

IK BOUW!

(Eindgebruiker)participatie als commercieel marketinginstrument

Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling



COLOFON

Naam:	Trienke Hooghiemstra
Studentnummer:	1360418
Universiteit:	Technische Universiteit Delft
Faculteit:	Bouwkunde
Afstudeerrichting:	Real Estate & Housing
Afstudeerlaboratorium:	Urban Area Development
Hoofdmentor:	Agnes Franzen
Tweede mentor:	Kees van der Flier
Afstudeerbedrijf:	Proper-Stok
Praktijkbegeleider:	Rob van Kalmthout
Examinator:	Ad Straub
Datum:	3 juli 2012



VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek waarmee ik mijn masteropleiding Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft beëindig. Een onderzoek met een onderwerp waarover ik gedurende mijn studie steeds enthousiaster ben geworden. Als groot liefhebber van het op een creatieve en innovatieve wijze vormgeven aan ruimtelijke ontwikkelingen, vormt dit onderzoek de kroon op mijn studententijd. In dit onderzoek worden de vakgebieden gebiedsontwikkeling, marketing en eindgebruikerparticipatie nader bekeken en aan elkaar gekoppeld. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten waarvan ik ben overtuigd dat deze een rol gaan spelen in de toekomstige gebiedsontwikkelingspraktijk.

Dit onderzoek ben ik gestart vanuit de ambitie om een bijdrage te leveren aan een andere manier van gebiedsontwikkeling die naar mijns inziens noodzakelijk is om antwoord te geven op de recente kanteling van de woningmarkt en het klantgericht ontwikkelen, zeker wat het perspectief van de ontwikkelaar betreft. De rol van de ontwikkelaar is onzeker geworden en zijn focus is verschoven naar de afzetmarkt. Nu de klant het meer voor het zeggen heeft, wordt het belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken. De nieuwe ontwikkelaar moet zelf de consument verleiden en met nieuwe producten komen. Het betekent ook een actievere rol voor de eindgebruiker; ook hij moet een prominentere plaats aan de voorkant van het proces krijgen. Met dit onderzoek is gekeken hoe die betrokkenheid van de eindgebruiker vorm gegeven kan worden, zonder dat de ontwikkelaar buiten spel wordt gezet. Vandaar ook dat er gezocht is naar de manier waarop eindgebruikerparticipatie als commercieel marketing-instrument ingezet kan worden, met de nadruk op commercieel: om de woningen beter verkoopbaar te maken en zo het afzetrisico voor de ontwikkelaar te verkleinen.

Vanuit een breed ingezette literatuurstudie is de plaatsbepaling van het onderzoek vastgesteld en heb ik een theorie ontwikkeld. Deze theorie is verrijkt met behulp van praktijkinformatie uit case studieonderzoek en is vervolgens getoetst middels diepte-interviews met experts. Met de theorie worden drie modellen gepresenteerd waarbij participatie op verschillende manieren wordt ingevuld en wordt een eerste aanzet voor de procesomslag van de ontwikkelaar gegeven.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek zijn een aantal mensen belangrijk geweest. Als eerste wil ik mijn hoofdmentor Agnes Franzen noemen. Haar vele kennis, aanstekelijke enthousiasme en inspirerende visies hebben mij enorm geholpen in mijn zoektocht en hebben ervoor gezorgd dat mijn inspiratiebron steeds gevuld, en mijn enthousiasme telkens weer aangewakkerd werd. Bovendien ben ik dankbaar voor de inspirerende lezingen en symposia die ik op haar uitnodiging mocht bijwonen en mij van belangrijke informatie hebben voorzien. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Kees van der Flier, die met zijn kritische blik en grote realiteitszin, mij met beide benen op de grond heeft gehouden en ervoor heeft gezorgd dat ik mijn onderzoek binnen het studiejaar af heb kunnen ronden. Zeer dankbaar ben ik voor de samenwerking met Rob van Kalmthout en de mogelijkheid die hij mij gaf om het onderzoek uit te voeren voor het bedrijf Proper-Stok. Zijn vriendelijkheid, intelligentie, betrokkenheid en het in mij gestelde vertrouwen hebben ervoor gezorgd dat ik zeer gemotiveerd was om het onderzoek tot een goed einde te brengen. Ik hoop dan ook van harte dat ik met dit onderzoek iets bij heb kunnen dragen aan het functioneren van Proper-Stok. Ook gaat mijn dank uit naar de enthousiaste mensen die ik heb mogen interviewen voor het case studieonderzoek en de experttoetsing.

Ten slotte wil ik mijn familie en vriend noemen. Ik ben dankbaar voor hun luisterend oor, aanmoedigingen, complimenten en oneindige geduld.

*Trienke Hooghiemstra
Delft, juli 2012*

INHOUD

Inhoud	4
Management samenvatting	5
Management summary	15
Begrippenlijst	26
1 Onderzoeksontwerp	27
1.1 Probleemschets	27
1.2 Probleemstelling	30
1.3 Onderzoeksdoel	30
1.4 Onderzoekskader	31
1.5 Onderzoeksvragen	33
1.6 Onderzoekstype	33
1.7 Onderzoeksmethodieken	34
1.8 Onderzoeksrelevantie	37
1.9 Afstudeerorganisatie	37
1.10 Leeswijzer	39
2 Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit	40
2.1 Inleiding	40
2.2 Gebiedsontwikkeling	40
2.3 Proces	43
2.4 Actoren	44
2.5 Trends	48
2.6 Conclusies	50
3 Woningmarkt	51
3.1 Inleiding	51
3.2 Besluitvormingsproces	51
3.3 Motieven nieuwe woning	52
3.4 Koopproces	53
3.5 Betrokkenheid woningontwikkeling	54
3.6 Conclusies	55
4 Marketing	56
4.1 Inleiding	56
4.2 Marketing	56
4.3 Branding	57
4.4 Marketing en branding bij gebiedsontwikkeling	58

4.5 Leefstijlen	59
4.6 Heijmans doelgroepprofielen	62
4.7 Lessen vanuit productmarketing	65
4.8 Het marketingproces	71
4.9 Conclusies	72
5 Eindgebruikerparticipatie	73
5.1 Inleiding	73
5.2 Eindgebruikerparticipatie	73
5.3 Motieven	75
5.4 Vormen en gradaties	76
5.5 Conclusies	79
6 Co-creatie	80
6.1 Inleiding	80
6.2 Co-creatie	80
6.3 Co-creatiemiddelen	82
6.4 Co-creatiemodellen	85
6.5 Conclusies	89
7 Case studieonderzoek	90
7.1 Inleiding	90
7.2 Selectie van cases	90
7.3 Poptahof – Delft	93
7.4 RijswijkBuiten – Rijswijk	98
7.5 Strijp R – Eindhoven	101
7.6 Wiener & Co – Amsterdam	108
7.7 Delft à la Carte – Delft	115
7.8 Hammarby Sjöstad – Stockholm	119
7.9 Chassé Park – Breda	120
7.10 Cross case analyse	121
7.11 Conclusies	122
8 Diepte-interviews met experts	130
9 Conclusies en aanbevelingen	141
Reflectie	147
Referenties	148
Bijlagen	154
Bijlage A – Heijmans doelgroepprofielen	155
Bijlage B – Varianten RijswijkBuiten	167
Bijlage C – Brandsheet Strijp R	168
Bijlage D – Basisdocument diepte-interviews met experts	169

MANAGEMENT SAMENVATTING

INLEIDING

De keuze voor het onderwerp eindgebruikerparticipatie als marketinginstrument is gestoeld op een aantal maatschappelijk ontwikkelingen. In de eerste plaats is de woningmarkt recent gekanteld van een aanbodgerichte markt naar een vraaggerichte markt. Dit heeft, tezamen met het mondiger worden van de burgers, ervoor gezorgd dat er meer klantgericht ontwikkeld moet worden. Beide ontwikkelingen hebben als gevolg dat de ontwikkelaar meer moeite moet doen om zijn woningen te verkopen en dus meer aan marketing moet doen. Hierdoor groeit de interesse naar eindgebruikerparticipatie als marketinginstrument. Vanwege de verschuiving van de opgave naar binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vormt dat het overkoepelend kader. De veelheid aan begrippen en de daarbij horende verscheidenheid aan interpretaties heeft de aanleiding gegeven om te kiezen voor 'eindgebruikerparticipatie' als overkoepelende definitie:

Persoonlijke betrokkenheid van actoren die hun woonvoorkeuren bespreken en ontdekken, alsmede manieren om hun behoeften kenbaar te maken aan ontwerpers en projectontwikkelaars (Qu en Hasselaar, 2011).

PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Tot nu toe werd participatie door vastgoedpartijen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling vooral gebruikt voor de begeleiding van ruimtelijke veranderingsprocessen richting de zittende bewoners. Hoewel de veranderde realiteit er om vraagt, wordt participatie zelden gebruikt als commercieel instrument op het niveau van woningontwikkeling. Bovendien zijn de partijen die de vastgoedmarkt bedienen niet of nauwelijks bedreven in marketing en beperkt het zich vaak tot de communicatie rond een project. Het onderzoek heeft daarom als doel om na te gaan hoe eindgebruikerparticipatie daadwerkelijk ingezet kan worden als commercieel marketinginstrument bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling om het afhaal- en afzetrisico te verkleinen. Hiermee wordt geprobeerd een antwoord te geven op de structurele verandering van het meer

klantgericht ontwikkelen. Nu, maar ook zeker na de crisis, moeten ontwikkelaars hun proces anders inrichten en dit onderzoek heeft als doel om daar een bijdrage aan te leveren.

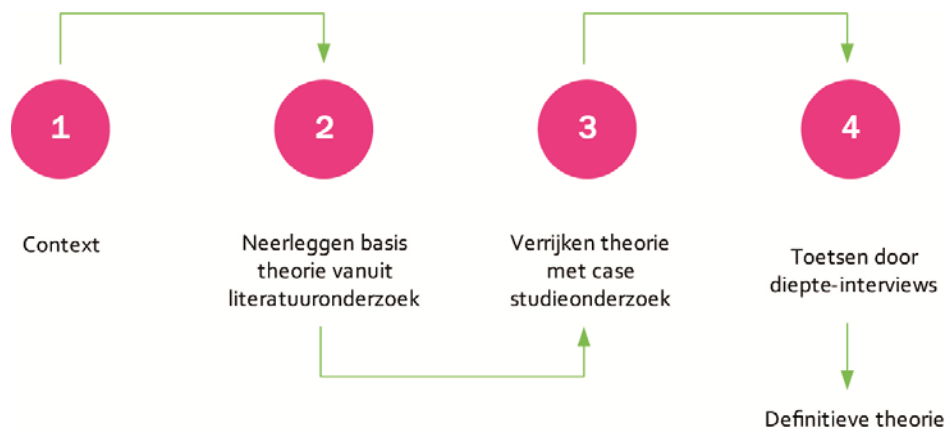
De wetenschappelijke link is gemaakt in de verdiepingsslag van bestaand onderzoek over de rol van de publieke en private partijen en particulieren in de context van gebiedsontwikkeling. De betrekking van de particulier in een eerder dan gebruikelijk stadium in vergelijking met 'traditionele ontwikkelingen' heeft een belangrijke invloed op de werkwijze van de partijen, die verdere verduidelijking behoeft. Deze wetenschappelijke relevantie sluit aan op de centrale onderzoeksvraag van de afdeling Real Estate & Housing om de strategische vormgeving, inrichting en besturing van bouw- en vastgoedprocessen te verbeteren. Daarnaast komt de focus van het onderzoek overeen met de inhoudelijke focus van de leerstoel Gebiedsontwikkeling; duurzame stedelijke gebiedsontwikkeling en (markt)kwaliteit. De maatschappelijke relevantie is evident. Doordat marktpartijen vanwege de veranderde realiteit meer moeite moeten doen om hun woningen te verkopen, groeit de interesse naar de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie als marketinginstrument. Tevens kan eindgebruikerparticipatie antwoord geven op de vraag naar keuzevrijheid. Keuzevrijheid met betrekking tot de woning zelf, maar zeker ook wat de totstandkoming van de woning; het proces, betreft.

ONDERZOEKSVRAGEN EN –METHODIEKEN

Vanuit persoonlijk perspectief, de toenemende maatschappelijke relevantie en de beperkte tijd is gekozen om het onderzoek op een aantal punten in te perken. Als overkoepelend kader is gekozen voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling met daarin de focus op de woningmarkt. Vanuit dat kader wordt het marketingproces in relatie met de ontwikkeling van woningen belicht, om zo ten slotte uit te komen bij het laatste en belangrijkste kader waarop het onderzoek zich hoofdzakelijk zal richten; eindgebruikerparticipatie. Naast deze inkadering heeft ook het perspectief van het onderzoek een beperkende functie: vanuit het perspectief van de ontwikkelaar is gekeken naar het product; wonen. Dit alles is samengevat in de volgende hoofdvraag: Hoe kan een ontwikkelaar eindgebruikerparticipatie inzetten als commercieel marketingin-

strument, toegespitst op de ontwikkeling van een klantgericht woningbouwprogramma, bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn gedetailleerde deelvragen opgesteld en is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden literatuuronderzoek, case studieonderzoek en diepte-interviews met experts. Door middel van literatuuronderzoek is het theoretisch kader opgesteld, wat de theoretische inzichten en de visies op de vier onderwerpen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, woningmarkt, marketing en eindgebruikerparticipatie samenvat en de context van het onderzoek vormt. Tevens is op basis van het theoretisch kader de plaatsbepaling van het onderzoek vastgesteld. Op basis van die plaatsbepaling is het theoretisch kader uitgebreid met aanvullend literatuuronderzoek en is vervolgens de theorie ontwikkeld. Daarna is de theorie verrijkt middels case studieonderzoek; aan de hand van individuele casebeschrijvingen op basis van desk research en interviews met betrokkenen en nadien een cross case analyse is de reikwijdte en de gevoeligheid van de theorie onderzocht. De relevantie en de toepasbaarheid van de theorie is getoetst door middel van diepte-interviews met experts.



DE VIER ONDERZOEKSSTAPPEN OM TOT EEN THEORIE VOOR EINDGEBRUIKERPARTICIPATIE ALS COMMERCIEEL MARKETING-INSTRUMENT TE KOMEN

CONTEXT

BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING

Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling maakt deel uit van het containerbegrip gebiedsontwikkeling, wat staat voor grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen in het landelijk en stedelijk gebied. Door de veranderde realiteit, de verschuiving van de opgave naar transformatie en herstructurering van bestaande stedelijke gebieden, en de toenemende rol van de gebruikers, is gebiedsontwikkeling complexer dan ooit. Binnen het stedelijk gebied zijn drie soorten gebiedsontwikkelingen te onderscheiden: uitleggegebieden, binnenstedelijke herstructureringen en transformatiegebieden. Aangezien bij de laatste twee vormen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling niet alleen de fysieke, maar ook de sociale structuur wordt aangetast, is eindgebruikerparticipatie daarbij het meest interessant en is het doel van de marketing om de identiteit die er in de basis al is te versterken. In het proces van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, waarin de fasen initiatief, planvorming, realisatie en beheer cyclisch worden doorlopen, spelen veel actoren een rol, waarvan de uiteenlopende belangen bijdragen aan de complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling. De actoren kunnen onderverdeeld worden in de publieke, de private en de particuliere partijen, waarbij in dit onderzoek vooral de laatste twee groepen centraal staan. Door de economische crisis, de veranderende woningmarkt en de ruimtelijke opgave waarvoor Nederland de komende jaren staat, verschuift de focus van de ontwikkelaar naar de afzetmarkt. Nu de klant het meer voor het zeggen heeft, wordt het belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken en moet de ontwikkelaar zelf de consument verleiden en met nieuwe producten komen. De consument daarentegen wordt steeds mondiger, weet steeds beter wat hij wil en wil graag meedenken. Meer dan voorheen moeten er woningen en wijken worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoeften van consumenten en eindgebruikers. Participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van de gebiedsontwikkeling wordt dus erg belangrijk; juist bij de binnenstedelijke opgave is de markt een kritische factor. Door het centraal stellen van de behoeften van de consument wordt het belangrijk om trends in de gaten te houden.

WONINGMARKT

In de dynamische context van de woningmarkt is het belangrijk om een relatie te leggen tussen de individuele woningkeuze en de woningmarkt, als een systeem waarin vraag en aanbod elkaar vinden. Deze koppeling moet door de ontwikkelaar gecreëerd, en in het besluitvormingsproces van de consument gevonden worden. In het besluitvormingsproces speelt de context een belangrijke factor. Context kan worden begrepen op microniveau (de woonwensen) en macroniveau (de situatie waarin zich de woningmarkt bevindt, bijvoorbeeld de beschikbaarheid en toegankelijkheid van woningen). Marketeers moeten proberen om de meest krachtige contextuele invloeden op de consument zien te achterhalen en daarop in te spelen. In het besluitvormingsproces baseren de consumenten hun beslissingen op procedurele aspecten (het zoekgedrag), de situationele aspecten (de beschikbaarheid en toegankelijkheid van een woning op een bepaalde plek en tijd), en de motivationele aspecten (de motieven, veranderde omstandigheden). Vooral de laatste aspecten zijn van grote betekenis voor het begrijpen van het besluitvormingsproces. Het daadwerkelijk kopen van een huis is op minimaal twee punten een lange termijn beslissing omdat het financieel bindend is, en het een soort product is dat wordt 'geconsumeerd' voor de lange termijn. Met betrekking tot het koopproces is marketing een belangrijke externe factor, en is betrokkenheid een van de belangrijke interne factoren. De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij de woningontwikkeling, hangt af van twee factoren: miskenning (het ontbreken van bepaald woningaanbod), en betrokkenheid bij een bepaald gebied of concept. De consument kan zeggenschap hebben over de participanten in het bouwproces, de woning in hoofdlijnen, interieur en uitrusting, techniek en installaties en proces en woonomgeving. De mate waarin de woonconsument invloed heeft op elk van deze onderdelen bepaalt uiteindelijk de mate van zeggenschap.

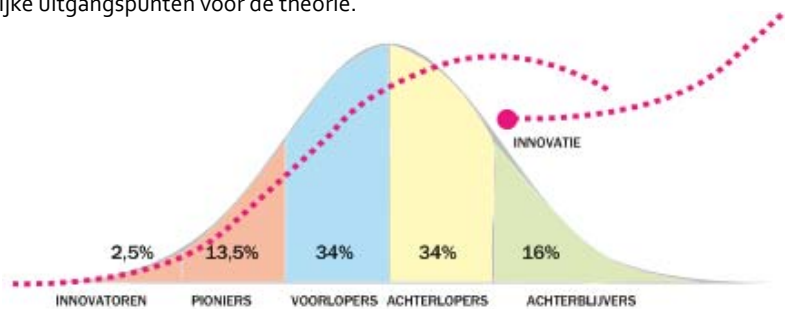
MARKETING

Marketing is een sociaal en managementproces, waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren, en deze met anderen uit te wisselen, en vormt daarmee een integraal onderdeel van het gebiedsontwikke-

lingsproces. Tegenwoordig wordt marketing vaak gezien als het overkoepelende vakgebied, waarbij het verbinden van vraag en aanbod in een meer ruime zin centraal staat. Branding, het toevoegen van een merk aan het aanbod, vormt daarbij een belangrijk onderdeel. Steeds meer belang wordt gehecht aan het laden van een merk en de ervaring van de consument; door de mondiger geworden consument en de veranderde realiteit van gebiedsontwikkeling. Gebiedsmarketing is dan ook het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant, en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied, en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant. Effectieve gebiedsmarketing houdt rekening met verschillen tussen consumenten, en gebruikt inzicht in individuele verwachtingen, behoeften en wensen van de doelgroepen. Hiervoor wordt vaak gebruikt gemaakt van leefstijlen, die gerelateerd kunnen worden aan participatiebereidheid. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de doelgroepsegmentatie van SmartAgent. Rode mensen zien weinig machtsverschil, zijn niet betrokken bij de omgeving, maar houden er wel van om te brainstormen en met nieuwe ideeën te komen, hierbij moet de verhouding tot de participatie-initiator een gelijkwaardige zijn. Blauwe mensen zijn wel betrokken bij de omgeving, en door participatie in de vorm van een dialoog, willen ze controle uitoefenen op plannen. Gele mensen hechten veel aan het collectief belang en vanuit die motivatie willen ze participeren. Participatie moet plaatsvinden in groepsverband en de initiator moet daarbij optreden als coach. Groene mensen zijn gezagswantrouwend en willen liever geen veranderingen. Hun motivatie voor participatie is om plannen tegen te kunnen houden en verstoringen te beperken. Hierbij is het belangrijk dat ze gehoord worden en dat de initiator als gids optreedt. Ook het gentrificatie proces, waarbij een autonome ontwikkeling van een rode, via een blauwe en gele, naar een groene leefstijl optreedt, heeft invloed op de participatiebereidheid.

Ondanks de verschillen tussen consumentenproducten en de gebouwde omgeving kan er voor gebiedsmarketing veel geleerd worden van productmarketing. In de productinnovatie, waar productmarketing deel van uitmaakt, kunnen de strategieën design-driven innovatie, gebruiksgericht ontwerpen en traditioneel industrieel ontwerpen worden onderscheiden. Waar bij de tweede strategie de gebruiker centraal staat, wordt bij de design-driven innovatiestrategie een

breder perspectief genomen en worden door middel van scenariobuilding de behoeften van de gebruiker in ogenschouw genomen: behoeften waarvan de consumenten meestal zelf geen weet heeft. Hiermee is de design-driven voor de gebruiksgesichte innovatiestrategie gepositieerd. Beide strategieën passen in de vernieuwde context van de 'socially led society', waarin de focus verschuift naar diensten en systemen, een consumentengeleide met een sociaalgebaseerde aanpak gecombineerd dient te worden, en open onderzoek en innovatie nodig zijn om co-creatie met stakeholders, in het bijzonder gebruikers, te openen. De derde strategie valt buiten de focus van dit onderzoek. In lijn van de innovatiestrategieën kunnen de marketingstrategieën bepaald worden met de innovatie levenscyclus, die gerelateerd is aan de invulling van de belevingswerelden. Een innovatie start bij rood, verschuift dan naar blauw, vervolgens naar geel en eindigt bij groen. Zowel de innovatiestrategieën, als de innovatie levenscyclus, vormen belangrijke uitgangspunten voor de theorie.

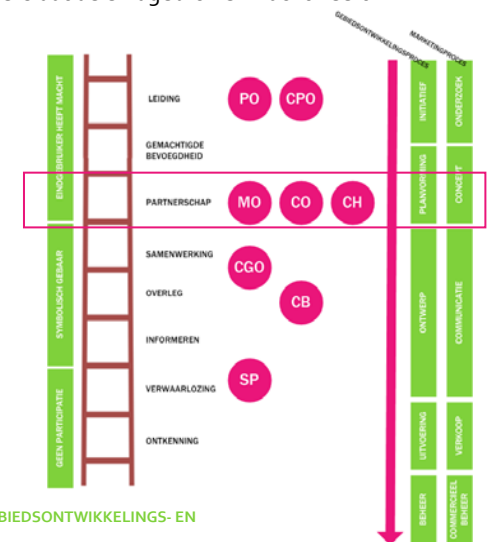


INNOVATIE LEVENSCYCLUS INGEVULD MET LEEFSTIJLEN

Concrete lessen uit de productmarketing zijn het aanbieden van veel keuzemogelijkheden, voorkeuren weten, meer leveren dan wordt gevraagd, voorzien in latente behoeften, toegevoegde waarde creëren in de vorm van een product of een dienst, lange termijn relatie met klanten opbouwen, trends in de gaten houden, het kwetsbaar opstellen van de ontwikkelaar, processen in een vroeg stadium zichtbaar maken en het transparant en aanspreekbaar zijn van de ontwikkelaar. Op basis van het productmarketingproces kunnen de stappen onderzoek, conceptontwikkeling, verkoop en commercieel beheer voor het marketingproces ten behoeve van gebiedsontwikkeling worden onderscheiden.

EINDGEBRUIKERPARTICIPATIE

Er is gekozen voor de term eindgebruikerparticipatie om het zo te onderscheiden van burger- en bewonersparticipatie, de voorlopers van eindgebruikerparticipatie. De commerciële doelstellingen van eindgebruikerparticipatie zijn het verbeteren van zowel het product, als het proces, waardoor een constructievere communicatie met de relevante partijen ontstaat, en er eerder kans is op wederzijds begrip, waardoor de kans op compromissen of consensus wordt vergroot. Indien die doelstellingen inderdaad gehaald worden, kan dat leiden tot draagvlak voor de gebiedsmarketing en een positief imago voor de betreffende organisatie. De motivatie voor eindgebruikerparticipatie betreft dan dus commerciële doeleinden; eindgebruikerparticipatie wordt ingezet om het uiteindelijke product te verbeteren, maar daarvoor wordt het ingezet om als marketinginstrument te dienen; om potentiële kopers naar het gebied te trekken, hen vast te houden, het project onder de aandacht te brengen en daarmee andere mensen aan te trekken. Er zijn verschillende gradaties van eindgebruikerparticipatie, die ingedeeld kunnen worden in geen participatie, eindgebruikerparticipatie als symbolisch gebaar en eindgebruiker heeft macht. De gradaties van eindgebruikerparticipatie kunnen gekoppeld worden aan de verschillende ontwikkelingstypen, waarbij de volgorde in mate van zeggenschap is: serieproductie, catalogusbouw, consumentgerichte ontwikkeling, mede-opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, co-housing, particulier opdrachtgeverschap en collectief particulier opdrachtgeverschap, waar bij de laatste vijf ontwikkelingstypen echt sprake is dat de eindgebruiker macht heeft.



GRADATIES EN VORMEN VAN PARTICIPATIE INGEPAST IN HET GEBIEDSONTWIKKELINGS- EN MARKETINGPROCES (NAAR BEENDERS, 2011 EN SBR, 2003)

Aangezien bij particulier en collectief particulier opdrachtgeverschap de eindgebruiker zelf de opdrachtgever is, zijn voor dit onderzoek de ontwikkelingstypen mede-opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, co-housing, samengevat als co-creatie, als tussenvorm tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw, het meest interessant, en vormt dit de plaatsbepaling van onderzoek. Uit een studie is gebleken dat de voorkeur van een groot deel (40%) van de consumenten uitgaat naar een project met co-creatie. Bovendien is het een trend die past bij de veranderde context van de 'socially led society'.



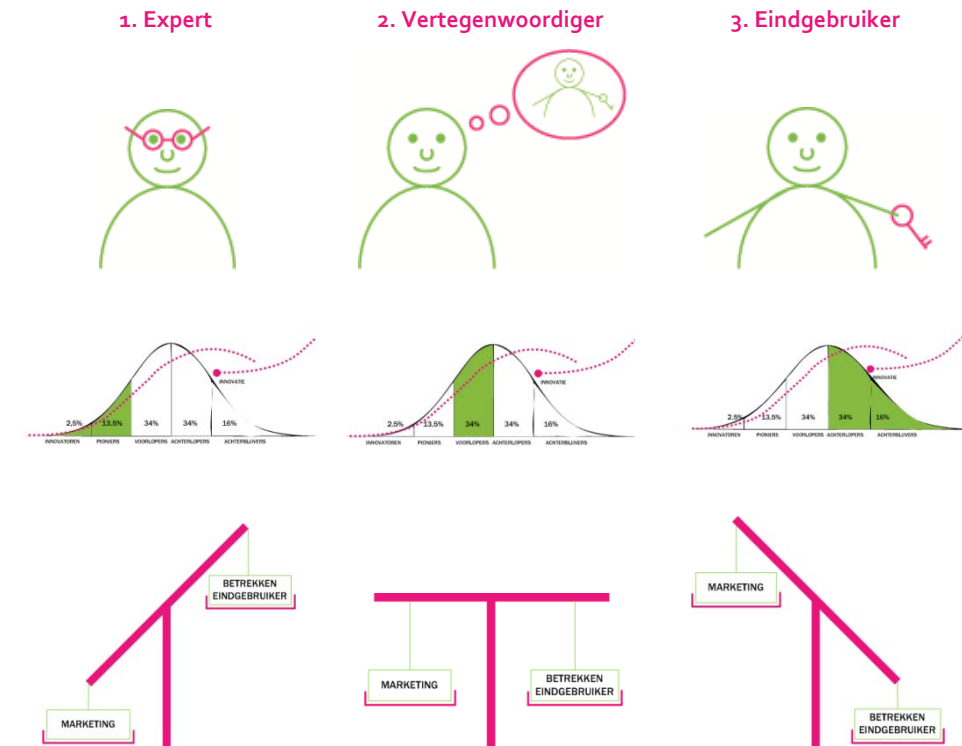
POPULARITEIT CO-CREATIE IN VERHOUDING TOT TRADITIONELE ONTWIKKELING EN ZELFBOUW (DBMI E.A., 2012A EN 2012B)

CO-CREATIE

Naar aanleiding van de plaatsbepaling van het onderzoek is het begrip co-creatie verder gedefinieerd aan de hand van literatuur uit de productinnovatie. Co-creatie is elke vorm van dialoog tussen initiator en deelnemende consument of organisatie, met als doel het creëren van een nieuw of verbeterd product of service, teneinde een ervaring voor de consument en economische waarde voor de initiërende organisatie te realiseren. Hiermee wordt duidelijk dat zowel een organisatie, als de consument kan co-creëren, en dat er verschillende middelen voor gebruikt kunnen worden. De middelen die voor co-creatie op het niveau van gebiedsontwikkeling kunnen worden toegepast zijn het ontwerpatelier, de klankbordgroep, de focusgroep, de website, het informatiecentrum en eParticipatie. Het verschil tussen co-creatie en crowdsourcing is het wel of niet plaatsvinden van een dialoog. Co-creatie en co-design zijn van elkaar te onderscheiden doordat co-creatie toegepast kan worden in alle fases van de productontwikkelingcyclus, en co-design slechts in de concept- en ontwikkelingsfase. De intrinsieke motivaties voor consumenten om deel te nemen aan co-creatietrajecten zijn plezier, vervulling van wensen en behoeften, roem en geld. De ingrediënten die nodig zijn voor het opbouwen van een relatie met de consument zijn respect, wederkerigheid, terugkoppeling, inspiratie, aanmoediging, transparantie en vertrouwen. Vanuit de initiator zijn de expertises projectmanagement, verwachtingsmanagement en verandermanagement met een juiste hoeveelheid flexibiliteit nodig.

BASIS THEORIE

Op basis van het literatuuronderzoek zijn drie co-creatiemodellen opgesteld:



CO-CREATIEMODELLEN

Het eerste co-creatiemodel is afgeleid van de design-driven innovatiestrategie, en is te vergelijken met de innovatie- en marketingstrategie van Apple. In dit model ligt de nadruk sterk op marketing en wordt de eindgebruiker indirect betrokken middels experts. In deze verhouding wordt met marketing vooral 'the above the line' marketing bedoeld: het verhogen van de merkbekendheid (branding en identiteit) op de langere termijn. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het model zich aan het begin van de innovatie levenscyclus positioneert en zich daarmee vooral richt op de rode leefstijl. De co-creator in het tweede model is de representatieve vertegenwoordiger, wiens behoeften en wensen vergelijkbaar zijn met die van de daad-

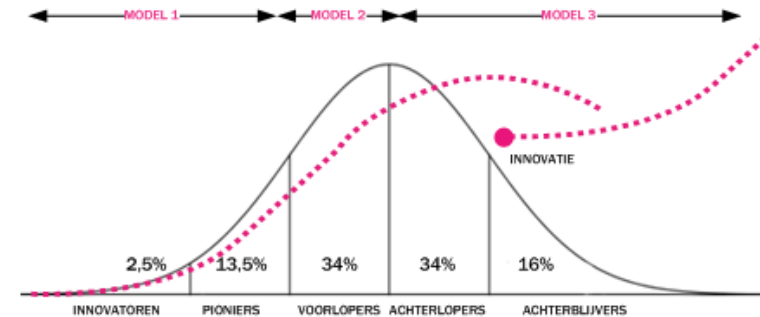
werkelijke eindgebruiker. Op basis van literatuuronderzoek is gesteld dat de verhouding tussen marketing en het betrekken van de eindgebruiker bij dit model gelijk is, en dat het zich vooral in het midden van de innovatie levenscyclus positioneert, waar zich de blauwe leefstijl bevindt. De eindgebruiker zelf is de co-creator in het derde model, waaruit volgt dat het betrekken van de eindgebruiker de prioriteit heeft. Dit model is vooral van toepassing in de verzadigingsfase van de innovatie levenscyclus met de gele en groene leefstijlen. Doordat de drie modellen zich op verschillende plaatsen in het spectrum tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw bevinden, worden er verschillende markten mee bediend. Dit beantwoordt aan de vraag dat de consument niet alleen keuzevrijheid krijgt over hoe hij wil wonen, maar ook over de manier hoe de woning tot stand wordt gebracht. Wanneer de co-creatiemodellen op de juiste manier, op het juiste moment worden ingezet, kan het zowel voor een positieve impuls voor de identiteit, als 20% extra rendement zorgen.

VERRIJKING THEORIE

Aan de hand van vijf hoofdcase studies (Poptahof in Delft, RijswijkBuiten in Rijswijk, Strijp R in Eindhoven, Wiener & Co in Amsterdam en Delft à la Carte in Delft) en twee subcases (Hammarby Sjöstad in Stockholm en Chassé Park in Breda) is de gevoeligheid en reikwijdte van de theorie onderzocht en is de theorie verfijnd. Dit is gedaan door individuele casebeschrijvingen met informatie uit desk research en interviews met betrokkenen. Daarna is een cross case analyse toegepast waar de conclusies uit voort zijn gekomen, welke bestaan uit de beschrijvende kenmerken en de toepassingsvoorwaarden van de modellen.

BESCHRIJVENDE KENMERKEN

Uit het case studieonderzoek blijkt dat er een duidelijk opeenvolging van modellen is waar te nemen, te beginnen met het eerste model, gevolgd door het tweede en ten slotte het derde model. Deze opeenvolging is gerelateerd aan de beschrijvende kenmerken van identiteit, doelgroepen en positionering in de innovatie levenscyclus.



POSITIONERING MODELEN IN INNOVATIE LEVENSCYCLUS

Voor het eerste model, waarbij de expert als co-creator optreedt, is het bieden van een uniek aanbod een belangrijk beschrijvend kenmerk. Unicité op het vlak van het product kan worden behaald met technische innovaties, duurzaamheid, ludieke vormen, vernieuwende concepten of een bijzondere identiteit. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en de beperkte bandbreedte van het product wonen, wordt het steeds belangrijker om het proces te innoveren. Het eerste model wordt dan al gauw in combinatie met het derde model toegepast omdat een innovatief proces vaak hand in hand gaat met een betekenisvollere rol voor de eindgebruiker. In de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker ligt bij het eerste model de nadruk sterk op marketing, waarmee met marketing vooral 'the above the line' marketing wordt bedoeld. Bij de marketing is de rode leefstijl het referentiepunt en liggen de vijf marketingprincipes van de Apple strategie ten grondslag ervan. Dat betekent in de eerste plaats dat de focus op de gebruikswaarde van de woning ligt, in plaats van op de woning zelf. Het tweede grondbeginsel van Apple houdt in dat het bestaande product, de woning, verbeterd moet worden, wat zowel op product- als op procesniveau kan. Ten derde moeten de vroege gebruikers, mensen met de rode leefstijl, ingezet worden voor de marketing. De laatste twee principes schrijven voor dat het product of proces duidelijk in de markt moet worden gezet, en dat er meer wordt geleverd dan gevraagd. Hierbij gaat de voorkeur uit naar product/ marketingcombinaties, waarbij de toegevoegde producten en diensten in dienst staan van de marketing.

Het tweede model, waarbij de representatieve vertegenwoordiger fungeert als co-creator, is gepositioneerd in het midden van de innovatie levenscyclus, volgt daarmee op het eerste model en is gekoppeld aan de blauwe leefstijl, die graag wil optreden als deskundige. Dat betekent niet dat de andere doelgroepen niet in aanmerking komen voor het tweede model, immers niet elke gebiedsontwikkeling focust op de blauwe doelgroep, maar wel dat die doelgroepen minder makkelijk bereid zijn te vinden om mee te doen aan dergelijk co-creatietrajecten. Uit de cross case analyse blijkt dat de meest effectieve middelen voor dit model de focusgroep, de klankbordgroep en het ontwerpatelier zijn; waarbij de laatste zowel online als offline georganiseerd kan worden. Het doel van de co-creatie met de representatieve vertegenwoordiger moet niet zozeer zijn om er eindgebruikers uit te halen, maar in de eerste plaats om de gebiedsontwikkeling te verbeteren, en in de tweede plaats om bezwaren te voorkomen en daarmee het proces te versoepelen. Ook op basis van het case studieonderzoek blijkt dat de verhouding tussen marketing/ betrekken eindgebruiker bij het tweede model gelijk is. De representatieve vertegenwoordiger wordt betrokken om enerzijds, al zij het indirect, de eindgebruiker te vertegenwoordigen, maar anderzijds ook om als marketinginstrument te fungeren.

Het derde model, waarbij de daadwerkelijke eindgebruiker optreedt als co-creator, is aan het eind van de innovatie levenscyclus gepositioneerd en volgt daarmee op de eerste twee modellen. Uit het case studieonderzoek is gebleken dat met het derde model bedoeld wordt op alle leefstijlen. Dit houdt in dat de eerder getoonde innovatie levenscyclus ingevuld met leefstijlen niet betekent dat de leefstijlen op geïsoleerde momenten in het proces aanwezig zijn, maar dat de instapmomenten en zwaartepunten van de vier leefstijlen verschillen. Voor de inzet van het derde model is een offline ontwerpatelier (waarvoor verschillende vormen mogelijk zijn) het meest effectieve middel. Een offline atelier wordt boven een online configurator verkozen doordat tijdens een fysieke ontwerpessie kostenbesparende alternatieven kunnen worden aangedragen, zodat wordt voorkomen dat mensen afhaken op basis van louter een online kostenindicatie. Bovendien moet voor een goede uitwerking van dit model een kleine korrelgrootte gehanteerd worden, waarvan het aantal samenhangt met het stedenbouwkundig plan, en hebben individuele co-creatietrajecten de voorkeur om zo ingewikkelde constructies en pro-

blemen in verband met afhakende deelnemers te voorkomen. Doordat bij dit model in de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker de nadruk sterk op het laatste ligt, hoeft er bij dit model het minst aan marketing gedaan te worden. Bij dit model moet de 'above the line' marketing, die centraal staat bij het eerste model, dan ook transformeren naar 'below the line' marketing: gericht op het individu om op korte termijn de omzet te verhogen. Gedurende het proces, waarbij de modellen elkaar opvolgen, is dan ook de volgende verschuiving in de marketing waar te nemen:



Voor het opbouwen van een duurzame relatie en constructieve communicatie met zowel de representatieve vertegenwoordiger als de daadwerkelijke eindgebruiker, moet de initiator van de co-creatie (de ontwikkelaar) de expertises productinnovatie, procesmanagement, verwachtingsmanagement, relatiemanagement en communicatievaardigheden bezitten. Daarnaast zijn de volgende zachte factoren nodig: consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen, positieve berichtgeving, vertrouwen, luisteren, snelheid, transparantie, enthousiasme, flexibiliteit, duidelijkheid, goede mindset, verantwoordelijkheid toekennen, inlevingsvermogen, financiële prikkels, respect, wederkerigheid, terugkoppeling, inspiratie en aanmoediging.

TOEPASSINGSVOORWAARDEN

De toepassingsvoorwaarden geven aan onder welke omstandigheden welk model moet worden toegepast. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen voorwaarden die vervuld moeten zijn wil het model kunnen werken (noodzakelijke voorwaarden) en voorwaarden die bijdragen aan de werking van het model, maar niet doorslaggevend zijn (bijdragende voorwaarden). Een goede

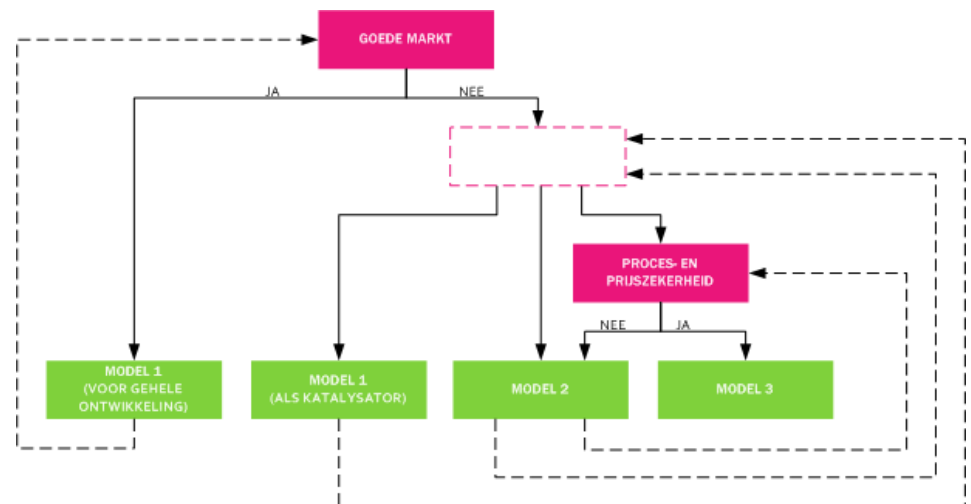
markt is een noodzakelijke voorwaarde voor de toepassing van het eerste model voor de gehele ontwikkeling. Bij een slechte markt kan het eerste model ook worden ingezet, maar dan als katalysator van het proces. De markt wordt hier gebruikt in relatieve zin; als er helemaal geen koopkrachtige vraag is zal waarschijnlijk geen van de drie modellen van toepassing zijn. Waar de markt een noodzakelijke voorwaarde is voor de werking van het eerste model voor de gehele ontwikkeling, is de identiteit een bijdragende voorwaarde. Vandaar ook dat, wanneer de markt goed is, het niet zozeer uitmaakt wat de identiteit van het te ontwikkelende gebied is. Wanneer de markt slecht is draagt de voorwaarde van de identiteit bij aan een effectieve toepassing van de modellen. Naarmate de identiteit verbetert, gaat de voorkeur uit naar de andere modellen. Ook de doelgroepsegmentatie is een bijdragende voorwaarde. Dit betekent dat wanneer de beoogde doelgroep gelijk is aan de doelgroep die is gekoppeld aan het model, dit bij kan dragen aan de werking van het model, maar het andere modellen niet uitsluit. Hetzelfde geldt voor de positionering in de innovatie levenscyclus, die gerelateerd is aan de fase waarin de gebiedsontwikkeling zich bevindt en sterk gekoppeld is aan de identiteitsverandering omdat de identiteit verbetert naarmate de levenscyclus, het proces, vordert. De identiteit, de beoogde doelgroepen en de positionering in de innovatie levenscyclus zijn dus alle drie geen noodzakelijke voorwaarden voor de toepassing van de modellen, maar sluiten aan op de beschrijvende kenmerken van de modellen en zijn daarmee gerelateerd aan de opeenvolging van de modellen. Met behulp van die beschrijvende kenmerken kan gekeken worden welk model de voorkeur verdient, maar de noodzakelijke voorwaarden bepalen welk model daadwerkelijk ingezet dient te worden.

Ondanks dat vrijwel alle cases gepositioneerd zijn in steden met veel urban creatives, is dat geen toepassingsvoorwaarde voor het tweede en derde model. Omdat het betrekken van zowel de representatieve vertegenwoordiger als de eindgebruiker een relatief jong fenomeen is, en zich dus momenteel nog aan het begin van de innovatie levenscyclus met de pioniers en innovatoren (urban creatives) bevindt, moet het zich nog verder ontwikkelen en bekendheid krijgen om andere locaties en doelgroepen te bereiken. De marketing moet hierop inspelen. Wel moeten mensen het leuk vinden om te participeren, en ook moet de beoogde leefstijl aanwezig zijn in en rondom de locatie. Bovendien moeten potentiële participanten niet al druk zijn met ande-

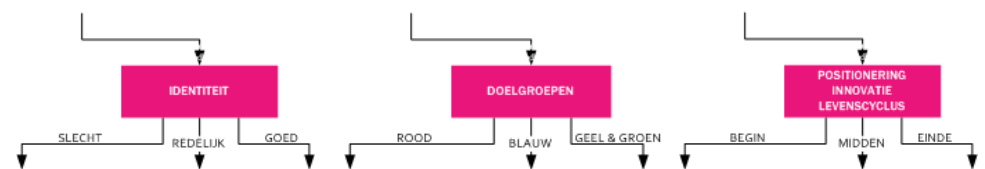
re projecten. De onderscheidende noodzakelijke toepassingsvoorwaarde voor het derde model is het kunnen bieden van proces- en prijszekerheid.

Het schema op deze pagina vat de toepassingsvoorwaarden samen. Doordat de bijdragende voorwaarden elkaar en andere modellen niet uitsluiten, worden ze in het schema op een andere manier behandeld. In het schema is een leeg kader opgenomen waar die voorwaarden in kunnen worden geplaatst om te kijken of ze bijdragen aan de modelkeuze gebaseerd op de noodzakelijke voorwaarden. Dit kan vooral helpen bij de keuze tussen het eerste model als katalysator en het tweede model. De stippellijnen geven aan dat het schema telkens opnieuw moet worden doorlopen, om na te gaan of toepassingsvoorwaarden nog gelden, of dat over moet worden gegaan op een ander model.

* Noodzakelijke voorwaarden



* Bijdragende voorwaarden



SCHEMA TOEPASSINGSVOORWAARDEN MODELLEN

KRITISCHE KANTTEKENINGEN

De gebruikte doelgroepsegmentatie van SmartAgent legt een beperking op het onderzoek doordat het niet wetenschappelijk onderbouwd is, en in de markt verschillende andere methodieken worden gebruikt. Maar omdat de waardeoriëntatie, waarop het BSR model van SmartAgent is gebaseerd, ook een belangrijke factor vormt voor de andere meest gebruikte methodieken voor de woningmarkt, kan de gemaakte koppeling tussen doelgroepen en modellen ook voor die methodieken waardevol zijn. Daarnaast is de gemaakte inkadering van het onderzoek van groot belang voor de toepassing van de modellen. Zo zijn de gedane conclusies toepasbaar op nieuwbouw, maar zal het heel anders zijn voor bestaande bouw. Hetzelfde geldt voor andere typen gebiedsontwikkelingen.

TOETSING THEORIE

Door middel van diepte-interviews met experts is de relevantie en toepasbaarheid van de theorie binnen de gestelde kaders getoetst. Hiermee is op zoek gegaan naar overeenstemming over en/of suggesties voor verbetering van de ontwikkelde theorie.

Uit de interviews is gebleken dat de theorie een juiste weerspiegeling van de praktijk vormt en dat het zeer goed toepasbaar is binnen de gestelde kaders. Wel hebben de interviews geleid tot een aantal aanvullingen en aanpassingen die de theorie verbeteren en versterken. De beschrijvende kenmerken van de modellen kloppen, maar dienen wel aangevuld te worden. De eerste aanvulling betreft de niveauverschuiving. Door de verschillende positioneringen in de innovatie levenscyclus, en daarmee in het proces, verschillen ook de niveaus waar de modellen zich hoofdzakelijk op richten. Dit hangt samen met de identiteitsafhankelijkheid van de modellen. Het eerste model richt zich voornamelijk op het globale plan, model twee meer op het stedenbouwkundig niveau en model drie voornamelijk op het niveau van de kavel. Hiermee verschuift ook het niveau waarop de marketing zich moet focussen: het eerste model is gekoppeld aan gebiedsmarketing, het tweede model aan locatiemarketing en het derde model aan productmarketing. Wel is productmarketing ook belangrijk tijdens het eerste model, omdat dan een

nieuw aanbod in de markt wordt gezet. De nadruk moet dan liggen op de beleving en de gebruikswaarde van het product. De brainstormsessie moet worden toegevoegd als effectief participatiemiddel voor het eerste model. Naast de participatiemiddelen zijn ook de marketingmiddelen van belang voor de theorie. De marketingmiddelen voor het eerste model zijn het persoonlijk netwerk en lokale mensen die al iets met het gebied hebben. Voor het tweede model worden de mensen benaderd die aangegeven hebben geïnteresseerd te zijn, en mensen die door middel van onderzoeksdata aan het project gekoppeld zijn. Ook voor het derde model worden dezelfde twee marketingmiddelen als het bij het tweede model gebruikt, maar wordt vaak actiever op zoek gegaan naar geïnteresseerden. De communicatie met betrekking tot het eerste model moet gebruik maken van nieuwe media en dient er experimenteel en kleurrijk uit te zien; beelden zijn belangrijker dan tekst. Bij de communicatie voor het tweede model is exclusiviteit het uitgangspunt. De communicatie voor het derde model moet soberder van karakter zijn. Hierbij is, naast beelden die gezelligheid, harmonie en saamhorigheid uitdrukken, ook tekst belangrijk om bepaalde dingen te beargumenteren. De koppeling van de leefstijlen aan de modellen klopt, maar het is belangrijk om te realiseren dat deze koppeling niet zozeer betekent dat voor die leefstijlen gebouwd wordt, maar meer dat die leefstijlen betrokken worden. De woningen die voortkomen uit het eerste model zullen de rode doelgroep ook het meeste aanspreken, maar de rode mensen zullen later in het proces ook nog sterk vertegenwoordigd zijn. Hiermee wordt aangegeven dat de nadruk moet komen te liggen op wie wordt betrokken in plaats van voor wie wordt gebouwd. Ten slotte vormen de referentiebehoefte, risicoaanvaarding, tijdsbesteding en tijdsafhankelijkheid belangrijke aanvullingen op de beschrijvende kenmerken. Het schema met de toepassingsvoorwaarden hoeft niet aangepast te worden, maar de uitleg bij het schema behoeft wel enige nuancering. Zo moet de markt niet zozeer gezien worden als een keuzefactor, maar meer als de oorzaak van de veranderde realiteit en de aanleiding van het onderzoek. Ook dient gerealiseerd te worden dat het perspectief van de ontwikkelaar als uitgangspunt is genomen, omdat het vanuit dat perspectief gezien, het meest efficiënt is om model 1 voor de gehele ontwikkeling in te zetten, mits de markt dat toelaat. De proceszekerheid is een noodzakelijk toepassingsvoorwaarde, maar de precieze invulling ervan is projectafhankelijk.

AANBEVELINGEN

De aanbevelingen vanuit dit onderzoek zijn vanwege het perspectief van het onderzoek specifiek gericht op de ontwikkelaar. Hierbij is de volgorde van aanbevelingen willekeurig opgesteld. Vervolgens worden vier suggesties voor verder onderzoek gegeven, om het potentieel van participatie nog meer te benutten.

AANBEVELINGEN VANUIT DIT ONDERZOEK

De ontwikkelaar moet:

Algemeen

- Het klantgericht ontwikkelen niet als een tijdelijke hype zien;
 - Marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces betrekken;
 - Zelf de consument verleiden;
 - Trends in de gaten houden;
 - Onthecht van het resultaat zijn;
 - Gebruik maken van segmentatie, om zo beter aan te sluiten op de waardeoriëntatie van een gebied;
 - Steeds meer denken vanuit kansrijke doelgroepen, in plaats vanuit kansrijke locaties;
 - De expertises productinnovatie, procesmanagement, verwachtingsmanagement, relatie-management en communicatievaardigheden bezitten;
 - Rekening houden met de volgende zachte factoren: consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen, positieve berichtgeving, vertrouwen, luisteren, snelheid, transparantie, enthousiasme, flexibiliteit, duidelijkheid, goede mindset, verantwoordelijkheid toekennen, inlevingsvermogen, financiële prikkels, respect, wederkerigheid, terugkoppeling, inspiratie en aanmoediging;
 - Faciliteiten ontwikkelen die bij kunnen dragen aan de proceszekerheid;
 - Zijn proces en bouwstroom anders inrichten;
- Naast co-creatie in de vorm van de drie modellen, ook andere ontwikkelingstypen aanbieden om de hele markt te bedienen.

Met betrekking tot het eerste model:

- Unieke producten en processen aanbieden;
- In de marketing focussen op de gebruikswaarde en beleving van het product in plaats van op het product zelf;
- Brainstormsessies inzetten;
- Nieuwe media voor de communicatie gebruiken en het er experimenteel en kleurrijk uit laten zien.

Met betrekking tot het tweede model:

- Participanten belonen, ook al worden ze geen eindgebruikers;
- Focusgroepen, klankbordgroepen en ontwerpateliers inzetten;
- In aanvulling op bovenstaande middelen ook online mogelijkheden aanbieden (website en eParticipatie);
- De communicatie er exclusief uit laten zien.

Met betrekking tot het derde model

- Een kleine korrelgrootte hanteren;
- Individuele participatietrajecten stimuleren, maar groepen niet over het hoofd zien;
- Fysieke ontwerpateliers organiseren;
- De eindgebruikers goed begeleiden;
- De communicatie gebruiken om de sfeer van de wijk te tonen en dingen uit te leggen.

1. Onderzoek de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie bij bestaande bouw

Nu de opgave door de veranderde realiteit richting renovatie en (tijdelijk) herbestemmen verschuift, is het interessant om te kijken hoe eindgebruikerparticipatie daarbij ingezet kan worden.

2. Onderzoek de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie in de huursector

Vanwege het gestelde kader van de koopsector, is het bovendien interessant om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor de huursector. Zeker nu de vraag verschuift naar huurwoningen en ontwikkelaars veelvuldig de samenwerking met beleggers aangaan.

3. Onderzoek naar een uitbreiding van de activiteiten van de ontwikkelaar

Doordat de ontwikkelaar meer moeite moet doen om zijn woningen te verkopen, moet hij ook na gaan denken over andere verdienmodellen.

4. Onderzoek de kansen van duurzaamheid met betrekking tot eindgebruikerparticipatie

Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre eindgebruikerparticipatie mogelijkheden biedt, om de duurzaamheidsambities van het gehele project naar een hoger niveau te tillen.

MANAGEMENT SUMMARY

INTRODUCTION

The choice of the subject end-user participation as a marketing tool is based on a number of social developments. In the first place, the housing market recently altered from a supply-driven market to a demand-driven market. This, together with the growing self-consciousness of citizens, demands a more customer-oriented development of building projects. As a result of these two social developments, the developer should make more effort to sell its dwellings and pay more attention to marketing. Therefore, the interest in end-user participation as a marketing tool is growing. Due to the shift of the assignment to inner city area development, that forms the overarching framework. The multiplicity of terms and the corresponding variety of interpretations has led to opt for 'end-user participation' as an umbrella definition: *Personal involvement of actors who discuss and explore their housing preferences, as well as ways to make their needs known to designers and developers (Qu and Hasselaar, 2011).*

PROBLEM STATEMENT AND GOAL OF RESEARCH

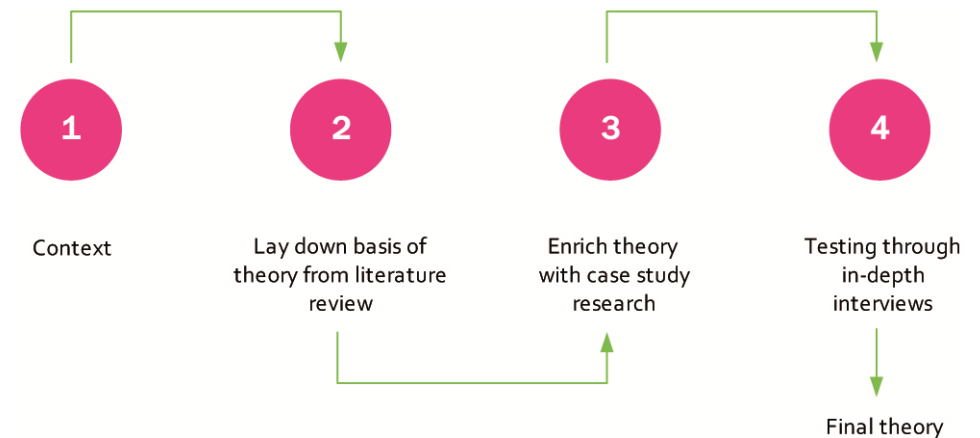
Until now, participation by real estate companies in inner city area developments has been primarily used for guiding spatial change towards the present residents. Although recent developments make it inevitable, participation has been rarely used as a commercial tool at the level of housing development. Furthermore, parties who serve the real estate market are not or hardly versed in marketing, and the marketing is often limited to the communication around a project. The research therefore aims to examine how end-user participation can be effectively used as a commercial marketing tool within the inner city area development, to reduce walk away and sales risk. It attempts to give an answer to the structural change towards a more customer-oriented development. Now, but certainly after the crisis, developers must re-engineer their process and this research aims to provide a contribution to that.

The scientific link has been made by deepening existing research on the role of public and private actors and individuals in the context of urban area development. The collaboration with an individual in an earlier stage of the development process, compared to the mass built market, has a major impact on the approach of the actors, which needs further clarification. The scientific relevance connects with the central research question of the department of Real Estate & Housing that intends to improve the strategic design, organization and management of development processes. Additionally, the focus of the research corresponds to the substantive focus of the Chair of Area Development; sustainable urban area development and (market) quality. The social relevance is evident. Since real estate companies should make more effort to sell their dwellings due to the aforementioned recent developments, the interest in the possibilities of end-user participation as a marketing tool is growing. Also, end-user participation can respond to the demand for freedom of choice. Freedom of choice with respect to the dwelling itself, but also concerning the formation process of the dwelling.

RESEARCH QUESTIONS AND METHODOLOGIES

A personal perspective, the increasing social relevance and the limited time span of this research gave motive to focus this research on several items. As an overarching framework is chosen for inner city area development, with a focus on the housing market. From this perspective, the marketing process in relation to the development of dwellings will be exposed, in order to finally arrive at the last and most important part on which the research will mainly focus; end-user participation. In addition to this framing, also the perspective of the research has a limiting function: from the perspective of the developer the product of live has been examined. All this is summarized in the following question: **How can a developer use end-user participation as a commercial marketing tool, focused on developing a customer-oriented housing program, in inner city area development?**

To answer the main question, detailed questions are composed and is made use of the research methods literature review, case study research and in-depth interviews with experts. The theoretical framework has been established doing literature research, summarizing the theoretical insights and views on the four issues of inner city area development, housing market, marketing and end user-participation and constitutes the context of the research. In addition, the positioning of the study has been determined on the basis of the theoretical framework. Based on that positioning, the theoretical framework has been extended with additional literature review and subsequently the theory has been developed. Afterwards, the theory has been enriched by case study research; by means of individual case descriptions based on desk research and interviews with people involved and afterwards a cross case analysis, the scope and sensitivity of the theory has been examined. The relevance and applicability of the theory has been tested by means of in-depth interviews with experts.



THE FOUR RESEARCH STEPS TO CREATE A THEORY FOR END-USER PARTICIPATION AS A MARKETING TOOL

CONTEXT

INNER CITY AREA DEVELOPMENT

Inner city area development is part of the umbrella term urban area development, which stands for large-scale spatial developments in rural and urban areas. Due to the changed reality, the shift of the assignment to transformation and restructuring of existing urban areas and the increasing role of users, urban area development is more complex than ever. Within the urban area, three types of area development can be distinguished: extension areas, inner city restructurings and transformation areas. Since in case of restructuring and transformation not only the physical, but also the social structure is affected, end-user participation is most interesting to those types. The object of marketing then is to reinforce the identity which is already in the base. In the process of inner city area development, in which the phases initiative, planning, implementation and management cyclically come along, many actors play a role. The divergent interests of the actors contribute to the complexity of area development. The actors can be divided into public and private parties and individuals. In this study, especially the last two groups are central. Due to the economic crisis, the changed housing market and the spatial assignment the coming years in the Netherlands, the focus of the developer shifts to the sales market. Now the customer is more in control, it is important to involve market knowledge early in the development process and the developer itself must tempt the consumer with new products. On the other hand, the consumer is becoming more assertive, knows better what he wants and likes to think along. More than before, dwellings and neighborhoods should be developed that meet the needs of consumers and end users. Therefore, participation of end users in the design and construction phases of the area development becomes very important, particularly in the inner city assignment where the market is a critical factor. By focusing on the needs of consumers, it becomes important to monitor trends.

HOUSING MARKET

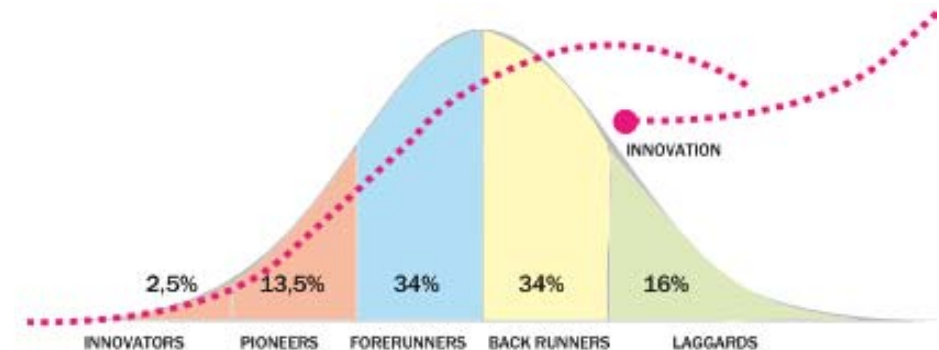
In the dynamic environment of the housing market, it is important to establish a relationship between the individual housing choice and the housing market, as a system where supply and demand meet. This link must be created by the developer and found in the decision making process of the consumer. In the decision process, context plays an important factor. Context can be understood at the micro level (the wishes) and macro level (the conditions of the housing market, for instance the availability and accessibility of dwellings). Marketers should try to identify the most powerful contextual influences on the consumer and respond to them. In the decision making process, consumers base their decisions on procedural aspects (search behavior), the situational aspects (availability and accessibility of a dwelling at a certain place and time) and the motivational aspects (motives, changed circumstances). Especially the latter aspects are of great importance for understanding the decision making process. The actually buying of a house is at least on two points a long term decision, because it is financial binding and it is a kind of product that is 'consumed' for the long term. With regard to the sale process, marketing is an important external factor and involvement is one of the major internal factors. The motivation to actually get and stay involved in the residential development depends on two factors: failure (lack of certain housing supply) and involvement in a particular area or concept. The consumer can have control over the participants in the building process, the outlines of the dwelling, interior and equipment, technology and systems and process and environment. The extent to which the housing consumer has influence on each of these components ultimately determines the degree of control.

MARKETING

Marketing is a social and management process by which individuals and groups obtain what they need and what they wish, by creating products and value and sharing it with others, forming an integral part of the area development process. Nowadays, marketing is often seen as the overall discipline in which the connecting of supply and demand in a more broad sense is central. Branding, adding a mark to the offer, is an important part of marketing. Due to the growing self-consciousness of consumers and the changed reality of area development, the importance of loading a brand and the consumer experience has grown. Therefore, area marketing is aligning areas and their (future) program to the wishes of the customer, and the embedding of the main advantages of an area, and the extent to which it distinguishes itself from other areas in the consciousness of the customer. Effective area marketing takes into account differences between consumers, and uses insight in individual expectations, needs and desires of the target groups. For this, often is made use of lifestyles, which can be related to the willingness to participate. In case of this research, the target group segmentation of SmartAgent has been used. Red people see little difference in power, are not involved in the area, but however, they like to brainstorm and come with new ideas. The relation to the participation initiator must be an equivalent. Blue people are involved with the environment and through participation in the form of a dialogue, they want to monitor plans. Yellow people are committed to the collective interest and from that motivation, they want to participate. Participation should take place in a group and the initiator should thereby act as coach. Green people are suspicious of authority and would prefer no changes. Their motivation for participation is to obstruct plans and to limit disruptions. Here it is important that they are heard and that the initiator occurs as a guide. Also the gentrification process, in which an autonomous development from a red, through a blue and yellow to a green lifestyle occurs, influences the participation willingness.

Despite the differences between consumer products and the built environment, much can be learned of product marketing for the marketing of an area. In product innovation, where product marketing is part of, three strategies can be distinguished: design-driven innovation, user-centered design and traditional industrial design. Where the user is central in the second strate-

gy, a broader perspective is taken in the design-driven innovation and user needs are taken into account through scenario building: needs of which consumers usually do not know. With this, the design-driven innovation strategy is positioned before the user-centered strategy. Both strategies fit into the new context of the 'socially led society', in which the focus shifts to services and systems, a consumer-led and a socially based approach should be combined, and open research and innovation are needed to open co-creation with stakeholders, especially with users. The third strategy is beyond the focus of this research. In line with the innovation strategies, the marketing strategies can be determined with the innovation life cycle, which is related to the interpretation of the lifestyles. An innovation starts with red, then shifts to blue, then yellow and ends with green. Both innovation strategies and the innovation life cycle are important principles for the theory.



INNOVATION LIFE CYCLE FILLED WITH LIFESTYLES

Concrete lessons from the product marketing are offering many options, knowing preferences, supplying more than has been requested, providing latent needs, adding value in the form of a product or a service, building long term relationships with customers, keeping eye on trends, vulnerable positioning of the developer, making processes visible in an early stage and the transparency and accountability of the developer. Based on the product marketing process, the steps research, concept development, sales and commercial management of the marketing process for area development can be distinguished.

END-USER PARTICIPATION

The term end-user participation has been chosen to distinguish it from citizen and resident participation, the precursors of end-user participation. The commercial objectives of end-user participation are improving both the product and the process, allowing a more constructive communication with relevant parties and earlier chance of mutual understanding, increasing the chance of compromises or consensus. If these objectives are actually achieved, this can lead to support for the area marketing and a positive image for the organization concerned. The motivation for end-user participation than concerns commercial purposes. End-user participation is deployed to improve the final product, but before it has been used as a marketing tool in order to attract potential buyers to the area, to retain them, draw attention to the project and attract other people. There are different degrees of end-user participation, which can be divided into no participation, end-user participation as a symbolic gesture and end user has power. The degrees of end-user participation can be linked to the different development types, with the order in degree of control is: mass production, catalog construction, consumer-oriented development, joint commissioning, co-development, co-housing, private commissions and collective private commissions. The end user really has power in case of the last five development types.

In case of private commissions and collective private commissions, the end user itself is the client. Therefore, the development types of joint commissioning, co-development, co-housing, summarized as co-creation, as an intermediate form between traditional development and DIY (Do It Yourself), is most interesting for this study and forms the positioning of research. A study has shown that co-creation covers a large proportion (40%) of the market and it is also a trend that fits the changed context of the 'socially led society'.

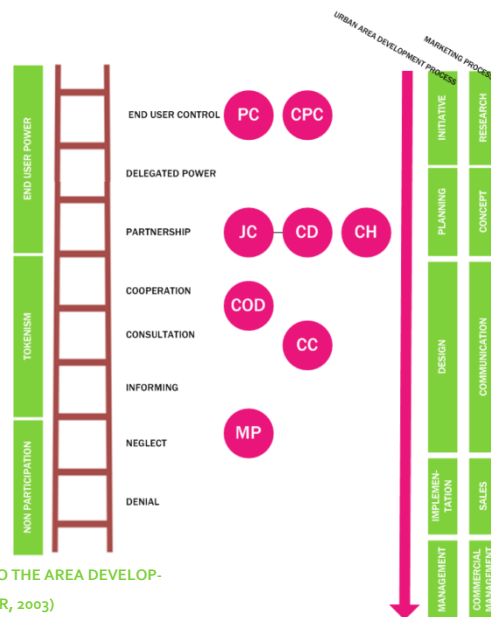


POPULARITY CO-CREATION IN RELATION TO TRADITIONAL DEVELOPMENT AND DIY (DBMI E.A., 2012A AND DBMI E.A., 2012B)

CO-CREATION

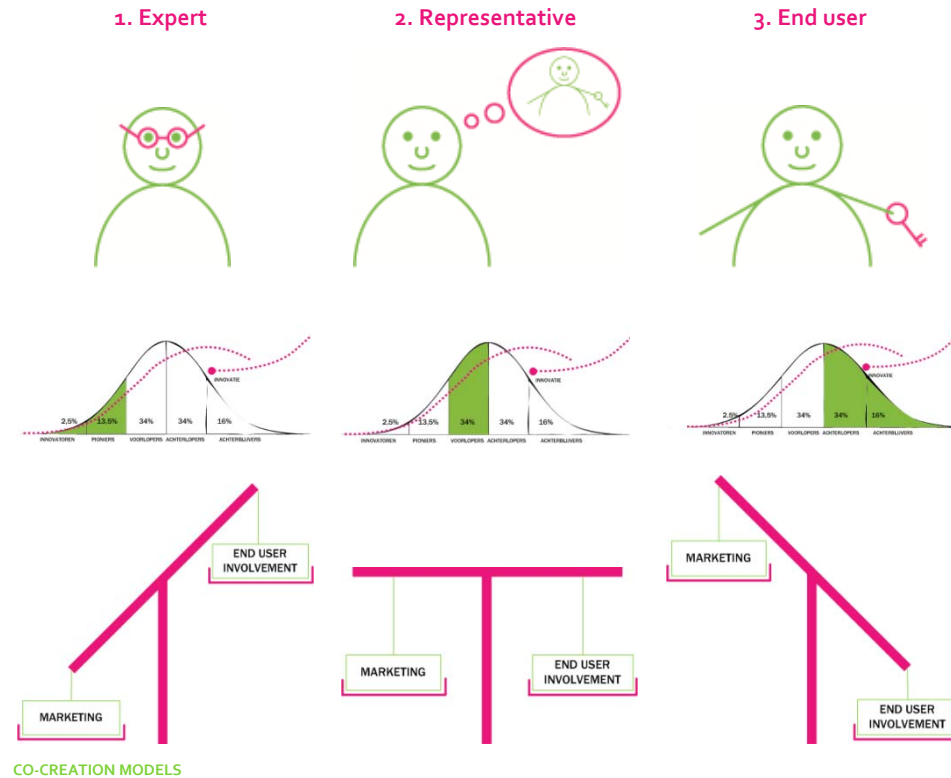
Following the positioning of the research, the concept of co-creation has been further defined by reference to literature from the product innovation. Co-creation is any form of dialogue between the initiator and participating consumer or organization, with the aim to create a new or improved product or service, in order to achieve an experience for the consumer and economic value for the initiating organization. This makes clear that both the organization and the consumer can co-create, and that various means can be used for it. The means which can be applied for co-creation at the level of urban area development are the design studio, the sounding board, the focus group, the website, the information center and eParticipation. The difference between co-creation and crowd sourcing is whether or not a dialogue takes place. Co-creation and co-design are distinguishable because co-creation can be applied in all phases of the product development cycle and co-design only in the concept and development stage. The intrinsic motivations for consumers to participate in co-creation projects are fun, fulfillment of needs, fame and money. The ingredients required for building up a relationship with the consumer are respect, reciprocity, feedback, inspiration, encouragement, transparency and trust. For the initiator the expertises project management, expectation management and change management with an appropriate amount of flexibility are necessary.

DEGREES AND FORMS OF PARTICIPATION INCORPORATED INTO THE AREA DEVELOPMENT AND MARKETING PROCESS (TO BEENDERS, 2011 AND SBR, 2003)



BASIS OF THEORY

Based on the literature review three models of co-creation are compiled:



The first co-creation model has been derived from the design-driven innovation strategy and is comparable to the innovation and marketing strategy of Apple. This model places a strong emphasis on marketing and the end user is indirectly involved by experts. Hereby, marketing mainly means 'the above the line' marketing: increasing the brand awareness (branding and identity) on the longer term. Literature study showed that the model is at the beginning of the innovation lifecycle and therefore focuses on the red lifestyle. The co-creator in the second model is the representative agent, whose needs and desires are comparable with those of the

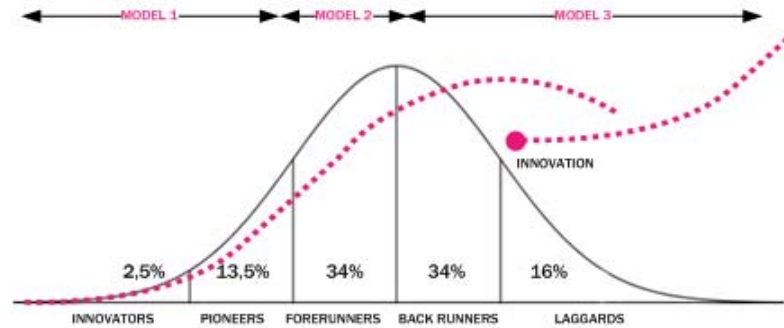
actual end user. Based on literature research has been stated that the ratio between marketing and the involvement of end users in this model is equal, and that it is mainly positioned in the middle of the innovation life cycle, where the lifestyle is blue. The end user itself is the co-creator in the third model, following that involving the end user has the priority. This model is particularly applicable in the saturation stage of the innovation life cycle with the yellow and green lifestyles. Because the three models occurring in different places in the spectrum between traditional development and DIY, different markets are served. This answers the question that consumers do not only get freedom of choice about how to live, but also about the way the house is established. When the co-creation models are deployed in the right way, at the right time, it can provide both a positive impulse for the identity, as 20% additional yield.

THEORY ENRICHMENT

By means of five key case studies (Poptahof in Delft, RijswijkBuiten in Rijswijk, Strijp R in Eindhoven, Wiener & Co in Amsterdam and Delft à la Carte in Delft) and two sub-cases (Hammarby Sjöstad in Stockholm and Chassé Park in Breda), the sensitivity and scope of the theory has been examined and the theory has been refined. This has been done by individual case descriptions with information from desk research, and interviews with stakeholders. Afterwards a cross case analysis has been applied whereon the conclusions are drawn, which consist of the models descriptive characteristics and conditions of application.

DESCRIPTIVE CHARACTERISTICS

The case study research shows that a clear sequence of models can be observed starting with the first model, followed by the second and finally the third model. This sequence is related to the descriptive characteristics of identity, target groups and positioning in the innovation lifecycle.



POSITIONING MODELS IN INNOVATION LIFECYCLE

For the first model, where the expert is acting as co-creator, providing a unique offer is an important descriptive characteristic. Uniqueness in terms of the product can be achieved with technical innovation, sustainability, original shapes, innovative concepts or a special identity. Considering the social developments and the limited bandwidth of the product housing, it becomes increasingly important to innovate the process. The first model is then quickly applied in conjunction with the third model, as an innovative process often goes hand in hand with a more meaningful role for the consumer. For the first model, the ratio marketing/ end-user involvement has a strong emphasis on marketing, by which in particular the 'above the line' marketing is meant. The red lifestyle is the reference point for the marketing and the five marketing principles of Apple underlie it. This means in the first place that the focus is on the utility value of the house, rather than on the house itself. The second principle of Apple means that the existing product, the house, needs to be improved, which can be done both at product, as at the process level. Thirdly, the early users, people with the red lifestyle, have to be used for the marketing. The last two principles require that the product or process must be clearly put in the market, and that there is more delivered than requested. Hereby preference is given to product/ marketing combinations, which are in the service of the marketing.

The second model, where the representative agent acts as co-creator, is positioned in the middle of the innovation lifecycle, succeeds on the first model and is linked to the blue lifestyle, who wants to act as an expert. That does not mean that other target groups do not qualify for the second model, because not every area development focuses on the blue group, but that those groups are less willing to participate in such co-creation programs. The cross case analysis shows that the most effective means for this model are the focus group, the sounding board and the design studio, where the last can be organized either online or offline. The purpose of the co-creation with the representative agent should be not so much to reach possible end users, but to improve the area development in the first place, and to avoid drawbacks and therefore smoothen the process in the second. Also the case study research shows that the relationship between marketing/ end-user involvement is equal in the second model. The representative agent is involved, albeit indirectly, to represent the end user, but also to act as a marketing tool.

The third model, in which the actual end user acts as a co-creator, is positioned at the end of the innovation life cycle and thereby builds further on the first two models. The case study research has shown, that the third model refers to all lifestyles. This implies that the previously shown innovation lifecycle filled with lifestyles, does not mean that the lifestyles take place on isolated moments in the process, but that the in-step moments and priorities of the four lifestyles differ. For the use of the third model, an offline design studio (for which different forms are possible) is the most effective tool. An offline studio is elected above an online configurator, because cost saving alternatives can be proposed during physical design session, to prevent people from dropping out simply based on an online indication of costs. Furthermore, for a good elaboration of this model a small grain size has to be used, which number is related to the urban plan. Individual co-creation processes are preferred, in order to avoid complicated constructions and problems associated with retreating participants. Because in this model there is a strong emphasis on the latter in the ratio marketing/ end-user involvement, the need for marketing is the lowest in comparison with the other models. For this model, the 'above the line' marketing,

which is central to the first model, has to transform into 'below the line' marketing: focused on the individual to increase revenues in the short term. During the process, in which the models follow each other, the following change in the marketing can therefore be observed:



For building up a lasting relationship and constructive communication with both the representative agent as the actual end user, the initiator of the co-creation (the developer) should have the expertises of product innovation, process management, expectation management, relationship management and communication skills. Additionally, the following soft factors are necessary: consistent implementation of core values and lifestyles, positive coverage, trust, listening, speed, transparency, enthusiasm, flexibility, clarity, right mindset, allocation of responsibility, empathy, financial incentives, respect, reciprocity, feedback, inspiration and encouragement.

CONDITIONS OF APPLICATION

The conditions of application indicate under what circumstances which model should be applied. A distinction has been made between conditions that must be met (necessary conditions) and conditions that contribute to the operation of the model but are not decisive (contributing conditions). A good market is a necessary condition for the application of the first model for the entire development. The model can also be applied in a poor market, but then as a catalyst of the process. The market has been used here in a relative sense; probably none of the three

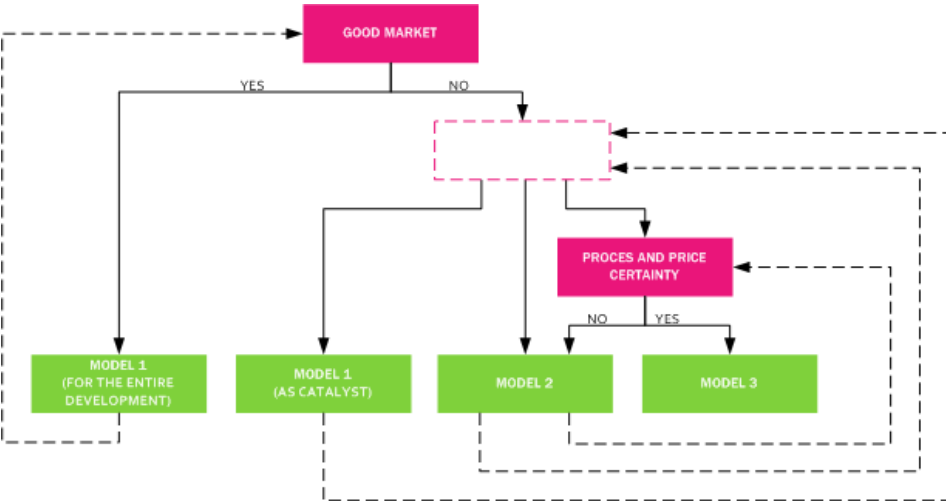
models will apply if there is no effective demand at all. Where the market is a necessary condition for the operation of the first model for the entire development, the identity is a contributing one. Because it is not that important what the identity of the developing area is when the market is good. When the market is poor, the condition of identity contributes to an effective application of the models. As the identity improves, preference is given to the other models. Also the target group segmentation is a contributing condition. This means that when the intended target group is equal to the target group which is linked to the model, this can contribute to the operation of the model, but it does not exclude other models. The same applies to the position in the innovation life cycle, which is related to the phase of the area development. Also, it is strongly linked to the identity, because the identity improves as the life cycle, the process, progresses. The identity, the intended target groups and the positioning in the innovation life cycle all three are not necessary conditions for the application of the models, but connect to the descriptive characteristics of the models and are therefore related to the sequence of the models. By using these descriptive characteristics it can be examined which model should be preferred, but the necessary conditions actually determine which model should be used.

Although almost all cases are positioned in cities with many urban creatives, it is no precondition for the second and third model. Because the involvement of both the representative agent, as the end user, is a relatively young phenomenon, and thus is still at the beginning of the innovation life cycle with the pioneers and innovators (urban creatives), it must continue to evolve and gain familiarity to reach other locations and target groups. The marketing must respond to this. However, people have to like to participate, and also the intended lifestyle has to be present in and around the location. In addition, potential participants should not be already busy with other projects. The distinguishing necessary precondition for the third model is the ability to provide process and price certainty.

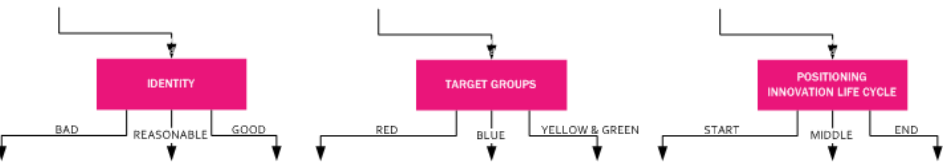
The scheme on the next page summarizes the conditions of application. Because the contributing conditions do not exclude each other and other models, they are treated in a different way. In the scheme an empty frame has been included where those conditions can be placed, to

see whether they contribute to the model selection based on the necessary conditions. Especially, this can help in choosing between the first model as a catalyst and the second model. The dotted lines indicate that the scheme repeatedly must be followed, in order to verify if conditions of application are still valid, or that should be switched to another model.

* Necessary conditions



* Contributing conditions



SCHEME WITH CONDITIONS OF APPLICATION

The used target group segmentation of SmartAgent places a restriction on the research, because it is not scientifically supported, and several other methods are used in the market. But because the value orientation, on which the BSR model of SmartAgent is based, is an important factor for the other commonly used methods for the housing market as well, the link made between target groups and models can also be valuable for those methods. In addition, the framing of the research is of great importance for the application of the models. Therefore, the conclusions are applicable to new construction, but will be totally different for existing buildings. The same applies to other types of area development.

TESTING THEORY

Through in-depth interviews with experts, the relevance and applicability of the theory has been tested within the prescribed frameworks. With this, consensus and/ or suggestions for improvement of the developed theory have been searched.

The interviews revealed that the theory correctly reflects practice and that it is very well applicable within the set frameworks. However, the interviews led to several additions and adjustments that improve and strengthen the theory. The descriptive characteristics of the models are correct, but should be complemented. The first addition concerns the level shift. Because of the different positions in the innovation life cycle, and therefore in the process, also the levels where the models mainly focus on vary. This is related to the identity dependence of the models. The first model mainly focuses on the overall planning, model two more on the urban level, and the third model primarily on the level of the plot. With this, also the level shifts at which marketing must focus: the first model is linked to area marketing, the second model to location marketing, and the third model to product marketing. However, product marketing is also important during the first model, because a new offering is put in the market. The emphasis should therefore be on the experience and the usefulness of the product. Moreover, the brainstorming session should be added as an effective means of participation for the first model. Beside the participation means, also the means for marketing are important for the theory. The

marketing means for the first model are the personal network and local people who already have some kind of connection with the area. For the second model, the people are approached who have indicated to be interested and often use is made of research data from an external agency. Also for the third model the same two marketing means as for the second model are used, but there is often a more active search for interested people. Communication with regard to the first model should make use of new media and should be experimental and colorful; images are more important than text. In the communication for the second model, the principle is exclusivity. Communication for the third model should be more sober. Besides images that express sociability, harmony and cohesion, in this also text is important to substantiate certain things. The linking of the lifestyles to the models is correct, but it is important to realize that this coupling does not so much mean that there has to be built for those lifestyles, but rather that those lifestyles have to be involved. The dwellings resulting from the first model will appeal most to the red target group, but the red people will also be strongly represented later in the process. This indicates that the focus should be on who is involved, instead of for who is built. Finally, the reference requirement, risk acceptance, time spent and time dependence are important additions to the descriptive characteristics. The scheme with the conditions for application does not need to be adjusted, but the explanation of the scheme still requires some clarification. For example, the market must not so much be seen as a selection factor, but more as the cause of the changed reality and the motive of the investigation. It should also be realized that the perspective of the developer has been taken as a starting point, because from that perspective, it is most efficient to deploy the first model for the entire development, if the market allows. The process reliability is a necessary condition for the application, but the exact interpretation of it is project dependent.

RECOMMENDATIONS

The recommendations from this research are specifically focused on the developer, because of the perspective of the research. Hereby, the order of recommendations has been drawn at random. Subsequently four suggestions for further research are given, to utilize the potential of participation even more.

RECOMMENDATIONS FROM THIS RESEARCH

The developer should:

General

- Not see the customer oriented developing as a temporary hype;
- Involve market knowledge early in the development process;
- Tempt the consumer himself;
- Monitor trends;
- Be detached from the result;
- Make use of segmentation, for better reflecting to the value orientation of an area;
- Increasingly think in terms of potentially successful target groups, rather than in terms of favorable locations;
- Have the expertises product innovation, process management, expectation management, relationship management and communication skills;
- Consider the following soft factors: consistent implementation of core values and lifestyles, positive coverage, trust, listening, speed, transparency, enthusiasm, flexibility, clarity, good mindset, responsibility allocation, empathy, financial incentives, respect, reciprocity, feedback, inspiration and encouragement;
- Develop facilities that can contribute to the process reliability;
- Re-engineer his process and construction flow;
- Also offer other types of development, in addition to co-creation in the form of the three models, to serve the whole market.

Regarding the first model:

- Offer unique products and processes;
- In the marketing focus on the practical value and experience of the product, rather than on the product itself;
- Deploy brainstorming sessions;
- Use new media for communication and make it experimentally and colorful looking.

Regarding the second model:

- Reward participants, even if they have not become end users ;
- Deploy focus groups, sounding boards and design studios;
- In addition to the above means, also offer online features (website and eParticipation);
- Make the communication looking exclusively.

Regarding the third model:

- Employ a small grain size;
- Encourage individual participation trajectories, but do not overlook groups;
- Organize physical design studios;
- Guide the end-users kindly;
- Use the communication to show the atmosphere of the neighborhood and to explain things.

RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH

1. Investigate the possibilities of end-user participation among existing buildings

Now the assignment shifts towards renovation and (temporarily) reallocation due to the changed reality, it is interesting to see how end-user participation can be deployed in that sense.

2. Investigate the possibilities of end-user participation in the rental sector

Due to the framework of the owner-occupied sector, it is also interesting to investigate the possibilities for the rental sector. Especially now the demand shifts to rental dwellings and developers often enter into cooperation with investors.

3. Research about extending the activities of the developer

Because the developer has to do more effort to sell his dwellings, he should also start thinking about other business models.

4. Investigate the opportunities of sustainability in relation to end-user participation

It is interesting to investigate to what extent end-user participation offers opportunities to bring the sustainability aspirations of the entire project to a higher level.

BEGRIPPENLIJST

Branding Een onderdeel van het vakgebied marketing, dat met name tot doel heeft om te voorzien in de emotionele en sociaalpsychologische behoeften van gebruikers (Eshuis en Edenbos, 2009)

Case studie Bestudering van een verschijnsel in een natuurlijke situatie (Swanborn, 2008)

Co-creatie Elke vorm van dialoog tussen initiator en deelnemende consument of organisatie, met als doel het creëren van een nieuw of verbeterd product of service, teneinde een ervaring voor de consument en economische waarde voor de initiërende organisatie te realiseren (De Vries en Staal, 2010)

Eindegebruikerparticipatie Persoonlijke betrokkenheid van actoren die hun woonvoorkeuren bespreken en ontdekken, alsmede manieren om hun behoeften kenbaar te maken aan ontwerpers en projectontwikkelaars (Qu en Hasselaar, 2011)

Gebiedsmarketing Het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant, en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied, en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant

Leefstijl Een consistente set preferenties (attitudes) op leefgebieden, zoals werk, gezin, vrije tijd en wonen (Pinkster en Van Kempen, 2002)

Marketing Een sociaal en managementproces, waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen (Kotler, 2000)

Marktpartij Professioneel ontwikkelende partij

Particulier Individueel als eindgebruiker, woonconsument (niet professioneel)

Particulier collectief Vereniging van particulieren

Stedelijke gebiedsontwikkeling Het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling (o.a. ruimtelijke, economische en sociale ontwikkeling) van stedelijke gebieden (Van 't Verlaat, 2008)

Zeggenschap Invloed kunnen uitoefenen zonder dat daar van te voren, door anderen bepaalde, keuzemogelijkheden aan ten grondslag liggen (Prins, 2008)

Afkortingen

CB	Catalogusbouw
CBS	Centraal bureau voor de Statistiek
CGO	Consumentgericht ontwikkelen
CH	Co-housing
CO	Co-ontwikkeling
CPO	Collectief particulier opdrachtgeverschap
GO	Gebiedsontwikkeling
MO	Mede-opdrachtgeverschap
PO	Particulier opdrachtgeverschap
SEV	Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
SP	Serieproductie
UAD	Urban Area Development
VINEX	Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra
VROM	Ministerie Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

I. INTRODUCTIE ONDERZOEK

1 ONDERZOEKSONTWERP

Dit hoofdstuk start met het benoemen van maatschappelijke ontwikkelingen die ervoor gezorgd hebben dat de ontwikkelaar meer moeite moet doen om zijn woningen te verkopen, en daardoor de interesse voor zowel marketing als eindgebruikerparticipatie is gegroeid. Deze aanleiding mondt uit in de onderzoeksvragen, de bijbehorende onderzoeksmethodieken en het onderzoeksdoel. Vervolgens worden de relevantie van het onderzoek en de betrokken disciplines toegelicht, evenals de afstudeerorganisatie.

1.1 PROBLEMSCHETS

De crisis raakt de gebiedsontwikkeling, de vastgoedsector en de gemeentelijke grondbedrijven hard. In veel projecten stagneert de voortgang en staat de samenwerking tussen publiek en privaat onder druk. De oorzaken zijn divers: vraaguitval, doorlopende rentekosten, lastiger financiering, risicoreductie en discussies over de waarde van gronden, enzovoorts. Door inkrimping van de sector is inmiddels veel capaciteit, kennis en kunde uitgestroomd en het einde lijkt nog niet in zicht.

Naast deze conjuncturele ontwikkelingen, is er ook sprake van enkele structurele veranderingen, zoals het nieuwe regime waarbinnen de woningcorporaties – vanouds partijen die veel konden investeren – moeten opereren. Maar ook met een verschuiving in opgaven naar herstructurering en transformatie van bestaande gebieden (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011a). Daarnaast is de woningmarkt structureel veranderd van een aanbod- naar een vraagmarkt (Harms, 2010).

1.1.1 VAN AANBOD- NAAR VRAAGMARKT

De woningmarkt verkeerde tot voor kort in een luxepositie. Wat werd gemaakt, werd ook verkocht. De vraag was immers vele malen groter dan het aanbod. Hoe die vraag het beste kon worden bediend stond nauwelijks ter discussie, laat staan hoe de woningen verkocht moesten worden. Dit is veranderd nu de woningmarkt recent gekanteld is van een aanbodgerichte markt naar een vraaggerichte markt. Deze kanteling heeft een aantal oorzaken (Van Kalmthout, 2012a):

- Recente inzichten van het Nirov (2010) geven aan dat er veel te veel plancapaciteit is voor de komende decennia, regionaal oplopend tot 80% boven de begrootte afzet. Waarschijnlijk gaat er meer prijsconcurrentie op de grondmarkt plaatsvinden, en zal de toegankelijkheid tot de grondmarkt verhoogd worden;
- De financiering van vastgoed zowel aan de ontwikkelende zijde, als aan de afnemende zijde (o.a. particulieren), wordt krappere door nieuwe afspraken als gevolg van de kredietcrisis (Basel III en nationale convenanten als Gedragscode Hypothecaire Financieringen);
- Door dalende prijzen en een stagnerende verkoopmarkt wordt een woning a priori niet meer gezien als een 'veilig' beleggingsproduct. De onduidelijkheid over de hypotheekrenteaftrek speelt hierin ook een rol. Angst in combinatie met de perceptie van risico en onzekerheid in relatie tot het aangaan van een langlopende verplichting, is een van de sterkste emotionele drijvers in het koopgedrag van de woonconsument (Koklić en Vida, 2009). Florida (2011) gaat er ook vanuit dat flexibilisering van arbeid gelijk zal optrekken met flexibilisering van wonen, waardoor de vraag naar huurproducten de komende jaren zal stijgen;
- Het aanbod aan te koop staande woningen is sinds de Tweede Wereldoorlog historisch hoog en de opname/ aanbodverhouding historisch laag. Dit maakt voor het eerst sinds jaren dat consumenten zich breed kunnen oriënteren, en nieuwbouw concurrentie heeft van bestaande bouw. Daarbij kan bestaande bouw ervaren worden, terwijl men nieuwbouw vanaf papier koopt;
- De bevolkingsgroei is ten einde. Daarnaast is de huishoudenverdunding ook op zijn retour. Alleen hoogstedelijk gebied kent een toenemende vraag naar woningen voor één- en

tweepersoonshuishoudens. Bevolkingskrimp leidt in enkele regio's al tot structurele leegstand van woningen. Het aantal regio's met leegstandsproblematiek zal de komende jaren toenemen.

Dit alles heeft ervoor gezorgd dat de woningmarkt aan het wankelen is gebracht, en er zal hard moeten worden nagedacht over hoe deze een nieuw en duurzaam evenwicht kan krijgen.

1.1.2 MARKETING

Volgens Harms (2010) kan marketing een effectief instrument zijn bij het zoeken van een nieuw en duurzaam evenwicht van de woningmarkt. Tot ver in de jaren negentig leek het toepassen van marketing in de vastgoedbranche een contradictio in terminus: 'vastgoed is anders' en 'we zijn geen auto's of pakjes boter' was de gedachte. Volgens Van Kalmthout (2011) kan dit gekoppeld worden aan de P van plaats in de marketingmix. Doordat in het verleden grond beperkt en inelastisch was, werd de grond ingezet als concurrentiemiddel. In de toekomst staat de locatie niet vast, wat betekent dat de grond niet meer als concurrentiemiddel gebruikt kan worden en dat marketing noodzakelijk wordt, ook voor de vastgoedbranche. Daarnaast is het uiteindelijke doel van vrijwel elke organisatie het creëren van klantwaarde. Bij een continue vraag komt het accent te liggen op procesefficiëntie, maar nu deze continue vraag stukt, vooral op de vastgoedmarkt, verschuift ook dat accent naar het creëren van klantwaarde. Op de woningmarkt speelt dit temeer, nu die van een verkopersmarkt is veranderd in een kopersmarkt. Versterkt door toenemende concurrentie is een meer geïntegreerde en strategische aanpak op het proces van waardecreatie hierdoor nog meer vereist (Wollaert, 2010). De partijen die de vastgoedmarkt bedienen, zijn echter niet of nauwelijks bedreven in deze tak van sport. Het bedrijven van marketing bij de ontwikkeling van vastgoedprojecten beperkt zich vaak tot de communicatie rond een project (Harms, 2010). Ook De Ridder (2009) wijst erop dat gebiedscommunicatie in het werkveld van vastgoedontwikkeling steeds vaker serieus wordt genomen, maar dat gebiedsmarketing vreemd genoeg hier bij lijkt achter te blijven. Er wordt veel geïnvesteerd in het bereiken van de doelgroep, maar er wordt vaak slecht geluisterd naar de wensen van woningzoekenden. Zowel marketing als communicatie zouden eigenlijk vanaf het

eerste moment van planvorming betrokken moeten zijn. Vaak is dat niet het geval. Volgens Michiel Linskens, senior programmanager bij het Communicatie Instituut Ruimtelijke Ontwikkeling (CIRON), is er weliswaar meer aandacht voor gebiedscommunicatie, maar rammelt het marktonderzoek bij gebiedsontwikkeling vaak. "Dat is een gemiste kans. Betere analyse kan belangrijke vergissingen voorkomen" (De Ridder, 2009).

Toch zijn er tegengeluiden te horen wanneer het over marketing gaat. Wijlen Steve Jobs, medeoprichter en topman van Apple Inc., was van mening dat Apple, het bedrijf en het merk leidend waren, en niet de consument: "De klant weet niet wat hij wil. Je moet de consument een product laten zien, want dan beseft hij pas wat hij wil", aldus Jobs. Wel laat Apple de concept-producten in een vroeg stadium intern testen op gebruiksgemak en begrijpelijkheid (Koornneef, 2011 en Van Sister, 2011). Ook columnist Thomése (2011) staat kritisch tegenover marketing. Hij is van mening dat het marketingprofiel opgedrongen wordt en geen eerlijk beeld geeft van de woning. "Mensen die iets bijzonders willen, komen tegenover teams van marketeers, beleidsadviseurs en organisatiedeskundigen te staan", aldus Thomése.

Maar volgens Van Kralingen (2010) kan de vastgoedsector gewoon niet langer om de wensen van de consument heen: "Wonen is een emotionele keuze, meer nog dan de aanschaf van 'fast consumer goods' als voeding of kleding. Wonen is gerelateerd aan waarden in het leven. Die waarden moet je als ontwikkelaar zien te achterhalen". De Haas (2011) is van mening dat consumenten steeds beter weten wat ze willen en graag mee willen denken. De ervaring leert dat zij ook vaak goed weten waar een woning wel of niet aan moet voldoen. En als ze niet krijgen wat ze willen, gaat de koop niet door of wordt er niet gebouwd. Meer dan voorheen moeten er dus woningen en wijken worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoeften van consumenten en eindgebruikers (Bouwfonds Ontwikkeling, 2009). Wel geven de kritische kanttekeningen stof tot nadenken over de doelgroepen die kunnen participeren, en de vorm en gradatie waarin dat moet gebeuren. Het is namelijk belangrijk goed duidelijk te maken waar de eindgebruiker wel of niet over kan meebeslissen, om te voorkomen dat hij te hoge verwachtingen krijgt (De Haas, 2011). Daarnaast is het ook goed om de eindgebruiker een handje te helpen. Zo is Van

Kralingen (2010) van mening dat je met open vragen niet veel opschiet, en dat het beter is om de eindgebruiker verschillende woonconcepten te laten zien.

1.1.3 KLANTGERICHT ONTWIKKELEN

Zoals uit het voorgaande is gebleken kan de vastgoedsector niet langer om de wensen van de steeds kritischer woonconsument heen. Door de mondiger geworden klant wordt het dus nog belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken (Van Kralingen, 2010). “Marketing heeft ook alles te maken met de afstand tussen producent en consument”, aldus Hagen. “Als die heel kort is heb je geen marketing nodig. Maar in alle andere gevallen is marketing per definitie noodzakelijk.” Toch gold dat niet voor de vastgoedmarkt, omdat dit, zoals eerder vermeld, tot voor kort vooral een aanbiedermarkt was (Harms, 2010). Omdat de woningmarkt steeds meer een vragersmarkt wordt, moet er meer klantgericht ontwikkeld worden (Ritsma, 2010). Volgens Hagen is de afstand tussen producent en consument te groot en moet deze overbrugd worden. Dit betekent dat in marketing en ook het marketingonderzoek de consument — de gebruiker — centraal moet staan. Deze trend wordt versterkt door de mondiger geworden burgers en de beleidswens een derde van de woningbouw in particulier opdrachtgeverschap te realiseren. Deze dingen tezamen vragen om een andere aanpak. Eentje die de wensen en behoeften van de eindgebruikers als uitgangspunt voor ontwerp neemt. Het denken in doelgroepen en het uitvoeren van marktonderzoeken is waarschijnlijk nog het meest gebruikte nieuwe gereedschap (De Ridder, 2010). Maar aangezien een woning het belangrijkste duurzame goed in een huishouden is, vereist het naast complexe besluitvorming, ook grote betrokkenheid (Koklić en Vida, 2009). Daarom is participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van het (nieuw)bouwproject waar echter de meeste winst te behalen valt. De huidige woonconsument wil namelijk écht kunnen kiezen en is gewend om zelf invulling te geven aan hoe een product eruit ziet en hoe het gebruikt wordt (De Ridder, 2010). Ontwikkelaar MAB stelt zelfs dat het succes van project- en gebiedsontwikkeling vanaf nu wordt afgemeten aan de mate waarin het in de behoeften van de consument voorziet. Daarom is het nodig dat

die behoeften goed gekend worden. Op basis van consumentenonderzoek is MAB tot de volgende vijf ‘macrotrends’ gekomen (Bakker e.a., 2011):

- Consumentenmacht
- Consu-seg-menten
- Kwali-tijd
- Smart & Connected
- Integraal Duurzaam Samenleven

Voor de eerste trend is relevant voor de probleem- en vraagstelling van het onderzoek. Consumentenmacht is als het ware de aanleiding voor het klantgericht ontwikkelen. Deze trend wordt gevoed door economische, demografische, technologische, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen. De consument wordt koopkrachtiger en is steeds beter geïnformeerd. Dat komt onder andere door een combinatie van gestegen opleidingsniveau en een steeds transparantere markt. Bovendien is de rechtspositie van burgers beter beschermd. De stijgende consumentenmacht gaat gepaard met verlies aan macht van aanbieders. De vraagzijde is weliswaar niet alleen machtiger en mondiger geworden, maar vaak ook simpelweg minder. Voor woningen betekent dat het optimaal kunnen voldoen aan de wensen van potentiële kopers essentieel is, vooral nu de markt voor nieuwbouwwoningen in zwaar weer zit, en de crisis de al eerder merkbare marktomslag versneld heeft. Bij vastgoedontwikkeling wordt beter luisteren naar de klant vaak vertaald in ‘de klant betrekken in het proces’. Maar zeker gezien de doorlooptijd zitten niet alle klanten daar op te wachten. Dat geluisterd moet worden naar de klant, betekent niet dat alles moet kunnen. Daar zal men begrip voor hebben als het duidelijk wordt gecommuniceerd (Bakker e.a., 2011). Ook de andere trends hebben invloed op de wensen en behoeften van de consument met betrekking tot wonen, en zullen in het vervolg van het rapport behandeld worden.

Dat het klantgericht ontwikkelen niet een, door de crisis ontwikkelde, hype is, blijkt uit het artikel van Bouwfonds Ontwikkeling (2010b). Ook na de crisis zal de wereld niet meer zijn zoals ze was. Het aloude maakbaarheidparadigma, waarin de overheid top-down aangaf wat er moest gebeuren, met de ontwikkelaar als uitvoerende partij, is voorbij. Het maakt plaats voor 'maakbaarheid 2.0', waarin de betrokken publieke en private partijen parallel en simultaan samenwerken aan beleid, visie, concept en planvorming. De mondige consument, belanghebbers en maatschappelijke organisaties blazen daarin hun partij mee. Wie aan tafel zit, moet ook iets kunnen bijdragen. Dat wil zeggen: continuïteit en echte betrokkenheid van de partijen zijn essentieel om er een succes van te maken. Figuur 1.1 geeft een samenvatting van de probleemschets weer in de vorm van een schema. Herin wordt duidelijk dat de verschuiving van aanbod- naar vraagmarkt aan is te wijzen als één van de oorzaken voor de instabiele vastgoedmarkt, en dat de klant als uitgangspunt is verworpen. Dat heeft er vervolgens weer voor gezorgd dat er meer aandacht is voor het marketingproces en de plek die eindgebruikerparticipatie daarbij inneemt. Het onderzoek heeft als doel om duidelijk te maken hoe beide blokken gecombineerd kunnen worden waarbij het marketingproces, met eindgebruikerparticipatie als belangrijkste marketinginstrument, zodanig ingericht kan worden dat een nieuw evenwicht van de vastgoedmarkt gecreëerd wordt, en de klant als uitgangspunt wordt genomen.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling wordt participatie door vastgoedpartijen vooral gebruikt voor de begeleiding van ruimtelijke veranderingsprocessen richting de zittende bewoners. Hoewel het doel van de participatie kan verschillen, wordt het zelden gebruikt als commercieel instrument op het niveau van woningontwikkeling. Maar nu de koopwoningenmarkt zich recentelijk heeft gekanteld van een aanbodgerichte markt naar een vraaggerichte markt door verschillende oorzaken, en daardoor de klant het uitgangspunt is geworden en de ontwikkelaar meer moeite moet doen om zijn woningen te verkopen, groeit de interesse naar de mogelijkheden van participatie als marketinginstrument. Echter zijn de partijen die de vastgoedmarkt bedienen niet of nauwelijks bedreven in marketing, en wordt eindgebruikerparticipatie te weinig als commercieel marketinginstrument ingezet.

1.3 ONDERZOEKSDOEL

Het doel van het onderzoek is het vinden van een manier waarop eindgebruikerparticipatie ingezet kan worden als commercieel marketinginstrument bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, om het afhaal- en afzetrisico te verkleinen. Hiermee wordt geprobeerd een antwoord te geven op de structurele verandering van het meer klantgericht ontwikkelen. Nu, maar ook zeker na de crisis, moeten ontwikkelaars hun proces anders inrichten en dit onderzoek heeft als doel om daar een bijdrage aan te leveren.



FIGUUR 1.1 GLOBALE SAMENVATTING VAN DE PROBLEMSCHETS

1.4 ONDERZOEKSKADER

Vanuit persoonlijk perspectief, de toenemende maatschappelijke relevantie en de beperkte tijd, is gekozen om het onderzoek op een aantal punten in te kaderen; binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, woningmarkt, marketing en eindgebruikerparticipatie. Naast deze inkadering heeft ook het perspectief van het onderzoek een beperkende functie. Vanuit het perspectief van de ontwikkelaar zal gekeken worden naar het product; wonen.

1.4.1 BINNENSTEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING

Ten eerste is gekozen om het onderzoek uit te voeren met de focus op binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Na een periode van terugval in de jaren '80 en begin jaren '90, zijn steden onmiskenbaar weer in trek als woongebied en heeft de binnenstedelijke opgave zich uitgebreid tot één van de zwaartepunten van het stedelijke vernieuwingsbeleid (Bouwfonds Ontwikkeling, 2010a en Kleinhans, 2005). Het Rijk stimuleert deze trend met zijn beleidsnota's als de Structuurvisie Randstad 2040. Hierin wordt een opgave gesteld van 500.000 nieuw te bouwen woningen, waarvan 40% binnenstedelijk. Ook de steden en regio's zelf richten zich op de binnenstedelijke opgave. De wens om binnenstedelijk te ontwikkelen kent meerdere beweeggronden. Men wil het landelijk gebied open houden, de verrommeling van het landschap tegengaan en de (auto)mobiliteit verminderen. Compacte steden bieden meer draagvlak voor openbaar vervoer en voorzieningen. Het behouden van de middeninkomens voor de stad is een belangrijke sociaaleconomische doelstelling; middengroepen bieden draagvlak voor voorzieningen, voorkomen polarisering en sociale onrust, en zijn daarmee van cruciaal belang voor de vitaliteit en aantrekkelijkheid van de stad. Ook biedt binnenstedelijk bouwen een kans om verouderde industrie- en bedrijventerreinen, spoorzones en voormalige havengebieden, een nieuwe woon- en werkfunctie te geven. Daarnaast zorgen binnenstedelijke projecten voor het versterken van de ruimtelijke kwaliteit van steden (Bouwfonds Ontwikkeling, 2010a). De kredietcrisis heeft hier ten slotte een schepje bovenop gedaan door als katalysator te werken in het verschuiven van de opgave naar de binnenstedelijke transformatie en herstructurering (Saris en Verhagen, 2010 en Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011a).

Zeker bij binnenstedelijke gemengde projecten heeft men te maken met een veelvoud aan wensen en klantgroepen. De ontwikkelaar van de toekomst moet die belangen zo goed mogelijk weten te verenigen. Bovendien moet daarbij ook rekening gehouden worden met de wens van de toekomstige gebruiker (Buhrs e.a., 2008 en Bakker e.a., 2011).

1.4.2 WONINGMARKT

Uit het voorgaande is al gebleken dat de focus vooral bij de woningmarkt ligt. Hierbij zal de koopsector centraal staan. Deze inperking van de vastgoedmarkt vormt het tweede kader. Al een aantal jaren functioneert de Nederlandse woningmarkt niet effectief. Er is woningnood in veel gebieden met economische groei, huizenprijzen zijn hoog en een groot deel van de bevolking ervaart toegankelijkheids- en betaalbaarheidsproblemen. Boelhouwer en Hoekstra (2009b) wijten deze problemen aan het huidige inconsistente en ineffectieve Nederlandse woningbeleid. Deze problemen zijn met de komst van de crisis naar de achtergrond verschoven, maar Boelhouwer en Hoekstra zijn van mening dat woonbeleid hervormingen op de langere termijn onvermijdelijk zijn. De crisis op de woningmarkt brak uit in 2008, als gevolg van de kredietcrisis. Er kwam een einde aan de in de afgelopen decennia bijna 'natuurlijke' prijsstijging van koopwoningen, het aantal transacties van bestaande koopwoningen daalde, en de verkoop van nieuwe koopwoningen liep ver terug (Elsinga e.a., 2011). Volgens Priemus (2010) zijn voorlopig vooral de volgende algemene gevolgen op de woningmarkt te verwachten:

- De residentiële mobiliteit loopt terug: men blijft zitten waar men zit;
- De vraag verschuift van duur naar goedkoop. Daarbij helpt het meer restrictieve beleid van de banken in aanzienlijke mate;
- De vraag verschuift van koop naar huur. De huren in Nederland liggen nog onder het marktevenwicht. Bovendien biedt het huren van een woning de bewoners meer flexibiliteit dan het kopen van een woning. De opbloeiende discussie over de houdbaarheid van de hypotheekrenteaftrek maakt aspirant-verhuizers koopschuw;
- Een verder dalend nieuwbouwvolume en – op termijn – een toenemende schaarste.

Ondanks dat de verkopen tegenvallen, willen consumenten volgens VROM en CBS (2010) wel degelijk een huis kopen: "Mensen willen wel, maar kunnen of durven (nog) niet het huis te kopen dat ze ambiëren. In een crisis periode is dit verschil tussen wensen en ambities groter dan gemiddeld. Plannen en beslissingen worden uitgesteld, en er worden minder woningen verkocht. Dat leidt tot de gesignaleerde stagnatie in de woningverkoop en woningbouw". Maar in dezelfde bron wordt ook gezegd dat er wel gebouwd moet worden. Demografische prognoses maken duidelijk dat er de komende jaren nog heel wat woningen bijgebouwd zullen moeten worden. De vraag zal daarom niet zozeer zijn hoeveel woningen er gebouwd moeten worden, maar welke woningen en waar. Duidelijk is dat regionale en lokale verschillen toenemen. In de Randstad zal de druk op de woningmarkt groot blijven. De consument zal kritischer zijn over kwaliteit, prijs, locatie en bereikbaarheid. Maar volgens VROM en CBS (2010) liggen in de Randstad nog volop kansen om woonkwaliteit toe te voegen. Waar het gaat om de kwaliteit lijkt de consument – ook in tijden van crisis – nog niet af te haken. Sterker nog; de risico's nemen toe in de financieringsbehoefte van deze kwaliteitsvraag. Wil men de kwaliteit overleiden, en de prijzen in de hand houden, dan zullen er nieuwe oplossingen gezocht moeten worden: een grotere betrokkenheid van bewoners, meer efficiëntie, innovatie en concurrentie bij de aanbieders en/of een grotere rol voor duurzaamheidsaspecten.

En ondanks het negatieve sentiment rond de woningmarkt zijn er nog altijd veel gunstige marktomstandigheden. Woningzoekenden kunnen profiteren van lagere prijzen, meer en beter aanbod en een nog steeds relatief lage rente. Volgens Hukker (NVM, 2011a) hoeven consumenten zich lang niet altijd te laten afschrikken door het terughoudende kredietbeleid van banken. "Weliswaar zijn de regels voor hypotheek aangescherpt, maar dat betekent niet dat de markt voor iedereen op slot zit. Sterker, voor flink wat consumenten zijn er juist uitgelezen kansen. De rente is relatief laag, er is een goede onderhandelingspositie, veel keuze en dankzij de Nationale Hypotheek Garantie (NHG) kan er goedkoper en veilig een hypotheek worden afgesloten" (NVM, 2011b). Ook Fiers (2010) ziet kansen tijdens de crisis op de woningmarkt. "Natuurlijk is recessie voor alle betrokkenen heel vervelend. Maar de situatie dwingt ook om creatief na te denken over vernieuwende woonconcepten en over de vraag wat de consument nu écht wil en

waar hij voor valt." Volgens Van Kalmthout (2012a) vormt het ontwerp van de woning een van de belangrijkste marketingvariabelen die een ontwikkelaar tot zijn beschikking heeft

1.4.3 MARKETING

Ten slotte is het brede begrip marketing ingeperkt. Marketing is het leveren van klanttevredenheid op een winstgevende manier. Het doel van marketing is nieuwe klanten aan te trekken door aan hen superieure waarde te beloven, en oude klanten te behouden door hen tevreden te stellen. Marketing begint lang voordat een bedrijf een product heeft, en het is het huiswerk dat moet worden gedaan om behoeften te ontdekken, hun omvang en intensiteit te meten en vast te stellen of deze winstgevende kansen bieden (Kotler en Armstrong, 2009). De kern van marketing is het maken van keuzes. Keuzes in de producten, in de kanalen om potentiële klanten te bedienen en keuzes in de communicatiemiddelen om hen te bereiken (Jobsen, 2010). Hiervoor worden verschillende methoden gebruikt, onder andere demografische analyse, onderzoek naar economische, ecologische, technologische, politieke en culturele trends, het inzetten van communicatiemiddelen, leefstijlonderzoek, branding en eindgebruikerparticipatie (Kotler en Armstrong, 2009, De Ridder, 2010 en Buhrs e.a., 2008). In dit onderzoek ligt de focus op eindgebruikerparticipatie als marketinginstrument.

Dat dit relevant is komt ook naar voren in het artikel van Wollaert (2010) waarin de ontwikkeling van marketing wordt beschreven. Destijds startend in business to consumer-markten (jaren zestig en zeventig), zijn weg vervolgend in business to business-markten (jaren tachtig), vond marketing toepassing in de markt van dienstverlening (jaren negentig). Dat toont een ontwikkeling via het bevorderen van de individuele transactie, naar het ontwikkelen van een relatie met klanten, en vervolgens naar het genereren van maximale klantwaarde vanuit een heldere waardepropositie. Volgens De Ridder (2010) is eindgebruikerparticipatie het instrument waarmee die maximale klantwaarde gegenereerd kan worden. Het huis is immers het belangrijkste duurzame goed in het huishouden en vereist grote betrokkenheid (Koklič en Vida, 2009).

Figuur 1.2 maakt de hele kadering inzichtelijk. Als overkoepelend kader is gekozen voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, met daarin de focus op de woningmarkt. Vanuit dat kader wordt het marketingproces in relatie met de ontwikkeling van woningen belicht, om zo ten slotte uit te komen bij het laatste en belangrijkste kader waarop het onderzoek zich hoofdzakelijk zal richten; eindgebruikerparticipatie. Dit is samengevat in de hierop volgende hoofdvraag.



FIGUUR 1.2 INKADERING ONDERZOEK

De deelvragen zullen in dezelfde volgorde als de kaders behandeld worden. Hierbij moet expliciet worden vermeld dat bovenstaand figuur de volgorde weergeeft waarin het rapport is opgebouwd. Daarentegen heeft het onderzoek juist als doel om de eindgebruiker op de eerste plaats te zetten, om zo, met behulp van de input van de eindgebruiker, uiteindelijk uit te komen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling met een klantgericht woningbouwprogramma.

1.5 ONDERZOEKSVRAGEN

De hoofdvraag is aan het begin van het afstudeertraject geformuleerd. Bij het opstellen is in gedachten gehouden om de hoofdvraag niet té scherp te stellen, zodat het mogelijk bleef om in te spelen op nieuwe inzichten die tijdens het traject naar voren zouden komen. Deze flexibiliteit biedt echter ook gevaren, die zijn ondervangen door het opstellen van enkele deelvragen die

zullen worden geïntroduceerd bij de beschrijving van de onderzoeksmethodieken. Uiteindelijk geeft dit onderzoek antwoord op de volgende hoofdvraag:

Hoe kan een ontwikkelaar eindgebruikerparticipatie inzetten als commercieel marketinginstrument, toegespitst op de ontwikkeling van een klantgericht woningbouwprogramma, bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

1.6 ONDERZOEKSTYPE

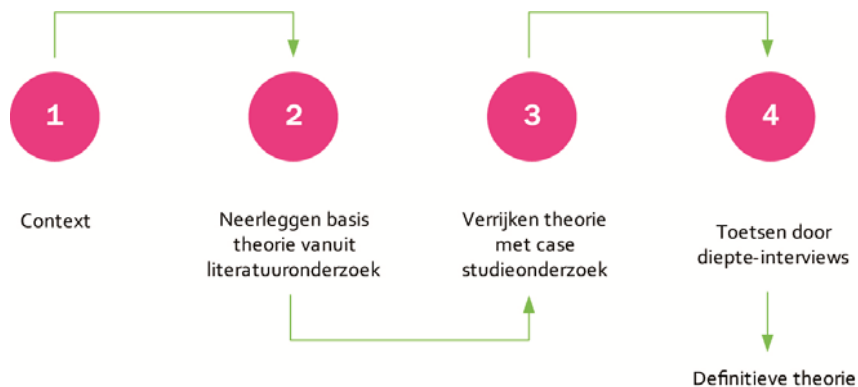
Het eerste stadium van het onderzoek heeft een explorerend karakter. Bij dit type onderzoek gaat het om het ontdekken van verbanden of verschillen tussen kenmerken (Baarda en De Goede, 1999). Dit is gedaan door middel van literatuuronderzoek, waarvan het theoretisch kader het resultaat is. Het theoretisch kader beslaat het grootste deel van het explorerend onderzoek; hierin zijn de onderzoeksonderwerpen beschreven en met elkaar in verband gebracht. Het theoretisch kader vormt de context van het onderzoek en ligt aan de basis van de ontwikkelde theorie. De theorie is vervolgens verrijkt met praktijkinformatie middels empirisch onderzoek, waarvoor de case studiemethodiek is gebruikt. Het tweede deel van het onderzoek heeft een toetsend karakter. Hierbij is de verrijkte theorie getoetst door middel van diepte-interviews met experts. De aanpassingen die hieruit voort zijn gevloeid, zijn meegenomen in de uiteindelijke theorie en bijbehorende conclusies.



FIGUUR 1.3 VERLOOP VAN HET ONDERZOEK

1.7 ONDERZOEKSMETHODIEKEN

Zoals hiervoor beschreven is er gebruik gemaakt van drie onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek, case studieonderzoek en diepte-interviews met experts. Het product van het literatuuronderzoek is het theoretisch kader, wat de context vormt van het onderzoek en aan de basis ligt voor de ontwikkelde theorie. Deze is vervolgens verrijkt met case studieonderzoek en getoetst aan de hand van de diepte-interviews. In deze paragraaf zullen de onderzoeksmethoden en de bijbehorende deelvragen worden behandeld.



FIGUUR 1.4 DE VIER ONDERZOEKSSTAPPEN OM TOT EEN THEORIE VOOR EINDGEBRUIKER-PARTICIPATIE ALS COMMERCEEL MARKETINGINSTRUMENT TE KOMEN

1.7.1 LITERATUURONDERZOEK

In het theoretisch kader zijn, door middel van literatuuronderzoek, de theoretische inzichten en de visies op de vier onderwerpen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, woningmarkt, marketing en eindgebruikerparticipatie samengevat. Hierbij is telkens vanuit het perspectief van de ontwikkelaar gekeken naar het product: wonen. De verschillende inzichten zijn steeds kritisch getoetst, in functie van de probleemstelling. Tevens is op basis van het theoretisch kader de plaatsbepaling van het onderzoek vastgesteld. Op basis van die plaatsbepaling is het theoretisch kader uitgebreid met aanvullend literatuuronderzoek. Op basis van dat theoretisch

kader is de theorie ontwikkeld. Hieronder worden de deelvragen, die door middel van literatuurstudie zijn beantwoord, elk kort toegelicht.

Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Deelvraag 1 - Wat wordt verstaan onder binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Deze eerste vraag dient breed opgevat te worden. Eerst is in meerdere bronnen gekeken wat gebiedsontwikkeling is, en welke plek binnenstedelijke gebiedsontwikkeling daarbij inneemt. Hierbij is uitgegaan van de nieuwe realiteit. Ook is onderzocht welke actoren een rol spelen bij de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, en hoe het proces verloopt. De eerdergenoemde macrotrends zijn verder beschreven en gekoppeld aan de gebiedsontwikkeling.

Deelvraag 2 - Welke rol nemen de ontwikkelaar en de eindgebruikers in bij het proces van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling?

Door de nieuwe realiteit waarin gebiedsontwikkeling zich afspeelt, hebben alle actoren een andere rol en plaats in het ontwikkelingsproces gekregen. Dit onderzoek kijkt vanuit het perspectief van de ontwikkelaar naar de rol van de eindgebruiker in dat proces, en heeft als doel om beide partijen dichter bij elkaar te brengen. Door middel van literatuuronderzoek is gekeken wat de vernieuwde rollen zijn van zowel de ontwikkelaar, als de eindgebruiker, en welke plaats en opstelling zij daarbij moeten innemen.

Woningmarkt

Deelvraag 3 - Hoe ziet het koopproces bij de aankoop van een woning eruit?

Voor het theoretisch kader met betrekking tot de woningmarkt/ woningontwikkeling, is gekeken naar het aankoopproces van de woning. Onderzocht is wat mensen beweegt bij de aankoop van het huis, welke beslissingen zij daarvoor nemen en bij welke stappen men betrokken wil worden.

Marketing

Deelvraag 4 - Wat is marketing?

Het containerbegrip marketing is op basis van meerdere bronnen gedefinieerd en in relatie gebracht met gebiedsontwikkeling.

Deelvraag 5 - Wat is branding?

Ook het begrip branding is beschreven en gerelateerd aan gebiedsontwikkeling. Tevens is onderzocht hoe branding zich verhoudt tot marketing. In verband met zowel marketing als branding, wordt vaak gesproken over leefstijlen. Aan dit onderwerp is een aparte paragraaf gewijd.

Deelvraag 6 - Wat kan er geleerd worden van productmarketing?

Deze deelvraag heeft als doel om te kijken welke lessen geleerd kunnen worden uit de toepassing van marketing, en de daaraan gerelateerde eindgebruikerparticipatie, in de ontwikkeling van snelle consumptiegoederen. Hieraan voorafgaand is de bredere context van productinnovatie, waar productmarketing deel van uitmaakt, bestudeerd, om te kijken welke innovatiestrategieën, en de daaraan gekoppelde marketingstrategieën er gebruikt worden in de productontwikkeling. Deze deelvraag heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de theorie.

Deelvraag 7 - Hoe verloopt het marketingproces?

Op basis van literatuuronderzoek is onderzocht hoe het marketingproces verloopt, hoe dit vertaald kan worden naar gebiedsontwikkeling, en hoe dit vervolgens kan worden ingepast in het gebiedsontwikkelingsproces.

Eindgebruikerparticipatie

Deelvraag 8 - Wat is eindgebruikerparticipatie?

Door middel van literatuur is de ontwikkeling en de betekenis van het begrip eindgebruikerparticipatie beschreven.

Deelvraag 9 - Wat zijn de motieven van eindgebruikerparticipatie?

Ten eerste is vanuit het perspectief van de ontwikkelaar gekeken naar de voordelen van eindgebruikerparticipatie. Hierbij gaat het niet zozeer om de sociale belangen, maar meer over de voordelen op het commerciële vlak. Ten tweede is ook het perspectief van de eindgebruiker belicht door te kijken naar zijn motieven om te participeren.

Deelvraag 10 - Welke gradaties van eindgebruikerparticipatie zijn te onderscheiden?

Op basis van literatuuronderzoek is gekeken welke vormen van eindgebruikerparticipatie in de realiteit gebruikt worden, en hoe deze variëren in mate van zeggenschap voor de particulier. Daarnaast is onderzocht hoe deze verschillende vormen kunnen worden vertaald in het ontwikkelingsproces; waar in het proces komt welke vorm voor. Op basis van deze deelvraag is de plaatsbepaling van het onderzoek vastgesteld door na te gaan welke ontwikkelingsvorm(en) het meest aansluiten op de focus van dit onderzoek. Bij de volgende deelvragen vormt die focus een verdere afbakening.

Deelvraag 11 - Welke middelen zijn geschikt voor eindgebruikerparticipatie?

In de literatuur is veel geschreven over middelen met betrekking tot burger- en bewonersparticipatie. Onderzocht is welke van deze middelen geschikt zijn voor eindgebruikerparticipatie in de vorm zoals onderzocht bij deelvraag 10, en waar in het proces zij voorkomen. Deze deelvraag is versterkt met praktijkinformatie in het empirisch deel van het onderzoek.

Deelvraag 12 - Welke strategieën met betrekking tot eindgebruikerparticipatie zijn te onderscheiden?

Voor de gekozen ontwikkelingsvorm bij deelvraag 10 is gekeken welke strategieën daarvoor toegepast kunnen worden. Hierbij heeft deelvraag 6 als belangrijk uitgangspunt gediend.

1.7.2 CASE STUDIEONDERZOEK

Het case studieonderzoek maakt deel uit van het empirisch onderzoek, en is gebruikt om de theorie uit te breiden en waar nodig aan te passen. Bij een case studie gaat het om de bestudering van een bepaald sociaal verschijnsel door middel van het kiezen van één of enkele voorbeelden, die voor een bepaalde periode bestudeerd worden in hun natuurlijke omgeving, waarvoor verschillende databronnen gebruikt worden (Swanborn, 2008). De keuze om case studies te gebruiken is in het bijzonder gebaseerd op een negatieve overweging, namelijk dat de aspecten van eindgebruikerparticipatie onvoldoende helder zijn. Swanborn legt uit dat 'we' bij deze beweegreden niet in staat zijn om aan te geven welke eigenschappen van de context relevant zijn. In het onderzoeksontwerp is de keuze gemaakt om meerdere case studies te gebruiken, mede omdat eindgebruikerparticipatie een variëteit aan mogelijkheden kent (ondanks de gemaakte afbakeningen). Vandaar ook dat gekozen is voor maximalisering van variantie op onafhankelijke variabelen. Met best practices, die duidelijk verschillen van elkaar, kan de reikwijdte en de gevoeligheid van de theorie onderzocht worden (Swanborn, 2008). Voor een vergelijking van, en het trekken van conclusies uit de case studies, is na de individuele casebeschrijvingen een cross case analyse toegepast. Bij de concrete behandeling van de case studies in dit verslag wordt verder ingegaan op de selectie van geschikte projecten. De informatie voor de case studies is zowel gehaald uit desk research, als interviews met relevante betrokkenen. Deze interviews zijn opgenomen en uitgeschreven, zodat het mogelijk was om kernstukken of –woorden uit het verhaal te halen en in het verslag te gebruiken (kwalitatieve data-analyse). Het aantal interviews en de aan te schrijven personen is afhankelijk van de case. Bij het case studieonderzoek staan de volgende deelvragen centraal:

Deelvraag 13 - Welke rol speelt marketing in elk van de strategieën?

Bij deze deelvraag is gekeken welke plaats marketing bij elk van de strategieën inneemt.

Deelvraag 14 - Hoe zijn de strategieën, de doelgroepen en de middelen met elkaar te combineren?

Er is onderzocht of en hoe de gevonden strategieën (deelvraag 12), doelgroepen (de leefstijlen die zijn onderzocht onder deelvraag 5) en middelen (deelvraag 11) met elkaar in verband kunnen worden gebracht.

Deelvraag 15 - Onder welke voorwaarden kunnen de strategieën worden toegepast?

Voor elk van de strategieën is gekeken onder welke omstandigheden en in welke hoedanigheid ze toegepast moeten worden.

Deelvraag 16 - Hoe kunnen voorgaande deelvragen vertaald worden in een schema?

De deelvragen 13 tot en met 16 zijn met elkaar in verband gebracht en samengevat in een overzichtelijk schema. Dit schema met toepassingsvoorwaarden vormt, tezamen met de beschrijvende kenmerken van de strategieën, de theorie.

1.7.3 DIEPTE-INTERVIEWS MET EXPERTS

In deze fase wordt op zoek gegaan naar overeenstemming over en/ of suggesties voor verbetering van de ontwikkelde theorie. De toetsing van de relevantie en toepasbaarheid binnen de gestelde kaders vindt plaats door middel van diepte-interviews met experts. De aanpassingen die hieruit voortvloeien worden vertaald naar de uiteindelijke theorie met bijbehorend schema, waarmee antwoord wordt gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. Bij dit laatste onderzoeksdeel staat de volgende deelvraag centraal:

Deelvraag 17 - Welke lessen kunnen uit de praktijk (interviews) worden getrokken met betrekking tot het schema en welke aanpassingen vloeien hieruit voort?

1.8 ONDERZOEKSRELEVANTIE

1.8.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Qua wetenschappelijke relevantie wordt met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan bestaand onderzoek over de rol van publieke, private en particuliere partijen in de context van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. De betrokkenheid van de particulier in een vroeg stadium heeft invloed op de werkwijze van de private partijen en op het proces waarin de gebiedsontwikkeling tot stand komt. Dit onderzoek heeft als doel om te kijken hoe de private marktpartijen hun proces moeten inrichten, om te beantwoorden aan de nieuwe realiteit waarin gebiedsontwikkeling zich afspeelt. Deze wetenschappelijke relevantie sluit aan op de centrale onderzoeksvraag van de afdeling Real Estate & Housing om de strategische vormgeving, inrichting en besturing van bouw- en vastgoedprocessen te verbeteren. Daarnaast komt de focus van het onderzoek overeen met de inhoudelijke focus van de leerstoel Gebiedsontwikkeling; duurzame stedelijke gebiedsontwikkeling en (markt)kwaliteit.

1.8.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De maatschappelijke relevantie is evident. Doordat marktpartijen door de veranderde realiteit meer moeite moeten doen om hun woningen te verkopen, groeit de interesse naar de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie als marketinginstrument. Tevens kan eindgebruikerparticipatie antwoord geven op de vraag naar keuzevrijheid. Keuzevrijheid met betrekking tot de woning zelf, maar zeker ook wat de totstandkoming van de woning; het proces, betreft.

1.9 Afstudeerorganisatie

1.9.1 WETENSCHAPSGBIEDEN EN MENTOREN

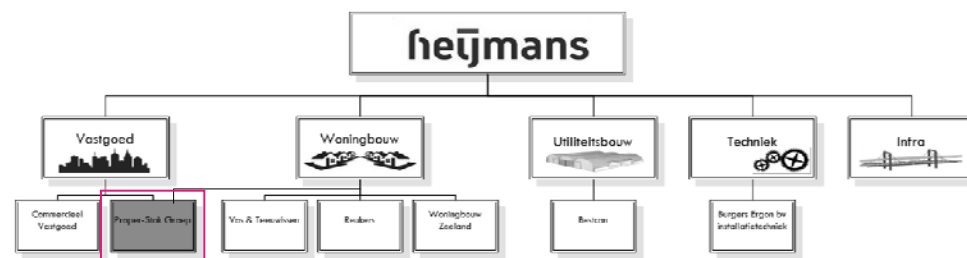
Het onderzoek is gerelateerd aan de praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (GO/UAD) en sluit aan bij de volgende wetenschapsgebieden: procesmanagement, stedelijke vernieuwing, huisvesting, marketing en eindgebruikerparticipatie. Vanuit die wetenschapsgebieden is gekozen

voor Agnes Franzen als hoofdmentor. Zij is programmamanager van de praktijkstoel Gebiedsontwikkeling, en is gespecialiseerd in zowel procesmanagement, als stedelijke vernieuwing. Het tweede mentorschap wordt vervuld door Kees van der Flier van de sectie Housing. Hij geeft onderwijs en doet onderzoek op het gebied van de Volkshuisvesting, het Woningbeheer en het Gebiedsgericht Beheer.

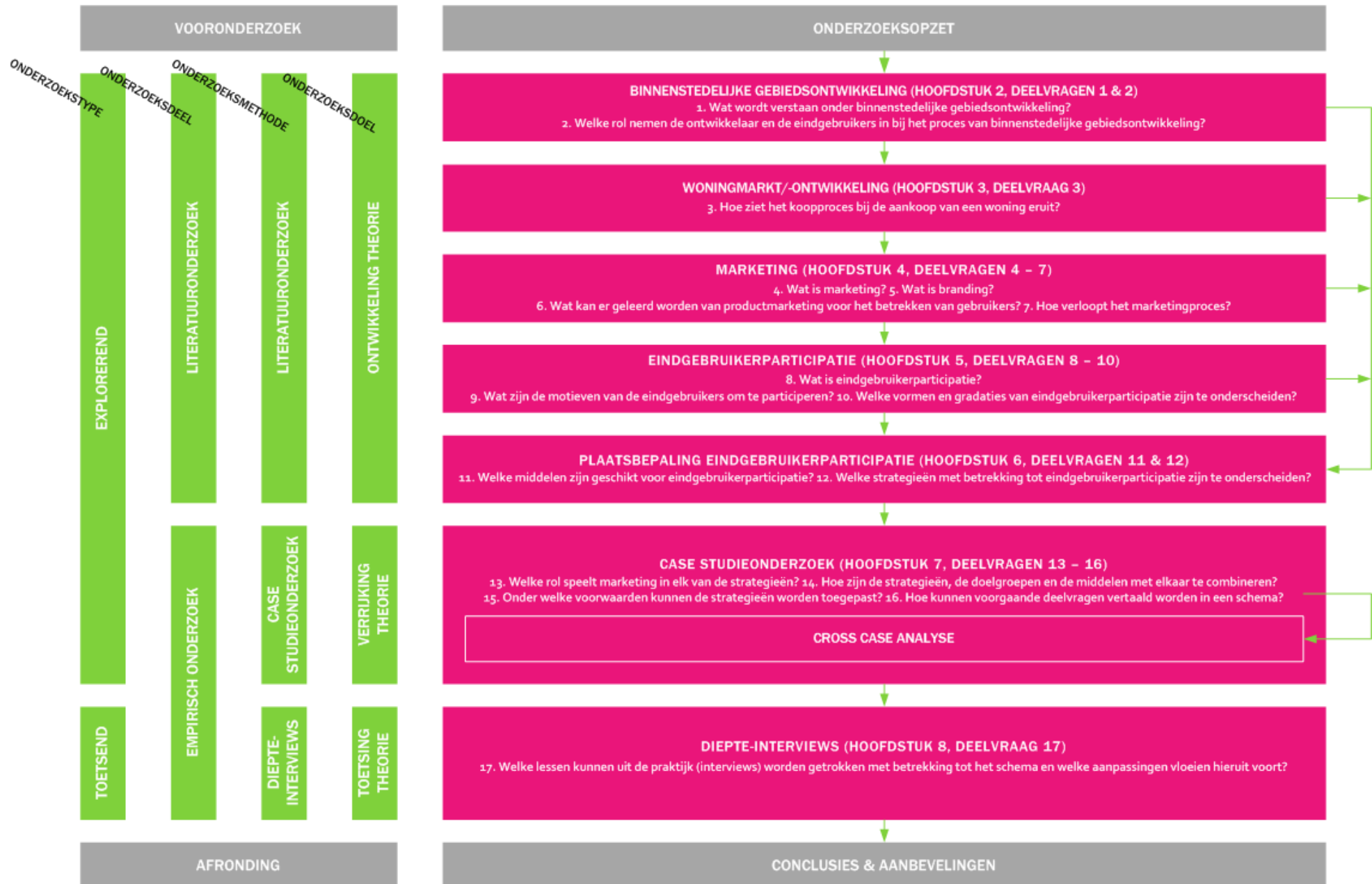
1.9.2 Afstudeerbedrijf

Het onderzoek is mede uitgevoerd voor commercieel gebiedsontwikkelaar Proper-Stok met directeur Rob van Kalmthout als praktijkbegeleider. Proper-Stok is een dochteronderneming van de sector Vastgoed en Woningbouw van Heijmans N.V. en opereert zelfstandig onder eigen naam en identiteit in de markt. Proper-Stok staat bekend als een toonaangevende projectontwikkelaar in Nederland, gericht op de ontwikkeling van bijzondere en duurzame woon- en werkgebieden. Naast woningbouw houdt zij zich ook actief bezig met het ontwikkelen van winkels, kantoren en complete inrichtingsplannen (www.heijmans.nl).

Proper-Stok noemt zichzelf de expert in Nederland als het gaat om binnenstedelijke herstructurering en gebiedsontwikkeling. Enkele van hun projecten zijn Katendrecht Rotterdam, Parkstad/ Afrikaanderwijk Rotterdam, Nieuw Crooswijk Rotterdam, Chassé Park Breda en Meer en Oever Amsterdam (www.proper-stok.nl).



FIGUUR 1.5 ORGANOGRAAM HEIJMANS



FIGUUR 1.6 ONDERZOEKSONTWERP

1.10 LEESWIJZER

In het onderzoeksontwerp is beschreven dat het rapport een duidelijke opbouw kent. De deelvragen zijn gebaseerd op de verschillende kaders die de onderzoeksdomeinen van het onderzoek vormen; binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, woningontwikkeling, marketing en eindgebruikerparticipatie. Het literatuuronderzoek naar deze vier onderzoeksdomeinen vormt, tezamen met de plaatsbepaling van het onderzoek, het theoretisch kader welke in het tweede deel van dit rapport wordt beschreven. Het derde deel van het onderzoek wordt gevormd door het empirisch onderzoek, waarin de theorie verrijkt wordt middels case studieonderzoek, en getoetst wordt aan de hand van diepte-interviews met experts. Het rapport eindigt met het vierde blok, waarin de conclusies en aanbevelingen zullen worden gegeven.



FIGUUR 1.7 LEESWIJZER

II. THEORETISCH KADER

2 GEBIEDSONTWIKKELING IN EEN ANDERE REALITEIT

2.1 INLEIDING

De crisis raakt de gebiedsontwikkeling, de vastgoedsector en de gemeentelijke grondbedrijven hard. In veel projecten stagneert de voortgang en staat de samenwerking tussen publiek en privaat onder druk. De oorzaken zijn divers: vraaguitval, doorlopende rentekosten, lastiger financiering, risicoreductie en discussies over de waarde van gronden, enzovoorts. Door inkrimping van de sector is inmiddels veel capaciteit, kennis en kunde uitgestroomd en het einde lijkt nog niet in zicht. Naast deze conjuncturele ontwikkelingen is er ook sprake van enkele structurele veranderingen, zoals het nieuwe regime waarbinnen de woningcorporaties – vanouds partijen die veel konden investeren – moeten opereren. Maar ook met een verschuiving in opgaven naar herstructurering en transformatie van bestaande gebieden (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011a). Ging het een aantal jaren geleden nog over thema's als intensief ruimtegebruik en ondergronds bouwen, anno 2011 staat de stedelijke gebiedsontwikkeling bovenaan op de agenda. Aan publieke zijde heeft de rijksoverheid aangegeven dat 40 procent van de bouwproductie tussen 2010 en 2020 in het bestaande stedelijke gebied moet plaatsvinden (Bouwfonds Ontwikkeling, 2011a). Ook de steden en regio's zelf richten zich op de stedelijke opgave (Gemeente Utrecht, 2009). De problemen die zich voor doen bij gebiedsontwikkelingsprojecten zijn toegelicht in het kader.

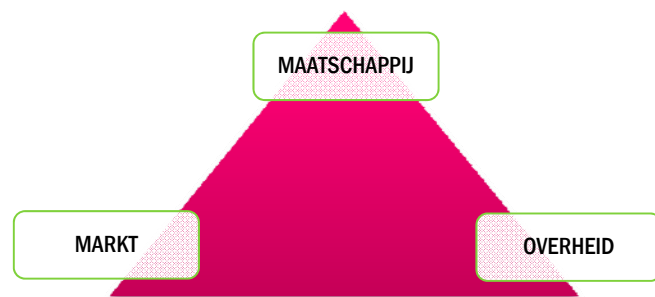
2.2 GEBIEDSONTWIKKELING

Gebiedsontwikkeling is een containerbegrip voor grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen in het landelijk en stedelijk gebied. Voorbeelden zijn: herstructurering van woonwijken, herontwikkeling van centrum- en winkelgebieden, aanleg van groen, water en recreatie, aanleg van

Problemen gebiedsontwikkeling

- Marktpartijen hebben te maken met lagere afzetprijzen en een lager afzettempo. Daardoor hebben ze grote moeite hun investeringen terug te verdienen;
- De crisis zorgt voor financiële risico's in de bouwgrondexploitaties bij grondbedrijven van gemeenten;
- De resultaten van de grondexploitaties zijn verslechterd en de reserves van grondbedrijven zijn aanzienlijk afgenomen. Als gevolg hiervan komen dikwijls de totale gemeentelijke financiën onder druk te staan;
- Marktpartijen en gemeenten verliezen rente op overtallige grondposities en moeten daarop afschrijven;
- Zowel voor de publieke als private kant is de financiering van forse voorinvesteringen lastig geworden. Financiers stellen strengere eisen en eisen een groter aandeel eigen vermogen. Gemeenten zijn daarnaast vaak niet meer bereid of in staat gemeentegaranties af te geven, waardoor financiering moeilijker kan worden aangetrokken;
- Er is in de woningmarkt sprake van aanhoudende vraaguitval vanuit particulieren. Veel particulieren vinden de onzekerheid over de toekomst te groot om tot de aankoop van een (andere) woning over te gaan. Doorstromers stellen hun verhuisbeslissing uit omdat ze bang zijn de huidige woning niet kwijt te raken. Doorstromers en starters kampen daarnaast met onzekerheid over de toekomstige prijsontwikkeling van de woningmarkt en onzekerheid over de eigen inkomenspositie. Daarbovenop hebben doorstromers en starters sinds kort te maken met strengere inkomens- en aflossingseisen bij hypotheekverstrekking, terwijl de corporaties gebonden zijn aan strenge toewijzingsregels (90% moet naar de doelgroep met een maximaal inkomen van € 33.000,-);
- De wijze van ontwikkelen was te lang aanbodgericht, dit geldt zowel voor de woningontwerpen, het ontwikkelingstempo als voor de gekozen locaties. Door de aanhoudende vraaguitval is inmiddels sprake van een sterke vragersmarkt waarin de eisen en wensen van de consument/eindgebruiker centraal staan.

woonwijken en bedrijventerreinen in uitleggebieden en aanpassingen en uitbreidingen van infrastructuur (Wolting, 2008). Naast deze concrete definitiebeschrijving legt het ministerie van VROM (2010) vooral de nadruk op het samenwerken tussen partijen bij de gebiedsontwikkeling, en maakt zij een onderscheid naar drie categorieën: overheid, markt en maatschappij, die samen de zogenoemde 'democratische driehoek' vormen (Reverda, 2005). "Gebiedsontwikkeling gaat over een meervoudige ('complexe') opgave waar meerdere partners noodzakelijk bij betrokken moeten worden. Het is een werkwijze waarbij in een afgebakend gebied verschillende functies aan verandering toe zijn en waar planning, én met name uitvoering door samenwerking van overheid, markt en samenleving tot stand wordt gebracht" (VROM 2010).



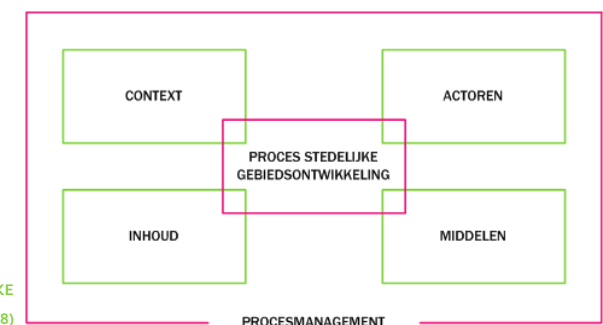
FIGUUR 2.1 DE DEMOCRATISCHE DRIEHOEK (REVERDA, 2005)

Volgens De Zeeuw (2007) is gebiedsontwikkeling de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied. Met de 'kunst van het verbinden' wekt De Zeeuw de indruk dat werken aan een gebiedsontwikkeling vooral een kwestie van gevoel of talent is. Dit hangt samen met de gevolgen van de complexiteit, waar uitgestippelde routes moeilijk zijn te hanteren, en improvisatie en een vooruitziende blik nodig zijn om een gebiedsontwikkeling op de rails te houden (Beenders, 2011). Van Rooy e.a. (2006) ten slotte schrijven dat de praktijk van een afzonderlijk project geen gesloten systeem vormt, maar onder invloed staat van sterke externe krachten die zich vaak voor een lange termijn uitstrekken. Alle hiervoor beschreven definities gaan uit van de complexiteit die kenmerkend is voor gebiedsontwikkeling. Als aanduiding voor dit complexe karak-

ter wordt vaak de term 'integraal' gebruikt. De twee aspecten integraal en complex zijn onontkoombare elementen van de huidige processen van gebiedsontwikkeling geworden (Bruil e.a., 2004), vooral nu de opgave is verschoven naar de transformatie van bestaande, complexe stedelijke gebieden. De toenemende rol van de gebruikers wordt door Laglas (2011) aangemerkt als tweede bron van de toegenomen complexiteit in de gebouwde omgeving.

2.2.1 STEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING

Bij de stedelijke gebiedsontwikkeling wordt de complexiteit bepaald door de aard en intensiteit van de fysieke verandering, de spanning tussen de gevestigde en toekomstige belangen in het gebied, het groot aantal actoren en het feit dat het bestaande gebied nog een aantal functies moet vervullen tijdens het transformatieproces (Louw en Toorn-Vrijthof, 2002). Deze en andere gerelateerde aspecten in het huidige en toekomstige ontwikkelingsproces vragen om de integrale aanpak die verschillende gebieden van expertise, inzichten en vaardigheden combineert. De aanpak wordt integraal uitgevoerd en ziet de samenhang tussen fysiekrumtelijke, economische en sociaal-culturele aspecten, met oog voor de impact op het stedelijke perspectief (Franzen e.a., 2010). Deze complexiteit aan bestaande context, wenselijke inhoud, betrokken actoren en de benodigde middelen vraagt om een adequaat procesmanagement (Van 't Verlaat, 2008). Procesmanagement heeft betrekking op de activiteit van het sturen in de richting van verwezenlijking, betrokkenheid en steun voor de ontwikkeling of herontwikkeling van een gebied, maar ook op de vraag of een passend besluitvormingsproces dat leidt tot een duurzame gebiedsontwikkeling kan worden bereikt, en zo ja, hoe. Procesmanagement is een vorm van management dat hier een kader voor biedt (Franzen e.a., 2010).



FIGUUR 2.2 SCHEMATISCH OVERZICHT STEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING (VAN 'T VERLAAT, 2008)

Naast de crisis, die hoogstwaarschijnlijk de opgave blijvend heeft verschoven naar de stedelijke opgave (Saris en Verhagen, 2010), kent de stedelijke gebiedsontwikkeling nog meerdere beweeggronden; het landelijke gebied openhouden, de verrommeling van het landschap tegengaan en de (auto)-mobiliteit verminderen. Compacte steden bieden meer draagvlak voor openbaar vervoer en voorzieningen. Het behouden van de middeninkomens voor de stad is een belangrijke sociaaleconomische doelstelling; middengroepen bieden draagvlak voor voorzieningen, voorkomen polarisering en sociale onrust en zijn daarmee van cruciaal belang voor de vitaliteit en aantrekkelijkheid van de stad. Ook biedt binnenstedelijk bouwen een kans om verouderde industrie- en bedrijventerreinen, spoorzones en voormalige havengebieden een nieuwe woon- en werkfunctie te geven. En ten slotte zorgen binnenstedelijke projecten voor het versterken van de ruimtelijke kwaliteit van de steden (Bouwfonds Ontwikkeling, 2010a).

Aangezien stedelijke gebiedsontwikkeling een relatief jong studieobject is, is het theoretisch kader nog volop in ontwikkeling. Het vakgebied heeft veel raakvlakken met stedelijk management. Het essentiële verschil is dat stedelijke gebiedsontwikkeling uitgaat van verschillende territoriale deelgebieden binnen een stedelijke regio, met ieder hun eigen ontwikkeling en functie voor de stad of regio (Van 't Verlaat, 2005). Deze territoriale deelgebieden zijn er in verschillende soorten en maten. Zo kunnen binnen het stedelijk gebied de volgende soorten gebiedsontwikkelingen worden onderscheiden (Prins, 2008):

UITLEGGEBIEDEN



BINNENSTEDELIJKE HERSTRUCTURERINGEN



TRANSFORMATIE GEBIEDEN



Uitleggebieden

De uitleggebieden worden vaak geassocieerd met de VINEX-locaties, waar woningbouw veruit de belangrijkste programmatische pijler is. Maar ook de ontwikkeling van nieuwe werklocaties behoort tot deze categorie.

Binnenstedelijke herstructureringen

Binnenstedelijke herstructureringsgebieden zijn stedelijke gebieden die de laatste tijd veel (beleids)aandacht krijgen. De veertig Vogelaarwijken zijn de bekendste voorbeelden. Door investeringen in de sociale en economische dynamiek van deze wijken, gecombineerd met soms grootschalige fysieke ingrepen, wordt geprobeerd de neerwaartse spiraal waarin deze gebieden zich bevinden te keren. De aanwezige dominerende functies, wat meestal wonen is, blijven ook dominant na het vernieuwingsproces (De Zeeuw, 2007).

Transformatiegebieden

Transformatiegebieden zijn in onbruik geraakte gebieden in de stad, bijvoorbeeld verouderde bedrijventerreinen of havengebieden. Bij transformatie van deze gebieden treedt functieverandering en verdichting op (De Zeeuw, 2007). De gebieden liggen dikwijls dicht bij de binnenstad, en er bevinden zich vaak cultuurhistorische waardevolle gebouwen of complexen. Daar tegenover staat dat bodemvervuiling en versnipperd eigendom herontwikkeling erg complex kunnen maken. Woningbouw kan een belangrijke opbrengstengenerator zijn in transformatieopgaven. Meestal kennen deze gebieden een hoge programmadruck om de kosten voor bijvoorbeeld sanering of transformatie van cultuurhistorisch waardevolle complexen te financieren. De kosten en daarmee ook het risico bij deze vorm van gebiedsontwikkeling zijn over het algemeen groot (Prins, 2008).

Aangezien bij de laatste vormen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling niet alleen de fysieke, maar ook de sociale structuur wordt aangetast, is participatie hierbij het meeste interessant.

Daarom is gekozen om deze twee vormen als criteria te hanteren bij de selectie van de case studies. Bij deze vormen is het doel van marketing om de identiteit die er in de basis al is, te versterken (Buhrs e.a., 2008).

2.3 PROCES

Globaal kunnen de volgende fasen bij stedelijke gebiedsontwikkeling worden onderscheiden:



FIGUUR 2.3 FASEN VAN STEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING (VAN 'T VERLAAT, 2008)

Bovenstaand proces is cyclisch van karakter; mocht er tijdens de beheerfase besloten worden om het gebied te herontwikkelen, dan begint het hele proces opnieuw, te beginnen met de initiatieffase (Van 't Verlaat, 2008). In dit algemene gebiedsontwikkelingsproces doorloopt de ontwikkelaar een productontwikkelingsproces, ter ontwikkeling van woningen of ander vastgoed, waarin de volgende fasen worden doorlopen:



FIGUUR 2.4 FASEN VAN PRODUCTONTWIKKELING IN STEDELIJKE GEBIEDSONTWIKKELING (VAN KALMTHOUT, 2012A)

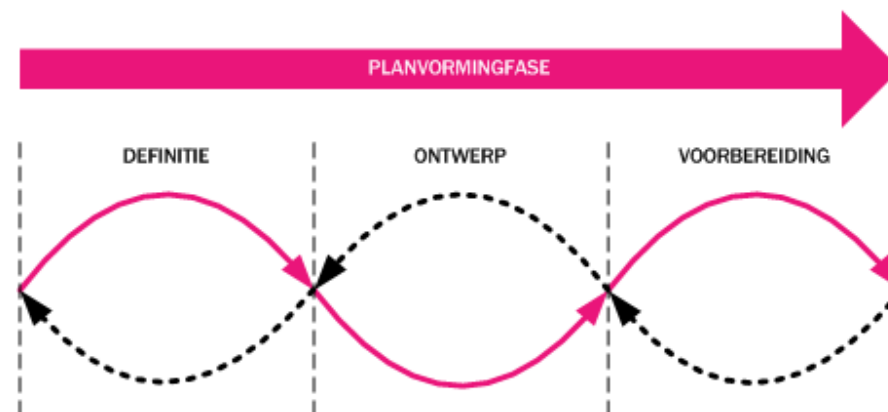
2.3.1 INITIATIEFFASE

In deze eerste fase wordt het initiatief geboren om in een bepaald gebied tot stedelijke gebiedsontwikkeling over te gaan. Dat kan een reactie zijn op problemen of op nieuwe kansen die zich voordoen. In deze fase zal de ambitie van de gebiedsontwikkeling moeten worden vastgesteld. De in de toekomst gewenste positionering van het gebied kan alleen op een realistische

wijze tot stand komen wanneer die op basis van een gedegen contextanalyse is bepaald. Ook zal voor die positionering draagvlak moeten worden gecreëerd bij de partijen die tijdens het proces van belang zijn; het moet een gezamenlijk gedragen ambitie worden. In deze fase bedenkt de ontwikkelaar ideeën voor het te ontwikkelen vastgoed (in de context van dit onderzoek zijn dat woningen) en toetst die ideeën vervolgens aan alle relevant geachte factoren (consumenten, markt, ondernemingsdoelstelling, eventueel een gegeven locatie, wetgeving en technologische ontwikkelingen) (Van Kalmthout, 2012a).

2.3.2 PLANVORMINGFASE

De planvormingfase start nadat de gezamenlijke ambitie is vastgesteld en loopt door tot aan de start van de daadwerkelijke realisatie van dat plan. In deze fase moeten alle sectorale (de afzonderlijke functies zoals wonen en werken) en facetmatige aspecten (fysieke, economische, ecologische, sociale en culturele facetten) zodanig worden geïntegreerd in een goed plan, zodat dit een zo hoog mogelijk ruimtelijke en functionele kwaliteit heeft, en bovendien haalbaar is in termen van beschikbare middelen. Ook moeten er sluitende afspraken worden gemaakt over de realisatie en de verdeling van kosten, risico's en zeggenschap tussen partijen. Dit maakt de planvormingfase de meest intensieve en complexe fase van de gebiedsontwikkeling (Wolting, 2008). De planvormingfase valt uiteen in drie cyclische subfasen (Figuur 2.5). De ontwikkelaar ontwikkelt in deze fase een concept en toetst ook deze aan de eerdergenoemde factoren.



FIGUUR 2.5 FASERINGSCYCLUS HAALBAARHEIDSFASE (WOLTING, 2008)

2.3.3 REALISATIEFASE

In de realisatiefase wordt het in de vorige fase uitgewerkte plan daadwerkelijk gerealiseerd en bepalen vooral bouw- en andere realisatieactiviteiten het beeld. Omdat de doorlooptijd van gebiedsontwikkeling lang is en (markt)omstandigheden veranderen, kan een plan zelden precies zo worden uitgevoerd als het tevoren bedacht was. Kenmerkend voor deze fase is dan ook hoe wordt omgegaan met het spanningsveld tussen de eerder vastgestelde hoofdlijnen van het plan en de noodzaak van flexibiliteit bij de uitwerking. Dit is ook relevant voor de ontwikkelaar, die tijdens deze fase ervoor zorgt dat de woningen worden ontworpen en gebouwd.

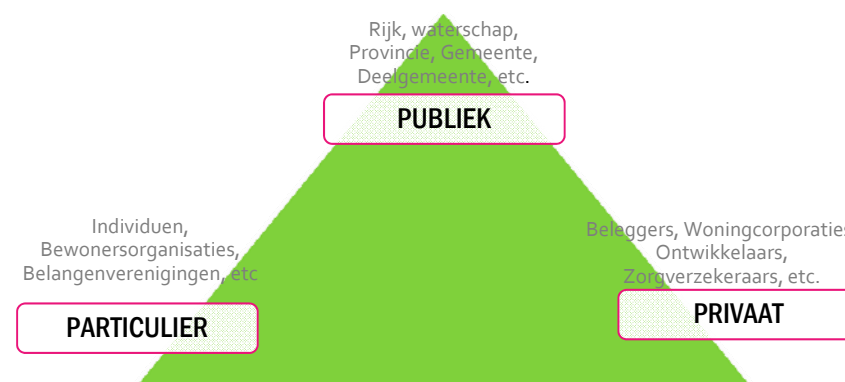
2.3.4 BEHEERFASE

De beheerfase volgt na de realisatie van het gebied. Bij het beheer kan onderscheid worden gemaakt tussen het beheer van het openbaar gebied en van de gebouwen; vastgoedbeheer. Doordat het beheer van gebouwen zich op gebiedsniveau afspeelt, valt het buiten het directe aandachtsveld van gebiedsontwikkeling. Toch kan het soms van invloed zijn. Wel bestaat er een zeer directe relatie met het gebiedsniveau bij het beheer van de openbare ruimte. Meestal ligt die verantwoordelijkheid bij de publieke sector, maar het kan ook aan een private partij overgelaten worden of in een samenwerkingsverband. Er zijn volgens Van 't Verlaat (2008) twee soorten beheer te onderscheiden. Waar de defensieve aanpak zich meer richt op onderhoud, reparatie en herstel van de oorspronkelijke situatie, is beheer bij de offensieve fase een continu proces, gericht op onderhoud en exploitatie, het tijdig signaleren van tekortkomingen en kansen, en het initiëren en sturen van verbeteringen. Bij de offensieve aanpak kan het beheer ook leiden tot een meer ingrijpende vernieuwing van (deel)gebieden; herstructurering. Bij nog meer ingrijpende vernieuwingen is er sprake van herontwikkeling, waarbij het gebiedsontwikkelingsproces opnieuw wordt doorlopen. Een belangrijke kwestie hierbij is wanneer het beste kan worden overgegaan tot herontwikkeling. Vaak is het moeilijk om exacte grenzen aan te geven tussen beheer, herstructurering en herontwikkeling, eerder is er sprake van een glijdende schaal waarbij de verst gaande vormen kunnen worden beschouwd als een proces van stedelijke gebiedsontwikkeling. De ontwikkelaar maakt meestal slechts het begin van de beheerfase mee.

Na de oplevering van de woningen dienen die verkocht te worden: commercialisatie. Een ontwikkelaar kan er ook voor kiezen om het vastgoed wel in eigen beheer te houden, in dat geval doorloopt de ontwikkelaar de gehele beheerfase.

2.4 ACTOREN

Bij stedelijke gebiedsontwikkeling zijn vaak zeer veel actoren betrokken met zeer uiteenlopende belangen en in zeer verschillende rollen. Dit draagt in hoge mate bij tot de complexiteit van de stedelijke gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2008). Met betrekking tot de actoren kan er ten eerste onderscheid worden gemaakt tussen de actoren in de publieke (gemeente, provincie, etc.) en de private sector (projectontwikkelaars, investeerders, etc.). Daarnaast zijn er de burgers en andere belanghebbenden die bij het gebied betrokken zijn (Franzen e.a., 2010). Volgens Franzen e. a. (2010) moet deze laatste actorgroep zeer serieus worden genomen bij gebiedsontwikkeling. In dit onderzoek staan hoofdzakelijk de ontwikkelaar en de particulier (de eindgebruiker) centraal. Omdat andere actoren wel van invloed zijn op de context van zowel ontwikkelaar als eindgebruiker, zullen deze ook kort beschreven worden.



FIGUUR 2.6 DRIEHOEK PUBLIEKE, PRIVATE EN PARTICULIERE ACTOREN (BOONSTRA EN BROUWER, 2008)

2.4.1 PUBLIEKE PARTIJEN

In de eerste plaats is er de gemeente op wiens grondgebied de specifieke gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Vaak zijn meerdere gemeenten betrokken bij gebiedsontwikkeling. Dit gebeurt wanneer de omgeving de grenzen van de gemeente overschrijdt of om risico's te verspreiden (Franzen e.a., 2010). De gemeente is actief betrokken en kan volgens Wolting (2008) verschillende rollen aannemen; die van initiatiefnemer, regisseur, participant risico's, kosten en zeggenschap en die van facilitator. Bij gebiedsontwikkeling is dan ook vaak enige onduidelijkheid over de rol die de gemeente op zich neemt, en welke rol aan de marktpartijen kan worden overgelaten. Er wordt veelal gesproken over de regierol van de overheid, terwijl het volgens De Zeeuw (2007) onduidelijk is wat deze precies inhoudt. Bij publieke partijen is bovendien altijd sprake van een politiek element die per plaats en type opgave kan verschillen (De Zeeuw, 2007). Daarom moet er gedacht worden in termen van belangen die overheidssturing of -borging behoeven. Los van (hiërarchische) sectorale belangen en de onduidelijke regierol van de overheid zijn publieke belangen bij gebiedsontwikkelingen volgens De Zeeuw: het programma op hoofdlijnen, stedenbouwkundige randvoorwaarden, beeldkwaliteit op hoofdlijnen, kwaliteit van openbare ruimte en financiële bijdragen vanuit de grondexploitatie aan openbare voorzieningen.

Naast de gemeente kan ook het Rijk of de Provincie zich als ontwikkelaar of partner manifesteren in gebiedsontwikkeling, dit is mede afhankelijk van de schaalgrootte of belang van de ontwikkeling (Putman, 2010). Bovendien kunnen hogere overheden financieel betrokken worden bij de gebiedsontwikkeling (Franzen e.a., 2010). Er is een duidelijk onderscheid tussen de belangen van de verschillende overheden. Het Rijk heeft het realiseren van ruimtelijke kwaliteit als kerndoelstelling, de provincie heeft haar belangen gelegen in haar intermediairschap en op gemeentelijk niveau is vooral het politiek en maatschappelijk draagvlak van groot belang (Daamen, 2005). Vanuit het perspectief van de ontwikkelaar vormt de overheid een belangrijke partner. Gebiedsontwikkelingen houden vaak een functieverandering dan wel bestemmingsplanwijziging in, en daarvoor is de planologische goedkeuring van de overheid noodzakelijk om tot ontwikkeling en realisatie over te gaan. De bestemming heeft weer een sterke relatie met

de mogelijke waarde van de locatie, en is daarmee bepalend voor de verdien capaciteit van de ontwikkelaar, maar indirect ook voor de overheid (in de vorm van grondwaarde). Daarnaast is de grond veelal in eigendom van de overheid en worden veel elementen van de gebiedsontwikkeling (o.a. infrastructuur en nutsvoorzieningen) vanuit overheidszijde gerealiseerd (Putman, 2010). De overheid is in alle fases van het gebiedsontwikkelingsproces betrokken, zij het vanuit verschillende disciplines. Ook de intensiteit van betrokkenheid kan variëren, afhankelijk van haar positie die kan verschillen van faciliterend, toetsend of risicodragend (De Zeeuw, 2007).

2.4.2 PRIVATE PARTIJEN

Ook in de private sector zijn veel actoren te onderscheiden. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, spelen private projectontwikkelaars bij sommige processen van stedelijke gebiedsontwikkeling een belangrijke rol. Zij brengen voor eigen rekening en risico, projecten voor de markt tot stand. Doorgaans gaat het daarbij om gebouwen en dus om relatief kortlopende financiële risico's. Vaak werken ontwikkelaars samen met andere private partijen (beleggers, corporaties en architecten) en zijn ze veelal gespecialiseerd in een bepaalde sector (Franzen e.a., 2010). Binnen de actoren kan de ontwikkelaar worden beschouwd als een 'spin in het web'. Hij vertegenwoordigt de overgang van plan naar realisatie, en heeft mede daardoor met bijna alle andere actoren te maken. Het belangrijkste doel van de ontwikkelaar is om zo snel mogelijk van planvorming naar afzet en realisatie te komen, en daartussen een zo hoog mogelijke marge te realiseren met zo min mogelijk kapitaalbeslag. De kunst van het goed samenwerken heeft zijn invloed daarop en is daarom cruciaal voor de ontwikkelaar (Putman, 2010). De context waarin de ontwikkelaar opereert kan worden begrepen op micro- en macroniveau. Op microniveau zijn de bedrijfsstrategie en de locatie belangrijk. De bedrijfsstrategie geeft diverse mogelijkheden en beperkingen aan de projectontwikkelaar. De belangrijkste zijn de middelen die het ter beschikking stelt in termen van mensen, geld en tijd. Ook de structuur waarbinnen de projectontwikkelaar werkt, met zijn overleg, kennisdeling en besluitvorming en de productiemethoden waar men voor kiest, zijn hierbij van belang. De locatie of grond is bij de meeste ontwikkelaars van wezenlijk belang voor hun continuïteit: zonder locatie geen woningen. De prak-

tijk leert dat ondernemingen grond daarom vaak als strategisch middel kopen. Beslissingen worden daarin genomen op economische gronden: dat de verwachte grondwaardestijging groter is dan de kapitaal- en winstdoelstellingen die de onderneming heeft. Grond is in vele gevallen ook een schaars goed, aangezien planologische wetgeving de (toekomstige) voorraad vaak beperkt. De locatie vormt ook een van de belangrijkste beslissingscriteria bij een klantkeuze voor een woning. De locatie heeft zijn kwaliteiten en beperkingen. Ten eerste spelen die op het ruimtelijk vlak, ten tweede heeft de locatie een bepaalde reputatie of imago. Ten derde zijn er (dis-)kwaliteiten op het gebied van bereikbaarheid en omliggende voorzieningen.

De context van de onderneming op macroniveau wordt gedreven door een drietal hoofdfactoren. Ten eerste zijn er de marktomstandigheden. Hierin spelen elementen als vraag/ aanbod verhoudingen, opnamecapaciteit, verkooptijd en het gedrag van concurrenten een rol. De tweede factor is de wetgeving. De rol van verschillende overheden bepalen sterk het speelveld van de ontwikkelaar, zeker als het gaat om het woningontwerp. Bestemmingsplannen met daaraan gekoppelde beeldkwaliteitsplannen spelen een rol, net als de positie van welstand als toetsende instantie voor het ontwerp. Daarnaast beïnvloeden het bouwbesluit en duurzaamheidsmaatregelen het ontwerp. Fiscale maatregelen beïnvloeden de marktwerking. Te denken valt in Nederland aan hypotheekrenteaftrek en overdrachtsbelasting voor bestaande woningen. Ten slotte zijn verschillende technologische ontwikkelingen van invloed op het product dat de ontwikkelaar maakt, of het proces dat hij loopt met consumenten. Op dit moment is er veel gaande in duurzaamheidstechnologieën (Van Kalmthout, 2012a).

De economische crisis, de veranderende woningmarkt en de ruimtelijke opgave waarvoor Nederland de komende jaren staat, dwingen tot een heroverweging van de positie, de instelling en de werkwijze van de ontwikkelaar. Deze vernieuwde rol dient ter antwoord op de structurele veranderingen, en is daarom zeer relevant voor het onderzoek. In het kader wordt de vernieuwde rol beschreven.

Vernieuwde rol ontwikkelaars

Door de economische crisis, de veranderende woningmarkt en de ruimtelijke opgave waarvoor Nederland de komende jaren staat, is de rol van de ontwikkelaar onzeker geworden. Het organiseren van een goede afzet wordt belangrijker in het proces, en de focus in de waardeketen zal daarmee naar de achterzijde, naar de eindgebruikers, verschuiven (Putman, 2011). Nu de klant het meer voor het zeggen heeft, wordt het belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken. De nieuwe ontwikkelaar moet zelf de consument verleiden en met nieuwe producten komen. Volgens Van Kralingen (2010) is marktonderzoek daarbij niet genoeg: "Maak van je onderneming een radarstation. Zorg dat je 24 uur per dag, 7 dagen per week verbonden bent met de samenleving. Zodat je weet wat er speelt". Ook met het oog op de verschuivende opgave richting binnensteden, vindt Bosch (2010) dat ontwikkelaars zich meer dan ooit moeten verdiepen in de woonwens van de consument. Bovendien wordt van de ontwikkelaar verwacht dat hij met een visie komt op een aansprekend, authentiek en duurzaam woon- en leefmilieu. Hij wordt verondersteld na te denken over de kwaliteit van zijn product én van het proces (Bouwfonds Ontwikkeling, 2010b). Putman (2011) verwacht hierbij nieuwe samenwerkingsvormen tussen een groter aantal partijen, waarbij nieuwe partijen (ook van buiten de vastgoedwereld) aan zullen sluiten. Deze partijen hebben doorgaans een sterkere relatie met de achterzijde van het proces, zoals eindgebruikers.

Volgens Putman (2011) kan de ontwikkelaar op twee verschillende manieren reageren op de veranderde realiteit. De eerste is binnen de 'Red Ocean' blijven en de aandacht richten op kostenreductie, het verslaan van de concurrent en het uitnutten van bestaande vraag. In deze strategie blijft de ontwikkelaar in gebiedsontwikkeling actief, maar neemt haar invloed in het proces feitelijk af. Maar de ontwikkelaar kan ook een heel andere koers kiezen, de zogenaamde 'Blue Ocean'-strategie. Deze strategie is gericht op het creëren van nieuwe marktruimte(-vraag) en inzet op 'waarde-innovatie'. De eerste strategie is gericht op puur overleven, de tweede is meer gericht op (waarde)groei. De 'Blue Ocean'-strategie is niet het antwoord voor de totale sector; het moet immers een 'Blue Ocean' blijven. Wanneer een ontwikkelaar voor deze strategie kiest, kan zij dat doen door te sturen op productinnovatie (waardecreatie) of procesinnovatie. Dit onderzoek richt zich op de 'Blue Ocean'-strategie, waarbij ontwikkelaars zich meer richten op de achterzijde van het proces (de eindgebruiker), om vanuit dat perspectief tot ontwikkeling te komen in plaats van omgekeerd.

Een andere belangrijke private partij zijn de beleggers. Dit zijn financiële instellingen, die geld investeren voor de lange termijn als een noodzakelijk onderdeel van hun primaire taak; het beheer van de pensioen- of verzekeringsfondsen. Ook zijn beleggers vaak betrokken vanuit hun al bestaande eigendomspositie in een gebied. Ook binnen de categorie van beleggers zijn vele soorten te onderscheiden. Het doel van de investeerders is het verkrijgen van een goed rendement op de lange termijn investeringen (Van 't Verlaat, 2008 en Putman, 2010).

In Nederland spelen de woningcorporaties een belangrijke rol bij de ontwikkeling van een gebied. In de gebiedsontwikkeling kan deze actor op verschillende wijze betrokken raken, zowel door hun reeds ingenomen vastgoedpositie, als beoogd afnemer van het te realiseren vastgoed, of vanuit een intrinsieke wens om in dat gebied bezit te nemen (Putman, 2010). De positie van een woningcorporatie is moeilijk aan te duiden in het veld van publieke, private en particuliere actoren. Zo heeft een woningcorporatie een 'maatschappelijke missie', terwijl de actor ook actief is in de markt en 'zich als zodanig ook bedrijfsmatig dient te gedragen' (Van Dijk e. a., 2002). De afgelopen jaren is de rol van de corporatie enorm veranderd door ander rijksbeleid (van overheidsgestuurde naar marktgestuurde woningbouw) en door maatschappelijke veranderingen. Omdat corporaties sindsdien voor hun eigen financiële middelen moeten zorgen, zijn ze in de praktijk van stedelijke gebiedsontwikkeling private partijen geworden, die zich daarbij steeds meer richten op meer integrale gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2008). Overigens zijn door het vergroten van de afstand tot gemeenten ook de belangen van de woningbouwcorporaties verschoven van puur maatschappelijk naar meer bedrijfsmatig, waarbij continuïteit voorop staat (Daamen, 2005).

Onder de noemer van private partijen behoren tevens de stedenbouwkundigen en de architecten, waarvan het ontwerp een grote impact heeft op de totale gebiedsontwikkeling (Franzen e.a., 2010), de adviseurs, die elk een eigen expertise hebben en niet risicodragend zijn (VROM, 2006) en de bouwondernemingen (Van 't Verlaat, 2008).

2.4.3 PARTICULIERE PARTIJEN

Door de globale opvatting van particulieren als enkel belanghebbende partij bij een gebiedsontwikkeling, is de invulling van de rol van deze groep bij (grootschalige) projecten vooralsnog onderbelicht gebleven in de literatuur. Globaal zijn twee groepen te onderscheiden binnen het particulier domein: de burger en de maatschappelijke organisaties (Beenders, 2011). Tot de laatste groep behoren zowel de lokale organisaties (bewoners-, eigenararen- en winkeliersverenigingen), als landelijke organisaties, waaronder de milieuorganisaties (Van 't Verlaat, 2008).

Het woord (woon)consument is een veelgebruikt woord om de particulier aan te duiden in de Nederlandse woningmarkt. Van Dale (2011) geeft het woord 'afnemer' als uitleg voor het begrip consument. In dit onderzoek wordt de term 'eindgebruiker' gehanteerd. Volgens Putman (2010) zijn eindgebruikers zeer belangrijk in de gebiedsontwikkeling, maar spelen zelden een actieve rol in de eerste fases van initiatief en planvorming. Wel is hier een accentverschil tussen de verschillende typen vastgoed waar te nemen. Zo worden kantoorgebruikers in de afgelopen jaren steeds vaker in de initiatieffase betrokken bij een ontwikkeling. In de woningbouw is dit minder gebruikelijk, en worden de eerste directe contacten met de potentiële klant vaak pas vlak voor realisatie (verkoopfase) gelegd. Omdat zoals gezegd de woningmarkt steeds meer een vragersmarkt wordt, moet er meer klantgericht ontwikkeld worden en moet de eindgebruiker wel degelijk een actieve rol in het proces van gebiedsontwikkeling krijgen (Ritsma, 2010).

Naast de ontwikkelaar krijgt ook de consument een andere rol bij gebiedsontwikkeling. Deze veranderde rol wordt beschreven in het kader op de volgende pagina. De context van het zoekproces van de woonconsument wordt beschreven in het derde hoofdstuk.

Vernieuwde rol consumenten

Volgens Van Kralingen (2010) kan de woningmarkt niet langer om de wensen van de consument heen: “Wonen is een emotionele keuze, meer nog dan de aanschaf van ‘fast consumer goods’ als voeding of kleding. Wonen is gerelateerd aan waarden in het leven. Die waarden moet je als ontwikkelaar zien te achterhalen”.

Aangezien een woning het belangrijkste duurzame goed in een huishouden is, vereist het naast complexe besluitvorming, ook grote betrokkenheid (Koklić en Vida, 2009). Consumenten weten ook steeds beter wat ze willen, en willen graag meedenken (De Haas, 2011). De ervaring leert dat zij ook vaak goed weten waar een woning wel of niet aan moet voldoen. En als ze niet krijgen wat ze willen, gaat de koop niet door of wordt er niet gebouwd. Meer dan voorheen moeten er dus woningen en wijken worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoeften van consumenten en eindgebruikers (Bouwfonds Ontwikkeling, 2009). Daarom is participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van het (nieuw)bouwproject waar de meeste winst te behalen valt. De huidige woonconsument wil namelijk écht kunnen kiezen en is gewend om zelf invulling te geven aan hoe een product eruit ziet en hoe het gebruikt wordt (De Ridder, 2010).

Juist bij de binnenstedelijke opgave is de markt een kritische factor. Consumentenwensen ten aanzien van producttype, veiligheid, bereikbaarheid, parkeergelegenheid en samenstelling van de buurt maken de binnenstedelijke opgave lastig. Bosch (2010) vindt dat ontwikkelaars zich meer dan ooit moeten verdiepen in de woonwens van de consument. “Grondgebonden woningen zijn lang niet altijd mogelijk. Woonwensen van binnenstedelijke bewoners lopen zeer uiteen. Dat vraagt om maatwerk van marktpartijen”. De opgave dient zorgvuldig opgepakt te worden om ontwikkelingsrisico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen (Bouwfonds Ontwikkeling, 2011b).

2.5 TRENDS

Zoals uit het voorgaande is gebleken krijgt de consument een steeds belangrijkere rol bij de ontwikkeling van een gebied. Volgens Bakker e.a. (2011) wordt het succes van project- en gebiedsontwikkeling vanaf nu gemeten aan de mate waarin het in de behoeften van de consument voorziet. Ook volgens Van Kralingen (2010) is het belangrijk om te weten wat er speelt onder consumenten. Hij raadt ontwikkelaars daarom aan om samen te werken met trendwatchers en innovatiespecialisten. Op dit moment moet er volgens Bakker e.a. (2011) rekening gehouden worden met de volgende vijf ‘macrotrends’:

- Consumentenmacht
- Consu-seg-menten
- Kwali-tijd
- Smart & Connected
- Integraal Duurzaam Samenleven

2.5.1 CONSUMENTENMACHT

Consumentenmacht is als het ware de aanleiding voor het klantgericht ontwikkelen. Deze trend wordt gevoed door economische, demografische, technologische, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen. De consument wordt koopkrachtiger en is steeds beter geïnformeerd. Dat komt onder andere door een combinatie van gestegen opleidingsniveau en een steeds transparantere markt. Bovendien is de rechtspositie van burgers beter beschermd. De stijgende consumentenmacht gaat gepaard met verlies aan macht van aanbieders. De vraagzijde is weliswaar niet alleen machtiger en mondiger geworden, maar vaak ook simpelweg minder. Groei als drijfveer voor vastgoedontwikkeling is niet langer vanzelfsprekend. Wil een projectontwikkelaar in een dergelijke context succesvol opereren, dan is het kunnen voldoen aan de behoeften van de klant essentieel. Zeker bij binnenstedelijke gemengde projecten, met een veelvoud aan

wensen en klantgroepen, moet de ontwikkelaar van de toekomst die belangen zo goed mogelijk weten te verenigen. Bovendien moet daarbij ook rekening gehouden worden met de wens van de toekomstige gebruiker. Alleen als alle klantgroepen zich goed bediend voelen, komt projectontwikkeling tot stand. Hoe die ontwikkelingen eruit zien verschilt per project. Dat betekent dat steeds lokaal maatwerk en het inventariseren van klantwensen noodzakelijk is. Wel lijkt op voorhand duidelijk dat de verschuiving van aanbod- naar vraaggerichte ontwikkeling ook een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit betekent, en van het ontwikkelen van een 'product' naar het creëren van waarde. Bij vastgoedontwikkeling wordt deze omslag vaak vertaald in 'de klant betrekken in het proces'. Co-creatie, particulier opdrachtgeverschap en prosument zijn woorden die in dit verband veel genoemd worden. Maar zeker gezien de doorlooptijd zitten niet alle klanten daar op te wachten. Dat geluisterd moet worden naar de klant, betekent niet dat alles moet kunnen. Daar zal men begrip voor hebben als het duidelijk wordt gecommuniceerd.

2.5.2 CONSU-SEG-MENTEN

Het luisteren naar de klant wordt bemoeilijkt door de tweede macrotrend: consumenten. Demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen (verandering van huishoudensamenstelling, vergrijzing en individualisering) hebben geleid tot een veelheid aan doelgroepen, marktsegmenten en 'hokjes', en daardoor is er van de klant niet meer sprake. Hierdoor zal ook het aantal verschillende woningtypes en woonmilieus toenemen. Bouwtechnisch en bestuurlijk planologisch zijn er grenzen aan wat gerealiseerd kan worden, maar als de wens van de consument als uitgangspunt gaat dienen, is het aantal nieuwe producten en locaties vrijwel oneindig; van extreem klein tot extreem groot, van superluxe tot basic en, sterk opkomend, thematisch wonen op basis van leeftijd, etniciteit, beroep, leefstijl of hobby. Afhankelijk van de doelgroep moet het nieuwbouwproces voldoende ruimte bieden voor individuele keuzes. Dat kan heel ver gaan, in vormen van co-creatie, maar kan ook betrekking hebben op optiepakketten. Ook moeten eenmaal gerealiseerde woningen aanpasbaar zijn. Daarnaast neemt ook de vraag naar tijdelijk en gespreid wonen toe.

2.5.3 KWALI-TIJD

Doordat mensen steeds drukker worden, willen ze hun vrije tijd kwalitatief hoogwaardig besteden, elk op hun eigen persoonlijke manier. Ook deze trend heeft het wonen bereikt. Voor vrijwel iedereen is de woning een rustpunt, maar tegelijkertijd vormt de woning ook de basis van waaruit allerlei andere, zelfontplooiende activiteiten worden ondernomen. Die activiteiten moeten dus ook vanuit de woning zijn te bereiken, wat de grote populariteit van het binnenstedelijk wonen verklaart. Tegelijkertijd is er de behoefte aan groen wonen. Ook is het gemiddelde woonoppervlak per bewoner spectaculair gestegen, net als de bouwtechnische kwaliteit van wonen. Maar niet alles wat technisch is, voorziet automatisch in een behoefte. Daaruit blijkt maar weer dat de consument veeleisend is, maar tegelijkertijd ook kritisch.

2.5.4 SMART & CONNECTED

De sociale omstandigheden waaronder gebiedsontwikkeling plaatsvindt zijn drastisch veranderd in de afgelopen decennia (Franzen e.a., 2010). Computers, mobiele telefonie en internet hebben alles 'smart en connected' gemaakt, informatie is één van de belangrijkste 'grondstoffen' van de huidige kenniseconomie (Bakker e.a., 2011). Hierdoor is een soort nieuwe wereld ontstaan met zijn eigen wetten, die niets meer te maken heeft met de oude en veilige wereld van plaatsen en geografie (space of places). Deze nieuwe wereld is voornamelijk georganiseerd rondom stromen (van goederen, mensen en geld) en relatienetwerken (space of flows). Naast die spaces of flows worden spaces of places ontwikkeld, waar de lokale identiteit wordt gehervat. Dit resulteert in een stressratio, die de basis vormt van de veranderingen van het bestaan. Hiervoor moeten nieuwe evenwichten worden gezocht en georganiseerd. Dit creëert nieuwe uitdagingen voor gebiedsontwikkelingsprocessen, waarbij het verstrekken van een identiteit en een positief imago belangrijke marketingissues vormen (Franzen e.a., 2010). Het begrip 'plaats' blijft in deze globaliserende wereld heel belangrijk. Vooral grote steden blijken de knooppunten van de internationale stromen van mensen en goederen, daar ligt de infrastructuur die mensen en informatie met elkaar verbindt. De impact van de trend op het woon-domein betreft in de eerste plaats het 'slimmer' worden van de woning; technische snufjes als

warmtekoude regelaars, intelligente verlichtingssystemen, videofooninstallaties, enzovoort. Toch blijkt ook hier dat wat technisch mogelijk is, niet per se is waar de consument op zit te wachten. Een tweede impact van 'Smart & Connected' is de veranderde relatie tussen thuis en buiten, zo heeft de trend het thuiswerken enorm gestimuleerd, en worden apparaten door het hele huis gebruikt. Een derde uitvloeisel is de globalisering van trends en smaakstijlen in de inrichting van huizen. Smaak en trends zijn veel minder dan vroeger plaatsgebonden.

2.5.5 INTEGRAAL DUURZAAM SAMENLEVEN

In de wereld van vastgoed en ruimtelijke ordening moet duurzaamheid breder worden gezien dan alleen 'groene' gebouwen. Duurzaam vastgoed is ook vastgoed waar op lange termijn nog vraag naar is. Een ander aspect van duurzaamheid betreft 'sociale inclusie'; het niet buitensluiten van bepaalde mensen. Op het gebied van wonen wordt al veel aan duurzaamheid gedaan. Zo worden de energielabels en duurzaamheidkeuren vaak toegepast, en wordt er steeds meer gebouwd met duurzame materialen. Ook de stedelijke opgave heeft zo zijn voordelen als het om duurzaamheid gaat; compactheid reduceert afstanden, verhoogt draagvlak voor collectieve voorzieningen en biedt kansen voor dubbel ruimtegebruik. Tegelijkertijd kan compactheid ook ten koste gaan van licht, lucht en privacy. Hogere dichtheid betekent ook dat verschillende mensen dicht bij elkaar komen te wonen. Hierdoor neemt de vraag naar 'veilig' wonen en het wonen in clusters van woningen voor gelijkgestemden toe. Ook met betrekking tot duurzaamheid is de inspraak van de bevolking in het ontwikkelproces belangrijk. Een proces waarin geen plaats is ingeruimd voor inspraak met omwonenden, zal steeds minder realiseerbaar blijken. Ook in het ontwikkeltraject zelf wordt inspraak van (aspirant)kopers vaak genoemd als bijdragend aan betrokkenheid, en dus als vorm van duurzaam ontwikkelen.

In antwoord op de trends gaat het volgens Von Meding (2011) niet om aanbod- óf vraaggericht bouwen. Het gaat altijd om het aanbod én de vraag. Alleen als het lukt om een woonomgeving te creëren die voortkomt uit de kwaliteit van de locatie en als vanzelf een vraag beantwoordt, kan herstructurering slagen.

2.6 CONCLUSIES

In dit eerste hoofdstuk stond het overkoepelende kader van stedelijke gebiedsontwikkeling centraal. Gebiedsontwikkeling is het containerbegrip voor grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen in het landelijk en stedelijk gebied, echter in dit onderzoek ligt de focus op het laatste. Door de veranderde realiteit, de verschuiving van de opgave naar transformatie en herstructurering van bestaande stedelijke gebieden, en de toenemende rol van de gebruikers, is gebiedsontwikkeling complexer dan ooit. Binnen het stedelijk gebied zijn drie soorten gebiedsontwikkelingen te onderscheiden: uitleggegebieden, binnenstedelijke herstructureringen en transformatiegebieden. Aangezien bij de laatste twee vormen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling niet alleen de fysieke, maar ook de sociale structuur wordt aangetast, is eindgebruikerparticipatie daarbij het meest interessant. In het vervolg van het onderzoek ligt op die twee typen gebiedsontwikkeling de focus, waarbij het doel van de marketing is om de identiteit die er in de basis al is te versterken. In het proces van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, waarin de fases initiatief, planvorming, realisatie en beheer cyclisch worden doorlopen, spelen veel actoren een rol, waarvan de uiteenlopende belangen bijdragen aan de complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling. De actoren kunnen onderverdeeld worden in de publieke, de private en de particuliere partijen, waarbij in dit onderzoek vooral de laatste twee groepen centraal staan. Door de economische crisis, de veranderende woningmarkt en de ruimtelijke opgave waarvoor Nederland de komende jaren staat, verschuift de focus van de ontwikkelaar naar de afzetmarkt. Nu de klant het meer voor het zeggen heeft, wordt het belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken en moet de ontwikkelaar zelf de consument verleiden en met nieuwe producten komen. De consument daarentegen wordt steeds mondiger, weet steeds beter wat hij wil, en wil graag meedenken. Meer dan voorheen moeten er woningen en wijken worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoeften van consumenten en eindgebruikers. Participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van de gebiedsontwikkeling wordt dus erg belangrijk; juist bij de binnenstedelijke opgave is de markt een kritische factor. Door het centraal stellen van de behoeften van de consument wordt het belangrijk om trends in de gaten te houden.

3 WONINGMARKT

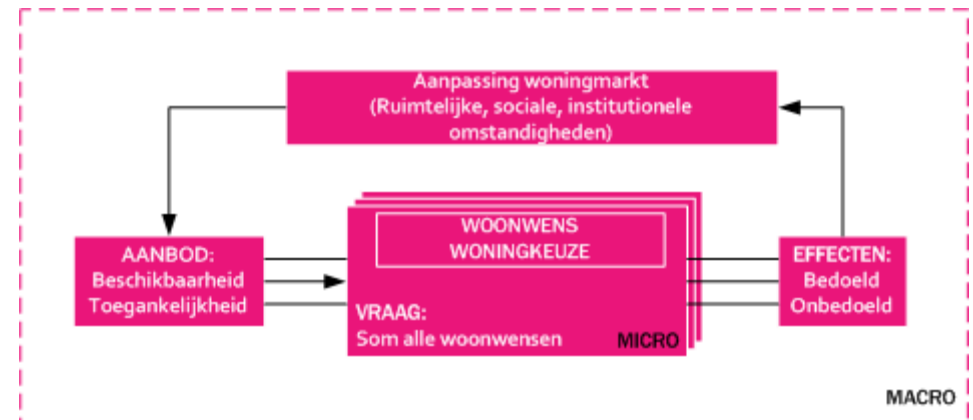
3.1 INLEIDING

De woningmarkt is constant in beweging. De afstemming tussen vraag en aanbod vindt continu plaats. De aanbodzijde van de markt wordt gevormd door de woningvoorraad, waarvan de dynamiek wordt bepaald door nieuwbouw, sloop, samenvoegingen, splitsingen en omzettingen van eigendomsvorm. Achter de vraagzijde van de woningmarkt gaat een wereld schuil van wensen en mogelijkheden van bewoners (CBS en VROM, 2010). In deze dynamische context is het belangrijk om een relatie te leggen tussen de individuele woningkeuze en de woningmarkt, als een systeem waarin vraag en aanbod elkaar vinden. Deze koppeling moet door de ontwikkelaar gecreëerd, en in het besluitvormingsproces van de consument gevonden worden.

3.2 BESLUITVORMINGSPROCES

Volgens Reynolds en Olsen (2001) zijn voor het verkrijgen van inzicht in de besluitvorming van de consument twee stappen nodig. Ten eerste moet het betreffende marketingprobleem worden ingekaderd als een specifieke beslissing van de consument. Hiervoor is informatie nodig over de consument, de beslissingsfocus, de context waarin de keuze plaatsvindt en de keuzealternatieven. Hierbij vormt de context waarin het besluitvormingsproces plaatsvindt een belangrijke factor. Context kan worden begrepen op microniveau (directe context) en macroniveau (indirecte context). Marketeers moeten proberen om de meest krachtige contextuele invloeden op de consument zien te achterhalen en daarop in te spelen. De context waarin het besluitvormingsproces plaatsvindt, is samengevat in Figuur 3.1, waarin duidelijk wordt dat de individuele woningkeuze niet alleen afhankelijk is van het aanbod op de woningmarkt, maar dit aanbod tevens beïnvloedt (Boumeester e.a., 2008).

Volgens dit model is aanbod een macro kenmerk. Onder aanbod wordt de verzameling van vrijkomende woningen in een bepaalde periode, en in een bepaald woningmarktgebied ver-



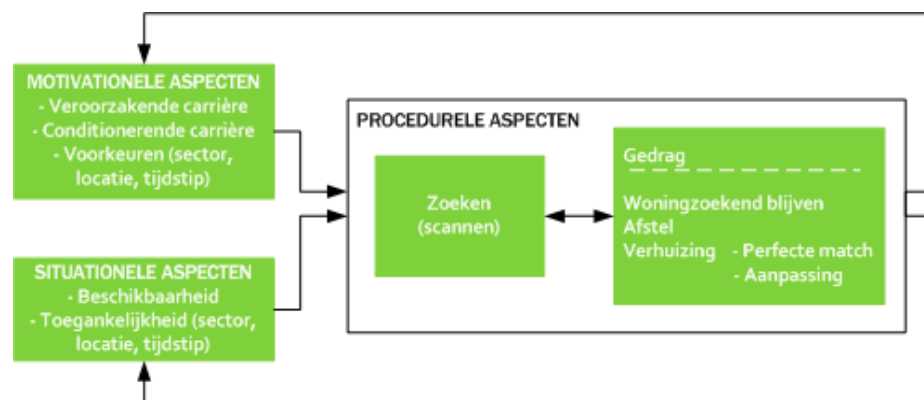
FIGUUR 3.1 RELATIE MICRO-GEDRAG EN MACRO-AANPASSINGEN (GOETGELUK, 1997)

staan. Die vrijkomende woningen moeten beschikbaar en toegankelijk zijn voor de woningzoekende. De beschikbaarheid wordt bepaald door de sectorale (type woonruimte) en ruimtelijke spreiding van het aanbod op een bepaald tijdstip. Met toegankelijkheid wordt, naast de prijs, ook gedoeld op de regelgeving die het een woningzoekende (on)mogelijk maakt om een beschikbare woonruimte te betrekken. Op het microniveau van het individu of het huishouden, moet het aanbod in overeenstemming worden gebracht met de woonwens. Volgens het conceptuele model zal de woningzoekende tijdens het zoeken naar woonruimte, leren wat zowel de mogelijkheden als de beperkingen op de woningmarkt zijn, om zijn woonwens te realiseren. De mogelijkheden en beperkingen ontstaan op micro- en op macroniveau. Op het individuele niveau betreft het de individuele hulpbronnen, zoals het inkomen, en de beperkingen, zoals de bereikbaarheid van de werklocatie of de scholen voor de kinderen. Op het macroniveau stellen de beschikbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod grenzen aan de keuzemogelijkheden (Boumeester e.a., 2008).

Als tweede stap in het verkennen van het besluitvormingsproces is het volgens Reynolds en Olsen (2001) noodzakelijk om na te gaan wat de voornaamste criteria zijn, die de consument gebruikt in de afweging van de alternatieven, en waarom deze factoren zo belangrijk zijn. Priemus (1969) stelde lang geleden al: "Wonen is voortdurend trachten de woonsituatie in overeenstemming te brengen met het aspiratiebeeld, dat bepaald wordt door afweging van de aanwe-

zige praktische mogelijkheden, en voortdurend trachten het aspiratiebeeld in overeenstemming te brengen met het subjectieve ideaalbeeld, dat het resultaat is van de afweging van de aanwezige theoretische mogelijkheden". Uit deze definitie wordt duidelijk dat de criteria van de consument gestoeld zijn op verschillende gronden/ karakters. Het eerste is het procesmatige karakter. De aspiratiebeelden of woonwensen liggen niet vast, maar ontwikkelen zich in het leven van een mens (procedurele aspecten). Het tweede is het doelgerichte karakter van wonen. Daarbij anticiperen mensen op veranderende omstandigheden (motivationale aspecten). Het derde betreft het situationele karakter. Dit heeft betrekking op de beschikbaarheid en toegankelijkheid van woningen op een bepaalde locatie, en op een bepaald tijdstip (situationele aspecten).

De procedurele aspecten hebben betrekking op de afstemming tussen vraag en aanbod op individueel niveau. Aan deze afstemming, of wel het zoekgedrag van woonconsumenten, wordt weinig aandacht besteed in de literatuur. Toch is het deze afstemming waardoor woonwensen worden omgezet in daadwerkelijk verhuisgedrag in het licht van de aanwezige mogelijkheden. De procedurele aspecten kunnen daarom niet los worden gezien van de motivationele (wensen en doelen), en de situationele (beschikbaarheid en toegankelijkheid) aspecten van het woningmarktgedrag:

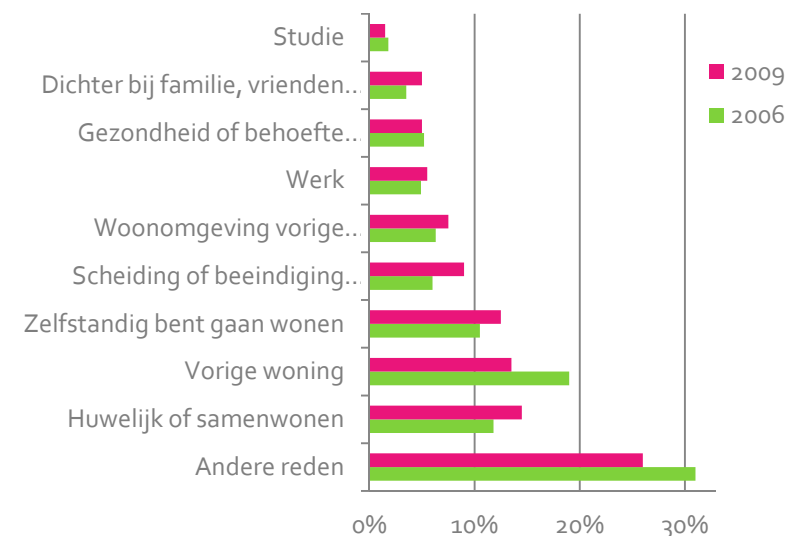


FIGUUR 3.2 MOTIVATIONELE, SITUATIONELE EN PROCEDURELE ASPECTEN VAN HET CONSUMENTENGEDRAG OP DE WONING-MARKT (GOETGELUK, 1997)

Om de afstemming te begrijpen is inzicht nodig in het zoekproces. Het motief is de motor achter ieder zoekproces. Het bepaalt de richting en de intensiteit van het zoeken. Gegeven het verhuismotief en de beschikbare kennis wordt een operationeel doel geformuleerd; de woonwens. Het betekent dat woningzoekenden hun voorkeuren rangschikken naar importantie en criteria bedenken hoe gereageerd moet worden op aanbod. Volgens Boumeester e.a. (2008) is de realiteitswaarde van die wens bij aanvang van het zoekproces vaak nog beperkt. De discrepantie tussen de wens en de werkelijkheid wordt door het zoeken kleiner; de woonwens wordt marktconform.

3.3 MOTIEVEN NIEUWE WONING

Volgens Boumeester en anderen (2008) zijn vooral de motivationele aspecten van grote betekenis voor het begrijpen van het verhuisgedrag. Iedereen heeft zijn eigen redenen om te verhuizen, zoals blijkt uit het woononderzoek van VROM en CBS (2010), zie Figuur 3.3.



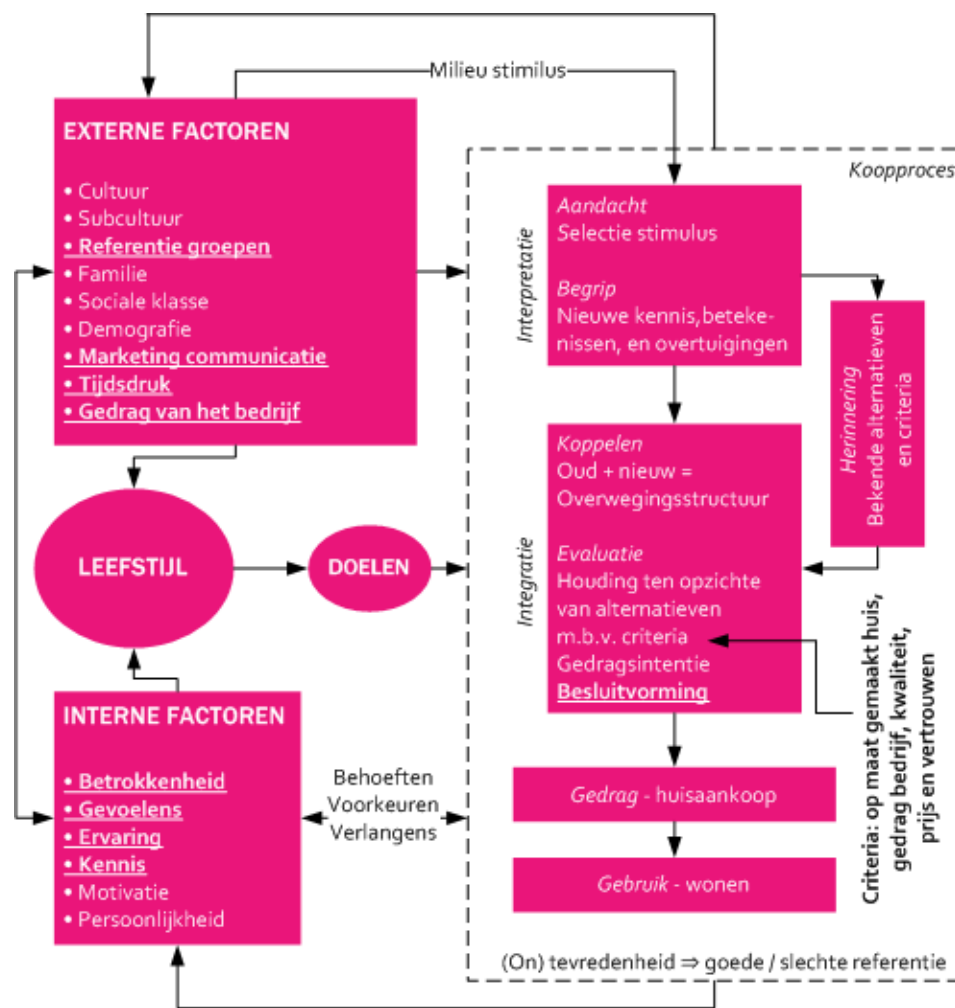
FIGUUR 3.3 BELANGRIJKSTE VERHUISMOTIEVEN VAN MENSEN, 2006 EN 2009 (VROM EN CBS, 2010)

Volgens de onderzoekers is het daarbij belangrijk om onderscheid tussen een geplande en een 'opgelegde' verhuizing te maken. In het eerste geval geven (veranderde) woonwensen of behoeften de doorslag, bijvoorbeeld wanneer de huidige woning door gezinsuitbreiding te klein geworden is, of wanneer de buurt niet meer bevalt. De aanleiding voor een 'opgelegde' verhuizing is vaak een onverwachte gebeurtenis, zoals een echtscheiding, een plotselinge ziekte of een sterfgeval (CBS en VROM, 2010). Boumeester (2004) maakt een onderscheid bij verhuismotieven tussen primaire en secundaire actie. Bij primaire actie is de verhuizing van een huishouden het gevolg van de behoefte om de woonsituatie aan te passen. Meestal komt dit overeen met een vooruitgang in de wooncarrière. Bij secundaire actie verhuist het huishouden 'als direct gevolg van veranderingen in de werksfeer of de persoonlijke sfeer'. Boumeester (2004) geeft als voorbeeld het accepteren van een baan op grote afstand. Het onderscheid tussen de aanpassings-, de opgelegde en de gedwongen verhuizingen laat zien dat een verhuizing niet een doel op zich is, maar een middel om een ander doel te bereiken (Priemus, 1984).

Het belang van een verhuisreden hangt voor een groot deel samen met de levensfase waarin men zich bevindt. Hiervoor kunnen drie leeftijdscategorieën onderscheiden worden. Ten eerste zijn er de jonge, dynamische twintigers en dertigers. Zij verhuizen voornamelijk vanwege samenwonen, gezinsuitbreiding, studie of werk. Hun verhuisafstand is doorgaans groter, vooral bij verhuizingen die vallen onder de twee laatstgenoemde motieven. Veertigers en vijftigers verhuizen hoofdzakelijk vanwege de woning, de woonomgeving of vanwege een (echt)scheiding. Ouderen (vanaf 60 jaar) verhuizen vaak vanwege hun gezondheid. Daarnaast verkiest men vanaf deze leeftijd steeds meer het gemak van een kleinere (en nultreden) woning en het wonen in de nabijheid van familie, vrienden of kennissen (VROM en CBS, 2010). Sanders (2006) denkt dat in de toekomst meer groepen een woon- en leefmilieu zullen zoeken, die past bij hun 'behoeften, aspiraties en leefstijl'. Hij verwacht deze vraagtoename naar meer differentiatie door de eentonige (VINEX-)woningbouw van de afgelopen jaren. Boelhouwer en Hoekstra (2009a) delen de visie van Sanders (2006) en zien een trend van woningconcepten voor gelijkgezinden. Deze visie is gericht op het creëren van een woning naar eigen woningwensen met een lange termijnvisie.

3.4 KOOPPROCES

Het kopen van een huis is op minimaal twee punten een lange termijn beslissing: het is financieel bindend, en het is het soort product dat wordt 'geconsumeerd' voor de lange termijn. Volgens Koklić en Vida (2009) is in het koopproces de eerste belangrijke stap voor de consument het definiëren van de behoeften en doelen die het wil bereiken door de aankoop van het huis. De volgende stap is het verkrijgen van zoveel mogelijk informatie over de verschillende beschikbare alternatieven en criteria. Belangrijk hierbij is dat het zoeken van externe informatie een manier is om kennis te vergroten en de perceptie van risico en onzekerheid te verminderen. Vaak hebben consumenten een zeer beperkte kennis over huizen en het koopproces. Daarom is het verkrijgen van extra kennis uit verschillende bronnen cruciaal. Koklić en Vida stellen verder dat het contact en de relatie met de producent (makelaar of ontwikkelaar) te veel invloed heeft op de besluitvorming van de consument. Volgens hen is een lange termijn visie nodig: beslissingen moeten worden gemaakt op basis van directe vergelijking van de geëvalueerde alternatieven, ten aanzien van eerder gemaakte doelen en behoeften, om de beste match te vinden. Deze afstemming van wens en werkelijkheid kost in de praktijk behoorlijk wat tijd. Voordat een huishouden alle stappen in het koopproces doorlopen heeft (maken van verhuisplannen, woning zoeken, woning kiezen, in ontvangst nemen sleutel, verhuizen), zijn er al snel een aantal maanden verstreken. Voor sommigen duurt het zelfs jaren totdat ze eindelijk naar een andere woning verhuisd zijn (VROM en CBS, 2010). Koklić en Vida hebben een conceptueel model gemaakt van het koopproces (Figuur 3.4). De belangrijkste factoren van dat proces zijn hierin onderstreept. De interne factoren bevatten individuele motivatie, betrokkenheid, persoonlijkheid, gevoelens, houdingen, waarneming, kennis, leren en geheugen. De externe factoren (sociale aspecten) hebben indirect invloed op het koopproces. Uit het model blijkt dat marketing een belangrijke externe factor is, en betrokkenheid een van de belangrijke interne factoren.



FIGUUR 3.4 CONCEPTUEEL MODEL KOOPPROCES (KOKLIĆ EN VIDA 2009)

3.5 BETROKKENHEID WONINGONTWIKKELING

Betrokkenheid, of in dit rapport, participatie genoemd, is volgens Koklić en Vida (2009) een belangrijke factor in het koopproces. De keuze van de particulier om te participeren bij de totstandkoming van de woning is gebaseerd op enkele punten. Ten eerste bieden zeggenschap en keuzevrijheid mogelijkheden om de eigen woonwensen tot uitdrukking te brengen (Dammers e.a., 2007). Daarnaast biedt het transparantie en eventueel ook financiële voordelen. De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij de woningontwikkeling hangt volgens Kwee (2006) af van twee factoren: miskenning en betrokkenheid. Miskenning wordt gedefinieerd als het ontbreken van woningaanbod voor een bepaalde groep consumenten, vanwege hun specifieke eisen of een lage bouwproductie. Wanneer het aspect van miskenning ontbreekt bij de consument, zal hij eerder geneigd zijn om tijdens het proces af te haken, doordat (betere) alternatieven zich aandienen. Betrokkenheid is het tweede aspect, dat een tegenhanger kan vormen voor het ontbreken van miskenning. Een consument kan zich betrokken voelen bij de locatie, een bepaald concept of een specifiek programma van eisen.

Voordat de consument gegronde keuzes voor zijn woning kan maken, zal de bewoner eerst zijn eigen behoeften moeten kennen. Die kunnen elk betrekking hebben op verschillende onderdelen van het ontwikkelingsproces van de woning (SBR, 2008). De zeggenschapsmeter van SEV (www.sev.nl/zeggenschapsmeter) maakt onderscheid tussen de volgende vijf categorieën: de participanten in het bouwproces (1), de woning in hoofdlijnen; het 'casco' (2), interieur en uitrusting (3), techniek en installaties (4) en proces en woonomgeving (5). De mate waarin de woonconsument invloed heeft over elk van deze onderdelen bepaalt uiteindelijk de mate van zeggenschap. Grenzen aan betrokkenheid bij de woningontwikkeling, worden bepaald door regels, budget, techniek, kennis en aanbod (Prins, 2008).

3.6 CONCLUSIES

In de dynamische context van de woningmarkt is het belangrijk om een relatie te leggen tussen de individuele woningkeuze en de woningmarkt, als een systeem waarin vraag en aanbod elkaar vinden. Deze koppeling moet door de ontwikkelaar gecreëerd, en in het besluitvormingsproces van de consument gevonden worden. In het besluitvormingsproces speelt de context een belangrijke factor. Context kan worden begrepen op microniveau (de woonwensen) en macroniveau (de situatie waarin zich de woningmarkt bevindt, bijvoorbeeld de beschikbaarheid en toegankelijkheid van woningen). Marketeers moeten proberen om de meest krachtige contextuele invloeden op de consument zien te achterhalen en daarop in te spelen. In het besluitvormingsproces baseren de consumenten hun beslissingen op procedurele aspecten (het zoekgedrag), de situationele aspecten (de beschikbaarheid en toegankelijkheid van een woning op een bepaalde plek en tijd), en de motivationele aspecten (de motieven, veranderde omstandigheden). Vooral de laatste aspecten zijn van grote betekenis voor het begrijpen van het besluitvormingsproces. Het daadwerkelijk kopen van een huis is op minimaal twee punten een lange termijn beslissing omdat het financieel bindend is, en het een soort product is dat wordt 'geconsumeerd' voor de lange termijn. Met betrekking tot het koopproces is marketing een belangrijke externe factor, en is betrokkenheid een van de belangrijke interne factoren. De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij de woningontwikkeling, hangt af van twee factoren: miskenning (het ontbreken van bepaald woningaanbod), en betrokkenheid bij een bepaald gebied of concept. De consument kan zeggenschap hebben over de participanten in het bouwproces, de woning in hoofdlijnen, interieur en uitrusting, techniek en installaties en proces en woonomgeving. De mate waarin de woonconsument invloed heeft op elk van deze onderdelen bepaalt uiteindelijk de mate van zeggenschap.

4 MARKETING

4.1 INLEIDING

De problemen in het kader van gebiedsontwikkeling, die in het eerste hoofdstuk zijn geschetst, hebben ook hun weerslag op het denken over marketing binnen de vastgoedbranche. Tot ver in de jaren negentig leek het toepassen van marketing in deze branche een contradictio in terminus: 'vastgoed is anders' en 'we zijn geen auto's of pakjes boter' was de gedachte. Jarenlang waren dit argumenten om marketingprincipes niet per se te hoeven doorvoeren. Echter, het uiteindelijke doel van elke organisatie is het creëren van klantwaarde. Op de vastgoedmarkt speelt dit temeer nu die van een verkopersmarkt is veranderd in een kopersmarkt. Versterkt door toenemende concurrentie is een meer geïntegreerde en strategische aanpak op het proces van waardecreatie hierdoor nog meer vereist (Wollaert, 2010). Volgens Harms (2010) kan marketing een effectief instrument zijn bij het zoeken van een nieuw en duurzaam evenwicht van de vastgoedmarkt.

4.2 MARKETING

Marketing moet een integraal deel vormen van het productontwikkelingsproces. Volgens Hultink en Schoormans (2004), is het zelfs niet mogelijk om een productontwikkelingsproces, of in dit geval een gebiedsontwikkelingsproces, goed af te ronden, zonder dat rekening wordt gehouden met een groot aantal marketingaspecten. In de literatuur wordt marketing vaak breed gedefinieerd. Zo omschrijft de schrijver van veel marketingboeken, Kotler (2000), marketing als volgt:

"Marketing is een sociaal en managementproces, waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen."

In de definitie wordt marketing in de eerste plaats gezien als een proces dat zowel een sociaal als een managementgezicht heeft. In de marketing wordt een groot aantal sociale relaties onderhouden. De kwaliteit van deze relatie wordt bepaald door aspecten die ook de kwaliteit van 'echte' sociale relaties bepalen. Zo is het vertrouwen tussen een bedrijf en zijn afnemers een belangrijk aspect. Daarnaast hebben veel van de door de marketing gestuurde processen een managementkarakter. Voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van verkoopprocessen of de keuze van een promotiecampagne. De definitie geeft ook aan dat producten en waarde gecreëerd moeten worden. De waarde van een product komt enerzijds tot uiting in de voordelen die het product de consument biedt. Anderzijds moet het marketingproces ook financiële waarde voor het bedrijf opleveren. Marketing is daarmee volgens Sheth en Uslay (2007) bij uitstek een discipline geworden, waarbij het identificeren van behoeften centraal is komen te staan. Sentel en Van Elst (2008) stellen daarom dat marketing neerkomt op het afstemmen van het aanbod op de vraag. Om de juiste producten en waarde te kunnen creëren, dient een bedrijf daarom een analyse te maken van de behoeften en wensen van een doelgroep. Centraal in de bovenstaande marketingdefinitie worden dan ook terecht de afnemers (individuele en groepen) genoemd en de vervulling van hun behoeften en wensen. Volgens de definitie worden producten en diensten met elkaar uitgewisseld via een ruilproces. Dit betekent in de praktijk meestal dat een product wordt verkocht tegen een bepaalde prijs. Naast dit financiële element spelen allerlei sociale factoren een rol in het ruilproces, zoals het eerder genoemde vertrouwen. Om een goede ruilsituatie te verkrijgen, maakt een bedrijf gebruik van een aantal aspecten, zoals de prijs, de distributie, de promotie en natuurlijk het product. Deze aspecten vormen samen de marketingmix (Kavaratzis, 2008 en Van 't Verlaat, 1997). De focus ligt daarbij voornamelijk op het vermarkten en de promotie van een product.



FIGUUR 4.1 OORSPONKELIJKE FOCUS MARKETING (WESTERHOF, 2011)

Het vakgebied heeft zich door de jaren heen voortdurend ontwikkeld. Tegenwoordig wordt marketing vaak gezien als het overkoepelende vakgebied, waarbij het verbinden van vraag en aanbod in een meer ruime zin centraal staat. Zo geeft Van 't Verlaat (1997) aan dat marketing zich tegenwoordig niet meer beperkt tot het verkopen van producten die al tot stand zijn gekomen, maar dat bij de ontwikkeling van producten al sprake hoort te zijn van marketing.

4.3 BRANDING

Bij deze nieuwe vorm van marketing speelt branding een belangrijke rol. Vaak worden marketing en branding met elkaar verward. In dit onderzoek wordt marketing gezien als het overkoepelende vakgebied van het verbinden van vraag en aanbod in ruime zin, waar branding deel van uit maakt. Zo ziet Kotler (2000) de toevoeging van een merk, een brand, als een marketingtool met de volgende definitie:

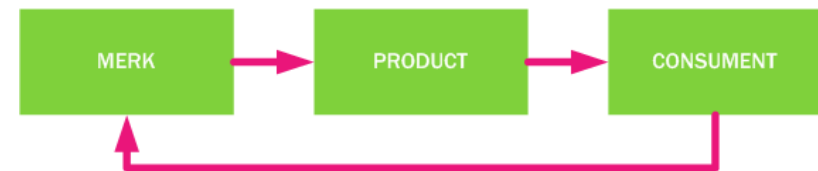
"Een merk is een naam, term, teken, symbool of ontwerp, of een combinatie daarvan, die bedoeld is om de producten of diensten van een verkoper of groep verkopers te identificeren en om ze te onderscheiden van die van concurrenten."

Het merk is dus ooit ontstaan als toevoeging aan een product, om het onderscheid, bescherming, herkenning en meerwaarde te geven (Boer, 2007), bijvoorbeeld door te refereren aan kwaliteit, een gevoel, een prestatie of een maatschappelijk belang. De toevoeging van een merk maakt identificatie mogelijk, met bepaalde achterliggende waarden van het merk.



FIGUUR 4.2 HET MERK ALS TOEVOEGING AAN EEN PRODUCT OM DE CONSUMENT TE OVERTUIGEN (WESTERHOF, 2011)

Het merk is net als het vakgebied branding steeds aan verandering onderhevig geweest (Westerhof, 2011). Branding wordt oorspronkelijk gezien als het proces van het creëren van een merk rondom een bestaand product. Kavaratzis en Ashworth (2005) stellen dat branding meer omvat dan het geven van een naam aan een product, het verzinnen van een pakkende slogan of een logo. Een merk onderscheidt zich tegenwoordig doordat het een bepaalde persoonlijkheid heeft, en opgebouwd is uit een unieke combinatie van functionele attributen en symbolische waarden (Ashworth, 2008 en Kotler, 2000). Daarbij wordt een groeiend belang gehecht aan het product op zich als expressie van het merk.



FIGUUR 4.3 HET PRODUCT ALS EXPRESSIE VAN HET MERK (WESTERHOF, 2011)

Steeds meer belang wordt gehecht aan het laden van een merk en de ervaring van de consument. Branding wordt door Eshuis en Edelenbos (2009) dan ook gezien als een onderdeel van het vakgebied marketing, dat met name tot doel heeft om te voorzien in de emotionele en sociaalpsychologische behoeften van gebruikers. Barlow en Stewart (2004) zetten de gebruiker nog meer centraal door een brand te zien als een metafoor voor een complex patroon van associaties, dat bestaat in het hoofd van individuen, en dus niet in het hoofd van marketeers. Kavaratzis (2008) en Ashworth (2008) benadrukken beide kanten van het brandingproces, en zien branding als een interface, tussen enerzijds, de activiteiten van een organisatie, en anderzijds, de perceptie van de consument. Als gevolg wordt het vakgebied steeds vaker opgedeeld in de begrippen 'internal branding' en 'external branding', waarbij 'internal branding' staat voor het aanpassen van de houding en het gedrag van de organisatie in het verlengde van de gewenste identiteit, en 'external branding' staat voor het benadrukken van de waargemaakte identiteit en toegevoegde waarde (Eshuis en Edelenbos, 2009). Daardoor wordt een merk steeds vaker niet alleen gezien als een marketinginstrument (extern), maar ook als een procesinstrument (intern).

4.4 MARKETING EN BRANDING BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

Marketing speelt ook een rol in het gebiedsontwikkelingsproces, en omvat het brengen van een gebied (waaronder de producten die het biedt) op de markt, en het bereiken van de beoogde doelgroepen. Marketing is nuttig voor alle organisaties met een doelgroep die in de positie is om een keuze te maken. Ook bij gebiedsontwikkeling vinden transacties plaats op basis van vrije keuze, en de aantrekkingskracht van het product is daarom een belangrijk element. Dit geldt ook voor stedelijke gebiedsontwikkelingen en de betrokken actoren. De rol en wensen van de eindgebruikers zijn van cruciaal belang en de eindgebruiker moet worden overgehaald om te komen wonen, werken, winkelen of ontspannen in het gebied. Dit staat bekend als gebiedsmarketing (Franzen e.a., 2010).

Buhrs e.a. (2008) hebben gebiedsmarketing als volgt gedefinieerd (waarbij de term gebruikt wordt als overkoepelende benaming voor de aanpak op diverse niveaus):

“Gebiedsmarketing is het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant, en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied, en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant.”

Zoals ook uit deze omschrijving blijkt, is marketing per definitie een strategie waarbij de klant centraal staat; producten en diensten worden afgestemd op zijn wensen en behoeften. Zoals al eerder benadrukt, is marketing dus niet alleen het vermarkten of verkopen. Het is ook heel nadrukkelijk het product of gebied ontwikkelen met de wensen van de klant in het achterhoofd. Een gebied heeft vele dimensies en opereert op veel gebieden tegelijk. Daarmee heeft het ook meerdere dimensies te ontwikkelen en uit te dragen. Hiervoor zal de markt gesegmenteerd moeten worden, maar tegelijkertijd moet de overkoepelende paraplu gezocht worden. Vaak wordt gebiedsmarketing verward met gebiedspromotie, maar zoals al uit de definitiebeschrij-

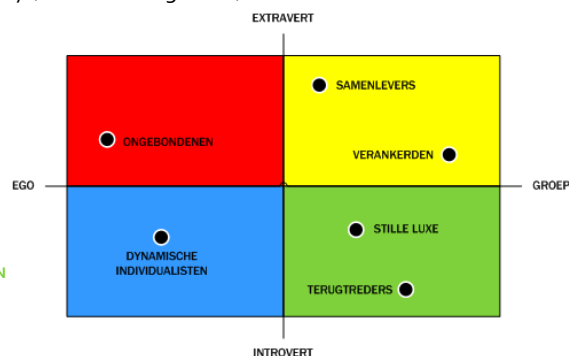
ving is gebleken, is promotie slechts een onderdeel van marketing. Gebiedsmarketing is meer, en bestaat uit het geheel van activiteiten dat er op gericht is, de vraag naar, en het aanbod van de functies wonen, werken, winkelen en recreëren tussen aanbieders (gebieden) en vragers (bewoners, bedrijven en recreanten), te optimaliseren. Productontwikkeling vormt daarbij een essentiële component voor een integrale aanpak van gebiedsmarketing.

In het boek van Buhrs e.a. (2008) wordt gebiedsmarketing als overkoepelende term gebruikt voor het positioneren, branden, ontwikkelen en promoten van gebieden. Onder positioneren wordt verstaan dat de positieve kenmerken van het gebied worden afgezet tegen concurrerende gebieden en doelgroepen. Hoe beter een gebied is gepositioneerd, des te beter het nieuwe programma te branden, te ontwikkelen en vervolgens te communiceren richting bewoners, bedrijven, recreanten of investeerders. Met behulp van branding wordt vervolgens de positionering tot in de essentie beschreven en verfijnd; het gebied wordt omgezet in een brand (Buhrs e.a., 2008). Het doel is om mensen, bedrijven en organisaties aan te trekken tot het gebied met behulp van een bepaald concept voor het gebied, omdat veel huidige projecten (voormalige haven-, industriële en stationsgebieden) niet zijn gevestigd in gebieden waarmee potentiële bewoners, toeristen of recreatieve gebruikers contacten hebben, of misschien alleen in een negatieve context. Daarom wordt een brand ontwikkeld waarmee mensen zich graag willen associëren. Marktonderzoek wordt steeds belangrijker in dit proces. Het is een essentiële basis voor deze aanpak, waar subjectieve criteria (voorkeur van de consumenten) belangrijker zijn dan objectieve criteria (gat in de markt) bij de ontwikkeling van producten, de inzet van middelen en het uiteindelijke succes van het project (Franzen e.a., 2010).

In de mode-industrie draait het allemaal om merken. Hoe zit het met wonen, dat zo nauw verbonden is met locatie, kan dat wel een merkbeleving oproepen bij consumenten? Van Kralingen (2010): “Ik denk het wel. IKEA is ook in de woningbouw gestapt en bouwt een type woning dat heel herkenbaar IKEA is. Zo kun je je ook voorstellen hoe een HEMA-woning eruit zal zien. Zelfs Jan des Bouvrie bouwt woningen die erg ‘Des Bouvrie’ zijn. Heel herkenbaar.”

4.5 LEEFSTIJLEN

Effectieve gebiedsmarketing houdt rekening met verschillen tussen consumenten, en gebruikt inzicht in individuele verwachtingen, behoeften en wensen van de doelgroepen bij productontwikkeling en communicatie. Daarbij is, zoals ook hiervoor uitdrukkelijk is benadrukt, marktonderzoek onmisbaar. Marktonderzoek is erop gericht de woonconsument zo goed mogelijk in kaart te brengen, om voorspellingen te kunnen doen over zijn (woon)wensen. Traditionele methoden voor doelgroepsegmentatie gaan uit van socio-demografische kenmerken (leeftijd, inkomen en geslacht) van consumenten, deze kenmerken zijn belangrijk, maar echter niet toereikend om een volledig beeld te krijgen van wat de (woon)consument beweegt. Tegenwoordig wint daarom het 'zachte', kwalitatieve marktonderzoek, dat plaatsvindt op psychografische kenmerken, terrein. Voor deze vorm van marktonderzoek wordt veelal gebruik gemaakt van leefstijlen om de doelgroepen beter in kaart te brengen (Buhrs e.a., 2008). Pinkster en Van Kempen (2002) definiëren een leefstijl als een consistente set preferenties (attitudes) op leefgebieden, zoals werk, gezin, vrije tijd en wonen. De afgelopen decennia zijn veel methodes ontwikkeld die gebaseerd zijn op de leefstijltheorie. Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het BSR model van SmartAgent, omdat het, naast dat het de meest gebruikte methode voor de woningmarkt is, specifiek rekening houdt met woonbeleving en daarom zeer geschikt is voor gebiedsmarketing (Buhrs e.a., 2008). Het Brand Strategie Research Model (BSR) maakt onderscheid tussen de leefstijlen ongebonden, dynamische individualisten, samenlevers, stille luxe, verankerden en terugtrekkers. Die zes leefstijlen zijn een voorloper van de vier belevingswerelden die The SmartAgent Company op dit moment veelvuldig toepast (Figuur 4.4). De beschrijvingen van de verschillende belevingswerelden zijn gebaseerd op de website van The SmartAgent Company (www.smartagent.nl).



FIGUUR 4.4 LEEFSTIJLEN EN BELEVINGSWERELDEN
BSR MODEL (BUHRS E.A., 2008)

4.5.1 ROOD: VRIJHEID EN FLEXIBILITEIT

Mensen in de 'rode wereld' leiden een druk en actief leven en zijn avontuurlijk ingesteld. Qua karakter zijn ze zelfbewust, een beetje eigenwijs, maar ruimdenkend. Ze gaan graag hun eigen gang en doen dingen vaak net wat anders dan anderen. Vrijheid en flexibiliteit zijn belangrijk, ook in het werk, en ze zijn en blijven graag baas over hun eigen tijd. 'Pluk de dag' is een belangrijk levensmotto. Rode mensen wonen het liefst in een (grote) stad; ook een huurwoning komt zeker in aanmerking. Stedelijk wonen is interessant vanwege de vrijheid, de anonimiteit, maar ook vanwege de vele mogelijkheden die een stad biedt, de continue levendigheid en de mogelijke activiteiten. Het creatieve en eigenzinnige karakter van de rode mensen komt duidelijk tot uitdrukking in hun woonwensen.

4.5.2 BLAUW: AMBITIE EN CONTROLE

Mensen in de 'blauwe wereld' zijn over het algemeen vrij ambitieus en streven een succesvolle carrière na. Dit wordt bereikt door middel van een grote inzet, gebruikmakend van analytische capaciteiten, assertiviteit en intelligentie, maar ook door bedachtzaamheid en het maken van weloverwogen beslissingen. Mensen in de 'blauwe wereld' houden graag de touwtjes in eigen handen en hebben behoefte aan overzicht. Ook houdt men van luxe en mooie dingen: dat men succesvol is in de carrière mag best gezien worden. Blauwe mensen wonen het liefst in een eigen vrijstaande woning, bij voorkeur in een rustige, eventueel landelijke omgeving. De woning dient hoogwaardig te zijn, van hoge kwaliteit, evenals de directe woonomgeving. De burens zijn bij voorkeur 'ons soort mensen'.

4.5.3 GEEL: BETROKKENHEID EN HARMONIE

Mensen in de 'gele wereld' zijn spontaan en vrolijk van karakter. Gezelligheid is erg belangrijk, en men heeft dan ook meestal een uitgebreide vrienden- en kennissenkring, ook in de directe woonomgeving. Ook op het werk zijn de werksfeer en collegialiteit belangrijk. Kortom: mensen in de 'gele wereld' zijn echte groepsmensen. Tevens zijn ze erg betrokken bij anderen, behulp-

zaam en geïnteresseerd. Evenwicht en harmonie zijn erg belangrijk in het leven. Gele mensen wonen het liefst in een gezellige woonwijk waar gezinnen wonen, waar het rustig is, waar niet te veel auto's rondrijden, waar 'groen' is, waar kinderen kunnen spelen, en waar zo af en toe ook eens een praatje kan worden gemaakt met burens en andere buurtbewoners. Ook voorzieningen in de buurt zoals winkels of scholen zijn belangrijk.

4.5.4 GROEN: GEBORGENHEID EN ZEKERHEID

Mensen in de 'groene wereld' zijn overwegend rustig, kalm en serieus van karakter. Ze hechten belang aan hun privacy, en leiden een rustig leven zonder al te veel franje; 'doe maar gewoon, dat is al gek genoeg' zou een levensmotto kunnen zijn. Mensen in de 'groene wereld' zijn loyale en harde werkers. Men heeft een hechte groep van familie en vrienden om zich heen, waar men warme, intensieve contacten mee heeft. Geborgenheid en zekerheid zijn belangrijke waarden in het leven, maar ook 'ouderwetse' gezelligheid. Mede daarom houdt men niet zo van veranderingen. Groene mensen wonen het liefst in een huis met een tuin(tje), in een gewone, gezellige woonwijk, waar de mensen een beetje op elkaar letten, bij voorkeur in de buurt van familie en vrienden. Er wonen niet alleen gezinnen, maar ook senioren, en er zijn winkels in de buurt.

Bij het gebruik van het BSR model waarschuwen Buhrs e.a. (2008) voor het hokjesgeestdenken; personen die op basis van hun primaire behoeften en drijfveren in de ene belevingswereld geplaatst zijn, kunnen zich uiteraard ook aangetrokken voelen tot een andere belevingswereld. Tegelijkertijd biedt het BSR model voldoende ruimte om binnen, en op de scheidslijnen tussen de belevingswerelden, kleinere groepen consumenten met een meer specifieke combinatie van gemeenschappelijke kenmerken te onderscheiden. Het gaat erom te bepalen met welke groep men de meeste affiniteit heeft. Hierdoor kunnen er groepen worden gevormd die een gemeenschappelijke basis hebben. De verschillen tussen de belevingswerelden spelen in ieder geval een belangrijke rol bij het bepalen van de juiste positionering voor een gebied, en kunnen daarom de basis vormen voor onder andere strategische beleidskeuzes, productontwikkeling en communicatie.

In het onderzoek zullen de leefstijlen gebruikt worden als ondersteuning voor de marketingsegmentatie. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat de leefstijlentheorie niet empirisch onderbouwd kan worden, en dat het een beperking op het onderzoek legt, omdat het een hulpmiddel is, en er veel alternatieven in de markt gebruikt worden.

4.5.5 LEEFSTIJLEN EN PARTICIPATIE

Volgens Bureau Buhrs en SmartAgent (2010) hebben de belevingswerelden van mensen een relatie met hun houding ten aanzien van gezag en instituties. Deze houding bepaalt in welke mate en op welke manier mensen willen participeren in initiatieven van gezaghebbende partijen. Of het hierbij gaat om het Rijk, de gemeente, een ontwikkelaar of een woningcorporatie, maakt eigenlijk niet zoveel uit. Als gevolg van de belevingswerelden en de houding van mensen ten opzichte van een dergelijke partij, onderscheiden Bureau Buhrs en SmartAgent bij de verschillende leefstijlen diverse verwachtingen over participatieprocessen. Het gaat dan over de manier waarop men er al dan niet aan wil deelnemen, en de rol die de initiator daarbij op zich moet nemen. Ook de manier waarop men aangesproken en uitgenodigd wil worden verschilt.

Rode belevingswereld

Mensen in de rode wereld voelen weinig machtsverschil tussen een initiator en zichzelf. De rode wereld is niet altijd even betrokken bij de directe omgeving, maar houdt er wel van om te brainstormen en met nieuwe ideeën te komen. Als plannen nog in de kinderschoenen staan, kan vooral deze groep worden ingeschakeld voor de ontwikkeling ervan. Voorwaarde voor een geslaagd participatietraject is wel dat de verhouding tot de professionals een gelijkwaardige is. Dit betekent dat de initiator in dialoog met deze groep bij voorkeur een rol als klankbord aanneemt, en de deelnemers ondersteunt om zoveel mogelijk ideeën te genereren. 'Rode mensen' zijn niet gemakkelijk bereid te vinden voor participatietrajecten, men is vaak druk met eigen zaken. De belangrijkste prikkel waarmee mensen uit de rode belevingswereld te interesseren zijn, is de mogelijkheid van het zelf iets relevants creëren of mee te ontwikkelen.

Blauwe belevingswereld

Mensen uit de blauwe wereld hebben de behoefte om de omgeving naar de eigen hand te zetten. Men zal dus invloed willen uitoefenen door inspraak, of het bewandelen van andere wegen. De controle die men kan uitoefenen op de vernieuwing is de belangrijkste drijfveer om aan participatietrajecten mee te doen. Een goede manier om mensen uit deze groep te mobiliseren is hen om een persoonlijke mening te vragen, als deskundige. Verder verwachten 'blauwe' mensen dat de initiator zich faciliterend opstelt bij participatieprocessen, en op een zakelijke manier de dialoog aangaat. De mensen uit de blauwe, maar ook de rode, wereld kijken abstracter tegen ingrepen aan. Effecten op lange termijn, en voor een groter gebied dan de eigen omgeving, worden door hen ook meegewogen. Deze op de individu gerichte groepen, vinden niet dat een ingreep aan iedereen ten goede hoeft te komen.

Gele belevingswereld

Mensen in de gele belevingswereld willen vooral prettig samenleven met de mensen om hen heen. De gele wereld wil graag wat het beste is voor de buurt of de groep. Daaraan toetst men plannen. 'Gele' mensen moeten dan ook getriggerd worden met de boodschap dat deelname aan participatie erg belangrijk is voor de belangen van de groep (de wijk, de gemeenschap). Men denkt dan ook graag mee in groepsverband, bij voorkeur over enkele duidelijk omschreven opties. De participatie-initiator speelt in participatieprocessen bij voorkeur de rol van coach. Een coach die de samenwerking tussen participanten stimuleert, vooral goed luistert, en het proces naar een goed einde begeleidt.

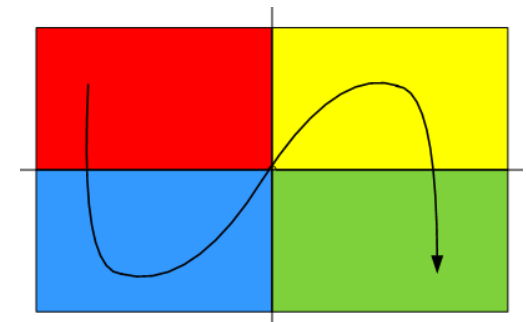
Groene belevingswereld

De groene wereld kenmerkt zich door een mengeling van gezagsgetrouwheid en wantrouwen ten aanzien van instituties. Men is geneigd te geloven dat vernieuwing meestal slechts aan een kleine groep ten goede komt, en dat participatie weinig zin heeft. Men heeft liever geen grote veranderingen. Belangrijk motief voor deze groep om aan participatietrajecten mee te doen, is

dan ook dat men de verstoring van de vernieuwing kan beperken. 'Groene' mensen willen verder vooral goed geïnformeerd worden, en horen wat de vernieuwing voor henzelf en de directe omgeving zal betekenen. Mensen met dit profiel willen wel graag inspraak, maar dat hoeft niet per se formeel. Het is vooral heel belangrijk dat men zich gehoord voelt. Een goede participatieaanpak is om de plannen voor te leggen en hierover goed te praten. De initiator is hier vooral een gids. Men begeleidt de participanten door de plannen en geeft daarbij duidelijke uitleg.

4.5.6 LEEFSTIJLEN EN GENTRIFICATION

Bij de binnenstedelijke herstructurering of transformatie is gentrification vaak één van de doelen. De Van Dale (2011) omschrijft gentrification als de sociale opwaardering van een wijk door vestiging van nieuwe bewoners uit een beter milieu. Vaak worden hiermee ook hoger opgeleiden bedoeld. Wanneer gebieden een herstructurering of transformatie, en dus een proces van gentrification ondergaan, begint dat meestal met een 'rode' doelgroep. Na verloop van tijd kan een dergelijke wijk populairder worden, waarbij de 'blauwe' doelgroepen de 'rode' gaan volgen. Daarna volgen respectievelijk de 'groene' en de 'gele' doelgroepen (KAW en SmartAgent, 2011). De ontwikkeling van een herstructurerings- of transformatiegebied maakt dan de volgende ontwikkeling qua leefstijlen door:



FIGUUR 4.5 ONTWIKKELING VAN DE WIJK

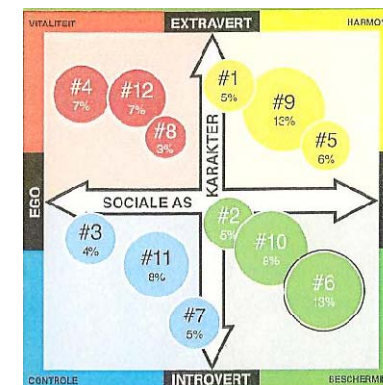
Bij de start van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zal de rode leefstijl dus domineren. Gaandeweg het proces zal dit veranderen. Dit is van invloed op de bereidheid, mate en vorm van participatie.

4.6 HEIJMANS DOELGROEPPROFIELEN

Vanuit dezelfde beweegreden waarop dit onderzoek is gestoeld, de kanteling van de woningmarkt van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt, en de trend van de mondiger geworden burger, heeft SmartAgent in samenwerking met Heijmans Vastgoed in 2011 nieuwe doelgroepprofielen ontwikkeld die zijn gebaseerd op de vier belevingswerelden. Het doel van deze verse, nog niet geheel afgeronde segmentatie is dichterbij de klant te komen en hem beter te leren kennen, om hem zo in het gehele proces van initiatief tot verkoop mee te kunnen nemen. Deze doelen dienen tegelijkertijd als middel om te komen tot het commerciële hoofddoel van de doelgroepprofielen, dat hetzelfde is als het hoofddoel van eindgebruikerparticipatie, zoals wordt beschreven in dit onderzoek, namelijk het verkopen van meer woningen. Volgens Boogaard (2012), conceptontwikkelaar bij Heijmans en gespecialiseerd in de Heijmans doelgroepprofielen, zijn er veel factoren bij de aankoop van een woning waarop de ontwikkelaar geen invloed heeft. Maar met deze nieuwe doelgroepprofielen wordt geprobeerd om in de factoren waarop men wel invloed kan uitoefenen, zo goed mogelijk te voorzien en daarop in te spelen, door in ieder geval het juiste aanbod te creëren met de nodige flexibiliteit.

De twaalf doelgroepprofielen zijn gebaseerd op de vier belevingswerelden rood, blauw, groen en geel die overeenkomen met de leefstijlen, waaraan de woonvoorkeuren zijn gekoppeld, en zijn uitgebreid met de levensfases; gezin, junior en senior. De leefstijl en levensfase zijn daarmee de zogenoemde onafhankelijke variabelen in het model, waarbij de leefstijl de meest bepalende factor is, en de levensfase de tweede. Het inkomen vormt daarentegen een beschrijvende variabele; voor elke doelgroepprofiel is beschreven wat de verhouding in die groep is tussen beneden modaal, modaal en boven modaal. Er is gekozen om de levensfase als onafhankelijke variabele te gebruiken, omdat is gebleken dat de levensfase een veel grotere invloed heeft op de voorkeur voor een woningtype en de woonomgeving in vergelijking met het inkomen. Waar een levensfase scheppend is, is het inkomen juist beperkend met betrekking tot de woonvoorkeuren. Daarnaast schat Boogaard in dat waar de levensfase wel van invloed is op de participatiebereidheid, het inkomen dat minder of niet is. De koppeling van de leefstijlen aan de levens-

fases heeft geleid tot twaalf doelgroepprofielen welke te zien zijn in de tabellen op de volgende pagina's. In Figuur 4.6 is weergegeven hoeveel procent van de Nederlanders tot welke doelgroep behoort, en waar de doelgroepen zich bevinden in het diagram van SmartAgent. De doelgroepprofielen zijn door middel van een toets als zeer relevant bevonden; het is een eenvoudige segmentatie maar, het brengt de verschillende klantgroepen helder en compleet in beeld.



FIGUUR 4.6 PERCENTAGES EN PLEK IN SMARTAGENT DIAGRAM

Voor de doelstelling van het onderzoek is het belangrijk om te weten hoe en wanneer mensen willen participeren. Momenteel ontbreekt dat nog in het model, maar Heijmans is bezig om door middel van enquêtes de participatiebereidheid en -wensen van de doelgroepen te onderzoeken. Zoals beschreven in paragraaf 4.5.5, heeft SmartAgent wel onderzoek gedaan naar de participatiebereidheid van de vier verschillende belevingswerelden. Volgens Boogaard kan op basis van dat onderzoek, de levenswijze en -fase wel een inschatting worden gemaakt over, of en hoe, mensen willen participeren. De levenswijze is van invloed op de participatiebereidheid, de doelstelling van participatie en de wijze waarop de participatie ingevuld moet worden (het middel). De participatiebereidheid wordt bovendien sterk beïnvloed door de levensfase; of er al dan niet tijd is om betrokken te worden bij een participatietraject. De inschatting van Boogaard komt overeen met de eerdere beschrijving, gebaseerd op het onderzoek van SmartAgent. Volgens hem zijn de rode doelgroepen creatieve mensen en dienen tijdens het participatietraject uitgedaagd te worden. De blauwe groepen willen controle uit kunnen oefenen, en een netwerkachtig participatiemodel heeft volgens Boogaard daarbij de voorkeur. De gele profielen willen graag participeren. Ze vinden een participatietraject 'gezellig' en hopen daarmee nieuwe relaties op te bouwen. In tegenstelling tot de rode en blauwe doelgroepen zijn de gele en groene profielen groepsgeoriënteerd. Maar waar de gele groepen enthousiast zijn wat betreft participatie, zijn de groene doelgroepen terughoudender en voorzichtiger, wat voortkomt uit angst.

DOELGROEP	SAMENSTELLING	DOORLOPEN LEVENSFASEN (GRIJS)	INKOMENSVERDELING	KERNWOORDEN	COMMUNICATIE VIA INTERNET
Rood junior	1-2 persoonshuishoudens tot 55 jaar		Beneden modaal: 18% Modaal: 21% Boven modaal: 61%	<i>ruimdenkend intelligent</i> <i>vrijheid creatief cultuur</i> <i>avontuurlijk levendig</i> <i>niet-burgerlijk</i>	
Rood gezin	2+ persoonshuishoudens gezinnen		Beneden modaal: 12% Modaal: 12% Boven modaal: 76%	<i>ruimdenkend intelligent</i> <i>dynamisch creatief inspiratie</i> <i>vrolijk niet-burgerlijk</i>	
Rood senior	1-2 persoonshuishoudens vanaf 55 jaar		Beneden modaal: 23% Modaal: 19% Boven modaal: 58%	<i>zelfbewust ruimdenkend</i> <i>kunst creatief cultuur</i> <i>avontuurlijk levendig</i> <i>variatie/afwisseling</i>	
Blauw junior	1-2 persoonshuishoudens tot 55 jaar		Beneden modaal: 13% Modaal: 14% Boven modaal: 73%	<i>kritisch intelligent rationeel</i> <i>succes ambitieus druk</i> <i>prestaties sportief</i> <i>op stand erkenning</i>	
Blauw gezin	2+ persoonshuishoudens gezinnen		Beneden modaal: 6% Modaal: 7% Boven modaal: 87%	<i>intelligent rationeel</i> <i>druk carrière erkenning</i> <i>prestaties sportief</i> <i>status op stand</i>	
Blauw senior	1-2 persoonshuishoudens vanaf 55 jaar		Beneden modaal: 11% Modaal: 13% Boven modaal: 76%	<i>intelligent rationeel</i> <i>kritisch op stand ondernemend</i> <i>prestaties sportief</i> <i>solitair harmonisch</i>	

DOELGROEP	SAMENSTELLING	DOORLOPEN LEVENSFASEN (GRIJS)	INKOMENSVERDELING	KERNWOORDEN	COMMUNICATIE VIA INTERNET
Geel junior	1-2 persoonhuishoudens tot 55 jaar		Beneden modaal: 24% Modaal: 29% Boven modaal: 47%	<i>gezellig spontaan</i> <i>vrolijk sociaal samenwerken</i> <i>vriendschap uitgaan</i> <i>maatschappij</i>	
Geel gezin	2+ persoonshuishoudens gezinnen		Beneden modaal: 19% Modaal: 19% Boven modaal: 62%	<i>ouderwets gezellig</i> <i>spontaan vrolijk sociaal warm</i> <i>vriendschap contact</i> <i>geborgenheid</i>	
Geel senior	1-2 persoonhuishoudens vanaf 55 jaar		Beneden modaal: 32% Modaal: 28% Boven modaal: 41%	<i>ouderwets gezellig</i> <i>sociaal spontaan eerlijk</i> <i>solidariteit vriendschap</i> <i>de maatschappij</i>	
Groen junior	1-2 persoonhuishoudens tot 55 jaar		Beneden modaal: 20% Modaal: 25% Boven modaal: 55%	<i>kalm eigen gang</i> <i>privacy sociale controle</i> <i>rustig 'ons'</i>	
Groen gezin	2+ persoonshuishoudens gezinnen		Beneden modaal: 14% Modaal: 17% Boven modaal: 70%	<i>kalm eigen privacy</i> <i>rust terughoudend</i> <i>traditioneel sociale controle</i>	
Groen senior	1-2 persoonhuishoudens vanaf 55 jaar		Beneden modaal: 27% Modaal: 28% Boven modaal: 48%	<i>privacy eigen evenwichtig</i> <i>kalm sociale controle rustig</i> <i>solitair</i>	

TABEL 4.1 HEIJMANS DOELGROEPPROFIELEN (HEIJMANS VASTGOED, 2012)

4.7 LESSEN VANUIT PRODUCTMARKETING

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen, is marketing in de vastgoedbranche een jong vakgebied. Hierdoor is er niet veel literatuur over dit onderwerp voorhanden, en de bestaande marketingliteratuur is vooral gericht op de marketing van snelle consumptiegoederen. In deze paragraaf zal gekeken worden welke lessen er te leren zijn van de productmarketing, ten behoeve van marketing op het niveau van gebiedsontwikkeling. Voordat dieper wordt ingegaan op productmarketing, zullen eerst relevante onderwerpen uit de grotere context rondom productmarketing beschreven worden.

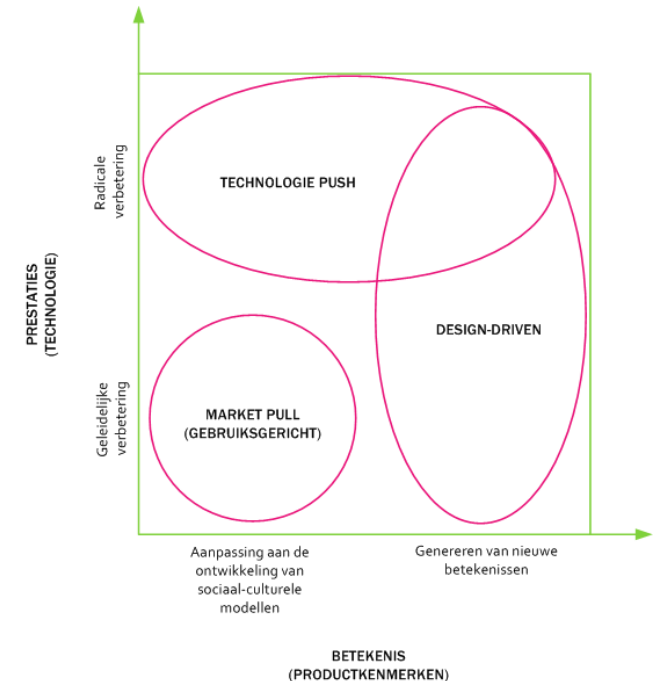
4.7.1 PRODUCTMARKETING ALS ONDERDEEL VAN PRODUCTINNOVATIE

Zoals beschreven in het boek van Hultink en Schoormans (2004), is productmarketing, net als productontwikkeling, een onderdeel van het productinnovatieproces. Met de term 'innovatie' wordt niet bedoeld op een nieuwe wetenschappelijke of technische uitvinding, maar op de betekenis zoals die door economen en marketeers wordt gebruikt. Zij spreken van 'innovatie' als een nieuw product, een nieuwe werkwijze of fabricageproces, of een nieuwe dienst in een markt is geïntroduceerd en in gebruik is genomen. Hultink en Schoormans sluiten zich bij deze definitie aan, en rekenen tot het productinnovatieproces alle activiteiten die voorafgaan en behoren bij de adoptie van een nieuw product in een markt.

Innovatiestrategieën

Volgens Verganti (2009) zijn er drie innovatiestrategieën: radicale innovatie gedreven door technologie, geleidelijke innovatie getrokken door de markt, en radicale innovatie van betekenis. De eerste strategie beoogt grote verbeteringen in productprestaties door doorbraaktechnologieën. Daarentegen focust de tweede strategie op verbeterde productoplossingen door een betere analyse van de behoeften van de gebruiker. De derde strategie, door Verganti design-driven innovatie genoemd, heeft als doel het ontwikkelen van producten en diensten met een nieuwe betekenis: betekenissen die een volledig nieuwe reden overbrengen aan

klanten om de producten en diensten te kopen. "Hun betekenissen zijn zo verschillend van de op de markt dominerende betekenissen, dat ze consumenten kunnen verrassen, maar ze zijn zo onvermijdelijk, dat ze mensen bekeren en gepassioneerd maken", aldus Verganti.



FIGUUR 4.7 DE DRIE INNOVATIESTRATEGIEËN (VERGANTI, 2009)

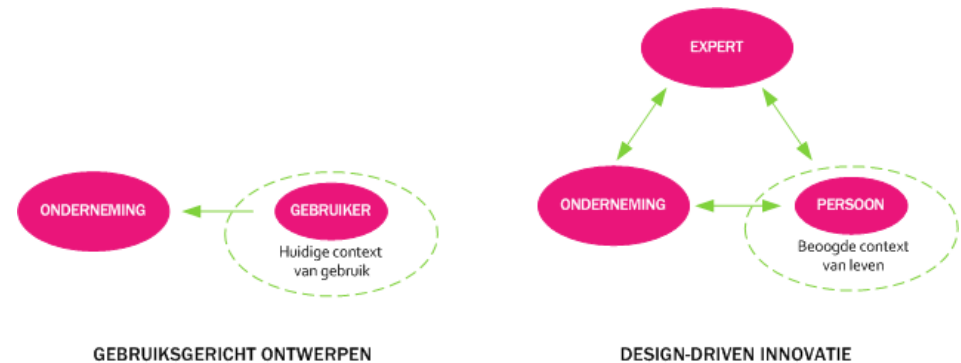
In Figuur 4.7 zijn de drie strategieën ingepast in een zogenaamd innovatiediagram. Het diagram belicht twee aspecten van gebruiksinteractie met het product: de prestaties (functionaliteit en technologie) en betekenis (gevoel bij en kenmerken van het product). Innovatie kan zowel geleidelijk, radicaal, als in beide richtingen. Op de verticale as kan technologische innovatie geleidelijke verbeteringen (zoals langere levensduur voor batterijen die gebruikt worden in mobiele telefoons), of grote sprongen in de prestaties, of baanbrekende functies (zoals mobiele telefoons zelf) stimuleren. Ook op de horizontale as kan innovatie, met betrekking tot productbetekenissen, zowel geleidelijk als radicaal zijn. In het laatste geval verschillen de betekenissen significant van die van de producten die de markt domineren.

Op het eerste gezicht lijkt alleen de gebruiksgerichte strategie relevant voor dit onderzoek. Die strategie focust immers op verbeterde productoplossingen door een betere analyse van de behoeften van de gebruiker. Maar bij nadere bestudering van het boek van Verganti wordt duidelijk, dat ook de design-driven innovatiestrategie de behoeften van de gebruikers in ogenschouw neemt, al zij het op een indirecte manier. Bedrijven die design-driven innovaties ontwikkelen doen namelijk een stap terug van de gebruiker, en nemen een breder perspectief. Ze onderzoeken hoe de context, waarin mensen leven, zich ontwikkelt, zowel in sociaal-culturele zin (hoe de koopmotieven van consumenten veranderen), als op technisch vlak (hoe technologieën, producten en diensten die context vormgeven). Bovenal proberen deze bedrijven te achterhalen hoe de context van het leven positief zou kunnen veranderen. Hiervoor volgen ze niet eenvoudigweg bestaande trends, maar maken ze voorstellen waarmee ze de context willen veranderen: ze ontwikkelen scenario's die zich misschien nooit zouden voordoen (of heel langzaam) als de bedrijven hun ongevraagde voorstellen voor zich hielden. Hun vraag daarom is: "Hoe kunnen mensen betekenis aan dingen geven in de veranderde context van het leven". Hiermee wordt duidelijk dat design-driven innovatie als eerste stap in het innovatieproces gepositioneerd is, gevolgd door de gebruiksgerichte strategie (Figuur 4.8).



FIGUUR 4.8 HET PROCES VAN DESIGN-DRIVEN INNOVATIE ALS ONDERZOEK EN ZIJN POSITIE TEN OPZICHTE VAN ANDERE INNOVATIEFASES (VERGANTI, 2009)

Figuur 4.9 maakt duidelijk dat design-driven innovatie verschilt van gebruiksgericht ontwerpen, in de zin dat bij de laatste strategie de gebruiker direct betrokken wordt, terwijl dat bij design-driven innovatie indirect, via een expert, gebeurt met een algemeen persoon, die na productontwikkeling al dan wel niet zal transformeren in een gebruiker.



FIGUUR 4.9 GEBRUIKSGERICHT ONTWERPEN VERSUS DESIGN-DRIVEN INNOVATIE (VERGANTI, 2009)

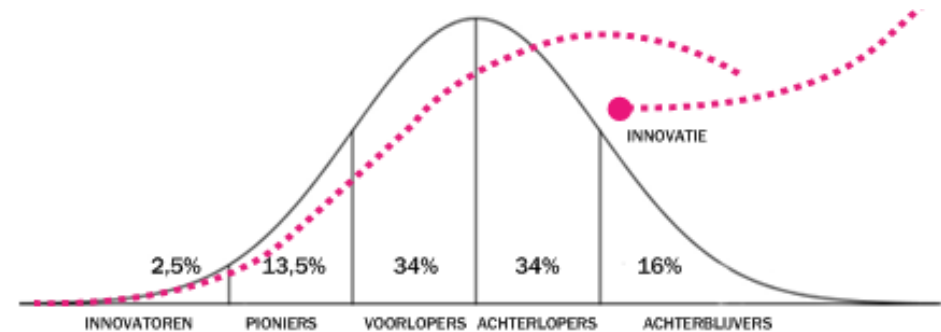
De design-driven en de gebruiksgerichte innovatiestrategie staan aan de basis van de theorieontwikkeling. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de onderzoeksbasis van Verganti dun is, omdat het gebaseerd is op casuïstiek met weinig duurzame consumentengoederen.

Innovatie Levenscyclus

De hiervoor beschreven innovatiestrategieën gaan over het product zelf. De marketingstrategieën die het beste kunnen worden toegepast op een bepaald product op een bepaald moment kunnen worden bepaald met de innovatie levenscyclus, welke bestaat uit de productlevenscyclus en de adoptiecurve (Kaplan, 2007). De productlevenscyclus, of s-curve, geeft visueel weer hoe een product, dienst, technologie of organisatie verloopt en ontwikkelt in de tijd. S-curves kunnen worden bekeken op een incrementeel niveau om ontwikkelingen en kansen van een product in kaart te brengen, of op een macroschaal om de ontwikkeling van organisaties en

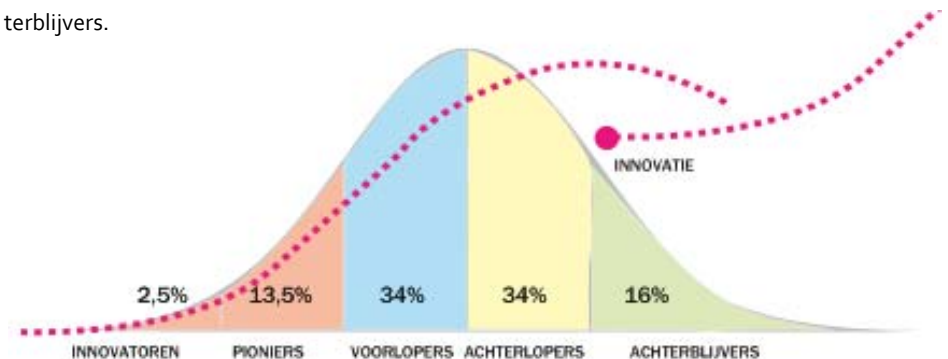
industriën te beschrijven (Kaplan, 2007). De productlevenscyclus bestaat uit vijf fases. In de introductiefase (1) worden er veel kosten gemaakt om het product bekend te maken bij het publiek. In de daaropvolgende groeifase (2) groeit de vraag naar het product. De snelheid van de groei begint af te nemen in de rijpheidsfase (3) en stagneert in de verzadigingsfase (4), waarin sprake is van marktverzadiging. In de neergangsfase (5) neemt de vraag naar het product sterk af.

S-curves kunnen in verband worden gebracht met de adoptietheorie; het begin van een kromme betreft immers het ontstaan van een nieuwe marktkans, terwijl het einde van de curve de verdwijning of veroudering van het product, dienst of technologie in de markt betekent. Het einde van de productlevenscyclus markeert gewoonlijk de opkomst van een nieuwe cyclus (Kaplan, 2007). De adoptiecurve is gebaseerd op de innovatietheorie van Rogers (zoals beschreven in zijn boek *Diffusion of Innovations*, 2003), en vertelt iets over de verspreiding van een innovatie binnen een groep. Centraal in de theorie staat de beschrijving van de levenscyclus van een innovatie. Roger's model suggereert dat marktadoptie een klokvormige normaalverdeling weerspiegelt, die volgt op consumentengoedkeuring van een nieuwe technologie, product of dienst (Kaplan, 2007). Hierbij worden dezelfde vijf stadia van de productlevenscyclus onderscheiden, waarin vijf verschillende groepen worden onderverdeeld die het product of nieuwe idee accepteren. De innovatoren (2,5%) zijn de eersten die het product willen hebben. Ook de pioniers (13,5%) zijn geïnteresseerd in het testen en proberen van iets nieuws. Deze fase wordt gekenmerkt door een sterke groei in de verkoop. De voorlopers (34%) vormen de eerste grote groep mensen die het product gaat kopen. Het product wordt door de massa opgenomen en bereikt zijn volwassenheidsfase. Na deze fase, wanneer het overgrote deel van de markt bekend is met het product, komen de achterlopers (34%). De verkopen zullen langzaam afnemen in deze fase. In de laatste fase gaat het product de markt uit en koopt de laatste groep mensen, de achterblijvers (16%), het product. In Figuur 4.10 zijn beide cycli weergegeven.



FIGUUR 4.10 INNOVATIE LEVENSCYCLUS (KAPLAN, 2007)

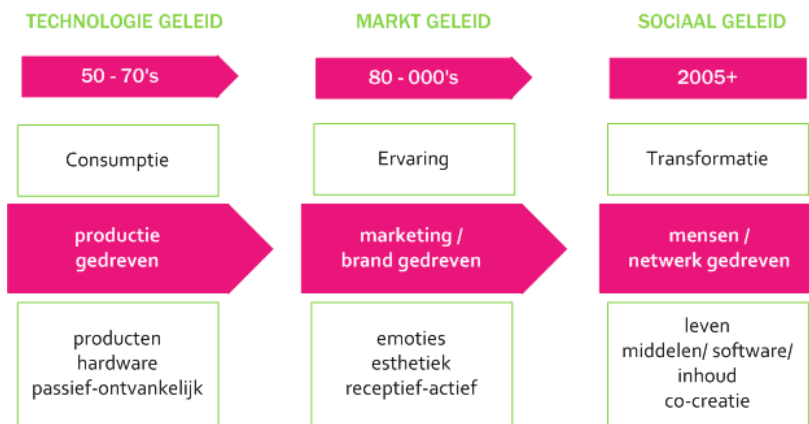
In Figuur 4.11 zijn de leefstijlen gekoppeld aan de innovatie levenscyclus. Volgens Ouwehand e.a. (2011) is de invulling van de beleavingswerelden gerelateerd aan de innovatie levenscyclus. Een trend of mode start bij rood, verschuift dan naar blauw, vervolgens naar geel en eindigt bij groen. Dit komt overeen met het eerder beschreven gentrification proces. Tevens sluit het aan bij de eerder beschreven participatiebereidheid van de vier leefstijlen (paragraaf 4.5.5). De rode leefstijl houdt er van om te brainstormen en met nieuwe ideeën te komen, en kan vooral worden ingeschakeld voor plannen die nog in de kinderschoenen staan, aldus Buhrs en SmartAgent (2010). De rode leefstijl kan dus gekoppeld worden aan de innovatoren en pioniers. Zoals beschreven willen de mensen uit de blauwe wereld invloed uitoefenen op de plannen. In plaats van het creëren van ideeën, willen blauwe mensen gelijkwaardig, als een deskundige, behandeld worden. Waar mensen met de blauwe leefstijl meer de voorlopers zijn, zijn de gele mensen meer de achterlopers. Zij moeten echt getriggerd worden, en willen graag meedenken in groepsverband, bij voorkeur over duidelijk omschreven opties. De mensen uit de groene beleavingswereld zijn weinig bereid tot participatie, en kunnen daarom getypeerd worden als achterblijvers.



FIGUUR 4.11 INNOVATIE LEVENSCYCLUS INGEVULD MET DE LEEFSTIJLEN

Verschuiving focus bij productinnovatie

Josephine Green (2007), lange tijd directeur trends en strategie bij Philips, ziet in de productinnovatie een maatschappelijke beweging, die volgens Laglas (2011) vergelijkbaar is met de verandering die momenteel bij de gebiedsontwikkeling wordt waargenomen. Volgens Green verschuift de context van de productinnovatie van een 'technology led society', via een 'market led society', naar een 'socially led society':



FIGUUR 4.12 VERSCHUIVING VAN TECHNOLOGIE NAAR MARKT NAAR SOCIAAL GELEIDE ORGANISATIES (GREEN, 2007)

Een technologie-geleide bedrijf is gebaseerd op technologisch onderzoek en innovatie, hoofdzakelijk uitgevoerd door deskundigen in laboratoria. Een consument- en marktgestuurde organisatie is gebaseerd op markt- en consumentenonderzoek en marktinnovatie, ook in de eerste plaats uitgevoerd door deskundigen. In tegenstelling tot die twee typen bedrijven, dient een sociaal geleide bedrijf het anders te doen, moet het verder gaan dan neoliberale economie en een markt ideologie, en dient het los te komen van de diepgewortelde opvatting dat er winnaars en verliezers moeten zijn. Het verschil zit in het begrip sociale innovatie, in tegenstelling tot technologie- of marktinnovatie. Sociale innovatie is gebaseerd op het onderzoeken van maatschappelijke behoeften, en de ontwikkeling van sociale oplossingen. Dergelijke innovaties impliceren nieuwe manieren van leven en nieuwe manieren van doen. Sociale innovatie en oplossingen zullen succesvol zijn, als ze de ervaring van welzijn van de gebruikers uiteindelijk

verrijken en verbeteren, terwijl ook een maatschappelijke behoefte wordt bediend, aldus Green. Een sociaal-geleide bedrijf van de toekomst gaat dan ook niet alleen over sociaalwetenschappelijk onderzoek om sociale behoeften te identificeren, maar over het onderzoek naar sociale, culturele en menselijke behoeften. Dit is de sleutel tot succes voor de toekomst, en voor goed gepositioneerde bedrijven om te profiteren van deze mogelijkheid.

Belangrijk voor dit onderzoek is dat sociale innovatie niet alleen gaat om het onderzoeken en het creëren van nieuwe oplossingen voor deze tijd, maar juist ook over hoe die oplossingen gecreëerd worden. Het gaat om dingen anders te doen. Om betekenisvol te zijn, moet sociale innovatie de verschillende stakeholders vanaf het begin betrekken door middel van een samenwerkend en co-creatief proces, gezien het feit dat de uiteindelijke relevantie en het succes afhankelijk is van hun ervaring en deelname, in het bijzonder van de gebruikers zelf. Door te werken met partijen, en vooral gebruikers, is er een hogere kans dat de daaruit voortvloeiende oplossingen en systemen relevant, passend en daardoor succesvol zijn. Zoals Van Hippel toont in zijn boek, *Democratizing Innovation* (2005), zijn gebruikers een van de meest onderbenutte middelen, en moeten sociaal geleide bedrijven daarop inspelen. Ook Vandeberg (2006) betoogt dat vooral de gebruiker die producten in het dagelijks leven gebruikt, creatieve ideeën, wensen en verwachtingen heeft, een belangrijke rol speelt bij het innovatiesucces. De empirische studies van Von Hippel (industriële producten) en Lühtje (consumenten producten), laten zien dat het betrekken van afnemers en consumenten bijdraagt aan innovatie, omdat 1) wordt ingespeeld op de wensen en verwachtingen van de gebruiker, én 2) hun creatief potentieel optimaal benut wordt; gebruikers hebben immers vaak en veel goede ideeën over vernieuwende producten, diensten en processen.

Het verschuiven van de focus van consumptie naar diensten en systemen, en het combineren van een consumentengeleide en sociaalgebaseerde aanpak, betekent volgens Green dat hoe we denken over, en omgaan met de toekomst, moet veranderen. Ze pleit onder andere voor open onderzoek en innovatie om co-creatie met stakeholders, in het bijzonder gebruikers, te openen. Op het eerste gezicht lijkt daarom alleen de gebruiksgerichte strategie van Verganti

(2009) bruikbaar in deze veranderde context. Maar zoals eerder beschreven, neemt ook de design-driven innovatiestrategie de behoeften van de gebruikers in ogenschouw, zij het op een indirecte manier. De focus van de derde strategie; radicale innovatie gedreven door technologie (traditioneel industrieel ontwerpen), geeft al aan dat deze strategie niet past bij de huidige maatschappelijke context van sociale innovatie, maar meer bij de technologische innovatie van de jaren '50 tot '70 (zie Figuur 4.12). Ook Figuur 4.8 geeft aan dat het traditioneel industrieel ontwerpen, gepositioneerd is na het gebruiksggericht ontwerpen in het innovatieproces. Aangezien er bij de derde innovatiestrategie dus geen sprake is van eindgebruikerparticipatie, valt deze strategie buiten het bereik van dit onderzoek.

4.7.2 VERSCHILLEN PRODUCTINNOVATIE EN GEBIEDSONTWIKKELING

De moeilijkheid bij de vergelijking tussen product- en vastgoedmarketing, is dat randvoorwaarden voor de vastgoedsector wezenlijk anders zijn dan die in andere sectoren, zoals de autobranche of fast moving consumer goods. Het eindproduct van de bouwsector – een woning, kantoor of ziekenhuis – is even kostbaar als duurzaam. Bovendien beantwoordt het aan de primaire behoefte van het hebben van een dak boven het hoofd. Het heeft een enorme impact op het leven, wonen en werken van de kopers en gebruikers. Een gebouw is een product, waarbij de aankoop veelal voorafgaat aan de productie en de levering. De opdrachtgever bindt zich aan een bepaalde partij voordat de eerste steen gelegd is. Er wordt een belofte gekocht in plaats van een concreet zichtbaar product. Dat brengt veel onzekerheden en risico's mee en vraagt dus veel wederzijds vertrouwen. Ook het belang van referenties wordt hiermee duidelijk. De marketingcommunicatie met klanten moet hierdoor heel anders verlopen dan in andere sectoren. Bovendien heeft de klant, zeker in de woningbouw, jarenlang weinig te zeggen gehad over het product. En in zekere zin was de vrijheid van de bouwers en ontwikkelaars om een passend aanbod te maken ook beperkt. Overheden bepaalden in hoge mate welke woningen, waar moesten worden gebouwd, en hoe ze er uit kwamen te zien middels het beeldkwaliteitplan, bouwbesluit, welstandseisen, NEN-normen, enzovoort. Er komt steeds meer ruimte voor het spel van vraag en aanbod, maar de bouw wordt nog sterk gereguleerd (SBR, 2006). De Lathau-

wer (2005) heeft alle verschillen tussen vastgoed en snelle consumentenproducten tegen elkaar uitgezet in Tabel 4.2. Hierbij zijn de kenmerken van de consumentengoederen gebaseerd op de literatuur van Kotler (2000).

VASTGOED	SNELLE CONSUMENTENGOEDEREN
Hoge waarde	Overzichtelijke waarde
Plaatsgebonden	Niet plaatsgebonden
Lokale marktfocus	(Inter)nationale marktfocus
Hoge transactiekosten	Lage transactiekosten
Lage aankoopfrequentie	Hoge aankoopfrequentie
Lange doorlooptijd	Korte doorlooptijd
Intensieve relatie met de klant	Vluchtig of geen contact met de klant
Kennis van zaken vereist bij aankoop	Makkelijk aan te kopen
Seriematig product met differentiaties	Massaproduct
Aanbod is grilliger	Aanbod is constant
Geen toonbankproduct	Makkelijk verkocht door retail en Internet
Imperfecte markt (informatievoorzieningen)	Goede informatievoorzieningen
Marketingeffect op afzet lastig meetbaar	Marketingeffect secuur meetbaar
Lange economische levensduur	Korte(re) economische levensduur
Actief management vereist	Enige mate van onderhoud en service nodig

TABEL 4.2 DE VERSCHILLEN TUSSEN VASTGOED EN CONSUMENTENPRODUCTEN (GEBASEERD OP DE LATHAUWER, 2005)

4.7.3 LESSEN VOOR MARKETING OP GEBIEDSNIVEAU

Ondanks dat Green het vooral heeft over consumentenproducten, en de gebouwde omgeving hiervan verschilt, is Laglas (2011) van mening dat de maatschappelijke beweging die Green beschrijft ook voor de gebouwde omgeving van belang is. Laglas is van mening dat deze beweging van ontwerpers vraagt om niet vanuit één ontwerpbenadering te opereren, maar om meerdere mogelijkheden te doordenken en in beeld te brengen. "Dat vereist een open en nieuwsgierige houding en het besef dat er bij veel opgaven niet maar één goede ontwerpoplossing is. En dat de uiteindelijke oplossing gevonden moet worden in samenwerking met andere disciplines en actoren", aldus Laglas. Ook Van Mierlo (in: SBR, 2006) is, ondanks de verschillen tussen consumentenproducten en de gebouwde omgeving, van mening dat er toch veel geleerd kan worden van andere sectoren als het om marketing gaat. Volgens haar is het gewoon een feit dat de bouw vergeleken met andere sectoren achterloopt op het gebied van marketing:

“Vaak zeggen mensen uit de bouw dan dat de bouw zo uniek is, dat je hem helemaal niet kunt vergelijken met andere sectoren. Ik vind dat onzin. Je kunt gewoon heel veel leren van andere sectoren.” Want ondanks de verschillen zijn marketingkeuzes die gemaakt dienen te worden, niet wezenlijk anders als het gaat om de visie die erachter schuilgaat (SBR, 2006 en Jobsen, 2010). Bij marketing gaat het steeds om de vertaling van wensen en behoeften van de afnemer naar het aanbod van de onderneming (SBR, 2006). Ook in het vastgoed gaat het om keuzes ten aanzien van het product dat de consument wordt aangeboden, zoals bij de branchering van een nieuw winkelcentrum, of hoe de communicatie rond een nieuwe woonwijk moet worden vormgegeven (Jobsen, 2010).

Volgens Koklić en Vida (2009) kan de sterkste parallel worden gemaakt met de autosector. De auto is namelijk, na de woning, de belangrijkste duurzame aankoop van een huishouden. Zowel het kopen van een huis of een auto, vraagt grote betrokkenheid van de consument omdat de beslissing hun economische middelen bindt op de lange termijn. Beide productcategorieën bieden een rijke variatie aan prijs en kwaliteit, zijn complex en relatief goed bekend bij de consument. Voor beide sectoren geldt dat consumenten een aantal mogelijkheden overwegen en vergelijken, om uiteindelijk een beslissing te kunnen maken. Ook Van Mierlo (in: SBR, 2006) is van mening, dat voor het voldoen aan de wensen van de consument, naar de automobielsector moet worden gekeken. “De keuzevrijheid is echt niet zo groot; maar toch verheugen veel mensen zich erg op een nieuwe auto”. Smits (2011) is het hiermee eens. Hij noemt als voorbeeld de Mini, waarbij uit zeer veel verschillende uitvoeringen gekozen kan worden. Ondanks dat mensen niet zelf hun auto hebben ontworpen, geeft deze keuzemogelijkheid hen toch het gevoel dat het hun eigen creatie is die zij gekozen hebben. “In de auto-industrie zijn de voorkeuren van mensen heel goed bekend, en er wordt wel degelijk meer geleverd dan mensen eigenlijk vragen. Daar kun je zelfs goed geld mee verdienen; als je maar weet wat mensen willen, en als je de samenwerking in de keten maar goed hebt georganiseerd” aldus Van Mierlo (in: SBR, 2006). Bovendien is marketing niet alleen bepalen wat mensen vragen; met name de latente behoeften zijn belangrijk, aldus Van Mierlo. Volgens Verganti (2009) is het niet mogelijk om die behoeften te onderzoeken, en kunnen nieuwe betekenissen alleen gegenereerd worden aan de

hand van de design-driven innovatiestrategie door middel van experts. Op basis daarvan moet de ontwikkelaar toegevoegde waarde creëren in de vorm van een product, of een dienst, waarvan de klant nut of plezier beleeft. Deze behoeften en toegevoegde waarde moeten daarna ook daadwerkelijk geleverd worden. Volgens Van Mierlo wordt dat niet alleen gedaan door een mooi en functioneel gebouw af te leveren, maar in de gehele dienstverlening: het proces kan ook een beleving zijn. Toegevoegde waarde kan al worden geboden vanaf het eerste contact met de klant tijdens het acquisitietraject, tot en met de oplevering en de nazorg. Het bieden van potentiële producten en diensten is een bijzondere manier om de klant te verrassen, en de onderneming te onderscheiden van de concurrentie. Het zijn producten en diensten waar klanten zelf nog niet aan gedacht hebben. Voorbeelden van diensten die Van Mierlo noemt zijn: kopersbegeleiding, persoonlijke dienstverlening, speciale garantievoorwaarden en het rekening houden met toekomstige wijzigingen door bijvoorbeeld extra leidingen aan te leggen. Buhrs e.a. (2008) pleiten voor product/ marketingcombinaties, waarbij de toegevoegde producten en diensten in dienst staan van de marketing. Zo zijn er voor de marketing van het centrum van Amsterdam Noord haken in het hele gebied neer gehangen, en is aan iedere koper een hangmat gegeven. Daarnaast is er één sleutel aangeboden die voor het hele huis bruikbaar is, zijn er ruimere winkeltijden, is er een tijdelijk restaurant op de bouwlocatie voor pas verhuisden gerealiseerd, en zijn er mobiele werkplekken op het station aangeboden.

We zullen volgens Van Mierlo in navolging van andere sectoren ook zien dat een lange termijn relatie met klanten belangrijk wordt. In de vastgoedsector is er nu nog vaak sprake van hit en run, maar een klant meerdere jaren bedienen levert voor beide kanten veel mogelijkheden op. Van Mierlo: “Je zult dat ook in de bouw gaan zien. Belangrijke trends zijn de verschuiving van het woningniveau naar de omgeving, of zelfs gebiedsgerichte ontwikkelingen. Naast kennis van afzonderlijke consumenten zal het dan vooral belangrijk worden om te leren hoe mensen willen samenleven, welke identiteit men nastreeft. Het gaat dan ook om concepten op het niveau van de woonomgeving, of van hele gebieden of wijken; de woning zelf is dan maar een onderdeel van het concept” (in: SBR, 2006)

4.8 HET MARKETINGPROCES

Om de marketingdiscipline in te passen in het gebiedsontwikkelingsproces, wordt in deze paragraaf het marketingproces beschreven, eerst in zijn algemene vorm, later toegespitst op de ontwikkeling van vastgoed. De specifieke kenmerken van de vastgoedsector zullen leiden tot een andere benadering van marketing, in vergelijking tot veel markten voor consumentengoe-deren. Uit het boek van Kotler (2000) zijn de volgende fundamentele stadia van het marketing-proces te destilleren:

1. Analyse van kansen in de markt

- Marktonderzoek en informatiesystemen;
- Beïnvloeding van consumentengedrag;
- Zakelijke markten en gedragspatronen.

2. Selectie van doelmarkten

- Meten en voorspellen van toekomstige vraag;
- Marktsegmentatie en positionering voor concurrentievoordeel;
- Marktsegmentatie in geografische, als wel in productspecifieke zin.

3. Ontwikkeling van de marketingmix

- Het ontwerpen van het product;
- De prijsstelling van de producten en diensten;
- Het plaatsen (verkopen) van producten via distributiekkanalen;
- Het promoten van producten.

4. Managen van de marketinginspanning

- Sturen op klanttevredenheid door kwaliteit, waarde en service;
- Sturen op de performance van de afzetkanalen;
- Analyseren van de resultaten en vastleggen van informatie.

Op basis van dit marketingproces en expertmeetings heeft De Lathauwer (2005) de volgende marketingstappen voor het vastgoedproces gedefinieerd: **Onderzoek, Conceptontwikkeling, Communicatie, Verkoop, en Commercieel beheer.**

Het management van de marketinginspanning gebeurt door de sturing op resultaten en het vastleggen van informatie. Een van de belangrijkste marketing-aspecten voor vastgoedorganisaties is het vastleggen van informatie. Daarmee kan, ondanks de vaak projectmatige aanpak van vastgoed, een cyclisch vastgoedmarketingproces gecreëerd worden op basis van de eerder genoemde marketingstappen voor het vastgoedproces. Naast het cyclische karakter van het marketingproces, waarbij de stappen van het proces herhaaldelijk uitgevoerd worden, is het proces niet chronologisch van karakter; de volgorde van de stappen kan per project verschillen.



FIGUUR 4.13 HET VASTGOEDMARKETINGPROCES
(DE LATHAUWER, 2005)

4.8.1 MARKETINGPROCES INGEPAST IN HET GEBIEDSONTWIKKELINGSPROCES

De in het eerste hoofdstuk behandelde gebiedsontwikkelingsproces is door De Lathauwer gekoppeld aan het zojuist gepresenteerde vastgoedmarketingproces. De planvormingfase is hierbij onderverdeeld in planvorming en ontwerp, gebaseerd op de literatuur van Wolting (2008). In het schema zijn de marketingonderdelen in een strikte volgorde gepositioneerd, maar in de realiteit liggen de zwaartepunten van de onderdelen op die momenten, maar elk van de onderdelen grijpen ook naar voren en naar achteren in het gebiedsontwikkelingsproces.



FIGUUR 4.14 MARKETINGPROCES INGEPAST IN HET GEBIEDSONTWIKKELINGSPROCES (DE LATHAUWER, 2005)

4.9 CONCLUSIES

Marketing is een sociaal en managementproces, waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren, en deze met anderen uit te wisselen, en vormt daarmee een integraal onderdeel van het gebiedsontwikkelingsproces. Tegenwoordig wordt marketing vaak gezien als het overkoepelende vakgebied, waarbij het verbinden van vraag en aanbod in een meer ruime zin centraal staat. Branding, het toevoegen van een merk aan het aanbod, vormt daarbij een belangrijk onderdeel. Steeds meer belang wordt gehecht aan het laden van een merk en de ervaring van de consument; door de mondiger geworden consument en de veranderde realiteit van gebiedsontwikkeling. Gebiedsmarketing is dan ook het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant, en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied, en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant. Effectieve gebiedsmarketing houdt rekening met verschillen tussen consumenten, en gebruikt inzicht in individuele verwachtingen, behoeften en wensen van de doelgroepen. Hiervoor wordt vaak gebruik gemaakt van leefstijlen, die gerelateerd kunnen worden aan participatiebereidheid. Rode mensen zien weinig machtsverschil, zijn niet betrokken bij de omgeving, maar houden er wel van om te brainstormen en met nieuwe ideeën te komen, hierbij moet de verhouding tot de participatie-initiator een gelijkwaardige zijn. Blauwe mensen zijn wel betrokken bij de omgeving, en door participatie in de vorm van een dialoog, willen ze controle uitoefenen op plannen. Gele mensen hechten veel aan het collectief belang en vanuit die motivatie willen ze participeren. Participatie moet plaatsvinden in groepsverband en de initiator moet daarbij optreden als coach. Groene mensen zijn gezagswantrouwend en willen liever geen veranderingen. Hun motivatie voor participatie is om plannen tegen te kunnen houden en verstoringen te beperken. Hierbij is het belangrijk dat ze gehoord worden en dat de initiator als gids optreedt. Ook het gentrification proces, waarbij een autonome ontwikkeling van een rode, via een blauwe en gele, naar een groene leefstijl optreedt, heeft invloed op de participatiebereidheid.

Ondanks de verschillen tussen consumentenproducten en de gebouwde omgeving kan er voor gebiedsmarketing veel geleerd worden van productmarketing. In de productinnovatie, waar productmarketing deel van uitmaakt, kunnen de strategieën design-driven innovatie, gebruikersgericht ontwerpen en traditioneel industrieel ontwerpen worden onderscheiden. Waar bij de tweede strategie de gebruiker centraal staat, wordt bij de design-driven innovatiestrategie een breder perspectief genomen en worden door middel van scenariobuilding de behoeften van de gebruiker in ogenschouw genomen: behoeften waarvan de consumenten meestal zelf geen weet heeft. Hiermee is de design-driven voor de gebruiksgerichte innovatiestrategie gepositieerd. Beide strategieën passen in de vernieuwde context van 'socially led society', waarin de focus verschuift naar diensten en systemen, een consumentengeleide met een sociaalgebaseerde aanpak gecombineerd dient te worden, en open onderzoek en innovatie nodig zijn om co-creatie met stakeholders, in het bijzonder gebruikers, te openen. De derde strategie valt buiten de focus van dit onderzoek. In lijn van de innovatiestrategieën kunnen de marketingstrategieën bepaald worden met de innovatie levenscyclus, die gerelateerd is aan de invulling van de belevingswerelden. Een innovatie start bij rood, verschuift dan naar blauw, vervolgens naar geel en eindigt bij groen. Op basis van de innovatiestrategieën en de innovatie levenscyclus zullen de strategieën, zoals die voor gebiedsontwikkeling gebruikt kunnen worden, bepaald worden.

Concrete lessen uit de productmarketing zijn het aanbieden van veel keuzemogelijkheden, voorkeuren weten, meer leveren dan wordt gevraagd, voorzien in latente behoeften, toegevoegde waarde creëren in de vorm van een product of een dienst, lange termijn relatie met klanten opbouwen, trends in de gaten houden, het kwetsbaar opstellen van de ontwikkelaar, processen in een vroeg stadium zichtbaar maken, en het transparant en aanspreekbaar zijn van de ontwikkelaar. Op basis van het productmarketingproces kunnen de stappen onderzoek, conceptontwikkeling, verkoop en commercieel beheer voor het marketingproces ten behoeve van gebiedsontwikkeling worden onderscheiden.

5 EINDGEBRUIKERPARTICIPATIE

5.1 INLEIDING

Zoals uit het vorige hoofdstuk is gebleken, moet in marketing en ook het marketingonderzoek de consument — de gebruiker — centraal staan, in het bijzonder door de veranderde context van de 'socially led society'. Hagen: "Marketing heeft alles te maken met de afstand tussen producent en consument, als die heel kort is heb je geen marketing nodig. Maar in alle andere gevallen is marketing per definitie noodzakelijk." Door de kritischer en mondiger geworden klant, de veranderde positie van de vastgoedmarkt en de beleidswens een derde van de woningbouw in particulier opdrachtgeverschap te realiseren, moet er meer klantgericht ontwikkeld worden (Ritsma, 2010). Volgens De Ridder (2010) is het denken in doelgroepen (leefstijlen) en het uitvoeren van marktonderzoeken waarschijnlijk nog het meest gebruikte nieuwe gereedschap. Maar zoals we in het derde hoofdstuk zagen, is de woning het belangrijkste duurzame goed in een huishouden en vereist naast complexe besluitvorming, ook grote betrokkenheid (Koklić en Vida, 2009). Daarom is participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van het (nieuw)bouwproject waar, volgens De Ridder (2010), de meeste winst te behalen valt: "De huidige woonconsument wil namelijk écht kunnen kiezen, en is gewend om zelf invulling te geven aan hoe een product eruit ziet en hoe het gebruikt wordt."

5.2 EINDGEBRUIKERPARTICIPATIE

In de praktijk worden begrippen als (formele) inspraak, communicatie en participatie nogal eens door elkaar gebruikt. Participatie betekent deelnemen aan, en een rol spelen in het proces (Amsterdams Volkshuisvestingsoverleg, 2010). In de afgelopen decennia is op het gebied van participatie sprake geweest van een verschuiving (Rottier en Hopstaken, 2004). In de zestiger en zeventiger jaren richtte de burger zich pas, met vooral actiemiddelen, tegen de planners in de uitvoeringsfase van projecten. In de zeventiger en tachtiger jaren stapte de burger een halte eerder in, namelijk in de planfase. Daarin werd actie 'tegen' gecombineerd met over-

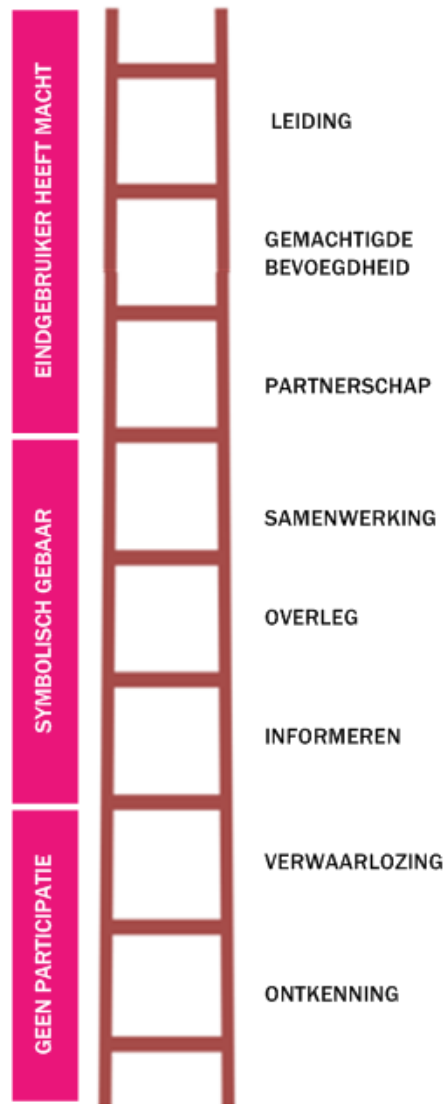
leg en het aanbieden van alternatieven. In de jaren negentig is de inzet van de burger verschoven naar de visie- en analysefase. De bewoner kreeg posities in projectgroepen, haalbaarheidsonderzoeken of nam zelf initiatief. Daardoor is 'de woonconsument' in een nog eerder stadium in staat processen en besluiten te beïnvloeden; hét kenmerk van de bewoners(organisaties) in de huidige stedelijke vernieuwing. Deze verschuiving van een traditionele planvorming met een formele inspraakprocedure naar een meer interactieve besluitvorming, waarin bewoners steeds meer producent en opdrachtgever worden, kan vertaald worden in een verschuiving van burgerparticipatie, via bewonersparticipatie, naar eindgebruikerparticipatie.



FIGUUR 5.1 VERSCHUIVING PARTICIPATIE

Burgerparticipatie heeft betrekking op alle burgers en is meedenken over beleid en zelf initiatieven nemen (VROM, 2011). Vormen van burgerparticipatie die specifiek betrekking hebben op zaken die de mensen niet zozeer aangaan als burger, maar veel meer als bewoner van een ruimtelijke eenheid, worden veelal aangeduid met de term 'bewonersparticipatie'. Ruimtelijk gezien gaat het daarbij om participatie op buurt- of wijkniveau (Marissing, 2008). In dit onderzoek ligt de nadruk op eindgebruikerparticipatie. Met deze opkomende term wordt de participatie door de (aspirant)koper, de eventuele eindgebruiker, bedoeld. Deelname van de toekomstige bewoners in het proces wordt door de auteurs van het boek 'Making room for people' (Qu en Hasselaar, 2011) gezien als de persoonlijke betrokkenheid van actoren die hun woonvoorkeuren bespreken en ontdekken, alsmede manieren om hun behoeften kenbaar te maken aan ontwerpers en projectontwikkelaars. De ladder van 'burgerparticipatie', gepresenteerd door Arnstein in 1969, werd in die periode gebruikt om het niveau van de invloed van de bewoners te conceptualiseren. Deze ladder is door de auteurs van het boek 'Making room for people' aangepast om te voldoen aan moderne inzichten. In de vernieuwde participatieladder worden acht niveaus van eindgebruikerparticipatie onderscheiden, waarbij elk niveau overeenkomt met de

omvang van de macht van de participant bij het bepalen van het eindproduct. Uit deze figuur blijkt dat slechts bij de gradaties leiding, gemachtigde bevoegdheid en partnerschap echt sprake is van eindgebruikerparticipatie. Bij de andere niveaus is er geen participatie of wordt het louter ingezet als symbolisch gebaar.



FIGUUR 5.2 PARTICIPATIELADDER
(NAAR QU EN HASSELAAR, 2011)

Zittende vs. toekomstige bewoners

Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling heeft men te maken met zittende bewoners die misschien wel in het gebied willen blijven, maar vaak niet positief tegenover de veranderingen staan. Daarnaast moet rekening worden gehouden met de gewenste toekomstige doelgroepen. Hierdoor ontstaat er vaak spanning tussen draagvlak voor verandering bij bestaande bewoners en gebiedsmarketing ten behoeve van nieuwe bewoners. Bij de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is het belangrijk om de huidige en toekomstige bewoners te scheiden, en beiden een belangrijke – maar andere – rol te geven in de ontwikkeling en uitvoering van de gebiedsmarketing.

Zowel bij de planvormingfase en realisatiefase is communicatie heel belangrijk. In de planvormingfase wordt de positionering van het gebied bepaald. Hierbij is de inbreng van zittende bewoners erg nuttig bij het in kaart brengen van het huidige imago, sterke en zwakke punten van het gebied, heersende cultuur, sfeer en geschiedenis. Daarnaast moeten de branding en marketing van het gebied en de afzonderlijke projecten effectief worden ingezet om nieuwe bewoners naar het gebied te trekken. Om de toekomstige bewoners te betrekken en hun wensen in kaart te brengen, is het belangrijk om de eerder besproken leefstijlen en de daarbij behorende woonwensen, communicatiemiddelen en participatieprocessen te bepalen.



5.3 MOTIEVEN

Diana de Jong (in: Jonkman, 2012), directeur gebiedsontwikkeling bij Bouwfonds Ontwikkeling, onderscheidt vijf redenen om de eindgebruiker te betrekken bij gebiedsontwikkeling. Ten eerste een ideologische reden: een centralere rol voor de eindgebruiker dient om de consument te wapenen tegen de gevestigde orde van projectontwikkelaars en woningcorporaties. Ten tweede kan betrokkenheid van de eindgebruiker de kwaliteit van het proces en de kwaliteit van de omgeving vergroten. Het derde argument houdt verband met het vorige punt, en heeft te maken met duurzaamheid: kleinschalige vormen van gebiedsontwikkeling worden in staat geacht zich beter te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. De vierde reden is het veelgebruikte argument dat betrokkenheid van de consument bijdraagt aan de bouwproductie. Het kwaliteitsargument komt ook terug in het vijfde argument: de klant vraagt simpelweg om meer betrokkenheid in het ontwikkelproces vanuit een grote behoefte aan meer kwaliteit. De vraag naar betrokkenheid en kwaliteit is volgens De Jong een breder maatschappelijk proces, die verwant is aan de maatschappelijke beweging beschreven door Green, dat terugkomt in de ruimtelijke ordening. "In de ruimtelijke ordening is een omslag te zien van een functionele benadering, naar een kwalitatieve benadering. Naast functionaliteit gaat het ook om perceptie, beleving en emotie", aldus de Jong. PSI Bouw (2010) betoogt ook dat het omdraaien van zeggenschap (eindgebruikerparticipatie) tot betere producten leidt: "Als je de eindgebruiker ook als stakeholder betreft in het proces van besluitvorming en uitvoering, dan verhoog je de kwaliteit van de oplossingen van de gebouwde omgeving. Want er moeten producten worden gemaakt met kwaliteiten die de potentiële gebruikers erkennen en waarderen". Doordat de eindgebruiker al in een vroeg stadium bij het proces wordt betrokken, ontstaat er een constructieve-

re communicatie met de relevante partijen. Hierdoor is er eerder kans op wederzijds begrip, waardoor de kans op compromissen of consensus wordt vergroot, wat in combinatie met de verhoogde kwaliteit leidt tot beter verkoopbare woningen. Indien eerdergenoemde doelstellingen inderdaad gehaald worden, kan dat leiden tot draagvlak voor de gebiedsmarketing en een positief imago voor de betreffende organisatie (Buhrs e.a., 2008). De motivatie voor eindgebruikerparticipatie betreft dan commerciële doeleinden; eindgebruikerparticipatie wordt ingezet om het uiteindelijke product te verbeteren, maar daarvoor wordt het ingezet om als marketinginstrument te dienen; om potentiële kopers naar het gebied te trekken, hen vast te houden, het project onder de aandacht te brengen en daarmee andere mensen te enthousiasmeren. Voor de ontwikkelaar vormt deze laatste doelstelling de belangrijkste reden om over te gaan tot eindgebruikerparticipatie, omdat, zoals eerder opgemerkt werd, het belangrijkste doel van de ontwikkelaar is om zo snel mogelijk van planvorming naar afzet en realisatie te komen (Putman, 2010).

De drijfveren van de eindgebruiker om te participeren zijn al besproken in het derde hoofdstuk. In de eerste plaats biedt eindgebruikerparticipatie de consument mogelijkheden om de eigen woonwensen tot uitdrukking te brengen (Dammers e.a., 2007). Daarnaast biedt het transparantie en eventueel ook financiële voordelen. De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij de woningontwikkeling, hangt volgens Kwee (2006) af van twee factoren: miskenning en betrokkenheid. Miskenning is het ontbreken van woningaanbod vanwege specifieke eisen of een lage bouwproductie. Daarnaast kan een consument willen participeren omdat het zich betrokken voelt bij de locatie, een bepaald concept of een specifiek programma van eisen.

Een voorbeeld van een project, waarbij eindgebruikerparticipatie is ingezet als marketinginstrument, is de groene wijk EVA Lanxmeer. Hierbij is van begin af aan sterk ingezet op inspraak en medezeggenschap. Uiteindelijk heeft dat geleid tot het slagen van het groene project. Dat EVA Lanxmeer zo snel en relatief probleemloos van de grond is gekomen heeft ook te maken met het feit dat potentiële kopers al tijdens de voorbereidingsfase inspraak kregen in ontwerp en invulling van hun woonwensen. De toekomstige bewoners konden echt zelf bijdragen aan de gezamenlijke ontwikkeling van deze wijk. Samen bouwen aan de nieuwe woonomgeving is misschien wel het sleutelwoord voor het succes in deze wijk. Zo werd de interesse en de betrokkenheid van begin af aan al vergroot (Van Ratingen, 2010). Aandachtspunt is wel dat deze wijk onder bijzondere randvoorwaarden tot stand is gekomen. Dit is van invloed geweest op de welwillendheid van eindgebruikers, en daardoor kan de betrokkenheid van eindgebruikers niet los worden gezien van de randvoorwaarden.



5.4 VORMEN EN GRADATIES

De verschillende gradaties van eindgebruikerparticipatie zijn al getoond door middel van de participatieladder. Deze gradaties van eindgebruikerparticipatie kunnen gekoppeld worden aan de verschillende ontwikkelingstypen geschetst door Beenders (2011), die elk verschillen in mate van zeggenschap voor de eindgebruiker. Het schaalniveau (buurt/ woning/ inrichting van het huis) en de vorm (inspraak/ keuzevrijheid/ co-ontwikkeling/ particulier opdrachtgeverschap) waarin toekomstige gebruikers betrokken worden is essentieel. Het hoeft niet te betekenen dat iedereen zelf opdrachtgever moet zijn; er kan ook een samenwerking worden aangegaan met andere gebruikers in de vorm van collectief opdrachtgeverschap. Of er kan gekozen worden voor een coproductie met een projectontwikkelaar, waarin de toekomstige gebruiker medeaandeelhouder is. Afhankelijk van de ontwikkelvorm kan er invloed worden uitgeoefend op de indeling van de woning, het ontwerp van de woning, de inrichting van de buurt of de gehele locatieontwikkeling. Een belangrijke schakel in dit proces is hoe de ontmoetingen tussen de verschillende stakeholders vorm worden gegeven (De Ridder, 2010). Daarnaast is het – afhankelijk van het type opdrachtgeverschap – belangrijk goed duidelijk te maken waar de eindgebruiker wel of niet over kan meebeslissen, om te voorkomen dat hij te hoge verwachtingen krijgt (De Haas, 2011). Bovendien is het ook goed om de eindgebruiker een handje te helpen. Zo is Van Kralingen (2010) van mening dat je met open vragen niet veel opschiet, en dat het beter is om de eindgebruiker verschillende woonconcepten te laten zien.

Momenteel wordt het grootste deel van de woningen in Nederland gerealiseerd onder serieproductie (SP), een vorm zonder eindgebruikerparticipatie (Beenders, 2011). De meest beperkte vormen van eindgebruikerparticipatie zijn het beoordelen van plannen of de mogelijkheid om bepaalde elementen aan te passen aan de persoonlijke smaak. Hierin is de invloed op het eindresultaat dus zeer beperkt (De Ridder, 2010). Het type opdrachtgeverschap wat hierbij aansluit is catalogus bouw (CB), een variant op serieproductie. Hierbij is de zeggenschap over type, indeling en uitrusting van de woning groot, maar over andere elementen heeft de consument weinig te zeggen (De Haan, 2010). Een ander ontwikkelingstype met weinig participatiemoge-

lijkheden is het consumentgericht ontwikkelen (CGO), waarbij ontwikkelaars enige aandacht schenken aan de wensen van de eindgebruiker. Voorbeelden zijn het kiezen van de beukmaat of een extra dakkapel, maar de mate van zeggenschap en het risico voor de gebruiker blijven beperkt tijdens het ontwikkelproces. Bij deze drie vormen is de particulier niet aan de voorkant van het ontwikkelproces betrokken en heeft het vrijwel geen zeggenschap (wél keuzevrijheid). De daaropvolgende gradatie is mede-opdrachtgeverschap (MO), waar de marktpartij samen met de particulier (of het particuliere collectief) de woning ontwerpt. Verwant aan dit principe zijn vormen als co-housing (CH) en co-ontwikkeling (CO). Hierbij maken toekomstige bewoners, onder begeleiding van een woonadviseur, hun eigen plan. Deze nieuwe aanpak bij projectontwikkeling, waarbij betrokken partijen vanuit gelijkwaardigheid samenwerken, is met de tijd gegroeid. Daarbij speelt deels mee dat woonconsumenten steeds beter weten wat ze willen en graag meedenken. De ervaring leert dat zij ook vaak goed weten waar een woning wel of niet aan moet voldoen. Bovendien kan een ontwikkelaar met het faciliteren van de inbreng, ook de betrokkenheid van bewoners bij het project vergroten (De Haas, 2011). De meest vergaande vorm van eindgebruikerparticipatie vindt men bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap (PO en CPO).

	SP	CB	CGO	MO	CO	CH	PO	CPO
Zeggenschap over type, indeling en uitrusting van de woning (- nihil, + groot)	-	+	+	+	+	+	+	+
Zeggenschap over werkgelegenheid en/of voorzieningen (- nihil, ± mogelijk, + groot)	-	-	-	±	±	±	-	+
Zeggenschap over stedenbouwkundig plan (- nihil, ± beperkt, + mogelijk)	-	-	-	±	±	±	-	+
Programmavorming (- niet duurzaam, ± meer duurzaam, + duurzaam)	-	+	±	+	+	+	+	+
Programma (- erg eenzijdig, ± minder eenzijdig, + veelzijdig)	-	+	±	+	+	+	+	+
Programmeren op inschrijving (- onmogelijk, ± mogelijk, + goed mogelijk)	-	-	±	+	+	+	-	+

TABEL 5.1 ONTWIKKELINGSTYPEN EN DE MATE VAN ZEGGENSCHAP (DE HAAN, 2010)

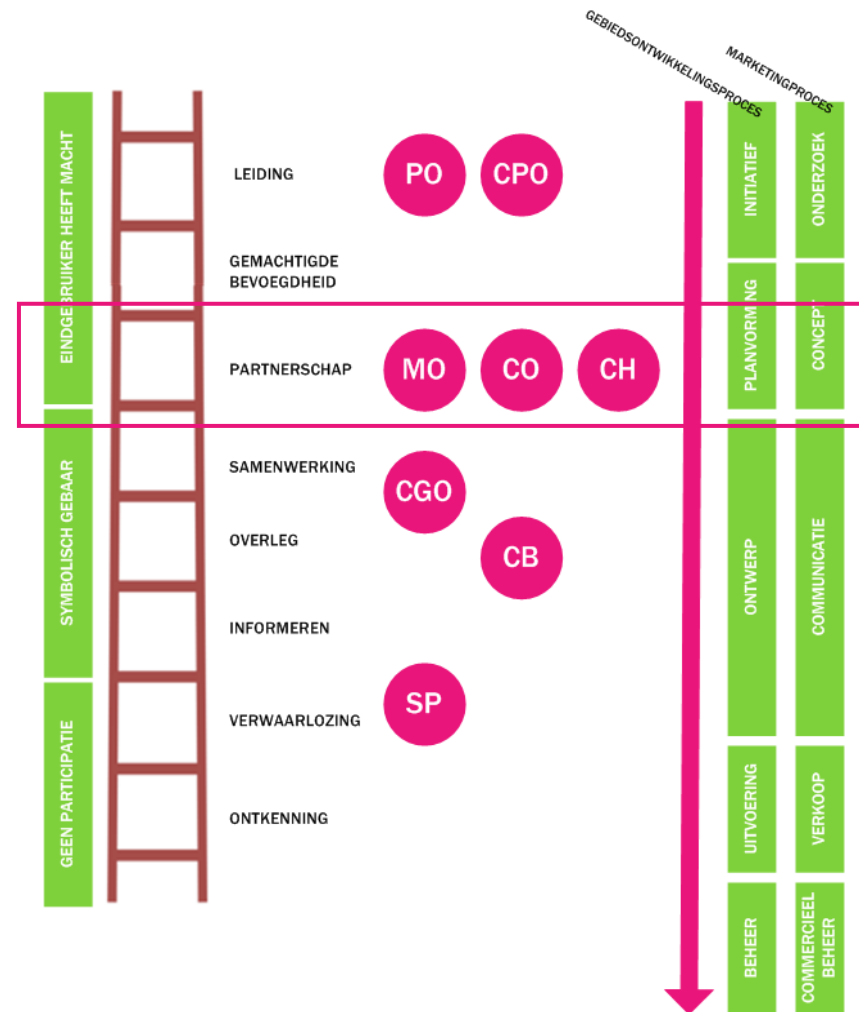
Het rijk hanteert de volgende definitie voor (C)PO: "Een consument of een groep consumenten, in dat laatste geval georganiseerd als rechtspersoon zonder winsttoegmerk, heeft de volledige juridische zeggenschap over en draagt verantwoordelijkheid voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning." Volgens Hogenes e.a. (2003) kan (collectief) particulier opdrachtgeverschap heel goed binnen bestaand stedelijk gebied plaatsvinden. In een context met beperkende factoren, zoals in de stedelijke vernieuwing, kan particulier opdrachtgeverschap een belangrijk instrument zijn om de vernieuwing in beweging te zetten. Maar volgens Dohle (2011) is (C)PO beslist niet het wondermiddel voor alle problemen in de woningmarkt. De aantallen en percentages zijn ten opzichte van de traditionele projectontwikkeling nog te bescheiden, het zou gaan om 14% van alle woningbouw (DBMI e.a., 2012a). In datzelfde onderzoek komt naar voren dat de helft van de professionals schat, dat het meer dan 20% zal zijn in 2020. Maar volgens de onderzoeker moeten professionals echter goed blijven nadenken of (C)PO de beste oplossing is voor de realisatie van een woningbouwproject. De consument is

1. Er zijn veel mensen die gewoon een 'traditionele' nieuwbouw eengezinswoning willen met een tuin, een zolder en een plek voor de auto. De VINEX zou hier een prima antwoord op kunnen bieden.
2. Er is een groep mensen die graag in de stad woont met de bijbehorende voorzieningen, zoals cultuur en openbaar vervoer. Zij nemen dan vaak genoeg met minder eisen voor de woning. Zij kiezen vaak voor een appartement in de stad, en appartementengebouwen lenen zich nauwelijks voor particulier opdrachtgeverschap. Wel voor koperskeuzes en de zogenaamde 'opties achter de voordeur'.
3. Er is ook een groep consumenten die graag veel invloed, keuzes en zeggenschap wil, maar geen sores. Dit zijn geen particuliere opdrachtgevers, maar kopers die verwachten dat de ontwikkelaar zijn vak verstaat en woningen ontwikkelt die aan al hun wensen voldoen.
4. Ook ontstaan er collectiviteiten van gelijkgestemden die hun woning ontwikkelen: het Collectief Particuliere Opdrachtgeverschap.
5. En tot slot is er een kleine groep die met recht de particuliere opdrachtgevers zijn te noemen. Zij zijn bereid het proces van ontwikkelen en bouwen zelf uit te voeren.

kritisch en heeft lang niet altijd de behoefte om opdrachtgever te zijn. PO en CPO bieden kansen, maar de potentie moet niet overschat worden. Bovendien drukt de betrokkenheid van gebruikers bij wijk- en gebiedsontwikkeling zich niet zonder meer uit in particulier of collectief opdrachtgeverschap. Bij vastgoedontwikkeling wordt beter luisteren naar de klant vaak vertaald in 'de klant betrekken in het proces'. Maar zeker gezien de doorlooptijd, zitten niet alle klanten daar op te wachten (Bakker e.a., 2011). Volgens Winter e.a. (2007) zijn er vijf groepen woonconsumenten te onderscheiden (zie kader). Zoals uit de verschillende groepen consumenten blijkt, willen niet alle mensen actief participeren. Ook door de grotere behoefte aan kwaliteit moeten mensen verschillend benaderd worden. "Doordat kwaliteit een door mensen toegankelijk kenmerk aan een gebied is, is het dus een subjectief begrip dat verschilt per persoon: one size does not fit all", aldus De Jong (in: Jonkman, 2012). Daardoor hebben consumenten niet alleen inhoudelijk andere voorkeuren, ook de mate waarin de klant bij het ontwikkelproces betrokken wil worden verschilt. Uit het onderzoek 'Nieuwbouw in de toekomst: meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument' van DBMI, dat in samenwerking met het Nirov en Nieuwbouw Nederland is uitgevoerd (DBMI e.a., 2012a en DBMI e.a., 2012b), blijkt dat woonconsumenten met name naar projecten zoeken waarin keuzevrijheid op een goede manier wordt ingevuld. Het woonproduct, de mate van keuzevrijheid, financieel risico en de eigen verantwoordelijkheid, moeten worden afgestemd op de verschillende doelgroepen. Niet elke doelgroep wil veel zelf doen. Als woonconsumenten en professionals goed naar elkaar luisteren en samenwerken, kan een grotere diversificatie aan woningbouwprojecten ontstaan. Conclusies van het onderzoek zijn dat het gros van de consumenten de voorkeur geeft aan veel keuzevrijheid, maar niet per se opdrachtgever wil zijn van een nieuwbouwwoning. Jongeren en 55+ers nemen sneller genoeg met een standaard woning en vinden veel keuzevrijheid minder belangrijk. De groep die het meest hecht aan een eigen invulling van een nieuwbouwwoning is die tussen 46 en 55 jaar. Ook hoger opgeleiden willen juist meer keuzevrijheid. De populairste manieren om een woning te realiseren zijn een project met veel vrijheid en een project met co-creatie. Vormen van opdrachtgeverschap zijn veel minder populair. Keuzevrijheid is voor bijna alle consumenten belangrijk. Naarmate mensen op zoek zijn naar een duurdere woning, verwachten zij meer keuzevrijheid. Bij de woningen onder de twee ton neemt meer dan 70% ge-

noegen met een standaard woning. Bij de woningen boven de vier ton is dit slechts 17%. De helft van de kopers van deze duurste categorie nieuwbouwwoningen geeft aan een woning geheel naar wens te willen (al dan niet als bouw pakket). Teveel keuzevrijheid beangstigt veel mensen. Het maken van keuzes brengt het risico van verkeerde keuzes met zich mee. Mede daarom laat men fundamentele keuzes graag over aan professionals. Meer ervaring en meer financiële mogelijkheden zorgen ervoor dat woonconsumenten meer keuzevrijheid willen en dus meer openstaan voor (C)PO. Voor professionals die zich richten op (C)PO is dit de meest interessante doelgroep om te begeleiden bij het realiseren van hun woondroom. Volgens PSI-bouw (2010) kunnen gebruikers veel waardering hebben voor betrokkenheid in het proces van ontwerpen of besluitvorming, om vervolgens geen actieve rol meer te spelen in de uitvoering van het project. Belangrijkste graadmeter voor de vraag of gebruikers zich onderdeel voelen van de gekozen oplossing is hun appreciatie van proces en resultaat, ongeacht een mogelijke rol als opdrachtgever of regisseur. Hiermee wordt duidelijk dat eindgebruikerparticipatie in de vorm van co-creatie een manier van betekenis geven in termen van Verganti (2009) is.

In Figuur 5.3 zijn de typen ingepast in de participatieladder. Ook is aangegeven vanaf welk punt de verschillende participatievormen voorkomen in het gebiedsontwikkeling- en marketingproces. Zoals eerder vermeld is alleen bij de bovenste drie participatieniveaus echt sprake van eindgebruikerparticipatie, en dus alleen bij de ontwikkelingstypen PO, CPO, MO, CO en CH. Bij deze vormen is het essentieel dat de consument aan de voorkant van het proces wordt betrokken (Beenders, 2011). Aangezien bij PO en CPO de eindgebruiker zelf de opdrachtgever is, zijn voor dit onderzoek de ontwikkelingstypen MO, CO en CH, als tussenvormen tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw, het meest interessant. De ontwikkelingstypen MO, CO en CH, in het vervolg samengevoegd tot co-creatie, vormen daarom het uitgangspunt van onderzoek. Uit het eerder genoemde onderzoek (DBMI e.a., 2012a en 2012b) bleek al dat de voorkeur van een groot deel van de consumenten uitgaat naar een project met co-creatie: 40%. Daarentegen geeft 15% de voorkeur aan zelfbouw (zowel PO als CPO) en 45% aan traditionele ontwikkeling (SP, CB en CGO). Ook werd in het vorige hoofdstuk door Green (2007) al gepleit voor co-creatie, als antwoord op de veranderde context van de 'socially led society'.



FIGUUR 5.3 GRADATIES EN VORMEN VAN PARTICIPATIE INGEPAST IN HET GEBIEDSONTWIKKELINGS- EN MARKETINGPROCES (NAAR BEENDERS, 2011 EN SBR, 2003)



FIGUUR 5.4 POPULARITEIT CO-CREATIE IN VERHOUDING TOT TRADITIONELE ONTWIKKELING EN ZELFBOUW (DBMI E.A., 2012A EN 2012B)

5.5 CONCLUSIES

Uit de voorgaande hoofdstukken was al gebleken dat door de kritischer en mondiger geworden klant, de veranderde positie van de vastgoedmarkt en de beleidswens een derde van de woningbouw in particulier opdrachtgeverschap te realiseren, er meer klantgericht ontwikkeld moet worden. Daarom is in dit hoofdstuk stil gestaan bij eindgebruikerparticipatie. Eindgebruikerparticipatie is de persoonlijke betrokkenheid van actoren die hun woonvoorkeuren bespreken en ontdekken, alsmede manieren om hun behoeften kenbaar te maken aan ontwerpers en projectontwikkelaars. Er is gekozen voor de term eindgebruikerparticipatie om het zo te onderscheiden van burger- en bewonersparticipatie, de voorlopers van eindgebruikerparticipatie. De commerciële doelstellingen van eindgebruikerparticipatie zijn het verbeteren van zowel het product, als het proces, waardoor een constructievere communicatie met de relevante partijen ontstaat, en er eerder kans is op wederzijds begrip, waardoor de kans op compromissen of consensus wordt vergroot. Indien die doelstellingen inderdaad gehaald worden, kan dat leiden tot draagvlak voor de gebiedsmarketing en een positief imago voor de betreffende organisatie. De motivatie voor eindgebruikerparticipatie betreft dan dus commerciële doeleinden; eindgebruikerparticipatie wordt ingezet om het uiteindelijke product te verbeteren, maar daarvoor wordt het ingezet om als marketinginstrument te dienen; om potentiële kopers naar het gebied te trekken, hen vast te houden, het project onder de aandacht te brengen en daarmee andere mensen aan te trekken. Er zijn verschillende gradaties van eindgebruikerparticipatie, die ingedeeld kunnen worden in geen participatie, eindgebruikerparticipatie als symbolisch gebaar en eindgebruiker heeft macht. De gradaties van eindgebruikerparticipatie kunnen gekoppeld worden aan de verschillende ontwikkelingstypen, waarbij de volgorde in mate van zeggenschap is: serieproductie, catalogusbouw, consumentgerichte ontwikkeling, mede-opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, co-housing, particulier opdrachtgeverschap en collectief particulier opdrachtgeverschap, waar bij de laatste vijf ontwikkelingstypen echt sprake is dat de eindgebruiker macht heeft. Aangezien bij particulier en collectief particulier opdrachtgeverschap de eindgebruiker zelf de opdrachtgever is, zijn voor dit onderzoek de ontwikkelingstypen mede-opdrachtgeverschap, co-ontwikkeling, co-housing, samengevat als co-creatie, als tussenvorm

tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw, het meest interessant, en ligt daar de focus bij het vervolgonderzoek. Uit onderzoek is gebleken dat de voorkeur van een groot deel (40%) van de consumenten uitgaat naar een project met co-creatie. Bovendien is het een trend die past bij de veranderde context van de 'socially led society' die in het vorige hoofdstuk is beschreven.

6 CO-CREATIE

6.1 INLEIDING

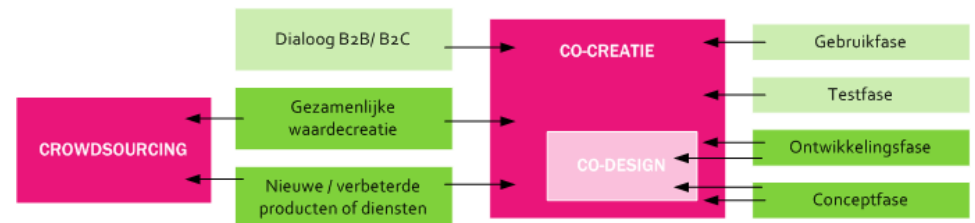
Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk richt dit onderzoek zich op co-creatie. Bij de productinnovatie ligt de focus al heel erg op co-creatie vanwege de veranderde maatschappelijk context, zoals beschreven in het vierde hoofdstuk. Vanuit de productinnovatie wordt daarom de term 'co-creatie' verder uitgelegd en beschreven. In de beschrijving zal met behulp van symbolen aangegeven worden wat de succesfactoren van co-creatie zijn. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'harde' en 'zachte' factoren. De harde factoren zijn de expertises die de initiator van de co-creatie moet bezitten. De zachte factoren zijn de ingrediënten voor een duurzame relatie tussen initiator en deelnemer. Hetzelfde symboolgebruik zal ook gebruikt worden voor de beschrijving van de cases.



6.2 CO-CREATIE

Binnen de productinnovatie wordt al veel geëxperimenteerd met co-creatie. De consument wil immers toegevoegde waarde, en steeds meer bedrijven zien in dat ze de consument bij de totstandkoming van het eindproduct moeten betrekken om samen deze toegevoegde waarde te kunnen creëren. "Interactie met de consument in de verschillende stadia van het ontwikkelingsproces kan een product net dat beetje extra geven om betrokkenheid te creëren", aldus Van Leeuwen en Vulink (2008). Vulink beschrijft co-creatie als een open en continue samenwerking tussen organisaties en consumenten om producten, diensten, ideeën, informatie en beleving te definiëren en creëren. De consument wordt actief betrokken bij een of meer stadia van het ontwikkelingsproces, waardoor producten ontstaan die een unieke persoonlijke ervaring opleveren. Vanuit de visie van Prahalad en Ramaswamy (2004), die het concept voor het eerst definieerden, is co-creatie een doelgericht proces, waarbij bedrijven samen met consumenten als gelijke partners samenwerken, ideeën uitwisselen, van elkaar leren en zo gezamenlijk waarde creëren. De Vries en Staal (2010) beschrijven co-creatie als elke vorm van dialoog tussen

initiator en deelnemende consument of organisatie, met als doel het creëren van een nieuw of verbeterd product of service, teneinde een ervaring voor de consument en economische waarde voor de initiërende organisatie te realiseren. 'Co-creatie in elke vorm' duidt op verschillende manieren waarop co-creatie plaats kan vinden. Dat kan zowel online, door middel van een community, of face-to-face, of een combinatie van beide, wat volgens Pauw (2010) de voorkeur heeft. Dialoog kan zowel tussen consument en organisatie, als tussen organisaties onderling gebeuren, en houdt in dat er van twee kanten communicatie plaatsvindt. Zorgvuldige communicatie met, en het betrekken van consumenten, draagt bij aan het ontstaan van een ervaring. Het co-creatie proces heeft als doel het genereren van een nieuw of verbeterd product of service, en daarbij ook economische waarde voor de initiërende organisatie. Figuur 6.1 positioneert co-creatie ten opzichte van twee andere vormen van open innovatie; crowdsourcing en co-design. Het verschil tussen co-creatie en crowdsourcing is het wel of niet plaatsvinden van dialoog. Co-creatie en co-design zijn te onderscheiden van elkaar door de fases van de productontwikkelingcyclus. Volgens De Vries en Staal kan co-creatie plaatsvinden in alle fases van de productontwikkelingcyclus, terwijl co-design alleen in de eerste twee fases plaatsvindt. Dullaart (in: Pauw, 2010) heeft ook een duidelijke mening over wat co-creatie wel en niet is. "Co-creatie is duurzaam met de doelgroep in dialoog gaan. Je hebt een gezamenlijk doel gesteld dat je ook samen wilt bereiken. Crowdsourcing is halen bij de massa". Co-creatie is volgens Dullaart dus een dialoog, waarbij het om respect en wederkerigheid gaat. Crowdsourcing valt daar niet onder. Het is volgens hem niet meer dan een vernieuwde versie van de aloude ideeënbuis. In dit onderzoek zal daarom verder geen aandacht worden besteed aan crowdsourcing, want: "Crowdsourcing is leegzuigen zonder participatie", aldus De Lange (2010).



FIGUUR 6.1 CO-CREATIE IN RELATIE TOT CROWDSOURCING EN CO-DESIGN (DE VRIES EN STAAL, 2010)



Respect en wederkerigheid

Volgens de deelnemers van het expertpanel, georganiseerd door Van Dijk (2011), vallen er veel voordelen te behalen met co-creatie, mits het op de juiste manier toegepast wordt. Deelnemer Priester: "Controle- en inkoopkosten dalen, er ontstaat een meer 'lean-en-mean' organisatie en je komt terug naar de kern van de toegevoegde waarde; klantwaarde en klantbeleving." Ook stimuleert co-creatie enthousiasme, zowel bij consumenten als bij het interne team dat in aanraking komt met mensen die net zo betrokken zijn bij het merk als zichzelf. Co-creatie kan inspireren en de creativiteit verhogen. Van Kesteren ziet verschillende voordelen in een langdurige samenwerking met consumenten: "Je kunt ingaan op feedback en je hebt de tijd om over zaken na te denken die besproken worden. Het geeft het team meer iteratiemogelijkheden. Daarnaast geeft het een gevoel een 'lifeline' te hebben met je consumenten, je kunt meteen een vraag stellen." Een directe betrokkenheid van consumenten zorgt voor constante aanvoer van up-to-date informatie. De geïnterviewden zijn het erover eens dat dit bijdraagt aan het ontwikkelen van relevante producten, die aansluiten op de (toekomstige) behoeften van de consument. Ook zijn de deelnemers ervan overtuigd dat co-creatie invloed kan hebben op de merkperceptie. Met succesvolle co-creatie kun je merkambassadeurs creëren, die zorgen voor positieve word-of-mouth, aldus Sanders.

Voor consumenten die deelnemen aan co-creatie, levert het ook een aantal voordelen op, aldus de deelnemers. Zo ontwikkelen zij een positieve relatie met het bedrijf, en hebben ze invloed op productontwikkeling. Consumenten hebben de mogelijkheid hun wensen en behoeften te uiten, en mee te denken over nieuwe productideeën. Priester: "Con-



FIGUUR 6.2 DE VIER BELANGRIJKSTE
MOTIVATIES VOLGENS EYEKA

sumenten voelen zich betrokken bij het bedrijf, kunnen zich beter met het merk identificeren en voelen zich serieus genomen." Daarnaast speelt plezier een belangrijke rol: "Consumenten voelen zich 'empowered' en dat geeft een goed en plezierig gevoel", aldus Hans Gebauer. Naast plezier en vervulling van wensen en behoeften, zijn roem en geld de intrinsieke motivaties voor consumenten om deel te nemen aan co-creatietrajecten, aldus wereldwijde marktleider in online consumenten co-creatie eYeka.

Volgens het onderzoek van Van Dijk (2011) kan co-creatie alleen succesvol zijn als er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Het vergt goed project-, verander- en verwachttingsmanagement en communicatievaardigheden. Ook is het belangrijk dat consumenten tijdens de samenwerking feedback, inspiratie en aanmoediging krijgen. Bedrijven zullen processen aan moeten passen, zodat er meer flexibiliteit is en er sneller gereageerd kan worden op co-creatie-uitkomsten en feedback van consumenten. Ook is het belangrijk om open te communiceren hoe de co-creatie heeft plaatsgevonden, dit schept vertrouwen en geloofwaardigheid bij consumenten. Een belangrijke stap is het identificeren en selecteren van de juiste groep mensen waarmee je de co-creatie aangaat. Welke consumenten het beste betrokken kunnen worden, hangt af van de opdracht en de benodigde kennis en expertise.



- Projectmanagement
- Verandermanagement (flexibiliteit)
- Verwachttingsmanagement
- Communicatievaardigheden



- Terugkoppeling
- Inspiratie
- Aanmoediging
- Transparantie
- Vertrouwen

6.3 CO-CREATIEMIDDELEN

Deze paragraaf beschrijft de middelen voor co-creatie, op het niveau van gebiedsontwikkeling. De selectie van de middelen is gedaan aan de hand van de middelen zoals die worden gebruikt bij co-creatie in de productinnovatie, en bij burger- en bewonersparticipatie in gebiedsontwikkeling. In de literatuur worden veel middelen aangedragen voor burger- en bewonersparticipatie. Bij die middelen loopt het participatieniveau van informeren, via raadplegen, adviseren en coproduceren, naar (mee-)beslissen, of in de getransformeerde participatieladder van Qu e.a. (2011), van ontkenning naar leiding. Zoals aangegeven in Figuur 5.3 in het vorige hoofdstuk, bevindt co-creatie zich op het niveau van partnerschap. Voor de middelen zoals die gebruikt worden voor burger- en bewonersparticipatie is gekeken in hoeverre die op dat niveau aansluiten. Op basis van die eerste selectie, gevolgd door interviews met experts, worden in deze paragraaf de middelen opgesomd die geschikt worden geacht voor eindgebruikerparticipatie bij gebiedsontwikkeling. Door middel van case studie onderzoek zal gekeken worden hoe de middelen gebruikt worden, en gepositioneerd zijn in het proces van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.



6.3.1 ONTWERPATELIER

In een ontwerpatelier gaan de deelnemers zelf aan de slag met de invulling van een bepaald gebied. Binnen de gegeven kaders en randvoorwaarden werken de deelnemers in kleine groepjes aan een deelaspect (water en groen, hoogbouw versus laagbouw, infrastructuur, etc.) of aan het gehele vraagstuk. Deze werkvorm bevordert het begrip voor de verschillende standpunten, en maakt bijzondere en vernieuwende oplossingen mogelijk. De uitwerking kent vele varianten, zoals het maken van een schets, tot het leggen van een puzzel uit van tevoren opgestelde varianten.

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES	
Omwonenden, zittende	< 50	Eenmalig	Initiatief	++
bewoners, potentiële			Planvorming	++
toekomstige bewoners			Ontwerp	+/-

TABEL 6.1 KENMERKEN ONTWERPATELIER

Opbrengst

- Bevorderen van actieve deelname;
- Begrip creëren voor verschillende standpunten;
- Samenwerking verbeteren;
- Compromis / consensus;
- Ideeën opdoen.

Aanpak

- Doelgroepen bepalen en de randvoorwaarden en kaders vaststellen;
- Deelnemers uitnodigen en in de uitnodiging duidelijk uitleggen wat de bedoeling van de bijeenkomst is, en wat er met de inbreng gaat gebeuren;
- Praktische zaken regelen;
- Begeleiders en discussieleiders regelen;
- Korte presentatie van alle groepen en afsluiting.

Nadelen en risico's

Risico is dat het kader en de randvoorwaarden erg complex zijn. Risico is ook dat de gekozen mate van vrijheid in het ontwerpen niet aansluit bij de doelgroep; afhankelijk van de mate waarin de doelgroepen makkelijk zelfstandig kunnen werken, en ideeën kunnen genereren, kan gekozen worden voor een meer vrije vorm van ontwerpen of een meer voorgestructureerde vorm, zoals met de puzzelstukken.

6.3.2 KLANKBORDGROEP

De klankbordgroep is een vaste groep bewoners en/ of vertegenwoordigers van instellingen, die het proces nauw volgt en de beslissers met enige regelmaat adviseert over de te maken keuzen/ voortgang. De leden van de klankbordgroep reageren op, en adviseren over het plan. De klankbordgroep maakt meestal zelf geen plannen, maar reageert op de voorstellen van anderen.

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES	
Omwonenden, zittende bewoners	< 15	Langdurig/ structureel	Initiatief	++
			Planvorming	++
			Ontwerp	+

TABEL 6.2 KENMERKEN KLANKBORDGROEP

Aanpak

- Denk aan het risico van vervreemding van de achterban. De deelnemers aan de klankbordgroep komen vaker bij elkaar en worden zo 'deskundig'. Een oplossing hiervoor kan zijn om een Publieke Tribune te organiseren bij de vergaderingen van de klankbordgroep. Andere geïnteresseerde bewoners en ondernemers kunnen er dan ook bij zijn, zonder dat zij deelnemen aan de discussie;
- Zorg voor goed verwachtingsmanagement. De groep kan vanwege de intensieve contacten gaan verwachten dat zij mogen meebeslissen over de plannen, terwijl dat vaak niet de bedoeling is;
- Zorg voor een goed secretariaat en tijdige informatievoorziening.

6.3.3 FOCUSGROEP

Een focusgroep is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van deelnemers, begeleidt door een ervaren gespreksleider. Op een bijeenkomst van de focusgroep komen een aantal geselecteerde mensen bij elkaar en zij houden een discussie over het onderwerp van de focusgroep. Tijdens de discussie wordt de groep geobserveerd. Hiermee is het een combinatie tussen een discussie en een interview. Groepsgesprekken zijn bijvoorbeeld goed voor een eerste verkenning van een ontwerp, het genereren van creatieve ideeën, of voor de evaluatie van een project of product. Hierbij kunnen allerlei creatieve werkvormen gebruikt worden. Focusgroepen kunnen ook in een online versie georganiseerd worden. Het doel van de focusgroep is informatie krijgen over de voorkeuren, de achterliggende reden voor deze voorkeuren, en de waarden van verschillende mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp. Voordeel van de focusgroep is dat het een relatief goedkope, gemakkelijke en flexibele methode is. Een ander voordeel is dat door middel van focusgroepen, de deelnemers hun opvattingen kunnen ontwikkelen en naar voren brengen zoals in een alledaags gesprek in een 'natuurlijke' sociale context. Dit sluit aan bij de manier waarop de meeste mensen in alledaagse omstandigheden hun meningen vormen. Deelnemers kunnen direct op elkaar reageren, waardoor in de groep associaties, persoonlijke ervaringen, en normen en waarden worden verkend. Op deze manier wordt het onderwerp ook in de breedte afgetast.

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES	
Omwonenden, zittende bewoners, potentiële toekomstige bewoners	< 15	Incidenteel, kortlopend	Initiatief	++
			Planvorming	++
			Ontwerp	+/-

TABEL 6.3 KENMERKEN FOCUSGROEP

Opbrengst

- Snel een beeld verkrijgen van wat de publieke opinie vindt, met name wanneer tijdgebrek of beperkte middelen geen ruimer onderzoek mogelijk maken;
- Input te verkrijgen van zowel individuen als belangengroepen;
- Een idee te krijgen van regionale, geslachtsgebonden of etnische verschillen;
- Gedetailleerde reacties krijgen van een groep van belanghebbenden, of klanten op voorlopige voorstellen of opties;
- Informatie verzamelen over de behoeften van de deelnemers wat betreft een bepaalde kwestie of concept.

Aanpak

- Gesprekken voorbereiden. Van belang zijn een zorgvuldige samenstelling van de groep deelnemers, de werving van de deelnemers, een goede vraagstelling die ook voor de betrokkenen helder en relevant is, en een zorgvuldig gemaakt programma, waarbij desgewenst gebruik wordt gemaakt van creatieve werkvormen;
- Praktische zaken regelen;
- Aangeven wat er met de inbreng gaat gebeuren en instructies geven over de verwachtingen;
- Deelnemers na afloop informeren over de opbrengst.

6.3.4 WEBSITE

Een website biedt belangstellenden de mogelijkheid informatie in te winnen op momenten dat ze het zelf willen. De inhoud kan snel geüpdate worden, zodat iedereen kan beschikken over het laatste nieuws, en informatie is op overzichtelijke wijze te bundelen en te delen. Bovendien is het geschikt om op interactieve wijze samen te werken met partijen. Met een website kunnen eenvoudige doelgroepen worden bereikt die met conventionele communicatiemiddelen niet

worden bereikt. Daarnaast is een website ook geschikt voor inspraakmogelijkheden, bijvoorbeeld door het invullen van enquêtes of het stemmen op inrichtingsplannen. Belangrijk is een heldere opbouw van de site. Wie weinig tijd heeft en snel informatie zoekt, moet dit ook snel kunnen vinden. Tegelijkertijd moet de site mensen nieuwsgierig maken en uitnodigen om deel te nemen. Het is makkelijk, snel, goedkoop en efficiënt. Een website leent zich goed voor onderwerpen die niet per se mondelinge toelichting behoeven. Een website is bovendien zeer geschikt als 'verzamelpunt' van een participatietraject, en werkt dus goed in combinatie met offline ontmoetingen. Mensen kunnen makkelijk instappen als het verslag van de vorige bijeenkomst online staat, samen met de planning van aankomende activiteiten (Início, 2011).

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES	
Omwonenden, zittende bewoners, potentiële toekomstige bewoners	∞	Langdurig/ structureel	Initiatief	+
			Planvorming	+
			Ontwerp	+
			Uitvoering	+
			Beheer	+

TABEL 6.4 KENMERKEN WEBSITE

Aanpak

- Zorg voor een makkelijk en herkenbaar internetadres en links van en naar websites van betrokken partijen en social media;
- Maak de website aantrekkelijk door bijvoorbeeld interactieve onderdelen te implementeren;
- Houdt de website actueel.

6.3.5 INFORMATIECENTRUM

Het informatiecentrum is de offline versie van de website; hier komen de belangstellenden die de voorkeur geven aan persoonlijk contact. Dit vergt wel meer inspanning, zowel aan de kant van de ontwikkelaar als van de belangstellende. Belangrijk is om een representatieve host(ess) te hebben die op vaste tijden in het informatiecentrum aanwezig is. In het informatiecentrum kan zowel mondelinge als schriftelijke informatie worden gegeven, en kunnen mensen vragen stellen en reageren op plannen.

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES
Omwonenden, zittende bewoners, potentiële toekomstige bewoners	∞	Langdurig/ structureel	Initiatief +
			Planvorming ++
			Ontwerp +
			Uitvoering ++
			Beheer +

TABEL 6.5 KENMERKEN INFORMATIECENTRUM

6.3.6 ePARTICIPATIE

eParticipatie lijkt bij uitstek een instrument dat ingezet kan worden bij grote en brede doelgroepen. eParticipatie is op dit moment volop in ontwikkeling. Naast internet zullen ook social media zoals Hyves, Facebook, Twitter en LinkedIn steeds meer ingezet gaan worden in participatietrajecten. Door eParticipatie kunnen belangstellenden op de hoogte worden gehouden maar ze kunnen ook zelf ideeën en meningen geven.

Bij de inzet van eParticipatie moet men wel blijven waken voor een aantal zaken. Ten eerste kan men er niet van uit gaan dat iedere belangstellende beschikking heeft over toegang tot internet. Daarnaast is eParticipatie één van de mogelijke instrumenten in het participatieproces en kan dus niet op zich zelf staan. Het is een middel, geen doel op zich. Bovendien blijft het belang-

rijk dat de deelnemers terugkoppeling krijgen op de door hen ingebrachte punten. eParticipatie zou in elk participatietraject een goede basis kunnen vormen waarop andere werkvormen weer voort kunnen bouwen.

DOELGROEPEN	AANTAL MENSEN	LOOPTIJD/ FREQUENTIE	PROJECTFASES
Omwonenden, zittende bewoners, potentiële toekomstige bewoners	∞	Langdurig/ structureel	Initiatief +
			Planvorming +
			Ontwerp +
			Uitvoering +
			Beheer +

TABEL 6.6 KENMERKEN ePARTICIPATIE

6.4 CO-CREATIEMODELLEN

Op basis van literatuuronderzoek en interviews met experts zijn drie co-creatiemodellen opgesteld. Door middel van case studies zullen de modellen verder uitgewerkt worden, en zal onderzocht worden onder welke omstandigheden welk model moet worden toegepast bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

6.4.1 MODEL 1: DE EXPERT ALS CO-CREATOR

Het eerste co-creatiemodel is afgeleid van de design-driven innovatiestrategie beschreven door Verganti (2009). Dit model heeft daadwerkelijk gestalte en wereldwijd bekendheid gekregen door de marketingstrategie van Apple. Zoals beschreven was Steve Jobs, medeoprichter en topman van Apple, van mening dat Apple, het bedrijf en het merk, leidend waren, en niet de consument: "De klant weet niet wat hij wil. Je moet de consument een product laten zien, want dan beseft hij pas wat hij wil", aldus Jobs (in: Koornneef, 2011 en Van Sister, 2011). Apple ontwikkelt daarom vooral producten die zijn gebaseerd op scenario's die zijn voorspeld door ex-

perts. De expert spreekt voor de gebruiker, omdat geacht wordt dat de expert beter in staat is om de toekomstige wensen en behoeften van consumenten te achterhalen. Priester (in: Van Dijk, 2010) vindt ook dat het niet altijd nodig is om consumenten te betrekken om relevante producten te ontwikkelen. Een bedrijf kan erg goed in staat zijn om zelf consumer centric te denken en te handelen. Priester: "Apple innoveert heel gesloten, maar hebben extreem goede user-centred designers, en werken zo vanuit hetzelfde principe als co-creatie." De beschrijving van het model is gedaan aan de hand van het boek van Apple marketingmanager en expert consumentenmarketing Steve Chazin, waarin hij de vijf 'geheimen' van de marketingstrategie van Apple blootlegt.

1. Verkoop geen producten. Mensen kopen wat andere mensen hebben.

In reclames van Apple ligt de focus op de beleving en de gebruikswaarde van het product, in plaats van op het product zelf. Apple verkoopt geen product, maar ze nodigen de consument uit om de Apple-leefstijl te ervaren en deel van de Apple-gemeenschap te worden; zich te identificeren met het product. "Productfuncties creëren geen fans. Focus op wat mensen doen en laat zien hoe ze zich voelen met de producten", aldus Chazin. Zo zijn de bekende Apple oordopjes puur ontworpen als marketing truc, om van het zichtbare deel van het product een statussymbool te maken. Dragere van de oordopjes identificeren zich met Apple, en hebben het gevoel dat ze deel uit maken van een speciale 'club', tegelijkertijd zijn zij allemaal goedkope ambassadeurs voor het merk.

2. Wees nooit de eerste op de markt. Maak iets goeds beter.

Apple heeft nooit echt iets nieuws uitgevonden. Ze zijn niet de uitvinder van de PC, de MP3-speler, downloadbare muziek, en zeker niet de mobiele telefoon, aldus Chazin. De Mac, iPod, iTunes en iPhone zijn succesvol, omdat ze laat op de markt waren en verbeterden op bestaande ontwerpen en functionaliteit. Volgens Chazin doet Apple in ieder geval één ding heel goed: complexe dingen eenvoudig en elegant maken.

3. Machtig vroege gebruikers. Help de consument om de eigen organisatie te helpen.

Vroege gebruikers zetten hun kansen in op een bepaald merk, en willen vervolgens dat het succes heeft, en kunnen daarom heel goed voor de marketing ervan gebruikt worden. Want: "Onpartijdige, oprechte recensies van echte gebruikers zullen meer mensen overtuigen voor het product te kiezen, dan dat de promotie vanuit de organisatie ooit zal doen", aldus Chazin. Om de innovatoren voor de marketing in te zetten is het opzetten van social media noodzakelijk. Naast het gebruik van de vroege gebruikers om nieuwe producten te vermarkten, is het volgens Chazin wel belangrijk om ook praktische producten te ontwikkelen voor de late massamarkt.

4. Maak de boodschap onvergetelijk. Maak het verhaal kort maar krachtig.

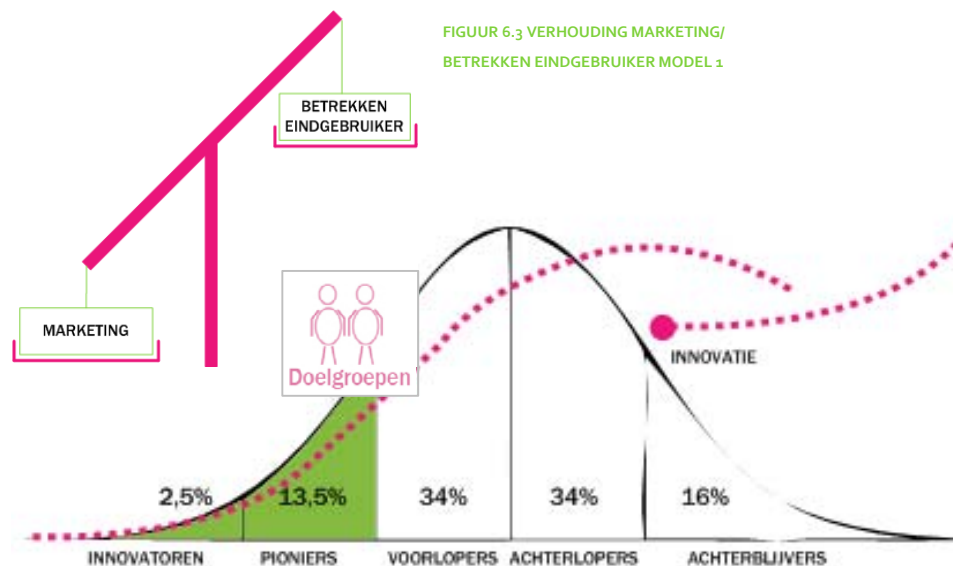
Het internet heeft ervoor gezorgd dat de consument enorm veel keuzemogelijkheden heeft en daardoor een zeer korte focus heeft. Daarom is het erg belangrijk dat de website snel een goede indruk achterlaat van het product. Volgens Chazin moet de boodschap rond het product gedenkwaardig zijn en de functies van het product overstijgen, zodat de consument de boodschap kan onthouden en doorvertellen.

5. Ga een stap verder. Verras en verwen je klanten.

Volgens Chazin gaat marketing over het complete pakket. De eerste kennismaking van de klant met het merk moet onvergetelijk zijn. Apple doet dit onder andere door de inrichting van de winkels en de website, en deze te vullen met recensies en feedback van klanten. Daarnaast levert Apple extra dingen bij het product, en besteedt het veel aandacht aan de verpakking ervan.

Ondanks dat dit eerste model de expert in plaats van de eindgebruiker als co-creator heeft, blijkt uit voorgaande beschrijving al dat de consument wel degelijk een rol heeft, net zoals de design-driven innovatiestrategie. Doordat de consument niet weet hij wil, aldus Steve Jobs, neemt de expert de plaats van de eindgebruiker in, en onderzoekt door middel van scenario

building de behoeften en wensen van de consument, om daarna de eindgebruiker zelf het marketinginstrument te laten zijn. In de context van het betrekken van de eindgebruiker ten behoeve van de marketing ligt in dit model dus sterk de nadruk op marketing. In deze verhouding (getoond in Figuur 6.3 en bij de andere modellen) wordt met de term marketing het eerder gedefinieerde begrip gebiedsmarketing bedoeld, en dit betreft vooral 'the above the line' marketing: het verhogen van de merkbekendheid (branding en identiteit) op de langere termijn. Zoals Chazin al duidelijk maakte zijn vooral de innovatoren en pioniers van groot belang voor dit model, wat zoals we eerder zagen, overeenkomt met de rode leefstijl. Het model positioneert zich daarom vooral aan het begin van de innovatie levenscyclus:

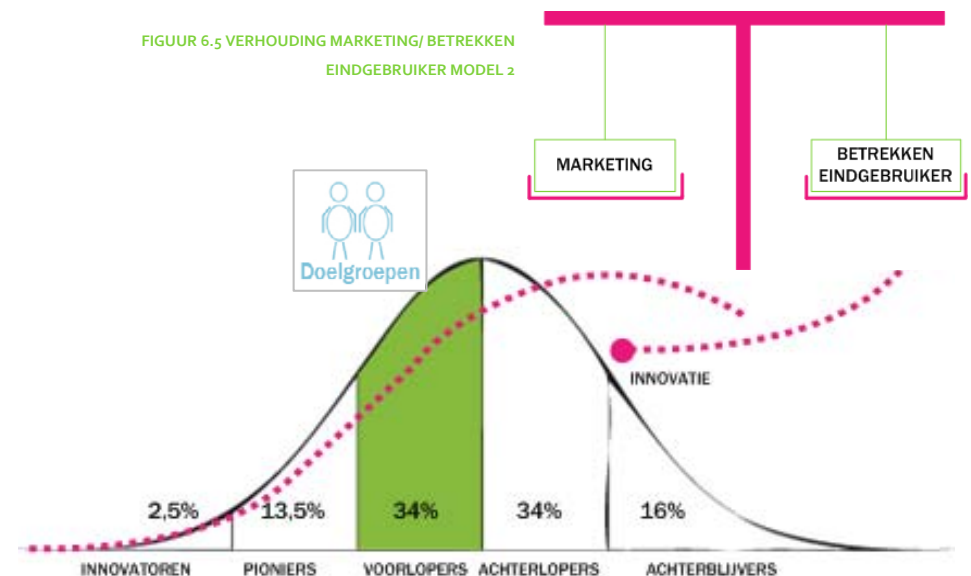


FIGUUR 6.4 POSITIONERING INNOVATIE LEVENSCYCLUS MODEL 1

6.4.2 MODEL 2: DE REPRESENTATIEVE VERTEGENWOORDIGER ALS CO-CREATOR

Waar bij het eerste model de eindgebruiker wordt gerepresenteerd door experts, wordt hij bij het tweede model vertegenwoordigd door een representatief persoon, al dan niet ondergebracht in een groep. Iemand is representatief als zijn wensen en behoeften vergelijkbaar zijn

met die van de daadwerkelijke eindgebruiker. Naast dat op deze manier indirect de eindgebruiker wordt betrokken, kan er tijdens het participatietraject een marketingstrategie worden opgesteld die aansluit bij de representatieve vertegenwoordiger en dus ook bij de daadwerkelijke eindgebruiker. Ook fungeert de representatieve vertegenwoordiger tegelijkertijd op als ambassadeur. Dit geeft een gelijke verhouding tussen marketing en het betrekken van de eindgebruiker (Figuur 6.5). Een representatieve vertegenwoordiger is bereid om te participeren en wil graag als een deskundige optreden. Zoals eerder beschreven komt dit overeen met de blauwe leefstijl, die gekoppeld is aan de voorlopers (Figuur 6.6).



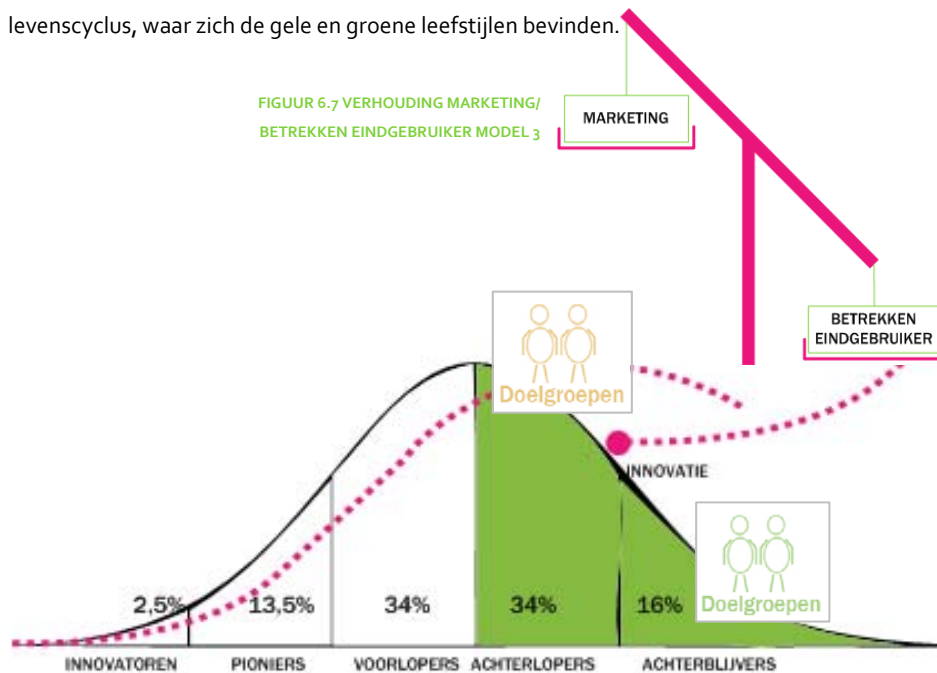
FIGUUR 6.6 POSITIONERING INNOVATIE LEVENSCYCLUS MODEL 2

6.4.3 MODEL 3: DE EINDGEBRUIKER ALS CO-CREATOR

De eindgebruiker zelf is de co-creator in het derde model. Bij dit model heeft het betrekken van de eindgebruiker het grootste aandeel in de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker. Marketing richt zich nu meer 'below the line': gericht op het individu om op korte termijn de

omzet te verhogen. Vanuit het betrekken van de eindgebruiker wordt de marketingstrategie verder uitgewerkt. Dit model is vooral van toepassing in de verzadigingsfase van de innovatie levenscyclus, waar zich de gele en groene leefstijlen bevinden.

FIGUUR 6.7 VERHOUDING MARKETING/
BETREKKEN EINDGEBRUIKER MODEL 3



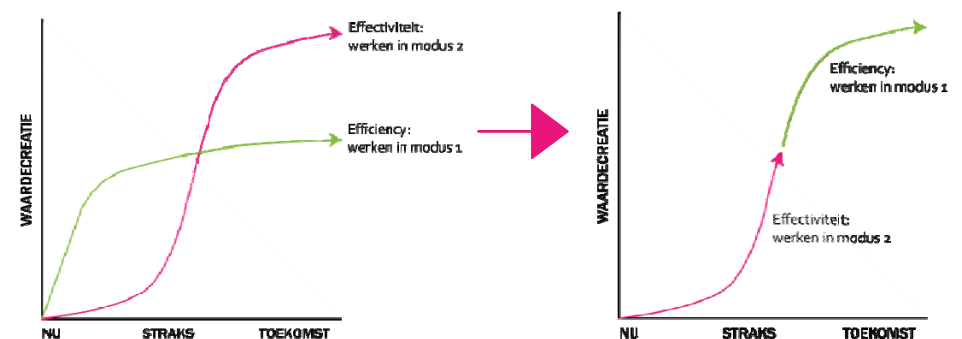
FIGUUR 6.8 POSITIONERING INNOVATIE LEVENSCYCLUS MODEL 3

Zoals in paragraaf 5.4 aangegeven bevindt co-creatie, en daarmee de drie modellen, zich tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw in. Waar het eerste model zich meer aan de kant van de traditionele ontwikkeling positioneert, beweegt het derde model zich naar de andere kant van het spectrum. Het tweede model zit daar tussenin (zie Figuur 6.9). Met deze modellen worden dus verschillende markten bediend. Ook Van de Weijer (2012a) gelooft niet in één manier van ontwikkelen: "De discussie slaat nu één kant op (naar de kant van de zelfbouw), maar juist de hele markt moet bediend worden; het moet veel genuanceerder dan voorheen. Mensen moeten maximale keuzevrijheid krijgen in hoe ze willen wonen, maar ook in de manier waarop ze die woning tot stand brengen". Zoals in Figuur 6.9 te zien is, wordt met de drie modellen een groot deel van de markt bediend.



FIGUUR 6.9 POSITIONERING MODELLEN TUSSEN TRADITIONELE ONTWIKKELING EN ZELFBOW

Met betrekking tot de drie modellen kan een relatie worden gelegd met de gedachtegang van De Vries (2012). Volgens hem maakt het niet uit wie de co-creator is, maar moet er op het juiste moment geschakeld worden tussen twee modi. In de eerste modus wordt de volgorde van inhoud, procedures en ten slotte proces doorlopen, en wordt de ander centraal gesteld. Het doen wat zelf belangrijk gevonden wordt heeft prioriteit in de tweede modus; hierbij volgt proces op inhoud, en volgen ten slotte de procedures. Voor deze modus is bekwaam leiderschap nodig. Voor gebiedsontwikkeling zijn beide modi nodig, maar er moet altijd gestart worden met de tweede modus, hetgeen wat zelf belangrijk gevonden wordt, aldus De Vries. Wie bepaalt of iets belangrijk is en daarmee de motor achter een proces is, maakt niet uit. Als voorbeeld noemt De Vries onder andere het Cheonggyecheon Park, een groot park midden in Seoul, dat er is gekomen doordat de burgemeester het wilde. Dit voorbeeld kan dus gerekend worden tot het eerste model, omdat een expert voor de eindgebruiker heeft gedacht. Ondanks dat de mensen op voorhand sceptisch waren, is het park nu een groot succes. Bij de wagenwerkplaats in Amersfoort was een burgerinitiatief de motor achter het behoud en de herinrichting van dit grote industriële erfgoed. Dit voorbeeld kan dus gekoppeld worden aan het derde model. Uit deze en andere best practices blijkt dat met deze werkwijze zowel een positieve impuls voor de identiteit, als 20% extra rendement kan worden gehaald (De Vries, 2012).



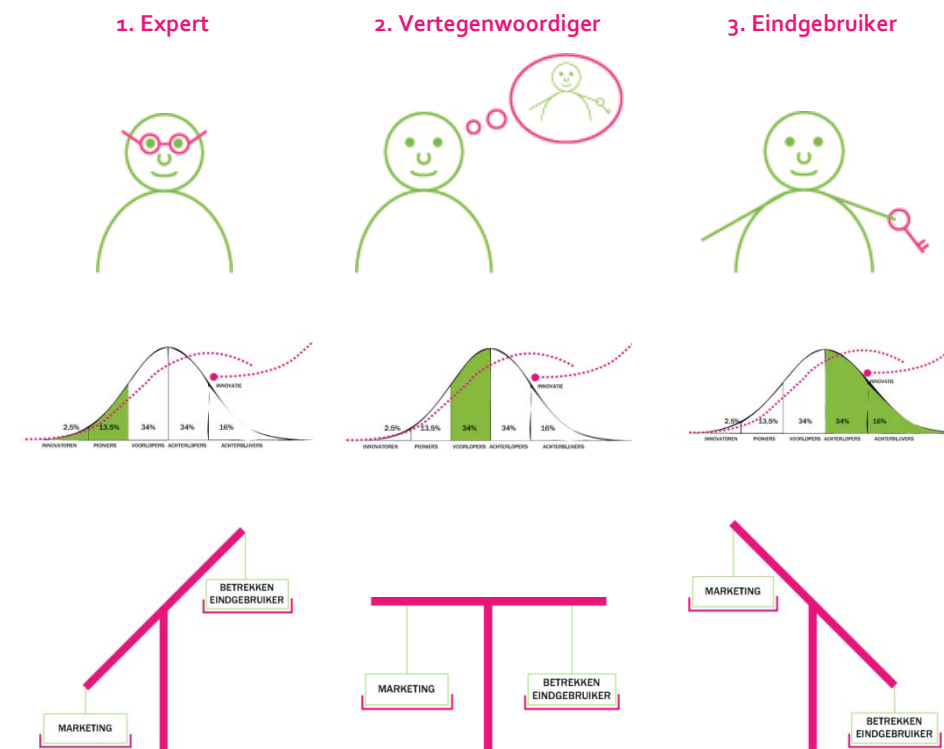
FIGUUR 6.10 TWEE MANIEREN VAN WERKEN MAKEN DUURZAME GEBIEDSONTWIKKELING (DE VRIES, 2012)

6.5 CONCLUSIES

In het vorige hoofdstuk is het spoor op co-creatie gezet. In dit hoofdstuk is de term verder beschreven vanuit het vakgebied van productinnovatie. Co-creatie is elke vorm van dialoog tussen initiator en deelnemende consument of organisatie met als doel het creëren van een nieuw of verbeterd product of service teneinde een ervaring voor de consument en economische waarde voor de initiërende organisatie te realiseren. Hiermee wordt duidelijk dat zowel een organisatie, als de consument kan co-creëren, en dat er verschillende middelen voor gebruikt kunnen worden. De middelen die voor co-creatie op het niveau van gebiedsontwikkeling kunnen worden toegepast zijn het ontwerpatelier, de klankbordgroep, de focusgroep, de website, het informatiecentrum en eParticipatie. Het verschil tussen co-creatie en crowdsourcing is het wel of niet plaatsvinden van een dialoog. Co-creatie en co-design zijn van elkaar te onderscheiden doordat co-creatie toegepast kan worden in alle fases van de productontwikkelingcyclus, en co-design slechts in de concept- en ontwikkelingsfase. De intrinsieke motivaties voor consumenten om deel te nemen aan co-creatietrajecten zijn plezier, vervulling van wensen en behoeften, roem en geld. De ingrediënten die nodig zijn voor het opbouwen van een relatie met de consument zijn respect, wederkerigheid, terugkoppeling, inspiratie, aanmoediging, transparantie en vertrouwen. Vanuit de initiator zijn de expertises projectmanagement, verwachtingsmanagement en verandermanagement met een juiste hoeveelheid flexibiliteit nodig.

Op basis van literatuuronderzoek zijn drie co-creatiemodellen opgesteld. Het eerste co-creatiemodel is afgeleid van de design-driven innovatiestrategie, en is te vergelijken met de innovatie- en marketingstrategie van Apple. In dit model ligt de nadruk sterk op marketing en wordt de eindgebruiker indirect betrokken middels experts. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het model zich aan het begin van de innovatie levenscyclus positioneert en zich daarmee vooral richt op de rode leefstijl. De co-creator in het tweede model is de representatieve vertegenwoordiger, wiens behoeften en wensen vergelijkbaar zijn met die van de daadwerkelijke eindgebruiker. Op basis van literatuuronderzoek is gesteld dat de verhouding tussen marketing en het betrekken van de eindgebruiker bij dit model gelijk is, en dat het zich vooral in het middel

van de innovatie levenscyclus positioneert, waar zich de blauwe leefstijl bevindt. De eindgebruiker zelf is de co-creator in het derde model, waaruit volgt dat het betrekken van de eindgebruiker de prioriteit heeft. Dit model is vooral van toepassing in de verzadigingsfase van de innovatie levenscyclus met de gele en groene leefstijlen. Doordat de drie modellen zich op verschillende plaatsen in het spectrum tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw bevinden, worden er verschillende markten mee bediend. Dit beantwoordt aan de vraag dat de consument niet alleen keuzevrijheid krijgt over hoe het wil wonen, maar ook over de manier hoe de woning tot stand wordt gebracht. Wanneer de co-creatiemodellen op de juiste manier, op het juiste moment worden ingezet, kan het zowel voor een positieve impuls voor de identiteit, als 20% extra rendement zorgen.



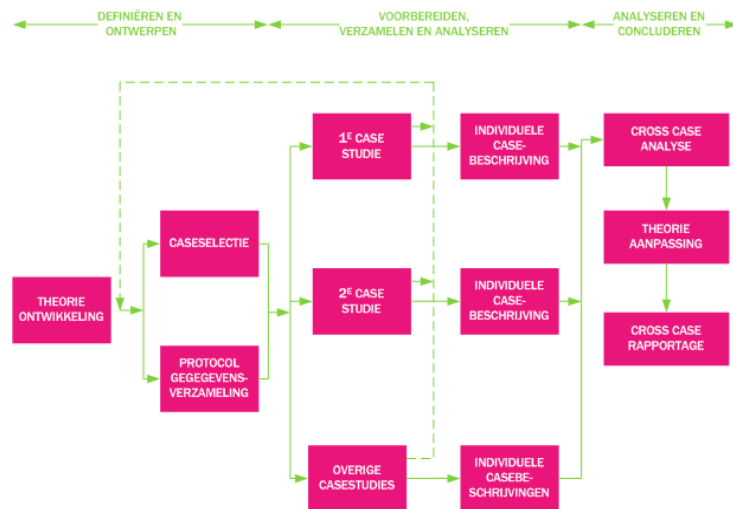
TABEL 6.7 CO-CREATIEMODELLEN

III. EMPIRISCH ONDERZOEK

7 CASE STUDIEONDERZOEK

7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zal de hiervoor beschreven theorie verrijkt worden met case studie onderzoek. De verrijkingen bestaan uit een toetsing en aanvulling van de beschrijvende kenmerken en de toepassingsvoorwaarden van de modellen. Het case studieonderzoek kan getypeerd worden als een zoekstrategie: met weinig achtergrondinformatie is gekeken of de modellen te herkennen zijn in de praktijk, onder welke omstandigheden en met welke middelen. Voor het case studieonderzoek is de opzet van Yin gebruikt (Figuur 7.1). Met de basis van de theorie in het achterhoofd, en met behulp van een aantal selectiecriteria, zijn best practices geselecteerd. Deze zijn ieder individueel onderzocht en beschreven. Daarna is een cross case analyse toegepast, om de juiste beschrijvende kenmerken en toepassingsvoorwaarden te kunnen destilleren. Dit heeft geleid tot een eerste theorieaanpassing. In het hierop volgende hoofdstuk zal die verrijkte theorie vervolgens getoetst worden middels diepte-interviews met experts.



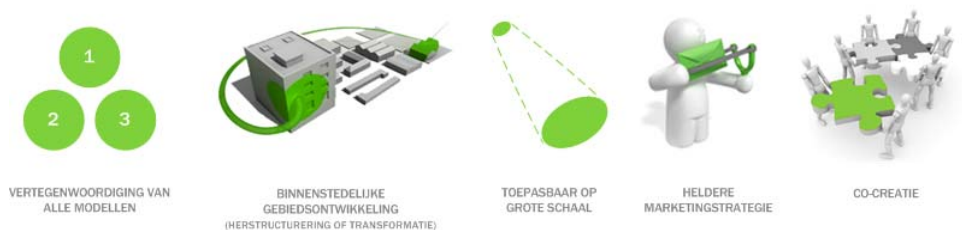
FIGUUR 7.1 BASIS VOOR CASE STUDIE ONDERZOEK (NAAR YIN, 2003)

7.2 SELECTIE VAN CASES

7.2.1 SELECTIECRITERIA

De selectie voor de projecten, die als case studie voor dit onderzoek gebruikt zijn, is in de eerste plaats gebaseerd op het algemene criterium informatierijkheid. Daarnaast kent het een aantal pragmatische criteria, namelijk dat de projecten goed bereikbaar moeten zijn, en dat er een goede toegang tot materiaal moet zijn. De belangrijkste criteria vormen de inhoudelijke; de eigenschappen van de projecten zelf.

Alle drie de modellen moeten verder uitgewerkt worden. Het eerste inhoudelijke criterium is daarom dat elk model minimaal één keer vertegenwoordigd wordt door een case. Er is gekozen om de projecten niet te selecteren op basis van schaal en huidige status, om te voorkomen dat best practices worden uitgesloten, wel moeten alle cases binnenstedelijke ontwikkelingen zijn en toepasbaar op een groter schaalniveau (minimaal 500 woningen en een aantal voorzieningen). Binnen de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zijn drie soorten te onderscheiden; binnenstedelijke herstructureringen, transformatiegebieden en uitlegggebieden. Vooral de eerste twee gebiedsontwikkelingen zijn interessant vanwege de belangrijke rol die participatie erbij speelt, omdat bij deze typen binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen niet alleen de fysieke, maar ook de sociale structuur wordt aangetast. Er geldt als laatste criteria dat voor de cases een heldere marketingstrategie is gebruikt, en co-creatie volgens de drie modellen een duidelijke rol heeft gespeeld. De cases zijn eigenhandig gekozen, al dan niet op aanraden van de mentoren en de praktijkbegeleider van Proper-Stok.



FIGUUR 7.2 SELECTIECRITERIA

7.2.2 CASE STUDIES

De toepassing van de selectiecriteria heeft geleid tot de keuze voor de volgende case studies:

- Poptahof Delft
- Deelgebied Sion van RijswijkBuiten Rijswijk
- Strijp R Eindhoven
- Wiener & Co Amsterdam
- Delft à la Carte Delft



FIGUUR 7.3 GESELECTEERDE CASES

Bij de ontwikkeling van de Poptahof en het deelgebied Sion van RijswijkBuiten is gestart met het eerste model, waarna later ook andere modellen zijn/ worden toegepast. Aan de hand van deze projecten zal een basis worden gelegd voor de beschrijving, de toepassingsvoorwaarden en de positionering van de modellen in de ontwikkeling. Bij Strijp R en Wiener & Co is tot nu toe gewerkt volgens het tweede model, en vindt momenteel de omslag naar het derde model plaats. Dat model staat geheel centraal bij de ontwikkeling van Delft à la Carte. Ondanks dat deze case afwijkend is ten opzichte van de andere cases (meer een uitbreidingslocatie dan een transformatie of herstructurering, geen huurwoningen en geen voorzieningen), wordt deze case

toch gebruikt voor het onderzoek, omdat het één van de weinige binnenstedelijke projecten is waarbij het derde model sterk wordt vertegenwoordigd. De case zal dan ook gebruikt worden om dat model verder uit te diepen. Bij de laatste drie cases zal naast de toepassingsvoorwaarden, gekeken worden naar de keuze en de effectiviteit van de middelen die zijn toegepast voor zowel de co-creatie met de representatieve vertegenwoordiger, als met de eindgebruiker en welke expertises en ingrediënten daarvoor nodig zijn. Voor de uitdieping van het eerste model wordt naast een Nederlands voorbeeld, het Chassé Park in Breda, kort stilgestaan bij een sprekend internationaal project, omdat op internationale schaal meer aan innovatie op het niveau van gebiedsontwikkeling wordt gedaan dan in Nederland. Hammarby Sjöstad in Stockholm is daarvoor geselecteerd, aangezien Zweden een van de koplopers in Europa is wat innovatie op het gebied van duurzaamheid betreft. Waar de beschrijving van de vijf hoofdcases is gebaseerd op zowel desk research als interviews met experts, zijn die twee subcases enkel beschreven met behulp van desk research.

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
HOOFDCASES			
POPTAHOF			
RIJSWIJK BUITEN			
STRIJP R			
WIENER & CO			
DELFT À LA CARTE			
SUBCASES			
HAMMARBY SJÖSTAD			
CHASSÉ PARK			

TABEL 7.1 TOEGEPASTE MODELLEN BIJ DE CASES

	POPTAHOF	RIJSWIJKBUITEN (DEELGEBIED SION)	STRIJP R	WIENER & CO	DELFT À LA CARTE
ALGEMEEN					
Gemeente	Delft	Rijswijk	Eindhoven	Amsterdam	Delft
Grootte	18,6 ha.	79 ha.	18,2 ha.	1,2 ha.	1,3 ha.
Woningmarkt	Onderdruk	Onderdruk	Onderdruk	Overdruk	Onderdruk
Type binnenstedelijke GO	Herstructurering	Transformatie	Transformatie	Transformatie	Transformatie
ACTOREN					
Ontwikkelbedrijf	Woonbron ontwikkelingsbe- drijf en gemeente Delft	Dura Vermeer (Voor de eerste fase: 250 woningen)	Amvest	Heijmans Vastgoed	VISADE advies in projectontwikkeling BV
PROCES					
Periode planvorming	2003 – verwacht 2017 (gefaseerd)	2009 – 2011	2005 – onbekend	2010 – 2011	2011 – 2012
Periode uitvoering	2003 – verwacht 2017	2012 – 2023	2011 – verwacht 2017	2011 – verwacht 2016	2012 (eerste fase)
PROGRAMMA					
Aantal woningen	1100 woningen	Circa 1200 woningen	Circa 500 woningen	69 woningen	42 eengezinswoningen, 12 twee onder een kapwoningen en 1 vrijstaande woning
Voorzieningen	9.000 m2 winkelruimte, 1.200 parkeerplaatsen, 4.000 m2 Wereldmarkt, 4.000 m2 health and care, centraal park, brede school, buurt- voorzieningen	Voorzieningen (o.a. school en een kleine, tijdelijke supermarkt) en een bedrij- venterrein	10.000 m2 bedrijf Piet Hein Eek en 4000 m2 overige voorzieningen	Ondergrondse parkeergara- ge, bedrijfsruimten, groene hoven en een insteekhaven	-
Woningprijzen	€ 100.000 – 300.000	€ 190.000 – 335.000	€ 275.000 – 500.000	€ 500.000 – 1.000.000	€ 260.000 – 420.000
Verhouding koop/ huur	40/60	70/30	Onbekend	70/30	100/0

TABEL 7.2 ALGEMENE GEGEVENS CASES

7.3 POPTAHOF – DELFT

Inleiding

Poptahof is een jaren zestig buurt ten zuidwesten van het stadscentrum in Delft, dat in een neerwaartse spiraal is terechtgekomen: slecht imago, grote doorstroming, nieuwe bewoners zonder positieve keus voor de wijk, weinig wijkbinding, vervuiling, versleten woningen en versleten woonomgeving (Burgmeijer, 2006). Tijdens de herstructurering worden zowel de woningen, het winkelgebied, de voorzieningen, als de openbare ruimte aangepakt. Doel van deze vernieuwing is Poptahof te herpositioneren binnen de stad Delft. Het gaat om een integrale aanpak, waarbij er niet alleen geïnvesteerd wordt in de ver- en nieuwbouw van woningen, maar ook in de sociale samenhang, economische vitaliteit en de culturele ontwikkeling van de buurt. Volgens algemeen projectleider Mireille Wiegman (2012) zijn in de herstructurering alle drie co-creatiemodellen te herkennen. In de volgende paragrafen zullen de modellen, zoals die zijn toegepast in de Poptahof, verder beschreven worden.



FIGUUR 7.4 TOEKOMSTIG BEELD GEDEELTE POPTAHOF MET PURPER (1) EN AMBER (2)

Start proces: identiteitsessies (model 1)

Aan de basis van deze integrale vernieuwing staat een uitgekiende marketingstrategie, waarin vooral gebruik is gemaakt van branding. Het brandingprincipe is een onderdeel voor het slagen van de herstructurering van Poptahof. Dit principe is gesubsidieerd door Image (een project ter imagoverbetering voor binnenstedelijke gebieden). Het branden van een wijk kan op veel verschillende manieren gebeuren. In deze situatie is vooral veel aandacht besteed aan de huidige bewoners van de wijk. Ten eerste worden die bewoners tijdens de realisatie van het plan tijdelijk verhuisd, krijgen een vergoeding van 5000,- euro per huishouden, en krijgen voorrang op het bewonen van de nieuwe woningen. Ten tweede heeft men, daarbij uitgaande dat het grootste deel van de huidige bewoners er zal blijven wonen, een ideeënboek opgericht (Burgmeijer, 2006).

Voor de marketingstrategie zijn leefstijlen en kernwaarden ingezet. Binnen de commerciële productontwikkeling zijn kernwaarden al jarenlang een succesvol instrument, voor een herstructureringswijk is het nieuw (Wiegman, 2010). Wiegman: "Met kernwaarden kan je echt de essentie, de ziel van een wijk blootleggen. Ik zie dit instrument als een belangrijke en goede aanvulling op leefstijlen en projectmanagement. Als projectteam zijn we nu veel beter in staat om een integrale aanpak te ontwikkelen en uit te voeren." Met behulp van de Holland Branding Group is de merkidentiteit 'opgehaald' in een brandingtraject met daarin drie stappen. De eerste stap was de oriëntatiefase. Relevante documenten zijn bestudeerd over het verleden en de toekomst. Er zijn interviews gehouden met bewoners en professionele kenners van de wijk om de belangrijkste thema's te bepalen, en om te bepalen welke partijen van belang zijn voor de toekomst van de wijk; het zogenaamde systeem van de wijk. Tenslotte is een rondleiding in de buurt georganiseerd. De tweede stap was het 'oogsten' van kernwaarden in een tweetal identiteitsessies. Voor deze sessies was het essentieel dat het hele systeem van de wijk heeft deelgenomen. In de derde stap is de oogst geanalyseerd. De gevonden merkidentiteit is vastgelegd in zes kernwaarden: variatie, ruimdenkend, diaspora, hof, betrokken en waakzaam (Peeters, 2007).

Wiegman vindt het essentieel dat alles wat in het project ontwikkeld, uitgevoerd of georganiseerd wordt, in lijn is met de leefstijlen en de kernwaarden: “Hiermee behouden we de ziel, en creëren we het imago van de Poptahof. Zelfs al deels voordat de fysieke uitvoering is gerealiseerd. Voor huidige bewoners is het duidelijk wat voor soort wijk de Poptahof wordt. Dan kunnen bewoners bewust kiezen of ze in de wijk willen blijven of niet. Tegelijkertijd biedt een dergelijke aanpak een extra kans om nieuwe bewoners aan te trekken, bijvoorbeeld door evenementen en activiteiten die de kernwaarden weerspiegelen”, aldus Wiegman. Ook elke nieuwe professional wordt getraind in de ziel van de wijk door middel van de leefstijlen en kernwaarden (Wiegman, 2012). Aan mijlpalen binnen het vernieuwingsproces wordt positieve aandacht besteed door er bijzondere evenementen rond te organiseren. Door de kernwaarden herkennen huidige en nieuwe bewoners zich in de aanpak van de wijkvernieuwing, omdat deze op subtiële wijze het goede van de wijk die zij kennen reflecteert (Wiegman e.a., 2010).

Doelgroepen

Om de plannen af te stemmen op de toekomstige bewoners is een klantenpanel samengesteld. Met behulp van SmartAgent is een match gemaakt tussen de kernwaarden en de leefstijlkenmerken van mensen uit hun onderzoekspopulatie. Dat zijn dus niet per se mensen die er ook daadwerkelijk gaan wonen. Door het onderzoek van SmartAgent werd duidelijk dat in de oude situatie de rode en gele leefstijl domineerden: stedelijke, zelfstandige mensen die een kindvriendelijke buurt, diversiteit en uitdaging belangrijke ingrediënten van hun leefomgeving vinden (Wiegman e.a., 2010). In het ontwerp voor het park en de nieuwbouw is rekening gehouden met deze dominerende leefstijlen, en is de wijk nu vooral aantrekkelijk voor de ‘rode’ en ‘gele’ mensen. Met deze beide levensstijlen, en de bijbehorende woonomgevingen, wil men een nieuw imago voor de Poptahof creëren om zo sociaal hogere klassen aan te trekken, terwijl ook de zittende bewoners in het gebied kunnen blijven. Wiegman (2012) merkt wel op dat er vanuit de zittende bewoners ook mensen met een groene leefstijl zijn blijven wonen in de Poptahof. Omdat de mensen met een groene leefstijl van rust houden geeft dit soms wrijving met de gele en rode leefstijlen, aldus Wiegman. ,



Rode en gele leefstijl

Model 1: de expert als co-creator

Ondanks het betrekken van de zittende bewoners bij de identiteits sessies, is Wiegman (2012) van mening dat er tot nu toe te weinig gedaan is aan eindgebruikerparticipatie volgens het tweede en derde model. Een belangrijke reden hiervoor is dat het ontwikkelbedrijf van Woonbron erg complex in elkaar zit, met als gevolg dat het contact tussen de ontwikkelaar en de eindgebruiker ver uit elkaar ligt. Dit was zeker het geval bij de eerste nieuwbouw: woongebouw Purper. In bepaalde zin is er contact geweest met de oude bewoners doordat zij grotendeel zijn geherhuisvest door middel van de eerdergenoemde terugkeergarantie, maar vergaande onderzoeken zijn er niet geweest. Bovendien is dat contact alleen van toepassing op de sociale huurwoningen doordat de oude bewoners niet de middelen hadden om door te stromen naar een koopwoning. Voor de koopwoningen in het eerste woongebouw is geen onderzoek gedaan. Wiegman: “Bij de koopwoningen is er gekeken naar wat mooi en mogelijk was. Doordat de markt toen nog heel goed was – voor de oplevering waren alle woningen al verkocht – was het geen noodzaak om de eindgebruiker al in een vroeg stadium te betrekken. Toen moest je dat echt vanuit een overtuiging doen”.

Wiegman herkent in het eerste stadium van het herstructureringsproces (de identiteits sessie en de eerste nieuwbouw) dan ook het eerste model. In dat stadium hebben ze heel sterk de identiteit van de Poptahof in de markt gezet, zodat De Poptahof echt een merknaam is geworden. Dit hebben ze gedaan door allerlei positieve berichtgeving, onder andere over opleveringen, activiteiten en feesten, continu in lijn met de leefstijlen en kernwaarden. Alles wat naar buiten wordt gebracht, wordt eerst getoetst: past het bij de identiteit en wordt die met de berichtgeving versterkt? Uit de jaarlijkse imagoscan, blijkt ook dat die elk jaar stijgt. Toen de nieuwe identiteit van de Poptahof was gezet, heeft Woonbron de eerste woningen volgens het eerste model ontwikkeld in de hoop dat de identiteit mensen aan zou spreken. Volgens Wiegman werkt dit model alleen als er een nieuw product wordt aangeboden. Bij de Poptahof hebben ze een rede-

lijk nieuw product: nieuwbouw in een bruisende stadswijk vlakbij het stadscentrum. Het is een wijk waarin veel gebeurt, met een park dat van iedereen is, waarin initiatieven op het gebied van kunst, cultuur en sociale activiteiten ontplooid kunnen worden en waar voor iedereen wat te doen is. Daarnaast is de wijk erg gemengd; men vindt er wonen, winkels en diensten, maar ook heel veel verschillende culturen. Dit dynamische karakter van de wijk past ook bij de rode leefstijl en in de ontwikkeling wordt heel erg geprobeerd om daarbij aan te sluiten. Volgens Wiegman houdt de rode leefstijl ervan om dingen bewust mee te maken, te zien, te horen en te proeven. Hier wordt op ingespeeld door allerlei activiteiten te organiseren die de verschillende culturen zichtbaar maken: culturele festivals, de Poptakeuken (koken voor en door bewoners), en verschillende sociale activiteiten. De nieuwsgierigheid en de betrokkenheid van de gele leefstijl wordt gevoed door de moestuin en allerlei gezamenlijke activiteiten. Hierdoor wordt consequent de identiteit gestimuleerd en verder ontwikkeld, niet in de minste plaats doordat mensen enthousiast over de wijk worden en als ambassadeurs gaan optreden.



Consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen
Positieve berichtgeving



Productinnovatie

Model 2: de representatieve vertegenwoordiger als co-creator

Waar het aantrekken van potentiële kopers door een sterke identiteit en een redelijk nieuw product goed werkte bij Purper, deed dat het niet bij de tweede nieuwbouw: woongebouw Amber. In de planontwikkeling van Amber is gewerkt met een klankbordgroep als het officiële overlegorgaan met bewoners uit de buurt. De deelnemers kunnen worden getypeerd als representatieve vertegenwoordigers van de eindgebruikers, doordat ze vanwege hun beperkte financiële middelen niet zelf eindgebruiker van een koopwoning kunnen worden, maar door hun

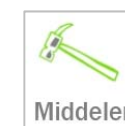
vergelijkbare leefstijl (rood en geel), en betrokkenheid bij de locatie, wel voor de eindgebruiker kunnen spreken. Toen anderhalf jaar geleden de markt heel slecht begon te worden, zijn er verschillende acties bedacht om Amber beter in de markt te zetten. Met de actie 'Vrienden van de Poptahof', kregen bewoners van de Poptahof een geldbedrag van 1000 euro als ze nieuwe kopers aanbrachten. Met een andere actie kregen kopers een extra premie ter besteding voor keuken of badkamer. Beide acties hebben nagenoeg niets opgeleverd. Nu is het hopen dat de woningen beter verkopen als ze daadwerkelijk gebouwd zijn, aldus Wiegman.



Klankbordgroep met representatieve vertegenwoordigers tijdens voorlopige ontwerpfase

Model 3: de eindgebruiker als co-creator

Momenteel vindt de voorbereiding van de renovatie van een andere hoogbouwflat plaats. Dit zal op een totaal andere manier gebeuren dan bij de eerste fases. "Als je het van tevoren had geweten had je het natuurlijk heel anders gedaan", aldus Wiegman over het ontwikkelproces van Amber. Als voorbeelden noemt ze een vroege opbouw van een community, het organiseren van feestjes en activiteiten, ontwerpateliers, het ontmoeten van bewoners, rondleidingen door de wijk, kortingsbonnen bij winkeliers enzovoort. De lessen die geleerd zijn hopen ze in praktijk te kunnen brengen bij de derde fase, waarbij ze ook eerst de kopers gaan vinden en pas daarna gaan renoveren. Voor het derde woongebouw focussen ze, met appartementen tussen de 105.000 en 110.000 euro, op jonge starters met de rode leefstijl. Volgens Wiegman zijn dit vooral afstudeerders die in Delft willen blijven wonen en Delftse jongeren die pas werken. Momenteel vindt er een onderzoek naar de technische mogelijkheden plaats. De volgende stap is het beter definiëren van de doelgroepen, en daarna gaan ze kijken hoe ze participatie met de eindgebruikers vorm gaan geven. De ambities zijn hoog: Wiegman pleit voor vergaande participatie, waarbij de woningen geheel in samenspraak met de eindgebruikers worden ontworpen.



Ontwerpateliers met eindgebruikers tijdens gehele ontwerpfase



Gebruikte middelen

Structurele middelen

Informatiecentrum (algemeen en model 2 & 3)

Deze is gevestigd op de locatie en is continu geopend. In het informatiecentrum staat een maquette en is informatie ruim verkrijgbaar. De ontwikkelaars en architect zijn er vaak aanwezig en er worden vergaderingen georganiseerd. Ook werken er enkele bewoners in het centrum en worden de festivals en activiteiten er vanuit georganiseerd.



FIGUUR 7.5 INFORMATIECENTRUM

Website (algemeen)

De website dient ter informatie. Wel worden belangstellenden via de website uitgenodigd om deel te nemen aan de klankbordgroep.



FIGUUR 7.6 WEBSITE POPTAHOF
(WWW.POPTAHOF.NL)

eParticipatie (algemeen)

Via Facebook en Twitter worden bezoekers op de hoogte gehouden over de inhoud en voortgang van het project. Volgens de Heijmans doelgroepprofielen (paragraaf 4.6) blijkt dat beide vormen van social media goed aansluiten bij de rode en gele doelgroep. Van vergaande eindgebruikerparticipatie via die social media is geen sprake.



Klankbordgroep (model 2)

In de klankbordgroep bespreken bewoners en ondernemers met de projectorganisatie Poptahof onder andere de bouwplannen, het verhuizen, en ontwikkelingen in de buurt. Het Buurtplatform heeft een adviesfunctie naar de projectorganisatie Poptahof en is een belangrijk klankbord. Het platform werkt volgens een protocol.

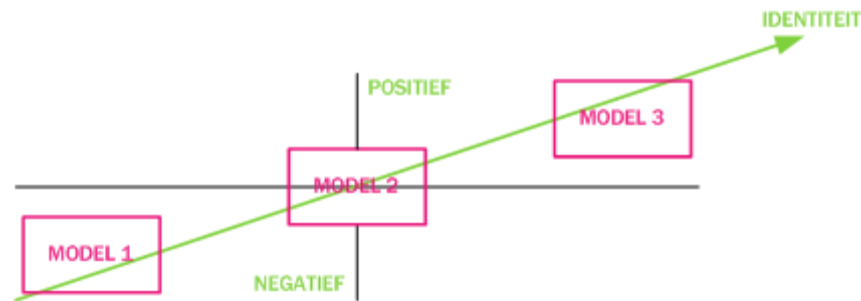
Onstructurele middelen

Ontwerpatelier (model 3)

De participatiemiddelen voor de derde nieuwbouw, dat wordt ontwikkeld volgens het derde model, moeten nog worden uitgedacht. De middelen zullen aansluiten bij de kernwaarden en leefstijlen. In ieder geval zal er een ontwerpatelier worden georganiseerd, of iets wat daar op lijkt. Het derde model vraagt immers om een ontwerpessie in samenwerking met de eindgebruiker.

Conclusies

Bij de herstructurering van de Poptahof zijn alle drie co-creatiemodellen gehanteerd. Volgens Wiegman is het eerste model altijd nodig wanneer een nieuwe identiteit in de markt gezet moet worden. Dit model werkt alleen als er een nieuw product wordt aangeboden. Het unieke product en de bijbehorende marketingmiddelen moeten daarbij aansluiten op de beoogde doelgroepen. Het derde model kan pas toegepast worden wanneer de identiteit positief is, als al iets van die identiteit in de realiteit getoond kan worden, en mensen zich al willen laten binden aan die identiteit. Volgens Wiegman zit het tweede model op het snijvlak; als de identiteit niet heel negatief, maar ook niet heel positief is.



FIGUUR 7.7 TOEPASBAARHEID MODELLEN VOLGENS WIEGMAN (2012)

In Tabel 7.3 staat aangegeven op welke leefstijlen wordt gedoeld, en welke expertise en bouwstenen ter bevordering van een duurzame relatie met de co-creators (de representatieve vertegenwoordigers en de eindgebruikers) zijn ingezet. Volgens Wiegman (2012) sluit het eerste model goed aan bij de rode leefstijl, maar kan het alleen slagen als er unieke producten worden aangeboden. De andere doelgroep waarop wordt gefocust, mensen met de gele leefstijl, zijn zoals eerder beschreven terughoudender en willen graag meedenken in groepsverband en over duidelijk omschreven opties. Bij de Poptahof zijn die mensen getriggerd door de sociale evenementen en activiteiten. Bij de derde fase, waarvoor het derde model wordt ingezet, ligt de focus ook op de rode doelgroep. Maar omdat de identiteit al sterk is verbeterd, het product niet meer uniek is en de markt verslechterd is, voldoet het eerste model volgens Wiegman niet meer

en moet overgeschakeld worden naar het derde model. Uit de case van de Poptahof kunnen daarmee een aantal toepassingsvoorwaarden voor de drie modellen worden gedestilleerd, die zijn toegevoegd aan onderstaande tabel.

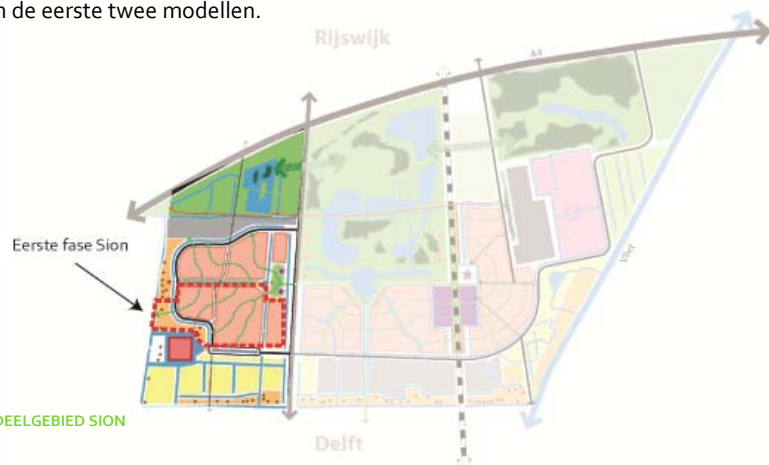
 Doelgroepen	Rode en gele leefstijl
 Expertises	Productinnovatie
 Ingrediënten	Consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen Positieve berichtgeving
 Voorwaarden	Goede locatie Slechte identiteit Nieuw product
 Voorwaarden	Gemiddelde identiteit
 Voorwaarden	Goede identiteit

TABEL 7.3 CONCLUSIES POPTAHOF

7.4 RIJSWIJKBUITEN – RIJSWIJK

Inleiding

In de periode van 2013 tot en met 2023 krijgt Rijswijk er een nieuwe wijk bij: RijswijkBuiten. De gemeente Rijswijk heeft het voornemen dit gebied geschikt te maken voor met name woningbouw. Het gebied ondergaat daarmee de komende tien jaar een metamorfose. Oude glastuinbouwgebieden, restanten groen, en te verplaatsen volkstuinen, maken plaats voor een nieuwe wijk met woningen en bedrijven in een groene parkachtige omgeving. Verdeeld over Sion, 't Haantje en Pasgeld, komen er ongeveer 4000 nieuwe duurzaam gebouwde woningen bij. In dit onderzoek staat het eerste deelgebied Sion centraal (zie Figuur 7.8). Dit tuindergebied met kassen en tuinderwoningen wordt getransformeerd tot een groen en waterrijk gebied met circa 1200 woningen, een aantal voorzieningen en een bedrijventerrein. In de eerste fase van het deelgebied Sion (het rood omlijnde gebied in Figuur 7.8) worden onder andere 40 woningen in collectief particulier opdrachtgeverschap ontwikkeld, getrokken door de gemeente. Niet alle woningen worden volgens het CPO principe ontwikkeld, want de gemeente Rijswijk behoort tot de categorie die CPO niet bestempeld als de meest heilige vorm van vraaggestuurd bouwen, aldus Brugman (2012): "Met de CPO woningen willen we inspelen op de vraag die daarnaar is. Maar daarnaast zijn er ook mensen die wel keuzevrijheid willen, maar niet zitten te wachten op een intensief CPO traject, ook op die vraag willen we inspelen". Dat wordt onder andere gedaan met de 250 woningen waarvoor Dura Vermeer als ontwikkelpartner is aangetrokken. In de volgende paragrafen zal aangetoond worden dat Dura Vermeer bij de ontwikkeling gebruik maakt van de eerste twee modellen.



FIGUUR 7.8 DEELGEBIED SION

Doelgroepen

Bij de ontwikkeling van RijswijkBuiten wordt niet ingezet op bepaalde doelgroepen of leefstijlen. In de planvormingfase heeft Brugman (2012) gemerkt dat de consument erg onafhankelijk is geworden; van één klant is niet meer sprake (een trend die is beschreven in paragraaf 2.5.5). Ondanks de onzekerheid over de afnemer, is wel bekend dat er een tekort aan grondgebonden woningen bestaat: "In de omgeving van de locatie is veel gedateerde, kwalitatief slechte hoogbouw. Daarentegen zijn er weinig grondgebonden woningen", aldus Brugman. Met dat woningtype willen ze alle doelgroepen en leefstijlen aanspreken, en in het bijzonder de scheefwoners, om de doorstroming te bevorderen. Om dat te bereiken worden de consumenten verleid met onder andere veel keuzevrijheid, zonder veel van hun tijd te vragen.



Alle leefstijlen

Model 1: de expert als co-creator

Bij het opstellen van het Masterplan voor RijswijkBuiten, is een interactief proces doorlopen met de medewerkers, bestuurders en de raad van de gemeente Rijswijk. Ook zijn de gemeente Delft, de Provincie Zuid-Holland, het Stadsgewest Haaglanden en betrokken partijen als Prorail, NS en maatschappelijke organisaties in het proces geconsulteerd. Naast deze partijen zijn door externe adviseurs en door medewerkers van de TU Delft, het Hoogheemraadschap van Delfland en het bureau KuiperCompagnons op specifieke onderwerpen adviezen uitgebracht, zoals over het stedenbouwkundig planconcept, duurzaamheid, energieconcepten en de wateropgave in het gebied (KuiperCompagnons BV, 2011). Al deze partijen zijn ondergebracht in de projectgroep van RijswijkBuiten. Aangezien participatie een van de ingrediënten is van de ontwikkeling van de wijk, is er een flexibel en open masterplan opgesteld (Hagendijk, 2011). Ineke van der Wel, burgemeester van Rijswijk, merkt over de planvorming op: "We willen niet alles vastleggen, maar ruimte laten voor de inbreng van bewoners. Door het plan flexibel te houden, kun je bovendien inspelen op de actualiteit" (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011b). Zoals eerder genoemd, speelt ook duurzaamheid een grote rol in de ontwikkeling, door

Hagendijk het andere ingrediënt genoemd. In plaats van de wettelijk opgelegde maximale EPC-waarde van 0,6, doelt RijswijkBuiten op een maximale EPC-waarde van 0,4 en biedt Dura Vermeer de toekomstige bewoners zelfs de mogelijkheid een compleet energieneutrale woning te kopen. Deze woningen worden relatief goedkoop aangeboden, door middel van een aanpassing aan het zogenaamde Valenciaans (financierings-)model. Dick Boelen (in: De Boer, 2012), directeur van Dura Vermeer, legt uit, dat doordat zij zowel ontwikkelaar als bouwer zijn, en door een iets risicovollere constructie, een deel van de besparing op grondexploitatiekosten kunnen inzetten voor het creëren van duurzame aanpassingen aan de woningen. Vanwege de goede locatie, namelijk tussen groen en water, en Delft en Den Haag, kan dit risico echter verantwoord genomen worden. De consument zal echter zelf ook extra moeten investeren voor een compleet CO₂-neutrale wijk, aldus Boelen.

Dura Vermeer verleidt als het ware de consument met iets extra's; in dit geval een energieneutrale woning. Dit kan gekoppeld worden aan het eerste model. Op basis van co-creatie met experts ondergebracht in een projectgroep, zijn voorstellen gemaakt over concept en duurzaamheid waarop de energieneutrale woningen zijn gebaseerd (Van der Vegt, 2010). Bepaalde consumenten, volgens Van der Mast en Hagen (2010) vooral de mensen met de rode leefstijl, willen graag laten zien dat ze anders zijn. In het geval van RijswijkBuiten, willen die mensen zich graag identificeren met de duurzame woningen, om aan de buitenwereld te tonen dat ze milieubewust leven. Veel mensen hebben vraagtekens bij de vraag naar, en de bereidheid om te investeren in energieneutrale woningen (De Boer, 2012). Ook De Zeeuw (in: Hagendijk, 2011) beschouwt de EPC-waarde van 0 als een 'overspannen eis': "Niet veel mensen zitten daar op te wachten". Maar, net als bij Apple, ziet en voerpelt Ronald Schilt (in: De Boer, 2012), Duurzaamheidsadviseur Merosch energieadvies, trends en scenario's die aangeven hoe mensen in de toekomst willen leven, en waaraan hun woning moet voldoen. Hierop, en op basis van een aantal andere factoren (Figuur 7.9), stelt hij dat consumenten wel degelijk zitten te wachten op energieneutrale woningen. Hij voorziet dat het misschien nu nog niet heel aantrekkelijk is om bijvoorbeeld zonnepanelen op het dak te laten plaatsen, maar dat dit in de nabije toekomst zeker wel zo is. De panelen worden namelijk steeds goedkoper, en energie steeds duurder. Met het oog op deze ontwikkeling zijn de daken van alle woningen in ieder geval al geschikt gemaakt,

zodat zonnepanelen gemakkelijk geïnstalleerd kunnen worden, en bewoners ook in de toekomst kunnen kiezen voor nog meer duurzaamheid. Hieruit blijkt nogmaals dat Dura Vermeer woningen ontwikkeld volgens het eerste co-creatie model: ze leveren naar eigen inzicht meer dan gevraagd (de EPC-waarde van 0,4 gesteld door de gemeente) om consumenten te verleiden om hun woning te kopen, zodat die zich daarmee kunnen identificeren en onderscheiden. Volgens Boelen (in: De Boer, 2012) kan dit door de uniciteit van het product, in combinatie met de uitstekende locatie tussen Delft en Den Haag, te midden van groen en water.



FIGUUR 7.9 MOTIEVEN AANKOOP ENERGIENEUTRALE WONING

Model 2: de representatieve vertegenwoordiger als co-creator

Naast de uniciteit van het product in de zin van duurzaamheid, onderscheidend vermogen en locatie, wordt de consument verleid door de keuzevrijheid die door Dura Vermeer wordt aangeboden. Voorafgaand heeft de ontwikkelaar bepaald hoeveel keuzevrijheid ze kunnen aanbieden binnen hun bestaande concepten. Vervolgens hebben ze een aantal woningtypen en indelings- en gevelvarianten ontwikkeld (zie Bijlage B – Varianten RijswijkBuiten), waarop ze representatieve vertegenwoordigers (bestaande bewoners, omwonenden en geïnteresseerden) hebben laten reageren, onder andere middels een open dag, georganiseerd door het projectbureau met een opkomst van ongeveer 1200 tot 1500 mensen (Brugman, 2012). Hoewel mensen wel kunnen reageren op de plannen, wordt een open huis niet aangemerkt als een co-creatiemiddel; participatie vindt slechts plaats op de niveaus van adviseren en raadplegen (Gemeente Rotterdam, 2011). De toetsing van het voorlopige ontwerp van de woningen wordt verder gedaan door middel van een interactieve website. Op basis van de reacties verzameld op de open dag en de website, wordt het definitieve ontwerp van de woningen ontwikkeld.



Middelen

Interactieve website tijdens voorlopige ontwerpfase

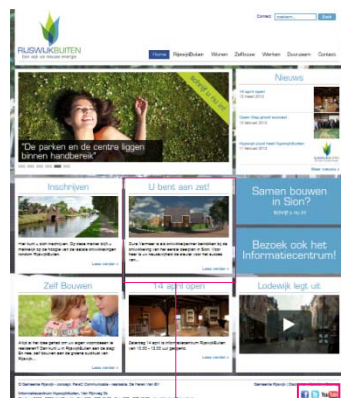


Gebruikte middelen

Structurele middelen

Informatieve website (algemeen)

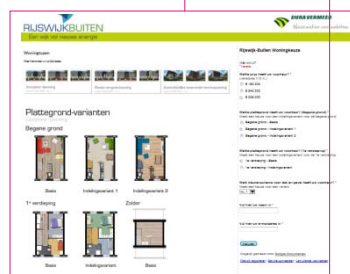
De informatieve website vormt het visitekaartje van het project. Hierop wordt het project uitgelegd en kan doorgeklikt worden naar de interactieve website en verschillende social media.



FIGUUR 7.10 WEBSITE RIJSWIJBUITEN
(WWW.RIJSWIJBUITEN.NL)

Interactieve website (model 2)

Via de algemene, informatieve website kan doorgeklikt worden naar de interactieve website van Dura Vermeer. Ook hierop kunnen mensen hun voorkeur geven over woningtypen, indelings- en gevelvarianten.



FIGUUR 7.11 INTERACTIEVE WEBSITE
(WWW.BIMBUREAU.NL/RIJSWIJBUITEN)

eParticipatie

Via Youtube, Twitter en Facebook worden bezoekers op de hoogte gehouden over de inhoud en voortgang van het project. Van vergaande eindgebruikerparticipatie via die social media, is geen sprake.



Informatiecentrum (algemeen en model 2)

Deze is gevestigd op de locatie. Buiten de openhuis momenten op dinsdag- en donderdagmiddag, kunnen er individuele afspraken gemaakt worden. In het informatiecentrum hangt een

poster van het masterplan, is informatie zowel mondeling als schriftelijk verkrijgbaar, en kunnen bezoekers reageren op de architectuurstijlen en woningtypen.



FIGUUR 7.12 INFORMATIECENTRUM



Conclusies

Het eerste model wordt gebruikt bij de ontwikkeling van deelgebied Sion, maar kan volgens veel betrokkenen niet op zichzelf staan vanwege de huidige markt. In dit geval wordt het eerste model dus als katalysator van het proces gebruikt, en hoopt men in combinatie met de keuzevrijheid die wordt geboden (model 2), dat mensen het project boven andere ontwikkelingen verkiezen. De zeer aantrekkelijke locatie heeft hier een belangrijk aandeel in, want vanwege die locatie tussen groen en water, en Delft en Den Haag, kan het risico dat met de energieneutrale woningen wordt genomen verantwoord worden gedaan. Volgens deze case zijn een goede locatie en een onderscheidend aanbod daarmee toepassingsvoorwaarden voor het eerste model.

TABEL 7.4 CONCLUSIES RIJSWIJBUITEN



Doelgroepen

Alle doelgroepen/ leefstijlen



Voorwaarden

Goede locatie

Nieuw product/ onderscheidend vermogen

7.5 STRIJP R – EINDHOVEN

Inleiding

Strijp R is één van de voormalige Philipsterreinen (daterend uit 1942) aan de noordwestelijke grens van Eindhoven. Aan de noordzijde wordt het terrein begrensd door het landgoed De Wielewaal, het voormalige landgoed van de familie Philips. Aan de oostzijde wordt Strijp R begrensd door het nog in bedrijf zijnde industrieterrein Strijp T. Aan de zuid- en westzijde wordt het terrein begrensd door Drents Dorp, een wijkvernieuwingsgebied. Ontwikkelaar Amvest is de enige eigenaar van de locatie. Voor Strijp R stond niet de overheid, maar zichzelf, voor de keuze hoe het proces van visie- en planvorming en de betrokkenheid van diverse partijen in te richten. Buurtbewoners, geïnteresseerden en vertegenwoordigers van partijen met economisch, maatschappelijk of ecologisch belang zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de totstandkoming van de visievorming (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011c). Hiervoor zijn zowel het tweede als het derde model ingezet.



FIGUUR 7.13 RECLAMEBORD BIJ LOCATIE

Start proces: identiteitsessie (model 2)

Bij Strijp R zijn de representatieve vertegenwoordigers van de eindgebruikers in een extreem vroeg stadium betrokken bij de brandingstechnieken, aldus overall procesmanager Erna van Holland (2012). Toen er nog geen ontwerpers waren, zijn de omwonenden en andere belangstellenden al betrokken om de gewenste identiteit van het gebied te bepalen. Omdat een dergelijke zoektocht vraagt om een breed spectrum van stakeholders, hebben naast de omwonenden en geïnteresseerden, ook de gemeente, de makelaars en oud werknemers van Philips aan dit onderzoek deelgenomen. De potentiële kopers zijn geselecteerd op basis van onderbuikgevoel, aldus Van Holland, zelf woonachtig in Eindhoven. Zo hebben zij en haar collega's mensen uit de kennissenkring benaderd, die zij vonden passen bij het karakter, locatie en kwaliteiten

van het gebied. Daarnaast zijn de bewoners van de naastgelegen wijk Drents Dorp betrokken, omdat zij mogelijk interesse kunnen hebben in een koopwoning in dezelfde wijk. Hiervoor is ook de bewonerscommissie van Drents Dorp benaderd. De stakeholders hebben gezamenlijk de gewenste identiteit bepaald en vastgelegd in een brandsheet die als titel 'Strijp R, home for inventive people' draagt. Uit onderzoek bleek dat middeninkomens, die grotendeels werkzaam zijn in de Eindhovense technologiesector, wegtrekken uit Eindhoven naar omliggende dorpen, omdat ze zowel groen, als sportvoorzieningen en scholen in de buurt willen hebben. Vandaar dat Strijp R, rijk aan groen, en met sportvoorzieningen en scholen in de buurt, een zeer aantrekkelijke locatie kan zijn voor deze mensen. Deze doelgroep is ruimer gedefinieerd met de zogenaamde doelgroep 'inventive people', om zo ook mensen aan te trekken die daar iets mee hebben. De brandsheet, die is opgenomen in bijlage C, beschrijft de gewenste identiteit in woord en beeld.



Focusgroep tijdens identiteitsessie

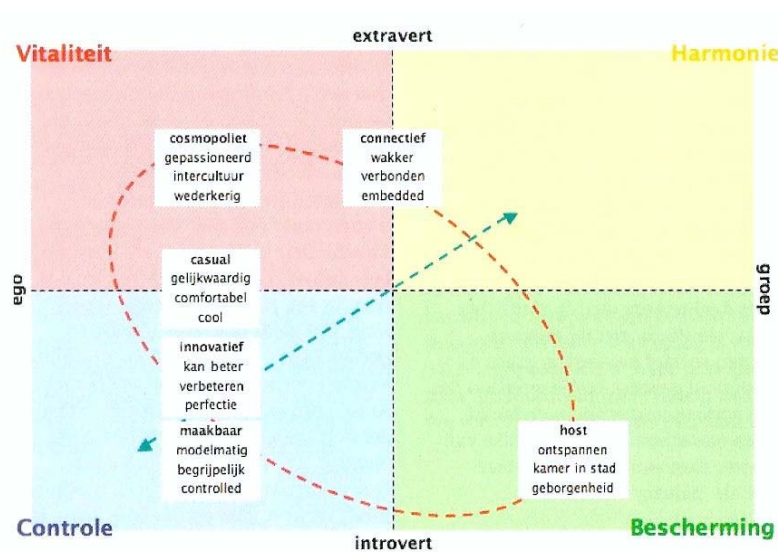
Doelgroepen

Op basis van de beelden en begrippen van de brandsheet heeft Amvest de Stec Groep verzocht een quick scan te doen met vragen als: hoe sterk is de economische kracht van Eindhoven in de komende tien jaar? Hoe omvangrijk is de doelgroep die Eindhoven 'leading in technology' maakt? Wie vormen subgroepen? Wat zijn de belangrijkste woonwensen van deze groep? Door middel van het onderzoek heeft de Stec Groep gesteld dat de doelgroep rond 'leading in technology' goed te gebruiken is in de marketing van de locatie. Vervolgens heeft SmartAgent, op basis van het kwantitatieve marktonderzoek van de Stec Groep en het identiteitsonderzoek, een vervolgonderzoek uitgevoerd naar het profiel, en de woonwensen van mensen die in of rond de Eindhovense technologiesector werkzaam zijn. De vragen die daarbij centraal stonden, zijn 'welke mensen passen bij de locatie en de ontwikkelde identiteit en welke consequenties dit

heeft voor de uitwerking en de marketing van het project'. Op basis daarvan heeft SmartAgent vastgesteld dat met name het blauwe profiel, in combinatie met rood en groen, als kerndoelgroep wordt beschouwd. De locatie is stedelijk, maar tegelijkertijd is er de waardering voor rust en groen, dit maakt het complex. Maar volgens Van Holland (2012) maken de Hightech campus en de universiteit het toch zeer aantrekkelijk voor die kerndoelgroep. Figuur 7.14 combineert de waarden uit het identiteitsonderzoek met de vier profielen van het BSR model (Amvest, 2008).



Blauwe leefstijl, in combinatie met rood en groen



FIGUUR 7.14 LEEFSTIJLEN STRIJP R (AMVEST, 2008)

Model 2: de representatieve vertegenwoordiger als co-creator

Het beschreven identiteit- en marktonderzoek heeft tezamen met het cultuurhistorisch, het bouwhistorisch, en het ruimtelijke ordening en milieuonderzoek, een jaar geduurd. Daarna is in een heel vroeg stadium meubelmaker Piet Hein Eek bij het plan betrokken, doordat hij met zijn bedrijf intrek wilde nemen in het bestaande RK-complex, wat precies strookte met de brands-

heet. Piet Hein Eek heeft zelf zijn plan uitgelegd en verantwoord aan de buurtbewoners, om hen te informeren en deuren te openen, zodat omwonenden weten bij wie ze aan moeten kloppen. Op basis van de onderzoeken is een stedenbouwkundig plan gemaakt door Peter Lubbers van Buro Lubbers en Bert Dirrix van Diederendirrix. Om dat plan te toetsen is gebruikt gemaakt van een focusgroep. Hiervoor is wederom in de 'bak' Eindhovenaren gekeken, zoals die ook was gebruikt voor het identiteitsonderzoek. Op basis daarvan zijn belangstellenden aangeschreven met de vraag om mee te draaien in een focusgroep. Tijdens deze sessie is er met de deelnemers gespeeld met behulp van moodboards en foto's, om de gewenste beleving te achterhalen, en heeft men de deelnemers ook zelf laten tekenen. De tekeningen leken heel erg op het plan gemaakt door de ontwerpers.



Focusgroep in combinatie met een ontwerpatelier tijdens planvormingfase

Hierna is het voorlopige ontwerp van het stedenbouwkundig plan gemaakt in samenwerking met een derde focusgroep in een voorlopige ontwerpstadium, waarbij de deelnemers konden reageren op het gevorderde plan. De deelnemers aan deze derde focusgroep, die verschilden van de eerdere groepen, waren belangstellenden uit de grote 'bak', en geïnteresseerden afkomstig van de website. Via de website konden ook andere mensen reageren. Deze derde focusgroep, met mensen die hun belangstelling al hadden getoond, was een al veel meer gefocuste groep dan de voorgaande sessies.



Focusgroep tijdens de voorlopige ontwerpfase van het stedenbouwkundig plan

Toen het voorlopige ontwerp van het stedenbouwkundig plan gereed was, is de schrijver van het cultuurhistorisch rapport, Paul Meurs van Steenhuismeurs BV, als supervisor bij het plan betrokken. Deze stukken zijn vastgesteld door de gemeente en op basis daarvan heeft Amvest zelf het bestemmingsplan gemaakt. Tijdens deze fase in het project is een klankbordgroep opgericht met een vertegenwoordiging van de buurt. Met deze klankbordgroep is afgesproken dat voordat zaken publiekelijk worden, het met hen overlegd wordt. Zo is er voorafgaande aan de sloopvergunning, veel overleg geweest met de klankbordgroep. Vanuit strategisch oogpunt was door Amvest besloten om voor alle gebouwen een sloopvergunning aan te vragen, ook voor de gebouwen die in het plan behouden worden. Dit is gedaan om te voorkomen dat later alsnog een sloopvergunning moet worden aangevraagd door tegenvallende grondkwaliteit of andere problemen. Dit is duidelijk uitgelegd aan en besproken met de klankbordgroep, en deze ging hiermee akkoord. Hierdoor ontstaat er een band met de groep en wordt vertrouwen gewekt. Doordat de gebouwen, waarvoor voor de zekerheid een sloopvergunning is aangevraagd, blijven staan, groeit dat vertrouwen. Volgens Van Holland (2012) is deze vertrouwensband één van de dingen waar het hardst aan gewerkt moet worden door de ontwikkelaar. Ook de sloper zelf heeft zijn sloopplan gepresenteerd aan de klankbordgroep. Hierdoor werd voor de buurtbewoners duidelijk wanneer en wat ze konden verwachten. Sloper Van Liempd gaf alle omwonenden zelfs zijn mobiele nummer, zodat ze hem altijd met vragen en klachten konden bereiken. Het is belangrijk om de transparantie in het hele proces door te bewaren; elke verandering die van belang is voor de buurtbewoners dient uitgelegd te worden, aldus Van Holland. In de totstandkoming van het uiteindelijke bestemmingsplan is heel erg weinig bezwaar vanuit de omwonenden gekomen, wat enorme vertragingen heeft voorkomen. Dat ook het bedrijf van Piet Hein Eek in het bestemmingsplan paste heeft veel tijd gescheeld. Een bijkomend voordeel is dat belangstellenden nu al vanuit het restaurant van Piet Hein Eek de locatie kunnen bekijken.



Middelen

Klankbordgroep na afronding voorlopige ontwerp stedenbouwkundig plan



Ingrediënten

Vertrouwen

Na het voorlopige ontwerp van het stedenbouwkundig plan, diende er een definitief stedenbouwkundig plan gemaakt te worden voor de eerste fase. Hiervoor is wederom een focusgroep met andere mensen ingezet. Hetzelfde geldt voor het voorlopige ontwerp voor de woningen, wat onder meer heeft geleid tot aanpassingen van plattegronden. Doordat de focusgroep voor het ontwerp van de woningen in een vroeg stadium was georganiseerd, was het goed mogelijk om de aanpassingen ook daadwerkelijk nog door te kunnen voeren. Daarnaast hebben ze voor het ontwerp van de woningen veel gebruik gemaakt van de input via de website, en wat ze hoorden via de hostess van het informatiecentrum, welke zich op het terrein bevindt. Voor de woningen heeft Amvest ervoor gekozen om belangstellenden alleen te laten reageren op het voorlopige ontwerp, en niet meer op het definitieve ontwerp.



Middelen

Focusgroep tijdens de definitieve ontwerpfase van het stedenbouwkundig plan



Middelen

Focusgroep tijdens de voorlopige ontwerpfase van de woningen

Model 3: de eindgebruiker als co-creator

Van de eerste fase zijn inmiddels negentien woningen en drie bouwkvavels verkocht, en liggen op twee bouwkvavels een optie. Om de klankbordgroep ook de kopersgroep te laten representeren, wordt deze nu uitgebreid met een koper, een kavelkoper en in de toekomst een huurder. Aan deze nieuwe klankbordgroep dient een eenduidig verhaal te worden verteld om vertrouwen te wekken; dat de omwonenden weten dat er richting de kopers niet een ander verhaal wordt verteld. Naast dat de koper mede geïnformeerd wordt als hij deelneemt aan de klankbordgroep, kan hij ook via de website reageren. Men hoopt de woningen van de eerste fase over een jaar te kunnen opleveren, waarvan de onverkochte woningen zo kaal mogelijk worden

opgeleverd met een bepaalde mate van keuzevrijheid. Doordat tegenwoordig veel sneller gebouwd kan worden, wordt de ruimte van keuzevrijheid steeds kleiner. Volgens Van Holland gaat dat een probleem worden waar weinig aan gedaan kan worden. De kopers willen immers snel hun intrek in de woningen nemen. Maar aan de andere kant geeft de daadwerkelijke bouw en bouwcontinuïteit wel weer aan, dat het plan er daadwerkelijk komt. Dit geeft weer vertrouwen richting potentiële kopers, aldus Van Holland (2012).

Momenteel vindt de voorbereiding van de andere deelgebieden plaats. Voor de uitwerking van deze deelgebieden is het supervisorteam uitgebreid, en is er een duurzaamheidsmanager vanuit Amvest aan toegevoegd om duidelijk te maken dat daarop hoog wordt ingezet. Qua eindgebruikerparticipatie wordt dezelfde lijn als in de eerste fase doorgezet, aldus Van Holland (2012). Nu de daadwerkelijke eindgebruikers bekend zijn, zullen de beide modellen meer door elkaar gaan lopen. Wanneer het voorlopige ontwerp van de woningen gereed is, zal het, na getoetst te zijn door het supervisorteam, weer besproken worden met een focusgroep. Volgens Van Holland zijn daarbij vooral de grootte en de prijsstelling van de woningen belangrijk, evenals parkeeroplossingen. Ook zullen ze bij de andere deelgebieden heel erg open zijn voor wat ze horen via het informatiecentrum. Zo hebben ze onlangs gehoord dat de kleur van de voordeuren weinig in de smaak viel bij zowel de kopers als belangstellenden. Eerder al zijn enkele bouwka- vels verkleind omdat mensen deze te groot vonden. Volgens Van Holland is het heel erg belangrijk om snel op deze en andere zaken, die door klanten en potentiële kopers worden aangege- ven, in te spelen.



Luisteren
Snelheid

Deze manier van werken, waarin heel erg naar de klant wordt geluisterd, brengt ook moeilijk- heden met zich mee. Voor de organisatie is het lastig om er constant aan te blijven denken en er

gebruik van te maken. Vaak wordt er vanuit de organisatie gedacht dat mensen er geen zin in hebben om mee te denken, maar Van Holland is van mening dat mensen het veel leuker en minder moeite vinden dan gedacht wordt. Maar de organisatie zelf wordt er vaak lui in, en komt veelal in een soort van tunnel terecht. Zo zit Van Holland als procesmanager aan tafel met de gebiedsontwikkelaar, de opstalontwikkelaar en de marketingmanager, die elk met hun eigen dingen bezig zijn. Hierbij moet de procesmanager, los van de dagelijkse besommingen, er voor zorgen dat de ontwikkelaar zich houdt aan de afspraken die gemaakt zijn en het contact met alle belanghebbenden en –stellenden openhoudt. Van Holland agendeert de klankbord- groep en zorgt dat de mensen bij elkaar komen. Doordat de klankbordgroep al vijf jaar actief is, is een grote vertrouwensband ontstaan. Om deze band in stand te houden, is het belangrijk om constanten te creëren; in de samenstelling van de klankbordgroep, maar ook in wat er gezegd en gedaan wordt. Hierbij is het belangrijk om elkaar op de hoogte te houden en netjes te blij- ven. Want volgens Van Holland kunnen deze relaties ook weer gebruikt worden voor de voort- gang van het project. Door krachten te bundelen, komt men sterker te staan tegenover andere partijen zoals de gemeente.



Procesmanagement

Een ander belangrijk ingrediënt van eindgebruikerparticipatie is volgens Van Holland dat be- langstellenden alles mogen aankaarten, maar dat de ontwikkelaar op voorhand wel duidelijk moet aangeven waarover meebeslist mag worden en wat mogelijk is. Het weten waar proble- men zijn, is heel belangrijk. Als dat op voorhand bekend is, wordt sturen mogelijk, aldus Van Holland. Naast een goed verwachtingsmanagement, moet de ontwikkelaar transparant durven te zijn. Deze transparantie, die bij Strijp R onder andere wordt bewerkstelligd door van alle bijeenkomsten verslagen uit te brengen, draagt bij aan de vertrouwensband, welke zeer belang- rijk is voor een constructieve communicatie tussen de ontwikkelaar en representatieve verte- genwoordigers en eindgebruikers.



Verwachtingsmanagement



Transparantie

Bovendien is het belangrijk om als ontwikkelaar mensen te hebben die het leuk vinden om contact met deelnemers te onderhouden, die zich in kunnen leven, en die ook over andere dingen dan louter het project kunnen praten. Van Holland is van mening dat niet elke ontwikkelaar geschikt is voor een zo vergaande vorm van participatie.



Enthousiasme

Ten slotte is het belangrijk om telkens te anticiperen op de context die typerend is voor een bepaald project. Zo is het belangrijk om de vooropgestelde kernwaarden door te laten schemeren in de eindgebruikerparticipatie en er ook voor te gebruiken. Bij elke opgave dient nagedacht te worden over het soort opgave en de eventuele deelnemers die daarbij horen. Dit geldt ook voor elke afzonderlijke fase. Ook de markt zelf vraagt om kleinere fases, maar dit is tegelijkertijd ook gunstig voor eindgebruikerparticipatie, omdat van elke voorgaande fase geleerd kan worden. Flexibiliteit is hierbij het sleutelwoord, aldus Van Holland.



Flexibiliteit

Bij Strijp R zijn dus de representatieve vertegenwoordigers al in een vroeg stadium betrokken. De aanleiding hiervoor is volgens Van Holland tweeledig: het plan beter maken en het voorkomen van bezwaren. Tegelijkertijd is de eerste aanleiding ook een middel om het afzetrisico te verkleinen, omdat heel dicht bij de klant wordt gebleven. Ook de tweede aanleiding kan getypeerd worden als een commercieel doel. Doordat Amvest in het bestemmingsplan al een eigen participatieparagraaf had opgenomen, kon de conceptfase worden overgeslagen; waar anders de inzage- en beantwoordingprocedure twee keer doorlopen had moeten worden, hoefde dat bij Strijp R maar één keer. Dit heeft heel veel tijd, en daarmee geld gescheeld. De participatie zelf neemt volgens Van Holland geen extra tijd, het vergt alleen inspanning. Echter zijn er wel kosten aan verbonden die zijn doorberekend in de grondexploitatie (de kosten van de klankbordgroep) en in de opstallkosten (de kosten van de focusgroepen), en komen dus ten laste van de koper. Maar de participatiekosten die bij Strijp R gemaakt worden, zijn gering en de kopers zijn zich niet bewust van die extra kosten, aldus Van Holland. In het kader van de participatiekosten moet gezocht worden naar een optimum tussen het plan en het prijskaartje. Hierbij is het belangrijk om een positieve houding te hebben en inventief te zijn, door voor de eindgebruikerparticipatie gebruik te maken van de middelen die voorhanden zijn.



Inventiviteit



Gebruikte middelen

Structurele middelen

Informatiecentrum (algemeen en model 2 & 3)

Deze is gevestigd op de locatie. Buiten de openhuis momenten, op woensdag- en zaterdagochtend, kunnen er individuele afspraken gemaakt worden. Daarnaast is de hostess buiten die tijden ook nog vaak aanwezig om toevallige passanten te woord te staan. In het informatiecentrum staat een maquette en is informatie ruim verkrijgbaar.



FIGUUR 7.15 INFORMATIECENTRUM

Website (algemeen en model 2 en 3)

Men denkt dat de beoogde doelgroep 'inventive people' zich vooral leent voor de website. In combinatie met de focusgroep, hoopt men de hele doelgroep te kunnen bedienen. De website is er voor belangstellenden die geen zin hebben om een avond te komen. Waar de focusgroep gekenmerkt wordt door spontaniteit, bevat de website vooral voorgekookte vragen.



FIGUUR 7.16 WEBSITE STRIJP R
(WWW.STRIJPR.NL)

eParticipatie (algemeen)

Via Youtube, Twitter en Facebook worden bezoekers op de hoogte gehouden over de inhoud en voortgang van het project. Volgens de Heijmans doelgroepprofielen leent de blauwe doelgroep zich goed voor Twitter en Facebook, maar kan in plaats van Youtube, beter LinkedIn worden ingezet. Van vergaande eindgebruikerparticipatie via social media is geen sprake.



Klankbordgroep (model 2 en 3)

In de klankbordgroep heeft tot dusver het overleg met de omwonenden plaatsgevonden. De klankbordgroep bestond bij aanvang uit vier mensen, en bevat nu drie buurtbewoners die de hele buurt vertegenwoordigen. In de komende periode wordt de groep uitgebreid met een koper, een kavelkoper en een huurder, om de toekomstige bewoners te representeren. Het orgaan kent geen regelmatige bijeenkomsten, maar blijft wel heel lang betrokken. In het geval van Strijp R wordt dit niet als een moeilijkheid ervaren, omdat de bewoners van plan zijn er lang te blijven wonen. Belangrijke informatie en plannen dienen goed uitgelegd aan, en besproken te worden met de klankbordgroep. Een vertrouwensband is erg belangrijk. Bij het project Strijp R is het erg gunstig dat de buurt een sterke bewonerscommissie kent.

Onstructurele middelen

Focusgroep (al dan wel niet in combinatie met ontwerpatelier) (model 2 en 3)

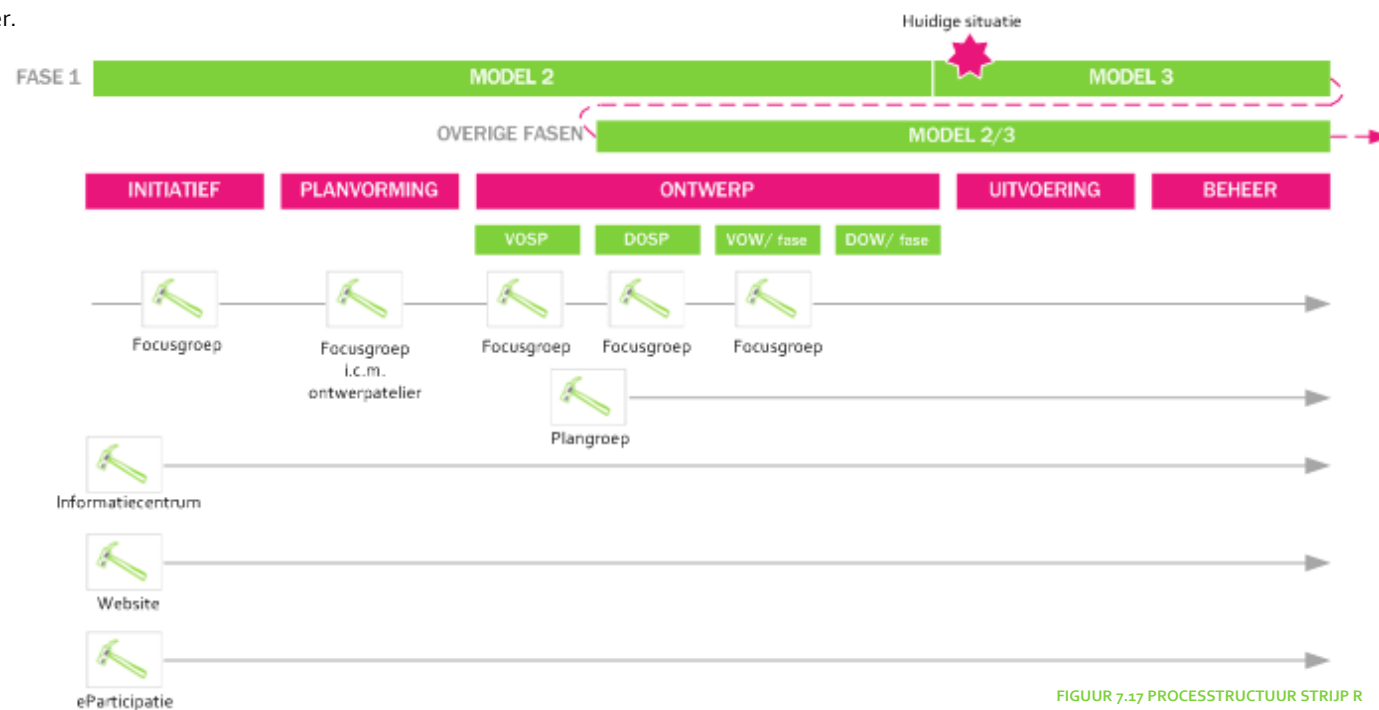
De focusgroep bevat mensen die belangstelling hebben voor het project, en heeft elke keer een andere samenstelling; de deelnemers hoeven niet per se kopers te zijn (van de 19 kopers heeft niemand in een focusgroep gezeten), maar mensen die passen bij de doelgroep: representatieve vertegenwoordigers. Voor elke focusgroep dient actueel gekeken te worden wie de belangstellenden zijn. In het geval van Strijp R zijn alleen Eindhovenaren benaderd, omdat 80% van de belangstellenden uit die stad of een kleine kring eromheen komt, aldus Van Holland (2012). De hoofdreden voor het gebruik van focusgroepen is volgens Van Holland om het plan goed te maken en zorgen dat de beeldvorming klopt met de doelgroep.

Conclusies

Bij Striip R is vanaf een vroeg moment gebruik gemaakt van participatie, eerst door middel van het tweede model, later gecombineerd met het derde. De aanleiding hiervoor is tweeledig: het plan beter maken (door hoofdzakelijk de focusgroepen, maar ook het informatiecentrum, de website en eParticipatie) en het voorkomen van bezwaren (met behulp van de klankbordgroep). Tegelijkertijd kunnen beide aanleidingen getypeerd worden als commerciële doelstellingen. Immers, door het plan beter te maken en dicht bij de klant te blijven, wordt het afzetrisico verkleind, en het voorkomen van bezwaren geldt als een tijdsbesparing. De beoogde doelgroep kan getypeerd worden als de blauwe groep, in combinatie met de rode en groene belevingswerelden. Men denkt dat deze doelgroep zich vooral leent voor de website. In combinatie met de focusgroepen hoopt men de hele doelgroep te dekken. In een focusgroep zitten de deelnemers als deskundigen aan tafel, en dat is immers precies wat mensen uit de blauwe belevingswereld willen. Het gebruik van het tweede model, in combinatie met de beoogde blauwe doelgroep, sluit precies aan bij de eerdere bevinding dat het tweede model zich vooral leent voor de mensen met een blauwe leefstijl (zie paragraaf 6.4.2). Tabel 7.5 toont de benodigde expertises en zachte factoren en Figuur 7.17 geeft de processtructuur weer.

 Doelgroepen	Blauwe leefstijl, in combinatie met rood en groen
 Expertises	Procesmanagement Verwachtingsmanagement
 Ingrediënten	Vertrouwen Luisteren Snelheid Transparantie Enthousiasme Flexibiliteit

TABEL 7.5 CONCLUSIES STRIIP R



FIGUUR 7.17 PROCESSTRUCTUUR STRIIP R

7.6 WIENER & CO – AMSTERDAM

Inleiding

Op de hoek van de Oostenburgergracht en de Oostenburgervoorstraat in Amsterdam ligt de oude machinefabriek van Wiener & Co. Heijmans Vastgoed kreeg het complex, en het bijbehorende parkeerterrein, jaren geleden in handen bij de overname van IBC, gelijktijdig met het achtergelegen bedrijfsterrein van Stork, het Funen en het Paroolgebouw. Al in 2005 formuleerde het stadsdeel samen met de ontwikkelaar, een Stedenbouwkundig Programma van Eisen voor het terrein: een programma voor 97 woningen, een ondergrondse parkeergarage, bedrijfsruimten, groene hoven en een insteekhaven. Veel haast maakte Heijmans niet met de uitvoering. In 2010 haalde de ontwikkelaar samen met het stadsdeel zelfs een streep door het oorspronkelijke plan: te duur en ingehaald door de tijd. “We hebben toen een nieuwe start gemaakt”, aldus ontwikkelingsmanager Mieke Heim van Heijmans. “We zijn aan de slag gegaan met co-creatie. Geïnteresseerden en potentiële kopers kunnen nu invloed uitoefenen op het uiteindelijke plan” (Van der Molen, 2011).

De insteek voor de ontwikkeling van de locatie Wiener & Co is dus om vanaf begin af aan een open ontwikkelproces te hebben, aldus ook ontwikkelaar van de locatie Menno Molenaar (2012). De locatie ligt op een paar honderd meter van Het Funen; een soortgelijk gebied, dat een aantal jaren geleden op klassieke wijze ook door Heijmans Vastgoed is getransformeerd. De lessen die geleerd zijn bij Het Funen, hoopt men bij deze ontwikkeling in praktijk te brengen. Één van de belangrijkste lessen die geleerd is, is dat bij de ontwikkeling van Het Funen te laat is begonnen met gebiedspromotie; de branding van de locatie. Voor de ontwikkeling van Wiener & Co vormt dat de primaire reden om te kiezen voor een open ontwikkelproces. In de huidige situatie bestaat het overgrote deel (73%) uit sociale woningbouw, en dit heeft zo zijn weerslag op het imago van het gebied. Daardoor valt er volgens Molenaar heel wat uit te leggen om er mensen te laten komen om een woning in een duurdere prijsklasse te kopen. Kortom, de eerste beweegreden voor het open ontwikkelproces, is het creëren van een goed gevoel. Het inzetten van lokale kennis om een beter plan te krijgen vormt de tweede reden. Voor het open ontwikkelproces wordt eerst het tweede model ingezet, om na het voorlopige ontwerp, over te schakelen naar het derde model.



FIGUUR 7.18 HET VOORLOPIGE ONTWERP (WWW.WIENERENCO.NL)



Doelgroepen

De doelgroep is gedefinieerd op basis van een marktonderzoek uitgevoerd door een aantal makelaars. Op basis van dit onderzoek is gebleken dat de locatie de meeste kans maakt bij de doelgroep van de zogenaamde believers. Dit zijn overtuigde stadsbewoners die graag met hun gezin in de stad willen blijven wonen. Dat dit een gat in de markt is, is ook al gebleken bij de ontwikkeling van het Funen. "In Amsterdam zijn appartementen genoeg, maar een leuke grondgebonden woning in een omgeving waar de kinderen buiten kunnen spelen, is erg prettig", aldus Molenaar. Ondank dat het marktonderzoek niet gebaseerd is op de leefstijlen van SmartAgent, schat Molenaar in, dat vooral de rode en de blauwe doelgroepen goed aansluiten bij de locatie en het plan.



Believers: echte stadsbewoners (rode en blauwe leefstijl)

Model 2: de representatie vertegenwoordiger als co-creator

Volgens Molenaar is het project in twee duidelijke fases te verdelen, ook wat de participatie betreft. Aan het begin van de eerste fase is in samenwerking met de gemeente, toegewerkt naar het bestemmingsplan. Waar bij een traditionele ontwikkeling de buurt pas inspraak krijgt als het bestemmingsplan in procedure gaat, is er bij Wiener & Co al tijdens het maken van het bestemmingsplan contact gezocht met de omwonenden en andere geïnteresseerden om input te verkrijgen. Dit heeft als voordeel dat, wanneer het bestemmingsplan in procedure gaat, de buurtbewoners al weten wat er komt en er op voorbereid zijn. Toch is Molenaar sceptisch als het gaat om het verminderen van bezwaren; "In Nederland is er maar één bezwaarmaker nodig om een probleem te hebben". Hij ziet de participatie met de omwonenden dan ook liever als middel voor het creëren van draagvlak, en het positief neerzetten van de ontwikkelaar, want het al gesproken hebben met de buurt, geeft toch een goede indruk richting andere partijen, aldus Molenaar. In deze fase, waarin de contouren van het plan worden vastgelegd, is er dus

ook meer sprake van omwonendenparticipatie (model 2) dan eindgebruikerparticipatie (model 3), vindt ook Molenaar. De participatie dient dan als middel om draagvlak in de buurt te creëren, en lokale kennis te integreren om zo een beter plan te krijgen; het zogenoemde secundaire doel van het open ontwikkelproces. Volgens Molenaar is het namelijk erg moeilijk om in dit stadium van het proces, wat zeker nog twee à drie jaar gaat duren, potentiële kopers om tafel te krijgen. Echter is het enthousiasmeren van omwonenden, die graag willen meepraten over primaire zaken; de hoogte van de woningen, het aantal woningen of over parkeeroplossingen, vrij gemakkelijk.

Na de vaststelling van het bestemmingplan, is in maart 2011 begonnen met de voorlopige ontwerpfasen. Bij aanvang van die fase zijn actoren met de aftrap 'Doe mee! Samen een nieuw stukje Amsterdam vormgeven', gevraagd via de website van Wiener & Co hun ideeën te geven. De strategie die is gehanteerd in de VO fase, is impliciet opgenomen in de kreet, namelijk 'overleggen, samen vormgeven'. En dat niet alleen met potentiële kopers, maar zeker ook met de overige actoren. "In de ontwerpfasen is het zaak dat alle actoren getriggerd worden om hun mening, idee en suggestie te geven", aldus communicatieadviseur bij het project Esther van Westen (2011). De strategie heeft volgens Van Westen verschillende voordelen. Ten eerste wordt er met de strategie gegarandeerd dat de belangen van actoren niet over het hoofd zullen worden gezien. Ten tweede zullen de actoren de gang van zaken tijdens de uitvoering makkelijker accepteren, als ze mede daarop invloed hebben gehad. Sterker nog; actoren kunnen elkaar aansporen tot medewerking aan, en medeverantwoordelijkheid voor een soepel proces. En tot slot kunnen de actoren een rol spelen in zaken waarvoor Heijmans formeel verantwoordelijk is en die zich in de buurt afspelen, zoals het in het oog houden van bouw materiaal en bouwplaats, en het voorkomen van vandalisme.



Verantwoordelijkheid toekennen

Aan de andere kant schuilen er in de strategie een aantal gevaren, aldus Van Westen. Bij de strategie moeten wel afspraken gemaakt worden met actoren over de mate van zeggenschap, en randvoorwaarden gecreëerd worden waarbinnen ideeën moeten vallen – wellicht – met advies van actoren. Als dat niet zorgvuldig gedaan wordt, worden verkeerde verwachtingen gecreëerd en zal de strategie mogelijk tegen gaan werken, erger nog dan strategieën waarbij geen zeggenschap mogelijk is. Om deze valkuil te voorkomen, en om verwachtingen te managen, is er een startdocument met randvoorwaarden/ richtlijnen opgesteld die gestalte heeft gekregen op de website, en tijdens overleggen en op de website openbaar verkrijgbaar is. Binnen de kaders van dat document kan worden meegedacht.



Verwachtingsmanagement

Vorig jaar mei is de daadwerkelijke co-creatie met representatieve vertegenwoordigers gestart. Na een korte overlegfase met louter de gemeente, is Heijmans met onafgeronde, nauwelijks noemenswaardige plannen naar buiten getreden; “We wisten wel dat wat we gingen doen mogelijk was, maar we wisten niet precies hoe het er echt uit kwam te zien”, aldus Molenaar. Die open en onbevangen houding maakte het tegelijkertijd ook lastig. Volgens Molenaar vinden omwonenden en potentiële kopers het lastig om op een lege schetsrol, in een open context, ideeën te produceren. Mensen vinden het prettiger om op iets te reageren, dan dat ze de volledige vrijheid krijgen. Deze ontwerp sessies zijn zowel offline, door middel van twee ontwerp ateliers, als online via een interactieve website georganiseerd. Geïnteresseerden zijn uitgenodigd door middel van een projectstand op een beurs, een mailing via internet en het meest effectieve middel; een bord aan de gevel.

In mei 2011 vond het eerste ontwerp atelier plaats, waarbij vrij veel geïnteresseerden aanwezig waren. Over veel valt nog te praten volgens Heim: “Er is natuurlijk wel een bestemmingsplan

waarin algemene principes om het plan in de omgeving te laten passen zijn vastgelegd, maar veel ligt nog open: buitenruimten, indeling, soorten woningen, materiaalkeuze, staat van oplevering, groepswoningen en dergelijke.” Bij het eerste ontwerp atelier werd flink gediscussieerd over de toegankelijkheid van de open ruimtes tussen de bebouwing, over de wenselijkheid van sociale huur, de toegankelijkheid van de kade, en het aantal ondergrondse parkeerplaatsen. Heim: “Het water blijkt hier een duidelijke meerwaarde. Daar werden mensen heel enthousiast van. We willen de waterkant dan ook optimaal benutten door die zichtbaar en toegankelijk te houden.”



Eerste ontwerp atelier tijdens voorlopige ontwerp fase

Middelen

Een tweede ontwerp atelier heeft in september van datzelfde jaar plaatsgevonden. Tijdens deze avond konden representatieve vertegenwoordigers nog aanvullende ideeën aandragen, hun visie geven op, en vragen stellen over het gepresenteerde ontwerp (Van der Molen, 2011). Bij de ontwerp ateliers waren ook een aantal relevante actoren met een adviserende rol aanwezig: de stedenbouwkundige van het stadsdeel (die nauw samenwerkt met de welstandscommissie), iemand van binnenwaterbeheer met adviezen over het walgebruik, iemand van Heijmans die financieel iets kon zeggen over mogelijkheden en een architect die de ateliers met schetsen ondersteunde (Van Westen, 2011).



Tweede ontwerp atelier tijdens voorlopige ontwerp fase

Middelen

Tegelijkertijd konden geïnteresseerden hun ideeën kwijt op de website. Hiervoor kon een Wiener schetsrol van de website geprint worden, en na eigen inbreng op het papier te hebben aan-

gebracht, ingescand en opgestuurd te hebben naar Heijmans, plaatste deze de ideeën vervolgens weer op de site. Hierbij zijn ideeën in de vorm van tekeningen, teksten en bullet points aangedragen, verschillend in mate van concreetheid. Opmerkelijk is dat Molenaar dit posten van ideeën één van de weinige positieve functies van de website vindt. In het algemeen is hij namelijk slecht te spreken over de website. Zo kent het discussiegedeelte op de website grote nadelen; het is slecht zichtbaar, er vindt weinig discussie plaats, en degenen die reageren zijn vrijwel onzichtbaar. Dit is anders bij social media, zoals Facebook, wat volgens Molenaar bij uitstek geschikt is voor interactie en het opbouwen van een relatie met de klant. Bij de start van het project hebben ze na lang twijfelen toch gekozen voor een website, omdat Facebook, wat inmiddels is geëxplodeerd, in die beginperiode nog vrij klein was. Wat dit praktische punt betreft, zou Molenaar een volgende keer beslist voor social media kiezen.



Interactieve website tijdens het gehele proces

Ondanks dat naast een grote groep omwonenden, ook een aantal potentiële kopers heeft deelgenomen aan deze eerste fase participatietrajecten, is Molenaar cynisch over het daadwerkelijk binden van deze mensen. Deelnemers vragen zich wel af of ze kunnen intekenen voor een woning. Die mogelijkheid komt er zeker later in het proces, zodra er meer duidelijk is over het verloop van de bestemmingsplanprocedure. Heijmans wil hier niet te vroeg mee starten. De ervaring leert dat deze mensen niet zo lang gaan wachten om een huis te gaan kopen, aldus Molenaar. Ook denkt Molenaar niet dat de locatie zo interessant is, dat het op die manier geïnteresseerden voor langere tijd aan zich kan binden: “De locatie ligt niet op het vizier van heel veel Amsterdammers, en heeft ook niet het beste imago. In een dergelijk situatie is het heel moeilijk om die mensen nu al aan tafel te krijgen”. Na hun inbreng worden die eerste potentiële kopers, net als de omwonenden, op de hoogte gehouden door enkel de nieuwsbrief. Geïnteresseerden kunnen zich altijd melden bij Heijmans en inschrijven op de website.

Model 3: de eindgebruiker als co-creator

Momenteel ondergaat het project de officiële inspraakprocedure voor het bestemmingsplan, die acht à negen maanden gaat duren. In deze fase, waarin de echte gebiedspromotie plaats gaat vinden, hoopt Heijmans daadwerkelijk de eindgebruiker bij het plan te betrekken en vindt er dus een shift plaats van omwonendenparticipatie (model 2) naar eindgebruikerparticipatie (model 3). De strategie van ‘overleggen, samen vormgeven’ die tijdens de voorlopige ontwerp-fase is gehanteerd, zal in deze periode zich meer en meer verleggen naar overtuigen en presenteren. “Nu we echt weten hoe het wordt, en mooie beelden kunnen laten zien, kunnen we met de ware marketing beginnen”, aldus Molenaar. Deze focusomslag betekent ook een shift van website naar social media. Aan de voorkant (als visitekaartje) komt er een nieuwe, aantrekkelijke website met aansprekende beelden. Deze website zal aan de achterkant ondersteund worden door middel van een Facebookpagina. Waar de website officieel en statisch van karakter is, wordt de Facebookpagina een plaats voor interactie en dynamiek.



eParticipatie door middel van Facebook na afronding voorlopige ontwerpfase

Hoe de participatie met de eindgebruiker verder vorm zal worden gegeven is nog onbekend. Omdat de RO procedure nog zeker driekwart jaar gaat duren, is er volgens Molenaar ook nog genoeg tijd om het participatiemodel met betrekking tot de eindgebruikers uit te kristalliseren. Hierbij zal de eerste doelgroepdefinitie gebruikt gaan worden, maar deze zal door middel van eindgebruikerparticipatie nog wel verder uitgediept worden. “Want zijn de participanten wel rood en blauw? Misschien zijn de mensen die in een dergelijk omgeving willen wonen, die net iets minder hip is, wel groen en geel”, aldus Molenaar. Doordat de locatie erg compact is, en het plan te maken heeft met strikte eisen en randvoorwaarden, staan het volume, het casco en de gevel van de woningen vast. Het is vooral de binnenzijde, de functionele aspecten, waarover meebeslist kan worden. Doordat de woningen en opbouw redelijk vrij indeelbaar zijn, hoopt

Heijmans mensen te kunnen enthousiasmeren om de woning zelf af te bouwen en zo de potentiële koper aan zich te binden; “Het zelf afbouwen van de eigen woning willen we gebruiken als propositie”, aldus Molenaar. Het idee is om op een redelijk low budget manier de doelgroep steeds groter te maken en preciezer te definiëren, door onder andere nog een aantal ontwerp-sessies te organiseren. Afhankelijk van het aantal geïnteresseerden zijn focusgroepen ook een optie.



Eventuele ontwerpatelier(s) tijdens de definitieve ontwerpfase
Eventuele focusgroep(en) tijdens de definitieve ontwerpfase

Bovendien levert de RO procedure veel free publicity op, ook daar moet handig op ingespeeld worden, vindt Molenaar. Daarnaast is hij van mening dat het een kwestie is van de lange adem. Zo wordt er driekwart jaar voor uitgetrokken om de Facebookpagina te laten groeien met potentiële kopers. Molenaar is ook deze keer niet heel positief ingesteld: “Ook deze fase gaan mensen geheid weer afhaken, maar er is wel een hoger slagingspercentage. En er kunnen deze keer ook mooiere en betere beelden worden getoond die mensen aan zullen trekken”. Eindgebruikerparticipatie vindt zoals beschreven plaats tijdens de RO procedure, die ongeveer driekwart jaar gaat duren. Die tijd wordt op die manier nuttig gebruik, aldus Molenaar. Na deze periode begint de verkoopfase, gelijk met de definitieve ontwerpfase. De ideale situatie voor Heijmans is dat bij aanvang van de verkoopfase, de veertien waterwoningen al verkocht zijn. De acht à negen maanden dat de klant dan gebonden moet zijn, is volgens Molenaar al heel lang. Momenteel wordt er ook gekeken of er allianties kunnen worden aangegaan met andere partijen die hetzelfde belang hebben voor de promotie van het gebied. Zo is Heijmans nu in gesprek met een woningcorporatie die ook een groot gebied in dezelfde regio heeft te ontwikkelen. Ondanks dat beide partijen een eigen locatie hebben, zijn ze er allebei bij gebaat dat het gebied positief op de kaart wordt gezet.



Relatiemanagement (relaties met andere private partijen benutten)

Uit de beschrijving van het proces is al gebleken, dat het volgens Molenaar moeilijk is om de klant voor een lange periode aan het project te binden. Volgens hem is het belangrijk om voor dergelijke participatietrajecten heel sterk te beredeneren vanuit de koper en zijn planning en focus, en niet meer vanuit de eigen planning. Molenaar vindt de Ruimtelijke Ordeningprocedure de ideale periode om met de eindgebruiker (model 3) aan tafel te gaan zitten, omdat het plan dan nog niet geheel af is, maar er al wel iets te laten zien valt. En op die manier wordt die tijd efficiënt gebruikt. Na de daadwerkelijke koop van de woning, kan de eindgebruikerparticipatie door worden gezet om de woning samen met de koper te optimaliseren.



Inlevingsvermogen

Volgens Molenaar maakt de grootte van het gebied niet uit. Ook het Wienerproject bevat veel verschillende woningen en een open planproces is altijd aan te raden; “Het kost tijd en inspanning, maar het heeft echt nut; het plan wordt er beter van”, aldus Molenaar. Heim is er inmiddels ook van overtuigd dat deze vorm van ontwikkelen tot betere plannen leidt. “Je krijgt heel veel input en dat brengt ons ook weer op ideeën. Je komt tot een levendiger plan. Het is voor iedereen in onze organisatie nog zoeken, maar dat maakt het voor mij juist interessant.” De zakelijke meerwaarde ligt er voor Heijmans in, dat potentiële kopers al in vroeg stadium worden betrokken bij een project. Traditioneel begint de werving pas als de verkoopbrochure gedrukt is. Heim hoopt en verwacht daardoor uiteindelijk sneller met bouwen te kunnen beginnen. “Wat je als ontwikkelaar wilt, is je risico verkleinen. Er is tachtig procent voorverkoop nodig om met de bouw te kunnen starten. Die wil je zo snel mogelijk hebben. Dat bereik je door vroegtijdig kopers aan je te binden. We denken ook na over een financiële prikkel, bijvoorbeeld in de sfeer van een vroegboekkorting.” Bovendien wordt het plan zo ontworpen, dat gefaseerd kan worden gebouwd (Van der Molen, 2011).



Financiële prikkels



Gebruikte middelen

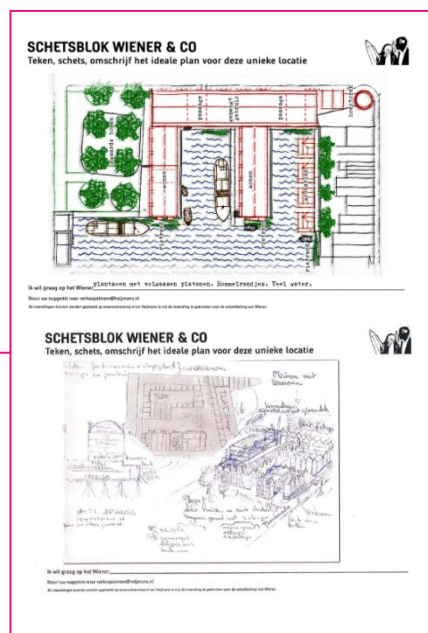
Structurele middelen

Interactieve website (algemeen en model 2)

Op de website kunnen zowel omwonenden, als potentiële kopers hun ideeën kwijt en deelnemen aan forums. Op de website staan ook de randvoorwaarden, en worden nieuwsberichten en verslagen van de ontwerpateliers gepost. Momenteel is de website erg schetsmatig van karakter; dit past ook bij de strategie van overleggen en samen vormgeven van de eerste fase. Nu het project vordert, en de strategie verschuift naar overtuigen en presenteren, gaat de website veranderd worden in een representatieve website, met mooie, overtuigende beelden, en wordt het hiermee het visitekaartje van het project.



FIGUUR 7.19 WEBSITE WIENER & CO
(WWW.WIENERENCO.NL)



eParticipatie (model 3)

Zoals beschreven, wordt momenteel gewerkt aan het opzetten van een Facebookpagina ter ondersteuning van de website. De Facebookpagina wordt de online plek, waar de interactie met de eindgebruiker plaats kan vinden. De Heijmansprofielen tonen aan, dat Facebook één van de social media is, die aanslaat bij de beoogde rode en blauwe doelgroep.



Onstructurele middelen

Ontwerpatelier (model 2 & 3)

Op 31 mei organiseerde Heijmans een eerste ontwerpatelier. Architect Arnoud Gelauff presenteerde op hoofdlijnen ontwerpen, met het bestemmingsplan van stadsdeel Centrum als basis. Voorafgaande waren op de website al een aantal ontwerpen en ideeën online gezet. Tijdens het atelier kon dat fysiek worden aangevuld. Voor ontwerpen en ideeën waren er referentiebeelden, kon men uit tijdschriften scheuren en ideeën opschrijven. Nadat het atelier klaar was, werden deelnemers in de gelegenheid gesteld om hun ideeën toe te lichten, en aan te geven wat ze absoluut niet wilden. Bij de eerste ontwerpessie waren ongeveer 35 deelnemers, zowel buurtbewoners als potentiële kopers. Een tweede ontwerpatelier was op 29 september 2011. Tijdens deze avond konden geïnteresseerden nog aanvullende ideeën aandragen, hun visie geven op, en vragen stellen over het gepresenteerde ontwerp (www.wienerenco.nl). De ontwerpateliers voor het derde model moeten nog georganiseerd worden.

Focusgroep (model 3)

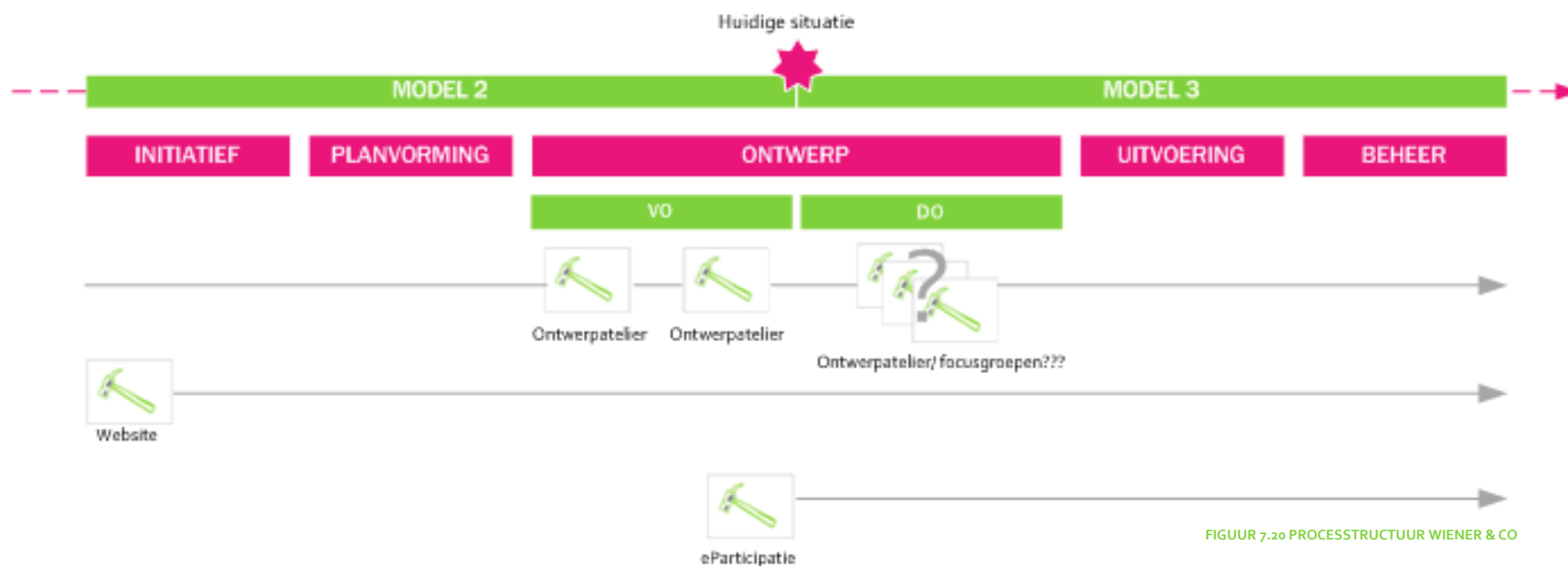
Indien er genoeg geïnteresseerden zijn, zullen er eventueel focusgroepen georganiseerd gaan worden.

Conclusies

Bij de bestudering van het project Wiener & Co wordt duidelijk dat het niet uitmaakt of de representatieve vertegenwoordiger of de daadwerkelijke eindgebruiker fungeert als co-creator. De grondhouding van de professionele partij moet zijn dan men openstaat voor andermans ideeën: "Het gaat er ten slotte om dat het plan beter wordt", aldus Molenaar. Kanttekening is wel dat de professional in sommige gevallen ook echt in die hoedanigheid moet optreden, omdat hij bepaalde zaken gewoon beter weet. Er is eerst gebruik gemaakt van het tweede model, in plaats van direct te starten met het derde model, vanwege de looptijd van het project. Dit, alsmede het al kunnen tonen van beelden, zijn volgens Molenaar belangrijke toepassingsvoorwaarden voor het derde model. Tabel 7.6 toont de benodigde expertises, zachte factoren en de toepassingsvoorwaarden voor het derde model geschetst door Molenaar. Figuur 7.20 toont de processtructuur.

 Doelgroepen	Rode en blauwe leefstijl
 Expertises	Verwachtingsmanagement Relatiemanagement
 Ingrediënten	Verantwoordelijkheid toekennen Inlevingsvermogen Financiële prikkels
 Voorwaarden	Periode tot oplevering moet kort zijn Aantrekkelijke beelden moeten getoond kunnen worden

TABEL 7.6 CONCLUSIES WIENER & CO



FIGUUR 7.20 PROCESSTRUCTUUR WIENER & CO

7.7 DELFT À LA CARTE – DELFT

Inleiding

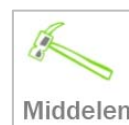
In de wijk Voordijkshoorn tussen Den Haag en Delft, wordt Delft à la Carte ontwikkeld, gelegen naast de planlocatie van RijswijkBuiten, en onderdeel van de grotere gebiedsontwikkeling Harnaschpolder. Met Delft à la Carte ontwikkelt VISADE 42 eengezinswoningen, 12 twee onder een kapwoningen en 1 vrijstaande woning, volgens een heel speciaal concept. Een concept waarbij de koper uit het menu van de kok (architect), zijn eigen woning kan samenstellen en verder uitbreiden en vormgeven. VISADE betitelt dit concept als PO (particulier opdrachtgeverschap) 2.0; de particulier staat centraal door middel van het bieden van optimale vrijheid in het ontwerp van de woning, maar is niet zelf de opdrachtgever. Desondanks voelen de mensen zich wel opdrachtgever, in dit geval richting VISADE, en blijkt ook uit het eerder aangehaald onderzoek van DBMI e.a. (2012a en 2012b) dat het daadwerkelijke eigen opdrachtgeverschap niet iets is wat veel mensen trekt, aldus ook Frank van de Weijer (2012a), directeur VISADE advies in projectontwikkeling BV. Delft à la Carte is een sprekend voorbeeld voor het derde model, en wordt daarom gebruikt om het verder gestalte te geven.



Model 3: de eindgebruiker als co-creator

Bij Delft à la Carte worden de eindgebruikers heel erg geholpen om de eigen woning te ontwerpen via een heel strak gedetailleerd omschreven proces. Die proceszekerheid noemt Van de Weijer, in combinatie met het bieden van zekerheid over de prijs, de voorwaarde voor de toepassing van dit concept en daarmee ook voor het derde model. De proces- en prijszekerheid kunnen worden geboden doordat de totstandkoming van de woning van tevoren al modelmatig

is uitgewerkt, door middel van een groot aantal keuzemogelijkheden. Die keuzemogelijkheden voldoen vrijwel altijd: "Negentig procent van de woningzoekenden willen niets uitzonderlijks, de afwijkende accenten en de kleine verschillen kunnen binnen die keuzemogelijkheden goed geïmplementeerd worden", aldus Van de Weijer. Eventuele nieuw aangedragen opties worden in de keuzemogelijkheden verwerkt. Door alles goed uit te denken aan de voorkant, kunnen voor alle gemaakte keuzes de kosten worden gegeven, en kan daarmee prijszekerheid worden geboden. De proceszekerheid wordt gewaarborgd doordat mensen aan de hand van een menukaart mee worden genomen door het gehele proces. Tijdens het eerste gesprek, dat plaatsvindt in de woonwinkel onder begeleiding van een woonconsulent die het vaste aanspreekpunt vormt, kunnen potentiële kopers achtereenvolgens een keuze maken voor een kavel, het volume, de indeling, de gevel en de afwerking. Dit gebeurt aan de hand van blokken. Tevens kan een optie op een kavel worden gedaan met als symbolische handeling het zetten van het blokkenhuis op de plankaart. Er is bewust gekozen voor een ontwerpatelier in plaats van een online configurator, omdat op die manier direct kostenverlagende alternatieven kunnen worden aandrazen, om zo te voorkomen dat mensen op basis van een online prijsindicatie gaan afhaken. Voor het ontwerp wordt een kostenplaatje gemaakt, waarbij 10% extra in wordt gecalculeerd om eventuele latere wensen binnen budget in te kunnen willigen. In het tweede gesprek wordt het ontwerp nog bijgeschaafd, en krijgen de potentiële kopers een eerste definitieve prijs te horen. Met dit kostenoverzicht kan de hypotheekadviseur worden bezocht om te kijken of de gewenste woning ook financieel haalbaar is. Als het binnen budget past, wordt er een reserveringsovereenkomst getekend, welke gepaard gaat met een reserveringsvergoeding, die bij daadwerkelijke koop verrekend wordt met de Vrij op naam (VON-)prijs. Daarna wordt de woning in samenwerking met de architect afgerond, en de koop-/aannemingsovereenkomst getekend.



Ontwerpateliers (3) tijdens voorlopige en definitieve ontwerpfase

Middelen

De verkoop van de eerste fase (10 woningen) is begin mei 2011 gestart, waarna in mei en juni de eerste gesprekken met kopers hebben plaatsgevonden. In november van datzelfde jaar is de omgevingsvergunning aangevraagd, en in februari 2012 is de eerste paal de grond in gegaan. De woningen worden in september 2012 opgeleverd. Deze doorlooptijd van anderhalf jaar is voor veel mensen aannemelijk, en kan ook niet korter, aldus Van de Weijer: "Het ontwikkelproces kan wel korter, maar er moet ook rekening worden gehouden met de psychologische kant. Het zijn enorme beslissingen die mensen moet nemen, en daarvoor moet rust worden geboden". Daarnaast heeft men ook te maken met wettelijke procedures waarvoor een vaste termijn staat, zoals de omgevingsvergunning. Traditionele projecten met 70% voorverkoop hebben meestal een veel langere doorlooptijd. Met de korrelgrootte van 10 woningen, waarvan het aantal samenhangt met het stedenbouwkundig plan, kan deze doorlooptijd minimaal worden gemaakt. Ook de individuele opzet van Delft à la Carte heeft daar een aandeel in, omdat een collectieve ontwikkeling veel ingewikkelder is, en men te maken krijgt met tussentijdse afvalers. Bij Delft à la Carte is het zo geregeld, dat als alle woningen van dezelfde korrel verkocht zijn, de hele groep wordt uitgenodigd om met elkaar kennis te maken.

Het aantal aanmeldingen aan de voorkant is beperkter dan dat VISADE traditioneel gewend is, maar daar tegenover staat wel dat aanmelders veel serieuzer zijn. Bij Delft à la Carte is met 60 à 70 mensen begonnen, waarvan 15 zijn overgebleven, terwijl bij een traditionele ontwikkeling slechts 10% van de aanmelders ook daadwerkelijk koopt. De aanmelders bij Delft à la Carte zijn over het algemeen ook zeer goed voorbereid: ze nemen onder andere mappen met keukens en badkamers, ideeën en foto's van sterke en zwakke punten van hun eigen huis mee.

Voor de marketing van de eerste fase heeft VISADE niets hoeven doen: "Het ging vanzelf door: dat het concept mensen heel erg aanspreekt", aldus Van de Weijer. Hiervoor is dankbaar gebruik gemaakt van free publicity. Van de Weijer verwacht pas in de tweede of derde fase actief naar buiten te hoeven treden; tot die tijd werkt de menukaart als brochure. Volgens hem zit de crux in het volledig omkeren van het gehele ontwikkelproces, en de transparantie en begeleiding die wordt geboden aan de consument: iedereen krijgt één woonconsulent, en daarmee één

aanspreekpunt, toegewezen. Als consequentie daarvan moet alles veel klantgerichter zijn, moet er meer aandacht aan de klant worden gegeven, en dient het proces zo ingericht te worden dat dat ook waargemaakt kan worden. Ook de marketingstrategie moet daarop afgestemd worden: mensen moeten weten dat ze, hoewel binnen een geregisseerd stramien, erg veel keuzevrijheid hebben. Daarnaast moet het dogma, dat deze vergaande vorm van vraaggestuurd bouwen alleen voor boven modale mensen is weggelegd, uitgebannen worden. Ondanks dat het concept toegankelijk is voor een brede doelgroep, is te zien dat het vooral hoger opgeleiden, die iets meer durven te gokken, trekt.



Duidelijkheid
Transparantie

De keuzevrijheid is wel enigszins beperkt doordat het stedenbouwkundig plan van tevoren vaststond. Daarentegen is de woningdifferentiatie wel groter dan traditioneel, waardoor het project een brede doelgroep aanspreekt. Ook beslist VISADE wie de architect en aannemer zijn, en dat zij zelf optreden als ontwikkelaar, maar volgens Van de Weijer is dat ook niet iets waar kopers over mee willen beslissen, en vinden ze het alleen maar aantrekkelijk dat dat voor hen gedaan wordt. Bij een volgend project zou Van de Weijer, indien mogelijk, de consument wel de gelegenheid geven om eerder in te stappen, en op stedenbouwkundig niveau mee te laten praten. Volgens hem is er dan sprake van het tweede model en kan er met de representatieve vertegenwoordigers een visie voor het stedenbouwkundig plan worden opgesteld. De omslag naar à la Carte, en daarmee naar het derde model, vindt volgens Van de Weijer plaats wanneer het planologisch is geregeld: wanneer de eerdergenoemde prijs- en proceszekerheid kan worden geboden. Net als Molenaar, noemt hij de vaststelling van het bestemmingsplan als omslagpunt. Om proceszekerheid te kunnen bieden, zijn transparantie en verwachtingsmanagement erg belangrijk: "Wat wel en niet mag, moet aan de voorkant bekend zijn", aldus Van de Weijer. Om alles te kunnen waarmaken moet daarnaast ook de achterkant goed georganiseerd wor-

den. Voor transparantie richting de klant, en het denken vanuit de klant, is een goede mindset nodig.



Verwachtingsmanagement



Goede mindset

Ondanks dat Delft à la Carte heel erg klantgestuurd is, is VISADE, die zichzelf betitelt als ontwikkelende adviseur, erg betrokken bij het project. Doordat ze werken met een kleine korrelgrootte en pas beginnen met bouwen als 100% verkocht is, is hun afzetrisico heel klein en kunnen ze met lagere marges werken. Ondanks dat VISADE, die met deze werkwijze de onderkant van de markt en de individuele klant wil bereiken, voor dit unieke concept het leergeld moeten betalen, hopen ze hiermee een voorsprong op te kunnen bouwen. Voor deze manier van werken is het volgens Van de Weijer nodig dat projectontwikkelaars commerciëler ingesteld zijn: de consument moet echt voorop gezet worden, en het productieproces moet zo worden ingericht dat de wensen van de klanten ook tegen een goede prijs kunnen worden waargemaakt.



Gebruikte middelen

Structurele middelen

Website (algemeen)

De website geldt uitsluitend als informatieverstrekker en de plek waar mensen zich in kunnen schrijven. Met behulp van de website, waar het principe achter Delft à la Carte wordt uitgelegd

en waarop de menukaart wordt getoond, kunnen mensen zich voorbereiden op de ontwerpateliers.



FIGUUR 7.21 WEBSITE DELFT À LA CARTE
(WWW.DELFTALACARTE.NL)

eParticipatie (algemeen)

Ook de Facebookpagina wordt alleen gebruikt als informatie- en promotiemiddel.



Informatiecentrum / woonwinkel (algemeen)

Naast dat in het informatiecentrum informatie wordt verstrekt en de maquette wordt getoond, vinden er de ontwerpessies met de eindgebruikers plaats.



FIGUUR 7.22 INFORMATIECENTRUM

Onstructurele middelen

Ontwerpateliers (model 3)

Tijdens de ontwerpfasen hebben drie ontwerpessies plaatsgevonden onder begeleiding van een vaste woonconsulent. Tijdens de eerste sessie is een globaal ontwerp gemaakt met behulp van blokken. Gedurende de tweede ontwerpessie wordt het ontwerp verfijnd en in samenwerking met een architect wordt tijdens een derde ontmoeting het definitieve ontwerp gemaakt.

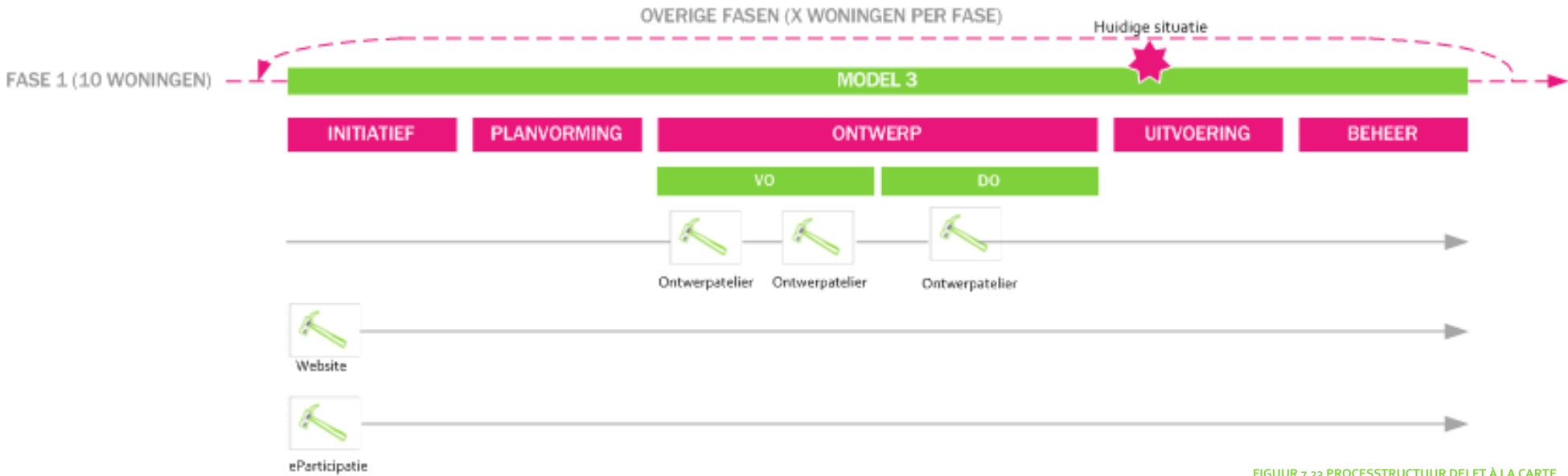
Conclusies

Bij Delft à la Carte wordt co-creatie met de eindgebruiker tot stand gebracht door middel van een eenvoudig concept. Hiermee hoopt men zowel de onderkant van de markt als een brede

doelgroep te bereiken. Desondanks trekt het concept vooral hoger opgeleiden die het leuk vinden om aan dergelijke trajecten mee te doen; de zogenaemde urban creatives. Met de kleine korrelgrootte die gehanteerd wordt kan de doorlooptijd geminimaliseerd, en het afzetrisico voor de ontwikkelende partij verlaagd worden. Door de woningen op individueel niveau te ontwikkelen, wordt voorkomen dat er ingewikkelde constructies en problemen in verband met afhakende deelnemers ontstaan. De toepassingsvoorwaarden voor het derde model zijn volgens Van de Weijer proces- en prijszekerheid, wat zijns inziens geboden kan worden na de vaststelling van het bestemmingsplan. Verwachtingsmanagement, duidelijkheid naar de klant toe (door onder andere een vast aanspreekpunt), transparantie en een goede mindset, zijn belangrijke factoren voor het slagen van het derde model. Zoals beschreven is er weinig aan marketing gedaan voor de verkoop van de eerste woningen. Dit komt ook overeen met de eerdere modelbeschrijving, waarin door middel van een weegschaal is aangetoond, dat in het derde model de verhouding sterk aan de kant van het betrekken van de eindgebruiker ligt. Doordat het model heel erg sterk op de eindgebruiker gericht is, en dit mensen aanspreekt, verkoopt het concept zichzelf.

 Expertises	Verwachtingsmanagement
 Ingrediënten	Duidelijkheid Transparantie Goede mindset
 Voorwaarden	Proceszekerheid Prijszekerheid

TABEL 7.7 CONCLUSIES DELFT À LA CARTE



FIGUUR 7.23 PROCESSTRUCTUUR DELFT À LA CARTE

7.8 HAMMARBY SJÖSTAD – STOCKHOLM

Inleiding

Hammarby Sjöstad is een voormalig industrieterrein, grenzend aan de binnenstad van Stockholm, dat momenteel wordt getransformeerd tot een duurzame wijk. Eenmaal volledig gebouwd, gepland in 2015, zal Hammarby Sjöstad 11.000 woningen bevatten, voor iets meer dan 25.000 mensen. Daarnaast bevat het programma 20 ha. voor commerciële voorzieningen en een breed scala aan educatieve, culturele en recreatieve programma's. Naar verwachting zullen er in totaal 35.000 mensen gaan wonen en werken in het gebied (Gaffney e.a., 2007 en Fränne, 2007).



De algemene missie van Hammarby Sjöstad is het creëren van een stedelijke wijk en het halveren van het totale milieueffect, in vergelijking met gebieden ontwikkeld in de jaren negentig van de vorige eeuw (Gaffney e.a., 2007). Voor deze ambitie wordt hoog ingezet op de aandachtsgebieden landgebruik (hygiënische herontwikkeling, hergebruik en transformatie van oude voormalige industrieterreinen in aantrekkelijke woongebieden met mooie parken en groene openbare ruimte), vervoer (snel, aantrekkelijk openbaar vervoer, gecombineerd met carpool en mooie fietspaden om het autogebruik te verminderen), bouwmaterialen (gezond, duurzaam en milieuvriendelijk), energie (duurzame brandstoffen, biogas producten en hergebruik van afvalwarmte gecombineerd met efficiënt energieverbruik in gebouwen) water en afvalwater (zo schoon en efficiënt mogelijk met behulp van nieuwe technologieën voor water-

besparing en rioolwaterzuivering) en afval (goed gesorteerd in praktische systemen, met gemaximaliseerde materiaal- en energierecycling). Met deze doelstellingen wil men van Hammarby Sjöstad een wijk maken die zich aanpast aan klimaatverandering, maar tegelijk het behoud van een hoogwaardige levensstijl waarborgt. De wijk moet een gezonde plek worden die lichaam en ziel stimuleert, door mogelijkheden voor lichaamsbeweging, sport en cultuur aan te bieden, aldus Fränne (2007).

Model 1: de expert als co-creator

Met de ambitieuze doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid, het grote aanbod aan voorzieningen en diensten, en de locatie aan het water naast de binnenstad, wordt de consument verleid om in het gebied te komen wonen. Dit maakt nog eens duidelijk dat bij Hammarby Sjöstad gebruik is gemaakt van het eerste model. Fränne betoogt dat de echte sleutel tot het succes van de wijk de geïntegreerde planning van werkzaamheden voorafgaande aan de ontwikkeling is. Na het strategisch masterplan te hebben opgesteld, heeft Stockholms Ruimtelijke Orderingsbureau voor elk subdistrict ontwerpcode opgesteld en vastgelegd in de overeenkomst met de ontwikkelpartners. Volgens Gaffney e.a. kan een duurzaam stedelijke wijk, en het daaraan gekoppelde economische rendement voor zowel de overheid, als de particuliere sector, alleen bereikt worden met de gecoördineerde inspanning van experts. De doelstelling van het gebruik van het eerste model is dus tweeledig: in de eerste plaats wordt door middel van co-creatie met experts een stedelijk gebied ontwikkeld waarvoor de consument wordt verleid met de centrale locatie, de duurzaamheidsaspecten en daarmee het onderscheidend vermogen. In de tweede plaats wordt de expert als co-creator ingezet om die doelstellingen en het daaraan gekoppelde rendement daadwerkelijk te realiseren.

De context waarin Hammarby Sjöstad wordt ontwikkeld, zegt al wel iets over de voorwaarden waaronder het model toegepast kan worden. Stockholm kan gemakkelijker geïntegreerde en duurzaam grondgebruik implementeren, doordat de stad van oudsher veel autoriteit over ruimtelijke ordening en eigendom heeft uitgeoefend. Omdat de stad veel grond in eigendom heeft,

zijn speculatieve investeringen door ontwikkelaars en andere investeerders voorkomen en stelt het de overheid in staat om ontwikkelingen te plannen en te implementeren, aldus Yabuki (in: Suzuki e.a., 2009). Dit, in combinatie met de economische situatie in Zweden, en de zeer aantrekkelijke locatie, geeft een stevige basis voor ontwikkeling volgens het eerste model.



Goede economische situatie
Goede financiële context
Goede locatie
Uniek/ onderscheidend product

TABEL 7.8 TOEPASSINGSVOORWAARDEN MODEL 1 GEBASEERD OP CASE HAMMARBY SJÖSTAD

7.9 CHASSÉ PARK – BREDA

Inleiding

Het Chassé-terrein aan de zuidoostkant van Breda is een 13 hectare groot, voormalig kazerne-terrein, dat van 1994 tot 2007 is getransformeerd tot een woongebied, met behoud van historische elementen en commerciële maatschappelijke, recreatieve en culturele functies. Het ontwerp is gebaseerd op een campusconcept waarin bebouwing in openbaar groen is geplaatst en parkeren ondergronds plaatsvindt. Een hoge dichtheid wordt gecombineerd met een laag bebouwingspercentage.



Van de 644 woningen die op het terrein gerealiseerd zijn, is een derde grondgebonden. Geen enkele woning bezit echter een eigen tuin; het openbare park is tevens de collectieve tuin van de bewoners. Een slingerende, niet doorgaande weg door het park, ontsluit de parkings van de bewoners. De gebouwen staan met de plint in het gras. In plaats van een netwerk van asfalt, voeren fiets- en wandelpaden langs en door de woongebouwen, en het groen. Dit versterkt het gevoel daadwerkelijk in een park te zijn en niet op een met begroeiing geëxcuseerde parkeerplaats. Aan de rand van het park liggen diverse openbare gebouwen, zoals het Breda's Museum, het Chassé Theater, enkele hotels, Poppodium Mezz en het Stadskantoor (Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, 2011d).

Model 1: de expert als co-creator

Volgens De Zeeuw (in: Bijsterveld, 2011) is ruimtelijke kwaliteit het richtsnoer voor duurzaamheid op gebiedsniveau, en hij vindt het Chassé Park daarvoor een goed voorbeeld: "Er is sprake van een hoogwaarde inrichting van de openbare ruimte, behoud van een deel van de historische bebouwing en functiemening." Bij het Chassé Park zijn die aspecten, in combinatie met de positionering vlakbij de binnenstad van Breda, en de loskoppeling van de tuin en de parkeerplek van de woning, de middelen om de consument te verleiden. Volgens dit project zijn een goede locatie en een uniek concept gebaseerd op trends en scenario's (hier: het loskoppelen van de tuin en parkeerplek van de woning, het creëren van collectief openbare ruimte, behoud van het historisch karakter en het bieden van een groot aantal voorzieningen) belangrijke toepassingsvoorwaarden voor het eerste model. Hetzelfde geldt voor, de toen nog, goede economische situatie, zeker wat betreft het toepassen van het model voor de gehele gebiedsontwikkeling. Maar, zoals te zien is bij de voorgaande cases, kan het model ook in deze tijd worden toegepast als katalysator van het proces, en voor het veranderen van de identiteit van een gebied.



Goede economische situatie
Goede locatie
Uniek/ onderscheidend product

TABEL 7.9 TOEPASSINGSVOORWAARDEN MODEL 1 GEBASEERD OP CASE CHASSÉ PARK

7.10 CROSS CASE ANALYSE

	MARKT	UNICITEIT/ ONDER- SCHEIDEND VERMOGEN	IDENTITEITS- VERANDERING	DOELGROEPEN	MODELLEN	PARTICIPATIE- MIDDELEN	EFFECTIVITEIT VAN DE MIDDELEN
POPTAHOF	Onderdruk	Ja	Ja	Rood en geel	Model 1	n.v.t.	n.v.t.
					Model 2	Informatiecentrum	Redelijk
						Klankbordgroep	Redelijk
					Model 3	Informatiecentrum*	Onbekend
RIJSWIJKBUITEN	Onderdruk	Ja	Ja	Alle	Model 1	Ontwerpatelier*	Onbekend
						n.v.t.	n.v.t.
					Model 2	Interactieve website	Goed
						Informatiecentrum	Goed
STRIJP R	Onderdruk	Nee	Ja	Blauw, in combinatie met rood en groen	Model 2	Woonapp*	Onbekend
						Informatiecentrum	Goed
						Website	Redelijk
						Klankbordgroep	Goed
					Model 3	Focusgroep i.c.m. ontwerpatelier	Goed
						Informatiecentrum*	Onbekend
						Website*	Onbekend
						klankbordgroep*	Onbekend
WIENER & CO	Overdruk	Nee	Ja	Rood en blauw	Model 2	(Focusgroep i.c.m. ontwerpatelier)*	Onbekend
						Interactieve website	Slecht
					Model 3	Ontwerpatelier	Goed
						eParticipatie*	Onbekend
DELFT À LA CARTE	Onderdruk	Nee	Ja	Alle	Model 3	Ontwerpatelier*	Onbekend
HAMMARBY SJOSTAD	Overdruk	Ja	Ja	Onbekend	Model 1	Ontwerpatelier	Goed
CHASSE PARK	Overdruk	Ja	Ja	Onbekend	Model 1	n.v.t.	n.v.t.

* Nog niet ingezet en daardoor onbekende effectiviteit

TABEL 7.10 CROSS CASE ANALYSE

7.11 CONCLUSIES

In deze paragraaf zal op basis van de cross case analyse de verrijkte theorie worden gegeven. Er zal gestart worden met de beschrijvende kenmerken van de modellen en daarna volgen de toepassingsvoorwaarden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen voorwaarden die vervuld moeten zijn wil het model kunnen werken (noodzakelijk voorwaarden), en voorwaarden die bijdragen aan de werking van het model maar niet doorslaggevend zijn (bijdragende voorwaarden). In het licht van de conclusies moet expliciet worden vermeld, dat het gebruik van enkele cases een beperking oplegt in hoeverre sluitende conclusies kunnen worden gedaan, en daarmee op de generaliseerbaarheid. Waar mogelijk zullen hiaten aangevuld worden met literatuurverwijzingen. Bovendien zal de theorie na dit hoofdstuk worden getoetst door middel van diepte-interview met experts. Eerst zal de theorie met de drie modellen, zoals gebaseerd op literatuuronderzoek en beschreven in paragraaf 6.4, nog een keer kort worden toegelicht in onderstaand kader.

Het eerste co-creatiemodel is afgeleid van de design-driven innovatiestrategie (Verganti, 2009) en is te vergelijken met de innovatie- en marketingstrategie van Apple. In dit model ligt de nadruk sterk op marketing en wordt de eindgebruiker indirect betrokken middels experts. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het model zich aan het begin van de innovatie levenscyclus positioneert en zich daarmee vooral richt op de rode leefstijl. De co-creator in het tweede model is de representatieve vertegenwoordiger, wiens behoeften en wensen vergelijkbaar zijn met die van de daadwerkelijke eindgebruiker. Op basis van literatuuronderzoek is gesteld dat de verhouding tussen marketing en het betrekken van de eindgebruiker bij dit model gelijk is, en dat het zich vooral in het midden van de innovatie levenscyclus positioneert, waar zich de blauwe leefstijl bevindt. De eindgebruiker zelf is de co-creator in het derde model, waaruit volgt dat het betrekken van de eindgebruiker de prioriteit heeft. Dit model is vooral van toepassing in de verzadigingsfase van de innovatie levenscyclus met de gele en groene leefstijl.

7.11.1 BESCHRIJVENDE KENMERKEN

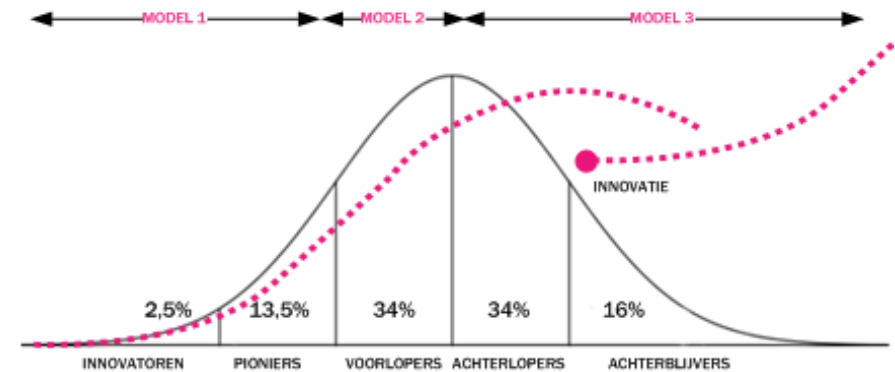
In deze paragraaf worden de beschrijvende kenmerken van de modellen behandeld. Tevens zullen voor het tweede en derde model de meest effectieve participatiemiddelen worden beschreven, alsmede de expertises en zachte factoren die nodig zijn om een constructieve communicatie en relatie met zowel de representatieve vertegenwoordiger, als de eindgebruiker op te bouwen.

Model 1: de expert als co-creator

Voor het eerste model, waarbij de expert als co-creator optreedt, is het bieden van een uniek product een belangrijk beschrijvend kenmerk. Bij alle cases waarbij het eerste model is toegepast, is een uniek product in de markt gezet om de consument te verleiden. Bij de Poptahof is dat een woning in een levendige, sociale wijk vlakbij de binnenstad, waarin allerlei activiteiten ontplooid kunnen worden. Bij RijswijkBuiten en de subcase Hammarby Sjöstad wordt de consument verleid met duurzaamheid, wat aansluit op de trend integraal duurzaam samenleven. Steeds meer wil de consument milieubewust leven en dit ook uiten naar de buitenwereld. De uniciteit van het Chassé Park zit hem in het loskoppelen van de tuin en parkeerplek van de woning, het creëren van collectief openbare ruimte, behoud van het historisch karakter en het bieden van een groot aantal voorzieningen. Volgens Frank van de Weijer (2012a) wordt het steeds belangrijker om naast of in plaats van een uniek product, een uniek proces (de manier waarop de woning tot stand komt) te creëren. Innovatie op het woonproduct is volgens hem, en ook anderen, beperkt, en zit hem alleen in een stukje techniek of een afwijkende vorm. Vernieuwing op het gebied van processen en manieren voor de totstandkoming van woningen is er nog wel, aldus Van de Weijer: "De dienst is dan onderscheidend en innovatief in plaats van het product zelf". Het eerste model wordt dan al gauw in combinatie met het derde model toegepast, omdat een innovatief proces vaak hand in hand gaat met een betekenisvollere rol voor de eindgebruiker. Uniciteit op het vlak van het product kan worden behaald met technische innovaties, duurzaamheid, ludieke vormen, vernieuwende concepten of een bijzondere identiteit.

Zoals de bestudeerde cases laten zien, is duurzaamheid een vaak gebruikt middel om de consument te verleiden. Uit onderzoek van Van Hal en Van Ettekovén (2008) blijkt dat er vrijwel geen vraag is naar duurzaam wonen en gebouwde producten, maar tonen evaluaties van duurzaam gebouwde woningen aan, dat bewoners van die huizen veel waardering hebben voor dergelijke producten. Het ontbreken van interesse kan volgens de auteurs verklaard worden door een gebrek aan kennis en ervaring: mensen vragen niet om iets onbekends (een mening die door Apple gedeeld wordt). Dat feit heeft geleid tot het idee om met behulp van vakantiehuisen mensen te informeren over de aantrekkelijkheid van duurzame producten. Uit dit voorbeeld blijkt nog eens te meer dat consumenten vaak niet weten wat er mogelijk is, en dat ze daarvan op de hoogte moeten worden gebracht door de experts, die daarmee optreden als co-creators, om er vervolgens achter te komen dat het onbekende toch zeker tot waardecreatie kan leiden. Volgens Van Hal en Van Ettekovén is het tonen van het duurzame product, in dit geval door middel van een vakantiewoning, een zeer effectief marketingmiddel. Net als De Vries (2012), noemt ook Van Hal (2009) in haar intreerede dat met een werkwijze waarbij eerst het eigen belang voorop wordt gezet, in dit geval het duurzame belang, extra rendement kan worden behaald, zowel op financieel, als maatschappelijk vlak. Rendement voor alle betrokkenen, voor de gebruikers van gebouwen en bewoners van woningen, maar zeker ook voor het bedrijfsleven: concurrentievoordeel, imagoverbetering, naamsbekendheid en vergroting van de integrale kwaliteit van het te verkopen product of de te verkopen dienst. En met de blik op een langere termijn wordt bovendien steeds duidelijker dat het beschermen en behouden van ecosystemen en natuurlijke hulpbronnen, ook economisch grote betekenis heeft, aldus Van Hal. Volgens haar kan een koppeling tussen financieel en maatschappelijk rendement enkel behaald worden middels procesinnovatie, wat weer de koppeling met het eerste model versterkt.

Uit het case studie onderzoek blijkt dat er een duidelijk opeenvolging van modellen is waar te nemen, te beginnen met het eerste model, gevolgd door het tweede en ten slotte het derde model (zie Figuur 7.24). Deze opeenvolging is gerelateerd aan de beschrijvende kenmerken van identiteit, doelgroepen en positionering in de innovatie levenscyclus, en wordt verduidelijkt in de volgende paragraaf.



FIGUUR 7.24 POSITIONERING MODELLEN IN INNOVATIE LEVENSCYCLUS

Net als getoond in Figuur 7.24, benoemt ook Van Hal (2009) in haar intreerede de innovator als belangrijkste partner in de procesinnovatie. In paragraaf 6.4 is de rode leefstijl gekoppeld aan het eerste model. Volgens Wiegman (2012) is deze theoretische bevinding ook in de praktijk waar te nemen, zo slaat het eerste model goed aan bij de rode doelgroep van de Poptahof. Volgens Van der Mast en Hagen (2010) willen vooral de mensen met die leefstijl laten zien dat ze anders zijn, en kunnen dus aangemerkt worden als innovatoren en pioniers, een conclusie die ook is getrokken door het Onderzoeksinstituut OTB op basis van een onderzoek naar leefstijlenmethodieken (Ouweland e.a., 2011). De theoretische bevinding dat in de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker, in relatie tot het eerste model, de nadruk sterk op marketing ligt, waarbij bedoeld wordt op de 'above the line' marketing (het verhogen van de merkbekendheid (branding en identiteit) op de langere termijn), wordt eveneens versterkt door het case studie-onderzoek. Zo zijn er ten tijde van de toepassing van het eerste model bij de ontwikkeling van de Poptahof, allerlei evenementen en activiteiten georganiseerd, die de kernwaarden opgelegd door experts weerspiegelden. Bij de marketing van het eerste model is de rode leefstijl het referentiepunt en liggen de vijf marketingprincipes van de Apple strategie ten grondslag ervan. Dat betekent in de eerste plaats dat de focus op de gebruikswaarde van de woning ligt, in plaats

van op de woning zelf. Van de Weijer (2012a) beaamt dit: "De marketing is vaak gericht op het aanbod, het is wel gericht op de consument, maar niet vanuit de consument ontworpen. Het tonen van mooie beelden en vrolijk lachende mensen, is het vertellen van het product. In plaats daarvan moet in de huid van de consument worden gekropen en vanuit daar de marketing gestart worden". Een mooi voorbeeld hierbij vormt de transformatie van Katendrecht. Bij de marketing van deze Rotterdamse havenwijk, die een heel slecht imago had, is de wijk getoond zoals hij is; met zijn eigenaardigheden, ruwe kantjes en typische bevolking. Hierbij is gebruik gemaakt van een campagne met aandacht voor de emotionele kant en is ingezet op pioniers (Van Kalmthout, 2012b). Het tweede grondbeginsel van Apple houdt in dat het bestaande product, de woning, verbeterd moet worden. Zoals gezegd kan dit op productniveau, maar zal steeds meer de nadruk komen te liggen op innovaties aan de proceskant, aldus Frank van de Weijer. Ten derde moeten de vroege gebruikers, mensen met de rode leefstijl, ingezet worden voor de marketing. Hiervoor is social media erg belangrijk. De laatste twee principes schrijven voor, dat het product of proces duidelijk in de markt moet worden gezet, en dat er meer wordt geleverd dan gevraagd. Dit komt overeen met de lessen die zijn geleerd van productmarketing, welke zijn beschreven in paragraaf 4.7.3. De daarin geciteerde Van Mierlo is van mening dat het bieden van aanvullende producten en diensten, een bijzondere manier is om de consument te verrassen, en de onderneming te onderscheiden van de concurrentie. Buhrs e.a. (2008) pleiten voor product/ marketingcombinaties, waarbij de toegevoegde producten en diensten in dienst staan van de marketing.

Model 2: de representatieve vertegenwoordiger als co-creator

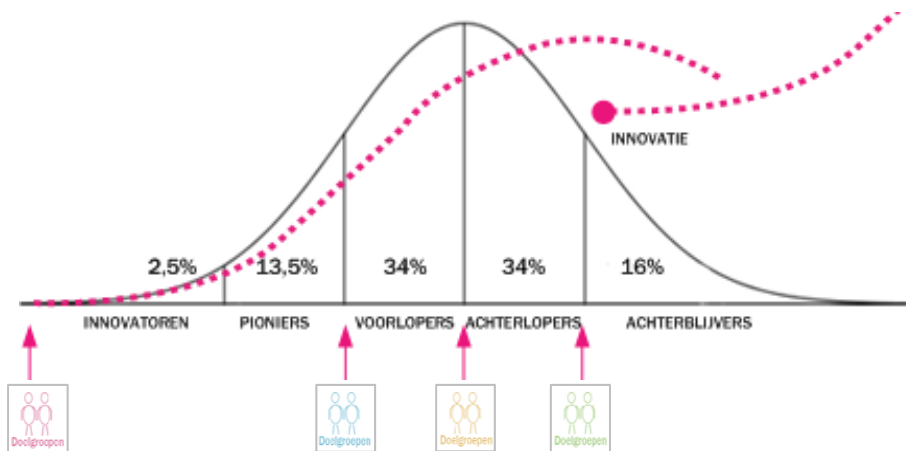
Het tweede model, waarbij de representatieve vertegenwoordiger fungeert als co-creator, is gepositioneerd in het midden van de innovatie levenscyclus en volgt op het eerste model. Dit komt ook overeen met de voorbeelden uit de praktijk. De cases die staan voor het tweede model, Strijp R en Wiener & Co, focussen allebei op de blauwe leefstijl, de leefstijl die door middel van het theoretisch onderzoek al was gekoppeld aan het tweede model. Uit die voorbeelden blijkt dat die doelgroep graag wil optreden als representatieve vertegenwoordiger, wat over-

eenkomt met de bevinding uit de literatuur, dat mensen met een blauwe belevingswereld graag als deskundige mee willen praten in de ruimtelijke ontwikkeling. Dat betekent niet dat de andere doelgroepen niet in aanmerking komen voor het tweede model, immers niet elke gebiedsontwikkeling focust op de blauwe doelgroep, maar wel dat die doelgroepen minder makkelijk bereid zijn te vinden om mee te doen aan dergelijk co-creatietrajecten. Uit de cross case analyse blijkt dat de meest effectieve participatiemiddelen voor dit model de focusgroep, de klankbordgroep en het ontwerpatelier zijn; waarbij de laatste zowel online als offline georganiseerd kan worden. Uit beide cases blijkt bovendien dat het doel van de co-creatie met de representatieve vertegenwoordiger niet zozeer is om er eindgebruikers uit te halen, maar in de eerste plaats om de gebiedsontwikkeling te verbeteren, en in de tweede plaats om bezwaren te voorkomen en daarmee het proces te versoepelen. Volgens Van de Weijer moet, indien de voorwaarden het toelaten, het tweede model zeker worden toegepast: "Het model moet gebruikt worden als input om de gebiedsontwikkeling te verbeteren. Omwonenden bijvoorbeeld weten vaak wat goed is in de buurt en welke verbeterpunten er zijn. Het bijproduct van eindgebruikers moet worden gezien als 'mooi meegenomen', en niet als doel op zich". Door lokale kennis te activeren, wordt het proces verbeterd en verloopt het soepeler. Bovendien heeft het volgens Van de Weijer ook een positief effect richting het gemeentebestuur.

De gelijke verhouding tussen marketing/ betrekken eindgebruiker bij het tweede model, zoals aangegeven in de modellenbeschrijving, wordt bevestigd door de praktijkinformatie. De representatieve vertegenwoordiger wordt betrokken om enerzijds, al zij het indirect, de eindgebruiker te vertegenwoordigen, maar anderzijds ook om als marketinginstrument te fungeren. Het mee naar buiten treden van de representatieve vertegenwoordigers heeft een positief effect op de aantrekkelijkheid en de bekendheid van de ontwikkeling, aldus Van der Weijer. Volgens hem zijn of worden representatieve vertegenwoordigers erg betrokken bij de ontwikkeling, en zijn daardoor veel betere ambassadeurs dan dat promotie via andere kanalen ooit zal zijn.

Model 3: de eindgebruiker als co-creator

Het derde model, waarbij de daadwerkelijke eindgebruiker optreedt als co-creator, is aan het eind van de innovatie levenscyclus gepositioneerd en volgt daarmee op de eerste twee modellen. Uit het case studieonderzoek blijkt dat met het derde model bedoeld wordt op alle leefstijlen. Dit houdt in dat de eerder getoonde innovatie levenscyclus ingevuld met leefstijlen (Figuur 4.11 in paragraaf 4.7.1), niet betekent dat de leefstijlen op geïsoleerde momenten in het proces aanwezig zijn, maar dat de instapmomenten en zwaartepunten van de vier leefstijlen verschillen (Figuur 7.25).



FIGUUR 7.25 INSTAPMOMENTEN LEEFSTIJLEN

Uit de cross case analyse blijkt dat een offline ontwerpatelier (waarvoor verschillende vormen mogelijk zijn) het meest effectieve middel voor het derde model is. Een offline atelier wordt boven een online configurator verkozen, doordat tijdens een fysieke ontwerpsessie kostenbesparende alternatieven kunnen worden aangedragen, zodat wordt voorkomen dat mensen afhaken op basis van louter een online kostenindicatie. Uit de case die representatief is voor het derde model, Delft à la Carte, blijkt dat voor een goede uitwerking van dit model een kleine korrelgrootte gehanteerd moet worden, waarvan het aantal samenhangt met het stedenbouw-

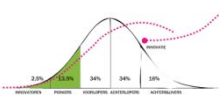
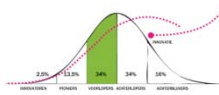
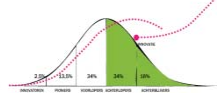
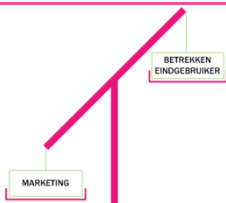
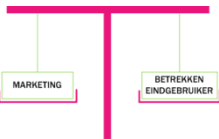
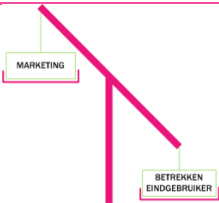
kundig plan. Met een kleine korrelgrootte kan de doorlooptijd geminimaliseerd, en het afzetrisico voor de ontwikkelende partij verlaagd worden. Ook pleit Van de Weijer voor individuele co-creatielijnen, om zo ingewikkelde constructies en problemen in verband met afhakende deelnemers te voorkomen.

De case Delft à la Carte vormt ook een versterking voor de eerdere bevinding, dat bij het derde model de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker de nadruk sterk op de laatste variabele ligt. Zoals beschreven is er bij Delft à la Carte weinig aan marketing gedaan voor de verkoop van de eerste woningen. Het concept is sterk op de eindgebruiker gericht en als dit werkt, dan verkoopt het concept zichzelf. Bij dit model moet de 'above the line' marketing, die centraal staat bij het eerste model, dan ook transformeren naar 'below the line' marketing: gericht op het individu om op korte termijn de omzet te verhogen. Gedurende het proces, waarbij de modellen elkaar opvolgen, is dan ook de volgende verschuiving in de marketing waar te nemen:



FIGUUR 7.26 VERSCHUIVING FOCUS MARKETING

In onderstaande tabel zijn de beschrijvende kenmerken van de modellen samengevat:

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
CO-CREATOR	Expert 	Representatieve vertegenwoordiger 	Eindgebruiker 
POSITIONERING INNOVATIE LEVENSCYCLUS			
LEEFSTIJLEN	Rood	Blauw	Geel en groen (en rood en blauw)
IDENTITEIT	Slecht Goed		
VERHOUDING MARKETING/ BETREKKEN EINDGEBRUIKER			
FOCUS MARKETING	'Above the line'	'Above the line'/ 'Below the line'	'Below the line'
PARTICIPATIE- MIDDELEN	-	Focusgroepen, klank- bordgroepen en ontwerpateliers (off- en online)	Ontwerpateliers (offline)

TABEL 7.11 BESCHRIJVENDE KENMERKEN MODELLEN

Tabel 7.12 geeft de harde factoren (expertises die de ontwikkelaar moet bezitten) en de zachte factoren (ingrediënten voor een duurzame relatie tussen ontwikkelaar en co-creator) die nodig zijn voor het tweede en derde model.

	Productinnovatie, Procesmanagement, Verwachtingsmanagement, Relatiemanagement, Communicatievaardigheden
	Consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen, Positieve berichtgeving, Vertrouwen, Luisteren, Snelheid, Transparantie, Enthousiasme, Flexibiliteit, Duidelijkheid, Goede mindset, Verantwoordelijkheid toekennen, Inlevingsvermogen, Financiële prikkels, Respect, Wederkerigheid, Terugkoppeling, Inspiratie, Aanmoediging

TABEL 7.12 HARDE EN ZACHTE FACTOREN MODEL 2 EN 3

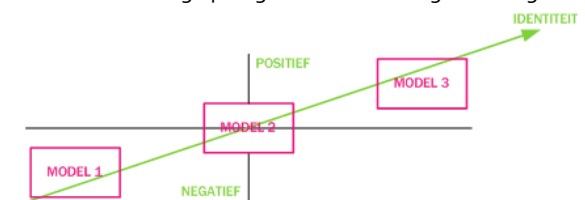
7.11.2 TOEPASSINGSVOORWAARDEN

Uit het case studie onderzoek blijkt dat een goede woningmarkt een belangrijke toepassingsvoorwaarde voor het eerste model is. Volgens Mak (2011) worden de marktpositie en toekomstwaarde van een gebied bepaald door de fysieke woonomgevingkenmerken (o.a. de hoeveelheid groen en water in de buurt, de bebouwingsdichtheid in de buurt, de aard en kwaliteit van de gebouwde omgeving en de kwaliteit van de openbare ruimte in de buurt), de functionele woonomgevingkenmerken (de bereikbaarheid van en afstand tot allerlei voorzieningen, infrastructuur, het stadscentrum en werkgelegenheid vanuit de woning) en sociaal-culturele en sociaal-economische woonomgevingkenmerken (de bevolkingssamenstelling, het werkloosheidscijfer, het percentage huur en koopwoningen en het gemiddeld inkomen in de buurt). Op basis van die drie dimensies wordt duidelijk dat locatie (in termen van fysiek en functioneel) sterk gerelateerd is aan de marktpositie. De door veel geïnterviewden aangewezen toepassingsvoorwaarde van een goede locatie, kan daarmee gekoppeld worden aan de marktvoorwaarde. Mak geeft al aan dat de drie dimensies lastig meetbaar zijn omdat naast de feitelijke

situatie, de perceptie van belang is; een locatie kan immers goed zijn, maar door onbekendheid nog niet zo ervaren worden. Naast de meetbare kenmerken moet daarom ook de perceptie mee worden genomen in de beoordeling van de locatie, en daarmee van de marktpositie. Dit blijkt ook uit de case Wiener & Co. Waar in de stad Amsterdam in zijn geheel nog sprake is van overdruk op de woningmarkt, is er weinig marktvraag naar de locatie Wiener & Co vanwege het slechte imago ervan. Hierbij moet wel vermeld worden dat grond steeds minder als concurrentiemiddel ingezet kan worden, doordat de grondprijzen vrijer worden. In plaats van het denken vanuit een kansrijke locatie, moet daarom steeds meer gedacht worden vanuit kansrijke doelgroepen. Het onderzoek draagt hieraan bij.

Een slechte markt betekent daarentegen niet dat het eerste model helemaal niet kan worden toegepast, zo blijkt onder andere uit de case RijswijkBuiten. De markt bepaalt in welke hoedanigheid het eerste model moet worden toegepast; een goede markt is een noodzakelijke toepassingsvoorwaarde voor de inzet van het eerste model voor de gehele ontwikkeling. Ondanks dat uniciteit van een product of proces vluchtig is, het belangrijkste kenmerk van het eerste model, kan het in een goede markt voor de gehele ontwikkeling worden gebruikt. In een slechte markt dient het als voorloper, of in combinatie met de andere modellen worden toegepast. Dit is gerelateerd aan de plaats van het model in de innovatie levenscyclus. Naarmate het unieke product zich in de markt integreert, verliest het zijn uniciteit, waarna de voorkeur uitgaat naar de andere twee modellen. Wanneer er sprake is van een goede woningmarkt kan het model worden ingezet voor de gehele ontwikkeling, wat te herkennen is bij de twee subcases Hammarby Sjöstad en Chassé Park. Dat een 'goede markt' noodzakelijk is voor de toepassing van het eerste model voor de gehele ontwikkeling, volgt ook logischerwijs op het gegeven, dat voor de kanteling van de markt, de traditionele aanpak ook werkte. Dit betekent niet dat het eerste model zich vereenzelvigt met de traditionele aanpak, wat ook al is gebleken uit de eerdere modelbeschrijving. Door de structurele verandering van de markt, de mondiger geworden consument en de vernieuwde context van de 'socially led society', is het belangrijk geworden om de consument daadwerkelijk te betrekken, wat bij het eerste model gebeurt middels experts. In tegenstelling tot traditionele ontwikkeling, wordt hierbij niet gekeken wat zelf mooi

gevonden wordt, maar wat de beoogde context van leven van de consument is, en worden daar vervolgens de woningen en woonomgeving op afgestemd. Daarmee kan het ook gebruikt worden in een markt waarin de rol van de eindgebruiker veranderd is, zij het in combinatie met de andere modellen. Zoals uit de vorige paragraaf is gebleken, zijn trends en unieke producten erg belangrijk bij het eerste model. Waar de markt een noodzakelijke voorwaarde is, is de uniciteit van het aanbod een beschrijvend kenmerk van het eerste model; het onderscheidt zich ermee van de traditionele ontwikkeling. Voor ontwikkelingen waarbij in een slechte woningmarkt wordt geopereerd, kan het eerste model als katalysator aan het begin van de ontwikkeling worden toegepast, als voorloper van, of in combinatie met, de andere twee modellen. Bij RijswijkBuiten wordt het model toegepast om de consument te verleiden en kan het daarmee aangemerkt worden als katalysator van het proces. Hierbij moet worden vermeld dat de markt hier gebruikt wordt in relatieve zin; als er helemaal geen koopkrachtige vraag is, zal waarschijnlijk geen van de drie modellen van toepassing zijn. Wiegman (2012) noemt identiteitsverandering een belangrijke voorwaarde voor de toepassing van de modellen. Wanneer de identiteit slecht is, prefereert zij het eerste model, op het snijvlak tussen een negatieve en positieve identiteit het tweede model, en het derde model is volgens haar inzetbaar als de identiteit sterk verbeterd is. Dit wordt versterkt door de vergelijking van een uitleglocatie met een herstructurerings- of transformatiegebied. Bij EVA-Lanxmeer, een uitbreidingswijk in Culemborg, kon een geheel nieuwe identiteit worden opgebouwd. Volgens Verschuur (2012a), oprichter bewonersorganisatie en bewoner van EVA-Lanxmeer, is dat een van de redenen waarom het derde model, co-creatie met de eindgebruikers, daar zo goed gewerkt heeft. Dit in tegenstelling tot de transformatie van Katendrecht, waar het heel moeilijk is om model twee en drie toe te passen vanwege de zeer slechte identiteit, aldus Van Kalmthout (2012b). Het is dan lastig om de representatieve vertegenwoordiger bereid te vinden om te participeren en om de eindgebruiker te binden. Dit geeft aan dat bij herstructurerings en transformaties, indien er inderdaad die identiteitsverandering moet optreden, het eerste model de voorkeur heeft. Dit onderstreept ook nog eens de opeenvolging van de modellen in de vorige paragraaf en de stelling van Wiegman:



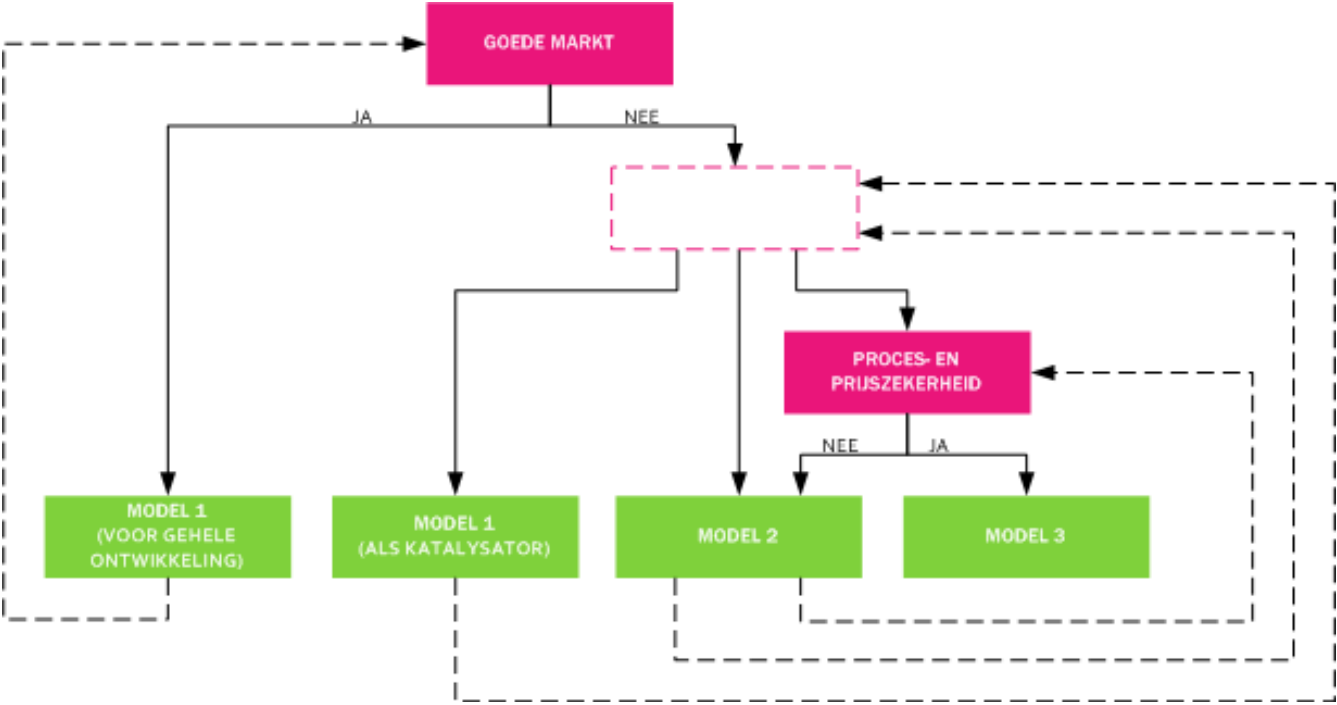
FIGUUR 7.27 OPEENVOLGING MODELLEN VOLGENS WIEGMAN (2012)

Waar een goede markt een noodzakelijke voorwaarde is voor de werking van het eerste model voor de gehele ontwikkeling, is de identiteit een voorwaarde die bij kan dragen aan de werking van het model, maar niet doorslaggevend is. Vandaar ook dat, wanneer de markt goed is, het niet zozeer uitmaakt wat de identiteit van het te ontwikkelende gebied is. Wanneer de markt slecht is, draagt de voorwaarde van de identiteit bij aan een effectievere toepassing van de modellen. Naarmate de identiteit verbetert, gaat de voorkeur uit naar de andere modellen. Net als de identiteit, is ook de doelgroepsegmentatie een voorwaarde voor een effectievere toepassing voor de modellen, maar is het niet doorslaggevend. Dit betekent dat, wanneer de beoogde doelgroep gelijk is aan de doelgroep die is gekoppeld aan het model, dit bij kan dragen aan de werking van het model, maar het andere modellen niet uitsluit. Hetzelfde geldt voor de positionering in de innovatie levenscyclus, die gerelateerd is aan de fase waarin de gebiedsontwikkeling zich bevindt en sterk gekoppeld is aan de identiteitsverandering, omdat de identiteit verbetert naarmate de levenscyclus, het proces, vordert. Ook de positionering in de levenscyclus is niet doorslaggevend bij de keuze van een model, maar kan er wel voor zorgen dat er een effectievere toepassing van het model optreedt. De identiteit, de beoogde doelgroepen en de positionering in de innovatie levenscyclus, zijn dus alle drie geen noodzakelijke voorwaarden voor de toepassing van de modellen, maar sluiten aan op de beschrijvende kenmerken van de modellen, zoals beschreven in de vorige paragraaf.

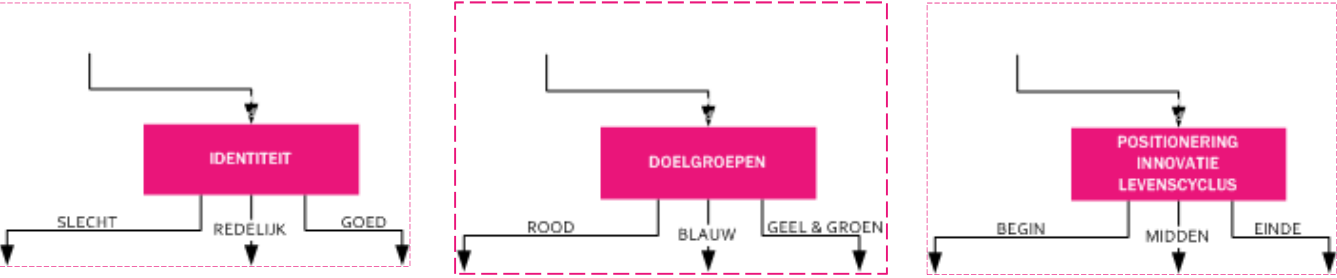
Ondanks dat de selectie voor de cases selectief tot stand is gekomen, valt het op dat vrijwel alleen maar steden met een groot aandeel urban creatives zijn geselecteerd, op basis van het criterium dat er bij de projecten gebruik moet zijn gemaakt van eindgebruikerparticipatie in de vorm van co-creatie. Volgens Verschuur is de aanwezigheid van veel urban creatives in en rondom Culemborg, ook één van de succesfactoren van het slagen van het project EVA-Lanxmeer. Dit betekent nog niet dat de beschikbaarheid van die groep mensen direct als toepassingsrandvoorwaarde voor het tweede en derde model aangemerkt moet worden. Op basis van de bestudeerde projecten kan dat wel worden gedaan, maar doordat het betrekken van zowel de representatieve vertegenwoordiger, als de eindgebruiker, een relatief jong fenomeen is, en zich dus momenteel nog aan het begin van de innovatie levenscyclus met de pioniers en

innovatoren (urban creatives) bevindt, moet het zich nog verder ontwikkelen en bekendheid krijgen om andere locaties en doelgroepen te bereiken. De marketing moet hierop inspelen: “De mensen moeten weten dat iedereen mee kan doen aan co-creatie. Het dogma dat het alleen voor boven modale of creatieve mensen is weggelegd, moet uitgebannen worden”, aldus Van de Weijer (2012a). Wel moeten mensen het leuk vinden om te participeren, en ook moet de beoogde leefstijl aanwezig zijn in en rondom de locatie. Bovendien maakt de case Wiener & Co duidelijk dat de potentiële participanten niet al druk moeten zijn met andere projecten. Doordat er veel ontwikkelingen in de stad gaande zijn, en Wiener & Co niet het meest in het oog springende project is, is het moeilijk om representatieve vertegenwoordigers bereid te vinden om te participeren en om eindgebruikers te binden, aldus Molenaar (2012). Als onderscheidende toepassingsvoorwaarde voor het derde model, noemt Van de Weijer het kunnen bieden van proces- en prijszekerheid. Net als Molenaar pleit hij daarom voor het binden van de eindgebruiker na de afronding van de bestemmingsplanprocedure, omdat dan die zekerheid kan worden geboden. Op basis van de voorgaande beschrijving van de toepassingsvoorwaarden, waaronder de modellen kunnen worden toegepast, is een schema ontwikkeld die de keuze voor de modellen inzichtelijk maakt. Het schema, getoond in Figuur 7.28, geeft aan dat gestart wordt met de marktsituatie. Een goede markt is een noodzakelijke voorwaarde voor het eerste model voor de gehele ontwikkeling. Bij een slechte markt kan het eerste model ook worden ingezet, maar dan als katalysator van het proces. Voor het derde model is het kunnen bieden van proces- en prijszekerheid een noodzakelijk voorwaarde. Naast die noodzakelijke voorwaarden zijn er nog een drietal voorwaarden die niet doorslaggevend zijn, maar wel bij kunnen dragen aan een effectievere toepassing van de modellen. Omdat deze bijdragende voorwaarden elkaar en andere modellen niet uitsluiten, worden ze in het schema op een andere manier behandeld. In het schema is een leeg kader opgenomen, waar die voorwaarden in kunnen worden geplaatst om te kijken of ze bijdragen aan de modelkeuze gebaseerd op de noodzakelijke voorwaarden. Dit kan vooral helpen bij de keuze tussen het eerste model als katalysator, en het tweede model. De stippellijnen geven aan dat het schema telkens opnieuw moet worden doorlopen, om na te gaan of toepassingsvoorwaarden nog gelden, of dat over moet worden gegaan op een ander model.

* Noodzakelijke voorwaarden



* Bijdragende voorwaarden



FIGUUR 7.28 SCHEMA TOEPASSINGSVOORWAARDEN MODELLEN

7.11.3 KRITISCHE KANTTEKENINGEN

Zoals eerder aangegeven in dit rapport, legt de gebruikte doelgroepsegmentatie van SmartAgent een beperking op het onderzoek. Deze doelgroepsegmentatie is niet wetenschappelijk onderbouwd, en in de markt worden ook verschillende andere methodieken gebruikt. Maar omdat de waardeoriëntatie, waarop het BSR model van SmartAgent is gebaseerd, ook een belangrijke factor vormt voor de andere meeste gebruikte methodieken voor de woningmarkt (Mentality-model van Motivaction, Mosaic-model van Experian en WIN-model van TNS-NIPO), kan de gemaakte koppeling tussen doelgroepen en modellen ook waardevol zijn voor andere methodieken. Volgens Ouwehand e.a. (2011) is waardeoriëntatie gelijk aan de levensinstelling en ligt het ten grondslag aan het gedrag van de consument, wat bepaalt hoe mensen willen wonen en hoe die woning tot stand moet komen. Aangezien er bij de andere methodieken gebruik gemaakt wordt van een andere segmentatie van doelgroepprofielen, moet die vertaalslag nog wel worden gemaakt.

Bovendien is de gemaakte inkadering van het onderzoek van groot belang voor de toepassing van de modellen. Zo zijn de gemaakte conclusies toepasbaar op nieuwbouw, maar zal het heel anders zijn voor bestaande bouw. Hetzelfde geldt voor andere typen gebiedsontwikkelingen.

8 DIEPTE-INTERVIEWS MET EXPERTS

8.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen de relevantie en toepasbaarheid van de theorie binnen de gestelde kaders getoetst worden, door middel van diepte-interviews met experts. Hiermee wordt op zoek gegaan naar overeenstemming over, en/ of suggesties voor verbetering van de ontwikkelde theorie. De aanpassingen die hieruit voortvloeien worden vertaald naar de uiteindelijke theorie met bijbehorend schema, waarmee antwoord wordt gegeven op de probleemstelling van het onderzoek. Voor een optimale belichting van de verschillende perspectieven, is met de selectie van de experts geprobeerd een zo divers mogelijk palet aan geïnterviewden te krijgen.

Voor een vertegenwoordiging van de consument, is een interview afgenomen van **Gerwin Verschuur**. Hij is oprichter van de bewonersorganisatie EVA-Lanxmeer, is vanaf het eerste moment betrokken geweest bij de ontwikkeling van de duurzame wijk, en woont er nog steeds. Tevens is hij directeur van het wijkenergiebedrijf Thermo Bello en van zijn eigen adviesbureau Schepje leven. Bovendien heeft hij de opleiding 'Co-creatie en co-creatie wetenschappen' gevolgd. Daarna is **Theo Dohle**, directeur van communicatiebureau De Wijde Blik, geïnterviewd. De tweede adviseur is **Saartje Sondejker**, werkzaam bij Bureau Buhrs communicatie, gebiedsmarketing en burgerparticipatie. Voor de wetenschappelijke benadering is **Evert Hasselaar** geïnterviewd. Hasselaar is onderzoeker en universitair docent bij het onderzoeksinstituut OTB, sectie Duurzame Woningkwaliteit, en één van de auteurs van het boek 'Making room for people'. Om het private perspectief te vertegenwoordigen, is een interview afgenomen van **Merel Putman**. Zij is conceptontwikkelaar bij Blauwhoed Groep BV, en heeft voor haar Master City Developer onderzoek naar de vernieuwde rol van de ontwikkelaar uitgevoerd.

Tijdens de diepte-interviews is de experts gevraagd hun mening te geven over het toepassings-schema en de beschrijvende kenmerken van de modellen. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kort en duidelijk basisdocument, welke is opgenomen in bijlage D van dit rapport.

8.2 TOETSING VAN DE THEORIE

Uit de interviews met experts werd duidelijk dat het onderzoek zich richt op een zeer relevant onderwerp; de veranderde realiteit vraagt echt om een andere denkwijze, zeker ook wat het perspectief van de ontwikkelaar betreft. "Het werd tijd dat de rol en werkwijze van de ontwikkelaar onder de loep genomen wordt", aldus Hasselaar, die tijdens zijn loopbaan veel met participatie heeft gedaan en betrokken is geweest bij bouwgroepen en verschillende plannen met participatie. Ook de plaatsbepaling van co-creatie wordt door de experts begrepen; "Doordat bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap alle risico's bij de consument liggen, is de keuze voor co-creatie een zeer logische", aldus Putman. Wel kan er, volgens Hasselaar, veel geleerd worden van CPO projecten. Uit die projecten blijkt namelijk dat er heel veel mensen zijn die sociaal actief willen zijn in het creëren van hun woonwensen, en dat die mensen vooral samenwerken met corporaties. Hasselaar is van mening dat ontwikkelaars dezelfde rol kunnen vervullen, omdat zij een belangrijke spil kunnen zijn in het faciliteren van de woonwensen van bewoners; ze hebben de technische en financiële expertises, en ontwikkelaars kunnen enig risico aan tijdens het ontwerpen en het bouwproces. Naast het samenwerken van corporaties met particuliere opdrachtgevers, kan van hen geleerd worden dat netwerken erg belangrijk is; corporaties hebben mensen die daar constant mee bezig zijn. Ook valt van CPO projecten te leren wat mensen doen met hun mogelijkheden en wensen. De woning is de uitdrukking van de leefstijl, de huishoudensamenstelling, en van de wensen die elders niet gerealiseerd kunnen worden. Dit uit zich in specifieke kenmerken, aldus Hasselaar. Bovendien leert de CPO ervaring dat kopers meer kwaliteit krijgen voor minder geld en dat ze ook bereid zijn om meer te betalen voor een nog hogere kwaliteit. Daarnaast laten CPO projecten zien dat de stedenbouwkundige uitleg een veel grotere mix met cultuur, recreatie en werkgebieden behoeft. Hasselaar: "Puur denken in woongebieden voldoet helemaal niet aan de wensen van de bewoners".

Ontwikkelaars die jaren betrokken zijn bij een herstructurering of transformatie, krijgen een andere rol en dienen hun samenwerkingsvormen te verbreden. De theorie kan daar veel aan bijdragen, aldus de experts. Allen zijn zij van mening dat de modellen te herkennen zijn in de

realiteit. Dohle: "Het is niet zo dat de modellen vast omlijnd zijn, maar ze weerspiegelen goed de praktijk". Ook Sondeijker is van mening dat de theorie goed bruikbaar is ondanks zijn statische karakter: "Er moet een basis zijn om een structuur aan te brengen en in de praktijk moet daar vervolgens losser mee om worden gegaan". De nogal statische leefstijlentheorie van SmartAgent, die ook door het marketingbureau van Sondeijker wordt gebruikt, onderstreept die gedachte. Dohle is van mening dat de globale lijnen van de theorie kloppen, en dat er interessante dingen (doelgroepen, fase in de gebiedsontwikkeling en vormen van co-creatie) mee vermengd worden. Ook Putman, werkzaam bij ontwikkelaar Blauwhoed, herkent de modellen heel sterk binnen de organisatie. Vooral het eerste model hebben ze in het verleden toegepast. Het tweede model, waarbij SmartAgent voor hen een groep samenstelde die vergelijkbaar was met de doelgroep, hebben ze ook wel eens ingezet. Momenteel ligt bij Blauwhoed de focus sterk op het derde model. Nu de markt heel kritisch is, kan met dat model eerder een beeld worden verkregen of de woningen verkocht worden, en kan eerder worden bepaald of de beoogde voorverkoop percentage behaald wordt. Volgens Putman heeft co-creatie drie redenen, waarbij de eerste de verbetering van het product betreft: "Dat het aansluit letterlijk bij de wensen, in plaats van dat het bedacht en daarna getoetst wordt", aldus Putman. De tweede drijfveer is het creëren van ambassadeurs; mensen gaan erover praten en bedrijven marketing in de omgeving. De derde reden betreft het inzetten van co-creatie om een plan marktconform te krijgen. In het verleden liepen marktpartijen vaak tegen het probleem op, dat ze niet echt naar de markt konden luisteren in verband met randvoorwaarden die werden opgelegd door externe partijen, onder ander de gemeente. Co-creatie wordt daarom als instrument ingezet, om externe factoren te overtuigen door letterlijk degenen die er gaan wonen, wat een heel sterk argument is, merken ze bij Blauwhoed. De drie argumenten zijn voor hen de reden om veel tijd in co-creatie te steken, ondanks dat het niet makkelijk is.

Volgens Verschuur is het uiterst belangrijk om goed te beseffen wat co-creatie precies is. "Co-creatie gaat over participerende, dialogische processen, waarbij samen gestreefd wordt naar een hoger doel. Op het moment dat het een klassieke woning oplevert is er geen co-creatie geweest, het moet dus echt iets nieuws opleveren en meer toevoegen dan bij een klassieke

samenwerking", aldus Verschuur. Een ander belangrijk kenmerk van co-creatie is de onthechting van het resultaat; er moet openheid zijn voor verrassingen en ingevingen in het proces, die het product nog interessanter maken. In de co-creatie profeteert iedereen ervan; de eindgebruiker, maar ook de ontwikkelaar. Doordat Verschuur van mening is dat co-creatie echt inclusief de eindgebruiker is, is hij het meest sceptisch over het eerste model, en vindt hij dat het pas bij het tweede model co-creatie begint te worden, mits de procescomponent dat ook toelaat. Verschuur spreekt over het eerste model als slimme marketing: de potentiële doelgroep in kaart brengen, sterk inleven en daarop ontwikkelen. Ondanks zijn scepticisme is hij niet van mening dat het eerste model niet kan werken: "Je moet een paar slimme gasten hebben die mensen en hun woonwensen goed kunnen aanvoelen, en iets in de markt kunnen zetten dat resoneert".

De experts merken bovendien op dat de theorie vooral geschikt is binnen de gestelde kaders. Zo is Dohle van mening dat de theorie klopt voor nieuwbouw, maar dat bij hergebruik andere combinaties van modellen nodig zijn. Ook waarschuwt hij voor het te sterk focussen op individuen, terwijl in de praktijk (ook bij co-creatie) steeds vaker groepen zijn waar te nemen. De groepen worden door de mensen uit de professionele hoek vaak over het hoofd gezien, maar als mensen er echt bewust van worden dat ze iets in de melk te brokkelen hebben, dan zal het groepsdenken een grotere rol gaan spelen, aldus Dohle. Bovendien merkt hij op dat het model alleen van toepassing is op wonen, terwijl het ook relevant is om de zakelijke hoek eerder (tijdens het eerste en tweede model) te betrekken. Ook de focus op koopwoningen vormt een beperking. Nu ontwikkelaars veelal de samenwerking met beleggers aangaan, wordt het ook interessant om te kijken hoe huurders kunnen worden betrokken, waarbij de eindgebruiker dus niet de eigenaar wordt, om ook voor beleggers een interessant product te maken. Sondeijker vindt het type gebiedsontwikkeling een belangrijke nuancerings. In deze tijd is het een hele opgave om representatieve vertegenwoordigers mee te laten denken over iets waar ze zelf niet gaan wonen. Als mensen aan een project gerelateerd zijn, zoals omwonenden en zittende bewoners, is het eenvoudiger, maar het wordt een hele uitdaging als mensen ver van de casus afstaan, aldus Sondeijker. Volgens haar vinden mensen herstructurering het meest interessant

en is het bij transformatie lastiger om hen bereid te vinden om te participeren. Dit geldt dan met name voor het tweede model.

Volgens Hasselaar zijn de leefstijlen cruciaal in de theorie: voor het bereiken van alle leefstijlen moeten alle drie modellen samengebracht worden. In de theorie moet het niet zozeer gaan over voor wie gebouwd wordt, maar wie betrokken wordt. Hierbij merkt Hasselaar op dat het gebruiken van feedback meestal leidt tot bouwen voor de meest koopkrachtige mensen. Met de theorie proberen ontwikkelaars zekerheid te verschaffen in een onzekere tijd via een gebruiksgerichte realisatie. Maar er zijn gebruikers die geen koopkrachtige vraag hebben en daar wordt dan aan voorbij gegaan, aldus Hasselaar. Doordat senioren een slechte positie hebben om een hypotheek te krijgen, wordt er weinig voor hen gebouwd, terwijl er een schreeuwende behoefte is. Ook voor jongeren is er een geringe stroom van woningen. Hasselaar: “Als ontwikkelaars de trend weten, kiezen ze vaak voor het topje van de ijsberg: zekerheid en het meeste geld”. Hij vindt dit het structurele gebrek van participatie: iedereen moet kunnen participeren. Hasselaar is van mening dat de markt nog helemaal niet functioneert als een vraaggestuurde markt, maar vindt dat de ontwikkelaar met de modellen kan worden geholpen om daar instrumenteler mee om te gaan, en het ook als een hele positieve marketingstrategie te zien. “Alle vormen van co-creatie leiden er toe dat een ontwikkelaar en een klant eerder, of een positievere binding zullen krijgen, en tot garantie vooraf, dat de klant de woning ook daadwerkelijk koopt”, aldus Hasselaar. Hierbij is het belangrijk dat ontwikkelaars het sociale contact aangaan. Communicatie is dan geen marketing, maar superpromotie: heel erg promoten dat de eigen woonwensen kunnen worden gerealiseerd, op zoek gaan naar mensen die dat willen, en zich dan dienstbaar opstellen. Dienstbaarheid vertaalt zich in een zekere afzet en een veilige winstmarge die misschien niet extreem hoog is, maar wel recht doet aan het werk dat er aan gedaan is. “Een ontwikkelaar kan dit heel goed als marketingstrategie opzetten, maar cruciaal is dat hij, na het opstellen van de strategie, laat zien dat hij het daadwerkelijk kan en doet”, aldus Hasselaar.

8.3 TOETSING VAN DE BESCHRIJVENDE KENMERKEN

Na de toetsing van de theorie in zijn algemeenheid, zijn de beschrijvende kenmerken van de modellen besproken. Hieruit is gebleken dat de kenmerken kloppen, maar dat nog wel enige nuancering en uitbreiding nodig is. De modellen op zichzelf zijn zoals gezegd heel herkenbaar in de praktijk. Wel vraagt Putman zich af of de latente behoeften (behoeften waarvan mensen niet weten dat ze die hebben) onder het eerste model concreet gemaakt kunnen worden; dat mensen een product kopen dat niet zichtbaar of tastbaar is. Dit vraagt volgens haar heel veel van de marketing. Ook geeft ze aan dat hele experimentele dingen maar voor een hele kleine doelgroep geschikt zijn, ook omdat een woning een kapitaalintensieve investering vergt en mensen dus naast dat de woning gebruiksvriendelijk is, ook willen dat de woning goed verkoopbaar is, om weer van die investering af te kunnen. Volgens Putman hoeft de innovatie ook niet in het product te zitten, maar meer in financieringsvormen, domotica toepassingen en begeleidingsprocessen. Op die gebieden valt heel veel te verbeteren, aldus Putman. Productinnovatie overeenkomstig de Apple strategie, is volgens haar moeilijk, omdat een woning een heel ander soort product is. Maar ze geeft daarbij ook aan dat het niet betekent dat daar geen goede dingen in zitten; met name de behoefte van de consument moet voor ogen gehouden worden.

Het nogal lineaire karakter van de beschrijvende kenmerken, en daarmee de opeenvolging van de modellen, wordt door vrijwel alle experts beaamd. Zo is Verschuur van mening dat het eerste model zich inderdaad aan het begin van het ontwikkelproces bevindt. “Experts hebben een neus voor waardesegmentatie. Tot nu toe is in de stedenbouw veel te weinig volgens die waardesegmentatie gedaan. Als dat wel gebeurt, kan elke gebiedsontwikkeling zijn eigen groep trekken”, aldus Verschuur. Hij bedoelt hiermee, dat elke wijk moet passen bij een bepaalde waardeoriëntatie. Daarvoor moet de identiteit van de wijk gekend worden. Volgens Verschuur moet een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling daarom altijd beginnen met goed luisteren door experts. Het eerste model bevindt zich volgens hem dus aan de voorkant van het proces om aansluiting te vinden en de identiteit te leren kennen, om contact te kunnen maken met de doelgroep, en de representatieve vertegenwoordigers te selecteren. De vertegenwoordigers

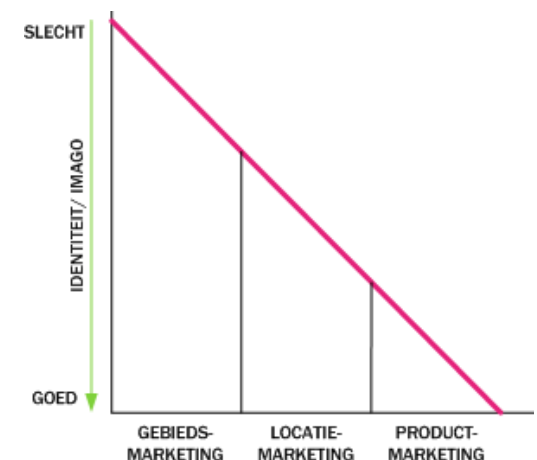
zijn representanten van de waardeoriëntatie en staan daarmee midden in de identiteit. Tijdens het tweede model dient het programma van eisen ontwikkeld te worden, moet worden bepaald hoe het ruimtelijk beeld eruit komt te zien en wat nodig is om de identiteit te behouden. "Hiermee krijgt de identiteit een vorm in de ruimte; bij een bepaalde identiteit worden bepaalde dingen wel, en bepaalde dingen niet gedaan", aldus Verschuur. Het tweede model richt zich hiermee vooral op het stedenbouwkundig niveau. Bij dit model is het volgens Verschuur heel belangrijk dat verwachtingen en bevoegdheden duidelijk zijn voor de representatieve vertegenwoordigers. Bovendien moeten ze er iets aan hebben; er iets aan verdienen. Daar moet de ontwikkelaar rekening mee houden. Ten slotte worden de eindgebruikers betrokken door middel van het derde model, en verschuift de focus naar het detailontwerp op het niveau van wooneenheden en kavels. Tijdens dit model moet nagegaan worden of het programma van eisen, het concept, resoneert. Deze openvolging van modellen is ook te destilleren uit het ontwikkelingsproces van EVA-Lanxmeer. Verschuur is daarom sterk van mening dat het niet gaat om zelfstandige, maar om geschakelde ontwikkelingsmodellen. Putman is het hiermee eens, en geeft aan dat het derde model ook te snel kan worden toegepast: "Er moet al iets met de identiteit gedaan zijn". Ook Hasselaar benoemt het feit dat de identiteit bij herstructurering en transformatie vaak niet zo best meer is en daarom her- of opgewaardeerd dient te worden. Dohle geeft hierbij aan dat het in plaats van identiteit gaat om het imago; de perceptie van de doelgroep. Volgens Hasselaar zijn beide begrippen sterk met elkaar gekoppeld – het imago is de afstraling van de identiteit – maar is identiteit sterker doordat imago meestal tijdelijk is als gevolg van incidenten. Daarom is hij van mening dat het zoeken naar een goede identiteit, belangrijker is dan het zoeken naar een goed imago. Maar willen de modellen (vooral het derde model) goed kunnen werken, moet ook de perceptie van de doelgroep positief zijn. De inbedding van het begrip imago in de identiteit vormt dan ook een belangrijke nuancering. Op basis van de identiteit moet dus een bepaald model worden ingezet, met uiteindelijk altijd het derde model om de eindgebruiker daadwerkelijk te binden, zodat hij koopt voordat er gebouwd is, met de zekerheid dat zijn woonwensen tot uitdrukking komen in de woning, aldus Hasselaar.

Met de openvolging, wordt de positionering van de modellen in de innovatie levenscyclus bevestigd. Ook geven de experts aan dat de invulling van de cyclus met de leefstijlen klopt, en daarmee ook de koppeling van leefstijlen aan de modellen. Wel behoeft de betekenis van deze koppeling enige nuancering. Zoals eerder aangegeven, moet het in de theorie niet zozeer gaan over voor wie gebouwd wordt, maar wie betrokken wordt. Zo wil de rode doelgroep zich graag onderscheiden met nieuwe producten, maar wil het ook graag meedenken en met nieuwe ideeën komen. Rode mensen zijn eigenzinnig, creatief, willen zichzelf ontwikkelen, zijn idealistisch ingesteld, weten wat ze willen, en willen die mening ook ventileren. Doordat rode mensen weinig machtsverschil zien, zijn zij tegen het woord van expert. De experts bij het eerste model moeten dus niet alleen denken vanuit de rode leefstijl, maar zijn vaak ook afkomstig uit die doelgroep. In de communicatie moet het begrip 'expert' afgezwakt worden, om het voor de rode doelgroep interessant te maken. Doordat rode mensen probleemwijken interessant vinden, vormen zij een zeer geschikte doelgroep bij aanvang van een herstructurering of transformatie, aldus Sondejker. Volgens haar wil de blauwe doelgroep inderdaad graag optreden als deskundige, en vinden ze dat ze een mening hebben die er toe doet en dat daar naar geluisterd moet worden. De praktijk laat echter wel zien dat blauwe mensen weinig deelnemen aan participatietrajecten, omdat hun prioriteiten vaak ergens anders liggen, aldus Putman. Dit vraagt om middelen die goed aansluiten bij hun leefstijl. In tegenstelling tot de rode doelgroep is autoriteit wel heel belangrijk voor de gele en groene leefstijl. Beide groepen geven er de voorkeur aan dat de experts voor hen denken of opties laten zien waar ze uit kunnen kiezen. Waar rode en blauwe mensen vooral het grotere perspectief voor ogen hebben, zijn gele en groene mensen meer lokaal georiënteerd. Hiermee wordt de eerder aangehaalde niveauverschuiving onderstreept: model 1 richt zich vooral op het globale plan, model 2 meer op het stedenbouwkundig niveau en model 3 voornamelijk op het niveau van de kavel. Bij het derde model zijn dan de grote lijnen al uitgezet en kunnen de participanten, die voornamelijk afkomstig zijn uit de groene en gele leefstijlen, het plan op eigen kavelniveau optimaliseren. Putman herkent dit in het eigen werkveld: "De gele en groene leefstijlen vormen een conservatievere doelgroep en hebben vaak tijd voor, en zin in participatie. Ze willen er dan ook wel tijd in investeren". Tevens laat de praktijk zien, dat het derde model ook kan met behulp van voorgeschreven opties, hetgeen

de groene en gele doelgroepen prefereren. Van de Weijer (2012b) geeft de voorkeur aan vormen van modulair bouwen, die door hun lage kostenstructuur, veel variatiemogelijkheden en eenvoudig realisatieproces voor veel consumenten ideaal zijn. Hasselaar is het hiermee eens, maar benoemt ook het belang van flexibiliteit binnen het moduulmatig bouwen om alle woonwensen door te kunnen voeren. Hij denkt dat de huidige woningmarkt daar veel in te bieden heeft, omdat de flexibiliteit heel erg is toegenomen. Bij ontwikkelaar Blauwhoed zijn de woningen niet modulair opgebouwd, wegens het ontbreken van een bouwtek, maar laten ze de meest logische dingen uitwerken door een aannemer. Vervolgens kijken ze per individu, of nieuwe ideeën ook uitgewerkt kunnen worden, wat ze zoveel mogelijk proberen te doen. Dit werkt goed volgens Putman: "Als je het vrij laat en niks concreets laat zien, vinden mensen het heel moeilijk om te weten wat ze willen. Als je het laat zien, weten mensen wat ze wel en niet willen". Volgens haar werken al veel ontwikkelaars moduulmatig, maar doen zij dat niet omdat ze werken volgens wat de consument wil. Daarvoor is het noodzakelijk dat de consument al vanaf de voorkant van het proces is betrokken, wat ook indirect kan met de expert en representatieve vertegenwoordiger.

Ook de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker zit goed in de modellen verweven, aldus de experts. In het begin is veel marketing nodig. Dit kan door bijvoorbeeld een restaurant op de locatie te openen, zodat mensen met eigen ogen zien dat de locatie best leuk is, aldus Putman. Met de 'above the line' marketing aan het begin, wordt een grote massa aangesproken, de massa die noodzakelijk is voor het derde model, aldus Dohle. Met de marketing tijdens het eerste model, moeten de andere modellen (vooral het derde model) gekatalyseerd worden; mensen moeten daarvoor enthousiast gemaakt worden. Volgens Hasselaar betekent de 'above the line' marketing van het eerste model dat een wijk een bepaalde kwaliteit heeft, en dat die gecommuniceerd wordt met heel veel mensen. Hierbij is het belangrijk dat de nadruk op de gebruikswaarde en de beleving van het product ligt, in plaats van op het product zelf, wat weer overeenkomt met de Apple strategie. Dohle sluit zich hierbij aan doordat in de praktijk meer wordt gekeken naar wonen, dan naar de woning zelf. Hasselaar waarschuwt dan ook voor het gevaar dat bij model 1 de marketing heel sterk gericht is op een ontwerp dat al klaar is. Daar-

naast is Hasselaar van mening dat het derde model heel goed gebruikt kan worden tijdens de eerste marketing: "De overgang van de marketing naar het echt faciliteren van de participatie is heel belangrijk, het is een proces dat andersom loopt". Door de marketing in het begin, moet een grote massa zich ervan bewust worden dat hun eigen woonwensen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Sondejker spreekt ook van een verschuiving van de massamarketing naar marketing op het niveau van het individu, wat overeenkomt met de verschuiving van 'above the line' marketing naar 'below the line' marketing. Bovendien is Dohle van mening dat de focus gedurende het proces verschuift van gebieds- naar productmarketing. Gebiedsmarketing moet gebeuren wanneer er nog veel tijd is en heeft als doel om het gebied in het vizier van de mensen te laten krijgen. Dohle koppelt dit bovendien aan het imago van het gebied, en daarmee aan de opeenvolging van de modellen naarmate de identiteit van het gebied verbeterd (Figuur 8.1). Het eerste model wordt daarmee gekoppeld aan gebiedsmarketing, het tweede model aan locatiemarketing en het derde model aan productmarketing. Dit strookt ook met de eerdere bevinding dat in de verschuiving van rood, via blauw, naar geel en groen, de aandacht van de mensen verschuift van het groter perspectief naar de eigen leefomgeving; de woning en de straat. Sondejker merkt hierbij ook op dat met name de gele leefstijl belangrijk is voor het imago: "Gele mensen zijn actief in de wijk, hebben contact met de buren en zijn typisch die mensen die de wijk weer kunnen laten opleven". Hierbij moet wel gezegd worden dat tijdens het eerste model, overeenkomstig met de Apple strategie, ook de productmarketing van groot belang is, waarbij zoals gezegd, de nadruk moet liggen op de gebruikswaarde en de beleving van het product.



FIGUUR 8.1 SOORT MARKETING NAAR IDENTITEIT

Volgens Dohle is het belangrijk om de marketingmiddelen toe te voegen aan de beschrijvende kenmerken. Volgens hem en Sondeijker verschillen die middelen per leefstijl en zijn daarmee modelspecifiek. De rode mensen voor het eerste model, zijn volgens Dohle vooral afkomstig uit het persoonlijk netwerk. Ook Hasselaar is van mening dat voor het eerste model tamelijk lokaal mensen gezocht moeten worden, die interesse hebben in het betreffende gebied. Hier voegt hij aan toe dat bij model 1 niet gecommuniceerd moet worden over een eindplan, maar over een proces, een procedure, klanten en woonwensen en hoe die gerealiseerd kunnen worden. Voor de communicatie met betrekking tot de rode leefstijl, die innovatief en visueel ingesteld is, moeten nieuwe media gebruikt worden, moet het er experimenteel en kleurrijk uitzien, en zijn beelden belangrijker dan tekst: de beoogde sfeer van de wijk moet getoond worden. Als goed voorbeeld hierbij noemt Sondeijker het concept GreenGraffiti, waarbij marketing op een volledig duurzame manier gebeurt. Voor de rode leefstijl moet de 'tone of voice' enthousiasmerend zijn; mensen moeten de ruimte krijgen om mee te denken. De representatieve vertegenwoordigers voor het tweede model zijn de mensen die komen uit onderzoek van bijvoorbeeld Smart-Agent en geïnteresseerden, aldus Dohle. Volgens Sondeijker moeten de communicatiemiddelen voor de blauwe leefstijl er exclusief uitzien. Putman geeft aan dat de daadwerkelijke eindgebruikers in de eerste plaats ook bereikt worden door middel van gekochte data van Smart-Agent. Op basis van die data focussen ze zich met hun marketing heel gericht op een bepaalde groep die in de nabije omgeving van de locatie woont, want de praktijk wijst uit dat 70 à 80 procent van de kopers uit de omgeving komt. Daarnaast worden de eindgebruikers door Blauwhoed geworven door middel van bijeenkomsten, advertenties en enquêtes. Ook werken ze samen met partijen die al in de regio actief zijn, om samen te investeren om de groep van geïnteresseerden te vergroten. Incidenteel komen mensen ook zelf bij hun op kantoor, omdat bepaalde producten van Blauwhoed hen aanspreken. De participanten van model 3 zijn dus net als bij model 2, afkomstig uit onderzoek van een extern bureau en geïnteresseerden, die op hun beurt weer op verschillende manier gevonden kunnen worden. Aangezien gele en groene mensen marketing nogal geldverspilling vinden, moet de communicatie gedurende het proces een soberder karakter krijgen, aldus Sondeijker. Gele mensen zijn sociaalgericht, gaan voor harmonie en vinden het gezin belangrijk. De communicatie moet dan ook gaan over de wijk als geheel

en de gezelligheid die er te vinden is. De communicatie met betrekking tot de groene leefstijl moet veel meer gaan over ontzorgen. Groene mensen vinden vernieuwing lastig en houden van zekerheden. Met de communicatie moeten die mensen aan de hand worden genomen, en moet uitgelegd worden dat het wel goed voor hen is. In de communicatiemiddelen moet dan ook veel tekst worden opgenomen om dingen te beargumenteren. Ook geeft Sondeijker de voorkeur aan het vermelden van een persoonlijk nummer, zodat mensen kunnen bellen als ze vragen hebben.

Ten slotte zijn de participatiemiddelen besproken met de experts. Op basis van het case studie-onderzoek was het nog niet mogelijk om een effectief instrument voor het eerste model te bepalen, maar na de expert interviews, kan op basis van alle gesprekken gesteld worden dat een brainstorm een noodzakelijk middel voor het eerste model is. Volgens Hasselaar is discussie met experts nodig, om gestimuleerd te worden om wensen kenbaar te maken, feedback te krijgen om wensen bij te stellen, om uiteindelijk een haalbaar beeld te krijgen. Pas na een dergelijke discussie is men in staat om een relevante woonkeuze te maken. De experts (vooral de rode mensen) mogen die andere mensen (vooral in de beginfase) vertegenwoordigen, aldus Hasselaar. Wel moet volgens hem beseft worden, dat de rode mensen er uiteindelijk ook zelf gaan wonen. Het eerste model bevat volgens Verschuur het beeldvormingsproces waarvoor fysieke ontmoetingen noodzakelijk zijn: "Waarde toevoegen is verbinden, en de wortels opzoeken, daarvoor moet echt het gebied in worden gegaan". Putman is dan ook van mening dat de brainstormsessie ook heel goed kan met mensen die al wat op de locatie doen: locale partijen, winkeliers, kunstenaars of mensen die al iets met de plek hebben. Volgens haar moet er wel een soort urgentie of betrokkenheid zijn om mensen enthousiast te maken en in beweging te krijgen. Dit hoeft niet als de locatie of de omgeving al een unique sellingpoint, of een aansprekend product heeft. De brainstormsessie, wat ook in de vorm van een ontwerpatelier kan zijn, sluit volgens Sondeijker nauw aan bij de creatieve, eigenzinnige rode leefstijl. De participatiemiddelen, die op basis van het case studieonderzoek aan het tweede model zijn gekoppeld (klankbordgroep, focusgroep en ontwerpatelier), worden door alle experts herkend in de praktijk. Volgens Verschuur is het noodzakelijk om tijdens het tweede model een community op te bou-

wen waarvoor fysieke ontmoetingen georganiseerd moeten worden. Hij is van mening dat deze groep niet heel groot hoeft te zijn, maar dat terugkoppeling naar een grotere groep wel waardevol is. Het is daarom goed om het proces transparant te maken met bijvoorbeeld een website. Putman en Sondeijker zijn juist sterk van mening dat deze online participatiemogelijkheden noodzakelijk zijn, naast het houden van de fysieke ontmoetingen, zeker omdat de blauwe leefstijl vaak andere prioriteiten hebben. “Blauwe mensen willen in hun eigen tijd en op hun eigen manier participeren en vaak vinden ze het ook belangrijk dat dat anoniem kan”, aldus Sondeijker. Tevens is het belangrijk blauwe mensen het gevoel te geven dat ze belangrijk zijn, en dat ze er iets voor terug krijgen. Daarom is het goed om ze persoonlijk uit te nodigen, in de uitnodiging uit te leggen waarom juist diegene wordt benaderd, en een comité van aanbeveling aan te bieden. Een klankbordgroep met omwonenden en zittende bewoners, is volgens Hasselaar altijd nodig bij herstructurering. Het ontwerpatelier noemt hij liever een ontwerpinspraakproces, waarbij de ontwikkelaar alleen een faciliterende rol op zich moet nemen. Met zowel de fysieke, als de digitale middelen, wordt een community opgebouwd, maar wordt ook de achterban de mogelijkheid gegeven om te reageren. Deze wisselwerking is essentieel voor het functioneren van het tweede model. Tijdens het derde model wordt meer richting verkoop gegaan, en dienen de eindgebruikers in te stemmen met het concept en woningaanbod als geheel, aldus Verschuur. Ook ontwikkelaar Blauwhoed gebruikt hiervoor ontwerpateliers, door hen woonworkshops genoemd. Putman ziet het belang van fysieke ontwerpateliers: “Je kunt dan nagaan hoe serieus mensen zijn, welke waarde je aan hun oordeel kunt geven, je kunt met ze in gesprek gaan en daar vervolgens ook meer uithalen”. Volgens Sondeijker is het voor de gele leefstijl belangrijk om een spelelement toe te voegen, prefereren groene mensen één op één contact en hebben zij veel uitleg nodig. Zoals eerder aangegeven reageren beide groepen liever op vooropgestelde opties, dan dat ze met nieuwe ideeën moeten komen. Hasselaar voegt er aan toe dat de eindgebruiker heel goed begeleid moet worden. Hij geeft hierbij de voorkeur aan een kopersgroep, die gefaciliteerd wordt door de ontwikkelaar die daarbij optreedt als procesmanager. Het leren met de architect vindt Hasselaar het belangrijkste. Doordat de ontwikkelaar geen ontwerpinvloed heeft, heeft de architect een cruciale rol. Hoe meer de architect in staat is om de bewonerswensen te realiseren, hoe meer de ontwikkelaar mag eisen dat de

bewoner dat niet voor de vuist wegneemt, maar zich compromitteert aan het kopen van de woning, aldus Hasselaar. Volgens hem moet het proces daarom zo worden ingericht dat de mate van eigendom stapsgewijs verschuift, totdat op het laatst het gebied verkaveld en toebedeeld is. Pas dan kan gesproken worden over een eindgebruiker. Naast de leefstijl, moet volgens Putman, ook rekening worden gehouden met de demografische kenmerken van de doelgroep. Zo kunnen senioren langer wachten op de realisatie van de woning dan starters. Ook zijn senioren vaak eerder bereid om te participeren, omdat ze de tijd hebben. De participatiemiddelen moeten daarom goed worden gekozen en verdeeld afhankelijk van het product, de prijsklasse en daarmee de beoogde doelgroep.

Ter aanvulling van de beschrijvende kenmerken, noemt Van Kalmthout (2012c) de risicoaanvaarding en de daaraan gerelateerde behoefte aan referenties. Doordat bij gebiedsontwikkeling het product van papier gekocht wordt, is het belang van referenties evident. Bovendien groeit dat belang vanwege de veranderde realiteit. Echter is de referentiebehoefte wel verschillend per leefstijl en daarmee per model. Dit geldt daarmee ook voor de risicoaanvaarding; de bereidheid om een bepaald risico te nemen. De eigenzinnige en onderscheidende rode leefstijl behoeft de minste referentie en kan het meeste risico aanvaarden (met betrekking tot locatie, typologie en financiën). Dit verschuift naarmate de leefstijl verandert van blauw, naar geel en groen. Dohle noemt de tijdsfactor als erg bepalend voor de modellen. Zo kan over het eerste model een tijd van 3 à 4 jaar gaan, maar willen de eindgebruikers van het derde model heel snel een beloning, aldus Dohle. Anderzijds is de tijd die de leefstijlen willen investeren precies andersom. Zoals eerder aangegeven zijn de gele en groene doelgroepen het meest bereid om tijd te investeren, terwijl rode en blauwe mensen vaak andere prioriteiten hebben.

8.4 TOETSING VAN DE TOEPASSINGSVOORWAARDEN

Het schema met de toepassingsvoorwaarden is voor alle experts te begrijpen en wordt ook herkend in de praktijk. Zo zijn ze bij Blauwhoed ook aan het kijken bij welk project de eindgebruiker letterlijk aan tafel komt, en waar een soort tussenvorm nodig is, zodat ontwikkelmana-

gers snel kunnen zien hoe projecten aangepakt moeten worden. Volgens Putman is dat project- en locatieafhankelijk en heeft het ook met de financiële impact voor de ontwikkelaar te maken en het doel van de participatie. Putman is van mening dat het lastig is om daar een standaard voor te maken, maar de toepassingsvoorwaarden zoals die zijn weergegeven in het schema kloppen volgens haar, en vormen samen een goede, verkennende structuur. Wel is Hasselaar van mening dat het schema erg abstract is en vindt Dohle de factor van de markt erg dominant aanwezig, waardoor het te veel invloed heeft. Hij is van mening dat de markt niet gezien moet worden als een keuzefactor, maar als de oorzaak van de veranderde realiteit en de aanleiding van het onderzoek: door de veranderde markt is men gedwongen om woonwensen te vertalen in producten. Wel geeft Putman aan dat de toepassingsvoorwaarde van de markt goed in het schema is gepositioneerd; in een goede markt kan het eerste model voor de gehele ontwikkeling worden toegepast, maar in de huidige realiteit zullen ook de andere modellen aan bod moeten komen. Hierbij is het belangrijk om te realiseren dat het perspectief van de ontwikkelaar als uitgangspunt is genomen, want in een goede markt is er juist de ruimte en het geld om het potentieel van eindgebruikers te benutten, aldus Sondeijker. Maar omdat een participatietraject duurder is, is het vanuit het perspectief van de ontwikkelaar het meest efficiënt, om model 1 voor de gehele ontwikkeling in te zetten, mits de markt dat toelaat. Het schema weer spiegelt volgens Dohle de ontwikkelingsgang en is gekoppeld aan de eerder besproken opeenvolging van de modellen. Ook hij is van mening dat het eerste model dient om de andere modellen op gang te brengen. Hasselaar spreekt van een groeimodel: men komt steeds dichterbij de eindgebruiker. Bij het eerste model wordt de interactie gekatalyseerd, bij het tweede model vindt de interactie plaats, en model drie is het begeleiden van de eindgebruiker.

De meningen over de invulling van de toepassingsvoorwaarde van proceszekerheid zijn verdeeld. Alle vijf experts zien het belang van het kunnen bieden van proceszekerheid aan de eindgebruiker, maar de factor tijd wordt niet door alle experts als een obstakel voor de toepassing van het derde model gezien. Doordat de levenscyclus van concept naar realisatie bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling erg lang is, beoordeelt Dohle de tijdsfactor wel als erg belangrijk. Omdat de eindgebruikers snel een beloning willen, moet bij model drie het proces heel goed

gefinetuned zijn, volgens Dohle, en geeft hij daarbij de voorkeur aan een proces in systeem- bouw, wat overeenkomt met het eerder behandelde modulair bouwen. De meerderheid van de experts is van mening dat het modulair bouwen past binnen het stramien van co-creatie, omdat consumenten nog heel veel invloed kunnen hebben, mits er voldoende opties worden aangeboden. Voor Dohle geldt als toepassingsvoorwaarde voor het derde model, dat het planologisch kader (o.a. bestemmingsplan en beeldkwaliteitplan) vastgesteld is. Hierbij wijst hij op de dubbele laag van de proceszekerheid: mensen moeten niet alleen weten welke stappen nog gedaan moeten worden, maar dienen ook te weten dat het proces met andere partijen geregeld is. Hasselaar voegt hier aan toe dat de onzekerheid in het proces van twee kanten komt: vanuit de ontwikkelaar en van de koper. De koper kan immers pas kopen als de eigen woning verkocht is. Volgens Hasselaar wordt het daarom ook erg belangrijk om als ontwikkelaar faciliteiten aan te bieden die tot proceszekerheid voor de consument kunnen leiden. Als voorbeeld hierbij noemt hij het bieden van een verkoopgarantie voor de eigen woning. Putman geeft aan dat dergelijke prikkels liever niet meteen worden ingezet, omdat het project op een gegeven moment dan niet meer interessant is. Soms zetten ze dergelijke faciliteiten wel in, maar de door Hasselaar genoemde overbruggingsgarantie, passen ze beperkt toe. Tegenwoordig schakelt Blauwhoed vaak een financieel adviseur in, die de gewoonlijke provisie kapitaliseert, om de kosten voor de koper te kunnen verlagen. “We kijken naar alle aspecten die een koper tegenkomt, en proberen alle hordes die een koper heeft, weg te nemen. Voortdurend kijken we hoe de eindgebruiker geholpen kan worden”, aldus Putman. Blauwhoed merkt dat het succes heeft met de meer persoonlijke benadering. Het derde model wordt, vaak in combinatie met het eerste model, bijna in al hun projecten toegepast, waarbij het zeker niet het doel is, dat de eindgebruiker alles mag bepalen; “Dat gaat niet, op die manier kan niet de hele omzet begeleid worden”, aldus Putman. Dit moet wel vroegtijdig naar de eindgebruiker gecommuniceerd worden. In tegenstelling tot Dohle gaat Putman soepeler om met de planologische onzekerheid: “Planologische onzekerheid betekent niet dat men niet verder kan, want als alles goed zou lopen wordt het procedureel wel geregeld”. Hierbij merkt ze wel op dat als dat niet het geval is, er problemen ontstaan. Daarom is bij Blauwhoed de start verkoop wel gekoppeld aan de bestemmingsplan-procedure. Putman geeft aan dat in de voorprocedure goed uitgelegd moet worden wat gedaan

wordt, en welke eventuele onzekerheden er zijn. Bovendien moet aangegeven kunnen worden wanneer gestart gaat worden met de realisatie. Hiermee geeft Putman aan dat de proceszekerheid wel degelijk belangrijk is, maar dat tijdens de planologische onzekerheid wel verder gewerkt kan worden aan het plan, mits de onzekerheden gecommuniceerd worden. In het interview geeft ze ook aan dat, als het proces meer tijd in beslag neemt, er een mengvorm tussen model 2 en model 3 ingezet moet worden: "Er vallen dan mensen af en er haken nieuwe mensen aan, als het maar een groep is die vergelijkbaar is met de groep die er gaat wonen". De proceszekerheid is dus wel degelijk een noodzakelijk toepassingsvoorwaarde, maar de precieze invulling is projectafhankelijk. Hasselaar geeft ook aan dat ontwikkelaars niet te zwaar moeten tillen aan veranderingen: "Nu is elke verandering een straf, maar wil klantgericht bouwen een vlucht krijgen, dan moet men daar niet zo moeilijk over doen". Om de proceszekerheid eerder te kunnen bieden, is Hasselaar een voorstander van het anders inrichten van het proces en het veranderen van de bouwstroom. Het kunnen bieden van prijszekerheid is volgens Putman een belangrijke toepassingsvoorwaarde voor het derde model. Bij Blauwhoed gebruiken ze een vanaf prijs, om die prijszekerheid te sturen. In de tweede bijeenkomst geven ze aan wat per type woning de indicatie is, die iets hoger dan de werkelijke prijs is, omdat het beter is als je goed nieuws kunt vertellen dan andersom. Putman: "Dat is het hele lastige van co-creëren, het één hangt met het ander samen. Als alles vanaf het begin vrij zou worden gelaten, heb je geen idee op wat voor bouwsom je uitkomt, terwijl mensen willen weten wat het kost en ook dat hangt weer van hun inbreng af". Daarom moet de ontwikkelaar veel eerder bepaalde keuzes maken, wat volgens Putman een belangrijk leerpunt is, en een omschakeling binnen de organisatie betekent.

Tabel 8.1 toont de gebruikte criteria per onderdeel, en de reacties van de experts op elk van deze criteria. Een voor de helft gearceerd vakje geeft aan dat de desbetreffende expert het gedeeltelijk oneens is met het criterium. Zo vindt Verschuur de modellen twee en drie zeer bruikbaar, maar is hij sceptisch over het derde model en daarmee ook over de expert als co-creator. Dohle spreekt liever over imago in plaats van over identiteit, en Sondejker is van me-

ning dat de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker, ook gelijk is voor het eerste model. De experts zijn het meest kritisch over de noodzakelijke voorwaarden. Zo vindt Dohle de markt te dominant aanwezig en zijn drie andere experts van mening dat de proceszekerheid projectafhankelijk is, en niet te zwaar moet wegen. De bijdragende voorwaarde van identiteit, moet volgens Dohle, dus vooral gaan over het imago. De uitroepetekens geven aan dat het desbetreffende criterium aanvulling en/ of nuancering behoeft. De tabel laat zien dat de experts eensgezind zijn, en het grotendeels eens zijn met de aan hun voorgelegde theorie en bijbehorende criteria.

THEORIE

Algemeen

Relevantie

Herkenbaarheid

Toepasbaarheid

V	D	S	H	P
!	!	!	!	!

BESCHRIJVENDE KENMERKEN

Algemeen

Co-creator

Positionering innovatie levenscyclus

Leefstijlen

Identiteit

Verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker

Focus marketing

Participatiemiddelen

!	!	!	!	!
!	!	!	!	!
!	!	!	!	!

TOEPASSINGSVOORWAARDEN

Algemeen

Noodzakelijke voorwaarden

Bijdragende voorwaarden

TABEL 8.1 REACTIE VAN DE EXPERTS OP DE GEHANTEERDE CRITERIA

8.5 AANVULLINGEN EN AANPASSINGEN

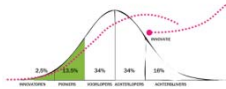
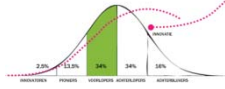
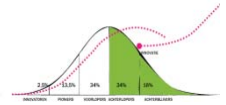
De toetsing van de theorie, door middel van de diepte-interviews met experts, heeft geleid tot een aantal aanvullingen en aanpassingen, die de theorie verbeteren en versterken. De beschrijvende kenmerken van de modellen kloppen, maar dienen wel aangevuld te worden. De eerste aanvulling betreft de niveauverschuiving. Door de verschillende positioneringen in de innovatie levenscyclus, en daarmee in het proces, verschillen ook de niveaus waar de modellen zich hoofdzakelijk op richten. Dit hangt samen met de identiteitafhankelijkheid van de modellen. Het eerste model richt zich voornamelijk op het globale plan, model 2 meer op het stedenbouwkundig niveau, en model 3 voornamelijk op het niveau van de kavel. Hiermee verschuift ook het niveau waarop de marketing zich moet focussen: het eerste model is gekoppeld aan gebiedsmarketing, het tweede model aan locatiemarketing, en het derde model aan productmarketing. Wel is productmarketing ook belangrijk tijdens het eerste model, omdat dan een nieuw aanbod in de markt wordt gezet. De nadruk moet dan liggen op de beleving en de gebruikswaarde van het product.

Ook de brainstormsessie moet worden toegevoegd, als effectief participatiemiddel voor het eerste model. Naast de participatiemiddelen, zijn ook de marketingmiddelen van belang voor de theorie. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen de marketingmiddelen (hoe de participanten bereikt worden) en hoe de communicatie eruit ziet (hoe de marketingstrategie in de markt wordt gezet). De marketingmiddelen voor het eerste model zijn het persoonlijk netwerk en lokale mensen die al iets met het gebied hebben. Voor het tweede model worden de mensen benaderd die aangegeven hebben geïnteresseerd te zijn, en wordt vaak gebruik gemaakt van onderzoeksdata van een extern bureau, waarvoor SmartAgent vaak wordt genoemd. Ook voor het derde model worden dezelfde twee marketingmiddelen als bij het tweede model gebruikt, maar wordt vaak actiever op zoek gegaan naar geïnteresseerden. De communicatie met betrekking tot het eerste model moet gebruik maken van nieuwe media, en dient er experimenteel en kleurrijk uit te zien; beelden zijn belangrijker dan tekst. Bij de communicatie voor het tweede model is exclusiviteit het uitgangspunt. De communicatie voor het derde mo-

del moet soberder van karakter zijn. Hierbij is, naast beelden die gezelligheid, harmonie en saamhorigheid uitdrukken, ook tekst belangrijk, om bepaalde dingen te beargumenteren.

De koppeling van de leefstijlen aan de modellen klopt, maar het is belangrijk om te realiseren dat deze koppeling niet zozeer betekent dat voor die leefstijlen gebouwd wordt, maar meer dat die leefstijlen betrokken worden. De woningen die voortkomen uit het eerste model, zullen de rode doelgroep ook het meeste aanspreken, maar de rode mensen zullen later in het proces ook nog sterk vertegenwoordigd zijn. Hiermee wordt aangegeven dat de nadruk moet komen te liggen op wie wordt betrokken, in plaats van voor wie wordt gebouwd. Dit ter aanvulling op de in Figuur 7.25 getoonde instapmomenten en zwaartepunten van de vier leefstijlen. Ten slotte vormen de referentiebehoefte, de risicoaanvaarding en de tijdsbesteding belangrijke aanvullingen op de beschrijvende kenmerken. De genoemde tijdsfactor zit verweven in de toepassingsvoorwaarde van proceszekerheid. Tabel 8.2 op de volgende pagina toont een nieuw overzicht.

Het schema met de toepassingsvoorwaarden hoeft niet aangepast te worden, maar de bijbehorende uitleg heeft wel enige nuancering. Zo moet de markt niet zozeer gezien worden als een keuzefactor, maar meer als de oorzaak van de veranderde realiteit en de aanleiding van het onderzoek. Ook dient gerealiseerd te worden dat het perspectief van de ontwikkelaar als uitgangspunt is genomen, omdat het vanuit dat perspectief gezien, het meest efficiënt is om model 1 voor de gehele ontwikkeling in te zetten, mits de markt dat toelaat. Uit de diepte-interviews met experts is gebleken, dat proceszekerheid een noodzakelijk toepassingsvoorwaarde is, maar dat de precieze invulling ervan projectafhankelijk is. Het schema blijft dus zoals getoond in Figuur 7.28.

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
CO-CREATOR	Expert	Representatieve vertegenwoordiger	Eindgebruiker
POSITIONERING INNOVATIE LEVENSCYCLUS			
LEEFSTIJLEN	Rood	Blauw	Geel en groen (en rood en blauw)
IDENTITEIT	Slecht	Goed	
NIVEAU	Globale plan	Stedenbouwkundig niveau	Kavelniveau
VERHOUDING MARKETING/ BETREKKEN EINDGEBRUIKER			
FOCUS MARKETING	'Above the line'	a'Above the line'/ 'Below the line'	'Below the line'
SOORT MARKETING	Gebiedsmarketing	Locatiemarketing	Productmarketing
MARKETINGMIDDELEN	Persoonlijk netwerk/ lokale omgeving	Onderzoeksdata en geïnteresseerden	Onderzoeksdata en geïnteresseerden
KERNWAARDEN COMMUNICATIE	Nieuwe media, experimenteel, kleurrijk, beelden	Exclusiviteit	Sober, gezelligheid, harmonie, saamhorigheid, tekst
PARTICIPATIEMIDDELEN	Brainstormsessies	Focusgroepen, klankbordgroepen en ontwerpateliers (off- en online)	Ontwerpateliers (offline)
TIJDSBESTEDING	Weinig	Veel	
REFERENTIE BEHOEFTE	Weinig	Veel	
RISICO-AANVAARDING	Veel	Weinig	

TABEL 8.2 BESCHRIJVENDE KENMERKEN MODELLEN MET AANVULLINGEN

IV. CONCLUSIES ONDERZOEK

9 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk vormt de afronding van het onderzoek en bestaat uit twee delen. In de eerste paragraaf vindt een reflectie plaats op het totale onderzoek, en worden de belangrijkste conclusies beschreven over de relevantie, bruikbaarheid en toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten. In de daarop volgende paragraaf worden de aanbevelingen vanuit dit onderzoek, en voor verder onderzoek gedaan.

9.1 CONCLUSIES

Dit onderzoek is begonnen vanuit de doelstelling om manieren te vinden waarop eindgebruikerparticipatie ingezet kan worden als commercieel marketinginstrument bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling om het afhaal- en afzetrisico te verkleinen. Hiermee is geprobeerd een antwoord te geven op de structurele verandering van het meer klantgericht ontwikkelen. Dit vormt dan ook een eerste belangrijke conclusie: het oude maakbaarheidparadigma maakt plaats voor 'maakbaarheid 2.0', waarin de betrokken partijen, ook de consument, samenwerken aan beleid, visie, concept en planvorming. Het onderzoek heeft dan ook niet als doel om een tijdelijke oplossing te bieden, maar om bij te dragen aan een structurele procesomslag voor de ontwikkelaar. Doordat participatie door vastgoedpartijen vooral voor de begeleiding van ruimtelijke veranderingsprocessen richting de zittende bewoners wordt gebruikt, en nauwelijks als commercieel marketinginstrument om de woningen beter verkoopbaar te maken, is het zeer zinvol gebleken om dieper in te gaan op eindgebruikerparticipatie, en de mogelijkheden daarvan om de woningen beter aan te laten sluiten op de consument. Het resultaat van dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, een case studieonderzoek en een uiteindelijke theorie, waarmee eindgebruikerparticipatie op drie verschillende manieren als marketinginstrument ingezet kan worden. Deze theorie is ten slotte getoetst middels diepte-interviews met experts.

Voor de literatuurstudie is gekeken naar de onderzoeksdomeinen binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, woningmarkt, marketing en eindgebruikerparticipatie. Door verschillende ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen is de ruimtelijke opgave verschoven naar binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, welke door de toenemende rol van de gebruikers complexer is dan ooit. Binnen het stedelijk gebied zijn drie soorten gebiedsontwikkelingen te onderscheiden: uitleggebieden, binnenstedelijke herstructureringen en transformatiegebieden. Aangezien bij de laatste vormen van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, niet alleen de fysieke, maar ook de sociale structuur wordt aangetast, is eindgebruikerparticipatie daarbij het meeste interessant en is het doel van de marketing om de identiteit, die er in de basis al is, te versterken. Door de veranderde realiteit verschuift de focus van de ontwikkelaar naar de afzetmarkt. Nu de klant het meer voor het zeggen heeft, wordt het belangrijker om marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces te betrekken, en moet de ontwikkelaar zelf de consument verleiden en met nieuwe producten komen. De consument daarentegen wordt steeds mondiger, weet steeds beter wat hij wil en wil graag meedenken. Meer dan voorheen moeten er woningen en wijken worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoeften van consumenten en eindgebruikers. Participatie van eindgebruikers in de ontwerp- en realisatiefase van de gebiedsontwikkeling wordt dus erg belangrijk; juist bij de binnenstedelijke opgave is de markt een kritische factor. Door het centraal stellen van de behoeften van de consument, wordt het belangrijk om trends in de gaten te houden. Te meer omdat de woningmarkt veranderd is naar een vraaggerichte markt, en door de financiële en economische crisis min of meer op slot zit. Ontwikkelaars moeten zich onderscheiden, luisteren naar de consument en op de hoogte zijn van hun wensen en beweegredenen. Met betrekking tot het koopproces van een woning, is marketing een belangrijke externe factor en is betrokkenheid een van de belangrijke interne factoren. De motivatie om daadwerkelijk betrokken te raken en te blijven bij de woningontwikkeling, hangt af van twee factoren: miskennen (het ontbreken van bepaald woningaanbod) en betrokkenheid bij een bepaald gebied of concept. Marketing is een belangrijke factor in het zoeken van een nieuw evenwicht in de gekantelde woningmarkt, en om de woningen beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van de consument. Door het klantgericht ontwikkelen is het belangrijk om de ervaring van de consument voorop te stellen in de marketing, en eindgebruikerparticipatie te ge-

bruiken als marketinginstrument. Eindgebruikerparticipatie is de persoonlijke betrokkenheid van actoren die hun woonvoorkeuren bespreken en ontdekken, alsmede manieren om hun behoeften kenbaar te maken aan ontwerpers en projectontwikkelaars. De commerciële doelstellingen van eindgebruikerparticipatie, die van belang zijn voor de ontwikkelaar, zijn het verbeteren van zowel het product als het proces, waardoor een constructievere communicatie met de relevante partijen ontstaat, en er eerder kans is op wederzijds begrip, waardoor de kans op compromissen of consensus wordt vergroot. Er zijn verschillende gradaties van eindgebruikerparticipatie, die ingedeeld kunnen worden in geen participatie, eindgebruikerparticipatie als symbolisch gebaar en eindgebruiker heeft macht. Op basis van die gradaties is gekozen voor co-creatie als plaatsbepaling van het onderzoek, als tussenvorm tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw. Co-creatie is elke vorm van dialoog tussen initiator en deelnemende consument of organisatie, met als doel het creëren van een nieuw of verbeterd product of service, teneinde een ervaring voor de consument en economische waarde voor de initiërende organisatie te realiseren. De middelen die voor co-creatie op het niveau van gebiedsontwikkeling kunnen worden toegepast zijn het ontwerpatelier, de klankbordgroep, de focusgroep, de website, het informatiecentrum en eParticipatie. Op basis van de gehele literatuurstudie zijn drie co-creatiemodellen opgesteld. Het eerste co-creatiemodel is afgeleid van de design-driven innovatiestrategie, en is te vergelijken met de innovatie- en marketingstrategie van Apple. In dit model ligt de nadruk sterk op marketing en wordt de eindgebruiker indirect betrokken middels experts. Hierbij wordt met marketing vooral 'the above the line' marketing bedoeld: het verhogen van de merkbekendheid (branding en identiteit) op de langere termijn. Het model bevindt zich aan het begin van de innovatie levenscyclus en richt zich daarmee vooral op de rode leefstijl. De co-creator in het tweede model is de representatieve vertegenwoordiger, wiens behoeften en wensen vergelijkbaar zijn met die van de daadwerkelijke eindgebruiker. De verhouding tussen marketing en het betrekken van de eindgebruiker is bij dit model gelijk en het model positioneert zich vooral in het midden van de innovatie levenscyclus, waar zich de blauwe leefstijl bevindt. De eindgebruiker zelf is de co-creator in het derde model, waaruit volgt dat het betrekken van de eindgebruiker de prioriteit heeft. Dit model is vooral van toepassing in de verzadigingsfase van de innovatie levenscyclus, met de gele en groene leefstijlen. Doordat de

drie modellen zich op verschillende plaatsen in het spectrum tussen traditionele ontwikkeling en zelfbouw bevinden, worden er verschillende markten mee bediend. Dit beantwoordt aan de vraag dat de consument niet alleen keuzevrijheid krijgt over hoe hij wil wonen, maar ook over de manier waarop de woning tot stand wordt gebracht. Bovendien maken de modellen duidelijk dat het niet alleen de daadwerkelijke eindgebruiker is die kan participeren, bij de eerste twee modellen wordt de eindgebruiker immers indirect vertegenwoordigd door een expert en een representatieve vertegenwoordiger. Vandaar ook dat in de titel van dit onderzoek de 'eindgebruiker' tussen haakjes is geplaatst: de participatie kan ook met andere individuen of groepen georganiseerd worden om een gebiedsontwikkeling naar een hoger niveau te tillen, en zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de uiteindelijke gebruikers. De toepassingsvoorwaarden tonen aan dat dit zelfs sterk de voorkeur heeft onder bepaalde omstandigheden.

Aan de hand van vijf hoofdcase studies (Poptahof in Delft, RijswijkBuiten in Rijswijk, Strijp R in Eindhoven, Wiener & Co in Amsterdam en Delft à la Carte in Delft) en twee subcases (Hammarby Sjöstad in Stockholm en Chassé Park in Breda) zijn de gevoeligheid en reikwijdte van de theorie onderzocht en is de theorie verfijnd. Uit het case studie onderzoek blijkt dat er een duidelijke opeenvolging van modellen is waar te nemen, te beginnen met het eerste model, gevolgd door het tweede en ten slotte het derde model. Deze opeenvolging is gerelateerd aan de beschrijvende kenmerken van identiteit, doelgroepen en positionering in de innovatie levenscyclus. Voor het eerste model is uniciteit een belangrijk beschrijvend kenmerk, wat kan worden behaald op product- en procesniveau. Bij de marketing met betrekking tot het eerste model, is de rode leefstijl het referentiepunt en liggen de vijf marketingprincipes van de Apple strategie ten grondslag ervan. Dat betekent in de eerste plaats dat de focus op de gebruikswaarde van de woning ligt in plaats van op de woning zelf. Het tweede grondbeginsel van Apple houdt in dat het bestaande product, de woning, verbeterd moet worden, wat zowel op product- als procesniveau kan. Ten derde moeten de vroege gebruikers, mensen met de rode leefstijl, ingezet worden voor de marketing. De laatste twee principes schrijven voor, dat het product of proces duidelijk in de markt moet worden gezet en dat er meer wordt geleverd dan gevraagd. Hierbij gaat de voorkeur uit naar product/ marketingcombinaties, waarbij de toegevoegde

producten en diensten in dienst staan van de marketing. De meest effectieve participatiemiddelen voor het tweede model zijn de focusgroep, de klankbordgroep en het ontwerpatelier; waarbij de laatste zowel online, als offline, georganiseerd kan worden. Het doel van de co-creatie met de representatieve vertegenwoordiger moet niet zozeer zijn om er eindgebruikers uit te halen, maar in de eerste plaats om de gebiedsontwikkeling te verbeteren en in de tweede plaats om bezwaren te voorkomen en daarmee het proces te versoepelen. Ook op basis van het case studieonderzoek, blijkt dat de verhouding tussen marketing/ betrekken eindgebruiker bij het tweede model gelijk is. De representatieve vertegenwoordiger wordt betrokken om enerzijds, al zij het indirect, de eindgebruiker te vertegenwoordigen, maar anderzijds ook om als marketinginstrument te fungeren. Met het derde model wordt bedoeld op alle leefstijlen. Dit geeft aan dat de leefstijlen niet op geïsoleerde momenten in het proces aanwezig zijn, maar dat de instapmomenten en de zwaartepunten van de vier leefstijlen verschillen. Voor de inzet van het derde model is een offline ontwerpatelier (waarvoor verschillende vormen mogelijk zijn) het meest effectieve middel. Een offline atelier wordt boven een online configurator verkozen, doordat tijdens een fysieke ontwerpssessie kostenbesparende alternatieven kunnen worden aangedragen, zodat wordt voorkomen dat mensen afhaken op basis van louter een online kostenindicatie. Voor een goede uitwerking van dit model moet een kleine korrelgrootte gehanteerd worden, waarvan het aantal samenhangt met het stedenbouwkundig plan, en hebben individuele co-creatietrajecten de voorkeur, om zo ingewikkelde constructies en problemen in verband met afhakende deelnemers te voorkomen. Doordat bij dit model in de verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker de nadruk sterk op het laatste ligt, hoeft er bij dit model het minst aan marketing gedaan te worden. Bij dit model moet de 'above the line' marketing, die centraal staat bij het eerste model, dan ook transformeren naar 'below the line' marketing: gericht op het individu om op korte termijn de omzet te verhogen.

Op basis van de literatuurstudie en het case studieonderzoek, is een schema ontwikkeld die de toepassingsvoorwaarden van de modellen samenvat. Een goede markt is een noodzakelijke voorwaarde voor het eerste model voor de gehele ontwikkeling. Bij een slechte markt kan het eerste model ook worden ingezet, maar dan als katalysator van het proces. Voor het derde

model is het kunnen bieden van proces- en prijszekerheid een noodzakelijk voorwaarde. Naast die noodzakelijke voorwaarden zijn er nog een drietal voorwaarden die niet doorslaggevend zijn, maar wel bij kunnen dragen aan een effectievere toepassing van de modellen. Omdat deze bijdragende voorwaarden elkaar en andere modellen niet uitsluiten, zijn ze in het schema op een andere manier behandeld. In het schema is een leeg kader opgenomen, waar die voorwaarden in kunnen worden geplaatst, om te kijken of ze bijdragen aan de modelkeuze gebaseerd op de noodzakelijke voorwaarden. Dit kan vooral helpen bij de keuze tussen het eerste model als katalysator en het tweede model. Het schema moet telkens opnieuw worden doorlopen om na te gaan of toepassingsvoorwaarden nog gelden, of dat over moet worden gegaan op een ander model.

Uit de diepte-interviews met experts is gebleken dat de theorie een juiste weerspiegeling van de praktijk vormt, en dat het zeer goed toepasbaar is binnen de gestelde kaders. Wel hebben de interviews geleid tot een aantal aanvullingen en aanpassingen die de theorie verbeteren en versterken. De beschrijvende kenmerken van de modellen kloppen, maar dienen wel aangevuld te worden. De eerste aanvulling betreft de niveauverschuiving. Door de verschillende positioneringen in de innovatie levenscyclus, en daarmee in het proces, verschillen ook de niveaus waar de modellen zich hoofdzakelijk op richten. Dit hangt samen met de identiteitsafhankelijkheid van de modellen. Het eerste model richt zich voornamelijk op het globale plan, model 2 meer op het stedenbouwkundig niveau, en model 3 voornamelijk op het niveau van de kavel. Hiermee verschuift ook het niveau waarop de marketing zich moet focussen: het eerste model is gekoppeld aan gebiedsmarketing, het tweede model aan locatiemarketing, en het derde model aan productmarketing. Wel is productmarketing ook belangrijk tijdens het eerste model omdat daarmee een nieuw aanbod in de markt wordt gezet. De nadruk moet dan liggen op de beleving en de gebruikswaarde van het product. De brainstormsessie moet worden toegevoegd als effectief participatiemiddel voor het eerste model. Naast de participatiemiddelen zijn ook de marketingmiddelen van belang voor de theorie. De marketingmiddelen voor het eerste model zijn het persoonlijk netwerk en lokale mensen die al iets met het gebied hebben. Voor het tweede model worden de mensen benaderd die aangegeven hebben geïnteresseerd te zijn en

mensen die door middel van onderzoeksdata aan het project gekoppeld zijn. Ook voor het derde model worden dezelfde twee marketingmiddelen als bij het tweede model gebruikt, maar wordt vaak actiever op zoek gegaan naar geïnteresseerden. De communicatie met betrekking tot het eerste model moet gebruik maken van nieuwe media en dient er experimenteel en kleurrijk uit te zien; beelden zijn belangrijker dan tekst. Bij de communicatie voor het tweede model is exclusiviteit het uitgangspunt. De communicatie voor het derde model moet soberder van karakter zijn. Hierbij is, naast beelden die gezelligheid, harmonie en saamhorigheid uitdrukken, ook tekst belangrijk om bepaalde dingen te beargumenteren. De koppeling van de leefstijlen aan de modellen klopt, maar het is belangrijk om te realiseren dat deze koppeling niet zozeer betekent dat voor die leefstijlen gebouwd wordt, maar meer dat die leefstijlen betrokken worden. De woningen die voortkomen uit het eerste model, zullen de rode doelgroep ook het meeste aanspreken, maar de rode mensen zullen later ook nog sterk vertegenwoordigd zijn. Hiermee wordt aangegeven dat de nadruk moet komen te liggen op wie wordt betrokken, in plaats van voor wie wordt gebouwd. Ten slotte vormen de referentiebehoefte, risicoaanvaarding, tijdsbesteding en tijdsafhankelijkheid, belangrijke aanvullingen op de beschrijvende kenmerken. Het schema met de toepassingsvoorwaarden hoeft niet aangepast te worden, maar de uitleg bij het schema behoeft wel enige nuancering. Zo moet de markt niet zozeer gezien worden als een keuzefactor, maar meer als de oorzaak van de veranderde realiteit en de aanleiding van het onderzoek. Ook dient gerealiseerd te worden dat het perspectief van de ontwikkelaar als uitgangspunt is genomen, omdat het vanuit dat perspectief gezien, het meest efficiënt is om model 1 voor de gehele ontwikkeling in te zetten, mits de markt dat toelaat. De proceszekerheid is een noodzakelijk toepassingsvoorwaarde, maar de precieze invulling ervan is projectafhankelijk.

Ondanks dat de experts aangeven, dat de theorie goed toepasbaar is op het niveau van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, zal de toekomst uit moeten wijzen of de theorie daadwerkelijk toepasbaar is in de praktijk, en of het iets oplevert voor zowel de ontwikkelaar als de eindgebruiker. Het onderzoek is immers gebaseerd op een beperkt aantal cases en meningen. Ook is met het onderzoeksdoel al aangegeven, dat met het onderzoek geprobeerd is een bijdrage te leveren aan een antwoord op de veranderde markt, en daarmee het klantgericht ontwikkelen, om het afzet- en afhaakrisico te verkleinen. Eerder is al benadrukt dat er meer oorzaken zijn aan te wijzen voor de veranderde markt, en de positie van de woonconsument daarin. Naast de veelvoud aan oorzaken, zijn er ook meerdere gevolgen waar te nemen, zoals beschreven in de inleiding van het hoofdstuk gebiedsontwikkeling. Doordat het onderzoek zich richt op één oorzaak, zal de beoogde oplossing, eindgebruikerparticipatie als commercieel marketinginstrument, niet de oplossing voor het grotere geheel bieden. Vanwege beide redenen is vervolgonderzoek noodzakelijk.

9.2 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf worden zowel aanbevelingen gedaan die volgen uit dit onderzoek, als aanbevelingen voor verder onderzoek. Vanwege het perspectief van het onderzoek zijn de eerste aanbevelingen specifiek gericht op de ontwikkelaar. Hierbij is de volgorde van aanbevelingen willekeurig opgesteld.

9.2.1 AANBEVELINGEN VANUIT DIT ONDERZOEK

De ontwikkelaar moet:

Algemeen

- Het klantgericht ontwikkelen niet als een tijdelijke hype zien;
 - Marktkennis vroeg in het ontwikkelingsproces betrekken;
 - Zelf de consument verleiden;
 - Trends in de gaten houden;
 - Onthecht van het resultaat zijn;
 - Gebruik maken van segmentatie, om zo beter aan te sluiten op de waardeoriëntatie van een gebied;
 - Steeds meer denken vanuit kansrijke doelgroepen, in plaats vanuit kansrijke locaties;
 - De expertises productinnovatie, procesmanagement, verwachtingsmanagement, relatie-management en communicatievaardigheden bezitten;
 - Rekening houden met de volgende zachte factoren: consequent doorvoeren van kernwaarden en leefstijlen, positieve berichtgeving, vertrouwen, luisteren, snelheid, transparantie, enthousiasme, flexibiliteit, duidelijkheid, goede mindset, verantwoordelijkheid toekennen, inlevingsvermogen, financiële prikkels, respect, wederkerigheid, terugkoppeling, inspiratie en aanmoediging;
 - Faciliteiten ontwikkelen die bij kunnen dragen aan de proceszekerheid;
 - Zijn proces en bouwstroom anders inrichten;
- Naast co-creatie in de vorm van de drie modellen, ook andere ontwikkelingstypen aanbieden om de hele markt te bedienen.

Met betrekking tot het eerste model:

- Unieke producten en processen aanbieden;
- In de marketing focussen op de gebruikswaarde en beleving van het product in plaats van op het product zelf;
- Brainstormsessies inzetten;
- Nieuwe media voor de communicatie gebruiken en het er experimenteel en kleurrijk uit laten zien.

Met betrekking tot het tweede model:

- Participanten belonen, ook al worden ze geen eindgebruikers;
- Focusgroepen, klankbordgroepen en ontwerpateliers inzetten;
- In aanvulling op bovenstaande middelen ook online mogelijkheden aanbieden (website en eParticipatie);
- De communicatie er exclusief uit laten zien.

Met betrekking tot het derde model

- Een kleine korrelgrootte hanteren;
- Individuele participatietrajecten stimuleren, maar groepen niet over het hoofd zien;
- Fysieke ontwerpateliers organiseren;
- De eindgebruikers goed begeleiden;
- De communicatie gebruiken om de sfeer van de wijk te tonen en dingen uit te leggen.

9.2.2 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK

Op basis van deze studie wordt aanbevolen om de mogelijkheden die eindgebruikerparticipatie biedt, nog meer te benutten, en zo klantgericht mogelijk te ontwikkelen. Het onderzoek geeft hieraan een kleine bijdrage. Om het potentieel van participatie nog meer te benutten, worden vier suggesties gegeven voor verder onderzoek naar dit onderwerp:

1. Onderzoek de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie bij bestaande bouw

Zoals eerder aangegeven is het onderzoek erg afhankelijk van de gestelde kaders. Nu de opgave door de veranderde realiteit richting renovatie en (tijdelijk) herbestemmen verschuift, is het erg interessant om te kijken hoe eindgebruikerparticipatie daarbij ingezet kan worden, welke co-creatiemodellen daarbij aansluiten, en hoe die in het proces zijn gepositioneerd en worden gecombineerd.

2. Onderzoek de mogelijkheden van eindgebruikerparticipatie in de huursector

Vanwege het gestelde kader van de koopsector, is het bovendien interessant om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor de huursector. Zeker nu de verwachting is, dat de vraag naar huurwoningen in de periode 2010-2020 zal toenemen met ca. 75.000, wat 60% van de totale vraag inhoudt (ABF Research en KEI, 2012). Bovendien gaan ontwikkelaars veelvuldig de samenwerking met beleggers aan. Hierbij is het ook relevant om de aanbevolen vervolgonderzoeken 1 en 2 te combineren. Zo wordt het ACTA-gebouw, een leegstaand kantoorpand in Amsterdam, omgebouwd tot studentenhuisvesting. Bijzonder in de aanpak is de zelfwerkzaamheid van de bewoners; het beheer zal worden gedaan door studenten, en actieve klussers krijgen korting op de huur. Het is erg interessant om te kijken welke mogelijkheden en voordelen dit biedt, zowel voor de corporatie als de huurder, en hoe de corporatie een dergelijk proces moet inrichten en sturen.

3. Onderzoek naar een uitbreiding van de activiteiten van de ontwikkelaar

In het onderzoek werd duidelijk dat de ontwikkelaar een andere rol en plaats in het ontwikkelingsproces krijgt, bovendien dient hij zijn proces anders in te richten. Doordat de ontwikkelaar

meer moeite moet doen om zijn woningen te verkopen, moet hij ook na gaan denken over andere verdienmodellen. Door de veranderde realiteit van het klantgericht ontwikkelen, valt te denken aan het uitbreiden van de activiteiten in de beheerfase, om zo een langdurige relatie met de eindgebruiker op te bouwen. De les van de extra producten en diensten die in het onderzoek werd genoemd, bij voorkleur product/ marketingcombinaties, biedt hierbij een interessante invalshoek. In dit licht is ook de samenwerking met andere (private) partijen erg relevant, zeker wat de marketing van een gebied betreft.

4. Onderzoek de kansen van duurzaamheid met betrekking tot eindgebruikerparticipatie

Het belang van duurzaamheid in een project is groot. In het onderzoek kwam de term alleen naar voren als middel om de consument te verleiden in het beginstadium van een project. Het kan interessant zijn om te kijken in hoeverre eindgebruikerparticipatie mogelijkheden biedt, om de duurzaamheidsambities van het gehele project naar een hoger niveau te tillen. Hierbij is het ook interessant om te onderzoeken hoe bestaande bouw duurzaam getransformeerd kan worden met de inbreng van de bewoners.

REFLECTIE

Met het formuleren van de conclusies en aanbevelingen, is dit verslag bijna tot een einde gekomen. Als daadwerkelijke afsluiting zal ik in dit rapport een korte terugblik geven op de ervaringen die ik tijdens het afstuderen heb opgedaan. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de reflectie op de inhoud en de reflectie op het proces.

REFLECTIE OP DE INHOUD

Mijn persoonlijke overtuiging op het onderwerp van eindgebruikerparticipatie, is in de ontoon van deze scriptie wellicht doorgeschemerd. Ik vind het een zeer interessant onderwerp en ben ervan overtuigd dat het bij kan dragen aan een eerdere of positievere binding tussen de ontwikkelaar en de klant, en daarmee tot een verlaging van het afhaakrisico voor de klant en het afzetrisico voor de ontwikkelaar. Tegelijkertijd ben ik mij er van bewust dat met dit onderzoek, geen oplossing wordt geboden voor het algehele probleem van de crisis op de woningmarkt. Er zijn nog heel wat andere factoren te noemen, die ervoor zorgen dat woningen moeilijk verkocht worden. Met dit onderzoek wordt geprobeerd om de ontwikkelaar te helpen om in ieder geval te voorzien in de factoren waarop hij wel invloed kan uitoefenen, zonder alle verantwoordelijkheid uit handen te geven, zoals bij (collectief) particulier opdrachtgeverschap. Uit het onderzoek is gebleken dat deze meest vergaande vorm van vraaggestuurd bouwen, vaak ook niet bovenaan op het lijstje van de consument staat. Te vaak wordt de O uit CPO en PO als zaligmakend, of zelfs verplichtend gezien. Het aangehaalde onderzoek van DBMI e.a. (2012a) laat zien dat de voorkeur van een groot deel (40%) van de consumenten uitgaat naar een project met co-creatie. Dat betekent dat een ontwikkelaar, die zijn proces zo inricht, dat het co-creatie op verschillende manieren en zo voor verschillende doelgroepen mogelijk maakt, antwoord geeft op het klantgericht ontwikkelen en een brede markt kan bedienen. Met de inhoud van dit onderzoek hoop ik een aanzet voor die procesomslag te kunnen geven, en ontwikkelaars een standaard te bieden, om per project te beslissen waar de eindgebruiker letterlijk aan tafel moet komen, en waar een indirecte vertegenwoordiging volstaat. Ondanks het abstractieniveau ben ik van mening dat deze bijdrage zeer waardevol kan zijn.

REFLECTIE OP HET PROCES

Zoals waarschijnlijk elk afstudeertraject, bestond ook die van mij uit bergen en dalen. In het begin werd mijn zoektocht bemoeilijkt door het gebrek aan informatie, en tegelijkertijd de veelheid aan richtingen. Ik vond het moeilijk om het perspectief duidelijk te maken, kaders te plaatsen en eenduidige onderzoeksvragen op te stellen. Het eerste stadium van mijn onderzoek kan dan ook het best betiteld worden met het begrip divergentie: beslissingen maken door zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Met als gevolg dat ik soms hele stukken los moest laten en genoodzaakt was om nieuwe wegen in te slaan. Op die punten in het proces ben ik mijzelf vaak tegen gekomen, wegens de behoefte aan structuur en mijn hang naar zekerheid. Ondanks dat beide factoren mijn proces hebben bemoeilijkt en mijn gezichtsveld wellicht enigszins hebben beperkt, hebben ze er ook voor gezorgd dat ik mijn onderzoek naar dit punt heb gebracht. Het hele jaar door heb ik gewerkt volgens een strakke planning en ben ik constant met het onderzoek bezig geweest; ik stond er mee op en ging er mee naar bed. Maar dit heeft er wel toe geleid, ook dankzij mijn discipline, perfectionisme en harde werken, dat ik met tevredenheid terug mag kijken op een zeer interessant en leerzaam proces, en een product waar ik trots op ben. Een volgende keer zou ik een dergelijk onderzoek dan ook weer op dezelfde manier aanpakken. Mijn advies voor andere studenten is om te werken volgens een strakke planning, telkens met het onderzoek bezig te zijn en erover te praten; zowel met experts als mensen in de directe omgeving. Ik ben dankbaar dat ik door mijn afstudeeronderzoek binnen heb mogen kijken bij het inspirerende bedrijf Proper-Stok, en enorm leerzame gesprekken heb gehad met ontzettend leuke mensen. Ik vond het zeer boeiend om projecten te leren kennen, door er met betrokkenen over te praten. Bovendien hebben ook de diepte-interviews veel opgeleverd. Naast bergen informatie, hebben de gesprekken mij de zekerheid gegeven die ik nodig had, zowel met betrekking tot het onderzoek, als over mijn eigen kunnen. Bovendien had ik mijn onderzoek niet tot een goed einde gebracht zonder mijn enthousiasme over het onderwerp, en de daaruit voortvloeiende intrinsieke motivatie. Ik ben een groot voorstander van het betrekken van de consument bij de eigen leefomgeving, om projecten te verbeteren en processen te versoepelen, en zie in de huidige realiteit ook de noodzaak ervan. Ik ben dan ook dankbaar, dat ik hieraan, al zij het een kleine, bijdrage heb kunnen leveren.

REFERENTIES

BOEKEN

- Baarda, D. B., Goede, de, M. P. M. (1999). *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Stenfert Kroese
- Barlow, J., Stewart, P. (2004). *Branded customer service: the new competitive edge*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Boer, R. (2007). *Brand design. Het vormen en vormgeven van merken voor een optimale merkidentiteit*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Bruil, I., Hobma, F., Peek, G. J., Wigmans, G., et al. (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: SUN
- Buhrs, M., Wingerden, van, M. (2008). *Gebiedsmarketing*. Amsterdam: Scriptum
- Daamen, T. (2005). *De kost gaat voor de baat uit. Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: SUN
- Dammers, E., Palsdottir, H.L., Broek, van den, L., Klemm, W., Tisma, A., Bijlsma, L. (2007). *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Rotterdam: NAI Uitgevers
- Dijk, G., van, Klep, L.F.M., Maden, R., van der, Duit, I.J.G.A., Boekel, P., van (2002). *De woningcorporatie als moderne maatschappelijke onderneming*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV
- Florida, R. (2011). *The great reset: how new ways of living and working drive post-crash prosperity*. New York: HarperCollins Publishers
- Franzen, A., Zeeuw, de, F. (2009). *De engel uit graniet. Perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis*. Delft: TU Delft
- Franzen, A., Hobma, F., Jonge, de, H., Wigmans, G. (2010). *Management of Urban Development Processes. Governance, Design and Feasibility*. Delft: Techne Press
- Hultink, E. J., Schoormans, J. (2004). *Productontwikkeling en marketing*. Delft: TU Delft
- Inicio. (2011). *Instrumentenboek. Instrumenten voor communicatie en participatie bij de ontwikkeling van plannen en beleid*. Rotterdam: Inicio
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, The Millennium Edition*. Londen: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2009). *Principes van marketing, 5e editie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Marissing, van, E. (2008). *Buurten bij beleidsmakers. Stedelijke beleidsprocessen, bewonersparticipatie en sociale cohesie in voegnaoorlogse stadswijken in Nederland*. Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap Faculteit Geowetenschappen Universiteit Utrecht. Zeist: A-D Druk B.V.
- Pinkster, F., Kempen, van, R. (2002). *Leefstijlen en woonmilieuvoorkeuren*. Amersfoort: Bergdrukkerij
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Qu, L., Hasselaar, E. (2011). *Making room for people: choice, voice and liveability in residential places*. Delft: Techne Press
- Reynolds, T. J., Olsen, J. C. (2001). *Understanding consumer decision making. The means-end approach to marketing and advertising strategy*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations, the fifth edition*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Rooy, P., van, Luin, A., van, Dil, E. (2006). *Nederland boven water, praktijkboek gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Calff & Meischke
- Suzuki, H., Dastur, A., Moffatt, S., Yabuki, N., Maruyama, H. (2009). *Eco2 Cities: Ecological Cities as Economic Cities*. Washington: The World Bank
- Swanborn, P. G. (2008). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Onderwijs
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press
- Verlaet, van 't, J. (1997). *Productontwikkeling binnen regiomarketing. Naar een nieuwe rol van overheden, gezien in een Rotterdamse context*. Rotterdam: Drukkerij De Kruijff

- Verlaet, van 't, J. (2008). *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*, Delft/ Rotterdam: Master City Developer
- Winter, D., Ruijter, de, Y., Ravesteyn, van, M. (red). (2007). *Thuis in 2020. Een kookboek voor woonprofessionals*. Den Haag: Nirov
- Wolting, B. (2008). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Yin, R., K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Third edition. California: Sage Publications, Inc.
- Zeeuw, F., de. (2007). *De engel uit het marmer*. Delft: TU Delft
- Bureau Buhrs, SmartAgent. (2010). *De burger is ook een mens. Burgerparticipatie op basis van belevingswerelden*.
- Elsinga, M., Jong-Tennekes, de, M., Heijden, van der, H. (2011). *Crisis en woningmarkt*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft.
- Fränne, L. (2007). *Hammarby Sjöstad. A unique environmental project in Stockholm*. Stockholm: GlashusEtt
- Gaffney, A., Huang, V., Maravilla, K., Soubotin, N. (2007). *Hammarby Sjöstad Stockholm, Sweden: A Case Study*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology

RAPPORTEN

- Amsterdams Volkshuisvestingsoverleg. (2010). *Leidraad Participatie*. [Online]. Gemeente Amsterdam. Dienst Wonen, Zorg en Samenleven. www.wzs.amsterdam.nl (d.d. 15-12-2011)
- Ashworth, G.J. (2008). *Can we, do we, should we, brand places?* Paper gepresenteerd op The 1st international conference Marketing Cities: Place Branding in Perspective. Berlijn (DUI): 4-6 december 2008
- Bakker, S., Blomjous, B., Go, E., Smit, H. H. (2011). *Trendboek*. Den Haag: MAB Development Group B.V.
- Beenders, R. (2011). *Vraaggestuurd Bouwen. Een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij*. Afstudeerscriptie Master Real Estate & Housing. Technische Universiteit Delft
- Boelhouwer, P.J., Hoekstra, J. (2009a). *New trends in the Dutch housing market*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft
- Boumeester, H. J. F. M. (2004). *Duurdere koopwoning en wooncarrière. Een modelmatige analyse van de vraagontwikkeling aan de bovenkant van de Nederlandse koopwoningmarkt*. Proefschrift. Delft: Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft
- Boumeester, H. J. F. M., Coolen, H., Dol, K., Goetgeluk, R., Jansen, S., Mariëm, Molin, E. (2008). *Module consumentengedrag Woon 2006*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB
- Gemeente Rotterdam. (2011). *Toolkit participatie bij fysieke projecten*. Rotterdam
- Gemeente Utrecht. (2009.) *Wonen in een sterke stad. Woonvisie gemeente Utrecht 2009-2019*. Utrecht
- Goetgeluk, R. W. (1997) *Bomen over wonen. Woningmarktonderzoek met beslissingsbomen*. Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht
- Haan, de, H. (2010). *Collectief particulier opdrachtgeverschap. Partijen en proces*. Amsterdam
- Hal, van, A. (2009). *De fusie van belangen: Over duurzaamheid en rendement in de bouwsector*. Intreerede. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit
- Hogenes, A., Noorman, A. W., Keers, G., Oosterbaan, J. (2003). *Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke vernieuwing. Voorbeeldplannen en –projecten*. Amsterdam: RIGO Research en Advies BV
- Kalmthout, van, R. (2012a). *Concept onderzoeksvoorstel*. Proefschrift.
- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Proefschrift. Rijksuniversiteit Groningen
- KAW en SmartAgent. (2011). *Woonmilieus in stad. Match en mismatch woonmilieus en woonbelevingsgroepen*. [Online]. KAW architecten en adviseurs. www.kaw.nl (d.d. 14-12-2011)
- Kleinhans, R. J. (2005). *Sociale implicaties van herstructurering en herhuisvesting*. Proefschrift. Delft: Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft

- KuiperCompagnons BV. (2011). *Ruimtelijke Onderbouwing "Voorbelasten 1e fase Sion"*. Projectbesluit ex artikel 3.10 Wro. Gemeente Rijswijk. Rotterdam: KuiperCompagnons BV
- Kwee, L. (2006). *Participatie en personalisatie*. Wooninnovatiereeks nummer 10. Nieuwegein: Arko
- Laglas, K. (2011). *Wie heeft hier de leiding?* Intreerede op 25-11-2011. Verslag op www.gebiedsontwikkeling.nu, d.d. 5-3-12
- Lathauwer, de, W. H. K. (2005). *Vastgoedmarketing. Op weg naar marktgerichtheid*. MRE-scriptie. Amsterdam School of Real Estate
- Nirov. (2010). *Crisis en de kracht van ruimtelijk beleid. Over de overmaat van plancapaciteit*. Den Haag: Nirov
- DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland. (2012a). Nieuwbouw in de toekomst: meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument. [Online]. Nirov. www.nirov.nl (d.d. 14-02-2012)
- Ouwehand, A., Doff, W., Adriaanse, C. (2011). Voorkeur voor een leefstijl? Een onderzoek naar leefstijlmethodieken in het woondomein. Delft: Onderzoeksinstituut OTB
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling. (2011a). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu the doen? Handreikingen voor de praktijk*. Delft: TU Delft
- Priemus, H. (1969). *Wonen, creativiteit en aanpassing; een onderzoek naar voorwaarden voor optimale aanpassingsmogelijkheden in de woningbouw*. Proefschrift. Den Haag: Technische Hogeschool Delft, Mouton
- Priemus, H. (1984). *Verhuistheorieën en de verdeling van de woningvoorraad. Volkshuisvesting in theorie en praktijk 3/4*. Delft: Delftse Universitaire Pers
- Prins, E. (2008). *Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke gebiedsontwikkeling*. [Online]. MCD-scriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam. www.mastercitydeveloper.nl (d.d. 23-11-2011)
- PSIBouw. (2010). *Durf 2. Bouwen voor de gebruiker*. Gouda: PSIBouw, netwerk voor vernieuwers
- Putman, M. (2010). *Een nieuwe ontwikkelaar? Toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling*. [Online]. MCD-scriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam. www.mastercitydeveloper.nl (d.d. 23-11-2011)
- Reverda, N. (2005). *De staat, de markt en burgermaatschappij: Een korte inleiding*. Maastricht: CESRT, Hogeschool Zuyd
- Rottier, C., Hopstaken, E. J. (2004). *Van participatie naar zelfredzaamheid. Over het organiseren van het eigenbelang*. KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing. Amsterdam: Spinhex & Industrie
- Sanders, F. (2006). *Identiteit in het woondomein: woonassertiviteit en sociale cohesie*. Afstudeerscriptie Master Real Estate & Housing. Technische Universiteit Delft
- SBR. (2003). *Consumentgericht bouwen. Strategie en praktijk*. Stichting Bouwresearch
- SBR. (2006). *Marketing in de bouw. Strategieën en good practices voor effectieve marketing*. Regieraad Bouw
- SBR. (2008). *Procesprotocol consumentgericht bouwen. Keuzevrijheid voor de consument*. Delft: Thieme Media Services
- Sentel, J.J., Elst, van, C. A. (2008). *Vastgoed als Nike gymbies, concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Paper gepresenteerd op ASRE onderzoeksseminar. Amsterdam
- Verlaet, van 't, J. (2005). *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. [Online]. MCD-scriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam en Technische Universiteit Delft. www.mastercitydeveloper.nl (d.d. 23-11-2011)
- VROM (2006). *Reiswijzer Marktpartijen en Gebiedsontwikkeling*. [Online]. VROM. www.vrom.nl d.d. 24-11-2011)
- VROM. (2010). *Dossier Gebiedsontwikkeling, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu*. [Online]. VROM. www.vrom.nl (d.d. 22-11-2011)
- VROM en CBS. (2010). *Het wonen overwogen, de resultaten van het woononderzoek Nederland 2009*. Den Haag: CBS
- VROM. (2011). *Dossier Democratie en Burgerparticipatie, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu*. [Online]. VROM. www.vrom.nl (d.d. 15-12-2011)

- Westen, van, E. (2011). *Communicatieplan Wiener & Co, Amsterdam*. Almere: Heijmans Vastgoed
- Westerhof, E. (2011). *Een goed gebiedsconcept is de verzekering van een toekomst*. Afstudeerscriptie Master of Real Estate Management & Development. Technische Universiteit Eindhoven
- Bouwfonds Ontwikkeling. (2011a). In debat over binnenstedelijk wonen, goed beslagen ten ijs. *naw Onderzoeksdossier naar stedelijke woonmilieus*, maart 2011 (39), pp. 4-8
- Bouwfonds Ontwikkeling. (2011b). Stedelijk wonen: de afwegingen van consumenten. *naw Onderzoeksdossier naar stedelijke woonmilieus*, maart 2011 (39), pp. 16-19
- Breeman, G. (2010). 'Gebiedsontwikkeling is een proces van co-creatie'. *naw dossier De nieuwe ontwikkelaar*, september 2010 (37), p. 20

ARTIKELN

- ABF Research en KEI. (2012). Effecten van kabinetsmaatregelen op woningmarkt onderzoek. [Online]. KEI kenniscentrum. www.kei-centrum.nl (30-5-2012)
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAI/P*, juli 1969 (35), pp. 216-224
- Bijsterveld, K. (2011). "Doe de tienkamp en praat niet over het milieu". Friso de Zeeuw over handreiking voor duurzame gebiedsontwikkeling. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 21-3-2012)
- Boelhout, P. J., Hoekstra, J., S., C., M. (2009b). Towards a better balance on the Dutch housing market? Analysis and policy propositions. *European Journal of Housing Policy*, December 2009 (4), pp. 457-475
- Boer, de, R. (2012). CO₂-neutrale wijk – Rijswijk. Nog slimmer met Smart Energy Grids. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 19-3-2012)
- Bosch. (2010). 'Ontwikkelaar moet langdurig betrokkenheid tonen'. *naw dossier De nieuwe ontwikkelaar*, september 2010 (37), p. 23
- Bouwfonds ontwikkeling. (2009). Hoofd in de wolken maar met de voeten in de klei. *naw dossier Duurzame gebiedsontwikkeling*, december 2009 (34), pp. 4-9
- Bouwfonds Ontwikkeling. (2010a). Binnenstedelijk ontwikkelen. Van levensbelang voor de vitale stad. *naw dossier Binnenstedelijke ontwikkeling*, maart 2010 (35), pp. 5-11
- Bouwfonds Ontwikkeling. (2010b) De nieuwe ontwikkelaar. Vroegtijdig betrokken, betere plannen. *naw dossier De nieuwe ontwikkelaar*, september 2010 (37), pp. 5-8
- Burgmeijer, E. (2006). Herstructurering laatste hoop voor 'De Poptahof'.
- Dohle, T. (2011). Hiërarchie in planproces op de kop door (C)PO. [Online]. *De wijde blik*. www.dewijdeblik.com (d.d. 19-12-2011)
- Eshuis, J., Edelenbos, J. (2009). Branding in urban regeneration. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, februari 2009 (3), pp. 272-282
- Fiers, M. (2010). Regisseren maar niet betuttelen. *naw dossier Binnenstedelijke ontwikkeling*, maart 2010 (35), p. 24
- Haas, de, A. (2011). Co-creatie. De koper ontwerpt mee. *naw Kwartaalmagazine over integrale gebiedsontwikkeling*, maart 2011 (39), pp. 20-25
- Hagendijk, K. (2011). Seminar Rijswijk-Zuid. Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 19-3-2012)
- Hal, van, J. D. M., Ettekoen, van, J.G. (2008). Marketing of sustainable products by free time experiences in holiday houses. *Sustainable Tourism III*, maart 2008 (115), pp. 241-250
- Harms, E. (2010). 'Wie niet aan marketing doet gaat honger lijden'. *Real Estate Magazine*, april 2010 (13), pp. 8-12
- Jobsen, P. (2010). Doelgroep bekend en dan? *Real Estate Magazine*, april 2010 (13), pp. 26-29
- Jonkman, A. (2012). Doe-het-zelfgebiedsontwikkeling: afboeken en uitgeven. *Rooilijn*, april 2012 (45), pp. 106-109
- Kaplan, S. (2007). Innovation Lifecycles. Leveraging market, technology, and organizational S-curves to drive breakthrough growth. [Online]. InnovationPoint. www.innovationpoint.com (d.d. 9-3-2012)

- Kavaratzis, M., Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, mei 2005 (96), pp. 506-514
- Koklič, M. K., Vida, I. (2009). A Strategic Household Purchase: Consumer House Buying Behavior. *Managing Global Transitions*. Koper, Slovenia: Faculty of Management Koper Press
- Koornneef, J. (2011). De inspiratiebron van Steve Jobs: Edwin Land. [Online]. *Digiprofoto*. www.digiprofoto.nl (d.d. 27-10-2011)
- Kralingen, van, R. (2010) 'Maak van je onderneming een radarstation'. *naw dossier De nieuwe ontwikkelaar*, september 2010 (37), p. 21
- Louw, E., Toorn - Vrijthof, W., van der (2002). Integrale gebiedsontwikkeling. What's in a name? *Real Estate Magazine* (14), pp. 14-17
- Mast, van der, I., Hagen, G. J. (2010). De nieuwe woonconsument wil meer dan alleen wonen. [Online]. *Nieuwe Buurtschappen*. www.nieuwebuurtschappen.nl (d.d. 19-3-2012)
- Meding, von, R. (2011). Een verleidelijk aanbod. Vraaggericht bouwen is de doodsteek voor ontwikkeling van de Nederlandse stad. Verschillen maken is de sleutel. [Online]. *Ruimtevolk*. www.ruimtevolk.nl (d.d. 3-12-2011)
- Molen, van der, F. (2011). Co-creatie bij Wiener & Co. Commerciële ontwikkelaars luisteren nu écht naar hun klanten. *NUL20*, juli 2005 (57), p. 7
- DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland. (2012b). De woonconsument wil keuzevrijheid op maat. [Online]. *Nirov*. www.nirov.nl (d.d. 14-02-2012)
- NVM. (2011a). Woningmarkt in tijden van crisis. [Online]. *NVM*. www.nvm.nl (d.d. 27-10-2011)
- NVM (2011b). NVM-campagne wil negatieve sentiment doorbreken. [Online]. *NVM*. www.nvm.nl (d.d. 27-10-2011)
- Peeters, R. (2007). Een wijk met een duidelijke identiteit verkoopt zichzelf. *Vitale stad*, juni/juli 2007
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling. (2011b). Herbezinning en realisme voorwaarde voor vlottrekken Gebiedsontwikkeling. Seminar Rijswijk-Zuid. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 19-3-2012)
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling. (2011c). Strijp R: vraaggericht ontwikkelen via hergebruik en focusgroep. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 19-12-2011)
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling. (2011d). Chassé Park; private zeggenschap in publieke ruimte. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 21-3-2012)
- Priemus, H. (2010). Hoe reageren bewoners op de kredietcrisis? [Online]. *BNG*. www.bng.nl (d.d. 29-12-2011)
- Putman, M. (2011). Een nieuwe ontwikkelaar? Toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling. *Real Estate Magazine* (11)
- Ratingen, van, R. (2010). Eva Lanxmeer: een goed concept verkoopt zichzelf. *Real Estate Magazine*, april 2010 (13), pp. 37-39
- Ridder, de, W. (2009). Gebiedscommunicatie wordt volwassen. [Online]. *Ruimtevolk*. www.ruimtevolk.nl (d.d. 3-11-2011)
- Ridder, de, W. (2010). Bewonersparticipatie en gebiedsontwikkeling. *S+RO (stedenbouw + ruimtelijke ordening) van Het Nirov (Nederlands instituut voor ruimtelijke ordening en volkshuisvesting)*. Den Haag: Nirov Nova Terra
- Ritsma, R. H. (2010). Vraaggericht ontwikkelen. *Real Estate Magazine*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV
- Saris, J., Verhagen, E. (2010). Binnenstedelijke transformatie is geen 'business as usual' meer. [Online]. *Ruimtevolk*. www.ruimtevolk.nl (d.d. 22-11-2011)
- Sheth, J. N., Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of public policy & marketing*, februari 2007 (26), pp. 302 – 307
- Sister, van, L. (2011). Hoe Steve Jobs marketing veranderde. [Online]. *Molblog/Tijdschrift voor Marketing*. www.molblog.nl (d.d. 27-10-2011)

- Thomése, P. F. (2011). Mijn ouderlijk huis: de hele meuk eruit slopen? [Online]. *NRC*, zaterdag 17-09-2011, sectie Overig, 1. www.ncr.nl (d.d. 27-10-2011)
- Vandeberg, R. (2006). Open innovatie: de innoverende gebruiker. *Open Stellingen: Essays over Open Innovatie*, juli 2006 (32), pp. 41-47
- Vegt, van der, J. (2010). Gebiedsontwikkeling Rijswijk-Zuid. [Online]. *Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft*. www.gebiedsontwikkeling.nu (d.d. 19-3-2012)
- Wiegman, M., Engbersen, R., Eijk, G. (2010). Poptahof: bezielde aanpak, vitale wijk. Commercieel instrument helpt wijkvernieuwing. *Vitale stad*, december 2010 (13)
- Weijer, van de, F. (2012b). Keuzevrijheid als rode draad voor de woningmarkt. [Online]. *De wijde blik*. www.dewijdeblik.com (d.d. 8-5-2012)
- Wollaert, M. A. M. (2010). Holistische marketing helpt de vastgoedmarkt op weg naar volwassenheid. *Real Estate Magazine*, april 2010 (13), pp. 17-20
- Molenaar, M. (2012). Interview Menno Molenaar, ontwikkelaar Wiener & Co, op 21-2-2012
- Putman, M. (2012). Interview Merel Putman, conceptontwikkelaar bij Blauwhoed Groep BV, op 3-5-2012
- Smits, P. (2011). Presentatie *Weg met de oneliners, op naar de dialoog 2.0*. Gebiedscommunicatie congres CIRON, 17-11-2011
- Sondeijker, S. (2012). Interview Saartje Sondeijker, adviseur bij Bureau Buhrs communicatie, gebiedsmarketing en burgerparticipatie, op 27-4-2012
- Verschuur, G. (2012a). Presentatie *De bewoner als co-creator van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*. AC-ADMS Symposium 'De eindgebruiker centraal', 27-3-2012. Verslag op www.gebiedsontwikkeling.nu, d.d. 2-4-2012
- Verschuur, G. (2012b). Interview Gerwin Verschuur, Oprichter bewonersorganisatie en bewoner van EVA-Lanxmeer, op 17-4-2012
- Vries, de, C. A. (2012) Presentatie *Twee manieren van werken maken duurzame gebiedsontwikkeling*. AC-ADMS Symposium 'De eindgebruiker centraal', 27-3-2012. Verslag op www.gebiedsontwikkeling.nu, d.d. 2-4-2012
- Weijer, van de, F. (2012a). Interview Frank van de Weijer, directeur VISADE adviseur in projectontwikkeling BV, op 28-3-2012
- Wiegman, M. (2012). Interview Mireille Wiegman, algemeen projectleider Poptahof, op 8-3-2012

INTERVIEWS EN PRESENTATIES

- Boogaard, R. (2012). Interview Rogier Boogaard, conceptontwikkelaar en medeontwikkelaar Heijmans doelgroepprofielen, op 21-2-2012
- Brugman, J. (2012). Interview Jan Brugman, directeur gebiedsontwikkeling RijswijkBuiten, op 6-3-2012
- Dohle, T. (2012). Interview Theo Dohle, directeur communicatiebureau De Wijde Blik, op 27-4-2012
- Hasselaar, E. (2012). Interview Evert Hasselaar, onderzoeker en universitair docent onderzoeksinstituut OTB, op 2-5-2012
- Holland, van, E. (2012). Interview Erna van Holland, overall procesmanager Strijp R, op 22-2-2012
- Kalmthout, van, R. (2011). Interview Rob van Kalmthout, praktijkbegeleider, op 14-12-2011
- Kalmthout, van, R. (2012b). Presentatie *Ondernemers met zitvlees gezocht*. AC-ADMS Symposium 'De eindgebruiker centraal', 27-3-2012. Verslag op www.gebiedsontwikkeling.nu, d.d. 2-4-2012
- Kalmthout, van, R. (2012c). Interview Rob van Kalmthout, praktijkbegeleider, op 11-5-2011

WEBSITES

- www.amvest.nl
- www.bimbureau.nl/rijswijkbuiten
- www.delftalacarte.nl
- www.gebiedsontwikkeling.nu
- www.heijmans.nl
- www.kei-centrum.nl
- www.kristal.nl
- www.proper-stok.nl
- www.rijswijkbuiten.nl
- www.rpb.nl/prognoses
- www.sev.nl/zeggenschapsmeter
- www.smartagent.nl
- www.strijpr.nl
- www.visade.nl
- www.wienerenco.nl

BIJLAGEN

A – Heijmans doelgroepprofielen

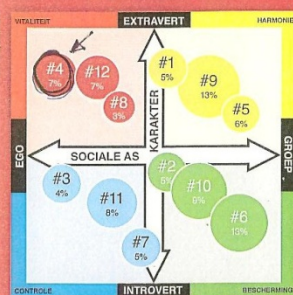
B – Varianten RijswijkBuiten

C – Brandsheet Strijp R

D – Basisdocument diepte-interviews met experts

ROOD
JUNIOR

1-2 persoonshuishoudens
tot 55 jaar / rood (BSR #4)



Beneden modaal	18%
Modaal	21%
Boven modaal	61%

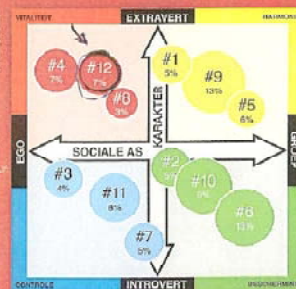
ruimdenkend intelligent
vrijheid creatief cultuur
avontuurlijk levendig
niet-burgerlijk



Als je
de weg
kwijt raakt,
kom je nog
ergens

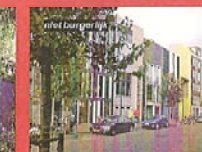
ROOD GEZIN

2+ persoonshuishoudens
gezinnen / rood (BSR #12)



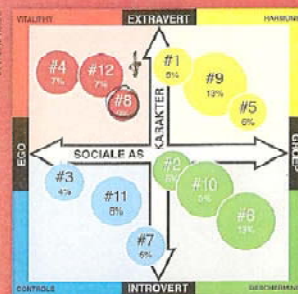
Beneden modaal	12%
Modaal	12%
Boven modaal	76%

ruimdenkend intelligent
dynamisch creatief inspiratie
vrolijk niet-burgerlijk



ROOD SENIOR

1-2 persoonshuishoudens
vanaf 55 jaar / rood (BSR #8)



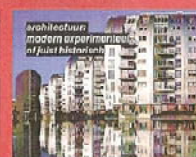
Beneden modaal	23%
Modaal	19%
Boven modaal	58%

zelfbewust ruimdenkend
kunst creatief cultuur
avontuurlijk levendig
variatie/afwisseling

kunst
cult
geschied
antiek
natuur
politiek
ontw hulp

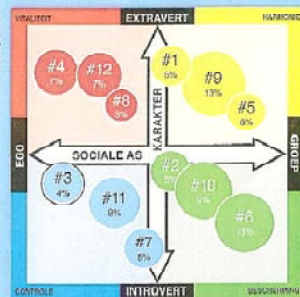


Als je
de weg
kwijt raakt,
kom je nog
ergens



BLAUW JUNIOR

1-2 persoonshuishoudens tot 55 jaar / blauw (BSR #3)



Beneden modaal	13%
Modaal	14%
Boven modaal	73%

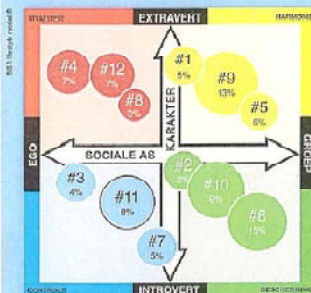
kritisch intelligent rationeel
succes ambitieus druk
prestaties sportief
op stand erkenning



Succes is een keuze

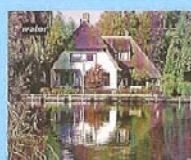
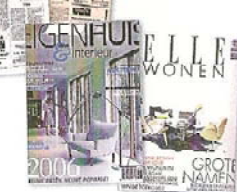
BLAUW GEZIN

2+ persoonshuishoudens
gezinnen / blauw (BSR #11)



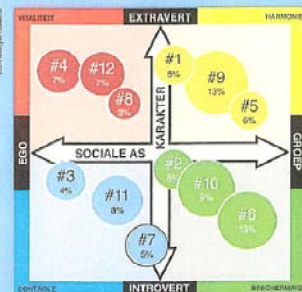
Beneden modaal	6%
Modaal	7%
Boven modaal	87%

intelligent rationeel
druk *carriere* erkenning
prestaties sportief
status op stand



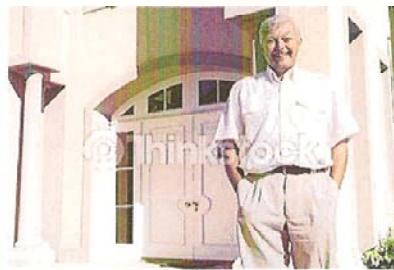
BLAUW SENIOR

1-2 persoonshuishoudens
vanaf 55 jaar / blauw (BSR #7)



Beneden modaal	11%
Modaal	13%
Boven modaal	76%

intelligent rationeel
kritisch op stand ondernemend
prestaties sportief
solitair harmonisch



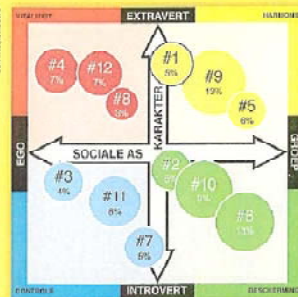
Meten is
weten



Liberty & Loosdrecht

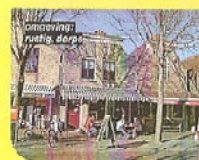
GEEL JUNIOR

1-2 persoonshuishoudens tot 55 jaar / geel (BSR #1)



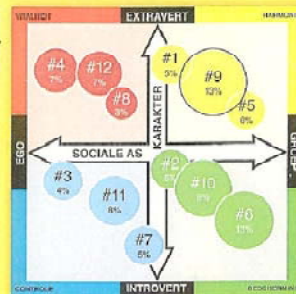
Beneden modaal	24%
Modaal	29%
Boven modaal	47%

gezellig spontaan
vrolijk sociaal samenwerken
vriendschap uitgaan
maatschappij



GEEL GEZIN

2+ persoonshuishoudens
gezinnen / geel (BSR #9)



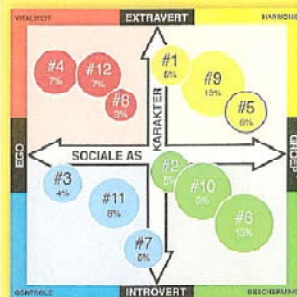
Beneden modaal	19%
Modaal	19%
Boven modaal	62%

ouderwets *gezellig*
spontaan vrolijk sociaal warm
vriendschap contact
geborgenheid



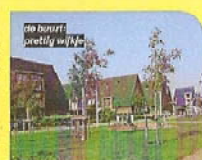
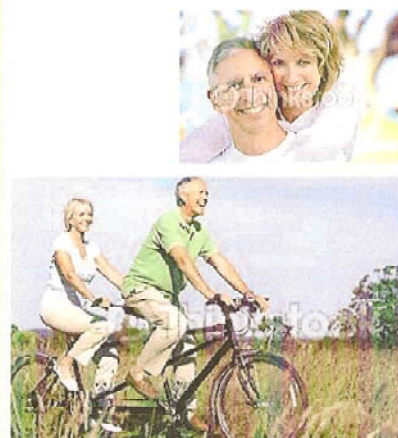
GEEL SENIOR

1-2 persoonshuishoudens
vanaf 55 jaar / geel (BSR #5)



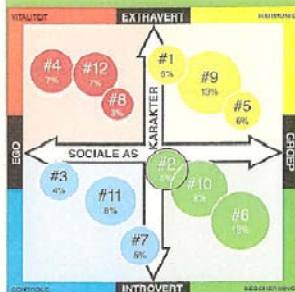
Beneden modaal	32%
Modaal	28%
Boven modaal	41%

ouderwets *gezellig*
sociaal spontaan *eerlijk*
solidariteit vriendschap
de maatschappij



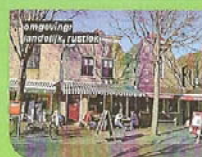
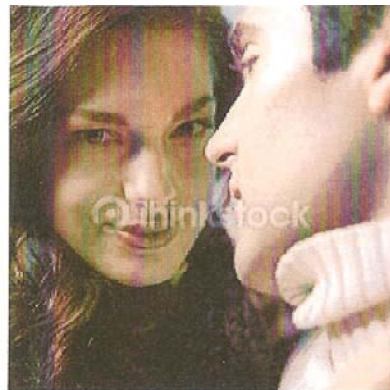
GROEN JUNIOR

1-2 persoonshuishoudens
tot 55 jaar / groen (BSR #2)



Beneden modaal	20%
Modaal	25%
Boven modaal	55%

kalm eigen gang
privacy sociale controle
rustig 'ons'

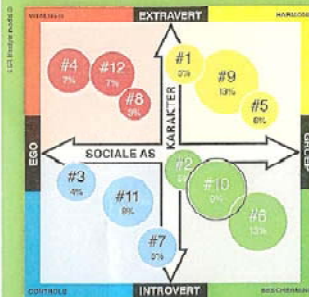


Oost west,
thuis best



GROEN GEZIN

2+ persoonshuishoudens
gezinnen / groen (BSN #10)



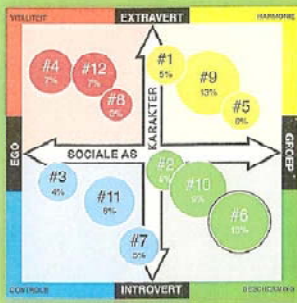
Beneden modaal	14%
Modaal	17%
Boven modaal	70%

*kalm eigen privacy
rust terughoudend
traditioneel sociale controle*



GROEN SENIOR

1-2 persoonshuishoudens
vanaf 55 jaar / groen (BSR #6)



Beneden modaal	27%
Modaal	28%
Boven modaal	48%

privacy *eigen* evenwichtig
kalm *sociale controle* rustig
solitair



Maximale keuzevrijheid! Een greep uit de mogelijkheden:



Complete rijwoning
vanaf € 190.000,- v.o.n.

Begane grond



Basis Indelingsvariant 1 Indelingsvariant 2

1^o verdieping



Basis Indelingsvariant

Zolder



Basis

Gedetailleerde



Riante eengezinswoning
vanaf € 240.000,- v.o.n.

Begane grond



Basis Indelingsvariant 1 Indelingsvariant 2

1^o verdieping



Basis Indelingsvariant

Zolder



Basis

Gedetailleerde



Aantrekkelijke twee-onder-een-kapwoning
vanaf € 335.000,- v.o.n.

Begane grond



Basis Indelingsvariant 1 Indelingsvariant 2

1^o verdieping



Basis Indelingsvariant

Zolder



Basis

Gedetailleerde



StrijpR, home for inventive people



kernwaarde	maakbaar	casual	innovatief	connectief	host	kosmopoliet
emotie	begrijpelijk	gelijkwaardig	kan beter	wakker	ontspannen	gepassioneerd
functie	modelmatig	comfortabel	verbeteren	verbonden	kamer in stad	intercultuur
streven	controlled	cool	perfectie	embedded	geborgen	wederkerig



TOETSING THEORIE DOOR MIDDEL VAN DIEPTE-INTERVIEWS MET EXPERTS

Doel

In het onderzoek is op basis van literatuur een theorie ontwikkeld welke verrijkt is met praktijkinformatie uit case studieonderzoek. Het doel van de toetsing is om na te gaan of de theorie toepasbaar is op binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. De theorie bestaat uit drie modellen die van elkaar verschillen in co-creator, in de verhouding marketing versus eindgebruiker, in de positionering in de innovatie levenscyclus en daarmee in het gebiedsontwikkelingsproces. Bovendien verschilt de marketingfocus en spreekt elk model andere doelgroepen aan. Voor de modellen twee en drie is tevens onderzocht welke middelen het meest effectief zijn. Naast deze beschrijvende kenmerken zijn toepassingsvoorwaarden opgesteld waaronder de modellen kunnen worden toegepast bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. In lijn van de doelstelling van de toetsing zal aan experts gevraagd worden wat hun mening is over de kenmerken en de toepassingsvoorwaarden van de modellen.

Kenmerken modellen

De kenmerken van de drie modellen zijn samengevat in de naastgetoonde tabel.

	1. Expert	2. Representatieve vertegenwoordiger	3. Eindgebruiker
Co-creator			
Positionering innovatie levenscyclus			
Leefstijlen	Rood	Blauw	Geel en groen (en rood en blauw)
Identiteit	Slecht Goed		
Verhouding marketing/ betrekken eindgebruiker			
Focus marketing	'Above the line'	'Above the line'/'Below the line'	'Below the line'
Participatiemiddelen	-	Focusgroepen, klankbordgroepen en ontwerpateliers (off- en online)	Ontwerpateliers (offline)

Toepassingsvoorwaarden

Het schema geeft aan dat gestart wordt met de marktsituatie. Een goede markt is een noodzakelijke voorwaarde voor het eerste model. Bij een slechte markt kan het eerste model ook worden ingezet, maar dan als katalysator van het proces. Voor het derde model is het kunnen bieden van proces- en prijszekerheid een noodzakelijk voorwaarde. Als niet aan die voorwaarde wordt voldaan, kan het derde model niet toegepast worden. Naast die noodzakelijke voorwaarden zijn er nog een drietal voorwaarden die niet doorslaggevend zijn maar wel bij kunnen dragen aan een effectievere toepassing van de modellen. Omdat deze bijdragende voorwaarden elkaar en andere modellen niet uitsluiten worden ze in het schema op een andere manier behandeld. In het schema is een leeg kader opgenomen waar die voorwaarden in kunnen worden geplaatst om te kijken of ze bijdragen aan de modelkeuze gebaseerd op de noodzakelijke voorwaarden. Dit kan vooral helpen bij de keuze tussen het eerste model als katalysator en het tweede model. De stippellijnen geven aan dat het schema telkens opnieuw moet worden doorlopen om na te gaan of toepassingsvoorwaarden nog gelden of dat over moet worden gegaan op een ander model.

