

Ondernemers... het zijn net mensen!

Verkenning naar het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van ondernemers



Voorwoord

Het heeft mij altijd verwonderd dat wanneer er in het kader van de ontwikkeling en positionering van werkmilieus gesproken wordt over bedrijven, er zo vaak gesproken wordt alsof er geen mensen van deel uitmaken. En dat terwijl de mensen het bedrijf toch maken of breken. In deze scriptie, die geschreven is als afsluiting van de studie Master City Developer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, wordt gefocust op de mensen die leiding geven aan bedrijven. Dit vanuit de veronderstelling dat zij, na weging van alle factoren, uiteindelijk degenen zijn die de werkmilieukeuze maken. Getracht wordt een beter begrip te krijgen van de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren die verschillende ondernemers ten aanzien van hun werkmilieu hebben. Ik hoop met deze scriptie op kleine en bescheiden wijze een stimulans te geven aan het verbeteren van de ontwikkeling en positionering van producten voor deze doelgroep.

Dank zij verschuldigd aan de tien ondernemers zonder wiens inbreng deze scriptie niet tot stand had kunnen komen en de vijf experts, met in het bijzonder Gert Jan Hagen en zijn collega's Adriaan Lamme en Brand Hop van de SmartAgent Company, die een directe bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik Jan van 't Verlaat bedanken voor zijn begeleiding, Jacques van Dinteren voor de soms zo benodigde ruggespraak en Natasha Viering voor het controleren van de tekst op stijl- en taalfouten. Tot slot gaat mijn bijzondere dank en genegenheid uit naar mijn familie voor hun onvoorwaardelijke steun en mijn vriend voor de vele uren dat hij mij tijdens het schrijven terzijde heeft gestaan.

Lisette Nijs

Rotterdam, 16 juli 2006

Inhoud

1 Inleiding

1.1	Achtergrond	5
1.1.1.	Gebiedsmarketing	
1.1.2.	Marktgerichte productontwikkeling	
1.2	Probleemstelling	6
1.2.1.	Meer van hetzelfde	
1.2.2.	Kentering	
1.2.3.	Kwaliteit	
1.3	Onderzoeksaanpak	7
1.3.1.	Doelstelling	
1.3.2.	Hypothesen	
1.3.3.	Van heilige overtuiging naar onderbouwd vertrouwen	

2 Theoretische achtergrond

2.1	Inleiding	9
2.1.1.	Algemeen	
2.1.2.	Focus	
2.1.3.	Hypothese	
2.2	Ondernemers nader bekeken	9
2.2.1.	Onderzoeksobject	
2.2.2.	Focus	
2.3	Locatiekeuze	10
2.3.1.	Locatietheorieën	
2.3.2.	Migratiemotieven	
2.4	Werkmilieu als product	11
2.4.1.	Ontwikkeling van het product dat wordt aangeboden	
2.4.2.	Werklocaties in de aanbidding	
2.4.3.	Differentiatie op basis van werkmilieus	
2.5	'Harde' of objectieve factoren	12
2.5.1.	Definitie	
2.5.2.	Fysieke en functionele productcomponenten	
2.6	'Zachte' of subjectieve noties	13
2.6.1.	Definitie	
2.6.2.	Culturele productcomponent	
2.7	Naar de kern van de zaak	13
2.7.1.	Soort zoekt soort	
2.8	Conclusie	14
2.8.1.	Culturele logica	
2.8.2.	Vervolg	

3 Segmentatiemodel

3.1	Inleiding	16
3.1.1.	Algemeen	
3.1.2.	Hypothese	
3.2	Andere sectoren	16
3.2.1.	Inleiding	
3.2.2.	Woonlocaties	
3.3	Bedrijfstijlen in de glastuinbouw en op de kantorenmarkt	17
3.3.1.	Inleiding	
3.3.2.	Glastuinbouw	
3.3.3.	Kantorenmarkt	
3.4	Werknemers als object	18
3.4.1.	Parkmanagement	
3.4.2.	Werknemers over werklocaties	
3.5	Model.....	18
3.5.1.	Criteria	
3.5.2.	Expertmeetings	
3.5.3.	Modelkeuze	
3.5.4.	Het BSR-model nader bekeken	
3.5.5.	Toepassing	
3.6	Conclusie	20
3.6.1.	Vier typen	
3.6.2.	Vervolg	

4 Ondernemerstypen

4.1	Inleiding	21
4.1.1.	Empirische verkenning hypothese	
4.2	Onderzoeksmethode	21
4.2.1.	Interviews	
4.2.2.	Selectie	
4.2.3.	Vragenlijst	
4.3	Wie is de ondernemer?	23
4.3.1.	Gedachte-exercitie	
4.3.2.	Analyse vragenlijst Smart Agent Company	
4.3.3.	Analyse open interviews	
4.3.4.	Respondenten 2, 5, 7 en 9	
4.3.5.	Respondenten 1 en 3	
4.3.6.	Respondenten 4, 6 en 10	
4.3.7.	Respondent 8	

4.4	Conclusie	28
	4.4.1. Twee typen	
	4.4.2. Vervolg	
5	Inrichting van het werkmilieu	
5.1	Inleiding	29
	5.1.1. Hypothese	
	5.1.2. Symbolen in het landschap	
	5.1.3. Focus	
5.2	Wat wil de ondernemer?	29
	5.2.1. Economische clustering	
	5.2.2. Groen en water	
	5.2.3. Voorzieningen	
	5.2.4. Veiligheid	
5.3	Conclusie	31
	5.3.1. Verschillende wensen	
	5.3.2. Tot slot	
6	Conclusies en aanbevelingen	
6.1	Conclusies	33
	6.1.1. Inleiding	
	6.1.2. Uitkomst onderzoek	
	6.1.3. 'Blauw' versus 'rood'	
	6.1.4. Post Memorandum	
6.2	Aanbevelingen	37
	6.2.1. Inleiding	
	6.2.2. Nieuwe onderzoeksvragen	
	6.2.3. Praktische tips	
6.3	Tot slot	38
	6.3.1. Deur open	
	Literatuur	39
	Bijlagen	
	Interviews.....	42
	Vragenlijsten.....	52

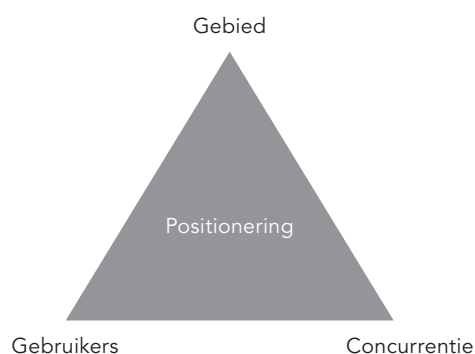
Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1 Achtergrond

1.1.1. Gebiedsmarketing

Economische activiteiten zijn niet langer gebonden aan één bepaalde locatie. Als gevolg daarvan wedijveren steden en regio's met elkaar om economische activiteiten, bewoners en bezoekers te behouden en aan te trekken. Steden en regio's richten zich dan ook steeds meer op het vergroten van hun aantrekkingskracht ten opzichte van andere steden en regio's. Gebiedsmarketing is daarvoor een essentieel instrument.

Bij gebiedsmarketing is het van belang dat gebieden en hun producten worden afgestemd op de wensen van de klant; ofwel dat de producten marktgericht worden ontwikkeld. Daarnaast is het belangrijk dat de voornaamste voordelen van een gebied en de mate waarin het gebied zich onderscheidt van andere gebieden, in het bewustzijn van de klant worden verankerd. Het helder positioneren van een gebied ten opzichte van klant en concurrentie vergroot de kans op succes. Sterke en zwakke punten van het gebied en inzicht in gebruikers en concurrentie vormen dus de basis voor de positionering van het gebied. Ecorys Rutten gebruikt hiervoor de positioneringsdriehoek (figuur 1.1). De drie elementen vormen elk een punt van de driehoek. Het is van belang steeds gebruikers, gebied en concurrentie op elkaar af te stemmen. Deze scriptie richt zich op één punt van de driehoek namelijk de gebruikers.



Figuur 1.1: Positioneringsdriehoek

1.1.2. Marktgerichte productontwikkeling

In Nederland werden vanaf midden jaren tachtig van de vorige eeuw de eerste ervaringen met marktgerichte productontwikkeling opgedaan bij werklocaties. Vanaf die tijd werd duidelijk dat verschillende typen bedrijven verschillende eisen stelden aan werklocaties. Helaas blijkt nu dat op deze locaties de marktgerichte productontwikkeling is blijven steken in de welbekende gebaande paden rond de zogenaamde push en pullfactoren. Voor wat betreft werklocatieontwikkelingen kan worden geconcludeerd dat er nog nauwelijks sprake is van een benadering vanuit een helder gedefinieerd marktconcept (Van 't Verlaat, 2005).

Dit marktgericht denken is bij producten voor de doelgroep bewoners wel verder ontwikkeld. Voor deze doelgroep wordt vanuit geheel nieuwe inzichten gewerkt aan productontwikkeling. Zo vindt in de woningbouwsector duidelijk een omslag plaats van aanbiedersmarkt naar kopersmarkt. Één van de gebruikersgerichte benaderingen daarbij is die van de leefstijlen die tot verschillende woonmilieus leidt.

De leefstijlbenadering is een instrument voor het duiden van sociaal culturele ontwikkelingen. Achterliggende motieven en drijfveren van sociaal gedrag zijn hierbij het uitgangspunt. Mensen laten zich bij de keuze voor een woning en woonomgeving niet alleen door 'harde' of objectieve factoren leiden zoals bijvoorbeeld de grootte van de woning, maar ook door 'zachte' of subjectieve factoren zoals bijvoorbeeld de sfeer in de buurt. De 'harde' en 'zachte' factoren gezamenlijk bepalen de kwaliteit van het leefmilieu.

Het lijkt de hoogste tijd om ook het denken over marktgerichte productontwikkeling van werklocaties een stap verder te ontwikkelen. Voor wat betreft wonen weten we alles tot in detail, terwijl we over de kurk waar alles op drijft helemaal niks weten (Pen, 2006).

1.2 Probleemstelling

1.2.1. Meer van hetzelfde

Overall in Nederland worden min of meer dezelfde werklocaties ontwikkeld en dit aanbod sluit niet altijd aan bij de vraag (Stec Groep, Center Novam, 2005). Dit blijkt enerzijds uit het eenzijdige aanbod dat je in Nederland aantreft als je de promotiefolders van de diverse locaties bestudeert en anderzijds uit het teleurstellende uitgiftetempo van een groot aantal locaties. Ook het Platform Bedrijven- en Kantorenlocaties Noordvleugel bevestigt deze situatie. Zij concludeert onder andere dat er in de Noordvleugel te veel 'gemengd + locaties' met nauwelijks onderscheidende elementen worden aangeboden (Pen, 2006).

Wat is hier nu de oorzaak van? Het product bedrijventerrein is op gedateerde methoden gebaseerd (Veenstra, 2006). Er is voornamelijk sprake van beleidsdenken dat gericht is op een brede doelgroep en waarbij een traditionele indeling van locaties op basis van bedrijfskenmerken (zoals bedrijfssector, bedrijfsomvang e.d.) wordt gehanteerd. Kortom, iedereen gaat voor dezelfde bekende weg waarbij 'harde' of objectieve factoren veelal de kwaliteit van het leef- ofwel werkmilieu bepalen. Het positioneren van een werkmilieu gebeurt vooralsnog vaak op basis van prijs, functie en kenmerk. Hoewel grondprijzen doorgaans slechts een relatief geringe doorwerking hebben in het bedrijfseconomische plaatje van een bedrijf, blijkt de prijs in plaats van de kwaliteit van de inrichting vaak als belangrijkste concurrentiemiddel te worden ingezet. Omdat de term 'milieu', meer dan de termen 'terrein' of 'locatie', naast de fysieke beelden van een plek ook niet-fysieke beelden oproept, wordt hier de term 'werkmilieu' gebruikt. De term omvat dus alle plekken waar bedrijven gevestigd zijn.

Gebrek aan innovatie lijkt dus een belangrijke oorzaak. De aandacht in de meeste gemeenten gaat in eerste instantie uit naar het leefmilieu. Het werkmilieu wordt vaak eenduidig gewaardeerd vanuit de nega-

tieve effecten van de bedrijven op de omgeving (Gijzen, 2006). Werkmilieu en leefmilieu zijn echter onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bij het versterken van de economische structuur van een regio gaat het om de som der delen: wonen en werken maar ook recreëren en bereikbaarheid. Ten aanzien van de ontwikkeling van werkmilieus moet de lat hoger worden gelegd. Er moet meer geprobeerd worden eruit te halen wat erin zit (Veenstra, 2006). De ontwikkeling van het product verdient meer aandacht.

1.2.2. Kentering

Ook ten aanzien van de ontwikkeling van werkmilieus voldoet beleidsdenken niet meer. De overheid moet niet reguleren maar meedenken en faciliteren (Veenstra, 2006). Dit betekent dat ze in de huid van de klant moet kruipen. Daarmee vindt er een kentering plaats naar marketingdenken waarbij het accent op de afnemer van het product ligt en waarbij een nieuwe indeling op basis van houding en motivatie wordt gehanteerd. Bij de marketing van het gebied moet je vervolgens gebruik maken van kreten die het hart van de mensen die je wilt aantrekken harder doet kloppen (Verheggen, 2006). Het werkmilieu zou daarbij als 'product' kunnen worden beschouwd en de ondernemers als eindgebruiker van dit product, ofwel als 'consument' (Hagen, 2006).

Hoe kunnen werkmilieus worden ontwikkeld en gepositioneerd die niet alleen functioneel zijn, maar zich ook onderscheiden doordat ze emotie, binding en betrokkenheid teweegbrengen? Het is daartoe van belang om meer inzicht te krijgen in de 'consument' van het product. In veel domeinen is de consument op zoek naar zichzelf. Hij probeert zichzelf steeds verder te verbeteren door zijn expressie in overeenstemming te brengen met zijn innerlijk. De financiële draagkracht beperkt in veel gevallen de ruimte die de consument daarbij heeft. De consument brengt dus tot uiting wat er onder de bevolking leeft en bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt (Hagen, 2006). Het is tijd voor de bewustwording van de ondernemer als 'consument'. Het is tijd om te weten wat het hart van een ondernemer harder doet kloppen.

1.2.3. Kwaliteit

Er is vanuit vele hoeken veel kritiek op de kwaliteit van werkmilieus (Pen, 2006). Bedrijven zijn altijd op zoek naar geschikte kwaliteit (Buck, 2006). Waar hebben we het dan over? In eerste instantie wordt vaak alleen gedacht aan 'harde' of objectief vast te stellen factoren zoals bijvoorbeeld de bereikbaarheid van een werkmilieu. Uit onderzoek blijkt dat ondernemers ook steeds meer waarde hechten aan de kwaliteit van meer 'zachte' of subjectief vast te stellen noties zoals bijvoorbeeld de uitstraling van de omgeving en het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten. Imago en identiteit worden belangrijker en het besef groeit dat pand en omgeving een directe invloed uitoefenen op het imago en de wijze waarop de organisatie bekend staat in de markt (Stec Groep, 2005). Het is een uitdaging om er achter te komen wat een ondernemer precies bedoelt als hij het heeft over representativiteit, uitstraling, status en trots (Pen, 2006).

1.3 Onderzoeksaanpak

1.3.1. Doelstelling

Er is al veel geschreven over werklocatievoorkeuren van bedrijven. De grip op de vraag naar werklocaties blijkt moeizaam. Met dit onderzoek wordt een aanzet gedaan tot het verstevigen van de grip op deze vraag door een beter begrip te krijgen van de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van verschillende ondernemers. De belevingswereld van de ondernemer lijkt daarbij een grote rol te spelen. Interessant is te verkennen of verschillende groepen ondernemers kunnen worden onderscheiden die er ongeveer dezelfde voorkeuren op na houden. Een verbeterd inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren kan behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en positioneren van meer onderscheidende werkmilieus. Dit vergroot de mogelijkheden van overheden om bedrijven van elders aan te trekken en om bestaande bedrijvigheid te behouden.

De doelstelling van de scriptie luidt dan ook:

Meer zicht krijgen op het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren, die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus.

1.3.2. Hypothesen

In de scriptie worden achtereenvolgens drie hypothesen verkend:

1. Ondernemers laten zich bij de keuze van hun werkmilieu niet alleen leiden door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties.
2. Ondernemers laten zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties onderscheiden in verschillende typen.
3. Verschillende ondernemerstypen hebben verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu.

Het onderzoek start met een verkenning van de literatuur naar achterliggende motieven van ondernemers bij de keuze van hun werkmilieu. Vervolgens wordt onderzocht of de literatuur aanknopingspunten biedt om tot een theoretisch segmentatiemodel van ondernemerstypen te komen. De daaruit voortvloeiende, voorlopige ideeën worden daarna besproken met een vijftal experts uit verschillende disciplines om te komen tot een heldere aanpak van het empirisch deel van het onderzoek. Het empirische deel van het onderzoek is tweeledig en vindt plaats onder een tiental ondernemers van relatief kleinere bedrijven. In de eerste plaats wordt getracht om met behulp van het gekozen segmentatiemodel de 'zachte' of subjectieve noties van de verschillende ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart te brengen. In de tweede plaats wordt bekeken of de verschillende typen ook verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu hebben.

1.3.3. Van heilige overtuiging naar onderbouwd vertrouwen

Gelet op het onontgonnen onderzoeksgebied en het tijdsbestek waarbinnen het onderzoek dient plaats te vinden, kan deze scriptie niet meer zijn dan een eerste verkenning. Er is dus duidelijk sprake van een exploratief onderzoek. Dit betekent dat het onderzoek meer gericht is op het zoeken naar nieuwe inzichten dan op het bewijzen daarvan. Voor het leveren van bewijslast is vervolgonderzoek noodzakelijk. Met deze scriptie wordt een aanzet gedaan om het blikveld van beleidsmakers en ontwikkelaars te verruimen en om te inspireren bij de ontwikkeling en positionering van de nieuwe generatie werkmilieus.

Hoofdstuk 2 - Theoretische achtergrond

2.1. Inleiding

2.1.1. Algemeen

Bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus is het belangrijk dat deze worden afgestemd op de wensen van de klant. De zoektocht naar wie de klant is en wat deze wil, begint met een verkenning van de literatuur die met betrekking tot het onderzoeksthema al voor handen is. Probleem daarbij is dat er weliswaar veel literatuur (economie, sociologie, geografie, psychologie) bestaat die op één of andere wijze relevant is voor dit onderzoeksterrein, maar dat slechts weinig literatuur rechtstreeks verband houdt met het uit te voeren onderzoek.

2.1.2. Focus

Omdat het een nieuw onderzoeksgebied betreft en er zo veel literatuur beschikbaar is die mogelijk relevant is voor het uit te voeren onderzoek, is het noodzakelijk het onderzoeksterrein goed af te bakenen. In de literatuur is al veel geschreven over 'harde' of objectieve factoren die van invloed zijn bij een bedrijfslocatiekeuze. Deze factoren zijn over het algemeen meetbaar en richten zich op zaken als prijs, bereikbaarheid en beschikbaarheid. In de literatuur wordt er voorzichtig op gewezen dat er bij de bedrijfslocatiekeuze ook factoren wegen, die veel moeilijker meetbaar zijn. Bedrijven lijken zich bij de keuze voor een bedrijfslocatie eveneens te laten leiden door factoren als representativiteit, identiteit en imago. Omdat deze factoren veel moeilijker meetbaar zijn, worden ze in de literatuur aangeduid als 'zachte' of subjectieve factoren. De uitdaging is om er achter te komen wat bedrijven precies bedoelen als ze het hebben over representativiteit, identiteit en imago. De focus in dit onderzoek ligt op deze 'zachte' of subjectieve factoren.

2.1.3. Hypothese

De hypothese die in dit hoofdstuk wordt verkend, luidt:

Ondernemers laten zich bij de keuze van hun werkmilieu niet alleen leiden door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties.

De essentie van de hypothese zit in de betekenis van de woorden. Gelet op het exploratieve karakter van het onderzoek, is er in feite sprake van het opnieuw betekenis geven aan die woorden. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op alle elementen van de hypothese, namelijk: 'ondernemers', 'keuze', 'werkmilieu', 'harde of objectieve factoren' en 'zachte of subjectieve noties'.

2.2 Ondernemers nader bekeken

2.2.1. Onderzoeksobject

Ondernemingen zijn 'organisaties die goederen en diensten produceren en die in onderlinge concurrentie winstgevend trachten te verkopen' (Stokvis, 1999). Een probleem bij deze definitie is dat het gaat om een begrip dat taalkundig gezien verwijst naar een activiteit. Een onderneming is datgene wat iemand onderneemt, terwijl in de definitie in de eerste plaats sprake is van een organisatie, van een structuur en niet van een activiteit. Deze ambivalentie hangt samen met de uiteenlopende manieren waarop ondernemers betrokken kunnen zijn bij hun onderneming. Het is lastig om aan ondernemingen en de mensen die er deel van uitmaken, een bestaan toe te kennen dat niet volledig maar slechts gedeeltelijk door het marktmechanisme bepaald wordt. Economen hoeven zich, uitgaande van de theoretische werking van het marktmechanisme, nauwelijks om het bestaan van ondernemers als personen te bekommeren. Als je ervan uit gaat dat ondernemers een doorslaggevende stem hebben in de locatiekeuze van de onderneming waaraan zij leiding geven en dat zij daarin ook hun persoonlijke zienswijzen meewegen, dan is het duidelijk dat de ondernemer als persoon centraal moet staan in dit onderzoek. Bij kleine bedrijven gaat het meestal om één persoon terwijl bij grotere bedrijven de locatiekeuze door meer dan één persoon wordt gemaakt.

De laatste tijd wordt er in de media aandacht besteed aan de werknemer als gebruiker van werklocaties. Zo

heeft eind verleden jaar het 'werknemers over werklocaties onderzoek' (Bedrijventerrein, Smart Agent Company en DHV, 2005) behoorlijk wat media-aandacht gekregen. Reden hiervoor is dat de factor arbeid bij de locatiekeuze van bedrijven aan gewicht lijkt toe te nemen. Bedrijven hebben veel belang bij goed en tevreden personeel. Steeds vaker wordt beweerd dat tevreden mensen productiever zijn. Het aanbieden van een aantrekkelijke werklocatie lijkt het nieuwste wapen bij het aantrekken van nieuw personeel en het behouden van huidig personeel. Desondanks blijft arbeid slechts één van de vele factoren op basis waarvan een locatiebeslissing genomen wordt. Omdat, na weging van alle factoren, de uiteindelijke doorslag wordt gegeven door de ondernemer, staat in dit onderzoek de ondernemer als klant centraal.

2.2.2. Focus

Ondernemers kunnen worden gedefinieerd als mensen die leiding geven bij ondernemingen (Stokvis, 1999). Verondersteld wordt dat bij bedrijven met minder dan circa 20 werknemers de ondernemer vaak een natuurlijk persoon is, over het algemeen de eigenaar-ondernemer. In veel, vooral wat grotere ondernemingen hebben professionele managers de functies van eigenaar-ondernemers en hun familie overgenomen. Bij bedrijven met meer dan circa 20 werknemers kan de decision making unit, ofwel het managementteam, als ondernemer gezien worden (Buck, 2006 en Verheggen, 2006).

Onderhavig onderzoek focust zich op de eerste categorie, dus op de relatief kleinere bedrijven waarbij de locatiekeuze over het algemeen wordt gemaakt door de eigenaar-ondernemer. Voor zover er echter bij de besluitvorming rond locatiekeuze meerdere mensen betrokken zijn worden die in dit onderzoek beschouwd als ondernemer. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de rol van subjectieve factoren bij de locatiekeuze van kleine en grote bedrijven waarmee de keuze voor de gekozen focus in dit onderzoek nader wordt onderbouwd.

2.3 Locatiekeuze

2.3.1. Locatietheorieën

Globaal genomen bestaan er drie groepen locatietheorieën die bruikbaar zijn bij het analyseren van de krachten die de locatie van bedrijven bepalen. Dit zijn (neo-)klassieke, institutionele en behaviorale locatietheorieën. De zogenaamde 'new economic geography' wordt door velen gezien als een vernieuwende stroming. Er zijn echter ook veel sceptici. Omdat de discussie rond deze stroming nog alles behalve is uitgewoed, wordt ze hier buiten beschouwing gelaten.

De (neo-)klassieke locatietheorieën gaan uit van de optimale locatie ten opzichte van de productiefactoren. Men richt zich slechts op economische vestigingsplaatsfactoren en gaat uit van volledig geïnformeerde, rationeel handelende ondernemers. De ondernemer wordt daarbij gezien als 'optimizer' (de ondernemer wordt geacht altijd en uitsluitend naar maximalisering van het eigen gewin te streven, volledig geïnformeerd te zijn en die informatie optimaal te kunnen benutten). Deze vooronderstellingen passen niet in de complexe werkelijkheid waardoor deze theorieën nauwelijks toepasbaar zijn.

Institutionele locatietheorieën benadrukken de investeringsstrategieën van multinationals en grote bedrijven waarbij de nadruk ligt op de omgeving waarin het bedrijf opereert. Deze omgeving bestaat uit de interne organisatie, de overheid, de vastgoedsector en het personeel (Van Dinteren, 2005). In de institutionele benadering worden locatiebeslissingen in de eerste plaats gezien als de uitkomst van een onderhandelingsproces tussen ruimtelijke actoren, waar ook de ondernemers toe behoren. Macht is daarbij een kernbegrip. Het nadeel van deze theorieën is dat ze slechts goed toepasbaar zijn voor grote bedrijven.

Behaviorale locatietheorieën gaan ervan uit dat naast zakelijke motieven ook persoonlijke voorkeuren een

rol spelen. De locatiebeslissing blijkt dus vaak minder rationeel te zijn dan deze volgens de traditionele vestigingsplaatsleer zou moeten zijn. Daarmee is het inzicht doorgedrongen dat het ruimtelijk gedrag van de mens niet zozeer wordt bepaald door de objectieve ruimtelijke realiteit, maar door de subjectieve interpretatie, het eigen beeld dat hij van die realiteit heeft (Pellenbarg, 1985). Dit beeld kan juist of onjuist zijn en kan zowel economische als niet-economische factoren bevatten. In deze benadering wordt de ondernemer gezien als 'satisficer' (de ondernemer is niet volledig geïnformeerd en de wijze waarop hij de beschikbare informatie aanwendt, wordt gekenmerkt door een beperkte mate van rationaliteit).

2.3.2. Migratiemotieven

De meeste onderzoeken naar bedrijfsmigratie worden gekenmerkt door oppervlakkigheid waarbij persoonlijk getinte visies zoveel mogelijk worden omkleed met ogenschijnlijk harde overwegingen met betrekking tot omvang, kwaliteit en prijs van bedrijfsruimte, transportvoorwaarden en arbeidsmarkt. Uit het onderzoek van Pen (2002) naar het besluitvormingsproces tot verplaatsing, komt naar voren dat persoonlijke/behaviorale aspecten een belangrijke rol spelen gedurende het gehele proces van bedrijfsverplaatsing.

Zo toont het onderzoek aan dat de belangrijke redenen voor verplaatsing kwalitatieve redenen zijn als representativiteit van het pand, de werkplek, werkomstandigheden en subjectieve en persoonlijke doelen. En niet zoals werd verondersteld, gebrek aan uitbreidingsruimte en bereikbaarheid.

Voorts blijkt uit het onderzoek dat vooral bij de zoektocht naar locaties, persoonlijke overwegingen een belangrijke rol spelen. Omdat kleine bedrijven vaak eenpersoonsbesluiten zonder externe inmenging kennen, spelen persoonlijke overwegingen daar nog een grotere rol dan bij grotere bedrijven waar rationelere en organisatorische overwegingen belangrijker zijn. Hagen en Buck (2006) sluiten zich hierbij aan. Hoe

groter het bedrijf, hoe rationeler de locatiekeuze zal zijn (Hagen, 2006). Hoe kleiner en kantoorhoudender een bedrijf is, hoe grotere rol subjectieve factoren spelen (Buck, 2006).

2.4 Werkmilieu als product

2.4.1. Ontwikkeling van het product dat wordt aangeboden

Wanneer het over productontwikkeling gaat, wordt vaak de nadruk gelegd op het fysieke object. Een product heeft naast een fysieke component echter ook een functionele en een culturele component. De opgave is om de drie componenten een zodanige invulling te geven dat daarmee de aantrekkelijkheid van het product voor de beoogde afnemer wordt vergroot. De drie componenten zijn van invloed op elkaar en kunnen elkaar versterken. Zo is het denkbaar dat een bepaalde lokale cultuur tot anders samengestelde fysieke en functionele productcomponenten leidt dan elders. De fysieke component van het product bestaat uit die onderdelen van het product die tastbaar, dan wel op een andere wijze zintuiglijk waarneembaar zijn. De functionele component van het product bestaat uit die onderdelen van het product die bestaan uit menselijke activiteiten, relaties of processen. De culturele component van het product verwijst naar die onderdelen van het product, die worden gevormd door gedragspatronen overeenkomstig een door meer personen gedeeld patroon van opvattingen, zoals normen, waarden en verwachtingen. De niet-fysieke componenten hebben vaak een verdere reikende werking dan de fysieke component (Van 't Verlaat, 1997).

Bij de ontwikkeling van producten gaat marktdenken steeds belangrijker worden. In Nederland is er weliswaar een verschuiving waarneembaar van aanbodgericht naar vraaggericht maar toch is marktdenken bij locatieontwikkeling in Nederland nog steeds zwak ontwikkeld. Er moet meer aandacht geschonken

worden aan de wensen van de beoogde doelgroep en de vertaling van die wensen in de locatiekeuze en het product.

2.4.2. Werklocaties in de aanbidding

De markt van werklocaties is nog vooral een markt die door het aanbod wordt bepaald. Gemeenten bepalen in overleg met andere overheden waar en soms voor wie nieuwe locaties worden ontwikkeld en waar en voor wie niet. Dit doen ze op basis van het zogenaamde segmenteringbeleid. Uitgaande van het gegeven dat verschillende typen bedrijven verschillende locatiewensen hebben, worden bepaalde locaties bestemd voor bepaalde bedrijven. Met behulp van vestigingsplaatsfactoren wordt vervolgens bepaald wat de meest geschikte plek in de stad en de meest geschikte opzet van deze werklocatie is. Een voorbeeld hiervan is de Bedrijfsmilieumatrix (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, 1996). Deze matrix geeft aan, aan welke omgevings- en inrichtingseisen verschillende locaties moeten voldoen, willen ze beantwoorden aan de onderling uiteenlopende wensen van doelgroepen. Deze eisen aan ligging en inrichting van specifieke locaties, zijn voornamelijk gericht op de fysieke component van het product. Voordeel hiervan is dat de betreffende terreinen door hun eenduidige profiel beter en duidelijker vermarkt kunnen worden voor de acquisitie van bedrijven. Deze acquisitie is een vorm van marketing waarbij een plaats of gebied wordt aangeprezen als mogelijke vestigingslocatie voor een bedrijf. Nadeel is dat binnen de verschillende profielen de locaties weinig onderscheidend zijn.

2.4.3. Differentiatie op basis van werkmilieus

Uit de literatuur is af te leiden dat bedrijven zich bij hun vestigingskeuze in eerste instantie door de locatie laten leiden en in tweede instantie pas door het vastgoed. Wat wordt precies onder werklocatie verstaan? Uit diverse onderzoeken blijkt dat steeds meer bedrijven zich op bedrijventerreinen willen vestigen (Pen, 2002). De scope van dit onderzoek beperkt zich echter niet tot bedrijventerreinen.

Gelet op het exploratieve karakter van het onderzoek, richt het onderzoek zich op alle locaties waar bedrijvigheid mogelijk is. Het woord 'locatie' roept echter voornamelijk de fysieke kwaliteitsaspecten van een plek op, waardoor de niet-fysieke kwaliteitsaspecten al gauw buiten beschouwing worden gelaten. Omdat een product naast een fysieke component ook een functionele en een culturele component heeft, lijkt de term 'werkmilieu' een betere benaming voor plekken waar bedrijven gevestigd zijn. Werkmilieu wordt gedefinieerd als het geheel van fysieke, functionele en culturele kenmerken waaraan een bedrijf bij vestiging een bepaalde mate van kwaliteit hecht.

2.5 'Harde' of objectieve factoren

2.5.1. Definitie

In de Van Dale wordt onder 'hard' verstaan: "zich met kracht doende voelen, waaraan niet te tornen valt". 'Objectief' wordt gedefinieerd als: "zich bepalend tot de feiten, niet beïnvloed door eigen gevoel of door vooroordelen". Beide definities suggereren meetbaarheid. Dit verklaart waarom er over 'harde' of objectieve vestigingsfactoren in de literatuur relatief veel geschreven is. Wanneer gesproken wordt over 'harde' of objectieve vestigingsfactoren, worden factoren bedoeld als bereikbaarheid, prijs, gebouw en uitbreidingsmogelijkheden, die voor een bedrijf van invloed zijn bij een locatiekeuze. Deze factoren zijn zowel meetbaar als tastbaar. Er wordt in de literatuur in dit kader echter ook verwezen naar factoren als arbeidsmarkt, concentratie van klanten en concurrentie. Deze factoren zijn eveneens meetbaar maar over het algemeen niet tastbaar.

2.5.2. Fysieke en functionele productcomponenten

Wanneer de 'harde' of objectieve vestigingsfactoren die aan de vraagkant van invloed zijn op een locatiekeuze, worden vertaald naar de componenten van het product dat wordt aangeboden, lijken de factoren die zowel meetbaar als tastbaar zijn een directe relatie te

hebben met de fysieke component van het product zoals door Van 't Verlaat (1997) gedefinieerd en in paragraaf 2.4.1. uiteengezet. De fysieke component bestaat uit onderdelen die door de natuur zijn gegeven of door mensenhanden bewerkt of gevormd. In het laatste geval kennen ze meestal een eenmalige realisatiefase en zijn dan een gegeven, dat vervolgens alleen beheer kent. Voorbeelden zijn infrastructuur, gebouwen, kavels en natuurlijke gegevenheden maar ook bijvoorbeeld de 'hardware' voorzieningen voor telecommunicatie. Alle onderdelen van het product die behoren tot de fysieke component zijn zowel meetbaar als tastbaar.

De vestigingsfactoren die wel meetbaar maar niet of moeilijker tastbaar zijn, lijken onder de functionele component van het product te kunnen worden geschaard. De functionele component bestaat uit menselijke activiteiten en verschilt van de fysieke component doordat ze zich als productcomponent telkens weer opnieuw moeten 'waarmaken'. Voorbeelden zijn relaties met toeleveranciers of afnemers, interactie tussen plaatselijk bedrijfsleven en kenniscentra en inzet van arbeidsaanbod. Alle onderdelen van het product die behoren tot de functionele component zijn wel meetbaar maar over het algemeen niet tastbaar.

2.6 'Zachte' of subjectieve noties

2.6.1. Definitie

In de Van Dale wordt onder 'zacht' verstaan: "niet met nadruk of met kracht plaatsvindend". 'Subjectief' wordt gedefinieerd als: "betrekking hebbend op, uitgaande van de persoonlijke zienswijzen of smaak". Aangezien beide definities op geen enkele wijze meetbaarheid suggereren, wat het woord 'factoren' wel doet, lijkt het beter te spreken van 'zachte' of subjectieve 'noties' in plaats van 'zachte' of subjectieve 'factoren'. De literatuur geeft wel aan dat 'zachte' of objectieve factoren van invloed zijn op een locatiekeuze maar lijkt, gelet op het moeilijk meetbare

karakter van deze factoren, geen harde conclusies te kunnen trekken. Wanneer gesproken wordt over 'zachte' of subjectieve factoren, worden noties bedoeld als representativiteit, sfeer en imago. Dit zijn allemaal kwalitatieve noties met een emotionele lading die niet direct van invloed zijn op het commercieel functioneren van het bedrijf maar meer worden ingegeven door de innerlijke cultuur ofwel de belevingswereld van de ondernemer.

2.6.2. Culturele productcomponent

Wanneer de 'zachte' of subjectieve noties die aan de vraagkant van invloed lijken te zijn, worden vertaald naar de componenten van het product dat wordt aangeboden, lijken deze factoren een directe relatie te hebben met de culturele component van het product zoals door Van 't Verlaat (1997) gedefinieerd en in paragraaf 2.4.1. uiteengezet. De culturele component van het product verwijst namelijk naar die onderdelen van het product die worden gevormd door gedrag patronen overeenkomstig een door meer personen gedeeld patroon van opvattingen, zoals normen, waarden en verwachtingen. Voorbeelden zijn een zakelijke houding, internationale uitstraling en levendigheid van een plaats maar ook durf en toekomstgerichtheid. Alle onderdelen van het product die behoren tot de culturele component zijn niet meetbaar en kennen een emotionele lading.

2.7 Naar de kern van de zaak

2.7.1. Soort zoekt soort

Uit de literatuur blijkt dat identiteit voor bedrijven steeds belangrijker wordt. Zo concludeert Stec (2005) dat bedrijven over de hele linie steeds meer waarde hechten aan het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten. Dit betekent meer aandacht voor imago en buitenkant, de omgeving en het bedrijfspand. Binnen de nieuwe creatieve ondernemingen worden volgens Bilton (1998) locatiebeslissingen voornamelijk genomen op basis van intuïtie en

culturele, creatieve en 'lifestyle' betreffende overwegingen. Florida (2002) stelt dat een onderdeel van het 'human capital' van kleine culturele ondernemingen, namelijk het 'creative capital' doorslaggevend is in het locatiekeuzep proces. Hun locatiekeuzep proces wordt bepaald door de 'quality of place': wat is er, wie is er en wat is er te doen. Kamp (2004) heeft recent onderzoek gedaan naar kleine culturele ondernemingen en komt tot de volgende conclusie. Bij de stadskeuze spelen zachte locatiefactoren een grotere rol dan harde locatiefactoren. Bij de locatiekeuze in de gekozen stad treden juist de harde locatiefactoren meer op de voorgrond. Kleine culturele ondernemers zouden vaak graag meer oog willen hebben voor zachte locatiefactoren zoals het imago van de locatie, het culturele klimaat in de wijk en de aanwezigheid van andere creatieve ondernemingen, maar de financiële situatie stelt hen vaak niet in staat om daar rekening mee te houden. Als de financiën het echter toelaten kiezen kleine culturele ondernemers voor een locatie die goed scoort op een groot aantal zachte locatiefactoren.

Verheggen (2006) is van mening dat gebiedsontwikkeling altijd een afgeleide is van wat voor mensen men verwacht aan te treffen. Als je het sociologisch bekijkt willen mensen, en dus ook ondernemers, graag zitten bij gelijkgestemden. Het draait om de kritische massa van mensen die elkaar liggen. Niet alleen is de locatie daarbij van belang maar ook het aanbod erom heen. Ook Veenstra (2006) is van mening dat het draait om de kleur van het werkmilieu, de kleur van de mensen. Vroeger zat de diamant-handel in de diamantbuurt in Amsterdam niet voor niets bij elkaar. Hetzelfde gold voor de banken aan de chique grachten in Amsterdam. Reden van het elkaar opzoeken lag in eerste instantie bij onderwerpen als status en imago. "Ons kent ons" was heel belangrijk en is nog steeds heel belangrijk. Het gevoel van "passend bij mij" speelt bij heel veel ondernemers een rol. Rang en standen met eigen mores en codes bestaan nog steeds. Het is dus goed om eens in de huid van de ondernemer te kruipen.

2.8 Conclusie

2.8.1. Culturele logica

In de literatuur zijn voldoende aanknopingspunten te vinden waaruit blijkt dat ondernemers zich bij de keuze van hun werkmilieu niet alleen laten leiden door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties. 'Harde' of objectieve factoren kunnen worden aangeduid als meetbare factoren zoals prijs, bereikbaarheid en de beschikbaarheid van een locatie. Voorbeelden van 'zachte' of subjectieve noties, factoren met een emotionele lading, zijn imago, atmosfeer en uitstraling van een locatie. De kwaliteit van het werkmilieu wordt dus niet alleen bepaald door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties.

Bij de productontwikkeling van werkmilieus zou dus meer aandacht moeten worden besteed aan de culturele component van het product met als doel om tot een product te komen dat beter dan nu het geval is, aansluit bij de persoonlijke voorkeuren van ondernemers. Overal in Nederland worden min of meer dezelfde werklocaties ontwikkeld die met elkaar concurreren om de gunst van de ondernemer. Inzicht in de belevingswereld van ondernemers ten aanzien van werkmilieus lijkt de sleutel voor het kunnen aanbieden van onderscheidende producten. Wie is die ondernemer en wat wil die ondernemer? Voor de beantwoording van deze vragen is nader onderzoek vereist waarin nu eens niet de ruimtelijke verschillen tussen bedrijven aan de hand van bedrijfskenmerken tegen het licht worden gehouden, maar waar op de belevingswereld van de ondernemer gefocused wordt. Men zou kunnen zeggen dat het tijd wordt om naast fysieke en functionele logica ook eens op zoek te gaan naar culturele logica.

2.8.2 Vervolg

Gesteld kan worden dat niet iedere ondernemer hetzelfde is en hetzelfde wil. Elk individu is namelijk anders. Zijn er echter verschillende groepen ondernemers te onder-

scheiden die er ongeveer dezelfde ideeën op na houden? De volgende hypothese wordt dan interessant:

Ondernemers laten zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties onderscheiden in verschillende typen.

De verkenning van deze hypothese gebeurt in twee delen. In hoofdstuk 3 wordt op basis van literatuuronderzoek getracht om tot een theoretisch segmentatiemodel te komen. In hoofdstuk 4 wordt getracht om met behulp van het gekozen segmentatiemodel de 'zachte' of subjectieve noties van verschillende ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart te brengen.

Hoofdstuk 3 - Segmentatiemodel

3.1 Inleiding

3.1.1. Algemeen

De productontwikkeling van werkmilieus loopt ver achter bij de productontwikkeling in andere sectoren. Ten aanzien van werkmilieus worden hoofdzakelijk standaardproducten gemaakt. In hoofdstuk twee werd al opgemerkt dat er vooral sprake is van fysieke segmentatie en dat met de belevingswereld van ondernemers vrijwel geen rekening gehouden wordt. In dit hoofdstuk staat de belevingswereld van de ondernemer centraal, niet als individu maar als type. Onderzocht wordt of de literatuur aanknopingspunten biedt om te komen tot een theoretisch segmentatiemodel van ondernemerstypen.

3.1.2. Hypothese

De hypothese die in dit hoofdstuk wordt verkend, luidt:

Ondernemers laten zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties onderscheiden in verschillende typen.

3.2 Andere sectoren

3.2.1. Inleiding

Wethouder Bolte uit Rijswijk noemt in een uitgave van Decor van de provincie Zuid-Holland (Veenstra, 2005) ondernemers de 'dagburgers' van een werklocatie. Hij stelt dat de werklocatie een stad op zichzelf is en dat de gebruikers ervan zich er dan ook thuis moeten voelen. Vanuit deze gedachte zouden werklocaties ook eens bekeken kunnen worden als ware ze woonlocaties. Bij de productontwikkeling van woonlocaties wordt de laatste jaren gewerkt vanuit geheel nieuwe inzichten. Voor de productontwikkeling van werklocaties lijkt het interessant te verkennen wat er gaande is op het terrein van leefstijlen voor te realiseren woonlocaties.

3.2.2. Woonlocaties

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn verschillende woonmilieutypologieën opgesteld. Bij de typering van woonmilieus spelen verschillende elementen een rol. In de eerste woonmilieutyperingen uit de jaren zeventig, spelen verschillende fysieke en sociale criteria een rol. Ook in de nota 'Mensen Wensen Wonen' uit 2000 van het ministerie van VROM wordt een 'objectieve' indeling gemaakt van woonmilieus op basis van fysieke en geografische kenmerken. Door individualisering en democratisering van de samenleving verliezen factoren als afkomst, sociale klasse, opleiding, leeftijd, geslacht en woonplaats echter steeds meer aan betekenis. Mensen zijn veel vrijer en onafhankelijker geworden in het bepalen hoe ze willen leven. Daarbij spelen hun normen en waarden een beslissende rol. In de loop van de jaren negentig worden begrippen en concepten ontwikkeld die meer aandacht schenken aan 'zachte' of subjectieve noties. Belevingsfactoren zoals status, sfeer en karakter gaan een steeds belangrijkere rol spelen. De laatste jaren wordt getracht een directer verband te leggen tussen wonen en leefstijl.

Het begrip leefstijl vindt zijn oorsprong in het onderscheid tussen standen en klassen van de Duitse socioloog Weber. Hij zag 'stijl van leven' als een uitdrukking van het door een specifieke stand genoten prestige. Het begrip leefstijl is inmiddels opgerekt tot een instrument voor het duiden van sociaal-culturele ontwikkelingen en kan worden omschreven als het geheel van waarden, normen, opvattingen en gedragingen dat een samenhangende en onderscheidende uitdrukingsvorm kent (Van Os, 2001).

Een tweetal bureaus zijn actief bezig met het in kaart brengen van sociaal-psychologische en culturele drijfveren van woonconsumenten in een leefstijlenmodel (Reinders, 2004). Het marketingbureau Motivaction heeft het zogenaamde 'Mentality-model' ontwikkeld op basis van twee dimensies. De eerste dimensie wordt gevormd door zogenaamde

'sociale milieus'. Een 'sociaal milieu' kan worden omschreven als 'een groep mensen met gelijksoortige gedragingen, attitudes en voorkeuren, die het alledaagse leven op een eigen kenmerkende wijze organiseert' (sociaal-economische status). De tweede dimensie wordt gevormd door de zogenaamde 'sociaal-culturele onderstromen' die kunnen worden omschreven als 'wijdere ontwikkelingen in de samenleving die het consumptiegedrag beïnvloeden (waardeoriëntatie)'. Op basis van de twee dimensies worden zeven woonbelevingsgroepen onderscheiden, groepen consumenten met een overeenkomstige levenshouding en een specifieke set van normen en waardeoriëntaties. Het model moet ontwikkelaars en beleidsmakers helpen in de afstemming van plannen op specifieke doelgroepen voor een specifieke locatie. Het model maakt het mogelijk locaties te profileren en positioneren op basis van 'zachte' belevingsfactoren.

De Smart Agent Compagny heeft het zogenaamde 'Brand Strategy Research-model' (BSR-model) ontwikkeld om 'betekenis' systematisch te onderzoeken. Dit model is vervolgens gebruikt om betekenis toe te kennen aan groepen woonconsumenten door een verband te leggen tussen de behoeften van woonconsumenten en de beleving van woonproducten. Het model kent een sociologische en een culturele dimensie. De sociale dimensie loopt van een ego-georiënteerde naar een groepsgeoriënteerde levensinstelling. De culturele dimensie loopt van een introverte naar een extraverte oriëntatie. Op basis van dit model is een onderverdeling in zes woonbelevingsprofielen gemaakt. Ieder profiel beschrijft een sociale groep met een vergelijkbaar stelsel van normen en waarden dat verband houdt met woongedrag en woonvoorkeuren.

3.3 Bedrijfsstijlen in de glastuinbouw en op de kantorenmarkt

3.3.1. Inleiding

Uit de literatuur blijkt dat al eerder onderzoek naar leefstijlen van bedrijven, ofwel bedrijfsstijlen, gedaan is.

3.3.2. Glastuinbouw

Spaan en Van der Ploeg (1992) hebben in hun onderzoek naar bedrijfsstijlen in de glastuinbouw geprobeerd aan te tonen dat het wenselijk is dat de overheid bij het maken van beleid, rekening houdt met de verschillende bedrijfsstijlen van tuinders. Ze onderscheiden drie hoofdgroepen op basis van keuzen die tuinders maken wat betreft de toepassing van technologische vernieuwingen en wat betreft oriëntatie op de markt. De 'toppers' zijn gespecialiseerde bedrijven met moderne vierkante kassen voor wie maximalisering van de productie voorop staat, voor wie het belangrijk is ook buiten het bedrijf zich te oriënteren. De 'echte tuinders' beoefenen het vak zoals het traditioneel gebruikelijk was. Ze willen niet te hoge kosten maken en hoeven niet persé de modernste technologie toe te passen. De 'middenmoters' hebben zowel kenmerken van de 'toppers' als van de 'echte tuinders'. Spaan en Van der Ploeg concluderen dat het afstemmen van het overheidsbeleid op de verschillende bedrijfsstijlen van tuinders bij kan dragen aan het succesvoller implementeren ervan. Hoewel het hier niet gaat over 'zachte' of subjectieve noties, blijkt de innerlijke cultuur van de ondernemer ook hier een grote rol te spelen bij de wijze van bedrijfsvoering. Vandaar dat het toch even genoemd wordt.

3.3.3. Kantorenmarkt

Ook Motivaction (2004) heeft in opdracht van Atelier V al eerder onderzoek gedaan naar de bedrijfsstijl van organisaties en hun kwalitatieve vraag naar kantoren, met het doel verschillende segmenten te benoemen met hun eigen karakteristieken. Ze heeft daarvoor onder andere het eerder genoemde 'Mentality-

model' gebruikt en zeven kantoorbelevingssegmenten geïdentificeerd: 'statusgevoelige professionals', 'bureaucratische functionelen', 'stedelijke specialisten', 'extraverte trendsetters', 'sobere verkooporganisaties', 'ingetogen conservatieven' en 'maatschappelijke dienstverleners'. Daar waar Motivaction zich in haar onderzoek echter voornamelijk richt op de door het bedrijf gevraagde kwaliteiten ten aanzien van het vastgoed, het kantoor, richt onderhavig onderzoek zich op de door de ondernemer gevraagde kwaliteiten ten aanzien van het werkmilieu waar het vastgoed onderdeel vanuit maakt.

3.4 Werknemers als object

Er is ook onderzoek gedaan naar de kwaliteitseisen die de werknemer aan zijn werkomgeving stelt.

3.4.1. Parkmanagement

Het onderzoek van Ecorys Vastgoed, in samenwerking met The Smart Agent Company en Hogeschool InHolland (maart 2005), benadert parkmanagement vanuit de werknemers. Vanuit het idee dat de waardering van de werknemer voor de werkomgeving en de behoefte aan voorzieningen of diensten op de werkplek, kan bijdragen aan de ontwikkeling van parkmanagementconcepten. Het onderzoek heeft vijf typen werknemers opgeleverd die significant van elkaar verschillen: 'dynamisch individualisten', 'zelf-verzekerden', 'verankerden', 'samenlevers' en 'ongebonden'. Bijna alle werknemers zijn van mening dat de aanwezigheid van voorzieningen de werkomgeving aantrekkelijker maakt. De bereidheid om er extra voor te betalen is aanzienlijk geringer. Van de vijf onderscheiden types zijn er drie daadwerkelijk als potentiële doelgroepen te beschouwen. Het onderzoek ondersteunt dus een aantal op voorhand veronderstelde behoeften, maar toont niet overtuigend aan dat de werknemer een grote behoefte heeft aan voorzieningen en diensten op de werkplek.

3.4.2. Werknemers over werklocaties

The Smart Agent Company onderzocht in samenwerking met DHV en in opdracht van het tijdschrift *Bedrijventerrein*, wat werknemers van hun werklocaties verwachten in het 'Werknemers over Werklocaties Onderzoek' (uitgave tijdschrift *Bedrijventerrein* december 2005). De hoofdconclusie van het onderzoek luidt dat werknemers goed bereikbare, kleinschalige werklocaties willen die goed verweven zijn met andere functies (als wonen, winkelen en andere stedelijke voorzieningen). Het liefst in of nabij het stadscentrum. De Smart Agent Company heeft in haar onderzoek gebruik gemaakt van het BSR-model waarnaar al eerder werd verwezen.

3.5 Model

3.5.1. Criteria

Om enigszins vat te krijgen op de persoonlijke voorkeuren van ondernemers ten aanzien van 'zachte' of subjectieve noties, wordt geprobeerd tot een theoretisch model te komen waarmee verschillende ondernemerstypen kunnen worden onderscheiden, die vervolgens in de praktijk ook kunnen worden getoetst. Het model moet dus voldoen aan een drietal criteria. In de eerste plaats moet het bruikbaar zijn voor ondernemers. In de tweede plaats moet het gericht zijn op 'zachte' of subjectieve noties. En in de derde plaats moet het in de praktijk toetsbaar zijn zodat het model als basis voor het empirisch deel van onderhavig onderzoek kan dienen.

3.5.2. Expertmeetings

Om de aanpak voor het empirische deel van het onderzoek helder te krijgen zijn de uit het literatuuronderzoek voortvloeiende voorlopige ideeën door middel van open interviews voorgelegd aan een vijftal experts in verschillende disciplines: stedenbouw, economie en sociologie. De expertmeetings hebben dus als vooronderzoek voor het uiteindelijke empirische onderzoek gediend. De vijf experts hebben vanuit

hun eigen vakdiscipline de voorlopige ideeën becommentarieerd wat geleid heeft tot een brede reflectie over het te onderzoeken onderwerp. Ten aanzien van de modelkeuze is geadviseerd om te proberen de kennis die op een ander beleidsgebied (woonlocaties) is opgedaan, te gebruiken (Veenstra, 2006). Tevens is geadviseerd om vooral te focussen op de belevingswereld van de ondernemer (Hagen, 2006). De overige uitkomsten van de expertmeetings zijn in de tekst verwerkt. Daarnaast zijn ze in de vorm van gespreksverslagen als bijlagen toegevoegd.

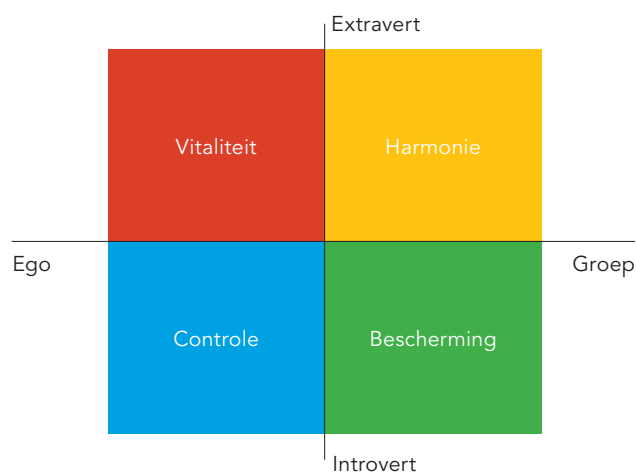
3.5.3. Modelkeuze

Overwegende de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de expertmeetings, lijkt het BSR-model een goed aanknopingspunt te bieden om verschillende ondernemerstypen te onderscheiden. In de eerste plaats omdat het het BSR-model een betekenismodel is dat universeel kan worden toegepast. Dit betekent dat het ook kan worden toegepast om betekenis toe te kennen aan ondernemers. In de tweede plaats omdat 'zachte' of subjectieve noties vooral lijken te worden ingegeven door de innerlijke cultuur, ofwel de belevingswereld van de ondernemer waar het BSR-model naadloos bij aansluit. In de derde plaats omdat het BSR-model al eens succesvol is toegepast om verschillende typen binnen één bepaalde groep zelfstandige ondernemers, namelijk apothekers, te onderzoeken.

3.5.4. Het BSR-model nader bekeken

Het 'Brand Strategy Research-model' van de Smart Agent Company (figuur 3.1) pretendeert een meta-taal te zijn dat 'betekenis' verankert in menselijke condities. Het model probeert op systematische wijze betekenis toe te kennen aan verschillende groepen, ofwel om duidelijk onderscheidende groepen te herkennen en te identificeren. Het gaat daarbij om de essenties. Het model kent een sociologische, culturele en een psychologische peiler. De sociale peiler (horizontale as) is het meest dominant. Deze peiler geeft aan hoe het individu zich plaatst ten opzichte van andere

mensen. Kiest het individu zijn eigen normen en waarden of volgt hij de normen en waarden van andere mensen en speelt hij dus meer een onderschikkende rol? De culturele en psychologische peilers (verticale as) lopen vrijwel altijd samen op. Dit komt doordat het wezen van de mens over het algemeen ook overeenkomt met zijn gedrag. Het model onderscheidt vier belevingswerelden: vitaal, harmonieus, controlerend en beschermend. Het model is vooral bekend als methode om woonconsumenten te typeren, maar heeft nadrukkelijk een bredere reikwijdte en kan universeel worden toegepast. Zo is het model bijvoorbeeld ook gebruikt om de werkmotivatie van apothekers ten opzichte van hun klanten in beeld te brengen en wordt het op dit moment gebruikt om onderzoek te doen naar bedrijfsimago's van Nederlandse supermarkten.



Figuur 3.1: BSR-model

3.5.5. Toepassing

In dit onderzoek wordt het BSR-model gebruikt om betekenis aan groepen ondernemers toe te kennen. Het model is nadrukkelijk relatief want wat is 'betekenis'? De essentie van het onderzoek is om onderscheid tussen groepen ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu te maken en proberen

te laten zien waar die tegenstelling uit bestaat. Wanneer het BSR-model analoog wordt toegepast, kunnen ondernemers in vier typen onderverdeeld worden. Elk type beschrijft een sociaal-culturele groep met een vergelijkbaar stelsel van normen en waarden dat verband houdt met de belevingswereld van de ondernemer. Er is geen sprake van elkaar uitsluitende profielen maar van ideaaltypen.

Ondernemers linksboven in het model ('rood') richten zich meer op zelfontplooiing dan op het maximaliseren van de winst. Innoveren en vernieuwen staat centraal. Deze ondernemers zijn vooral op zoek naar vitaliteit (energie en levenskracht). Veel ondernemers die werkzaam zijn in de creatieve beroepen zoals design, reclame, AV en ICT lijken onder dit type te vallen.

Ondernemers linksonder in het model ('blauw') zijn veel traditioneler en richten zich meer op winstmaximalisatie. Deze ondernemers investeren alleen in innovatie als dit ook direct of indirect ten goede komt aan het bedrijf. Status en materialisme zijn belangrijk. Dit type ondernemers is vooral op zoek naar controle (beheersing). Veel ondernemers die werkzaam zijn in de dienstverlening, handel en industrie lijken onder dit type te vallen.

Ondernemers rechtsonder in het model ('groen') zijn sterk normatief en richten zich vooral op de eigen groep waarbinnen ze zich verdienstelijk proberen te maken. Deze ondernemers zijn vooral op zoek naar bescherming (hoede en beveiliging) binnen de eigen groep. Veel ondernemers die werkzaam zijn in de detailhandel maar ook in de kleinschalige handel en industrie lijken onder dit type te vallen.

Ondernemers rechtsboven in het model ('geel') zijn vooral gericht op het opbouwen van relaties met andere groepen. Het aangaan van samenwerkingsverbanden zijn belangrijk. Deze ondernemers zijn vooral op zoek naar harmonie (overeenstemming en eendracht) in die zin dat ze er samen met anderen uit

proberen te willen komen. Veel ondernemers die werkzaam zijn in de R&D lijken onder dit type te vallen.

3.6 Conclusie

3.6.1. Vier typen

Het 'Brand Strategy Research-model' van de Smart Agent Company lijkt een handvat te kunnen bieden bij de zoektocht naar het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren. Op basis van dit model kunnen vier ondernemerstypen worden onderscheiden. De vooraf gestelde hypothese dat ondernemers zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties in theorie in verschillende typen kunnen laten onderscheiden, kan daarmee positief worden beantwoord.

Bij de modelkeuze is aansluiting gezocht bij de kennis die op een ander beleidsgebied (woonlocaties) is opgedaan. Eerlijkheid verdient te zeggen dat over de relevantie en met name de toepasbaarheid van leefstijl als beleidsmiddel en segmentatiecriterium veel scepsis bestaat. Desondanks is met het begrip leefstijl een stap gezet in de richting van meer marktgerichte productontwikkeling van woonlocaties. Met dit in het achterhoofd wordt, door gebruik te maken van eerder opgedane kennis met marktgerichte productontwikkeling van woonlocaties, getracht tevens een stap te zetten in de richting van een meer marktgerichte productontwikkeling van werklocaties.

3.6.2. Vervolg

De vraag die zich nu voordoet is of ondernemers zich ook in de praktijk laten plaatsen in deze typologie. In het volgende hoofdstuk vindt een verkenning naar de praktijk plaats. Getracht wordt om met behulp van het gekozen segmentatiemodel de 'zachte' of subjectieve noties van een tiental ondernemers van relatief kleinere bedrijven ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart te brengen.

Hoofdstuk 4 - Ondernemerstypen

4.1 Inleiding

4.1.1. Empirische verkenning hypothese

Het in het vorige hoofdstuk beschreven theoretisch kader heeft geresulteerd in een keuze voor een bestaand segmentatiemodel dat verschillende typen ondernemers onderscheid. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd om met behulp van het segmentatiemodel de 'zachte' of subjectieve noties van verschillende ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart te brengen.

We komen nu dan ook toe aan de empirische verkenning van de al eerder beschreven hypothese:

Ondernemers laten zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties onderscheiden in verschillende typen.

4.2 Onderzoeksmethode

4.2.1. Interviews

Primair doel van het empirische deel van het onderzoek is de 'zachte' of subjectieve noties van verschillende typen ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart te brengen. Het secundaire doel is het in kaart brengen van de wensen die de verschillende ondernemerstypen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu hebben. Het belang van subjectiviteit en percepties speelt daarbij een voorname rol. Dit aspect is het best meetbaar tijdens een persoonlijk gesprek. Inzicht in de ondernemer als persoon en het verband tussen de kenmerken van deze persoon en de kenmerken van het gewenste werkmilieu zijn de kernpunten van het onderzoek. Vanwege de complexiteit en het onontgonnen karakter van het onderzoek, lijken interviews dan ook de meest geschikte vorm voor het analyseren van verschillende ondernemerstypen en hun wensen ten aanzien van de inrichting van het werkmilieu.

Interviews zijn ook van groot belang omdat onderhavig

onderzoek zich niet alleen richt op een beschrijvend theoretisch model, maar ook probeert een praktische verklaringskracht te hebben.

Voordelen van het houden van interviews zijn het scheppen van diepgang en nuance, het controleren van antwoorden omdat je kunt doorvragen, het makkelijker meenemen van de persoonlijke (behaviorale) ervaring van de respondent en het waarnemen van non-verbale communicatie. Bovendien is de kans groter dat de respondent extra informatie geeft die wellicht tot nieuwe ideeën leidt. Tot slot wordt aangenomen dat de reacties van de respondent waarheidsgetrouw(er) zijn en deze wijze van onderzoek de respondent meer voldoening geeft. Nadelen van het houden van interviews zijn de tijdsduur voor het afnemen van de interviews, het verwerken van de data en de moeilijkheid van het vergaren van systematische en vergelijkbare informatie waardoor generalisatie ingewikkeld wordt. Daarnaast is de waarde van het verzamelde materiaal afhankelijk van het inzicht en de gespreksvaardigheden van de interviewer die niet goed controleerbaar zijn (Pen, 2002).

4.2.2. Selectie

In totaal zijn er tien interviews gehouden. Dit aantal wordt verdedigd met het argument dat inhoudelijk inzicht belangrijker is dan het verkrijgen van een representatief beeld. Bovendien ligt het aantonen van duidelijke cultuurverschillen niet binnen het bereik van deze scriptie. Daarvoor lijken twintig, vijftig of zelfs honderd interviews niet voldoende te zijn. De ondernemers zijn geselecteerd op basis van twee primaire criteria: ze moeten leiding geven aan relatief kleine bedrijven (minder dan circa 20 werknemers) en ze moeten eigenaar zijn van het bedrijf waaraan ze leiding geven. Daarnaast is bij de selectie gekeken naar spreiding in het type ondernemer (op basis van vooronderstelling) en het type gevestigd bedrijfsmilieu. Tot slot is gezocht naar ondernemers die op zoek zijn naar een nieuwe bedrijfslocatie of die recent verhuisd zijn omdat verondersteld wordt dat deze ondernemers

zich bewuster zijn van aspecten die een rol spelen bij de werkmilieu keuze waardoor betrouwbaarder informatie verkregen kan worden.

Twee van de tien geselecteerde ondernemers voldoen slechts aan één van de twee primaire criteria. De één geeft wel leiding aan een relatief klein bedrijf maar is geen eigenaar en de ander is wel eigenaar maar geeft leiding aan een bedrijf dat veel groter is dan 20 werknemers. Deze ondernemers zijn toch geselecteerd omdat zij gelet op de secundair en tertiair gestelde criteria van extra waarde voor het onderzoek lijken te zijn.

Na selectie zijn alle ondernemers telefonisch verzocht mee te werken. Tijdens het telefoongesprek is het doel uiteengezet en is een aantal aandachtspunten ter voorbereiding van het gesprek meegegeven. De gesprekken vonden allen plaats bij het bedrijf van de ondernemer en namen gemiddeld twee tot drie uur in beslag. Gelet op het vertrouwelijke karakter van de gesprekken, zijn de antwoorden op de vragen niet met een taperecorder opgenomen maar schriftelijk genoteerd. De notities blijven vertrouwelijk en zijn dan ook niet als bijlagen toegevoegd.

4.2.3. Vragenlijst

Het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de expertmeetings hebben als input gediend voor het construeren van een vragenlijst voor de interviews met de ondernemers. De vragenlijst is gericht op het genereren van een verbeterd inzicht in de ondernemer als persoon en het verband tussen de kenmerken van deze persoon en de kenmerken van het gewenste werkmilieu. De vragenlijst bestaat uit drie hoofdbestanddelen: een algemene inleiding, een inhoudelijk deel en een luchtige afsluiting (Pen, 2002). Het inhoudelijk deel bestaat uit zes vragen over het bedrijf en vierentwintig vragen over de persoon. De vragen richten zich daarbij ook heel nadrukkelijk op privé-aspecten. Volgens Weber (1976) komt een gemeenschappelijke levensstijl namelijk naar voren in het

consumptiepatroon, het gedrag en de sociale relaties die men aangaat. Woning, kleding, andere zichtbare bezittingen, uitspraak, omgangsvormen, lidmaatschappen van verenigingen, vriendenkring en huwelijkspartner zijn daarbij indicatoren. Omdat de ambitie, motivatie en drijfveren van de ondernemer centraal staan, ligt de focus minder op wat de ondernemers als antwoord geven en meer op waarom zij dat antwoord geven (Stipo, 2005).

In de vragenlijst zijn vragen opgenomen die nadrukkelijk naar de beleving van een aantal 'zachte' of subjectieve noties zoals karakter, sfeer en representativiteit van het werkmilieu vragen. De begrippen overlappen elkaar maar de accenten verschillen. Karakter richt zich op een eigen identiteit waarmee men zich kan onderscheiden, hetgeen in de huidige netwerksamenleving steeds belangrijker lijkt te worden. Sfeer heeft met name te maken met de stemming die dit karakter oproept en die bepalend is voor hoe mensen met elkaar omgaan. Representativiteit richt zich meer op imago en uitstraling en doelt daarmee op de voorstelling die anderen erbij hebben, op het beeld in de publieke opinie. Tevens zijn specifieke vragen naar wensen ten aanzien van de inrichting van het werkmilieu opgenomen. De volledige vragenlijst is als bijlage toegevoegd.

Bij het onderzoek kon gebruik gemaakt worden van de opgedane ervaring van de Smart Agent Company (Hagen, 2006). Vandaar dat aan het eind van elk interview de ondernemer gevraagd is eveneens een vragenlijst van de Smart Agent Company in te vullen die zich richt op betekenissen die individuen aan zichzelf toekennen. Deze vragenlijst is standaard en dus niet speciaal opgesteld voor ondernemers. De vragenlijst van de Smart Agent Company is ook als bijlage toegevoegd.

In dit hoofdstuk staat het primaire doel van het onderzoek centraal, namelijk: wie is de ondernemer. In het volgende hoofdstuk komt het secundaire doel aan de orde, namelijk: wat wil de ondernemer.

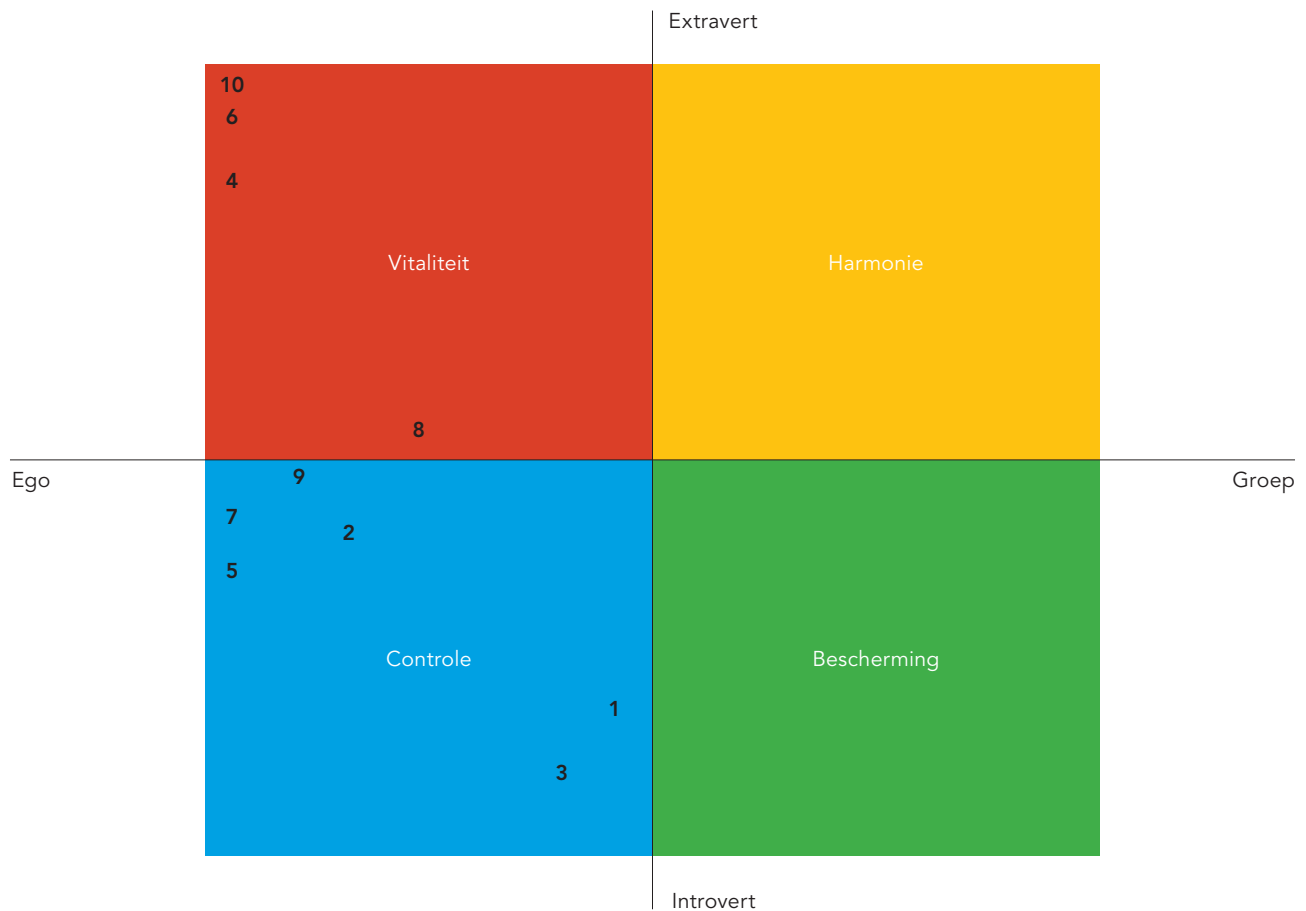
4.3 Wie is de ondernemer?

4.3.1. Gedachte-exercitie

Alvorens op de uitkomsten van de empirische verkenning in te gaan, wordt voor de goede orde nogmaals opgemerkt dat dit onderzoek niet gericht is op het leveren van bewijzen maar op het vergroten van inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van ondernemers. Het onder tien ondernemers uitgevoerde onderzoek is slechts een eerste verkenning. Het is geenszins de bedoeling absolute waarheden te verkondigen op basis van een groep ondernemers die beperkt is in aantal en in soort. Er wordt slechts getracht een algemene lijn te ontdekken. Het onderstaande moet dus ook als zodanig worden gelezen.

4.3.2. Analyse vragenlijst Smart Agent Company

Analyse van de vragenlijst van de Smart Agent Company toont aan dat alle respondenten aan de linkerkant van het model zitten (zie figuur 4.1). Onder de respondenten kunnen ten opzichte van de standaardpopulatie dus slechts twee typen worden onderscheiden, namelijk 'rood' en 'blauw'. Wat opvalt is dat van de zes respondenten die binnen het model als 'blauw' worden getypeerd, er twee meer naar 'groen' neigen. Van de vier respondenten die binnen het model als 'rood' worden getypeerd, valt er één buiten de groep. Interessant is te bekijken of de uitkomsten van de open interviews aanleiding geven om binnen de linkerkant van het model een nieuw hypothetisch onderscheid te maken specifiek gericht op het domein ondernemers.



Figuur 4.1: Analyse vragenlijst SmartAgent Company

In het apothekersonderzoek waarnaar in hoofdstuk drie werd verwezen, is op een vergelijkbare wijze onderscheid gemaakt tussen verschillende typen apothekers. Ook in dit onderzoek werden ten opzichte van de standaardpopulatie slechts 'rode' en 'blauwe' typen onderscheiden. Hierbinnen kon echter een nieuw onderscheid worden gemaakt. De echte 'rode' apothekers zijn de onderzoekers onder de apothekers, altijd op zoek naar nieuwe methoden van vakuitoefening. De apothekers die meer neigen naar de 'gele' kant van het model zijn de hulpverleners onder de apothekers, halve doctoren die voornamelijk gericht zijn op het adviseren van de klant. De apothekers die meer neigen naar de 'groene' kant van het model zijn de echte chemici, de pillendraaiers. De echte 'blauwe' tot slot zijn vooral directeuren gericht op winstmaximalisatie.

4.3.3. Analyse open interviews

Getracht wordt te laten zien waaruit de tegenstelling ten aanzien van de 'zachte' of subjectieve noties tussen de twee geconstateerde ondernemerstypen bestaat. Daarnaast wordt bekeken of er binnen deze ondernemerstypen nadere tegenstellingen kunnen worden ontdekt die mogelijk tot een nieuw hypothetisch onderscheid kunnen leiden. Hiertoe wordt extra aandacht besteed aan de respondenten die zich een beetje buiten de groep plaatsen. Aan de hand van de beide vragenlijsten zullen eerst de specifieke kenmerken van de 'blauwe' ondernemers worden belicht, namelijk respondenten twee, vijf, zeven, en negen in paragraaf 2.3.4. en respondenten één en drie in paragraaf 4.3.5. Daarna zullen de specifieke kenmerken van de 'rode' ondernemers tegen het licht worden gehouden, namelijk respondenten vier, zes en tien in paragraaf 2.3.6. en tot slot respondent acht in paragraaf 2.3.7.

4.3.4. Respondenten 2, 5, 7 en 9

Respondenten twee, vijf en negen zitten in de metaal, caravan en grafische industrie en zijn gevestigd op een gemengd bedrijventerrein. Hoewel zij het ondernemerschap van huis uit hebben meegekregen, hebben zij er

heel bewust voor gekozen. Respondent zeven zit in de medische sector en is gevestigd op een thematische bedrijvenlocatie. Hij is als enige van de respondenten geen eigenaar van het bedrijf waaraan hij leiding geeft.

Voor alle respondenten is het ondernemerschap een vak. De aantrekkelijkheid ervan is de brede scope: "de uiteenlopende problemen", en het zelf sturen: "ik hou ervan het heft in eigen hand te hebben". Of zoals één van de respondenten zegt: "het is leuk om de dingen te doen die het dichtst liggen bij wat ik leuk vind". Hieruit blijkt de behoefte aan controle die voor 'blauwe' type zo karakteristiek is.

Alle respondenten zijn duidelijk gericht op winstmaximalisatie: "geld is van levensbelang". Contact met andere ondernemers moet dan ook een toegevoegde waarde hebben voor de business. Respondent zeven is, in tegenstelling tot de anderen, heel erg op samenwerking met bedrijven in dezelfde sector gericht en lijkt daardoor niet tot dit type te behoren. De drive tot samenwerking wordt echter ook bij deze ondernemer in eerste instantie ingegeven door het bedrijfsbelang: "omdat deze bedrijfssector zich nog in de start up fase bevindt is het heel belangrijk te weten wat er speelt in deze business en kennis te delen want investeerders komen en gaan, dit delen is echter geheel in eigen belang". Hieruit blijkt de dubbele bodem van het ondernemerschap: hoewel je eigenlijk heel individualistisch bent, wordt je soms 'gedwongen' mee te doen omdat je anders buiten de boot valt.

Status wordt best wel belangrijk gevonden: "ik wil niet dat er op me neergekeken wordt". Dit blijkt vooral uit privé-zaken zoals woonomgeving en 'interessante' vriendenclub. Ten aanzien van het werk richt men zich op efficiëntie en doelmatigheid en is er geen behoefte aan luxe en overdaad: "het mag oud zijn maar wel netjes". Representativiteit is met name van belang voor klanten maar ook voor het aantrekken van personeel.

Kenmerkende karaktereigenschappen zijn: 'vlot', 'spontaan' en 'zakelijk'. Kenmerkende eindwaarden zijn: 'zelfontplooiing', 'genieten van het leven', 'succes in het leven' en 'uitdaging'.

Karakter van het werkmilieu:

- bedrijvig: "bedrijven die on the spot werken"
- functioneel in de zin van goede bedrijfsfaciliteiten
- evenwichtig in de zin van goede balans tussen bebouwing en begroeiing
- niet te grootschalig
- herkenbaar in de zin van soort zoekt soort

Sfeer van het werkmilieu:

- bedrijvig: "er moeten auto's rijden, mensen lopen"
- oppeppend, prikkelend
- ongedwongen: "minst moeten, meest mogen"
- zakelijk maar niet formeel

Representativiteit van het werkmilieu:

- professioneel in de zin van passend bij het bedrijf, van wat het bedrijf doet
- efficiënt en doelmatig
- uitnodigend
- schoon, heel en veilig: "een slechte omgeving kan een slechte uitstraling hebben op je bedrijf ook al maak je mooie dingen"

Bij de keuze voor het huidige werkmilieu gaf voor alle respondenten de reisafstand tot de eigen woning de doorslag. Twee respondenten noemen ook nog de beschikbaarheid, één de groene randligging en één de bedrijfsfaciliteiten in combinatie met de aanwezigheid van andere bedrijven en werknemers uit dezelfde sector. Alle respondenten zijn op zich tevreden met het huidige werkmilieu. Twee respondenten zijn echter wel op zoek naar een nieuw werkmilieu. Eén als gevolg van een bedrijfsuitbreiding. Voor hem zijn een goede bereikbaarheid en buurt de belangrijkste vestigingsvoorwaarden. De ander als gevolg van een project dat in samenwerking met een ander bedrijf wordt uitgevoerd en waarvoor bedrijfsverplaatsing

noodzakelijk is: "de vestigingskeuze wordt gedreven door de business". Voor hem zijn goede bedrijfsfaciliteiten en de aanwezigheid van andere bedrijven en werknemers uit dezelfde sector de belangrijkste vestigingsvoorwaarden. Op respondent 7 na laat niemand de wens van het personeel meewegen bij de werkmilieukeuze.

Slechts één respondent, nummer zeven, omschrijft zichzelf als meer egogeorieënterd en introvert en schaaft zichzelf daarmee onder het 'blauwe' type. Twee respondenten, nummers twee en vijf, omschrijven zichzelf als meer egogeorieënterd en extravert waarmee ze zichzelf onder het 'rode' type scharen. Respondent negen omschrijft zichzelf als meer groepgeorieënterd en extravert waarmee hij zichzelf onder het 'gele' type schaaft.

4.3.5. Respondenten 1 en 3

Respondenten één en drie zitten in de metaalhandel en autoreparatie en zijn beiden gevestigd op een gemengd bedrijventerrein. Ze hebben beiden niet bewust voor het ondernemerschap gekozen maar hebben het van huis uit meegekregen.

Een goede verstandhouding met andere ondernemers is voor hen van belang, met name om elkaar te helpen: "als ondernemer heb je niemand achter je, dit los je op door contact te leggen met andere ondernemers". Dit is een duidelijk verschil met respondenten twee, vijf, zeven en negen en neigt meer naar het 'groene' type. Gedoeld wordt dan wel op de eigen groep, dezelfde slag mensen. Dit zijn bij voorkeur eigenaar-ondernemers waaraan gerelateerd kan worden qua denkwijze, die 'dezelfde taal' spreken. De branche maakt overigens niet uit. De eigen groep wordt omschreven als 'beschaafd'. Er wordt gesproken over "mensen die werken als doel zien en niet over lijken gaan om rijk te worden". Niet alle ondernemers die op het bedrijventerrein gevestigd zijn vallen binnen deze groep. Ondernemers die op een ander deel gevestigd zijn worden getypeerd als "anders dan wij".

Beide respondenten leggen als enige van alle respondenten de nadruk op het navolgen van regels die voor iedereen gelden: "aanpassen is soms lastig maar zo hoort het wel". Bij overschrijding van de regels dient streng gestraft te worden. Ook dit neigt nadrukkelijk meer naar het 'groene' type.

Hoewel beiden een emotionele binding hebben met hun werkmilieu, er wordt onder andere liefdevol gesproken over "mijn stekkie", maken beide respondenten duidelijk onderscheid tussen werk- en privéleven. Status wordt gerelateerd aan het privéleven en wordt helemaal niet belangrijk gevonden: "ik kijk door al die poeha heen en stop mijn geld liever in de zaak". Representativiteit is van belang voor bezoekers: "ik vind het ook belangrijk dat als ik ergens kom het schoon en netjes is".

Kenmerkende karaktereigenschappen zijn 'eerlijk' en 'nuchter'. Kenmerkende eindwaarden zijn: 'solidariteit' en 'onafhankelijkheid'.

Karakter van het werkmilieu:

- afwisselend in de zin van gemengde bedrijven
- geborgen in de zin met dezelfde slag mensen
- functioneel: "werkomgeving is geen woonomgeving"
- goed georganiseerd
- net
- groen

Sfeer van het werkmilieu:

- bedrijvig
- gemoedelijk
- uitnodigend voor klanten en leveranciers
- professioneel in de zin van aan regels houden, geen overlast onderling

Representativiteit van het werkmilieu:

- veelzijdig
- beschaafd
- gastvrij
- schoon

- netjes
- groen

Bij de keuze voor het huidige werkmilieu gaf voor beide respondenten de beschikbaarheid de doorslag. Eenmaal hier gevestigd zijn beiden, hoewel er zaken voor verbetering vatbaar zijn, zeer tevreden. Eén is onlangs binnen het bedrijventerrein verhuisd. Bij het maken van deze keuze heeft de emotionele binding met het werkmilieu een zeer belangrijke rol gespeeld, "je kent de omgeving, je burens en je bent lid van de ondernemersvereniging, bij een nieuw werkmilieu moet je opnieuw inburgeren". De ander is, op verzoek van een buurman die wil uitbreiden, op zoek naar een nieuwe locatie en wil ook graag in de buurt blijven. De klantenkring is daarvoor echter de belangrijkste drijfveer. Beiden laten de wens van het personeel beperkt (op schaal van 1 tot 10: 4/5) meewegen bij de werkmilieukeuze.

Beide respondenten omschrijven zichzelf als meer groepgeoriënteerd en introvert waarmee ze zichzelf onder het 'groene' type scharen.

4.3.6. Respondenten 4, 6 en 10

Respondenten vier, zes en tien zitten in de design- en AV-sector en zijn allen gevestigd op een thematische bedrijvenlocatie. Alle drie zijn ondernemer tegen wil en dank: "bedrijf is opgezet om op eigen manier vak uit te oefenen". Vrijheid is een kernbegrip dat als een rode lijn door de interviews heen loopt. Alle respondenten streven niet alleen in hun handelen vrijheid na, maar ook in ruimtelijke zin: "ik wil me niet opgesloten voelen".

Contact met andere ondernemers wordt ingegeven door de inspirerende en zelfontplooiende werking die daar van uitgaat: "contact met anderen zet je op de wereld en houd je er". Hieruit blijkt de behoefte aan vernieuwing die voor het 'rode' type zo karakteristiek is. Ook hier wordt gedoeld op de eigen groep. Daaronder vallen slechts ondernemers wiens werkterrein

raakvlakken heeft met het eigen werkterrein en die dezelfde cultuur hebben: "weinig hiërarchie, ongedwongen informele manier van handelen en niet teveel zeuren". De feitelijke aanwezigheid van de groep in de directe omgeving wordt als essentieel bestempeld: "geeft je het gevoel deel uit te maken van iets groters".

Alle respondenten leggen nadruk op het feit dat werk en privé niet te scheiden zijn. Materiële status wordt niet belangrijk gevonden: "zou meer financiële drive moeten hebben". Ten aanzien van hun vak zijn ze er echter wel gevoelig voor: "ik wil graag gerespecteerd worden voor mijn werk. Representativiteit is belangrijk omdat het laat zien wie je bent".

Kenmerkende karaktereigenschappen zijn: 'enthousiast', 'geïnteresseerd in anderen', 'intelligent', 'eigenlijk wat brutaal' en 'kritisch'. Kenmerkende eindwaarden zijn: 'zelfontplooiing', 'enthousiasme', 'genieten van het leven', 'hartstocht', 'onafhankelijkheid' en 'uitdaging'.

Karakter van het werkmilieu:

- stedelijk: "zonder gebouwen en hun gebruikers functioneert het niet"
- inspirerend in de zin van aanwezigheid van gelijkgestemden
- ruimtelijk en open: "geeft rust"
- echt in de zin van puur, niet kunstmatig gecreëerd

Sfeer van het werkmilieu:

- bruisend: "er moet een verbintenis zijn met de stad, het is dodelijk om op een industrieterrein te zitten"
- creatief dynamisch: "de sfeer heeft met de locatie te maken, vijf hoog boven de Lijnbaan is niks want daar is wel dynamiek maar geen rust en Schieveen dat is ook niks want daar is wel rust maar geen dynamiek"
- ongedwongen en informeel

Representativiteit van het werkmilieu:

- eigen in de zin van niet standaard
- niet gelikt: "recht voor zijn raap, niet te veel opsmuk"

- uitdagend in de zin van lef hebben
- open in de zin van leeg en licht
- professioneel zonder formeel karakter

Bij de keuze voor het huidige werkmilieu gaf voor alle drie respondenten de aanwezigheid van vakgenoten de doorslag. Twee van de drie, waarvan één zich onlangs heeft gevestigd, zijn erg tevreden. De derde heeft de huur opgezegd en is op zoek naar een nieuw werkmilieu. Reden hiervoor is dat er in de praktijk minder interactie met andere ondernemers is dan verwacht: "ik mis de inspiratie daaruit". Daarnaast is de locatie afgelegen: "je kan nergens in de buurt even een broodje eten". Allen laten de wens van het personeel meewegen (schaal 1 tot 10: 7) bij de werkmilieukeuze: "het is belangrijk hoe het personeel zich voelt en hoe de sfeer is, ik maak er zelf ook onderdeel van uit, wat ik leuk vind, vinden zij ook leuk".

Alle drie respondenten omschrijven zichzelf als meer egogeoriënteerd en extravert waarmee ze zichzelf onder het 'rode' type scharen.

4.3.7. Respondent 8

Respondent acht is gevestigd in een woonwijk. Hij heeft een vrij beroep maar omdat dit niet genoeg geld in het laatje bracht om te leven, is hij een eigen bedrijfje in de AV-sector begonnen. Het bedrijf ondersteunt hem financieel zodat hij náást zijn bedrijf zijn eigenlijke beroep kan uitoefenen. Dit is waar zijn hart eigenlijk ligt.

Hij vindt het belangrijk om geestverwanten voor bedrijf en beroep om zich heen te verzamelen maar dat is niet plaatsgebonden. Sterker nog: "ik schitter liever door afwezigheid, het is niet goed voor mijn originaliteit om daar bij te gaan zitten". Contact met anderen is nadrukkelijk niet ten behoeve van het opdoen van inspiratie: "ik haal inspiratie uit rust, boeken en muziek, niet uit contact met andere mensen". Hierin verschilt hij van de andere 'rode' ondernemers. Hij lijkt iemand die typisch 'anders' is,

die zich heel nadrukkelijk wil onderscheiden van de rest. Hoewel hij in het model meer aan de 'gele' kant zit blijkt uit de analyse van het interview dat hij toch typisch rood gedrag vertoont.

Status wordt ontleend aan gedrag: "aan hoe mensen naar mij kijken en wat ze van mij vinden". Dit geldt zowel zakelijk als privé: "ik ben het bedrijf". Representativiteit wordt best wel belangrijk gevonden: "je kan wel goed zijn maar mensen moeten het ook zien". Hij vindt representativiteit echter vaak "anders voordoen dan het is".

Kenmerkende karaktereigenschappen zijn: 'avontuurlijk', 'energiek' en 'zelfbewust'. Kenmerkende eindwaarden zijn: 'vriendschap', 'intimiteit' en 'rust'.

Karakter van het werkmilieu:

- kleinschalig
- rustig
- nostalgisch

Sfeer van het werkmilieu:

- rustig

Representativiteit van het werkmilieu:

- professioneel in de zin van geen amateur zijn
- georganiseerd in de zin van betrouwbaar

Bij de keuze voor het huidige werkmilieu gaf de financierbaarheid de doorslag. Als de financierbaarheid geen item was geweest had hij ook gekozen voor een rustige, oude wijk met oude tuinen, "maar een grote caravan in een weiland is ook goed". Hij laat de wens van het personeel niet meewegen bij de werkmilieukeuze.

Respondent acht omschrijft zichzelf als meer ego-georiënteerd en extravert waarmee hij zichzelf onder het 'rode' type schaaft.

4.4 Conclusie

4.4.1. Twee typen

Onderhavige empirische verkenning toont aan dat ten opzichte van de standaardpopulatie onder de respondenten twee ondernemerstypen kunnen worden onderscheiden die aan de linkerkant van het model zitten: 'rood' en 'blauw'. Analyse van de open interviews toont aan dat er ten aanzien van de beleving van 'zachte' of subjectieve noties tegenstellingen bestaan tussen deze twee typen. Tot slot wordt voorzichtig gesteld dat er een lichte indicatie is voor een nader onderscheid binnen het blauwe type.

Één van de vragen die naar aanleiding van de uitkomst van dit onderzoek gesteld kan worden is of kan worden uitgesloten dat er ondernemers aan de rechterkant van het model zitten. Een andere vraag is of er accentverschillen te ontdekken zijn binnen de onderscheiden typen en zo ja, welke. De beantwoording van deze vragen vereist nieuw onderzoek.

4.4.2. Vervolg

De volgende vraag voor dit onderzoek is of er in de praktijk bij de onderscheiden ondernemerstypen ook verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu leven.

De hypothese die in het volgende hoofdstuk zal worden verkend luidt dan ook:

Verskillende typen ondernemers hebben verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu.

Hoofdstuk 5 - Inrichting van het werkmilieu

5.1 Inleiding

5.1.1. Hypothese

In het vorige hoofdstuk zijn met behulp van het gekozen segmentatiemodel de 'zachte' of subjectieve noties van verschillende ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd de wensen die de verschillende ondernemerstypen ten aanzien de inrichting van hun werkmilieu hebben, in kaart te brengen. Ofwel, om een verband te ontdekken tussen de belevingswereld van de ondernemer en de kenmerken van het gewenste werkmilieu.

De hypothese die in dit hoofdstuk empirisch wordt verkend luidt dan ook:

Verskillende typen ondernemers hebben verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu.

5.1.2. Symbolen in het landschap

De 'zachte' of subjectieve noties ten aanzien van de beleving van het werkmilieu hebben een directe relatie met fysieke symbolen in het landschap. Karakter, sfeer en representativiteit zeggen immers iets over de beleving van de ligging en inrichting van het werkmilieu. Zoals uit paragraaf 2.4.2. blijkt, lijken deze in eerste instantie te worden bepaald door de eisen die de gemeente stelt in plaats van door de eisen die de ondernemer stelt. Nu aannemelijk kan worden gemaakt dat er naast verschillende typen bedrijven ook verschillende ondernemerstypen kunnen worden onderscheiden, is het interessant te verkennen of er tussen de onderscheiden typen duidelijke tegenstellingen te ontdekken zijn ten aanzien van de gewenste inrichting van het werkmilieu. De ligging van het werkmilieu wordt in deze scriptie buiten beschouwing gelaten.

5.1.3. Focus

Onder inrichting van het werkmilieu kan een groot aantal deelproducten worden geschaard. In onderhavig onderzoek is geprobeerd meer feeling te krijgen bij de wensen ten aanzien van economische clustering, groen en water, voorzieningen en tot slot veiligheid. In de volgende paragraaf zullen per onderwerp de specifieke wensen van de 'blauwe' en 'rode' respondenten tegen het licht worden gehouden. Extra aandacht zal worden besteed aan het voorzichtig in hoofdstuk 4 gemaakte onderscheid binnen de 'blauwe' respondenten. Ook hier geldt weer dat het niet te bedoeling is absolute waarheden te verkondigen maar om een algemene lijn te ontdekken.

5.2 Wat wil de ondernemer?

5.2.1. Economische clustering

Alleen voor respondent zeven is clustering met bedrijven die in dezelfde branche zitten van levensbelang. Enerzijds om samen te werken, anderzijds omdat het bedrijf daardoor beter herkenbaar is voor klanten en personeel. De andere 'blauwe' respondenten vinden economische clustering niet echt belangrijk: "het maakt in principe niet uit in welke branche de burens zitten als het maar bedrijvig is". Dit laatste vindt men met name van belang voor de uitstraling. In die zin is niet de branche als wel het soort bedrijf bepalend en gaat 'soort zoekt soort' ook hier op: "ik zit bij voorkeur in een gebied met productie- en handelsbedrijven". Samenwerking met bedrijven in de directe omgeving wordt niet als noodzaak gezien: "iedereen is met zijn eigen ding bezig, er is geen gemeenschappelijk gevoel". De respondenten met een 'groen' randje zijn meer op samenwerking met ondernemers in de buurt gericht: "bij het uitbesteden van werk, kijk ik eerst in de buurt of het klikt, je verdient aan elkaar, je helpt elkaar." Het persoonlijk onderhandelen wordt prettig gevonden. Het aanwezige cluster is slechts voor respondent zeven doorslaggevend geweest bij de werkmilieukeuze.

Op respondent acht na, vinden alle 'rode' respondenten economische clustering heel erg belangrijk. Niet zozeer om mee samen te werken, al gebeurt dat ook wel, maar vooral om inspiratie op te doen door persoonlijk contact te onderhouden met mensen in dezelfde of vergelijkbare business: "discussiëren over het vak geeft inspiratie". Voor kleine bedrijven speelt daarnaast ook mee dat als je deel uitmaakt van een cluster, je een grotere uitstraling hebt. Één ondernemer verwijst in dat kader ook naar het belang van promotie van het cluster door de overheid. Respondent acht zegt geen inspiratie te halen uit contact met andere mensen en voor de uitstraling van zijn bedrijf ziet hij clustering eerder als een bedreiging dan als een meerwaarde, omdat het niet origineel is om te doen als de anderen. Hij is dan ook de enige voor wie bij de werkmilieu keuze het aanwezige cluster niet doorslaggevend is geweest.

5.2.2. Groen en water

Op respondent zeven na, die aangeeft niets anders belangrijk te vinden dan de op de locatie aanwezige mensen, vinden alle 'blauwe' respondenten groen belangrijk. De respondenten met een 'groen' randje vinden groenvoorzieningen zelfs heel belangrijk. Groenvoorzieningen worden belangrijk gevonden omdat het uitnodigend oogt en een prettig gevoel geeft: "groen maakt het af" en "groen brengt balans in een wereld van beton, staal en hectiek". Het is wel noodzakelijk dat de groenvoorzieningen goed worden onderhouden. Één ondernemer met een 'groen' randje heeft het in dat kader over de functionele kant van groenvoorzieningen: "laat werklozen en jongeren het groen onderhouden, dan sla je drie vliegen in één klap namelijk, zij zijn van de straat, het groen ziet er goed uit en er is tevens sociale controle". Groenvoorzieningen worden als prettig ervaren wanneer er in de pauze een rondje gewandeld wordt. In het kader van looplunches en buiten roken wordt gepleit voor meer bankjes. Wanneer over groen wordt gesproken, wordt bedoeld op aankleding met bomen, vooral langs de belangrijkste assen van het gebied en kleurige bloembakken. Men is echter niet bereid veel extra

voor groenvoorzieningen te betalen: "ik kan dat geld ook in mijn eigen tuin stoppen of in andere zaken zoals een goede kantine of human performance". Water wordt door deze groep minder belangrijk gevonden dan groen: "water is alleen leuk als er iets op gebeurt" en "water wordt snel vies".

Alle 'rode' respondenten vinden groenvoorzieningen absoluut niet belangrijk: "een kroeg is belangrijker". Bij groen wordt aan dichtheid gedacht terwijl juist openheid gewenst is. Wijd groen zoals brede lanen met gras en bomen geven een open, ruimtelijk gevoel dat wel prettig wordt gevonden maar niet belangrijk. Water wordt belangrijker gevonden dan groen. Water is interessanter omdat het beweegt: "het ritme van het water sluit aan bij mijn biologisch ritme, daar word ik gelukkig van en dat is waar het om draait". Water wordt ervaren als open, ruimtelijk en wijds. Wanneer over water wordt gesproken wordt in alle gevallen een rivier bedoeld.

5.2.3. Voorzieningen

Ten aanzien van voorzieningen kan een onderscheid worden gemaakt in operationele voorzieningen die direct gericht zijn op commercieel functioneren van het bedrijf en andere voorzieningen.

De 'blauwe' respondenten vinden operationele voorzieningen zoals een bank, een postkantoor met zakelijke voorzieningen, goed openbaar vervoer en, als het erg kleine bedrijven betreft, ook een kopie-shop of telefooncentrale belangrijk. Fietsvoorzieningen worden niet belangrijk gevonden: "maak er wegen van". Één ondernemer merkt op dat gezamenlijke inkoop van producten ofwel parkmanagement geen toegevoegde waarde heeft: "ondernemers zijn daar veel te individualistisch voor". Naast de operationele voorzieningen worden eet- en drinkgelegenheden waar gedurende de dag gebruik van gemaakt kan worden, ook belangrijk gevonden. Winkels en sportfaciliteiten zijn mooi maar absoluut geen noodzaak. Een rijdende winkel wordt wel handig gevonden. Dit zelfde geldt voor kinderopvang.

De 'rode' respondenten hebben het in eerste instantie over hoe belangrijk zij de niet-operationele voorzieningen vinden: "hoe meer cafés, restaurants en supermarkten hoe beter en een bibliotheek zou ook leuk zijn". Voorzieningen brengen in hun ogen de benodigde dynamiek en geven een gezicht. Van operationele voorzieningen zoals openbaar vervoer, repro en kopieshop wil men ook na zes uur 's avonds gebruik kunnen maken. Fietsvoorzieningen worden eveneens belangrijk gevonden.

5.2.4. Veiligheid

Op de twee respondenten met een 'groen' randje na zijn alle 'blauwe' respondenten niet zo erg met veiligheid bezig. Te veel nadruk op veiligheid wordt zelfs door één ondernemer als contraproductief ervaren: "hoe beter beveiligd, hoe groter de aantrekkingskracht voor inbrekers". Veiligheid wordt vooral geassocieerd met inbraak en dat wordt als een eigen, individuele verantwoordelijkheid gezien: "er is soms een inbraakje maar dat is vaak onze eigen schuld". Bij beveiliging denkt men aan verlichting, hekwerken, toegangscontrole bij de eigen poort en surveillance door een beveiligingsdienst. Beweging is ook belangrijk: "het moet geen dooie boel zijn want dat is uitnodigend voor inbrekers". De twee ondernemers met een 'groen' randje geven aan meer alert ten aanzien van veiligheid te zijn en spreken in dit kader over sociale controle en buurtbeveiliging (surveillance en camera's) in samenwerking met de politie.

Ook de 'rode' respondenten zijn niet zo erg met veiligheid bezig. Slechts voor respondent vier speelt het een rol bij de locatiekeuze: "ik wil geen kopzorgen hebben over inbraken en dergelijke". Voor de anderen is het nadrukkelijk geen hot item: "het lost zich in de praktijk vanzelf op". Camera's en formaliteiten van beveiligingsbeambten passen niet bij het gewenste werkmilieu dat vooral 'puur' moet zijn en worden als 'nep' ervaren.

5.3. Conclusie

5.3.1. Verschillende wensen

In het vorige hoofdstuk is aannemelijk gemaakt dat de onder de respondenten onderscheiden ondernemerstypen verschillend aankijken tegen 'zachte' of subjectieve noties als karakter, sfeer en representativiteit van het werkmilieu. Na inventarisatie van een aantal wensen die de respondenten hebben ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu, bestaat de stellige indruk dat de verschillende ondernemerstypen verschillende wensen hebben ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu.

De 'blauwe' respondenten hebben het bij economische clustering meer over functionele kruisbestuiving, hetgeen voor één respondent duidelijk meer noodzaak is dan voor de anderen. Voor de 'rode' respondenten slaat clustering veel meer op de sfeer dan op de functie. Bomen en ander groen lijken vooral bij de 'blauwe' respondenten een gevoel op te roepen. De 'rode' respondenten lijken meer gecharmeerd van gebouwen en hun gebruikers. Water in de vorm van een rivier wordt door deze groep wel interessant gevonden. Wanneer over voorzieningen wordt gesproken denken de 'blauwe' respondenten in eerste instantie aan voorzieningen die een directe relatie hebben met hun bedrijfsvoering terwijl de 'rode' respondenten in eerste instantie aan niet-operationele voorzieningen denken. Beide typen lijken niet zo erg met veiligheid bezig te zijn. De 'blauwe' respondenten vinden het nemen van veiligheidsmaatregelen vooral een eigen verantwoordelijkheid en bij de 'rode' respondenten roepen veiligheidsmaatregelen zelfs negatieve gevoelens op. Hoewel veel minder overtuigend, lijkt er binnen de groep 'blauwe' respondenten nog een nader onderscheid gemaakt te kunnen worden. De respondenten met een 'groen' randje lijken, meer dan de andere 'blauwe' respondenten, op samenwerking met ondernemers in de buurt gericht. Ook lijken zij in het kader van beveiliging meer bereid met andere ondernemers en de politie samen te werken.

Het segmentatiemodel van onderscheiden ondernemerstypen heeft in dit onderzoek bijgedragen aan het verbeteren van inzicht in de wensen die ondernemers hebben ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu. Gelet op het beperkte aantal respondenten kunnen er echter nog geen harde conclusies worden getrokken. Hiervoor is nader onderzoek vereist.

5.3.2. Tot slot

De empirische verkenning is hiermee afgerond. In het volgende hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 6 - Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

6.1.1. Inleiding

Uit de literatuur blijkt dat marktgerichte productontwikkeling een steeds belangrijker aspect van gebiedsontwikkeling wordt. Net als bij woonmilieus lijkt het bij werkmilieus ook steeds meer te gaan om de vraag hoe zo'n milieu zich in de markt kan positioneren. De onderscheidende kenmerken van het werkmilieu dienen daarbij te worden gericht op de specifieke doelgroepen. Daarvoor lijkt naast inzicht in de kenmerken van de bedrijven ook inzicht in de belevingswereld van de ondernemers van essentieel belang. Net zoals segmentatiemodellen van woonconsumenttypen zijn aangewend om meer inzicht in en dus meer grip op de afnemer van het woonmilieu te verwerven met het doel woonmilieus te ontwikkelen die beter aansluiten op de wensen van de afnemers, mag verwacht worden dat een segmentatiemodel van ondernemerstypen meer inzicht in en dus meer grip op de afnemer van het werkmilieu zal kunnen geven.

In deze scriptie is getracht meer zicht te krijgen op het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren, die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus. Deze verkenning is gedaan op basis van drie hypothesen:

1. Ondernemers laten zich bij de keuze van hun werkmilieu niet alleen leiden door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties.
2. Ondernemers laten zich wat betreft de 'zachte' of subjectieve noties onderscheiden in verschillende typen.
3. Verschillende ondernemerstypen hebben verschillende wensen ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu.

6.1.2. Uitkomst onderzoek

Op grond van een beperkt aantal interviews blijkt dat er wel degelijk aanknopingspunten zijn te vinden die wijzen op het voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus. Op basis van onderhavig verkennend onderzoek lijkt voorzichtig te kunnen worden gesteld:

1. dat ondernemers zich bij de keuze van hun werkmilieu niet alleen laten leiden door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties en dat de kwaliteit van het werkmilieu dus niet alleen bepaald wordt door 'harde' of objectieve factoren maar ook door 'zachte' of subjectieve noties;
2. dat het BSR-model van de Smart Agent Company als theoretisch model analoog kan worden toegepast om groepen ondernemers te onderscheiden ten aanzien van de beleving van het werkmilieu;
3. dat met behulp van het BSR-model in de praktijk ten opzichte van de standaardpopulatie in ieder geval twee ondernemerstypen kunnen worden onderscheiden, een 'blauw' en een 'rood' type;
4. dat er ten aanzien van de beleving van 'zachte' of subjectieve noties van het werkmilieu specifieke tegenstellingen bestaan tussen het 'blauwe' en het 'rode' type;
5. dat het 'blauwe' en 'rode' type verschillende wensen hebben ten aanzien van de inrichting van hun werkmilieu;
6. dat het onderscheid tussen het 'blauwe' en het 'rode' type bijdraagt aan het verbeteren van inzicht in de gevraagde kwaliteit ten aanzien van werkmilieus;
7. dat er een lichte indicatie is voor een nader onderscheid binnen het 'blauwe' type ten aanzien van de beleving van 'zachte' of subjectieve noties van het werkmilieu en de wensen van inrichting.

6.1.3. 'Blauw' versus 'rood'

Om te verkennen of het BSR-model in de praktijk gebruikt kan worden om ondernemerstypen te onderscheiden zijn open interviews gehouden met tien ondernemers. Op basis daarvan kan worden geconstateerd dat zes respondenten onder het 'blauwe' type geschaard kunnen worden en vier 'onder het 'rode' type. Binnen de zes 'blauwe' respondenten lijkt een nieuwe indeling gemaakt te kunnen worden doordat twee respondenten zich van de groep onderscheiden. In onderstaande tabel worden de verschillen tussen de 'blauwe' en 'rode' respondenten tegen het licht gehouden. Indien van toepassing wordt ook het onderscheid binnen de 'blauwe' respondenten nader belicht.

'Blauwe' respondenten	'Rode' respondenten
<p>Werkzaam in handel/industrie en R&D. Zien het ondernemerschap als een vak en hebben daar bewust voor gekozen. <i>De twee afwijkende respondenten hebben niet bewust voor ondernemerschap gekozen maar hebben het van huis uit meegekregen.</i></p>	<p>Werkzaam in creatieve sector. Alleen ondernemer geworden om eigen vak uit te oefenen.</p>
<p>Werk en privé zijn duidelijk gescheiden. Controle hebben is leidraad: minst moeten, meest mogen. <i>De twee afwijkende respondenten zijn juist erg gericht op het stellen van regels en het navolgen ervan.</i></p>	<p>Werk en privé zijn niet te scheiden. Vrijheid in handelen en in ruimtelijke zin is leidraad: niet opgesloten voelen.</p>
<p>Contact met anderen is gericht op de business, op het maken van winst. <i>De twee afwijkende respondenten zijn in dit kader meer gericht op het helpen van elkaar.</i></p>	<p>Contact met anderen is gericht op zelfontplooiing.</p>
<p>Met anderen wordt bedoeld op gelijkgestemden die op hun beurt kunnen worden gezien als bedrijven die gelijk zijn in soort maar af mogen wijken in branche. <i>De twee afwijkende respondenten bedoelen met gelijkgestemden eigenaar-ondernemers.</i></p>	<p>Met anderen wordt bedoeld op gelijkgestemden die op hun beurt kunnen worden gezien als mensen wiens werkterrein raakvlakken heeft met het eigen werkterrein.</p>
<p>Status is van belang en uit zich in privé-zaken. Ten aanzien van het werk heeft men geen behoefte aan luxe en overdaad. <i>De twee afwijkende respondenten vinden status zowel ten aanzien van privé-zaken als ten aanzien van het werk niet belangrijk.</i></p>	<p>Status is slechts van belang ten aanzien van het vak en uit zich in gerespecteerd willen worden voor je werk.</p>
<p>Representativiteit is laten zien wat je bedrijf doet. Belangrijk karakterkenmerk is 'zakelijk' en een belangrijke waarde is 'succes in het leven'. <i>Belangrijk karakterkenmerk respectievelijk waarde voor de twee afwijkende respondenten is 'nuchter' respectievelijk 'solidariteit'.</i></p>	<p>Representativiteit is laten zien wie je bent. Belangrijk karakterkenmerk is 'eigenlijk wat brutaal' en belangrijke waarde is 'hartstocht'.</p>
<p>Gewenste karakter van het werkmilieu is bedrijvig. Gewenste sfeer van het werkmilieu is ongedwongen. <i>Voor de twee afwijkende respondenten is dit gemoedelijk.</i></p>	<p>Gewenste karakter van het werkmilieu is stedelijk. Gewenste sfeer van het werkmilieu is bruisend.</p>
<p>Gewenste representativiteit van het werkmilieu is uitnodigend. <i>Voor de twee afwijkende respondenten is dit schoon en netjes.</i></p>	<p>Gewenste representativiteit van het werkmilieu is eigen en niet gelikt.</p>
<p>Bij de werkmilieukeuze geven de reistijd en de beschikbaarheid de doorslag. De mening van het personeel wordt bij de werkmilieukeuze niet meegewogen. <i>De twee afwijkende respondenten laten de mening van het personeel bij de werkmilieukeuze beperkt meewegen (schaal 1-10: 4/5).</i></p>	<p>Bij de werkmilieukeuze geeft de aanwezigheid van vakgenoten de doorslag. De mening van het personeel wordt bij de werkmilieukeuze wel meegewogen (schaal 1-10: 7).</p>

Bovenstaande tabel is gericht op de tegenstellingen ten aanzien van de kenmerken van het ondernemerstype. In de volgende tabel worden de verschillende

wensen ten aanzien van een viertal kenmerken van het werkmilieu onderscheiden en in verband gebracht met de kenmerken van het ondernemerstype.

'Blauwe' respondenten	'Rode' respondenten
<p>Economische clustering slaat vooral op functie en wordt niet noodzakelijk gevonden. Dit sluit aan bij de constatering dat 'blauwe' respondenten meer op het bedrijf zijn gericht. <i>De twee afwijkende respondenten zijn meer op samenwerking gericht dan de anderen.</i></p>	<p>Economische clustering slaat vooral op sfeer en wordt noodzakelijk gevonden. Dit sluit aan bij de constatering dat de 'rode' respondenten meer op het eigen individu zijn gericht.</p>
<p>Voorzieningen ten behoeve van het bedrijf zijn in eerste instantie gewenst. Dit sluit aan bij de constatering dat 'blauwe' respondenten meer op het bedrijf zijn gericht.</p>	<p>Voorzieningen ten behoeve van de sfeer zijn in eerste instantie gewenst. Dit sluit aan bij de constatering dat de 'rode' respondenten meer op het eigen individu zijn gericht.</p>
<p>Groen roept een gevoel op, water minder. Dit sluit aan bij de constatering dat de 'blauwe' respondenten meer 'buitenmensen' zijn (zie paragraaf 6.1.3.).</p>	<p>Groen roept geen gevoel op, water in de vorm van een rivier wel. Dit sluit aan bij de constatering dat de 'rode' respondenten meer 'stadsmensen' zijn (zie paragraaf 6.1.3.).</p>
<p>Veiligheidsmaatregelen nemen is eigen verantwoordelijkheid. Dit sluit aan bij de constatering dat 'blauwe' respondenten graag zelf de touwtjes in handen houden (controle). <i>De twee afwijkende respondenten vinden het meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid.</i></p>	<p>Veiligheidsmaatregelen zijn nep. Dit sluit aan bij de constatering dat de 'rode' respondenten de voorkeur hebben voor een eigen, niet gelikte uitstraling. Veiligheidsmaatregelen doen daar afbreuk aan.</p>

Respondenten zeven en acht behoeven een nadere toelichting. De uitkomst van de analyse van respondent zeven was een grote verrassing. Vooraf leek deze respondent gelet op zijn drive tot samenwerking, het meest groepsgericht. Verwacht werd dat hij wel eens als enige onder het 'gele' type zou kunnen vallen. Deze veronderstelling kan niet worden bevestigd, respondent zeven blijkt volgens het BSR-model tot het 'blauwe' type te behoren. Uit nadere bestudering van de open vragen blijkt dat respondent zeven erg individueel gedrag vertoont en ook gewoon voor winstmaximalisatie gaat. De samenwerking met anderen wordt niet ingegeven door een innerlijke drive maar blijkt noodzaak tot overleven. Als respondent zeven binnen zijn beroepsgroep geen uitzondering is maar regel, zet dit de ontwikkeling en positionering van scienceparken in een ander licht. Het huidige beleid lijkt over het algemeen erg gericht op de innerlijke drive tot samenwerking en de inrichting van de parken wordt daar dan ook op afgestemd. Interessant daarbij is nog de relatie met de wensen van het personeel. Respondent zeven geeft aan zo afhankelijk te zijn van goed personeel dat hij zich daardoor laat leiden. Reeds eerder hiernaar gedaan onderzoek

kunnen deze wensen in beeld brengen. De vraag die dan nog rest is hoe de wensen van ondernemer en personeel, indien afwijkend, verenigd kunnen worden. Om een vergelijking te maken met een ouder en een kind: hoe kan ingespeeld worden op een vraag naar bijvoorbeeld een koekje dat voldoet aan de behoeften van de ouder (niet te veel suiker en kleurstoffen, niet te duur) en die van het kind (ziet er leuk uit, lekker). Nader onderzoek naar deze beroepsgroep wordt aanbevolen.

De uitkomst van de analyse van respondent acht heeft geen enkele conclusie opgeleverd. Omdat hij enigszins buiten de groep 'rode' respondenten valt, is onderzocht of hij wellicht tot een ander type zou kunnen behoren. Hoewel hij qua motivatie voor contact met anderen en werkmilieukeuze verschilt met de andere 'rode' respondenten konden er, mede gelet op het feit dat het maar één respondent betreft, geen duidelijke aanknopingspunten worden gevonden die tot een apart type leiden. Hij vertoont in ieder geval op geen enkel wijze 'geel' gedrag. Hij is zeer individueel ingesteld en heeft eerder een aversie dan een voorkeur voor het volgen van de groep.

6.1.4. Post Memorandum

Het onderzoek geeft geen aanleiding om aan te nemen dat er een relatie bestaat tussen ondernemerstype en leeftijd, politieke voorkeur of opleidingsniveau. De leeftijd onder de 'blauwe' respondenten varieert van achtendertig tot zesenvijftig en onder de 'rode' ondernemers van dertig tot negenenvierzig. Drie van de zes 'blauwe' respondenten is hoog opgeleid net als alle 'rode' respondenten. Zowel onder de 'blauwe' als onder de 'rode' respondenten worden politieke voorkeuren geuit variërend van rechts van het midden tot links van het midden. Er lijkt wel een relatie gelegd te kunnen worden tussen ondernemerstype en gewenst woonmilieu. Op respondent acht na hebben alle 'rode' respondenten een voorkeur voor een gemengde stadswijk terwijl alle 'blauwe' respondenten een voorkeur hebben voor een wijk buiten of aan de rand van de stad.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1. Inleiding

Het lijkt legitiem op te merken dat de in deze scriptie gedane verkenning naar ondernemerstypen in enige mate heeft bijgedragen aan het verbeteren van inzicht in de 'zachte' of subjectieve noties van verschillende ondernemers ten aanzien van de beleving van het werkmilieu en daarmee in de gevraagde kwaliteit van het werkmilieu. Daarnaast heeft het bijgedragen aan het verbeteren van inzicht in de wensen die ondernemers hebben ten aanzien van de inrichting van het werkmilieu. Het resultaat blijft echter de uitkomst van een eerste verkenning waardoor dit onderzoek minstens evenveel vragen oproept als dat het oplost. Wat dat betreft lijkt dit onderwerp interessant genoeg voor promotieonderzoek. In de navolgende paragrafen wordt eerst een aantal nieuwe onderzoeksvragen geformuleerd. Vervolgens wordt nog een aantal praktische tips gegeven die ter inspiratie kunnen dienen voor beleidsmakers en ontwikkelaars die op dit moment bezig zijn met de ontwikkeling en positionering van werkmilieus.

6.2.2. Nieuwe onderzoeksvragen

Het verdient aanbeveling onder een groot aantal ondernemers nader onderzoek te doen naar hetgeen in deze verkenning voorzichtig is geconstateerd. Het onderzoeksgebied kan daarbij worden uitgebreid naar ondernemers die leiding geven aan middelgrote tot grote bedrijven en ondernemers die geen eigenaar zijn van het bedrijf waaraan zij leiding geven. Interessante onderzoeksvragen lijken of hetgeen in deze verkenning is geconstateerd ten aanzien van de 'rode' en 'blauwe' respondenten, wordt bevestigd en of er, naast dit onderscheid, nog andere typen kunnen worden onderscheiden en tot welke profielen deze leiden.

De doelstelling van onderhavig onderzoek luidt: meer zicht krijgen op het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren, die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus. Het onderzoek is dus slechts een verkenning naar verschillende ondernemerstypen en niet naar verschillende werkmilieus. Vandaar dat het ook geen gedetailleerde input of een oordeel over productconcepten van werkmilieus biedt. Het verdient aanbeveling hiernaar nader onderzoek te doen. Een interessante onderzoeksvraag daarbij lijkt of en zo ja hoe de belevingswerelden van de verschillende ondernemerstypen kunnen worden gekoppeld aan de bestaande segmentatie van werkmilieus.

Tot slot lijkt het interessant om te onderzoeken op welke wijze deelproducten als parkmanagement en beveiliging meer kunnen worden toegespitst op de verschillende ondernemerstypen. Vooralsnog wordt gesteld dat, hoewel zowel de 'blauwe' als de 'rode' ondernemers erg individueel zijn ingesteld, zij door verschillende zaken getriggerd worden. 'Blauwe' ondernemers lijken vooral getriggerd door een financieel voordeel terwijl 'rode' ondernemers meer getriggerd lijken te worden door een persoonlijk voordeel. Hieruit zou je kunnen afleiden dat een 'blauwe' ondernemer altijd op zijn bedrijf moet

worden aangesproken en een 'rode' ondernemer meer op zijn persoon. Ook zou je kunnen afleiden dat een 'blauwe' ondernemer meer praktisch is ingesteld terwijl een 'rode' ondernemer meer gevoelig is voor sfeer. De 'blauwe' ondernemers met een groen randje lijken meer sociaal ingesteld waaruit afgeleid zou kunnen worden dat zij meer bereid zijn om zaken gemeenschappelijk, samen met andere ondernemers maar ook de overheid, op te pakken.

6.2.3. Praktische tips

Bij de ontwikkeling en positionering van werkmilieus wordt aanbevolen om in ieder geval de volgende tips in acht te nemen:

Besteed vanaf het begin van het proces ook voldoende aandacht aan de belevingswereld van de ondernemers die zich binnen de doelgroep bevinden waar je je op richt. Relatiebeheer lijkt hiermee opnieuw betekenis te krijgen. Probeer een koppeling te maken tussen de identiteit van het werkmilieu en de belevingswereld van de ondernemers.

Richt je bij het positioneren van het werkmilieu vooral op de kwaliteit die wordt aangeboden en waarmee het werkmilieu zich onderscheidt van andere werkmilieus. Daarbij moet je focussen en overdrijven want verschil maakt kwaliteit.

6.3 Tot slot

6.3.1. Deur open

Elk onderzoek kent zijn relativering. Die van dit onderzoek is dat de 'zachte' of subjectieve noties bij de keuze voor een bepaald werkmilieu wel belangrijk zijn maar niet allesbepalend. De verkenning die in deze scriptie is gedaan zet in ieder geval de deur open voor een meer gebruikersgerichte benadering bij de ontwikkeling en positionering van werkmilieus waarbij het accent meer dan nu het geval is ligt op de belevingswereld van de afnemer. Hopelijk zullen daardoor meer werkmilieus worden ontwikkeld die de harten van de ondernemers harder doen kloppen!

Literatuur

Bilton, C. (1998) The new adhocracy-strategy, risk and the small creative firm. Centre for Cultural Policy Studies, Coventry. (working paper)

Dinteren van, J. (2005) Integratie in de praktijk: bedrijvengebieden. Master City Developer (reader)

Ecorys Rutten Communicatieadvies (2005) Brandmobile, methodiek voor gebiedsmarketing. (brochure)

Ecorys Vastgoed in samenwerking met The Smart Agent Company en Hogeschool InHolland (2005) Parkmanagement en de werknemer II. (rapport)

Florida, R. (2002) The rise of the creative class and how it's transforming leisure, community and everyday life. New York: Basic Books. (boek)

Gijzen, M. (2006) Familiebedrijf of terrein. Bedrijventerrein. (artikel)

Kamp van de, M. (2004) 'One eye sees, the other feels', het locatiekeuzeproces van kleine culturele ondernemingen in Amsterdam en Rotterdam. Erasmus Universiteit Rotterdam. (scriptie)

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (1996) Geactualiseerde Matrix Bedrijfsmilieutypen. Cluster Marktinnovatie/Unit Innovatie. (beleidsnotitie)

Os van, P. (2001) Stijlvol marketing en portefeuillebeleid. Tijdschrift voor de volkshuisvesting 8. (artikel)

Pellenbarg, P.H. (1985) Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke cognitie. Meppel: Krips Repro. (boek)

Pen, C.J. (2002) Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven. Rijksuniversiteit Groningen. (proefschrift)

Reinders, L. (2004) Merkwaardige wijken: de rol van identiteit bij de transformatie van stadswijken, een terreinverkenning. Habiform Gouda. (rapport)

Smart Agent Company en DHV (2005) Werknemers over werklocaties onderzoek. Bedrijventerrein. (artikel)

Spaan, J.H., Ploeg van der, J.D. (1992) Toppers en tuinders, bedrijfsstijlen in de glastuinbouw: een verkenning. Landbouwuniversiteit Wageningen. (rapport)

Stec Groep, Center Novam in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken (2005) Vraaggestuurd bedrijventerreinbeleid, concrete handvatten voor een succesvol vraaggestuurd bedrijventerreinbeleid. (rapport)

Stec Groep in samenwerking met NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers (2005) Bedrijfsruimtegebruikers in beeld, resultaten database bedrijfsruimtegebruikers Nederland 2005. UnitedGraphics, Zoetermeer. (boek)

Stipo in opdracht van ReUrbA (2005) Tips for lifestyle planning. (notitie)

Stokvis, R. (1999) Concurrentie en beschaving, ondernemingen en het commercieel beschavingsproces. Boom. (boek)

Veenstra, R. (2005) Bedrijventerreinen moeten deel zijn van het weefsel van de stad. Decor Provincie Zuid Holland. (artikel)

Verheggen, P.P., Schoenmaker, R., Lemmens, J. (2004) Bedrijfsstijlen en kantoren. Motivaction in opdracht van Atelier V. (rapport)

Verlaat van 't, J. (2005) Gebiedsontwikkelingsproces I, inrichting marktkwaliteit. Erasmus Universiteit Rotterdam/OBR. (reader)

Verlaat van 't, J. (1997) Productontwikkeling binnen regiomarketing. Erasmus Universiteit Rotterdam. (proefschrift)

Weber, M., 1976 (1904/5), The protestant ethic and the spirit of capitalism. Allen & Unwin, Londen. (boek)

Geraadpleegde literatuur

Boelens, L. (1985) Historie, kritiek en ontwerp, stadsontwerp en maatschappelijke ontwikkeling. Delftse Universitaire Pers. (boek)

Chandler, A.D., Jr. (1990) Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. The Belknap Press, Cambridge. (boek)

Ernste, H., Boekema, F. (2005) De cultuur van de lokale economie, de economie van de lokale cultuur. Koninklijke van Gorcum. (boek)

Hanemaayer, D., Rekkers, P. (1998) Vestigingsplaatsfactoren: belang, waardering en knelpunten. Ministerie van Economische Zaken. (boek)

Louw, E. (1996) Kantoorgebouw en vestigingsplaats, een geografisch onderzoek naar de rol van huisvesting bij locatiebepalingen van kantoorhoudende organisaties. Onderzoeksinstituut OTB Technische Universiteit Delft. (proefschrift)

Meester, W.J. (1999) Subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers. Rijksuniversiteit Groningen. (proefschrift)

Meester, W.J., Pellenburg, P.H. (1986) Subjectieve waardering van bedrijfsvestigingsmilieus in Nederland. Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen. (boek)

Peters, R. (2005) Leefstijlen en branding. Master City Developer. (reader)

Steen van, P.J.M. (1995) Ondernemen op en buiten het bedrijventerrein, een blik op het bedrijventerrein als vestigings- en investeringslocatie. Rijksuniversiteit Groningen. (boek)

Interviews

- Buck, R. (2006) Buck Consultants International
- Hagen, G.J. (2006) The Smart Agent Company
- Pen, C.J. (2006) Gemeente Zaanstad
- Veenstra, R. (2006) KOW
- Verheggen, P.P. (2006) Motivaction

Beknopt verslag expertmeeting

Naam drs. René Buck
Bedrijf Buck Consultants International
Adres Kerkenbos 10-31, 6546 BB, Nijmegen
Functie Directeur
Datum 12 april 2006

N.a.v. introductie

René geeft aan dat twee zaken van belang zijn bij de locatiekeuze: de aard van het bedrijf en de omvang van het bedrijf. Bij een bedrijf met 3 werknemers spelen subjectieve factoren veel meer een rol dan bij een bedrijf met 3000 werknemers. Bij laatstgenoemde is de invloed van subjectieve factoren op de locatiebeslissing nihil. René stelt dat hoe kleiner en kantoorhoudender een bedrijf is hoe meer subjectieve factoren een rol spelen.

René is van mening dat de locatiekeuze wordt genomen op basis van objectieve factoren. Pas na een definitieve eindselectie van vergelijkbare locaties op basis van objectieve factoren komen subjectieve factoren aan de orde.

René wijst op het begrippenapparaat. Het gevaar bestaat de begrippen door elkaar te halen. René hecht er veel waarde aan duidelijkheid te verkrijgen over de verschillende begrippen en geeft aan dat als deze scriptie daar meer helderheid in kan verschaffen dit een positieve uitkomst zou zijn. Hij adviseert een denkboom op te zetten en bij de betekenis van begrippen te starten bij de Van Dale.

René vertelt dat er twee redenen waren voor Philips om te verhuizen naar Amsterdam. De eerste was marketing. Amsterdam is hip en cool en Eindhoven is dat niet. Het tweede was dat Philips opnieuw wilde beginnen met nieuwe mensen. Met een verplaatsing van Eindhoven naar Amsterdam zou een groot deel van de werknemers vanzelf afvallen.

René benadrukt dat bedrijven altijd op zoek zijn naar geschikte kwaliteit. Dit hoeft niet altijd hoge kwaliteit te zijn. Bij beleidsmakers overheerst vaak het gebrek om te onderkennen wat bedrijven nodig hebben. In de eerste plaats moet dan gekeken worden naar het primaire bedrijfsproces. Voor kantoren wordt hier meer over nagedacht. De gebruikers van kantoren zijn informatieprofessionals. Wat doen die precies? Op het moment dat het bedrijfsproces verandert, verandert ook de huisvesting.

René is niet lyrisch over de Engelse parken. Hij vindt ze mooi aangelegd maar tekent daarbij aan dat dit voornamelijk te maken heeft met de lage grondkosten. Hij wijst op de lege cafetaria en de lege bankjes in de mooie aangelegde omgeving. Geconcludeerd kan worden dat er een gebrek aan belangstelling is voor service. René vindt een vierentwintig uren economie

op kantorenlocaties zwaar overtrokken. Met de komst van de mobiel, laptop en thuiswerkplekken via internet gaat bijna heel werkend Nederland aan het eind van de werkdag naar huis. Men vult een paar uur met zorg voor kinderen en kruipt later op de avond thuis nog even achter de computer.

Wat vindt u van het onderwerp?

René vindt het onderwerp voor sommige bedrijven interessant. Dit zijn bijvoorbeeld bedrijven met minder dan 20 werknemers in bepaalde branches. Hij adviseert slechts ondernemerstypen te omschrijven voor die bedrijven waarvoor het relevant is.

Spelen volgens u 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren een rol bij de werkmilieukeuze van ondernemers en zo ja, welke? Bij de locatiekeuze van bedrijven spelen vier nivo's/lagen een rol: de aantrekkelijkheid van de werkplek, de aantrekkelijkheid van het gebouw, de aantrekkelijkheid van het bedrijventerrein en de aantrekkelijkheid van de omgeving van het bedrijventerrein. Alle vier nivo's/lagen moeten kloppen. Als er een disconnect zit tussen deze nivo's/lagen dan klopt het niet.

Komt er bij u een naam van een collega-expert op met wie ik tevens zou moeten praten en zo ja, waarom?

René antwoordt ontkennend.

Welke tips kunt u mij geven voor het tweede deel van mijn empirisch onderzoek (vragenlijst ondernemers)?

René adviseert mij naar kleine high tech bedrijven en/of bedrijven in de creative industry te kijken (Van Nelle fabriek in Rotterdam, Westerglasfabriek in Amsterdam).

Wat kunt u mij verder nog meegeven?

Vooraf het framework is belangrijk. Misschien moet je (ook) wel met een aantal ontwikkelaars praten.

René is geïnteresseerd in het eindresultaat van de scriptie.

Beknopt verslag expertmeeting

Naam drs. Gert Jan Hagen
Bedrijf The Smart Agent Company
Adres Dodeweg 6a, 3832 RC, Leusden
Functie Managing partner
Datum 12 april 2006

N.a.v. introductie

Gert Jan vertelt dat The Smart Agent Company een consumentenonderzoeksbureau is dat onderzoek doet naar achterliggende motieven van consumenten.

The Smart Agent Company heeft in samenwerking met het blad *Bedrijventerreinen* (nummer december 2005) ook *bedrijventerreinen* onderzocht vanuit de werkbeleving van consumenten. Hiervoor is de werknemer ondervraagd en is de werknemer gepositioneerd. Conclusie van het onderzoek is dat de snelweglocatie niet geliefd is, kleinschaligheid de voorkeur geniet, bereikbaarheid belangrijk is, kantoren vaak onpersoonlijk zijn en dat werknemers over het algemeen genomen niet tevreden zijn. Het onderzoek heeft in december 2005 hoge media-attentie genoten. Gert Jan geeft aan dat in veel domeinen de consument op zoek is naar zichzelf. Hij probeert zichzelf steeds verder te verbeteren door zijn expressie in overeenstemming te brengen met zijn innerlijk. De financiële draagkracht beperkt in veel gevallen de ruimte die de consument daarbij heeft. Dit geldt ook voor werklocaties. Hoe wil de werknemer als consument nu eigenlijk werken? Ten aanzien van de gekozen werklocatie zijn vooral economische motieven bekend en weinig sociaal-psychologische motieven. Gert Jan vindt het tijd voor bewustwording van de werknemer als consument. Hoewel moeilijk aantoonbaar gelooft Gert Jan heilig in het verband tussen de kwaliteit van de werkomgeving en de productiviteit van de werknemer. The Smart Agent Company zelf is gevestigd op een campus die interactie uitstraalt. Gert Jan benadrukt dat deze interactie vooral op de sfeer slaat en niet zozeer op de functie. Functionele kruisbestuiving wordt vaak overschat. Het karakter van de bedrijvenlocatie is van belang.

Het bovengenoemd onderzoek van The Smart Agent Company is gefocust op de werknemer, het onderliggende scriptieonderzoek op de ondernemers. Gert Jan is van mening dat zowel de werknemer als de werkgever als consument beschouwd kunnen worden. De consument is de kracht waar het om gaat. Hij brengt tot uiting wat er onder de bevolking leeft. De consument bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt en is dus altijd de winnaar.

Gert Jan verwijst naar het BSR-model van The Smart Agent Company. In dit segmentatiemodel worden vier belevingswerelden omschreven. Dit model kan volgens Gert Jan ook heel goed als basis gebruikt worden om ondernemers te onderscheiden.



In de rode wereld draait het vooral om innovatie en vernieuwing. De ondernemers in deze wereld hebben een breder spectrum dan winstmaximalisatie. Gert Jan verwacht dat vooral de creatieve class (kunstenaars, iters) tot deze wereld behoren.

De blauwe wereld is veel traditioneler. De ondernemers in deze wereld zijn veel meer uit op winstmaximalisatie. De ondernemers zijn investeerders. Er wordt alleen in een gereguleerde omgeving (bijvoorbeeld parkmanagement) geïnvesteerd als dit ook zijn uitstraling heeft op het bedrijf. Gert Jan verwacht dat vooral accountants en economen tot deze wereld behoren.

De gele wereld is vooral gericht op relaties met andere groepen. Waarschijnlijk bevinden zich weinig ondernemers in deze wereld. Slechts dienstverleners in de zorg (bijvoorbeeld psychiater) en het onderwijs lijken tot deze wereld te behoren.

De groene wereld is vooral gericht op de eigen groep en is sterk normatief. Gert Jan verwacht dat vooral de detailhandel (melkboer op de hoek) behoort tot deze wereld.

Gert Jan verwacht dat de meeste ondernemers zich links van het spectrum bevinden. Aan de linkerkant kan een tweetal ondernemers worden onderscheiden: ondernemers bij wie vernieuwing (maatschappelijke trends) centraal staat en ondernemers bij wie geld centraal staat. Ondernemers bevinden zich waarschijnlijk ergens in het palet dat zich langs deze verschillende dimensies beweegt.

Gert Jan geeft aan dat clustering van bedrijven soms werkt (mediabranche) maar vaak ook niet. Zo stelt hij zichzelf de vraag of het zo goed werkt op meubelboulevards, waar alle segmenten woonwinkels door elkaar zitten.

Wat vindt u van het onderwerp?

Gert Jan vindt het onderwerp goed en belangrijk. Het product bedrijventerrein is op gedateerde methoden gebaseerd. Het is volgens hem goed om vernieuwing aan te brengen. Het

onderwerp is in lijn met de trend dat identiteit steeds belangrijker wordt.

Spelen volgens u 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren een rol bij de werkmilieukeuze van ondernemers en zo ja, welke?

Gert Jan is hiervan overtuigd en sluit zich aan bij de in de in het theoretisch kader genoemde factoren. Hij adviseert de scope van het onderzoek uit te breiden naar werknemers omdat volgens hem de aard van de werknemers uit een bepaalde bedrijfstak bepalen waar het bedrijf zich gaat vestigen. Hij noemt als voorbeeld dat als de werknemers stedelijke types zijn die behoren tot de rode wereld, het bedrijf eerder geneigd is een locatie in de binnenstad te kiezen dan een locatie aan de rand van de stad zelfs als dit duurder, ingewikkelder en risicovoller is. Gert Jan bedoelt met werknemers het middenkader van het bedrijf, de beleidsbepalers.

Hoe belangrijk zijn volgens u deze 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren bij de werkmilieukeuze?

Gert Jan is het eens met René Buck dat de omvang en aard van het bedrijf de belangrijkheid van 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren bepalen. Hij adviseert een onderscheid te maken in kleine bedrijven, middelgrote bedrijven en grote bedrijven (multinationals). Gert Jan is van mening dat hoe groter het bedrijf is hoe rationeler de locatiekeuze zal zijn.

Kan, volgens u, inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van verschillende ondernemerstypen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus?

Gert Jan antwoordt, met verwijzing naar het eerder genoemde, bevestigend.

Komt er bij u een naam van een collega-expert op met wie ik tevens zou moeten praten en zo ja, waarom?

Gert Jan noemt Herman Timmermans (DHV, vroeger Ecorys). Hij heeft zich bezig gehouden met het onderzoek naar werknemers.

Welke tips kunt u mij geven voor het tweede deel van mijn empirisch onderzoek (vragenlijst ondernemers)?

Gert Jan adviseert op de ondernemers als persoon te focussen. Kijk naar drijfveren en motieven. Is de betreffende ondernemer meer controlegericht of niet? Tot welke wereld behoort de ondernemer? Wat is zijn kleur?

Wat kunt u mij verder nog meegeven?

Gert Jan geeft mij een typering van door DHV ontwikkelde werklocatieconcepten: (top)kantorenlocaties, bedrijven-/productielocaties, Science/R&D locaties, logistieke-/distributielocaties, woonwerklocaties en creatieve locaties (broedplaatsen).

Gert Jan wil graag een exemplaar van het eindresultaat van het scriptieonderzoek.

Gert Jan zegt toe mij een vragenlijst toe te zenden die ik, als ik dat wil, kan gebruiken bij mijn interviews met bedrijven en die The Smart Agent Company vervolgens zal analyseren.

Beknopt verslag expertmeeting

Naam	dr. Cees Jan Pen
Bedrijf	Gemeente Zaanstad
Adres	Bannehof 1, 1544 VX, Zaanwijk
Functie	Senior beleidsadviseur afdeling Economische Ontwikkeling & Werkgelegenheid
Datum	21 april 2006

N.a.v. introductie

Cees Jan overhandigt mij de maart 2006 editie van het blad Bedrijventerrein. Hij zit in de redactieraad van dit blad. Tevens wijst hij mij op het themanummer 'nieuwe werklandschappen' dat in juni 2006 uitkomt. De VROM-raad heeft dit thema geïnitieerd. Projectleider is Maïke Hoogbergen.

Cees Jan vertelt dat in Zaanstad gebruik wordt gemaakt van het Platform Bedrijven- en Kantorenlocaties Noordvleugel. Een van de conclusies die uit dit platform naar voren is gekomen is dat er in de Noordvleugel te veel 'gemengd + bedrijventerreinen' zijn met nauwelijks onderscheidende elementen. Een andere conclusie die getrokken kan worden is dat het gaat om de som der delen: het gaat niet alleen om bedrijventerreinen maar ook om bereikbaarheid, recreatie en wonen. Op al deze aspecten vindt een kentering van kwantiteit (getallen) naar kwaliteit plaats. Imago en identiteit worden steeds belangrijker. Cees Jan ziet functiemenging dan ook als een kans. In de stad van de toekomst worden functies zijns inziens steeds meer gemengd.

Wat vindt u van het onderwerp?

Cees Jan vindt het onderwerp heel interessant. Het sluit perfect aan op de richting die ook de VROM-raad is ingeslagen. Er is al veel geschreven over dat wat rationeel bekend is (ruimtelijke factoren zoals bereikbaarheid, uitbreidingsruimte en klantenkring). Dit is allemaal meer van hetzelfde. Een uitdaging is om er achter te komen wat een ondernemer precies bedoelt als hij het heeft over representativiteit, uitstraling, status en trots. Dit zijn allemaal kwalitatieve factoren. De kern van het verhaal is volgens hem dat er te weinig bekend is over ondernemersprofielen.

Cees Jan verwijst naar zijn proefschrift "Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven" en geeft aan dat hij op basis van voortschrijdend inzicht inmiddels tot de conclusie is gekomen dat hij meer aandacht had moeten schenken aan de geografie, het verschil tussen lokaal en regionaal. Bij bedrijven die verplaatsen binnen een straal van 10 km (80% van de verplaatsingen vallen binnen die groep) spelen vooral persoonlijke voorkeuren en het vastgoed een rol. Er is voor die bedrijven namelijk weinig keus. Bij de andere groep bedrijven spelen vooral de ruimtelijke factoren zoals bereikbaarheid, uitbreidingsruimte en klantenkring een rol. In tweede

instantie komen de persoonlijke voorkeuren om de hoek kijken. De rol van het vastgoed speelt bij deze groep volgens Cees Jan een minder belangrijke rol.

Cees Jan is geïnteresseerd in de vraag of er een relatie gelegd kan worden tussen persoonlijke factoren als leeftijd en politieke stroming enerzijds en locatiekeuze anderzijds.

Spelen volgens u 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren een rol bij de werkmilieukeuze van ondernemers en zo ja, welke? Cees Jan antwoordt bevestigend en verwijst naar het eerder besprokene.

Hoe belangrijk zijn volgens u deze 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren bij de werkmilieukeuze? Cees Jan antwoordt belangrijk en verwijst naar het eerder besprokene.

Cees Jan zegt dat status, identiteit en imago niet in geld uit te drukken zijn. Toch gelooft hij heilig in een verband tussen "hippe" plekken om te ondernemen en de prijzen die voor die locaties kunnen worden gevraagd. Naar zijn mening zijn de oude erfgoed panden de toekomst.

Cees Jan verbaast zich erover dat we qua wonen alles tot in details weten terwijl we over de kurk waar alles op drijft we geen bal weten.

Wat vindt u van het BSR-model van Smart Agent Company als theoretisch segmentatiemodel van ondernemerstypen?

Het model van Smart Agent wordt voorgelegd aan Cees Jan. Cees Jan vindt het een goed idee dit model te gebruiken.

Kan, volgens u, inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van verschillende ondernemerstypen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus?

Besproken wordt het verband tussen ondernemerstypen en gebiedsontwikkeling. Een ondernemer op een standaard gemengd terrein die niet uit is op verandering zal daartoe niet makkelijk te bewegen zijn op het moment dat het terrein door de overheid wordt getransformeerd tot een hoogwaardig en modern terrein. Voor wie doet de overheid nu zo zijn best? Cees Jan is geïnteresseerd in de vraag wat er gebeurt als je een ondernemer met een bepaald profiel dwingt zich te vestigen op een locatie dat eigenlijk meer bestemd is voor ondernemers met andere profielen.

Komt er bij u een naam van een collega-expert op met wie ik tevens zou moeten praten en zo ja, waarom?

Cees Jan noemt de namen van Barry Needham (universiteit Nijmegen), Erik Louw (grondige onderzoeker) en Stef v/d Gaag (Vademecum bedrijventerreinen).

Welke tips kunt u mij geven voor het tweede deel van mijn empirisch onderzoek (vragenlijst ondernemers)?

Cees Jan adviseert goed de context van een bedrijf in de gaten te houden. Bevindt het bedrijf zich op een oud terrein, een oud terrein in herontwikkeling of een nieuw terrein?

Wat kunt u mij verder nog meegeven?

Cees Jan waarschuwt goed te beschrijven wat onder werkmilieu wordt bedoeld. Vallen werkmilieus in woonwijken daar ook onder? Er is volgens hem een groot verschil tussen 'blue collar workers' die zich voornamelijk op de bedrijventerreinen bevinden en 'white collar workers' die zich voornamelijk op de kantorenlocaties bevinden. 'White collar workers' zijn veel mondiger omdat ze meer alternatieven hebben. Bij kantoren is er ook vaker sprake van een OR.

Cees Jan geeft mij nog mee dat geen resultaat ook een resultaat kan zijn van een scriptie.

Cees Jan vraagt of ik als mijn scriptie af is een stukje wil schrijven voor het blad Bedrijventerrein. Tevens geeft hij aan graag het eindresultaat te ontvangen.

Beknopt verslag expertmeeting

Naam	ir. Remko Veenstra b.i.
Bedrijf	KOW
Adres	Esperantoplein 19, 2518 LE, Den Haag
Functie	Directeur, architect BNA, stedenbouwkundige BNSP
Datum	11 april 2006

N.a.v. introductie

Remko verwondert zich vaak over de willekeurigheid van het vestigingsgedrag van bedrijven. Hij noemt daarbij twee voorbeelden.

1. Eindhoven was voor Philips indertijd derde keus. Ze wilde oorspronkelijk naar Helmond maar konden daar niet terecht. Vervolgens hebben ze Breda geprobeerd maar ook daar lukte het niet om een locatie te verkrijgen. Eindhoven bleef over.
2. Een Aziatisch bedrijf wilde in Europa een vestiging openen. Omdat de eerste beschikbare vliegticket naar Nederland ging zijn ze in Nederland terecht gekomen. Vervolgens kwamen ze met toeval in Helmond terecht en omdat ze daar prettig zijn ontvangen en er een fijn hotel hadden in een leuke omgeving hebben ze besloten zich hier te vestigen.

Wat vindt u van het onderwerp?

Het onderwerp spreekt Remko aan. Hij is verbaasd over de verkokering en het sleurpatroon bij beleidsmakers ten aanzien van dit beleidsgebied. Volgens hem is er een gebrek aan innovatie en vernieuwing. Het lijkt wel of men angstig is voor verandering. Het is goed kennis wat op een ander beleidsgebied (woonwijken) is opgedaan proberen te gebruiken. Ten aanzien van de ontwikkeling van werkgebieden moet de lat hoger worden gelegd, er moet meer worden geprobeerd eruit te halen wat erin zit.

Het onderwerp is volgens Remko tegelijkertijd lastig. Het is breed waardoor het moeilijk is om te focussen. Daarnaast bestaat het gevaar dat een nieuwe theorie een dogma wordt waaraan alles wordt opgehangen (zoals bijvoorbeeld bij het onderwerp parkmanagement). Het is goed voor ogen te houden dat er geen universeel antwoord is.

Remko is van mening dat de Wet op de Ruimtelijke Ordening eigenlijk de Wet op de Ruimtelijke Ontwikkeling zou moeten heten. De overheid moet niet regelen maar meedenken en faciliteren. Dit betekent dat ze in de huid van de klant moet kruipen. Hij noemt als voorbeeld dat hij wel eens vernomen heeft dat het voor een arts draait om "gezondheid" en "hoge veluwe". Dit soort kennis moet je gebruiken bij het ontwikkelen en in de markt zetten van producten voor artsen.

Het draait om de kritische massa van mensen die elkaar liggen. Niet alleen de locatie is daarbij van belang maar ook het aanbod daar omheen.

Remko adviseert de factor tijd goed in het oog te houden. De verlichtte industriële waren in hun denken over hoe een werklocatie ingericht zou moeten zijn al een stuk verder dan wij nu.

Remko hecht aan een gedifferentieerd aanbod van werkmilieus.

Spelen volgens u 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren een rol bij de werkmilieukeuze van ondernemers en zo ja, welke? Hij geeft aan dat het belangrijk is dat mensen die op het terrein werken zich veilig voelen op het terrein en op weg naar het terrein, zowel op de fiets als met de auto. Daarnaast is groen op een werklocatie heel belangrijk. Groen roept een gevoel op. Het kan het hart van de locatie zijn. Het kan ook een filosofie zijn voor het vergroten van de productiviteit van de werknemers. Hetzelfde geldt voor water. Vroeger waren groen en water zachte locatiefactoren, nu zijn het harde locatiefactoren.

Hoe belangrijk zijn volgens u deze 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren bij de werkmilieukeuze?

Remko antwoordt erg belangrijk. Remko geeft aan dat hij het lastig vindt om aan te geven waar de gevoelens van groen of veiligheid nu precies vandaan komen. Volgens Remko draait het om de kleur van het bedrijventerrein, de kleur van de mensen. Wie zit er naast mij? Op zoek naar gelijkgestemden.

Kan, volgens u, inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van verschillende ondernemerstypen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus?

Remko antwoordt bevestigend.

Komt er bij u een naam van een collega-expert op met wie ik tevens zou moeten praten en zo ja, waarom?

Remko noemt Stef v/d Gaag. Hij heeft het boek *Vademecum bedrijventerreinen* (ISBN 9064505098) geschreven. Hij noemt tevens Jan Rutten www.rutten.net. Hij weet alles van marketing.

Welke tips kunt u mij geven voor het tweede deel van mijn empirisch onderzoek (vragenlijst ondernemers)?

Remko adviseert om het bij de ondernemers niet te academisch te brengen.

Wat kunt u mij verder nog meegeven?

Remko geeft aan dat alle ondernemers een bepaalde drive hebben. Vergelijkbare mensen zoeken elkaar op. Zo hebben alle vrienden van Remko een eigen bedrijf. Is dit toeval?

Remko blijft graag op de hoogte over de voortgang in de scriptie en wil na afronding graag een exemplaar.

Remko adviseert in de scriptie veel plaatjes op te nemen zodat het stuk gemakkelijker te lezen is.

Tot slot verwijst Remko nog naar www.sre.nl en naar het artikel "Levensloopbestendige bedrijventerreinen" in Decor.

Beknopt verslag expertmeeting

Naam drs. Pieter Paul Verheggen
Bedrijf Motivaction
Adres Marnixkade 109, 1001 MG, Amsterdam
Functie Director
Datum 21 april 2006

N.a.v. introductie

Pieter Paul vertelt dat bij het onderzoek van Motivaction naar kantoorstijlen het vastgoed het uitgangspunt is geweest. De omgeving (uiterlijke verschijningsvorm) bleek er bij de bedrijven minder toe te doen dan het vastgoed. Ten aanzien van de locatie is volgens Pieter Paul met name bepalend wat voor mensen je er aantreft. Pieter Paul stelt dat gebiedsontwikkeling een afgeleide is van wat men verwacht qua mensen aan te treffen. Als je het sociologisch bekijkt dan willen mensen, en dus ook ondernemers, graag zitten bij gelijkgestemden (cultuur). Daarna gaat men kijken of er netwerken te smeden zijn (functie). Pieter Paul vindt de cultuur dan ook bepalend.

Wat vindt u van het onderwerp?

Het onderwerp spreekt Pieter Paul enorm aan. Wanneer je met ondernemers spreekt dan heeft elke ondernemer in eerste instantie 'harde' factoren op zijn verlanglijstje staan maar het blijkt telkens weer daarna heel snel over 'zachte' factoren te gaan die naar zijn mening de cultuur bepalen.

Spelen volgens u 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren een rol bij de werkmilieukeuze van ondernemers en zo ja, welke?

Pieter Paul herhaalt dat ondernemers zich bij locatiebeslissingen altijd afvragen wie er nog meer zitten/komen en of dat handig is. Vroeger zat de diamanthandel in de diamantbuurt in Amsterdam niet voor niets bij elkaar. Hetzelfde gold voor de banken aan de chique grachten in Amsterdam. Reden voor het elkaar opzoeken lag in eerste instantie bij onderwerpen als status en imago. Ons kent ons was heel belangrijk en is nog steeds heel belangrijk. Het gevoel van 'passend bij mij' speelt bij heel veel ondernemers een rol. Rangen en standen met eigen mores en codes bestaan nog steeds. Het is dus goed om eens in de huid van de ondernemer te kruipen.

Pieter Paul vertelt dat in het onderzoek naar kantoorstijlen getracht is om de sfeer die bedrijven willen uitstralen tastbaar te maken in 7 kantoorstijlen. In de praktijk wordt voornamelijk door makelaars met deze 7 stijlen gewerkt om een passende locatie voor iedere klant te vinden.

Hoe belangrijk zijn volgens u deze 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren bij de werkmilieukeuze?

Pieter Paul antwoordt erg belangrijk. De mensen in het gebied zijn bepalend voor de vestigingskeuze. Het gaat bij onderne-

mers om herkenbaarheid en gelijkvormigheid. Ondernemers zijn niet allemaal hetzelfde dus geen eenheidsworst ontwikkelen, niet alles op een hoop gooien.

Kan, volgens u, inzicht in de 'zachte' of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van verschillende ondernemerstypen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en positioneren van werkmilieus?

Pieter Paul denkt dat het vastgoed (pand) van grotere waarde wordt geschat dus dat er meer indirect naar de locatie (uiterlijke verschijningsvorm) gekeken moet worden. Als je dan kijkt naar het te ontwikkelen product ga dan uit van het gedrag van mensen. Daarvoor moet je dus kunnen voorstellen en inleven. Bij de marketing van het gebied moet je vervolgens gebruik maken van kreten die het hart van de mensen die je wilt aantrekken harder doet kloppen.

Komt er bij u een naam van een collega-expert op met wie ik tevens zou moeten praten en zo ja, waarom?

Pieter Paul noemt René Stevens van Atelier V met wie Motivaction samen het onderzoek naar kantoorstijlen heeft gedaan.

Welke tips kunt u mij geven voor het tweede deel van mijn empirisch onderzoek (vragenlijst ondernemers)?

Pieter Paul adviseert concrete voorbeelden van locaties en vastgoed te koppelen aan verschillende typen ondernemers en deze voor te leggen aan de bedrijven. Tevens adviseert hij op het management van bedrijven te focussen bij bedrijven die meer dan 20 medewerkers hebben (de zogenaamde decision making unit). Tot slot adviseert hij met name te kijken naar bedrijven die onlangs verhuisd zijn.

Daarnaast lijkt het Pieter Paul interessant te kijken hoe relaties met klanten in elkaar steken. Doet men veel moeite voor een klant of is er minder interactie met de klant? De bedrijven met verschillende relaties met hun klanten hebben ook vaak medewerkers met verschillende profielen: extraverte medewerkers t.o.v. introverte medewerkers (zie ook de personeelsadvertenties).

Wat kunt u mij verder nog meegeven?

Pieter Paul drukt mij op het hart in mijn eigen ideeën te blijven geloven en mij niet uit het veld laten slaan.

Pieter Paul wil graag een eindexemplaar.

Vragenlijsten

Vragenlijst ondernemers

Algemene inleiding

- Noteren naam bedrijf, naam respondent, functie respondent.
- Uitleg onderwerp en doelstelling onderzoek.
- Uitleg opbouw interview.
- Benadrukken dat er zijn geen goede of foute antwoorden zijn.
- Benadrukken dat alles vertrouwelijk wordt behandeld, anonimiteit garanderen.
- Verzoeken om alle vragen zoveel mogelijk vanuit het hart te beantwoorden.

Vragen over het bedrijf (6 vragen):

- 1 Wat doet uw bedrijf?
- 2 Waar is uw bedrijf gevestigd en waarom?
- 3 Wat is de plaats en jaar van oprichting van uw bedrijf?
- 4 Hoeveel werknemers werken er in uw bedrijf?
- 5 Wie in uw bedrijf neemt de beslissing rond de werkmilieukeuze?
- 6 In hoeverre laat u de wens van het personeel meewegen bij de werkmilieukeuze?

Vragen over de persoon (24 vragen):

- 1 Wat is uw leeftijd?
- 2 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
- 3 Waar woont u en waarom?
- 4 Wat voor soort woning heeft u en waarom?
- 5 Wat is uw politieke voorkeur en waarom?
- 6 Wat voor merk auto rijdt u en waarom?
- 7 Draagt u merkkleding en waarom wel/niet?
- 8 Hoe viert u vakantie en waarom?
- 9 Als u uit eten gaat kiest u dan telkens iets anders op het menu of niet?
- 10 Hoe belangrijk is status voor u en geef een voorbeeld?
- 11 Waarom bent u ondernemer?
- 12 Wat is uw ambitie (waar wilt u zijn over 10 jaar)?
- 13 Is contact met burens in uw bedrijfsomgeving belangrijk voor u en waarom wel/niet?
- 14 Wat zijn voor u ideale burens en waarom?
- 15 Hecht u waarde aan representativiteit van uw bedrijfsomgeving en waarom wel/niet?
- 16 Wat verstaat u precies onder representativiteit (imago, uitstraling) van uw bedrijfsomgeving (bijv. spraakmakend, exclusief, high tech, speels, statig, uitnodigend)?
- 17 Hoe belangrijk is groen en water in uw bedrijfsomgeving voor u en waarom?
- 18 Wat voor sfeer zoekt u in uw bedrijfsomgeving (bijv. dynamisch, druk, gezellig, informeel, professioneel, efficiënt)?
- 19 Hoe belangrijk zijn voorzieningen in uw bedrijfsomgeving en waarom?
- 20 Wat verstaat u onder een veilige werkomgeving en waarom?
- 21 Wat motiveert u (bijv. ontplooiën, verdienstelijk maken, sociale contacten, uitdagingen aangaan, winstmaximalisatie, maatschappelijke trends)?
- 22 Omschrijft u uzelf als iemand met een meer egogeoriënteerde of een meer groepsgeoriënteerde levensinstelling en waarom?
- 23 Omschrijft u uzelf als iemand met een meer introverte of een meer extraverte oriëntatie en waarom?
- 24 Omschrijf het karakter (identiteit) van het voor u meest ideale werkmilieu.

Afsluiting

- Vragen of respondent nog ergens op terug wil komen.
- Gelegenheid bieden om BSR-vragenlijst Smart Agent Company in te vullen.
- Vragen of respondent nog iets anders kwijt wil.
- Hartelijk danken voor de medewerking.

BSR-vragenlijst Smart Agent Company

Wanneer u aan een bepaald televisieprogramma denkt, denkt u waarschijnlijk ook aan een bepaald soort mensen dat ook naar dat televisieprogramma kijkt. Wanneer u nu denkt aan uw werkmilieu en aan de manier waarop u hier tegenaan kijkt en gebruik van maakt of zou willen maken, wat voor soort mensen hoort daar dan bij? Hoe leven die mensen, wat voor karakter, hobby's, beroepen, et cetera hebben ze?

1.0 Allereerst **karakterkenmerken**. Welke 7 karakterkenmerken passen het beste bij de groep mensen die op dezelfde wijze tegen het werkmilieu aankijkt als u?

U KUNT HIER PRECIES 7 ANTWOORDEN AANKRUISEN

- | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> een beetje verlegen | <input type="checkbox"/> keurig | <input type="checkbox"/> leidinggevend | <input type="checkbox"/> kalm |
| <input type="checkbox"/> vlot | <input type="checkbox"/> gewoon | <input type="checkbox"/> klassevol | <input type="checkbox"/> intelligent |
| <input type="checkbox"/> een beetje ongeduldig | <input type="checkbox"/> capabel | <input type="checkbox"/> serieus | <input type="checkbox"/> eigenwijs |
| <input type="checkbox"/> eerlijk | <input type="checkbox"/> spontaan | <input type="checkbox"/> eigenlijk wat brutaal | <input type="checkbox"/> behulpzaam |
| <input type="checkbox"/> assertief | <input type="checkbox"/> sterk karakter | <input type="checkbox"/> zakelijk | <input type="checkbox"/> nuchter |
| <input type="checkbox"/> kritisch | <input type="checkbox"/> avontuurlijk | <input type="checkbox"/> gezellig | <input type="checkbox"/> enthousiast |
| <input type="checkbox"/> geïnteresseerd in anderen | <input type="checkbox"/> sympathiek | <input type="checkbox"/> zelfverzekerd | <input type="checkbox"/> evenwichtig |
| <input type="checkbox"/> zachtaardig | <input type="checkbox"/> energiek | <input type="checkbox"/> bedachtzaam | <input type="checkbox"/> vrolijk |
| <input type="checkbox"/> joviaal | <input type="checkbox"/> zelfbewust | <input type="checkbox"/> hartstochtelijk | |

2.0 Dan nu iets over het **type huishouden of gezin**. Welke 3 typeringingen passen het beste bij de groep mensen die op dezelfde wijze tegen het werkmilieu aankijkt als u?

U KUNT HIER PRECIES 3 ANTWOORDEN AANKRUISEN

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> vrijgezel | <input type="checkbox"/> harmonisch gezin | <input type="checkbox"/> ouderwets gezellig gezin |
| <input type="checkbox"/> gelukkig gezin | <input type="checkbox"/> streng gezin | <input type="checkbox"/> warm gezin |
| <input type="checkbox"/> niet geschikt voor het gezinsleven | <input type="checkbox"/> statig huishouden | <input type="checkbox"/> ruimdenkend gezin |
| <input type="checkbox"/> sportief gezin | <input type="checkbox"/> alleenstaand | <input type="checkbox"/> ideaal gezin |
| <input type="checkbox"/> stabiel huishouden | <input type="checkbox"/> druk, dynamisch huishouden | <input type="checkbox"/> rustig gezin |
| <input type="checkbox"/> geïsoleerd gezin | <input type="checkbox"/> artistiek huishouden | <input type="checkbox"/> perfect gezin |
| <input type="checkbox"/> streeft naar een gezin | <input type="checkbox"/> een huishouden waarin ieder z'n eigen gang gaat | |

3.0 Hieronder staat een aantal **waarden** weergegeven die mensen belangrijk (kunnen) vinden in het leven.

Zou u willen aangeven welke 6 waarden de groep mensen die op dezelfde manier tegen het werkmilieu aankijkt als u belangrijk vindt?

U KUNT HIER PRECIES 6 ANTWOORDEN AANKRUISEN

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> geloven in jezelf | <input type="checkbox"/> sociale verbondenheid | <input type="checkbox"/> geborgenheid | <input type="checkbox"/> expressie, uniek zijn |
| <input type="checkbox"/> zelfontplooiing, groeien | <input type="checkbox"/> hartstocht, passie | <input type="checkbox"/> anonimiteit | <input type="checkbox"/> onafhankelijkheid |
| <input type="checkbox"/> enthousiasme | <input type="checkbox"/> solidariteit | <input type="checkbox"/> rationaliteit | <input type="checkbox"/> succes in het leven |
| <input type="checkbox"/> genieten van het leven | <input type="checkbox"/> intimiteit | <input type="checkbox"/> status | <input type="checkbox"/> uitdaging, prikkeling |
| <input type="checkbox"/> sociale harmonie | <input type="checkbox"/> privacy, rust | <input type="checkbox"/> erkenning van prestaties | |
| <input type="checkbox"/> vriendschap | <input type="checkbox"/> respect | <input type="checkbox"/> heldendom, glorie | |

- 4.0 Welke 7 **werksituaties of beroepen** vindt u het beste passen bij de groep mensen die op dezelfde manier tegen het werkmilieu aankijkt als u? Sommige beroepen zijn in de mannelijke of vrouwelijke vorm weergegeven, maar dat doet niet ter zake. Het maakt ook niet uit of u het beroep zelf uitoefent of uitgeoefend heeft, het gaat om beroepen die het beste passen bij de groep mensen die op dezelfde manier tegen het werkmilieu aankijkt als u.
U KUNT HIER PRECIES 7 ANTWOORDEN AANKRUISEN

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> raad van bestuur | <input type="checkbox"/> designer | <input type="checkbox"/> fulltime huisvrouw | <input type="checkbox"/> accountmanager |
| <input type="checkbox"/> financial planner | <input type="checkbox"/> vrijwilliger | <input type="checkbox"/> freelancer | <input type="checkbox"/> fotograaf |
| <input type="checkbox"/> zonder beroep | <input type="checkbox"/> commissaris | <input type="checkbox"/> e-business | <input type="checkbox"/> manager |
| <input type="checkbox"/> verpleegster | <input type="checkbox"/> middenstander | <input type="checkbox"/> schoonheidsspecialiste | <input type="checkbox"/> programmeur |
| <input type="checkbox"/> secretaresse | <input type="checkbox"/> projectleider | <input type="checkbox"/> presentator | <input type="checkbox"/> beeldend kunstenaar |
| <input type="checkbox"/> dierenartsassistente | <input type="checkbox"/> huisman | <input type="checkbox"/> werkloos | <input type="checkbox"/> maatschappelijk werker |
| <input type="checkbox"/> parttime huisvrouw | <input type="checkbox"/> student | <input type="checkbox"/> ambtenaar | <input type="checkbox"/> wetenschapper |
| <input type="checkbox"/> winkelbediende | <input type="checkbox"/> journalist | <input type="checkbox"/> hulpverlener | <input type="checkbox"/> ondernemer |
| <input type="checkbox"/> receptioniste | <input type="checkbox"/> styliste | <input type="checkbox"/> commercieel medewerker | |
| <input type="checkbox"/> verpleger | <input type="checkbox"/> vrachtwagenchauffeur | <input type="checkbox"/> activiteitenbegeleider | |
| <input type="checkbox"/> sportleraar | <input type="checkbox"/> zakenman/-vrouw | <input type="checkbox"/> werkt via uitzendbureau | |

- 5.0 Wilt u 5 **hobby's, interesses en/of vrije tijdsbestedingen** aankruisen die het beste passen bij de groep mensen die op dezelfde wijze tegen het werkmilieu aankijkt als u?
U KUNT HIER PRECIES 5 ANTWOORDEN AANKRUISEN

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> zwemmen | <input type="checkbox"/> een dagje uit | <input type="checkbox"/> thuis klussen | <input type="checkbox"/> auto's/motoren |
| <input type="checkbox"/> samen uit eten | <input type="checkbox"/> golf | <input type="checkbox"/> cafés bezoeken | <input type="checkbox"/> chique feestjes |
| <input type="checkbox"/> kamperen | <input type="checkbox"/> internetten | <input type="checkbox"/> beleggen | <input type="checkbox"/> topprestaties leveren |
| <input type="checkbox"/> astrologie | <input type="checkbox"/> teamsport | <input type="checkbox"/> schaken | <input type="checkbox"/> gezellig avondje met vrienden |
| <input type="checkbox"/> tuinieren | <input type="checkbox"/> rustig thuis zijn | <input type="checkbox"/> bezoekjes afleggen | <input type="checkbox"/> snowboarden |
| <input type="checkbox"/> naar een discotheek | <input type="checkbox"/> winkelen/shoppen | <input type="checkbox"/> dromen waarmaken | <input type="checkbox"/> tijdschriften lezen |
| <input type="checkbox"/> squash | <input type="checkbox"/> samen uitgaan | <input type="checkbox"/> tv kijken | <input type="checkbox"/> actieve sportbeoefening |
| <input type="checkbox"/> succesvolle carrière opbouwen | | <input type="checkbox"/> geloofszaken | <input type="checkbox"/> avontuurlijke vakanties |

