor de naleving van het Service Kern Proces ligt laag in de organisatie. Hoewel service en vestigingsmanagers zelf verantwoordelijk zijn voor het budget, bestaat er niet veel ruimte om hier creatief mee om te gaan. Elke budgetplaats wordt grotendeels al gevuld met standaard uitgaven die zijn vastgelegd door het management en waar men niet onderuit kan. Voorbeelden zijn voorgeschreven marketingacties, verplichte investeringen voor gereedschap en schoonmaakkosten. Verdere operationele kosten dienen binnen budget gehouden te worden.

1.3 Visie en strategie

Huiskes-Kokkeler wil zorg dragen voor de behoefte aan mobiliteit. Het bedrijf richt zich op de particuliere en de zakelijke markt waarbij de focus ligt binnen Twente en men service verleent door geheel Nederland. De behoefte aan mobiliteit moet gezien worden als een zo breed mogelijk begrip waarbij niet alleen de verkoop van auto's centraal staat maar elke vorm van mobiliteit die Huiskes-Kokkeler een klant kan bieden om mobiel te blijven. Onderhoud is hierin een zeer belangrijk bedrijfsonderdeel maar ook schadeherstel, bedrijfswagenombouw, verhuur, leasing en autoaanpassingen voor minder valide mensen zijn aspecten waarbij Huiskes-Kokkeler haar klanten een volledige ondersteuning wil bieden. HKA werkt op het hoogste niveau als zijnde dealer van Volkswagen, Audi, Skoda, SEAT en VW Bedrijfswagens. Door netheid en zorgvuldigheid wil het bedrijf de hoogste kwaliteit waarborgen en hiermee een hoge klanttevredenheid creëren. Hier moet voor alle medewerkers duidelijk zijn wat van er van hen verwacht wordt. Dit is weergegeven in het service kern proces, waarbij het aftersales traject dat een klant doorloopt schematisch is weergegeven en alle taken specificeert met de bijbehorende functies.

Een platte organisatiestructuur met korte lijnen en waarbij verantwoordelijkheden kenbaar zijn gemaakt, moet duidelijkheid en vertrouwen geven. Werknemerstevredenheid staat hierbij hoog in het vaandel waarbij er aandacht zal zijn voor persoonlijke ontwikkeling en de juiste voorzieningen voor werknemers. Efficiënt en effectief werken staat centraal en zal gebruikt worden om kosten te beperken en winstgevendheid te vergroten. De vestiging in Hengelo wordt uitgebreid en in Enschede zorgt nieuwbouw voor verbetering van huisvesting van de faciliteiten.

1.4 Marktontwikkeling

Het consumentenvertrouwen is de afgelopen jaren enorm gedaald waardoor de aanschaf van duurzame goederen wordt uitgesteld en zelfs afgesteld. Ook de autobranche ondervindt invloed van deze negatieve tendens, waardoor de verkoop van nieuwe, maar ook gebruikte auto's de afgelopen jaren moeilijker is geworden. De marge op nieuwe voertuigen daalt, terwijl de verleende kortingen onder druk van de markt stijgen. De machtsbundeling in de markt, onder andere veroorzaakt door leasemaatschappijen, verheft de kortingslag. Daarnaast is wereldwijd sprake van een forse overcapaciteit bij automobielfabrikanten. Die leidt tot geforceerde afzet en hogere kortingen.

De nationale ontwikkelingen op aftersales gebied zijn verwoord door de onderzoekers van Deloitte. Deloitte schreef een rapport op verzoek van branchevereniging BOVAG en opleidingsfonds OOMT. Uit dit rapport blijkt dat de werkgelegenheid in de werkplaatsen van personenautobedrijven in al in 2010 met 12% zal zijn gereduceerd. Volgens Deloitte zijn hiervoor twee oorzaken aan te wijzen: ten eerste worden auto's steeds beter waardoor de onderhoudsintervallen groter worden en ten tweede is het aandeel van auto's ouder dan 10 jaar groeiende. In dit segment worden reguliere beurten overgeslagen en alleen de hoogstnoodzakelijke reparaties uitgevoerd.

Samengevat hebben de onderstaande aspecten een belangrijke directe of indirecte invloed op de huidige stand van zaken bij Huiskes-Kokkeler Autogroep:

- Het consumentenvertrouwen is laag in huidige economische tijden waardoor de particuliere koper terughoudender is.



- De prijsconcurrentie is hevig en de marges staan onder druk. Naast eerder genoemde landelijke ontwikkelingen zien we specifiek voor de regio Twente enkele grootschalige spelers met vergelijkbaar autoaanbod, waaronder Lenferink (te Almelo), Snellers (te Deurningen) en Göritzlehner (te Hengelo).
- De invloed van de Europese regelgeving op de autobranche is duidelijk zichtbaar. In het bijzonder op de aftersales markt, waarbij specifiek de onderdelenmarkt, zijn diverse partijen bezig hun positie op de markt te consolideren of te bevechten. Dit komt doordat de Europese wetgeving niet langer toestaat dat reparaties slechts mogen worden uitgevoerd met originele onderdelen. Ook niet-originele onderdelen mogen sinds enige jaren worden toegepast.
- Grote spelers in de markt bundelen hun inkoopkracht, vooral leasemaatschappijen.
- De werkplaatsen worden geconfronteerd met afnemende onderhoudsintervallen en een verouderend wagenpark. Specifiek voor Huiskes-Kokkeler Autogroep is het marktaandeel in aftersales door jarenlange ondermaatse verkopen voor de reorganisatie in 2006 erg laag geweest.
- Er is een stijging zichtbaar in het aandeel garantiewerkzaamheden, door terugroepacties.
- Toenemende concurrentie van universele autobedrijven, fastfitters en bandenspecialisten leiden tot minder verkopen en druk op marges.

1.5 Waarom focus op aftersales

Pon heeft eind 2010 een 5 jaren plan gecreëerd, namelijk de “strategie 2015”. In deze nieuwe strategie is een visie op de toekomst uitgerold. Pon heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld. De groeistrategie van Pon geeft onder andere aan dat de vele verschillende business units van één worden gemaakt, de slogan die veel genoemd wordt is dan ook “one Pon”. Door het samenwerken wil Pon uiteindelijk de beste importeur van Europa worden, en een top 3 werkgever in Nederland (Strategie 2015, 2010).

Huiskes-Kokkeler is in essentie een reseller van producten. Pon Holdings B.V. stelt hoge eisen aan de dealers die de geïmporteerde auto’s van hen doorverkopen. Dealers moeten zich aan strikte regels houden die vanuit Pon Holdings zijn opgesteld. Zo wil de importeur dat haar afnemers een bepaalde mate aan klanttevredenheid hebben en niet minder. Dit wordt jaarlijks gecontroleerd in samenwerking met onderzoeksinstanties als TNS-Nipo. Pon eist van haar afnemers dat werknemers aan bepaalde opleidingseisen voldoen. Voor alle bedrijfsaspecten biedt Pon ook opleidingen aan naast de reguliere zelfstudie die voldaan is.

Aftersales is voor een organisatie als Huiskes-Kokkeler het belangrijkste om geld te verdienen. Elders kunnen de aangeboden auto’s van Huiskes-Kokkeler namelijk goedkoper gevonden worden, zoals bij onafhankelijke importeurs en garages. Tevens zijn de marges op verkochte auto’s tegenwoordig zo klein dat de verkoop afdeling niet de spil van het bedrijf is. Het gaat vooral om de geboden service en de extra diensten die Huiskes-Kokkeler haar klanten kan bieden. Het bedrijf verdient vooral in de aftersales en dat is dan ook de focus van dit onderzoek, omdat daar als organisatie individueel het meest aan gedaan kan worden.

2 Probleembeschrijving

Binnen een automobielbedrijf zijn twee hoofdactiviteiten te onderscheiden, namelijk de sales en aftersales. Onder sales valt de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's, maar ook het afsluiten van leasecontracten. Onder de aftersales verstaat men het onderhoud, de reparaties en de periodieke keuringen van auto's. De aftersales is de meest winstgevende activiteit binnen het dealerbedrijf. Maar om een zo hoog mogelijke omzet te behalen binnen de aftersales, is de bedoeling om zoveel mogelijk auto's te verkopen, waarbij deze klanten ook Huiskes-Kokkeler kiezen voor het te verrichten onderhoud. Door de klanten te binden na de verkoop, probeert Huiskes-Kokkeler een hoger werkaanbod te genereren binnen de aftersales. Dit werkaanbod voor de aftersales is gaandeweg echter aan het dalen. Door onder andere de huidige economische situatie en veranderende wensen van klanten, worden er minder grote auto's verkocht. De trend in de huidige automarkt is dat klanten bij aanschaf van auto's in de jonge bouwjaren segment geneigd zijn om een kleinere auto aan te kopen die in de loop der tijd relatief minder onderhoud vereist. Daarnaast is het zo dat veel mensen de auto niet in onderhoud plaatsen bij de dealer. Dit zorgt ervoor dat er steeds minder onderhoudsuren gemaakt worden binnen het bedrijf.

De analyse van de marktontwikkeling op aftersales gebied geeft de volgende duidelijke punten weer:

- Het huidige werkplaatsaanbod is dat van verkoopjaar 2009
- Er is een toename van kleine, onderhoudsarme auto's in de leasemarkt (14% & 20% bijtelling)
- Er is een toename aan sturing naar universeel door leasemaatschappijen
- De universele markt professionaliseert (o.a. Bosch Car Service)
- Veel initiatieven van grote bedrijven tot het rijden van minder kilometers (o.a. Achmea / Athlon Car Lease)

2.1 Centrale hoofdvraag

Hoe kan Huiskes-Kokkeler ervoor zorgen dat er meer onderhoudsuren worden gemaakt?

2.2 Deelvragen

- Hoe staat het met de klanttevredenheid over de geboden services?
- Wat zijn aandachtspunten voor verbetering van de dalende trend voor services?
- Wat doen concurrenten van Huiskes-Kokkeler op de aftersales markt?
- Op welke manier kan Huiskes-Kokkeler loyaliteit van klanten verhogen bij de aftersales?

3 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst algemene theorie besproken die betrekking heeft op de aftersales markt waar Huiskes-Kokkeler zich bevindt en wat service precies inhoudt. Daarna wordt specifieke theorie besproken voor de problemen zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

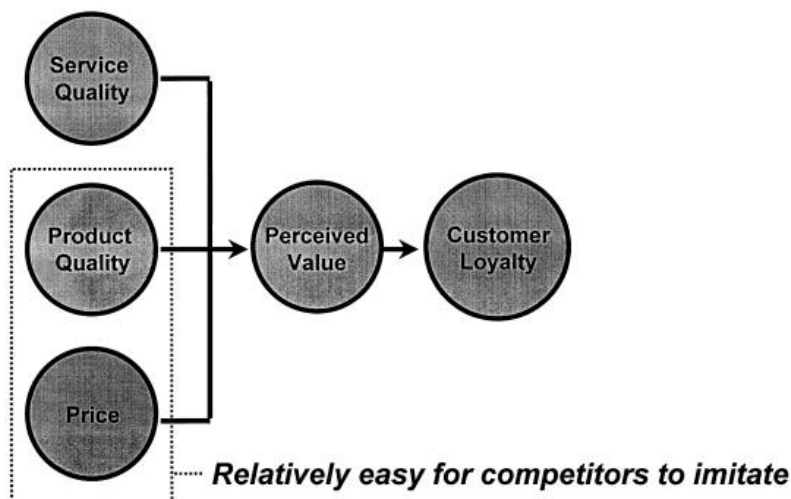
Kotler (1997) definieert service als volgt: Service is een handeling of prestatie die een partij kan bieden aan de ander, dat in wezen immateriële is en niet leidt tot het bezit van wat dan ook. De productie kan al dan niet worden gekoppeld aan een fysiek product.

Case studies en anekdotisch bewijs wijst er sterk op dat het bereiken van een duurzaam concurrentievoordeel op de markt zeer moeilijk zal zijn met alleen superieure producten en redelijke prijzen, ongeacht het feit of een bedrijf als kern van hen aanbod alleen producten of diensten heeft. Superieure kwaliteit van de dienstverlening is essentieel voor een uitstekende markt prestatie op een duurzame basis (Berry, 1999).

Andere auteurs hebben ook gesuggereerd dat het bekijken van waarde als een uitwisseling tussen uitsluitend kwaliteit en prijs te simplistisch is (Schechter, 1984; Bolton en Drew, 1991). Porter (1990) heeft bijvoorbeeld ook gesproken over het leveren van superieure waarde aan de koper in termen van kwaliteit, maar ook speciale functies en aftersales services.

De primaire redenering van deze conclusie is dat kwaliteit van de dienstverlening veel moeilijker effectief te kopiëren is voor concurrenten dan kwaliteit van het product en prijs. Zoals geïmpliceerd door het gestippelde vak in het volgende figuur, des te groter de concurrerende invloed die kwaliteit van de dienstverlening biedt, des te beter de gepercipieerde waarde en loyaliteit van klanten. Dit zijn belangrijke determinanten voor de marktprestaties (Parasuraman, 2000).

Key Drivers of Customer Loyalty



Eerder onderzoek (Grönroos 1982; Lehtinen en Lehtinen 1982; Lewis en Booms 1983, Sasser, Olsen, en Wyckoff 1978) impliceert dat klanten de kwaliteit van dienstverlening beoordelen door te vergelijken van wat ze vinden een dat verkoper moet bieden (dat wil zeggen, hun verwachtingen) met de feitelijke dienstverlening. Deze voorstelling van kwaliteit van dienstverlening kreeg veel steun in een uitgebreide verkennende studie (Parasuraman et al., 1985), welke ook verschillende eigenschappen identificeert waarvan klanten hun verwachtingen-performance gap beoordelen.

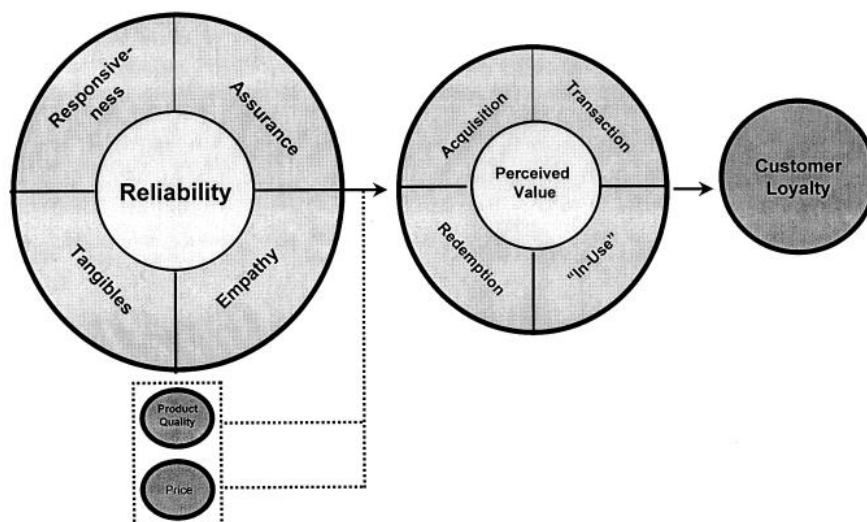
Uitgaande van deze studie en op basis van de resultaten uit empirisch onderzoek in verschillende sectoren, heeft Parasuraman et al., (1988, Parasuraman, Zeithaml en Berry 1991) vijf algemene dimensies geïdentificeerd die klanten gebruiken als criteria bij de beoordeling van kwaliteit van de dienstverlening:

- Betrouwbaarheid: De bekwaamheid om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren
- Responsiviteit: De bereidheid om klanten te helpen en van een stipte dienstverlening te voorzien
- Verzekerdheid: Kennis en beleefdheid van de medewerkers en hun vermogen om vertrouwen en vertrouwen te geven
- Empathie: zorgzame, individuele aandacht van het bedrijf bieden naar haar klanten
- Tastbaarheden: Verschijning van fysieke faciliteiten, apparatuur, personeel en communicatie materialen

Het waargenomen waarde component (Perceived Value) in het onderstaande figuur toont de vier verschillende soorten van waarde aan die zijn geïdentificeerd in literatuur (oa. Grewal et al., 1998; Grewal et al., 1999; Woodruff 1997).

- Aanschafwaarde (Acquisition); de voordelen ten opzichte van de monetaire kosten die kopers denken te krijgen door de aanschaf van een product of dienst
- Transactiewaarde (Transaction); het plezier van het krijgen van een goede deal
- Waarde tijdens gebruik (In-Use); het nut afgeleid van het gebruik van het product / dienst
- Aflossingswaarde (Redemption); het resterende voordeel op het moment van de inwisseling of aan het einde van de levensloop van producten of beëindiging van diensten

Expanded Model of Customer Loyalty



Zoals gesuggereerd door deze definities, is waargenomen waarde een dynamische constructie waarbij de relatieve nadruk van de verschillende onderdelen kan veranderen in loop der tijd. Bijvoorbeeld, terwijl acquisitie en transactiewaarde kunnen domineren tijdens en direct na de aankoop, kan waarde tijdens gebruik en de aflossingswaarde hoger worden tijdens pas latere stadia van gebruik van het product of dienst. Het idee dat waargenomen waarde dynamisch is, is ook in overeenstemming met eerder werk wat erop wijst dat de aard en de determinanten van de waarde beoordeling tijdens verschillende stadia kan veranderen (Parasuraman 1997; Slater en Narver 1994; Vantrappen 1992; Woodruff 1997).

In welke mate een klant tevreden is met een aankoop, hangt af van de mate waarin de prestaties van het product zich verhouden tot de verwachtingen van de afnemers. Als de prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de klant niet tevreden. Als de prestaties met de verwachtingen overeenkomt, is de klant tevreden. Als de prestatie de verwachtingen overtreft, is de klant zeer tevreden of verrukt. (Kotler, 2003)

3.1 Klant Loyaliteit

Klantenbinding onderzoek is vooral gericht op de loyaliteit die consumenten hebben richting fysieke producten. Dit wordt vaak gebonden aan merkentrouw (brand loyalty). In de jaren 1960 en 1970, werd veel onderzoek verricht naar merkentrouw en dit had de neiging om zich te concentreren op de definities ervan en meetproblemen (zie Jacoby en Chestnut 1978).

3.1.1 HET CONCEPT VAN SERVICE LOYALITEIT

Het concept van klantenbinding geldt ook voor dienstverlenende organisaties. Die leveren in de regel iets meer immateriële producten, maar daar kan ook een combinatie in bestaan zoals bij een autodealer. Wetenschappers beweren echter dat de opbouw van service loyaliteit verschilt van merk loyaliteit. De argumenten voor het onderscheidend vermogen van service loyaliteit is gepresenteerd in verschillende discussies:

- Bedrijven die diensten verlenen hebben de mogelijkheid om een sterkere band te bouwen met hun klanten dan bedrijven die uitsluitend materiële goederen leveren (Czepiel en Gilmore 1987; Zeithaml 1981),
- Loyaliteit is groter onder consumenten van diensten dan van goederen (Snyder, 1986; Zeithaml 1981),
- Diensten bieden meer mogelijkheden voor persoon tot persoon interacties (Czepiel en Gilmore 1987), die op hun beurt vaak kansen bieden om loyaliteit te ontwikkelen (Parasuraman, Zeithaml en Berry 1985; Surprenant en Salomo 1987),
- Het waargenomen risico van klanten is vaak groter bij de aankoop van diensten dan bij goederen (Murray, 1991), hierdoor wordt er een sfeer gecreëerd die leidt tot meer klantbinding. Loyaliteit is vaak een middel van klanten om risico's te verminderen (Zeithaml 1981).
- Bij een aantal diensten kan het schakelen tussen aanbieders onderhevig zijn aan bepaalde barrières, die niet aanwezig zijn bij het schakelen tussen merken voor goederen (Zeithaml 1981).



3.1.2 AFMETINGEN VAN SERVICE LOYALITEIT

Een overzicht van de literatuur suggereert dat de dienst loyaliteit constructie bestaat uit drie afzonderlijke dimensies: gedragsmatige loyaliteit, houding loyaliteit, en cognitieve loyaliteit.

Behavioral Loyalty (gedragsmatige loyaliteit)

Vroege definities van loyaliteit focusten zich bijna uitsluitend op de gedragsdimensie (zie Jacoby en Chestnut 1978; Pritchard 1991). Loyaliteit werd in het bijzonder geïnterpreteerd als een vorm van gedrag (zoals herhaalde inkoop), gericht op een bepaald merk (bijvoorbeeld Sheth 1968; Tucker 1964). Hoewel huidige resultaten afleiden dat trouw meer dan alleen een gedragsdimensie omvat, meten sommige onderzoekers loyaliteit nog steeds uitsluitend op de gedragsmatige dimensie.

Attitudinal Loyalty (houding loyaliteit)

Geleerden hebben vraagtekens bij de geschiktheid van het gebruik van het gedrag als enige indicator van loyaliteit. Day (1969), bekritiseerde in het bijzonder de conceptualisaties van gedragsmatige loyaliteit en beweerde dat merkentrouw ontstaat als gevolg van een bewuste poging om concurrerende merken te evalueren. Anderen hebben gesuggereerd dat de houding dimensie voorkeuren en intenties van de consumenten omvat (bv. Jarvis en Wilcox 1976; Pritchard 1991). Na kritiek van Day, kreeg houding kreeg steeds meer aandacht als een belangrijke dimensie van loyaliteit (bijvoorbeeld Jain, Pinson, en Malhotra 1987; Monroe en Guiltinan 1975). Na verloop van tijd begonnen onderzoekers de loyaliteit van klanten te interpreteren met twee dimensies: gedrags- en houdingsaspecten (Day 1969; Dick en Basu 1994; Snyder 1986).

Cognitieve Loyaliteit

In aanvulling op de gedrags-en houding dimensies, hebben enkele geleerden een nieuwe dimensie geïntroduceerd en aangeduid als cognitieve loyaliteit (Lee en Zeiss 1980). Enkele studies zeggen dat loyaliteit inhoudt dat een bepaald merk of winkel als eerste in het hoofd van de consument voorkomt als er een keuze tot aanschaf gemaakt moet worden (bijv. Bellenger et al., 1976; Newman en Werbel 1973). Anderen operationaliseren loyaliteit echter als de eerste keuze die een klant maakt onder de aangeboden alternatieven. (bijvoorbeeld Ostrowski, O'Brien, en Gordon 1993). Ook Dwyer, Schurr, en Oh (1987, p. 19) stellen dat gebonden klanten als het ware alternatieven niet overwegen. Deze consumenten zijn bewust van de andere aanbieders maar zij zijn niet actief prijzen en aanbod aan het vergelijken om zodanig elders aankopen te overwegen. Ook Dick en Basu (1994) zijn het ermee eens dat uiterst loyale klanten niet actief op zoek zijn om producten of diensten aan te nemen bij andere bedrijven en dat ook niet overwegen.

3.2 Het definiëren van service loyaliteit

Op basis van de eerdere bewijsgrond, kan de definitie van service loyaliteit, dat uit drie verschillende maar verwante dimensies bestaat als volgt geformuleerd worden:

Service loyaliteit is de mate waarin een klant herhaald koopgedrag vertoont bij een dienstverlener, een positieve houding bezit in de richting van de aanbieder en van mening is

dat alleen deze aanbieder aan de behoefte voldoet wanneer de noodzaak naar deze dienst zich voordoet.

Deze definitie suggereert dat dienst loyaliteit een kwestie van gradaties is, variërend van een volledig trouwe klant, naar een die de aanbieder nooit zou overwegen in de toekomst.

Volgens deze definitie is een zeer trouwe klant iemand die:

- regelmatig gebruik maakt van een service aanbieder
- een sterk positieve houding heeft ten opzichte van de organisatie
- geen andere service aanbieder overweegt voor het vervullen van de benodigde service.

Omgekeerd, een totaal niet-loyale consument:

- zal nooit (meer) gebruik maken van de service bij deze aanbieder,
- heeft negatieve gevoelens ten opzichte van de organisatie, en
- is verheugd over suggesties van andere aanbieders en is bereid om elke andere aanbieder te proberen.

Deze driedimensionale definitie is in overeenstemming met Zeithaml, Berry en Parasuraman's (1996) operationalisering van de "loyaliteit aan een organisatie". De vijf items die zij gebruiken om loyaliteit te meten zijn:

- zeggen positieve dingen over het bedrijf,
- het aanbevelen van de onderneming aan iemand die advies zoekt,
- stimuleren van vrienden en familieleden om zaken te doen met het bedrijf,
- overweegt het bedrijf als eerste keuze om diensten van af te nemen,
- meer zaken doen met het bedrijf in de komende jaren.

Dus, in feite omvat hun metingen items uit alle drie de dimensies van de voorgestelde dienst loyaliteit zoals eerder gedefinieerd.

3.3 Voorwaarden voor service loyaliteit

Op basis van de hieronder besproken literatuur, wordt er een kader gecreëerd voor de behandeling van trouw door te kijken naar drie voorwaarden voor service loyaliteit, namelijk: tevredenheid, overstapkosten, en interpersoonlijke verbanden.

3.3.1 TEVREDENHEID

Een algemeen aangenomen voorwaarde voor klantloyaliteit is de klanttevredenheid. Een groot deel van de marketing literatuur geeft de indruk dat tevreden klanten automatisch trouwe klanten zijn. Deze beweren dat tevredenheid een noodzakelijke en voldoende voorwaarde is voor het ontwikkelen van dienst loyaliteit.

Onderzoek biedt echter gemengde resultaten in het analyseren van de relatie tussen tevredenheid en loyaliteit. Verschillende studies hebben inderdaad gevonden dat tevredenheid de belangrijkste factor blijkt te zijn bij het ontstaan van loyaliteit (bijvoorbeeld Anderson en Fornell 1994; Oliver en



Linda 1981; Pritchard 1991). Andere studies duiden er echter op dat tevreden klanten wellicht niet voldoende zijn om trouwe klanten te creëren (bijvoorbeeld Cronin en Taylor 1992; Fornell 1992; Oliva, Oliver, en MacMillan 1992). Deze studies hebben de neiging om Reichheld's (1993) argument te ondersteunen dat klanttevredenheid niet een surrogaat is voor klantenbinding, en daarmee het uitsluitend verhogen van deze klanttevredenheid niet noodzakelijkerwijs leidt tot een grotere loyaliteit van klanten aan een organisatie.

Anders dan de waargenomen kwaliteit en tevredenheid met het product, hebben onderzoekers weinig factoren gevonden voorafgaand aan merktrouw voor materiële goederen. Met diensten zijn er echter andere aspecten van het "product" die de consument zou kunnen overwegen bij evaluatie en de beslissing om een trouwe klant te worden. Literatuur geeft een sterk argument voor de stelling dat diensten unieke kenmerken hebben die hen onderscheidt van goederen. Het is dus aannemelijk dat klantenloyaliteit aan een dienstverlener gerelateerd kunnen worden op basis van service-gerelateerde factoren, die doorgaans niet opgenomen zijn in merktrouw onderzoek. Om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van klantloyaliteit in de richting van service providers, is in dit theoretisch kader ook gekeken naar twee factoren die mogelijk relevanter zijn voor de dienstverlening aan klanten, namelijk de overstapkosten van omschakeling en de relatie van de klant met de dienstverlener.

3.3.2 OVERSTAPKOSTEN

Overstapkosten is een van de factoren die dienstloyaliteit vaak beïnvloeden. Dat zijn kosten die in verband staan met het veranderen van gebruik van de ene aanbieder naar de andere (Guiltinan 1989; Klemperer 1987; Zeithaml 1981). Deze kosten van omschakeling omvatten investeringen van tijd, geld en / of inspanning, die volgens de consument factoren zijn die het moeilijk maken om af te nemen bij een andere onderneming (Guiltinan 1989). Overstapkosten kunnen dienstloyaliteit affectief versterken waardoor het moeilijk wordt voor de klant om over te stappen naar een andere aanbieder. Onderzoekers stellen dat kosten van voor omschakeling tussen aanbieders kritieker is bij diensten dan bij goederen (Zeithaml 1981) en in relationele contacten (Guiltinan 1989).

3.3.3 INTERPERSOONLIJKE VERBANDEN

Een andere factor die meestal niet meegenomen is in merktrouw studies, is interpersoonlijke verbanden. De relationele marketing literatuur impliceert dat de interpersoonlijke relaties bijzonder belangrijk zijn in de ontwikkeling van loyaliteit aan diensten (bijvoorbeeld, Berry 1983; Crosby, et al. 1990;. Czepiel 1990). Dat wil zeggen, met de diensten een extra belangrijk onderdeel van het productaanbod kunnen de interpersoonlijke interactie tussen medewerkers en klanten (Surprenant en Solomon 1987). Drie kenmerken van diensten bieden mogelijkheden voor interacties tussen persoon tot persoon, namelijk, ongrijpbaarheid, heterogeniteit en interactie intensiteit (Czepiel en Gilmore 1987). In tegenstelling tot goederen, zijn veel diensten vrijwel uitsluitend gebaseerd op interacties tussen persoon tot persoon.

Kortom, de literatuur suggereren dat in aanvulling op de tevredenheid, de kosten van omschakeling en interpersoonlijke relaties de ontwikkeling van klantloyaliteit aan service aanbieders kunnen beïnvloeden. Hieronder wordt besproken hoe deze drie factoren een rol spelen bij het bepalen of een klant een trouwe opdrachtgever en blijft.



3.4 Resultaten

Zowel klanten als dienstverleners hebben een opmerkelijk consistent beeld van wat service loyaliteit is en zou moeten zijn. Er zijn zeer weinig verschillen opgemerkt. Zeker vijf belangrijke thema's komen als voornaamste uit de analyses van Gremler & Brown (1996):

- Service loyaliteit is een multidimensionaal construct, bestaande uit tenminste drie dimensies
 - gedrags-loyaliteit,
 - attitude loyaliteit
 - cognitieve loyaliteit
- Service loyaliteit begint over het algemeen pas nadat een bepaalde mate van klanttevredenheid is bereikt.
- Tenminste zes verschillende soorten overstapkosten kan een significante rol spelen in de ontwikkeling van klantloyaliteit bij dienstverlenende organisaties
 - gewoonte / traagheid
 - setup kosten
 - zoekkosten
 - kosten van het leren
 - contractuele kosten
 - continuïteit kosten

Deze bevindingen versterken het eerdere werk van Gultinan (1989) en Klemperer (1987).

- Persoonlijke relaties kunnen erg invloedrijk zijn in de dienst context. Er zijn vijf specifieke relatie dimensies die een significant invloed hebben op service loyaliteit.
 - vertrouwdheid
 - zorg
 - vriendschap
 - verwantschap
 - vertrouwen

De interpersoonlijke verbanden constructie is opgericht om deze dimensies te beschrijven.

- Klanten ervaren dat zij verschillende voordelen krijgen als zij een trouwe klant zijn. Deze voordelen kunnen bestaan uit een gevoel van optimale tevredenheid, kennis van wat ze kunnen verwachten van de dienstverlener, het vertrouwen in de aanbieder, vriendschap met werknemers, de tijd besparingen als gevolg van het niet te hoeven zoeken naar een provider, en diverse soorten speciale behandeling.

3.5 Implicaties

De resultaten van dit onderzoek hebben belangrijke management implicaties. Johnson (1982, blz. 52) heeft verklaard dat, "mensen in een relatie blijven om twee belangrijke redenen: omdat ze het willen en omdat ze moeten."



Dit onderzoek ondersteunt de verklaring van Johnson en stelt dienst loyaliteit wordt beïnvloed door de tevredenheid en interpersoonlijke verbanden (klanten "willen" loyaal zijn) en overstapkosten (klanten "moeten" loyaal).

Organisaties die zich richten op de interpersoonlijke relatie aspecten van de uitwisseling kunnen klanten behouden omdat ze dat "willen". De ontwikkeling van interpersoonlijke verbanden kan een manier zijn voor een service organisatie om zich te onderscheiden van anderen. Manieren die managers zouden kunnen overwegen voor de ontwikkeling van interpersoonlijke verbanden kunnen zijn; het vergemakkelijken en stimuleren van vriendschappelijke interacties tussen de klant en de medewerkers; het verminderen van het personeelsverloop, zodat bekendheid met klanten kan worden ontwikkeld, en het bevorderen van betogingen door zowel klanten als medewerkers. Selectieve werving van werknemers en personeel goed is opleiden kan ook helpen om de interpersoonlijke relaties tussen een organisatie met haar klanten te versterken.

Managers zouden ook kunnen overwegen om de overstapkosten te verhogen bij het veranderen naar een nieuwe service aanbieder als middel voor het behouden van trouwe klanten omdat ze "moeten." Dit kan door het verhogen van de waargenomen inspanning die nodig is van de klant om tussen service providers te schakelen, het ontwikkelen van learning kosten door de klant een service routine te "leren", contractbindingen aanbieden of het creëren van speciale programma's, beloningen, of kortingen (zoals bij sommige luchtvaartmaatschappijen, frequent flier mijlen of zoals bij sommige hotels, frequent guest programma's).

3.6 Focus

De focus in dit verslag zal dan ook liggen bij de overstapkosten en de interpersoonlijke verbanden tussen het bedrijf en haar klanten. Dit om zodanig de wil en must van de klant te verhogen om loyaal te blijven. Een terugkomende klant zal zorgen voor meer werkaanbod en inkomsten in de werkplaats.

Er zal gekeken worden hoe volgens deze theoretische focus andere bedrijven het doen en waar mogelijke oplossingen en verbetering voor de aftersales van Huiskes-Kokkeler zitten.

4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manieren de data en analyses tot stand zijn gekomen die in het volgende hoofdstuk, Data en resultaten, worden uiteen gezet.

In de analyses wordt vooral aandacht besteed aan de aangegeven en geobserveerde problematiek van een dalende trend van loyaliteit bij klanten.

Allereerst zal er een uitgebreide analyse worden gemaakt van de aftersales markt waar Huiskes-Kokkeler zich in bevindt. Om een volledig beeld te krijgen van de servicemarkt in de regio, worden eigen competenties bestudeerd en wat de concurrentie op dat vlak aanbiedt. De gegevens van dit marktonderzoek wordt verkregen via secundaire gegevens die intern bij Huiskes-Kokkeler beschikbaar zijn en internetwebsites van zowel HKA als de beschreven concurrenten.

Vervolgens wordt er aan de hand van een PESTEL analyse, gekeken naar de macro-factoren die invloed hebben op de huidige autobranche. Deze analyse wordt gedaan aan de hand van de volgende factoren.

- Politiek & Juridisch (Legaal);
- Economisch;
- Sociaal-cultureel;
- Technologisch;
- Ecologisch

Informatie over deze factoren is verkregen door cijfers en publicaties van het CBS te analyseren en door het bestuderen van secundaire gegevens die binnen Huiskes-Kokkeler beschikbaar zijn.

Na het bestuderen van de algemene en specifieke ontwikkelingen in de aftersales markt en de eigen competenties, wordt gekeken naar de mogelijke oplossingen om zodanig de centrale hoofdvraag te beantwoorden.

Hiervoor wordt de situatie van Volkswagen België bestudeerd, die een mogelijke oplossing hebben geïmplementeerd die te verantwoorden is met het theoretisch kader dat eerder in dit verslag beschreven is. De geïmplementeerde interventie in België is geanalyseerd door het bestuderen van de Belgische website van Volkswagen, flyers die in België verkrijgbaar zijn over de actie en door een persoonlijk gesprek dat mijn stagebegeleider gevoerd heeft met een woordvoerder van Volkswagen België.

Uit de resultaten die te zien zijn bij Volkswagen in België en de relatie aan de eerder gekozen focus van het theoretische kader van klantbinding doordat men het 'wil' en 'moet', heb ik gekozen om naar soortgelijke mogelijkheden te kijken voor Huiskes-Kokkeler.

Problemen, ofwel punten van verbetering, worden verduidelijkt door een klanttevredenheidsrapportage, dat jaarlijks uitgevoerd wordt in opdracht van Pon door TNS-Nipo (KTV Rapportage Volkswagen 2012). In dit rapport wordt er geïndiceerd middels cijfers en percentages op vragen die in belang verschillen, wat aangegeven wordt middels een gewicht.



Ook houdt Huiskes-Kokkeler continu klanttevredenheidsonderzoeken die de klant ontvangt na een bezoek aan de dealer. Beoordelingen van klanten zijn te vinden op autobedrijf.tevreden.nl. Naast vragen die middels een Likert schaal beoordeeld worden, is er ook ruimte voor open respons van de klanten die allemaal vastgelegd worden in te rapportages. De manier waarop autobedrijf.tevreden.nl aan haar gegevens komt, is uitgebreid te lezen in bijlage 2.

Om naar de mogelijkheden te kijken voor een vergelijkbare implementatie bij Huiskes-Kokkeler als in België, heb ik besloten om te onderzoeken wat onderhoudsprijzen per maand zijn over een periode van 4 jaar, met 15.000 te rijden kilometer per jaar, voor de meest verkochte auto's van Huiskes-Kokkeler. De indicatie van 4 jaar, met 15.000 kilometer per jaar is me opgelegd door het aftersales management van het bedrijf zelf.

Om erachter te komen welke auto's het meest worden verkocht, heb ik gekeken naar de verkochte auto's in een periode van een jaar, namelijk vanaf mei 2011 tot en met april 2012. Deze gegevens zijn verkregen via de interne website, www.motiwise.nl.

Per merk heb ik ervoor gekozen om verdere analyses te doen voor de 2 meest verkochte modellen. Bij het merk Volkswagen heb ik gekozen voor 3 modellen, omdat in dit onderzochte jaar de nieuwe Volkswagen Up! uitkwam, die in de laatste 4 maanden erg gewild bleek te zijn onder de klanten. Dit is een auto in het lage segment dat veel verkocht gaat worden.

Hierna is gekeken naar de meest relevante cijfers van dit onderzoek voor Huiskes-Kokkeler zelf. Dit zijn namelijk de totale en maandelijkse bedragen uiteen gezet voor de reparatie en onderhoud gedurende 4 jaar met 15.000 kilometer per jaar. Deze gegevens zijn verkregen van de lease afdeling van Huiskes-Kokkeler, die de ROB cijfers heeft berekend. Het tot stand komen van ROB cijfers wordt uitgelegd in bijlage 6.

5 Data en resultaten

In dit hoofdstuk wordt de daadwerkelijke analyse gedaan van de aftersales markt waar Huiskes-Kokkeler zich in bevindt, zoals eerder beschreven in het Methodologie hoofdstuk. Er wordt tevens naar manieren gezocht die volgens de gekozen theorie en bestaande praktijken, oplossingen kunnen bieden voor de huidige problemen waar het bedrijf mee kampt.

5.1 Analyse aftersales markt

5.1.1 EIGEN COMPETENTIES

Huiskes-Kokkeler biedt haar klanten op het gebied van Aftersales verschillende diensten aan waarbij de service naar de klant centraal staat. Doordat Huiskes-Kokkeler een erkende Volkswagen, Audi, Skoda en SEAT dealer is, biedt zij haar klanten de volgende voordelen:

- Merkspecialist;
- Twee jaar garantie op onderdelen en verrichte werkzaamheden;
- Scherpe tarieven;
- Gratis APK-keuring bij een grote of jaarbeurt;
- Mobiliteitsgarantie

In dit stuk zal het aanbod van de verschillende diensten kort worden omschreven.

Controles

Naast de gebruikelijke jaarlijkse beurten biedt Huiskes-Kokkeler haar klanten ook seizoensafhankelijk controles aan zoals de ZomerCheck en de WinterCheck. Zo wordt een auto bij de ZomerCheck gecontroleerd op onder andere schokdempers, remmen, hulpveren en banden. Bij de WinterCheck worden onder ander winterbanden, verlichting en antivriesvloeistof nadrukkelijk geïnspecteerd.

Express Service

Indien een klant kleine mankementen aan diens voertuig heeft kan hij hiervoor bij Express Service van Huiskes-Kokkeler terecht. Een klant kan hiervoor op elk willekeurig moment van de dag langs komen zonder afspraak. Als het inderdaad gaat om kleine mankementen als een lekke uitlaat, kapotte accu of een lekke band dan wordt er gelijk een opgave van reparatiekosten gegeven en wordt de auto direct gerepareerd. De klant is dan binnen de kortste keren weer mobiel.

Airco Service

Voor aircosystemen wordt momenteel nog geen preventief onderhoud voorgeschreven. Toch raadt Huiskes-Kokkeler haar klanten aan de airco-installatie periodiek te laten controleren op goede werking.

Huiskes-Kokkeler biedt daarom haar klanten Airco Service. Deze service omvat vier mogelijkheden voor onderhoud aan het aircosysteem.



- Airco check;
- Vervangen stof- en pollenfilter;
- Airco geurbehandeling;
- Airco onderhoudsbeurt

Bandenservice

Huiskes-Kokkeler biedt haar klanten bandenservice aan op twee verschillende wijzen:

- Vervangen / repareren van banden;
- Bandenopslag

Klanten kunnen dus niet alleen terecht bij Huiskes-Kokkeler voor het vervangen of repareren van banden, maar kunnen ook hun zomerbanden laten verwisselen voor winterbanden (of visa versa) en daarbij de banden bij het bedrijf in opslag plaatsen.

Thuiskomstservice

Bij Huiskes-Kokkeler wordt een thuiskomstservice gehanteerd die ervoor garandeert dat de klant altijd thuis komt via:

- Gratis Leenfiets;
- Haal- en brengservice;
- Vervangend vervoer (voor €10,-)

Voor klanten die op fietsafstand van een vestiging van Huiskes-Kokkeler wonen, biedt het bedrijf de mogelijkheid om een gratis leenfiets te lenen. Indien de klant iets verder van een van de vestigingen woont, kan deze ervoor kiezen gehaald en gebracht te worden of dat de auto wordt gehaald en gebracht. Als de afstanden niet te groot zijn is dit eveneens gratis. Daarnaast kunnen klanten ook altijd gebruik maken een huurauto via vervangend vervoer van Huiskes-Kokkeler welke in rekening wordt gebracht tegen een geringe prijs.

Erkend Schadeherstel

Via het aparte schadebedrijf Hanterink in Enschede, een schadeafdeling in het pand van HKA-Almelo, biedt het bedrijf haar klanten Erkend Schadeherstel aan. Dit biedt de klanten van Huiskes-Kokkeler de volgende voordelen:

- 4 jaar garantie op vervangen carrosseriedelen en arbeidsloon;
- Oorspronkelijke garantiebepalingen blijven onverminderd van kracht;
- Reparatie wordt uitgevoerd met originele onderdelen;
- Vakkundige merkspecialisten;
- Gratis vervangend vervoer;
- Restwaarde blijft gewaarborgd;
- Complete financiële afwikkeling



Daarnaast biedt Huiskes-Kokkeler ook Slim Schadeherstel aan voor kleine deukjes of krasjes en Ruitenservice voor het vervangen en repareren van ruiten.

Verlengde Garantie

Met Verlengde Garantie kan de fabrieksgarantie voor een vast bedrag per jaar verleend worden. Verlengde Garantie geeft de klant de volgende voordelen:

- Zeer uitgebreide dekking;
- Overzichtelijke premieopbouw;
- Mobiliteitsgarantie blijft van kracht;
- Dekking geldt voor heel Europa;
- Geeft de auto extra waarde;
- Verlengde Garantie is overdraagbaar bij verkoop van auto

Mobiliteitsgarantie

Mobiliteitsgarantie is een gratis dienst die Huiskes-Kokkeler haar klanten kan aanbieden, omdat zij een erkend Volkswagen, Audi dealer is. Bij elke auto die geleverd is na augustus 1995 en de klant altijd op de voorgeschreven intervallen bij een erkende Volkswagen, Audi dealer is geweest voor onderhoud, heeft diegene recht op mobiliteitsgarantie.

Als een klant onderweg pech krijgt in Nederland of in het buitenland kan deze het service nummer (Volkswagen: 0800-VWSERVICE / Audi: 0800-AUDIHULP) bellen en wordt dan direct geholpen door de dichtstbijzijnde Volkswagen / Audi dealer.

Het gemak van Mobiliteitsgarantie komt van pas bij:

- een technisch defect;
- een lekke band;
- een kleine noodzakelijke reparatie ter plekke

Indien reparatie niet direct mogelijk is wordt de klant wel geholpen maar zijn de kosten van hulpverlening wel voor rekening van de klant. Daarbij wordt overlegd met de klant wat de beste oplossing is:

- een andere vervoersmogelijkheid;
- een hotelovernachting;
- vervangende auto voor maximaal 3 / 5 dagen (Volkswagen / Audi)

Nieuwsbrief

Huiskes-Kokkeler stuurt eens in de twee maanden een digitale nieuwsbrief naar haar klanten. In deze nieuwsbrief worden klanten op de hoogte gehouden van Volkswagen / Audi nieuwtjes en actuele acties. Met deze nieuwsbrief probeert het bedrijf op een zeer directe en snelle wijze haar klanten effectief te benaderen.



De inhoud van de nieuwsbrief bestaat uit onder andere:

- Nieuws;
- Sales aanbod;
- Sales acties;
- Occasions;
- After Sales acties

5.1.2 Concurrenten

Op het gebied van service heeft Huiskes-Kokkeler verschillende concurrenten zoals fastfitters en universele garagebedrijven. Om een goed beeld te krijgen van de concurrentie van het bedrijf zullen in dit stuk de volgende concurrenten beter bekeken worden. Dit gedeelte geeft ook een goed antwoord op de gestelde deelvraag: *Wat doen concurrenten van Huiskes-Kokkeler op de aftersales markt?*

- Profile Tyrecenter;
- Kwik-Fit;
- Auto Teile Unger (ATU);
- De universele garagebedrijven

Vervolgens zullen de resultaten van het concurrentie onderzoek behandeld worden.

Profile Tyrecenter

Profile Tyrecenter is opgericht op 10 augustus 1989 door drie ondernemers. Samen starten zij Profile Tyrecenter met als bedrijfsvorm een coöperatieve vennootschap. Bij de oprichting had Profile Tyrecenter zevenentwintig aangesloten vestigingen, bijna allemaal gespecialiseerd in bandenservice voor de professionele markt. Binnen een aantal maanden liep dit op tot vierenvestig, waardoor een landelijke dekking in Nederland werd gerealiseerd.

In de daaropvolgende jaren is Profile Tyrecenter ook in andere Europese landen opgericht, zoals België, Frankrijk en Roemenië.

Profile Tyrecenter heeft haar huidige formule verfijnd en uitgebreid met nieuwe formule-onderdelen. Per 1 januari 2005 heeft een minderheidsbelang van 10% verworven in GlasGarage BV. De participatie van Profile in GlasGarage is een onderdeel van het strategische plan dat beide partijen in 2003 zijn gestart. Het strategische plan voorziet in een verregaande samenwerking tussen beide ketens om zowel de particuliere- als de zakelijke fleet / leasemarkt nog meer service te kunnen bieden.

Op dit moment biedt Profile Tyrecenter op het gebied van service de volgende diensten aan haar klanten aan:

- Bandenservice;
- Olie verversen;
- Uitlijnen;
- APK-keuring;



- Airco onderhoud;
- Gouden Garantie;
- Kleine Beurt;
- CarCheck;
- Grote Beurt;
- Glasservice

Doordat Profile Tyrecenter bovenstaande diensten op het gebied van service aanbiedt en vestigingen in Almelo, Delden, Enschede, Haaksbergen, Oldenzaal en Tubbergen heeft, is het een concurrent van Huiskes-Kokkeler. Hierbij is duidelijk dat Profile Tyrecenter zich als een professionele universeel profileert met een landelijke dekking. De vestigingen hebben allen dezelfde zakelijke uitstraling, waarbij op het voorterrein duidelijk acties en aanbiedingen worden aangeboden. Wel blijft bij Profile Tyrecenter duidelijk dat de oorsprong in banden ligt.

Kwik-fit

De Kwik-Fit formule is 30 jaar geleden opgericht door de Schotse Sir Tom Farmer. Vanuit de Amerikaanse snelservice-gedachte startte hij in Edinburgh een gespecialiseerde garage; Kwik-Fit. Kwik-Fit legde zich volledig toe op banden, uitlaten, schokdempers, accu's en remmen, waarmee de vervanging van deze onderdelen veel sneller en goedkoper kon worden gerealiseerd. De gespecialiseerde aanpak werd gecombineerd met een harde serviceformule: de klant moet in alle gevallen 100% tevreden zijn. Deze manier van werken sloot naadloos aan bij de wensen van een steeds groter wordende groep consumenten.

Uiteindelijk groeide Kwik-Fit binnen tien jaar uit tot een keten van 180 vestigingen.

Dertig jaar na oprichting is Kwik-Fit uitgegroeid tot de grootste autoservice-keten van Europa met meer dan 2.000 servicepunten en 13.000 medewerkers, die ruim 8 miljoen klanten per jaar van dienst zijn.

Alle activiteiten in Nederland worden aangestuurd vanuit het centrale kantoor in Harderwijk, een onderdeel van de holding Kwik-Fit Europe B.V. Nederland telt momenteel meer dan 180 filialen en dit aantal neemt nog steeds toe. Kwik-fit biedt in Nederland de volgende diensten op het gebied van service aan:

- Bandenservice;
- Uitlaatsystemen;
- Remmen;
- Schokdempers;
- Accu's;
- Autoruitservice;
- Olie verversen;
- Kleine beurt;
- Grote beurt;
- APK;
- Airco;
- Fit-to-Go



Met de snelservice formule, Fit-to-Go, en de lagere prijsperceptie van klant en vestigingen in Almelo, Oldenzaal, twee vestigingen in Hengelo en zelfs drie vestigingen in Enschede, is Kwik-Fit op het gebied van service aanbod zeker een concurrent van Huiskes-Kokkeler. Hierbij kan opgemerkt worden dat Kwik-Fit zich duidelijk als prijsvechter profileert. Om en in vestigingen zijn opvallende acties en aanbiedingen te zien.

Auto Teile Unger

De Duitse autoservice keten Auto Teile Unger (ATU) is in 1986 opgericht door Peter Unger. In eerste instantie was het de bedoeling om te gaan handelen in auto-onderdelen en accessoires. Maar al snel had ATU 12 vestigingen waar de consument ook terecht kon. In korte tijd waren er veertig vestigingen. In 2006 is ATU in Nederland ook de aftersalesmarkt op gegaan. In eerste instantie in drie steden, Amersfoort, Arnhem en Hengelo.

Daarnaast is in het groeiplan voor ons land franchise een optie voor ATU. De naam Auto Teile Unger wordt voor ons land omgezet in Auto Techniek Unger, waardoor het logo en de uitstraling zoals die in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland worden gebruikt kunnen worden gehandhaafd.

ATU biedt een mix van Automat (accessoires en directe montage), Halfords (fietsen) en 1,2,3 Autoservice (men richt zich binnen de formule apart op het zakelijke segment) aan, waarbij de uitstraling op die van Profile Tyrecenter (emotie in banden en wielen) lijkt, maar wel met de prijsperceptie van Kwik-Fit (actiematigheid). ATU wil naast oudere autojaargangen ook de jongere autojaargangen in de werkplaats krijgen.

ATU biedt op het gebied van service de volgende diensten aan:

- Inspecties;
- Winter-Check;
- Voorjaars-Check;
- Vakantie-Check;
- Airco-Check;
- Remmen-Check;
- Aandrijflijn-Check;
- Elektrisch-Check;
- Olie verversen;
- Roetfilters;
- Bandenservice

Doordat ATU ook gevestigd is in Hengelo en bovenstaande services aanbiedt, dient ATU zeker als één van de concurrenten gezien te worden.

De universele garagebedrijven

Uiteraard zijn er in Twente ongeveer tientallen universele garagebedrijven te vinden. Deze bedrijven bieden vaak dezelfde soort services als Huiskes-Kokkeler aan zoals:

- Checks;



- APK-keuring;
- Klein beurt;
- Grote beurt

Hierbij hebben de universele garagebedrijven wel een lager prijsperceptie bij de klant dan Huiskes-Kokkeler.

Daarnaast zijn er ook enkele garagebedrijven die zich gespecialiseerd hebben in Volkswagen / Audi, zoals Autobedrijf Haafkes te Goor. Dit bedrijf profileert zich als merkspecialist, maar is geen erkend dealer. Hierdoor is de prijsperceptie van de klant lager dan die bij Huiskes-Kokkeler.

5.3 Ontwikkelingen aftersales markt

Momenteel zijn er enkele ontwikkelingen in de autobranche op het gebied van service die aantrekkelijk zijn voor Huiskes-Kokkeler. De volgende ontwikkelingen zijn te constateren:

- CRM-systemen; Klanten worden steeds directer en persoonlijker benaderd op het gebied van service;
- Snelle service; Klanten verwachten steeds snellere service, met name op het gebied van de kleinere reparaties zoals het vervangen van een uitlaat;
- Seizoens checks; Steeds meer autobedrijven bieden seizoensafhankelijke checks aan. Zo zijn er zogenaamde winter of zomer checks waarbij de auto op enkele punten wordt gecontroleerd die van belang zijn voor het desbetreffende seizoen;
- Winterbandenservice; Sinds enkele jaren is de winterband een hot item geworden in de autobranche. Zeker nu in Duitsland winterbanden indirect verplicht zijn worden winterbanden en opslag hiervan, vaker en actiever aangeboden.
- Fastfitters; Er komen steeds meer fastfitters als Kwik-Fit, Profile Tyrecenter en ATU. Bedrijven die zich uitsluitend specialiseren in onderhoud en service;
- Pakketprijzen; De klant verwacht tegenwoordig van te voren een exacte reparatieprijs en wenst geen verrassingen achteraf. Hierdoor biedt de markt steeds meer pakketprijzen aan voor het vervangen van bepaalde componenten.
- Verlengde garantie; Steeds meer automerken proberen klanten te binden door middel van het aanbieden van verlengde garantie, waarbij de eis is dat klanten hiervoor wel onderhoud plegen bij de merkdealers van het desbetreffende merk.

5.4 PESTEL analyse

Op het gebied van service in de autobranche zijn er verschillende kansen en bedreigingen. Deze zijn onder te verdelen in de volgende zogenaamde macro-factoren, en kunnen uiteengezet worden in een PESTEL analyse:

- Politiek & Juridisch (Legaal);
- Economisch;
- Sociaal-cultureel;
- Technologisch;
- Ecologisch



Politiek & Juridisch (Legaal)

Emissie-eisen: Door de steeds strenger wordende wetgeving op het gebied van emissie-eisen, moet de werkplaats aan steeds strenger eisen voldoen, hetgeen een dealer veel extra investering kost.

Monti-wetgeving: Door de komst van de Monti-wetgeving mag nu elke willekeurige autobedrijf de service van een gewenst merk aanbieden, zonder hiervoor een specialer dealer hoeft te zijn.

Economisch

Volgens het CBS zijn de volgende punten kenmerkend voor de hedendaagse economie.

- In eerste kwartaal 1,1 procent krimp t.o.v. een jaar eerder
- Investerings 4,2 procent lager
- Consumptie huishoudens 1,1 procent lager
- Uitvoer 3,8 procent hoger
- 0,2 procent krimp t.o.v. vierde kwartaal
- Iets minder banen

Dit heeft van invloed dat mensen tegenwoordig minder kilometers zullen rijden en minder te besteden hebben aan een luxeproduct als een auto.

Sociaal-cultureel

Klantloyaliteit: Klanten zijn in toenemende mate minder merkgetrouw. Hierdoor zal een klant eerder geneigd zijn om bij onvrede naar een andere dealer of bedrijf te gaan.

Stijging mobiliteit: In loop der tijd zijn Nederlanders zich steeds vaker en verder gaan verplaatsen. De afgelopen jaren is de woon-werk afstand enorm toegenomen. Hierbij speelt de auto een zeer grote rol. Drie op de vijf verplaatsingen qua werkverkeer gebeuren met de auto. Nederland telde op 1 januari 2011 ruim 7,7 miljoen personenauto's op naam van particulieren en bedrijven. Dat komt neer op 462 auto's per 1.000 inwoners.

Ecologisch

Om het personenautobezit van huishoudens en personen te beschrijven, is het kentekenbestand van de RDW verrijkt met gegevens uit het GBA en de inkomensstatistiek. De meerderheid van de Nederlandse huishoudens, namelijk zeven op de tien, bezit één of meerdere auto's. De helft van de huishoudens heeft één auto, terwijl bijna een kwart er twee of meer in bezit heeft. In de laagste inkomensklasse (tot 10 duizend euro) betreft dit echter maar drie op de tien huishoudens. Het aantal auto's in handen van particulieren sinds 2000 met 22 procent gegroeid. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een toenemend personenauto gebruik.

Technologisch

Complexe techniek: Door de steeds complexer wordende techniek in de autobranche, wordt het steeds lastiger voor kleine autobedrijven om up-to-date te blijven op het gebied van technische kennis. Om up-to-date te blijven op het gebied van technische kennis, is het noodzakelijk voor het



moderne autobedrijf om regelmatig technische trainingen te volgen bij de importeur van het betreffende merk.

5.5 Situatie België

Auto's van de Volkswagen Groep worden in België geïmporteerd door D'Ieteren. D'Ieteren Auto is de grootste autoverdelers in België, met een marktaandeel van ongeveer 22 % en meer dan één miljoen voertuigen van de verdeelde merken in omloop.

Volkswagen heeft in België een succesvolle dienst opgericht om zodanig klantbinding en klanttevredenheid te vergroten. Dit programma is genaamd WeCare en wordt beschreven als het onderhouds-, herstellings- en bijstandscontract zonder verrassingen.

Het WeCare contract wordt als volgt naar de klanten toe gecommuniceerd:

Waarom?

U wilt uw budget goed beheren en niets is vervelender dan een onvoorziene factuur. Daarom stelt Volkswagen u een onderhouds- en herstellingspakket voor dat onaangename verrassingen uitsluit.

Ondanks de uitzonderlijke betrouwbaarheid van onze wagens, kunnen zich immers technische problemen voordoen, kunnen onderdelen aan vervanging toe zijn en zijn onderhoudsbeurten nodig.

De inhoud

- WeCare dekt alle kosten voor onderhoud en alle mechanische en elektrische interventies die nodig zijn voor een goed functioneren van uw wagen.
- U bepaalt zelf de periode waarin u wilt genieten van de WeCare voordelen en die kan lopen tot 300.000 km of 12 jaar.
- U betaalt via domiciliëring een vast* maandelijks bedrag.
- De banden worden niet gedekt door het contract.
- Uw contract is geldig bij alle erkende concessiehouders in België.

*Behalve de jaarlijkse indexering.

Uw voordelen.

- Betaling van een bescheiden maandelijks bedrag dat u gemakkelijk in uw budget opneemt.
- Geen onaangename verrassingen of onvoorziene facturen.
- Een gerust gemoed.
- Uw wagen altijd in perfecte staat.
- Een meerwaarde bij de verkoop van uw wagen die regelmatig onderhouden wordt door een erkende concessiehouder.
- De mogelijkheden om het contract over te dragen in geval van verkoop van uw wagen.

WeCare Assistance



Dankzij het WeCare contract geniet u automatisch van een bijstandsverzekering voor u en uw gezin over de hele wereld en voor uw wagen in heel Europa.

Op dit moment zijn er 15.000 auto's opgenomen in dit programma, waarbij de afnemers particulieren, MKB'ers en Fleetowners zijn.

Voor fleetowners geldt een korting van 9%, en heeft het contract de volgende verschillen in de inhoud:

- Het vaste maandelijkse bedrag, berekend per voertuig op basis van het kilometeraantal en de duur, kan aangepast worden als het voertuig meer of minder kilometers aflegt dan voorzien in het contract.
- U kiest voor een factuur per wagen of een globale factuur en u kunt maandelijks betalen of om de 3, 6 of 12 maanden.
- De banden (een vooraf vastgelegd aantal) kunnen in het maandelijkse bedrag opgenomen worden.

De volgende verschillen, die van belang zijn voor Huiskes-Kokkeler, vallen op tussen de klanten met en zonder contract:

- Klanten met een WeCare contract scoren 2,5% beter bij de Customer Satisfaction Survey.
- 54,9% van de klanten die reeds een WeCare contract hebben, schaffen opnieuw een nieuwe auto aan. Bij klanten zonder WeCare contract ligt dit op 41,4%.
- 25% van de klanten kiest een contract met de maximale doorlooptijd van 12 jaar, waarvan 10% van die klanten de gehele periode van het contract uitzit.

Er zijn drie varianten van het contract met elk een verschillend tarief, wat weer verschillend berekend wordt op basis van het model van de auto, het type van de motor, het vermogen, de te lopen kilometers per jaar en de looptijd van het contract. De tarieven kunnen jaarlijks geïndexeerd worden.

Drie varianten

- Classic: slijtagedelen (exclusief banden) en technische mankementen
- Gold: "classic" + onderhoud
- Platinum: "gold" + vervangend vervoer en haal- en brengservice (alleen voor het hogere segment qua auto's)

Klanten die een WeCare contract hebben afgesloten komen in 45% van de gevallen voor onverwachte kosten te staan. Van deze 45% van de gevallen, is 85% tot 90% door de dealer en de klant eigenlijk wel te verwachten. Want je weet dat je op den duur bijvoorbeeld een keer banden en motorolie moet verwisselen, wat niet opgenomen is in het contract, alleen weet je als klant die precies wanneer.

Gemiddeld is het zo dat om de 18.000 kilometer de olie bijgevuld moet worden. Bij trappers, mensen die er flink het gas op zetten, is dit om de 7.000 kilometer ongeveer het geval. De overige 10% tot 15% van die onverwachte kosten zijn excessen.



WeCare is een contract dat zeker kosten dekt terwijl een verzekering juist eventuele en onverwachte kosten dekt.

Uitgaand van een looptijd van 5 jaar van het contract met 15.000 kilometer per jaar, geeft dit een prijsindicatie van ongeveer €30,- voor een Volkswagen Polo en ongeveer €35,- voor een Volkswagen Passat en Golf. De calculaties zijn gedaan op basis van 54.000 auto's.

Dit contract geeft verschillende voordelen voor de dealer, namelijk:

- De kans op een nieuwe aankoop is groter.
- Klanttevredenheid is beter.
- De dealer heeft een gegarandeerde werkplaatsbezetting van de auto's die bij haar gekocht zijn.
- Het imago van de dealer wordt beter, aangezien je het contract kan bieden voor een lange periode van 12 jaar en 300.000 te maken kilometers.
- De einddatum van het contract is bij aankoop al bekend voor zowel de klant als de dealer.
- Geen discussies meer aan de balie over onverwachte uitgaven.

5.6 Mogelijke oplossing (GEDEELTELIJK VERTROUWELIJK)

Uit de resultaten die te zien zijn bij Volkswagen in België en de relatie aan de eerder gekozen focus van het theoretische kader van klantbinding doordat men het 'wil' en 'moet', heb ik gekozen om naar soortgelijke mogelijkheden te kijken voor Huiskes-Kokkeler. Dit stuk beantwoordt dan ook de deelvraag: *Wat zijn aandachtspunten voor verbetering van de dalende trend voor services?* Een onderhoudscontract zoals hierboven beschreven bindt de klant voor een bepaalde periode en vergemakkelijkt het proces van onderhoud voor deze klanten. Klanten weten maandelijks waar ze aan toe zijn en komen niet voor onverwachte kosten te staan gedurende de contractperiode.

Klanten zijn bij een dergelijk contract namelijk loyaal omdat ze moeten doordat ze gebonden zijn aan een contract en daardoor bij dezelfde dealer onderhoudt moeten laten plegen. Hiervoor betalen ze een vooraf vastgesteld bedrag per maand.

Klanten zijn bij een dergelijk contract ook loyaal omdat ze het willen doordat het interpersoonlijke verband vergemakkelijkt. De klanten zijn bekend bij dezelfde dealer en hoeven er niets meer voor te betalen dan het vooraf vastgestelde maandelijkse bedrag. Dit geeft veel meer inzicht in eigen uitgaven voor klanten.

Uit de klanttevredenheidsonderzoeken van zowel het TNS-Nipo als autobedrijf.tevreden.nl is op te maken dat klanten over het algemeen erg tevreden zijn met Huiskes-Kokkeler, waardoor er vaak ook hoger gescoord wordt dan het landelijk gemiddelde. Als je echter kijkt naar punten die aan verbetering onderhevig kunnen zijn, dan merk je dat vooral bij de prijsstelling van het onderhoud de laagste cijfers worden gescoord. Deze resultaten zijn te vinden in bijlagen 1 (TNS-Nipo) en 3 (autobedrijf.tevreden.nl). Deze bijlagen geven een antwoord op de deelvraag: *Hoe staat het met de klanttevredenheid over de geboden services?* Uit open reacties van klanten is ook vaak te lezen dat er ontevredenheid heerst over bijvoorbeeld hoge arbeidskosten per uur, of het feit dat er onverwachte

reparaties moeten worden uitgevoerd die voor bijkomende ongewenste kosten zorgen. Een vaste maandelijkse prijs voor de klant is hier dan een goede oplossing voor.

Hierdoor heb ik besloten om te onderzoeken wat onderhoudsprijzen per maand zijn over een periode van 4 jaar, met 15.000 te rijden kilometer per jaar voor de meest verkochte auto's van Huiskes-Kokkeler. De indicatie van 4 jaar, met 15.000 kilometer per jaar is me opgelegd door het aftersales management van het bedrijf zelf.

Om erachter te komen welke auto's het meest worden verkocht, heb ik gekeken naar de verkochte auto's in een periode van een jaar, namelijk vanaf mei 2011 tot en met april 2012. Deze resultaten zijn te vinden in bijlage 4.

Per merk heb ik ervoor gekozen om verdere analyses te doen voor de 2 meest verkochte modellen. Bij het merk Volkswagen heb ik gekozen voor 3 modellen, omdat in dit onderzochte jaar de nieuwe Volkswagen Up! uitkwam, die in de laatste 4 maanden erg gewild bleek te zijn onder de klanten. Dit is een auto in het lage segment dat veel verkocht gaat worden.

Hierna is gekeken naar de meest relevante cijfers van dit onderzoek voor Huiskes-Kokkeler zelf. In bijlage 5 zijn namelijk de totale en maandelijkse bedragen uiteen gezet voor de reparatie en onderhoud gedurende 4 jaar met 15.000 kilometer per jaar. Deze gegevens zijn verkregen van de lease afdeling van Huiskes-Kokkeler, die de ROB cijfers heeft berekend. Het tot stand komen van ROB cijfers wordt uitgelegd in bijlage 6.

Als Huiskes-Kokkeler daadwerkelijk besluit om onderhoudscontracten aan te bieden, dan geeft deze onderstaande tabel aan wat er minimaal gevraagd moet worden aan maandelijkse tarieven om quitte te spelen voor de meest verkochte typen auto's.

Merk	Model	Type	RO + BTW
Audi			
Audi			
Seat			
Skoda			
Skoda			
Volkswagen			
Volkswagen			
Volkswagen			
Gemiddeld			

(VERTROUWELIJK)



6 Conclusies en aanbevelingen (GEDEELTELIJK VERTROUWELIJK)

Uit de literaire studies en bevindingen in dit verslag is duidelijk op te maken dat bij services niet alleen tevredenheid van klanten zorgt voor loyaliteit, maar vooral ook de interpersoonlijke relaties en overstapkosten. Bij services is een interactie tussen de klant en de serviceverlener namelijk van groot belang. Het is belangrijk dat dit zo laagdrempelig mogelijk is voor de klant.

Om het gemak te vergroten in de interactie tussen de dienstverlener en de klant zijn vaste afspraken een mogelijke oplossing. Klanten weten bij afgesproken voorwaarden van te voren gelijk waar ze aan toe zijn in een bepaalde periode en komen niet voor onverwachte kosten te staan. Middels een contract kunnen deze afspraken rechtsgeldig worden gemaakt zodat er geen onzekerheden over bestaan. En klant hoeft in de vastgestelde periode niet te zoeken naar andere serviceverleners die eventuele problemen aan de auto kunnen oplossen, als het bij de dealer al inbegrepen is.

Overstapkosten worden voor de klant zodanig ook vergroot omdat men aan een contract vastzit. Mocht diegene het contract willen opzeggen omdat aanschaf van een nieuwe auto wordt overwogen binnen de lopende periode, dan komt de klant weer terug naar Huiskes-Kokkeler om het contract te ontbinden. Dit geeft de commerciële afdeling van het bedrijf weer de kans om met bijvoorbeeld een mooie aanbieding, de klant een nieuwe auto te verkopen. Zo kan dan ook het oude onderhoudscontract worden overgezet of verlengd bij aanschaf van een nieuwe auto. Deze ontwikkelingen zouden zowel voor klanten als de dealer voordelen opleveren.

Dit contract geeft namelijk de volgende voordelen voor de dealer die opvallen uit de ervaringen van Volkswagen België die een *WeCare* principe hanteren:

- De kans op een nieuwe aankoop is groter.
- Klanttevredenheid is beter.
- De dealer heeft een gegarandeerde werkplaatsbezetting van de auto's die bij haar gekocht zijn.
- Het imago van de dealer wordt beter, aangezien je het contract kan bieden voor een lange periode van 12 jaar en 300.000 te maken kilometers.
- De einddatum van het contract is bij aankoop al bekend voor zowel de klant als de dealer.
- Geen discussies meer aan de balie over onverwachte uitgaven.

De volgende gegevens vielen op bij klanten met een onderhoudscontract in België:

- Klanten met een *WeCare* contract scoren 2,5% beter bij de Customer Satisfaction Survey.
- 54,9% van de klanten die reeds een *WeCare* contract hebben, schaffen opnieuw een nieuwe auto aan. Bij klanten zonder *WeCare* contract ligt dit op 41,4%.
- 25% van de klanten kiest een contract met de maximale doorlooptijd van 12 jaar, waarvan 10% van die klanten de gehele periode van het contract uitzit.

Als Huiskes-Kokkeler daadwerkelijk besluit om onderhoudscontracten aan te bieden, dan geeft deze onderstaande tabel aan wat er minimaal gevraagd moet worden aan maandelijkse tarieven om quitte te spelen voor de meest verkochte typen auto's.

Merk	Model	Type	RO + BTW
Audi	(VERTROUWELIJK)		
Audi			
Seat			
Skoda			
Skoda			
Volkswagen			
Volkswagen			
Volkswagen			
Gemiddeld			

Uit de beschreven theorie over de voorwaarden voor service loyaliteit en observaties van Volkswagen België, is dit een aanbeveling die positief zou zijn voor de werkplaatsbezetting van het bedrijf, en de loyaliteit en tevredenheid van klanten.

6.1 UITEINDELIJK CONCEPT

Vanuit de gestelde deelvragen in de probleembeschrijving en de richting die het dit verslag opstuurde voor het analyseren en beschrijven van de bestaande situatie en mogelijke oplossingen, is de centrale hoofdvraag beantwoord kunnen worden.

Om de centrale hoofdvraag van dit verslag te kunnen beantwoorden, is het volgende concept toepasselijk voor Huiskes-Kokkeler.



Bij aanschaf van een nieuwe auto door de klant, wordt er een onderhoudscontract aangeboden met een doorlooptijd van 4 jaar, met 15.000 te rijden kilometers per jaar. Het contract dekt alle kosten voor onderhoud en alle mechanische en elektrische interventies die nodig zijn voor een goed functioneren van een wagen. Er wordt een vast maandelijks bedrag betaald voor deze zekerheden. Dit bedrag is onderzocht door te kijken naar ROB cijfers van de meest verkochte auto's.

Gemiddeld komt dit bedrag uit op een aan te bieden tarief van € [REDACTED] (inclusief BTW) per maand om zodanig als bedrijf quitte te spelen op de maatregel. Dit bedrag is berekend aan de hand van de 15 meest verkochte typen auto's bij Huiskes-Kokkeler.

6.2 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE TOEKOMST

Door de limieten die aan een bacheloropdracht gebonden zijn, is het in deze korte periode niet mogelijk geweest om dit concept daadwerkelijk toe te passen in de bedrijfsvoering. Voor de toekomst zou het erg interessant zijn om te onderzoeken of de implementatie daadwerkelijk doet, wat het volgens de theorie in het beschreven kader en ervaringen van Volkswagen België zou moeten doen. Namelijk het verhogen van loyaliteit en klanttevredenheid.

Bij eventueel succes van dit contract zou het management van Huiskes-Kokkeler kunnen overwegen om optioneel de contractperiodes te verlengen, zoals ook in België het geval is.

BIJLAGE 2: MANIER VAN ONDERZOEK VOOR AUTOBEDRIJF.TEVREDEN.NL**Het 4-fasenplan voor betrouwbaar Tevredenheidsonderzoek**

Uw tevredenheidsonderzoeken kunnen eenvoudig en snel worden uitgevoerd via uw persoonlijke pagina. Alle uit te voeren handelingen hebben wij voor u teruggebracht tot een compact vier-fasenplan. In iedere fase van het traject staan een aantal aspecten centraal. Deze aspecten zullen u helpen bij het uitvoeren van de onderzoeken.

FASE 1 - ONDERZOEKEN VOORBEREIDEN**Het verzamelen van respondentgegevens**

Om een onderzoek uit te kunnen sturen zijn de e-mailadressen ofwel postadressen van uw klanten noodzakelijk. Wij adviseren om in eerste instantie e-mailadressen te verzamelen, omdat aan het verzenden per post een meerprijs verbonden is. Voor het verzamelen van adressen verstrekken wij flyers, waarop uw klanten hun e-mail- of postadres achter kunnen laten.

De onderzoeksperiode en het tijdstip van verzending

Het meest ideale moment (tijdstip) om een onderzoek uit te sturen ligt op drie à vijf dagen nadat de klant gebruik heeft gemaakt van uw dienstverlening. Wacht u langer dan bestaat de kans dat de klant gedetailleerde informatie niet meeneemt in de beoordeling. Stuur u het onderzoek direct, dan bestaat de kans dat emotionele factoren kunnen meewegen in de beoordeling. Wat betreft de onderzoeksperiode adviseren wij te streven naar continuïteit. Door de onderzoeken continu uit te voeren kan er beter en eerder worden geanticipeerd op positieve dan wel negatieve scoreveranderingen. Daarnaast houdt u uw medewerkers continu scherp en alert in het bieden van een optimale dienstverlening.

De aankondiging van het onderzoek

Om een hoge respons rate te realiseren is het van groot belang dat uw medewerkers uw klanten vooraf goed informeren over het onderzoek. Naast het positieve effect op de response rate creëert u ook meer loyaliteit onder uw klanten, omdat u aangeeft hun reactie belangrijk te vinden. Het aankondigen van het onderzoek kan met behulp van de eerder genoemde flyers. Daarnaast kan het onderzoek worden aangekondigd door middel van een informatieve poster.

FASE 2 - ONDERZOEKEN UITVOEREN

Indien u de eerste fase heeft doorlopen kan het tevredenheidsonderzoek verzonden worden. Om een tevredenheidsonderzoek te kunnen verzenden dient u eerst het te versturen onderzoek linksboven in uw scherm te selecteren. Nadat u het onderzoek heeft geselecteerd kunt u kiezen uit onderstaande mogelijkheden.

* Belangrijk: Voordat u het onderzoek verstuurt moeten uw persoonlijke instellingen worden gecontroleerd, dit kan op de pagina 'Uw gegevens' onder het tabblad 'Mijn profiel'. Indien u meer uitleg wenst bij het gebruik van de onderstaande functies, klik dan op de betreffende functie en vervolgens in het rechter scherm op de knop uitleg.



Voorbeeld vragenlijst

Met behulp van deze functie kunt u een voorbeeld van de geselecteerde vragenlijst inzien.

Per e-mail

Respondenten kunnen per e-mail uitgenodigd worden om deel te nemen aan het geselecteerde onderzoek. De e-mails kunnen eenvoudig verstuurd worden. In dit scherm kunt u gemakkelijk en snel één respondent uitnodigen.

Per e-mail per groep

Naast het uitnodigen van één respondent heeft u de mogelijkheid om een groep respondenten tegelijkertijd uit te nodigen. U maakt hierbij gebruik van een Excel bestand dat u in één keer kunt uploaden en versturen.

Per post

Aangezien niet altijd alle respondenten beschikken over een e-mailadres bestaat de mogelijkheid de vragenlijsten ook per post te versturen. Er is wel een meerprijs van toepassing voor onderzoek per post.

Herinneringen

Van alle verstuurd uitnodigingen per e-mail wordt bijgehouden welke respondenten nog niet hebben gereageerd. Via deze module is het mogelijk om deze groep een herinnering te sturen.

Wachtrij

Alle onderzoeken, die bij het versturen op een toekomstige datum zijn ingesteld, worden in de wachtrij geplaatst. Via deze functie is een overzicht te zien van de te verzenden onderzoeken per post en per e-mail.

Mijn profiel

U opent het tabblad Mijn profiel door rechtsboven in uw scherm het tabblad 'Mijn profiel' aan te klikken.

* Belangrijk: Voordat u de vragenlijst verstuurt moeten uw instellingen worden gecontroleerd.

FASE 3 - ONDERZOEKEN ANALYSEREN

Indien u de tweede fase (onderzoek uitvoeren) heeft doorlopen kunnen de resultaten worden geanalyseerd met de module onderzoeken analyseren. In de meeste gevallen ontvangt u dezelfde dag waarop u het onderzoek heeft uitgevoerd de resultaten. De reacties van de respondenten worden real-time verwerkt. Om resultaten te kunnen analyseren dient u eerst het relevante onderzoek linksboven in uw scherm te selecteren. Nadat u het onderzoek heeft geselecteerd kunt u kiezen uit de volgende mogelijkheden:

* Belangrijk: Indien u meer uitleg wenst bij het gebruik van de onderstaande functies, klik dan op de betreffende functie en vervolgens in het nieuwe scherm op de knop Uitleg.



Onderzoeken analyseren

Hier zijn een drietal rapportages te vinden. Er is keuze uit een standaard rapportage, een rapportage met filtermogelijkheden en een rapportage over een bepaalde periode.

Response

U kunt hier de response rates van alle onderzoeken bijhouden. In een overzicht ziet u hoeveel verzoeken u heeft uitgestuurd en het aantal reacties in aantallen en procenten.

Benchmark

Met de optie benchmark kunt u handmatig twee vragenlijsten binnen uw eigen account met elkaar vergelijken. Voorwaarde is wel dat de vragenlijsten identiek zijn aan elkaar om een juiste benchmark te kunnen genereren.

Voorgedefinieerde benchmarks

Met de voorgedefinieerde benchmarks bent u in staat een vragenlijst te vergelijken met een vooraf bepaalde set andere vragenlijsten. Een voorbeeld van een voorgedefinieerde benchmark is de landelijke benchmark.

Download in MS Excel

De resultaten van ieder onderzoek kunnen worden gedownload in Excel formaat. Op deze manier kunnen andere analyses of rapportages worden gemaakt.

Download in Adobe Acrobat

Indien u graag een printbare versie wenst van de resultaten dan kan met deze functie een rapportage in Adobe PDF formaat worden gedownload.

FASE 4 - ONDERZOEKEN COMMUNICEREN

Zoals in de eerste fase werd beschreven is het belangrijk dat u uw klanten informeert over het onderzoek. Dit vergroot immers de betrokkenheid en creëert meer loyaliteit. Evenals het informeren voorafgaand aan het onderzoek is het van groot belang dat u uw klanten na afloop van het onderzoek informeert over de behaalde resultaten. Op die manier laat u zien dat u veel waarde hecht aan de mening van de klant en uw dienstverlening daadwerkelijk probeert te verbeteren. Wij bieden u de volgende mogelijkheden om de resultaten achteraf met uw klant te communiceren:

Publiceer de onderzoekresultaten

Met deze functie kunt u uw resultaten op de resultatenpagina van de informatieve website van het platform publiceren. Deze functie is te vinden onder uw gegevens rechts boven in het scherm. Zodra u het vinkje selecteert en op bewaar klikt worden de resultaten gepresenteerd.

Online banner

Wilt u uw resultaten publiceren via uw eigen website? Dat kan met behulp van de online banner. U heeft keuze uit twee banners die u middels een code in uw eigen website kunt plaatsen. Deze functie is te vinden onder uw gegevens.

Verzoek tot opvolging

In alle vragenlijsten wordt aan de respondent de vraag gesteld of zij bereid zijn hun reactie in detail



te bespreken. Van alle respondenten die hier hun persoonlijke gegevens achterlaten kunt u een overzicht downloaden met de functie verzoek tot opvolging. Deze functie is te vinden in uw dashboard.



BIJLAGE 3: RESULTATEN AUTOBEDRIJF.TEVREDEN.NL (VERTROUWELIJK)

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler	Landelijk
	Score	Score	Score	Score	Score	Score	Score
Rapportcijfer							

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler	Landelijk
	Score	Score	Score	Score	Score	Score	Score
De klantgerichtheid van de medewerker	(VERTROUWELIJK)						
De kwaliteit van de informatie							
De nazorg							
De prijsstelling							
De uitstraling							
Het onderhoud							

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de mate waarin de medewerker betrouwbaar over kwam	(VERTROUWELIJK)					
de toelichting over diverse werkzaamheden aan uw auto						
de vriendelijkheid						
het kennisniveau van de medewerker over de uit te voeren werkzaamheden						
het luisteren naar uw vragen						



	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de duidelijkheid en actualiteit van de website	(VERTROUWELIJK)					
de informatie over de fabrieksgarantie op het onderhoud van de auto						
de informatie over de onderhoudsprocedure						
de informatie over lopende acties						

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de termijn waarbinnen het onderhoud uitgevoerd kon worden	(VERTROUWELIJK)					
de uitleg over de garantie						
de uitleg over de overige diensten van het autobedrijf (after sales service)						

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de offerte (prijsopgave) van het autobedrijf	(VERTROUWELIJK)					
eventuele kortingen en gratis werkzaamheden						
het prijsniveau van het onderhoud						



	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de bereikbaarheid en parkeermogelijkheden bij het autobedrijf	(VERTROUWELIJK)					
de bevestiging van de gemaakte afspraak via de website						
de mogelijkheid een afspraak te maken via de website						
de telefonische bereikbaarheid						
de uitstraling van de wachtruimte						
de vriendelijkheid van de medewerker(s)						
de wachttijd totdat u werd geholpen						
het opvolgen van de telefonische afspraken						

	Huiskes-Kokkeler Almelo	Huiskes-Kokkeler Enschede	Huiskes-Kokkeler Haaksbergen	Huiskes-Kokkeler Hengelo	Huiskes-Kokkeler Oldenzaal	Huiskes-Kokkeler
	Score	Score	Score	Score	Score	Score
de duidelijkheid van het onderhoudsrapport	(VERTROUWELIJK)					
de netheid van de auto na het onderhoud						
de tijd die het onderhoud in beslag nam						
het tijdig melden van bijkomende reparaties / kosten						
het vervangend vervoer wat u werd aangeboden						

BIJLAGE 4: MEEST VERKOCHTE TYPEN AUTO'S OVER EEN JAAR (VERTROUWELIJK)

	apr-12	mrt-12	feb-12	jan-12	dec-11	nov-11	okt-11	sep-11	aug-11	jul-11	jun-11	mei-11	TOTAAL	GEMIDDELD
Audi	(VERTROUWELIJK)													
Totaal Audi	(VERTROUWELIJK)													
Seat														
Totaal Seat	(VERTROUWELIJK)													
Skoda														
Totaal Skoda	(VERTROUWELIJK)													
Volkswagen														
Totaal Vlksw	(VERTROUWELIJK)													
TOTAAL														



*BIJLAGE 5: REPARATIE EN ONDERHOUDSPRIJZEN VOOR DE MEESTE VERKOCHTE TYPEN AUTO'S
OVER 4 JAAR, MET 15.000 KM PER JAAR (VERTROUWELIJK)*

Merk	Model	Type	RO cijfers		RO cijfers + BTW	
			per maand	totaal	per maand	totaal
Audi						
Audi						
Seat						
Skoda						
Skoda						
Volkswagen						
Volkswagen						
Volkswagen						

(VERTROUWELIJK)

BIJLAGE 6: BEPALING ROB CIJFERS

Bij het berekenen van het R&O-cijfer wordt uitgegaan van een jaarkilometrage van 40.000 km/jr en een looptijd van 36 maanden.

Bepaling R&O-cijfer

- Het R&O-cijfer is uitgesplitst in onderhoudskosten en reparatiekosten.
- De onderhoudskosten zijn de kosten van de vaste onderhoudsbeurten. Hierbij wordt met behulp van het onderhoudsschema en de onderhoudskosten, zoals deze door de fabrikant/importeur zijn bepaald, het bedrag in ct/km berekend.

De reparatiekosten zijn de kosten van slijtende en niet-slijtende componenten in een auto.

Methodiek gegevens

- Voor de berekening van het R&O-cijfer zijn onderhoudsschema's, onderdeelprijzen, arbeidstijden en uurlonen benodigd.
- Voor Volkswagen en Audi wordt gebruik gemaakt van het PPS-systeem.
- Voor Volkswagen, Audi, Seat en Skoda wordt er om de 2 jaar een werkplaats uurtarievenonderzoek gehouden.
- De importeurs van de andere merken werken zelf met het gemiddelde uurtarief van hun eigen organisatie.
- De meeste gegevens zijn verkregen door het benaderen van importeurs. Wanneer de importeur geen gegevens voor handen had, of geen gegevens wilde verstrekken, werden autodealers benaderd.

8 Referenties

- Anderson, Eugene W. and Claes Fornell (1994), "A Customer Satisfaction Research Prospectus," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R. T. Rust and R. L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 241-268.
- Bellenger, Danny N., Earle Steinberg, and Wilbur Stanton (1976), "The Congruence of Store Image and Self Image: As It Relates to Store Loyalty," *Journal of Retailing*, 52 (Spring), 17-32.
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-28.
- Berry, Leonard L. (1999). *Discovering the Soul of Service*. New York: Free Press
- Bolton, Ruth N. and James H. Drew (1991). "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, 17(March), 375-384.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth Evans, and Deborah Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- Czepiel, John A. and Robert Gilmore (1987), "Exploring the Concept of Loyalty in Services," in *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, J. A. Czepiel, C. A. Congram, and J. Shanahan, eds. Chicago, IL: AMA, 91-94.
- Czepiel, John A. (1990), "Managing Relationships with Customers: A Differentiation Philosophy of Marketing," in *Service Management Effectiveness*, D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings, eds. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 299-323.
- Day, George S. (1969), "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty," *Journal of Advertising Research*, 9 (September), 29-36.
- Dick, Alan S. and Kunal Basu (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), 99-113.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1996), "Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications," in *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, B. Edvardsson, S. W. Brown, R. Johnston, et al., eds. International Service Quality Association, 171-180.



- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe, and R. Krishnan. (1998). "The Effects of Price Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value and Transaction Value." *Journal of Marketing* 62 (April): 46-59
- Grewal, Dhruv, R. Krishnan, and Arun Sharma. (1999). "Value-Based Marketing Strategies." Paper presented at the annual conference of the Academy of Marketing Science, Coral Gables, FL
- Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration
- Guiltinan, Joseph P. (1989), "A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing," in *1989 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice*, T. L. Childers, R. P. Bagozzi, et al., eds. Chicago, IL: AMA, 216-220.
- Jacoby, Jacob and Robert W. Chestnut (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Jain, Arun K., Christian Pinson, and Naresh K. Malhotra (1987), "Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services," *International Journal of Bank Marketing*, 5 (3), 49-72.
- Jarvis, Lance P. and James B. Wilcox (1976), "Repeat Purchasing Behavior and Attitudinal Brand Loyalty: Additional Evidence," *Marketing: 1776-1976 and Beyond*, K. L. Bernhardt, ed. Chicago, IL: American Marketing Association, 151-152.
- Johnson, Michael P. (1982), "Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships," in *Personal Relationships, Volume 4: Dissolving Personal Relationships*, Vol. 4, S. Duck, eds. New York: Academic Press, 51-73.
- Klemperer, Paul (1987), "Markets with Consumer Switching Costs," *The Quarterly Journal of Economics*, 102 (May), 375-394.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*, 9th ed., NJ. USA
- Kotler, P. (2003). *De A tot Z van marketing*, Utrecht, Het Spectrum
- Lee, Barrett A. and Carol A. Zeiss (1980), "Behavioral Commitment to the Role of Sport Consumer: An Exploratory Analysis," *Sociology and Social Research*, 64 (April), 405-419.
- Lehtinen, U. and J. R. Lehtinen. 1982. "Service Quality: A Study of Quality Dimensions." Unpublished research report. Service Management Group OY, Finland
- Leus, Bas (2009). *De klant achter het stuur: Een onderzoek naar de te implementeren verbeteringen op het gebied van klanttevredenheid bij een autodealer*. Verkregen op 15 mei 2012 via <http://essay.utwente.nl/59974/>
- Lewis, R. C. and B. H. Booms. (1983). "The Marketing Aspects of Service Quality." In *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Eds. L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. Upah. Chicago: American Marketing Association, 99-107



- Monroe, Kent B. and Joseph P. Gultinan (1975), "A Path-Analytic Exploration of Retail Patronage Influences," *Journal of Consumer Research*, 2 (June), 19-28.
- Murray, Keith B. (1991), "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities," *Journal of Marketing*, 55 (January), 10-25.
- Newman, Joseph W. and Richard A. Werbel (1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances," *Journal of Marketing Research*, 10 (November), 404-409.
- Oliva, Terence A., Richard L. Oliver, and Ian C. MacMillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, 56 (July), 83-95.
- Oliver, Richard L. and Gerald Linda (1981), "Effect of Satisfaction and Its Antecedents on Consumer Preference and Intention," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, K. B. Monroe, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 88-93.
- Ostrowski, Peter L., Terrence O'Brien, and Geoffrey Gordon (1993), "Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry," *Journal of Travel Research*, 32 (Fall), 16-24.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing* 49 (Fall): 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64 (Spring): 12-40
- Parasuraman, A. (1997). "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (Spring): 154-161.
- Parasuraman, A. and Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the academy of marketing science* (winter). Volume 28, No. 1, pages 168-174
- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: MacMillan Press.
- Pritchard, Mark P. (1991), "Development of the Psychological Commitment Instrument (PCI) for Measuring Travel Service Loyalty," doctoral dissertation, University of Oregon.
- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, 71 (March-April), 64-73.
- Robbins, S.P., (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Sasser, W. E., Jr., P. R. Olsen, and D. D. Wyckoff. (1978). *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn & Bacon
- Schechter, Len (1984). "A Normative Conception of Value," *Progressive Grocer, Executive Report*, 12-14.



- Sheth, Jagdish N. (1968), "A Factor Analytic Model of Brand Loyalty," *Journal of Marketing Research*, 5 (November), 395-404.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. (1994). "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance." *Business Horizons* 37 (March-April): 22-28.
- Snyder, Don R. (1986). "Service Loyalty and Its Measurement: A Preliminary Investigation," *Creativity in Service Marketing: What's New, What Works, What's Developing*, M. Venkatesan, D. M. Schmalensee, and C. Marshall, eds. Chicago, IL: AMA, 44-48.
- Surprenant, Carol F. and Michael R. Solomon (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter," *Journal of Marketing*, 51 (April), 86-96.
- Sweeney, J.C. and Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77 (2001)203–220
- Titulaer, Marc (2008) *Route naar verbetering: op zoek naar verbeteringen binnen de after salesorganisatie van de Huiskes Kokkeler Autogroep*. Verkregen op 10 mei 2012 via <http://essay.utwente.nl/59974/>
- Tucker, W. T. (1964), "The Development of Brand Loyalty," *Journal of Marketing Research*, 1 (August), 32-35.
- Vantrappen, Herman. (1992). "Creating Customer Value by Streamlining Business Processes." *Long Range Planning* 25 (February): 53-62.
- Woodruff, Robert B. (1997). "Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (Spring): 139-153.
- Zeithaml, Valarie A. (1981). "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 186-190.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60 (August), (forthcoming).
- Handboek III Pon lease ROB berekening, 2002
- KTV Rapportage Volkswagen 2012, april 2012
- Reorganisatieplan Huiskes-Kokkeler Automobiëlbedrijven B.V., februari 2006
- Service Kern Proces, 2007
- www.autobedrijf.tevreden.nl, evaluatierapport onderhoud, juni 2012
- www.cbs.nl/nl-NL/menu/home/default.htm
- www.dealerextranet.nl, mei 2012, juni 2012
- www.motiwise.nl

