

## **Dáár moet je zitten!**

Een zoektocht naar factoren die van  
bedrijfsengebieden een “psychologisch  
product” maken



Master City Developer 4  
Scriptie Mr. P.J. van den Heuvel  
oktober 2008

## Voorwoord

In mijn werkzame leven ben ik al geruime tijd betrokken bij de uitgifte van bedrijvengebieden. Het is voor mij een interessante vraag waarom sommige bedrijvengebieden zo goed in de markt liggen, waardoor er eigenlijk gesproken kan worden van een “psychologisch product”. Welke factoren dragen daar aan bij? In deze scriptie wordt hierop ingegaan. De scriptie dient als afsluiting van de opleiding Master City Developer aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Ik wil op deze plaats graag een aantal mensen bedanken, die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie.

In de eerste plaats wil ik mijn scriptiebegeleider, de heer J. van 't Verlaat, van harte bedanken voor zijn snelle reacties en zijn constructieve opmerkingen.

Ten tweede wil ik de mensen bedanken, die ik heb mogen interviewen voor de diverse case studies. Deze interviews hebben mij de nodige inzichten verschaft, die ik goed heb kunnen gebruiken in deze scriptie.

Tenslotte gaat mijn dank en waardering uit naar mijn familie, mijn collega's en mijn burens, welke mij allen hebben gesteund en mij soms zelfs hebben bijgestaan bij het schrijven van deze scriptie. Vooral mijn partner Cynthia en mijn twee kinderen Laurens en Valentijn wil ik van harte bedanken voor het feit dat ik heb kunnen werken aan deze scriptie, waardoor ik aan mijn taken in het gezin wat minder ben toegekomen.

Paul van den Heuvel  
Soest, oktober 2008

## Samenvatting

In dit onderzoek wordt een zoektocht gestart naar factoren die van een bedrijvengebied een “psychologisch product” kunnen maken.

Een “psychologisch product” is een product dat zich onderscheidt van andere producten doordat er door kopers een emotionele meerwaarde aan het product wordt gehecht.

Dit onderzoek spitst zich toe op bedrijvengebieden. Onder bedrijvengebieden kunnen zowel bedrijventerreinen, kantoorlocaties als mengvormen daarvan, worden geschaard.

Omdat het begrip "psychologisch product" op de uitgifteperiode van het nieuw ontwikkelde product betrekking heeft, focus ik me in mijn onderzoek vooral op die uitgiftefase van bedrijvengebieden.

Bedrijvengebieden die zich ontwikkelen tot een “psychologisch product” genereren een extra vraag, gebaseerd op een positieve emotionele meerwaarde. De uitgifte van de kavels verloopt hierdoor sneller dan je op grond van normale marktomstandigheden zou mogen verwachten.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is:

Welke factoren dragen bij tot het ontwikkelen van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”?

De twee afgeleide vragen die hierbij in dit onderzoek worden behandeld zijn:

- Welke aanknopingspunten bieden relevante theoretische domeinen?
- In hoeverre worden deze aanknopingspunten bevestigd in de praktijk?

In hoofdstuk 3 wordt de eerste vraag behandeld, de tweede vraag in hoofdstuk 4.

Mijn onderzoek heeft een explorerend karakter en tracht aanknopingspunten te vinden van “het extra” dat is verbonden aan een “psychologisch product”. Er wordt in dit onderzoek een brede scan gemaakt van meer theoretische domeinen dan slechts één theoretisch domein. In eerste instantie is een voor de hand liggend domein, het domein van de marketing. Het vermoeden bestaat, dat er factoren zijn, die kunnen worden ontleend aan andere invalshoeken dan marketing alleen. Het gaat vermoedelijk om dieperliggende factoren dan de vaak meer instrumentele nadruk bij de invalshoek marketing.

In **hoofdstuk 3** van dit onderzoek zijn 5 relevante theoretische domeinen benoemd waarin aanknopingspunten worden gezocht voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Deze theoretische domeinen zijn:

- het Organiserend Vermogen;
- Commerciële beleidsvorming / Marketing;
- Communicatie;
- Vestigingsfactoren voor de bedrijven;
- Sociaal-psychologische processen.

Uit deze theoretische domeinen komen de volgende mogelijke aanknopingspunten naar voren:

- de rol van leiderschap / een duidelijke leider in de strategische netwerken;
- de functie van een visie / een strategie met betrekking tot het bedrijvengebied;
- de benutting van strategische netwerken (vooral in een vroegtijdig stadium);
- de drive om ergens bij te willen horen maar toch onderscheidend van anderen te willen zijn;
- de doorwerking van een sterke motivatie voor afname van een kavel op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- de doorwerking van een krachtige perceptie ten aanzien van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- een groot lerend vermogen betreffende positieve ervaringen over het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- een geloof in het product en een positieve attitude ten opzichte van het product;
- de rol die naamgeving met een aantal daaruit voortvloeiende strategieën speelt;
- het creëren van een gewenste identiteit voor het nieuwe bedrijvengebied;
- een positief imago voor het nieuwe bedrijvengebied;
- het hebben van een emotionele binding met de locatie;
- het hebben van een gevoel van trots op het bedrijf, het bedrijfspan en de vestigingslocatie;
- de beïnvloeding van opinies en attitudes van relevante (doel)groepen;
- het benutten van de sleutelrol van de groep vroege aanvaarders.

Een clustering van de gevonden aanknopingspunten is mogelijk. Hoewel elke clustering relatief en zelfs aanvechtbaar is en ook andere indelingen denkbaar zijn, lijkt de navolgende clustering toch enige ordening in het geheel te kunnen brengen:

- a) aanknopingspunten welke zich primair focussen op rollen in netwerkstructuren: leiderschap, strategische netwerken en de sleutelrol van de vroege aanvaarders;
- b) aanknopingspunt met een primaire focus op de inhoud: visie/strategie;
- c) aanknopingspunten welke zich primair focussen op beleving: erbij willen horen/onderscheidend willen zijn, motivatie, perceptie, lerend vermogen, geloof/attitude, gewenste identiteit, positief imago, emotionele binding, trots, beïnvloeding opinies/attitudes;
- d) aanknopingspunt met een primaire focus op vormgeving: naamgeving.

Van deze clusters lijken de clusters a en c het meest interessant omdat deze clusters meer betrekking hebben op het “hoe” dan op het “wat”. Dit onderzoek spitst zich immers toe op de vraag **hoe** een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een “psychologisch product” kan worden en niet op de vraag **wat** een “psychologisch product” is.

Sommige van de gevonden aanknopingspunten komen overtuigender uit de theoretische analyse naar voren dan andere.

Zo lijken de aanknopingspunten “strategische netwerken” en “leiderschap” overtuigend naar voren te komen in deze theoretische verkenning. Zeker wanneer de combinatie van deze twee aanknopingspunten in ogenschouw wordt genomen. Door het toevoegen van het aanknopingspunt “visie” lijkt met deze combinatie in theorie een sterk bepalende factor te zijn gevonden waardoor een bedrijvengebied zich zou kunnen ontwikkelen tot een “psychologisch product”.

Ook de aanknopingspunten “geloof en attitude”, “beïnvloeding van opinies en (groeps) attitudes” en “de rol van de vroege aanvaarders” lijken op basis van de theoretische verkenning sterke aanknopingspunten. Het aanknopingspunt “beïnvloeding van opinies en (groeps) attitudes” is een verdiepingsslag van het aanknopingspunt “geloof en attitude”.

De aanknopingspunten “gewenste identiteit” en “positief imago” lijken in de theoretische verkenning van groot belang.

Voor andere aanknopingspunten zoals “emotionele binding”, “trots”, “erbij horen / onderscheidend zijn”, “motivatie”, “perceptie” en “lerend vermogen” zijn in de theoretische verkenning aanwijzingen gevonden. Het belang van deze aanknopingspunten is echter nog onduidelijk.

De rol van de marketing en van de communicatie lijken meer instrumenteel van aard. De gevonden aanknopingspunten uit deze theoretische domeinen hebben veelal een dieperliggende achtergrond, welke in het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen nader aan de orde komen.

De gevonden aanknopingspunten uit de theoretische domeinen worden in **hoofdstuk 4** van dit onderzoek in de praktijk getoetst in 4 case studies.

De 4 onderzochte locaties zijn:

- Brainpark 1 te Rotterdam;
- De Wetering te Utrecht;
- High Tech Campus te Eindhoven;
- Leeksterhout te Leek.

Deze locaties zijn onderzocht omdat er voor deze, over heel Nederland verspreide, locaties wellicht sprake zou kunnen zijn van een “psychologisch product”.

Vooral de aanknopingspunten “strategische netwerken”, “leiderschap”, “geloof en attitude”, “beïnvloeding opinies en attitudes” en “benutten sleutelrol vroege aanvaarders” bleken in de case studies relevant.

De synthese van de theoretische verkenning en de case studies leverde in **hoofdstuk 5** op hoofdlijnen het volgende op:

- De aanknopingspunten “strategische netwerken” en “leiderschap” komen zowel uit de theorie als uit de praktijk naar voren als belangrijke factoren. Daarbij is gebleken dat de positieve beeldvorming in hoge mate wordt beïnvloed in de bilaterale sfeer binnen de strategische netwerken, waarmee bedoeld wordt de één op één contacten tussen de decision makers binnen die strategische netwerken;
- In de praktijk is een bevestiging gevonden dat het aanknopingspunt “visie” kan bijdragen aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”;
- Het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen levert een tweetal belangrijke aanknopingspunten op, zijnde de “doelgerichte beïnvloeding van opinies en attitudes” en “ het benutten van de sleutelrol van de vroege aanvaarders”;
- Het kunnen creëren van een gewenste identiteit en het tot stand kunnen brengen van een positief imago zijn belangrijke randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. Zij gaan echter relatief laat in het ontwikkelingsproces van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een rol spelen, waardoor het de vraag blijft of ze ook al in de uitgiftefase van het nieuwe product (waarop dit onderzoek zich richt) een rol kunnen spelen;
- de meest interessante aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” liggen in het cluster van aanknopingspunten welke zich focussen op de rollen in netwerkstructuren, gevolgd door het cluster van aanknopingspunten welke zich focussen op de beleving. Het vermoeden vanuit de theoretische verkenning dat deze clusters de meest interessante aanknopingspunten zouden kunnen bevatten, wordt bevestigd in de praktijk.

Op basis van de synthese tussen theorie en praktijk worden in dit onderzoek de volgende conclusies getrokken:

1. De meest interessante factoren voor het in de markt zetten van een nieuw bedrijvengebied als een “psychologisch product” lijken te zijn:

- de combinatie van een sterk leiderschap en het op de juiste wijze inzetten van het strategische netwerk, al in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling;
- een positieve mond-tot-mondreclame welke veroorzaakt kan worden door een gerichte beïnvloeding van opinies van relevante groepen (zoals de regionale “vastgoedwereld”);
- het benutten van de sleutelrol van de “vroege aanvaarders”, welke categorie in groepsprocessen een belangrijke rol kan spelen.

2. Door vroegtijdig de strategische netwerken te benutten (en dan vooral in de bilaterale sfeer) lijkt de beoogde doelgroep sneller verbonden te kunnen worden met het nieuwe bedrijvengebied.

3. Voor sterk leiderschap zijn vooral de eigenschappen van het consequent en vasthoudend zijn, doorslaggevend. De situatie waarin een leider geruime tijd in functie blijft en daardoor in staat is om een netwerk op te bouwen, is essentieel.

4. Gesignaleerde randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” zijn:

- a) het creëren van een gewenste identiteit van een bedrijfsgebied en/of een positief imago van een bedrijfsgebied, hoewel deze randvoorwaarden pas relatief laat in het ontwikkelingsproces van het bedrijvengebied een rol van betekenis gaan spelen;
- b) het hebben van een heldere en overtuigende visie en een goede strategie voor het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied omdat dit een ankerpunt kan zijn in het hele ontwikkelingsproces van het nieuwe bedrijvengebied;
- c) een passende naam voor het bedrijvengebied.

Ten aanzien van deze randvoorwaarden kan echter worden gesteld dat onvoldoende is aangetoond dat zij een directe bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Op basis van deze conclusies worden aan het einde van dit onderzoek de volgende aanbevelingen gedaan:

- benut in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling de beschikbare strategische netwerken;
- de benadering van de relevante groepen vooral ook in de bilaterale sfeer;
- traceer bedrijven die een voortrekkersrol kunnen spelen in de ontwikkeling van het bedrijvengebied (de zogenaamde “vroegge aanvaarders”);
- de benadering van de “vroegge aanvaarders” ook vooral in de bilaterale sfeer;
- doe nader onderzoek naar de doorwerking van de positieve mond-tot-mondreclame en naar de toepassingsmogelijkheden van de sleutelrol van de vroegge aanvaarders;
- wees ervan bewust dat voor leiderschap vooral de eigenschappen consequentheid en vasthoudend van belang zijn.

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b> .....	8
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Probleemstelling</b> .....	9
2.1	Inleiding .....	9
2.2	Definitie “Psychologisch product” .....	9
2.3	Afbakening onderzoek .....	12
2.4	Probleemstelling / Centrale vraagstelling .....	12
2.5	Explorerend onderzoek .....	13
2.6	Opzet van het rapport .....	14
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Theoretische verkenning</b> .....	15
3.1	Theoretische domeinen .....	15
3.2	Organiserend Vermogen .....	17
3.3	Commerciële beleidsvorming .....	26
3.4	Communicatie .....	32
3.5	Vestigingsfactoren bedrijven .....	34
3.6	Sociaal-psychologische processen .....	36
3.7	Voorlopige conclusies uit de theoretische domeinen .....	42
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Case studies</b> .....	44
4.1	Inleiding .....	44
4.2	Onderzoeksmethode .....	44
4.3	Brainpark 1 te Rotterdam .....	47
4.4	De Wetering te Utrecht .....	50
4.4.	High Tech Campus te Eindhoven .....	53
4.5	Leeksterhout te Leek .....	57
4.7	Voorlopige conclusies uit de case studies .....	60
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Conclusies en Aanbevelingen</b> .....	63
5.1	Synthese van theorie en praktijk .....	63
5.2	Conclusies .....	66
5.3	Aanbevelingen .....	67
5.4	Tot slot .....	68
<b>Literatuurlijst</b> .....		70
<b>Bijlagen</b> .....		73
	Vragenlijst .....	74
	Interview met de heer J. van 't Verlaat (toenmalig Grondbedrijf Rotterdam (GB)) ..	75
	Interview met de heer R. van den Broek (Blauwhoed Vastgoed) .....	77
	Interview met de heer B. van Dijck (EZ, gemeente Utrecht) .....	80
	Interview met de heer E. Hulskamp (Hulskamp Audiovisueel) .....	83
	Interview met de heer P. Timmermans (Brink Groep) .....	86
	Interview met de heer T. Baller (Philips Research) .....	89
	Interview met de heer J. Algra (gemeente Leek) .....	92
	Interview met de heer S. Cazemier (Cazemier Licht en geluid) .....	94



## Hoofdstuk 1      Inleiding

Inmiddels ben ik 18 jaar werkzaam bij locale overheden, waarin ik mij voor een groot deel van mijn tijd heb bezig gehouden met de uitgifte van bedrijvengebieden. In december 1990 ben ik begonnen als juridisch beleidsmedewerker bij de gemeente Alblasterdam. In deze gemeente speelde anno 1990-1993 de uitgifte van het bedrijvengebied Vinkenwaard en de bedrijfsmatige invulling van de polder Nieuwland (vlak bij Nedstaal).

Toen ik in 1993 overstapte naar de gemeente Ridderkerk werd de uitgifte van het laatste deel van bedrijvengebied Donkersloot-Noord (De Woude) en de uitgifte van bedrijvengebied De Maas (oude Boele-scheepswerf) een onderdeel van mijn takenpakket. In de periode 1993-1997 begon tevens de ontwikkeling van de bedrijvengebieden Verenambacht en Ridderster vorm te krijgen. In de gemeente Ridderkerk was ik zowel medewerker grondzaken als bedrijfscontactfunctionaris. Vanuit die laatste positie kreeg ik soms een kijkje in de keuken bij de bedrijven die zich in Ridderkerk hadden gevestigd.

In regionaal verband nam ik deel aan Bedrijven Info Rijnmond, een promotieorgaan voor bedrijvengebieden in de regio Rijnmond. Voor het regionale economische beleid nam ik plaats in diverse werkgroepen. Eén van deze werkgroepjes bereidde de Economische Visie Rotterdam 1996 voor en resulteerde in een rapport getiteld "Naar een nieuw economisch klimaat". Mijn interesse voor de lokale economie en voor de vestigingsfactoren voor bedrijven werd in deze werkgroep flink versterkt.

Sinds 1997 ben ik vastgoedadviseur bij de gemeente Utrecht, een veel grotere gemeente dan Ridderkerk en dan Alblasterdam met een veel grotere, complexere organisatie. Hoewel mijn scope in Utrecht wat versmald is tot hoofdzakelijk gronduitgifte, zijn de projecten in Utrecht zo divers en veelomvattend dat een interessant werkgebied voor mij is weggelegd.

Bij de uitgifte van bedrijvengebieden loopt de gemeente altijd een zeker afzetrisico. Er is daarom veelvuldig onderzoek gedaan naar de locatiefactoren voor de bedrijven. (rapporten van Kolpron, Ecorys, Stec groep enzovoort). Wat opvalt, is dat een aantal rapporten zich focussen op de harde locatiefactoren (zichtbaarheid, bereikbaarheid, grondprijs enzovoort). De zachtere locatiefactoren zoals de psychologische factoren (bijvoorbeeld imago) en de sociologische binding met een plaats komen minder vaak aan bod.

In zijn colleges voor MCD 4 heeft de heer J. van 't Verlaat enkele malen de wens geuit om een onderzoek te laten doen naar de beïnvloedingsmogelijkheden om een uit te geven bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te zetten. Vanuit mijn werkervaring van de laatste 18 jaar denk ik hieraan een bijdrage te kunnen leveren.

Mijn doel is hierbij wel om de resultaten van dit onderzoek te kunnen gebruiken bij de gemeentelijke gronduitgifte. Op deze manier kan er wellicht een betere match gevonden worden tussen vraag en aanbod van bedrijvengebieden.

## Hoofdstuk 2      Probleemstelling

### 2.1      Inleiding

In Rotterdam werd bedrijvengebied Noord West, gelegen nabij de Rijksweg A-12, ontwikkeld als een bedrijvenlocatie. Voor deze strategische locatie werd een stedenbouwkundige opzet gemaakt, waarbij niet direct rekening werd gehouden met de wensen uit de markt en met de vertaling daarvan in marktkwaliteiten. Gelet op de gunstige ligging nabij de snelweg werd verwacht dat de uitgifte van deze bedrijvenlocatie voorspoedig zou verlopen. Toch verliep de uitgifte van dit bedrijvengebied aanvankelijk niet goed. De aanbodgestuurde opzet van dit bedrijvengebied werd gewijzigd in een meer vraaggestuurde opzet. Hierdoor kwam de uitgifte van dit bedrijvengebied uiteindelijk op gang.

Heel anders verliep de uitgifte van het bedrijvengebied/kantorenpark Brainpark 1, gelegen nabij de A-16, welk bedrijvengebied ongeveer tegelijkertijd met bedrijvengebied Noord West op de markt kwam. De locatie Brainpark 1 kon zich van meet af aan verheugen op een buitengewoon grote belangstelling. Brainpark 1 was niet alleen een vraaggestuurde ontwikkeling, maar leek bovendien op een positieve manier in te spelen op bepaalde gevoelens bij potentiële kopers, waardoor er sprake leek van een “hype” (Van 't Verlaat, 1997 en MCD-college Van 't Verlaat, 28 februari 2007).

Hoe kan het nu dat tussen deze twee locaties een zodanig groot verschil in belangstelling bestond, terwijl beide locaties goed gelegen zijn nabij snelwegen en goede functionele kavels te bieden hadden? Zijn de “harde” locatiefactoren zoals locatie, grondprijs, ontsluiting en kavelgrootte niet allesbepalend voor een succesvolle gronduitgifte van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied? Heeft het verschil tussen deze twee locaties soms te maken met het al dan niet zijn van een “psychologisch product” (Van 't Verlaat, 1997)? Wat is een “psychologisch product”?

### 2.2      Definitie “Psychologisch product”

Een product is volgens het woordenboek van “Van Dale” een *voortbrengsel van de natuur, van arbeid of nijverheid, van kunst of van een chemisch proces.*

Psychologie is volgens dit zelfde woordenboek *de wetenschap die zich bezighoudt met onderzoek naar de bewustzijnsverschijnselen. Psychologie betreft het geheel van de psychische verschijnselen in een groep of tussen groepen, de leer daarvan.*

Hoe is nu de term “psychologisch product” te definiëren?

Hiervoor biedt het begrip “merk” een goed aanknopingspunt. Een “merk” is een teken dat dient om waren en diensten van een onderneming te onderscheiden (Kuhlmeijer en Bakker, 1993, pag. 185). Door het aanbrenge en voeren van een merk kan een product worden onderscheiden (Kuhlmeijer en Bakker, 1993, pag. 186). Volgens Kuhlmeijer en Bakker (1993, pag. 187) kan door een “merk” een fysiek product veranderen in een “psychologisch product”. Aan het fysieke product wordt een “toegevoegde waarde” meegegeven, veelal bestaande uit een emotionele meerwaarde (Kuhlmeijer en Bakker, 1993, pag. 187).

Met andere woorden: door associaties te verbinden aan een product kan waarde voor de klant worden toegevoegd.

Op basis van bovenstaande literatuur kom ik tot de volgende definitie van een “psychologisch product”:

*Een psychologisch product is een product dat zich onderscheidt van andere producten, doordat er door kopers een emotionele meerwaarde aan het product wordt gehecht.*

Van 't Verlaat heeft het begrip "psychologisch product" geïntroduceerd bij de ontwikkeling van bedrijvengebieden (Van 't Verlaat, 1997). Het begrip speelt een rol bij de afzet van nieuw ontwikkelde bedrijvengebieden. Hij heeft het begrip daarbij ingebed in de theorievorming van de productcomponenten en productschillen (Van 't Verlaat, 1997, pag. 70-84).

Van 't Verlaat geeft aan dat producten een fysieke, een functionele en een culturele component bevatten. De fysieke component van een product is het tastbare, zintuiglijk waarneembare onderdeel van het product. De functionele component bestaat uit de menselijke activiteiten, relaties of processen ten aanzien van het product. De culturele component omvat de onderdelen van het product die worden gevormd door gedrag patronen welke meerdere personen met elkaar delen.

Daarnaast kan een product in diverse productschillen worden opgedeeld.

Van 't Verlaat onderscheidt de volgende productschillen:

- de productkern
- het basisproduct
- het volledigproduct
- het psychologische product

De productkern geeft het resultaat aan van wat er met het ontwikkelen van een product bereikt kan worden.

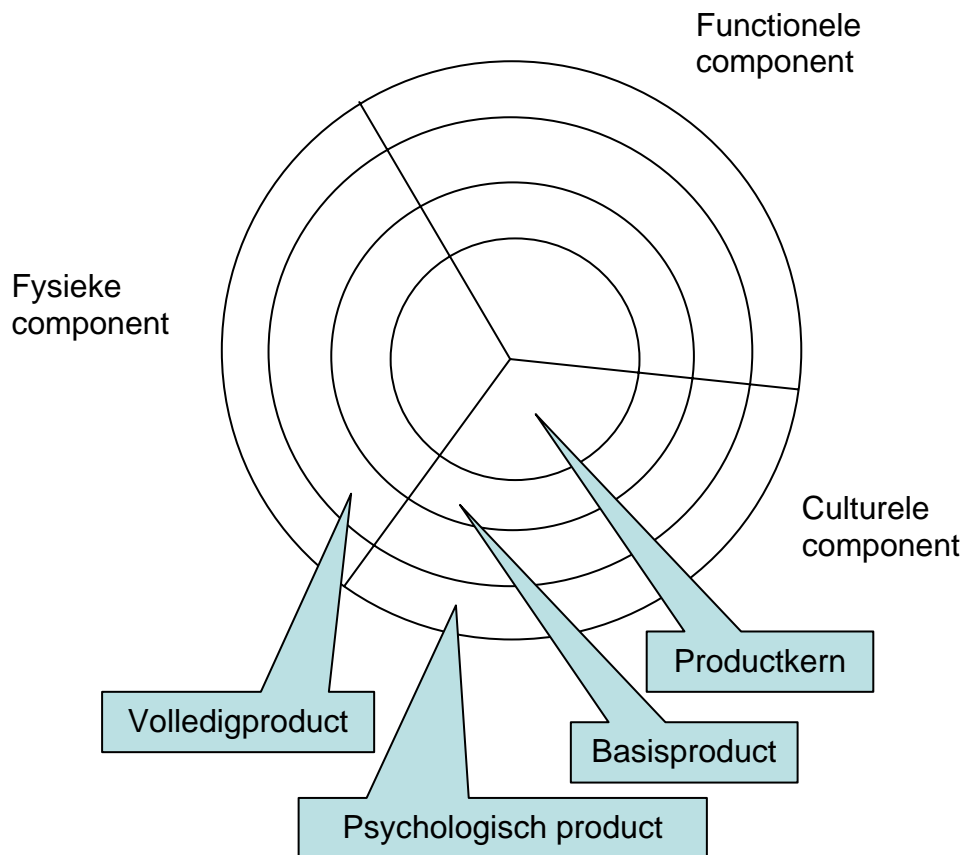
Het basisproduct is de materiële uitwerking van de productkern.

Om te komen tot een volledigproduct wordt de productkern van het basisproduct zichtbaar gemaakt.

Tenslotte kan gekomen worden tot de buitenste schil (het “psychologisch product”) als het volledige product een zekere “extra” meerwaarde heeft in de ogen van de beoogde doelgroep.

Schematisch heeft Van 't Verlaat het bovenstaande als volgt weergegeven:

Productschillen en productcomponenten:



De focus van mijn probleemstelling richt zich op de buitenste ring ("het "psychologisch product") van dit figuur, waarbij voornamelijk "het extra" van een psychologisch product wordt onderzocht.

De uitgifte van een nieuw ontwikkeld bedrijvengebied lijkt in sommige gemeenten sneller te verlopen dan je op grond van normale marktomstandigheden zou verwachten, wellicht omdat dit product de status van een "psychologisch product" krijgt (Dáár moet je zitten!!). Door positieve mond-tot-mondreclame lijkt het uitgifteproces te worden versneld. Het is mogelijk dat het imago en de identiteit van het bedrijvengebied hierbij een belangrijke rol spelen voor het uitgiftetempo, maar er lijkt meer te zijn: deze bedrijvengebieden lijken een positieve emotionele lading te hebben, waardoor de gronduitgifte extra snel verloopt. Dit extra aspect is de rode draad in mijn onderzoek.

## 2.3 Afbakening onderzoek

Mijn onderzoek richt zich op bedrijvengebieden. Dit kunnen bedrijventerreinen zijn waar bedrijfsruimten (geen kantoren zijnde) de helft of meer van het gebied vullen<sup>1</sup> dan wel kantoorlocaties waar zich overwegend kantoren bevinden (70%-100% kantoorruimte). Hierbij moet worden aangetekend, dat het onderscheid tussen bedrijventerreinen en kantoorlocaties aan het vervagen is. Mengvormen komen steeds vaker voor. In mijn onderzoek komen dus zowel bedrijventerreinen als kantoorlocaties aan de orde. Ik schaar beide typen van gebiedsontwikkeling onder de verzamelnaam "bedrijvengebieden".

De doelgroep voor deze gebieden komt bijvoorbeeld uit de volgende sectoren: auto- en garagebedrijven, kleinschalige en grootschalige productiebedrijven, aannemers, installatiebedrijven, logistieke bedrijven, handelsbedrijven, agrarische bedrijven, zakelijke dienstverlening.

Omdat het begrip "psychologisch product" op de uitgifteperiode van het nieuw ontwikkelde product betrekking heeft, focus ik me in mijn onderzoek vooral op die uitgiftefase van bedrijvengebieden.

In sommige bedrijvengebieden ligt de focus niet zozeer op gronduitgifte aan een eindgebruiker maar op gronduitgifte aan projectontwikkelaars. In mijn onderzoek komen beide vormen van uitgifte voor. De vraag is of dit verschil uitmaakt voor de manieren om een bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te zetten. Deze vraag vereist een extra onderzoek op zichzelf en valt daarom buiten dit onderzoek.

## 2.4 Probleemstelling / Centrale vraagstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe kan een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt gezet worden?

Om deze probleemstelling operationeel te maken, kom ik tot een centrale vraagstelling en tot een tweetal afgeleide vraagstellingen.

De centrale vraagstelling is:

**Welke factoren dragen bij tot het ontwikkelen van een bedrijvengebied tot een "psychologisch product"?**

Ik hoop aan het einde van mijn scriptie hierop een antwoord te kunnen geven.

De twee afgeleide vraagstellingen die ik in deze scriptie zal behandelen, zijn:

- Welke aanknopingspunten bieden relevante theoretische domeinen?
- In hoeverre worden deze aanknopingspunten bevestigd in de praktijk?

---

<sup>1</sup> de zogenaamde "B- en C- locaties" bedrijventerreinen, respectievelijk maximaal 30% bedrijfsruimte en maximaal 70% kantoor dan wel maximaal 50% bedrijfsruimte en maximaal 50% kantoor

## 2.5 Explorierend onderzoek

Te ontwikkelen bedrijvengebieden kunnen in de markt gezet worden vanuit een aanbodgestuurd uitgangspunt, dat wil zeggen dat er sprake is van een aanbodmarkt waarbij er van concurrentie tussen de aanbieders nauwelijks sprake is (Marktgerichte productontwikkeling - J. van 't Verlaat, syllabus MCD semester 2, 28 februari 2007, pagina 37). De beoogde doelgroep voor het bedrijvengebied komt min of meer van zelf.

Een te ontwikkelen bedrijvengebied kan ook in de markt worden gezet vanuit een vraaggestuurd uitgangspunt, dat wil zeggen dat er sprake is van een vragersmarkt, waarbij er wel sprake is van concurrentie tussen de aanbieders (J. van 't Verlaat, 28 februari 2007). De wensen van de beoogde doelgroep geven de kaders voor de productontwikkeling van het bedrijvengebied aan.

Wanneer het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een emotionele meerwaarde genereert bij de beoogde doelgroep, welke leidt tot een extra afzet, is er kennelijk sprake van "een extra" productkwaliteit ("vraaggestuurd +"). Dat is de extra kwaliteit die bij vraaggestuurde producten wel wordt aangeduid als "psychologisch product" (zie Kuhlmeijer en Bakker, 1993 en in het verlengde daarvan: Van 't Verlaat, 1997).

Er is geen harde scheidslijn te maken tussen deze drie typen bedrijfsgebieden, ze lopen min of meer in elkaar over. Maar het onderscheid tussen "aanbodgestuurd", "vraaggestuurd" dan wel "vraaggestuurd +" (de laatste in het verdere van de scriptie kortweg aangeduid als "vraag +") kan wellicht verderop in dit onderzoek helpen om bedrijvengebieden op deze schaal te positioneren en daarmee ook scherper te krijgen welke factoren vooral het ontstaan van een "vraag +"-type beïnvloeden ten opzichte van bedrijvengebieden in de middencategorie. Het gaat dan immers om de productkwaliteit die het "extra" van het zogenoemde "psychologisch product", een product met positieve emotionele meerwaarde, kan indiceren. Welke condities dragen daaraan bij? Welke aanknopingspunten zijn er te vinden?

Naar verwachting zal mijn theoretische verkenning geen klip en klaar antwoord kunnen geven op de centrale vraagstelling en op de afgeleide vragen. Mijn onderzoek heeft dan ook **een explorierend karakter** en tracht aanknopingspunten te vinden van "het extra" dat is verbonden aan een "psychologisch product".

Door aanknopingspunten te leveren voor "het extra", dat verbonden is aan het "psychologisch product", hoop ik een bijdrage te leveren aan een versnelling van het uitgiftetempo van bedrijvengebieden. Dit kan een financieel voordeel opleveren voor ontwikkelaars van bedrijvengebieden (meestal zijn dat in Nederland gemeenten). Het kan ook een positieve uitstraling hebben op de economische ontwikkeling van een stad of regio.

## **2.6 Opzet van het rapport**

Op de centrale vraagstelling wordt getracht een antwoord te vinden door achtereenvolgens een theoretische verkenning (hoofdstuk 3) en een aantal case studies (hoofdstuk 4). Daarbij is er een volgtijdelijke relatie tussen beide hoofdstukken, omdat de mogelijke aanknopingspunten die uit hoofdstuk 3 naar voren komen, de basis zijn voor het empirische onderzoek, dat in hoofdstuk 4 wordt beschreven.

In hoofdstuk 5 vindt de synthese van de resultaten uit beide voorafgaande hoofdstukken plaats en worden daaruit de conclusies en aanbevelingen afgeleid.

## Hoofdstuk 3      Theoretische verkenning

### 3.1      Theoretische domeinen

Mijn centrale vraagstelling is welke factoren kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Ik heb voor dit onderzoek in overleg met mijn begeleider gekozen voor een nogal ambitieuze aanpak, namelijk een brede scan van meer theoretische domeinen. Dit in plaats van een beperking tot (en verdieping van) slechts één theoretisch domein, het in eerste instantie voor de hand liggende domein van de marketing. Een overweging hierbij is geweest, dat het vermoeden bestaat, dat er een breder spectrum aan factoren achter kan zitten, die ontleend kunnen worden aan andere invalshoeken dan marketing alleen. Bovendien gaat het vermoedelijk om dieperliggende factoren dan de vaak meer instrumentele nadruk bij de invalshoek marketing. Dat het een explorerend onderzoek betreft naar een fenomeen waar naar nog vrijwel geen onderzoek is gedaan, heeft ook als overweging tot deze keuze geleid. Het is een eerste verkenning om te komen tot een algemeen inzicht in mogelijke aanknopingspunten die de emotionele meerwaarde van het "psychologisch product" verklaren. Ander onderzoek zou te zijner tijd nader kunnen inzoomen op onderdelen om daarmee bepaalde aspecten verder uit te diepen.

Ik heb gekozen voor de volgende 5 theoretische domeinen om te verkennen of daarin aanknopingspunten zijn te vinden die bijdragen aan “het extra” van het “psychologisch product”:

- 1) Het theoretische raamwerk van het Organiserend Vermogen. Het model van Prof. L. van den Berg betreffende het Organiserend Vermogen (L. van den Berg, E. Braun en J. van der Meer, 1997) zal ik toepassen op het product “nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied”. De focus ligt hierbij op de emotionele meerwaarde (het extra van een “psychologisch product”). Dit theoretische kader zal naar verwachting niet direct aangeven hoe “het extra” van een “psychologisch product” bereikt kan worden. Enkele elementen van dit theoretische kader kunnen wel belangrijke randvoorwaarden zijn voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.
- 2) Commerciële beleidsvorming en marketing: Op het vakgebied van de commerciële beleidsvorming is diverse literatuur voorhanden over merkenbeleid en aanverwante beleidsvelden. Uit deze literatuur kunnen handvatten worden benoemd welke een product een positieve, emotionele meerwaarde kunnen meegeven. Inzoomend op het product “bedrijvengebieden” is de theorievorming over marketing van belang. Voor wat betreft de marketing kunnen parallellen getrokken worden met de bedrijfsmarketing.
- 3) Communicatie: Omdat het succes van de uitgifte van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied staat of valt met de wijze van communicatie naar potentiële belangstellenden, zal ik in mijn onderzoek ook het theoretische domein “Communicatie” aan de orde laten komen.



Centraal staat de vraag of vanuit dit theoretische domein aanknopingspunten zijn te vinden om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten. Met andere woorden: kan je door middel van communicatie een product een positieve emotionele meerwaarde meegeven?

4) Locatiefactoren voor bedrijven: In dit theoretische domein komt de vraagzijde van de markt aan de orde. Vanuit dit perspectief onderzoek ik of er aanknopingspunten zijn te vinden in wat bedrijven aanzet tot een extra snelle afname van een kavel op een specifiek bedrijvengebied (de extra afzet / de vraag +). Hierbij kunnen zowel de harde als de zachte locatiefactoren aan de orde komen. In de 2<sup>e</sup> jaargang van de MCD is door mevrouw L. Nijs een scriptie geschreven over het al dan niet voorkomen van verschillende ondernemerstypen op basis van “zachte” of subjectieve kwaliteitsvoorkeuren van ondernemers (Nijs, 2006). De focus ligt in dit onderzoek vooral op de ondernemers. Mevrouw Nijs geeft in haar scriptie zelf al aan dat haar onderzoek nog geen oordeel geeft over de productconcepten van bedrijvengebieden. Mijn probleemstelling borduurt voort op deze scriptie. Door S. Quint is in het kader van de MCD onderzoek gedaan naar onderliggende waarden op basis waarvan actoren in gebiedsontwikkelingen keuzes maken (Quint, 2005). Dit onderzoek kan bruikbaar zijn voor mijn onderzoek.

5) Een ander relevant theoretisch domein lijkt het domein van de “sociaal-psychologische processen”. Een theoretische zoektocht naar een anker om te verklaren hoe mensen elkaar kunnen beïnvloeden bij een locatiekeuze voor de bedrijfshuisvesting kan condities opleveren die bijdragen aan de ontwikkeling van bedrijvengebieden tot een “psychologisch product” (van Raaij, 2002).

Ten eerste zal ik in dit theoretische domein enkele basisprocessen bij consumentengedrag behandelen en vervolgens zal ik inzoomen op groepsprocessen.

Binnen elk van de bovenstaande 5 theoretische domeinen is een aanzienlijke hoeveelheid literatuur voorhanden. In het kader van deze scriptie is het ondoenlijk om alle beschikbare literatuur te behandelen. In overleg met mijn scriptiebegeleider heb ik mij beperkt tot de relevante literatuur uit de MCD opleiding en tot daarmee verbonden andere relevante literatuur. Een overzicht van de geraadpleegde literatuur vindt u terug op de bij deze scriptie behorende literatuurlijst.

In dit hoofdstuk zal ik steeds trachten om een gevonden mogelijk aanknopingspunt uit de algemene theoretische domeinen direct (theoretisch) door te vertalen naar de concrete situatie van bedrijvengebieden. Dit doe ik door een relatie te leggen met de theoretische elementen die - voorzover aanwezig - specifiek daarover in de literatuur zijn te vinden.

Op basis van deze 5 theoretische domeinen zal ik een aantal voorlopige conclusies uit de theorie trekken, welke ik vervolgens zal toetsen aan de praktijk in hoofdstuk 4.

### 3.2 Organiserend Vermogen

Wat is een goed “Organiserend Vermogen”? Uit welke elementen bestaat het “Organiserend Vermogen” en welke van deze elementen is van fundamenteel belang om een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten? Met andere woorden: biedt het model van het “Organiserend Vermogen” aanknopingspunten van waaruit de creatie van emotionele meerwaarde (het extra van het “psychologisch product” te herleiden valt?

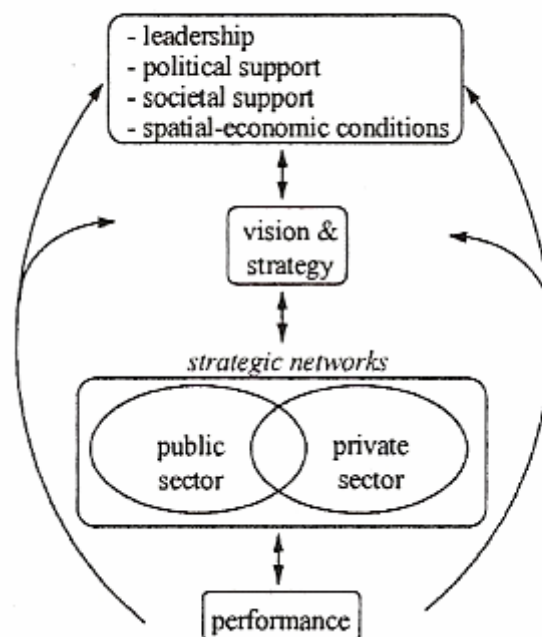
Het theoretische model van het “Organiserend Vermogen” is opgezet door Prof. L. van den Berg, E. Braun en J. van der Meer, allen van het European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR) van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het model van het “Organiserend Vermogen” bevat de condities voor een succesvolle stedelijke gebiedsontwikkeling.

De elementen van het “Organiserend Vermogen” zijn:

- Leiderschap;
- politiek draagvlak;
- maatschappelijk draagvlak;
- goede ruimtelijke en economische condities;
- visie en strategie;
- strategische netwerken;
- de performance van het Organiserend Vermogen.

Schematisch kan het model van het “Organiserend Vermogen” als volgt worden vorm gegeven:

## Organising Capacity



## Leiderschap

Leiderschap draagt substantieel bij aan het succesvol ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van gebiedsontwikkelingen (Van den Berg, Braun en Van der Meer, 1997). Leiderschap kan volgens Van den Berg, Braun en Van der Meer (1997) gebaseerd zijn op bepaalde competenties (zoals een positie in de administratieve hiërarchie, financiële verantwoordelijkheden, specifieke know-how of andere krachten) of op het charisma van individuen die succesvol als trekker van het proces opereren.

Is dit element van leiderschap een essentiële voorwaarde om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te zetten? Geeft een duidelijk leiderschap de extra impuls, waardoor een uit te geven bedrijvengebied een "psychologisch product" kan worden?

Doordat iemand het initiatief neemt voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied, kan een project tot stand komen. Zonder een initiator en zonder een trekker van het project lukt dat niet. In die zin kan een duidelijk leiderschap de ontwikkeling van een bedrijvengebied in de gewenste richting bevorderen (Van den Berg, Braun, Van der Meer (1997, pag. 259)). Hiermee is echter nog niet gezegd, dat dit ook tot het "extra" van een "psychologisch product" leidt, want dit leiderschap kan ook gezien worden als een noodzakelijke conditie voor een "gewoon" vraaggestuurd product.

Het is echter denkbaar, dat een leider met veel charisma en overtuigingskracht anderen zodanig kan enthousiasmeren voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied, dat dit leidt tot een extra impuls voor de uitgifte van het nieuwe bedrijvengebied. Een op deze wijze beïnvloede positieve beleving ten opzichte van een nieuw bedrijvengebied zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een "psychologisch product". Een voorbeeld hiervan is de rol van de directeur van de dienst Stadsontwikkeling van de gemeente De Bosch betreffende het Paleiskwartier in Den Bosch.

Voor de ontwikkeling van het Paleiskwartier in Den Bosch heeft de directeur Stadsontwikkeling op verschillende momenten in het proces als entrepreneur op gebeurtenissen ingespeeld. Door deze interventies is het pad geplaveid voor de ontwikkeling van het rommelige bedrijvengebied De Wolfsdonken tot het moderne Paleiskwartier en lijkt daarmee een bijdrage te zijn geleverd aan de mogelijke ontwikkeling van het Paleiskwartier tot een "psychologisch product".

Bron: Integrale gebiedsontwikkeling: het stationsgebied 's-Hertogenbosch – Bruil, Hobma, Peek en Wigmans, 2004, pag 275

Een eerste voorlopige conclusie is dat de aanwezigheid van een duidelijke leider mogelijk een rol kan spelen bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied tot een "psychologisch product".

## **Politiek draagvlak**

Politiek draagvlak op lokaal niveau, gesteund door de hogere administratieve organisaties, is één van de elementen van het Organiserend Vermogen (Van den Berg, Braun en Van der Meer (1997, pag. 259)).

Het creëren van politiek draagvlak is voor de ontwikkeling van een project noodzakelijk om te kunnen beschikken over de nodige financiële middelen. En om een organisatiestructuur te kunnen oprichten welke beschikt over voldoende mandaat (Van Hoek betreffende Kop van Zuid, 2000, pag. 18).

Belangrijke gemeentelijke motieven om een bedrijvengebied te gaan ontwikkelen, zijn (Pen, 2002):

- het oplossen van het ruimtegebrek van bestaande bedrijven welke de gemeente graag in haar gemeente wil behouden;
- de uitplaatsing van bedrijven uit gebieden waar zij niet meer gewenst zijn;
- behoud en uitbreiding van de lokale werkgelegenheid.

Deze motieven kunnen leiden tot het creëren van politiek draagvlak voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied. Maar hiermee is nog op geen enkele wijze sprake van het ontstaan van de "extra" dimensie van een "psychologisch product".

Daar komt nog bij dat het ontwikkelen van een nieuw bedrijvengebied in veel gemeenten niet hoog op de politieke agenda staat. Sommige bedrijven veroorzaken nogal wat overlast aan de omliggende buurten en passen daardoor niet in het beeld van een schone en aantrekkelijke stad.

Wanneer de bovenstaande gemeentelijke motieven ontbreken voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied, kan het verkrijgen van politiek draagvlak voor de ontwikkeling moeizaam zijn.

Er lijkt geen directe relatie te zijn tussen politiek draagvlak en het in de markt zetten van een bedrijvengebied als een "psychologisch product". De lokale politieke prioriteiten liggen voornamelijk bij een goede ruimtelijke ordening en bij het stimuleren van de lokale economie en niet bij een dieperliggende factor zoals het in de markt zetten van een bedrijvengebied als een "psychologisch product".

Vooralsnog concludeer ik dat er onvoldoende aanknopingspunten zijn te vinden dat de factor politiek draagvlak er aan bijdraagt om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te zetten.

## **Maatschappelijk draagvlak**

Indien maatschappelijk draagvlak voor een gebiedsontwikkeling ontbreekt, worden de kansen voor een succesvolle implementatie van de gebiedsontwikkeling in de samenleving beperkt (Van den Berg, Braun en Van der Meer (1997, pag. 259)).

Gebrek aan draagvlak bij omwonenden bij de ontwikkeling van een bedrijfengebied wegens te verwachten overlast kan de uitgifte van de kavels op het bedrijfengebied juist blokkeren. Bij de situering en de invulling van een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied is elke gemeente gebonden aan de Nederlandse wet- en regelgeving rekening en dient op basis daarvan rekening te worden gehouden met de omliggende bebouwing. Toch kan maatschappelijk draagvlak voor een dergelijke ontwikkeling ontbreken. Zeker bij bedrijfengebieden is dit vaak het geval (van Dinteren, 2007).

Een brede publieke opinie tegen een te ontwikkelen bedrijfengebied kan een versturende factor zijn voor de ontwikkeling. In sommige situaties zijn er vanuit de maatschappij negatieve associaties bij het te ontwikkelen bedrijfsgebied. De gedachte van NIMBY (Not in my backyard) overheerst in de publieke opinie. Het wordt dan uiterst lastig om dit bedrijfengebied te ontwikkelen en zeker om het bedrijfengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten. Het toekennen van een emotionele meerwaarde aan het nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied staat immers haaks op een negatieve publieke opinie over dit bedrijfengebied.

Uiteindelijk bepalen echter de potentiële kopers (de zich vestigende ondernemers) of andere afnemers (ontwikkelaars e.d.) en niet de omwonenden of een bedrijfengebied de status van een “psychologisch product” zal verkrijgen.

Het verkrijgen van maatschappelijk draagvlak is min of meer een basisconditie om een bedrijfengebied te kunnen ontwikkelen, maar daarmee is het nog geen “psychologisch product”. Van belang is dat het nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied geen negatieve lading krijgt, welke de afname van dit bedrijfengebied door de beoogde doelgroep verstoort. Het voorgaande overziend is er onvoldoende reden om in het aspect maatschappelijk draagvlak aanknopingspunten te veronderstellen voor de ontwikkeling van een bedrijfengebied tot een “psychologisch product”.

### **Goede ruimtelijke en economische condities**

In het theoretische raamwerk van het Organiserend Vermogen wordt aangegeven dat een gebrek aan goede ruimtelijke en economische condities ertoe kan leiden dat partijen met elkaar gaan samenwerken om een verbetering van deze ruimtelijke en economische condities te bewerkstelligen (Van den Berg, Braun en Van der Meer, 1997). De sense of urgency wordt als het ware zo groot dat partijen min of meer gedwongen worden om met elkaar te gaan samenwerken. Op deze manier wordt het gebrek aan goede ruimtelijke en economische condities een element van het Organiserend Vermogen (Van den Berg, Braun en Van der Meer, 1997, pag. 259).

Goede ruimtelijke en economische condities worden de “harde locatiefactoren” genoemd (Pen, 2002, pag. 142). Het is van essentieel belang dat een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied een goede ligging en ontsluiting heeft, goede kavels aanbiedt die aansluiten op de vraag uit de markt en dat er goede product-markt combinatie wordt gemaakt, zodat bedrijven zich vestigen die qua aard van de activiteiten en qua uitstraling bij elkaar in de buurt liggen.

Uit onderzoek blijkt, dat bedrijven met ongeveer dezelfde uitstraling zich vestigen in hetzelfde bedrijfsgebied (Van Dinteren, 2007).

Dit betekent niet dat soortgelijke bedrijven per definitie in hetzelfde bedrijfsgebied willen zitten. Dit zou betekenen dat elk bedrijfsgebied zich zou richten op één afzonderlijke bedrijfstak. Het eventuele succes van een nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebied wordt hierdoor afhankelijk van het goed functioneren van deze specifieke bedrijfstak. Belangrijker is het voor de ondernemers dat de buurman een zelfde uitstraling heeft (qua bedrijfsvoering en qua pand) dan dat de buurman een soortgelijk bedrijf heeft (Van 't Verlaat, syllabus MCD semester 2, 28 februari 2007).

Van Dinteren stelt in zijn college MCD d.d. 19 december 2007, dat de ontwikkeling een nieuw bedrijfsgebied zich niet zozeer moet richten op een bepaalde keten van bedrijvigheid, omdat het gehele bedrijfsgebied dan afhankelijk wordt van de zwakste schakel. Als deze zwakste schakel failt, stagneert de ontwikkeling van alle bedrijven in het bedrijfsgebied.

Voor het product “nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebied” geven de ruimtelijke en economische condities voornamelijk invulling aan de fysieke kant van deze gebiedsontwikkeling. Een vergelijking van de bedrijfsgebieden Noord West en Brainpark 1 in Rotterdam leert ons dat deze fysieke component niet alleen bepaalt of een nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebied tot een “psychologisch product” kan uitgroeien (van 't Verlaat, 2007). Het “extra” (de emotionele meerwaarde) dat hier voor nodig is, komt meer voort uit de attitude van mensen.

Met andere woorden: het creëren van goede ruimtelijke en economische condities is een basisconditie om een nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebied succesvol in de markt te zetten. Het levert daarmee nog geen verklaring op voor de ontwikkeling van een bedrijfsgebied tot een “psychologisch product”. De goede ruimtelijke en economische condities kunnen leiden tot een vraaggestuurd bedrijventerrein maar bieden geen aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een bedrijfsgebied tot een “psychologisch product” (“Vraag +”).

## **Visie en strategie**

Een heldere en overtuigende visie kan enthousiasmerend werken op de potentiële afnemers. Een visie is een bindmiddel voor alle betrokken partijen. Een goede visie geeft een integraal beeld van een toekomstige ontwikkeling, zorgt voor samenhang in het proces, produceert strategieën en benoemt concrete doelen. Tenslotte moet de visie geïmplementeerd worden in de bestaande situatie (Van den Berg, Braun en Van der Meer, 1997, pag. 259).

Een valkuil bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijfsgebied is het gesegmenteerd denken (de zgn. “hokjesgeest”). Een nieuw bedrijfsgebied kan niet worden ontwikkeld door simpelweg alle eisen en wensen van de verschillende potentiële afnemers bij elkaar op te tellen (SenterNovem, 2005). Om die manier ontstaan inconsistenties en is een evenwichtige ontwikkeling van een bedrijfsgebied niet goed mogelijk. Om maar niet te spreken van de ontwikkeling van een bedrijfsgebied tot een “psychologisch product”.

Een goede visie is meer dan alleen een basisconditie om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten, omdat het een ankerpunt kan zijn waar het gehele proces van de gebiedsontwikkeling op kan terug vallen. Met het opstellen van een visie die wordt gedragen door de meeste potentiële afnemers wordt al de eerste aanzet gegeven in het creëren van een emotionele meerwaarde.

Het belang van een (gedragen) visie voor een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied mag niet worden onderschat. Het vroegtijdig betrekken van de direct belanghebbenden (zoals de potentiële afnemers en de omwonenden) bij het opstellen van de visie, creëert een zekere betrokkenheid bij de direct belanghebbenden, waaruit een verbondenheid met het ingezette proces kan voortvloeien.

In feite gaat er een zekere verbindende werking uit van het vroegtijdig betrekken van de direct belanghebbenden bij het opstellen van een visie. De direct belanghebbenden worden zodanig betrokken bij het totstandkomen van de visie, dat zij eigenlijk gebonden worden aan de visie (zij waren er immers toch bij betrokken?). Binding met het opstellen van de visie veronderstelt een bepaalde mate van commitment.

Het geaccepteerd krijgen van de visie en van de strategie hangt sterk af van de manier waarop de visie en de strategie worden gecommuniceerd naar anderen. Er lijkt hier sprake van een mogelijk aanknopingspunt. Hier wordt bij het theoretische domein van de Communicatie op terug gekomen.

## **Strategische netwerken**

Wat zijn “strategische netwerken”?

Strategische netwerken zijn “de patronen van interacties tussen wederzijds afhankelijke actoren, welke patronen zich ontwikkelen als reactie op politieke problemen of projecten” (Van Hoek, 2005, pag. 16). Er is bij strategische netwerken geen sprake van formele besluitvormingsprocedures.

Door informele contacten tussen publieke en private partijen kan worden afgetast wat er bij de andere partij leeft. Deze informele contacten zijn als het ware de smeerolie bij besluitvormingsprocessen.

Strategische netwerken kunnen alleen goed functioneren als er aan de volgende voorwaarden wordt voldaan (Van den Berg, Braun en Van der Meer, 1997, pag. 258):

- alle partijen moeten hetzelfde doel voor ogen hebben;
- er moet een bereidheid tot samenwerken zijn;
- partijen moeten elkaar kunnen vertrouwen;
- partijen moeten ieder voor zich flexibel kunnen opereren.

Om strategische netwerken te kunnen inzetten bij de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”, kan worden verondersteld dat aan deze voorwaarden in elk stadium van de ontwikkeling van het bedrijvengebied moet kunnen worden voldaan.

In de eerste fase van de ontwikkeling van het bedrijvengebied lijkt het echter cruciaal dat aan deze voorwaarden wordt voldaan, omdat hiermee de trend wordt gezet voor de verdere ontwikkeling van het bedrijvengebied.

Door middel van strategische netwerken kan de interesse voor een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied bij de beoogde doelgroep worden gepeild. In bilaterale gesprekken op basis van gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid kan sneller vertrouwelijke informatie tussen de aanbieders en de vragers worden uitgewisseld dan in een formeel hiërarchieke setting. De beoogde doelgroep kan door middel van de strategische netwerken in een vroegtijdig stadium betrokken zijn bij de ontwikkeling van het nieuwe bedrijvengebied. Dit scheidt een zekere verbondenheid met het bedrijvengebied (Bruil, Hobma, Peek, Wigman, 2004, pag. 419 e.v.).

Het bovenstaande overziend kunnen strategische netwerken aanknopingspunten bevatten om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten, mits deze strategische netwerken in ieder geval in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling effectief worden benut.

### **De performance van het Organiserend Vermogen**

Met de performance van het Organiserend Vermogen van gebiedsontwikkelingen wordt bedoeld de wijze waarop een beoogde gebiedsontwikkeling echt wordt waargemaakt. Het gaat daarbij om het resultaat van de interactie van alle hiervoor genoemde elementen van het Organiserend Vermogen. De wisselwerking tussen al deze elementen zorgt voor een dynamisch systeem (Van den Berg, Braun, Van der Meer, 1997).

Voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied betekent deze performance in hoeverre de uit te geven kavels daadwerkelijk gevuld worden met de beoogde doelgroep. Dit essentiële element van het Organiserend Vermogen staat voor het implementeren van de ingezette ontwikkeling.

Een belangrijk ijkpunt voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied is de start van de bouw van het eerste zich vestigende bedrijf. Omdat de representativiteit en de uitstraling van een bedrijvengebied belangrijke vestigingsfactoren zijn voor andere bedrijven (Pen, 2002, pag. 228) kan het eerste zich vestigende bedrijf een trendsetter zijn voor de overige zich te vestigen bedrijven. Stedenbouwkundige en welstandtechnische eisen borduren immers in de regel voort op de kwaliteit van de al gevestigde bedrijven.



*Eén van de eerste bedrijven die zich vestigde op de uitbreidingslocatie van het bedrijvengebied Oudenrijn te Utrecht gaf opdracht aan het gerenommeerde architectenbureau Van Bethum en Crauwel. Aan de ene kant spoorde dat andere bedrijven aan om ook met dergelijke architectenbureaus te gaan werken. Aan de andere kant weerhield dit ook veel bedrijven uit de beoogde doelgroep om zich op deze locatie te gaan vestigen vanwege de hoge kosten.*

Het eerste zich vestigende bedrijf op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied kan daarom een belangrijke impact hebben op de verdere invulling van de kavels en daarmee ook op de eventuele ontwikkeling van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied tot een "psychologisch product". De kwaliteit van het pand van dit eerste bedrijf moet echter wel aansluiten bij de eisen en wensen van de overige bedrijven van de beoogde doelgroep om van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een "psychologisch product" te kunnen maken.

Het is denkbaar dat de vestiging van een bedrijf als een "eye-catcher" in het bedrijvengebied fungeert, waarmee dit bedrijf zich niet alleen zelf als onderneming fysiek manifesteert in het gebied, maar daarmee ook een bijzondere uitstraling aan het bedrijvengebied geeft. Wellicht kan ook dit een bijdrage leveren aan het ontstaan van een bedrijvengebied als een "psychologisch product".

Het onderzoek van Senter Novem uit 2005 naar een vraaggestuurd bedrijventerreinenbeleid geeft echter aan dat niet zozeer het eerste zich vestigende bedrijf of een "eye-catcher" bepalend zijn voor een succesvolle ontwikkeling van een bedrijvengebied. Het ontwikkelen van een bedrijvengebied dat optimaal aansluit op de wensen en eisen van de ondernemers in een bepaalde regio is meer bepalend. Met andere woorden: de potentiële doelgroep lijkt meer waarde te hechten aan de eigen wensen en verlangens ten aanzien van een bedrijvengebied dan aan de overige bedrijven die zich op het bedrijvengebied gevestigd hebben. Het onderzoek van Senter Novem (2005) geeft aanleiding om te veronderstellen dat de beoogde doelgroep meer waarde hecht aan het product bedrijvengebied als geheel en aan de opvattingen van de ondernemers over dit bedrijvengebied dan aan de directe performance ervan.

Een kanttekening die hierbij valt te maken, is dat dit onderzoek en het onderzoek van Senter Novem zich vooral richten op de uitgiftefase van de bedrijvengebieden. Wanneer zich uiteindelijk een groot aantal bedrijven met een mindere uitstraling vestigen in een bepaald bedrijvengebied, kan dit een negatief effect hebben op de ontwikkeling van het bedrijvengebied. Dit effect speelt relatief laat in het ontwikkelingsproces van het bedrijvengebied een rol. De performance van het Organiserend Vermogen zou een rol kunnen spelen aan het einde van de uitgiftefase of in de beheerfase van het bedrijvengebied. Deze vraag komt in dit onderzoek niet aan de orde omdat dit onderzoek zich juist richt op het begin van de uitgiftefase.

Gelet op de bovenstaande bevindingen kan vanuit de performance van het Organiserend Vermogen niet direct een aanknopingspunt worden gevonden om een bedrijvengebied als een “psychologisch product” (het “extra” / “Vraag +”) in de markt te kunnen zetten. De al gevestigde bedrijven of de “eye-catcher” lijken niet zo zeer belangrijke factoren te zijn. Meer bepalend lijkt te zijn of het bedrijvengebied als geheel voldoet aan de wensen en eisen van de beoogde doelgroep.

### **Aanknopingspunten vanuit het Organiserend Vermogen**

Alle genoemde elementen dragen in beginsel bij aan het succes van het Organiserend Vermogen en kunnen daardoor ook bijdragen aan het succesvol realiseren van goede bedrijvengebieden. Daarmee is echter nog niet een eventuele bijdrage van deze elementen aan de extra dimensie van het “psychologisch product” te verklaren.

Hooguit zijn er al interpreterend veronderstellingen uit af te leiden daar waar sommige elementen een raakvlak lijken te hebben met de emotionele factor die in de definitie van het “psychologisch product” besloten ligt. Dit lijkt voornamelijk het geval bij de elementen leiderschap, visie en strategie en strategische netwerken.

Bij leiderschap en bij strategische netwerken staat de handelwijze van invloedrijke mensen centraal. De combinatie van een sterk leiderschap en een groot strategisch netwerk kan mogelijk een dusdanige emotie bij de beoogde doelgroep oproepen, dat het bedrijvengebied zich tot een “psychologisch product” kan ontwikkelen. Vooral in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling van het bedrijvengebied is dit effect groot, omdat in die fase al een verbondenheid van de beoogde doelgroep met het bedrijvengebied tot stand kan worden gebracht. Het vanaf het begin af aan kunnen bijdragen aan de totstandkoming van een nieuw bedrijvengebied schept psychologisch gezien een zekere verbondenheid met dit bedrijvengebied.

Een goede visie en een sterke strategie kunnen een anker zijn voor het gehele ontwikkelingsproces van een nieuw bedrijfsgebied, waarop de potentiële afnemers terug kunnen vallen. Het hebben van een breed gedragen visie zou een emotie op kunnen roepen die er aan kan bijdragen dat een bedrijvengebied zich ontwikkelt tot een “psychologisch product”.

De elementen politiek draagvlak, maatschappelijk draagvlak, goede ruimtelijke en economische condities en de performance van het Organiserend Vermogen bieden geen directe aanknopingspunten om een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten.

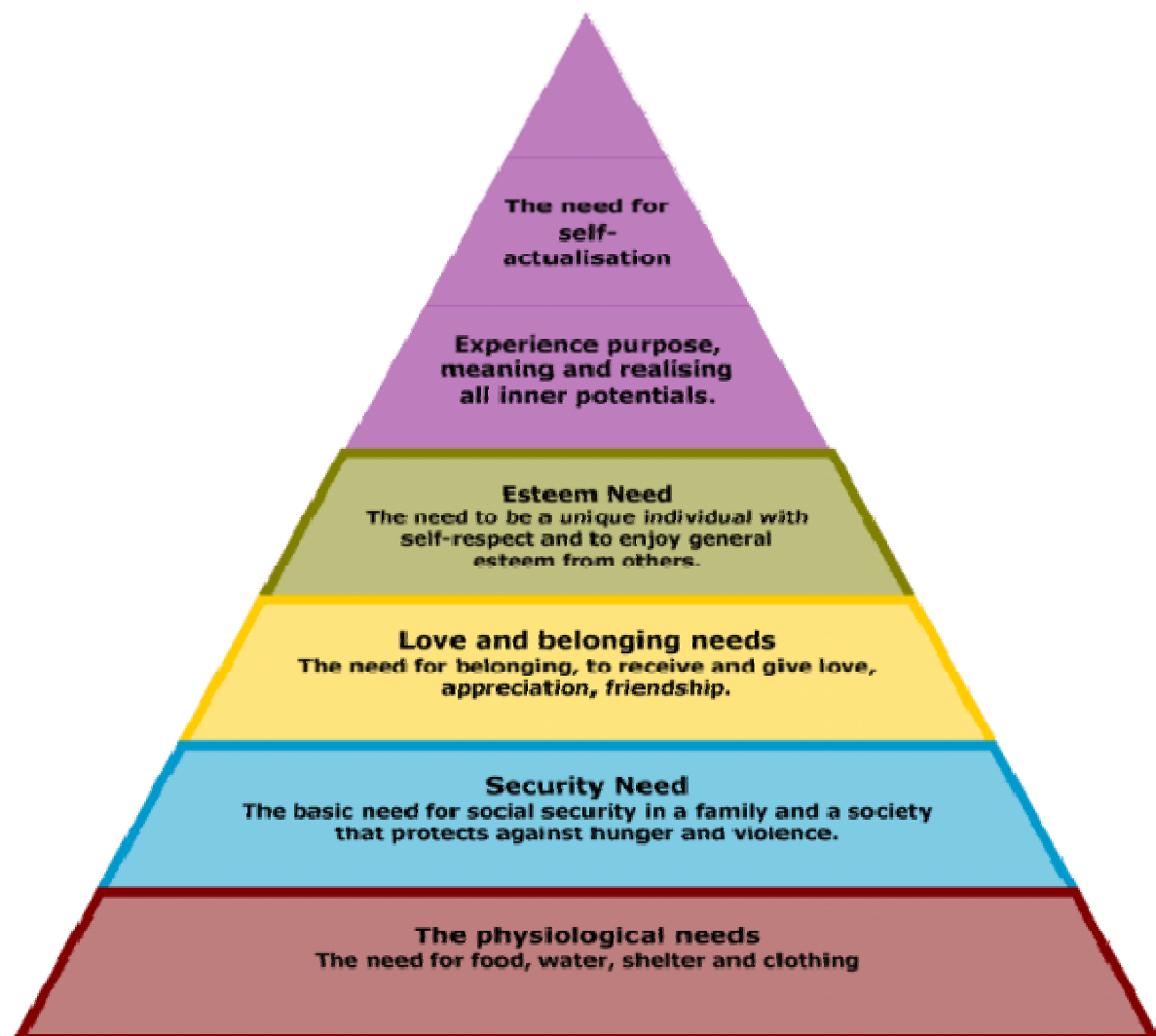
Deze elementen zijn basiscondities voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied maar lijken onvoldoende aanknopingspunten te bieden voor “het extra” dat nodig is voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

### 3.3 Commerciële beleidsvorming

Een product kan worden benaderd vanuit de vraagzijde en vanuit de aanbodzijde. Aan deze twee dimensies kan de dimensie van de emotionele meerwaarde ("het extra") worden toegevoegd. Hoe kan deze emotionele meerwaarde aan een product worden meegegeven?

Vanuit deze optiek zijn een aantal mogelijk relevante theorieën in het theoretische domein van de commerciële beleidsvorming en van de marketing in beeld gekomen.

Het vakgebied van de **commerciële beleidsvorming** verklaart kopersgedrag door toepassing van motivatietheorieën. Eén van de motivatietheorieën is afkomstig van A. Maslow. Maslow onderscheidde een aantal behoefte niveaus en vatte dit samen in een driehoek (de driehoek van Maslow).



De physiological needs en de security need zijn in feite de basisbehoeften van consumenten. Vanaf het niveau van de love and belongings (social) needs tot aan de top van de driehoek (the need for self-actualisation) speelt de dimensie van de emotionele meerwaarde ("het extra" / Vraag +) een belangrijke rol.

De focus om een product een tot een "psychologisch product" te kunnen ontwikkelen, zou dan ook moeten liggen op de bovenste drie niveaus van deze driehoek (paars, groen en geel).

In het niveau van de Esteem Needs gaat het vooral om de behoefte aan waardering door anderen. Dat wil zeggen: respect, aanvaarding, erkenning als persoon, erkenning op grond van kwaliteiten, verwerven van een bepaalde status, een 'eigen plaats' in de groep op grond van je 'jou-zijn', op grond van wie je bent (Kotler, 1991 pag. 175). Deze elementen van dit niveau sluiten goed aan op wat ik in het voorgaande heb genoemd als "het extra" (de emotionele meerwaarde) van een "psychologisch product". In beide gevallen gaat het om "zachte" onderscheidende factoren die voor een persoon een bepaalde meerwaarde genereren.

Het is een duidelijke trend dat de beoogde doelgroep zich bij de vestiging op een bedrijvengebied wil onderscheiden met haar pand, c.q. haar identiteit wil uitdragen (Lathauwer, 2005, pag. 33).

Voorbeeld: woonconcept

Psychologisch product: In een woonconcept is gekozen is voor het thema zitkuilen. Dit typische jaren '70 fenomeen met zijn eigen, gezellige uitstraling wordt gebruikt in de marketingcommunicatie, maar ook in de productontwikkeling. Sterke visualisatie en het sterk neerzetten van het thema worden gebruikt om onderscheidend vermogen naar de concurrent te creëren. (Lathauwer, 2005)

Met andere woorden: de leden van de beoogde doelgroep willen ergens bij horen, maar willen ook onderscheidend zijn van anderen, waardoor anderen hen gaan waarderen.

Een aanknopingspunt vanuit de bovenste drie niveaus van de driehoek van Maslow voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een "psychologisch product" is dan ook te formuleren als:

Ontwikkel een bedrijvengebied zodanig, dat de beoogde doelgroep zich er graag wil vestigen, maar wees dusdanig flexibel in de planontwikkeling dat de diverse ondernemers zich met de ontwikkeling van hun pand kunnen onderscheiden van anderen. Op deze manier kan een zekere "extra" productkwaliteit ("Vraag+") worden gecreëerd.

Het product "nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied" kan hierdoor een statussymbool worden voor de beoogde doelgroep. Het hebben van een bepaalde kavel / bepaald pand op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied verleent aan de desbetreffende ondernemer een bepaalde status; het geeft de ondernemers een eigen plaats in de door hen gewenste groep. Meer in extremo is dat het geval met de in de vorige paragraaf vermelde "eye-catcher" in een bedrijvengebied.

## Marketing

Bij het koopgedrag van consumenten zijn er 4 belangrijke psychologische factoren te onderscheiden die deze emotionele meerwaarde kunnen creëren (Kotler, 1991, pag. 174):

- motivatie;
- perceptie;
- lerend vermogen;
- geloof en attitude.

**Motivatie** ontstaat als er een intense behoefte is aan een bepaald product (Kotler, 1991, pag. 174). Bij het ontstaan van een bepaald niveau van deze intense behoefte, zal een persoon gedreven worden om actie te ondernemen. Pas wanneer de intense behoefte is bevredigd, verdwijnt de motivatie (Kotler, 1991).

Wanneer is er een intense behoefte aan een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied?

Deze behoefte komt veelal voort uit de situatie dat veel ondernemers op hun huidige locatie te krap in hun jasje zitten, dat hun pand verouderd is of dat zij van een huursituatie naar een eigen pand willen (Pen, 2002). Hoe urgenter deze situatie is, hoe groter de behoefte aan een kavel op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied. Wanneer deze kavels niet in grote aantallen voorradig zijn, zal de intense behoefte alleen maar toenemen. De combinatie van urgentie en schaarste verklaart voor een groot deel de motivatie om een kavel op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied af te nemen. In deze situatie van urgentie en schaarste zou er sprake kunnen zijn van een mogelijke bijdrage aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot "psychologisch product". Tegelijk moet worden geconstateerd dat dit moeilijk hard valt te maken aan de hand van de theoretische bouwstenen die ik in de analyse van mijn literatuurbronnen heb aangetroffen.

**Perceptie** is een proces waardoor een individu informatie selecteert, organiseert en interpreteert om een bepaald beeld van de wereld te creëren (Kotler, 1991, pagina 176). Een perceptie bestaat niet alleen uit fysieke zaken maar ook uit de reactie van de omgeving op deze fysieke zaken.

Voor een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied wordt de afzet inderdaad niet alleen bepaald door de "harde" locatiefactoren maar ook door de "zachte" factoren (hoe kijken potentiële kopers tegen dit gebied aan) (Nijs, 2006). Voor een positieve perceptie bij de beoogde doelgroep betreffende het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied moet hard gewerkt worden om deze boodschap over te brengen. Een pakkende boodschap en het steeds herhalen van deze pakkende boodschap zijn middelen om dit te bereiken.

**Lerend vermogen:** het gedrag van een individu verandert doordat het individu leert van zijn ervaringen (Kotler, 1991, pagina 177). Een leerproces bestaat uit de samenhang tussen "drivers", stimuli, stemmingen, reacties en versterkingen (Kotler, 1991). De vraag naar een product kan worden versterkt door het product te associëren met het goede gevoel dat een ander product teweeg brengt.

Voortbordurend op de theorie van Kotler betekent dit voor een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied, dat een potentiële koper zal kijken naar andere ontwikkelde bedrijfengebieden in de desbetreffende gemeente en die ervaring zal meenemen in zijn afwegingen tot koop van een kavel. Een goed opgezet al gerealiseerd bedrijfengebied kan een “driver” zijn voor de afname van een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied. Ook de wijze waarop een gemeente de bedrijven heeft behandeld bij de invulling van een bedrijfengebied, kan van invloed zijn op de invulling van een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied. Pen (2002, pag. 214) wijst erop dat de rol van de overheid van invloed kan zijn op een eventuele bedrijfsverplaatsing. Pen geeft echter wel aan dat deze invloed enigszins wordt overschat.

Analoog aan de theorie van Kotler over het lerend vermogen, kan een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied worden geassocieerd met een ander al opgezet en uitstekend functionerend bedrijfengebied. Door deze associatie kan de ontwikkeling van het nieuwe bedrijfengebied worden bevorderd.

**Geloof en attitude:** de meeste individuen hebben een bepaald vast geloof of een vaste attitude ten opzichte van bepaalde producten. Het is heel moeilijk om een individu van dit vaste geloof of van deze vaste attitude af te brengen. Geloofsovertuigingen en attitudes creëren een zekere emotionele meerwaarde aan een product dat in het geheel niet op feiten gestoeld hoeft te zijn (Kotler, 1991).

De sportschoen van het merk Nike heeft jarenlang het imago gehad van de beste sportschoen die er is. De “Nike-air” was een loopschoen die elke hardloper moest hebben. Aankopen werden vaak gebaseerd op de merknaam “Nike”. De prijs-kwaliteitverhouding werd door veel kopers niet eens meer nagegaan. Kopers geloofden dat de aankoop van een “Nike” in ieder geval een goede aankoop zou zijn. De merknaam “Nike” kreeg de status van een “psychologisch product”.

Voor een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied is het lastig om in te spelen op bepaalde vaste geloofsovertuigingen en attitudes van potentiële kopers, omdat er simpelweg nog geen fysiek product ontwikkeld is. Er is wel duidelijkheid in welke gemeente het nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied komt te liggen. De vestiging van een bedrijf in een bepaalde stad of dorp kan voor sommige bedrijven klandizie genereren. Inspelen op het imago van deze stad of dit dorp kan afname van de kavels op het bedrijfengebied bevorderen.

In Ridderkerk werd het bedrijfengebied De Maas ontwikkeld, gelegen op de grens met de gemeente Rotterdam. Enkele bedrijven wilden zich uitsluitend vestigen op dit bedrijfengebied indien zij een Rotterdams telefoonnummer (010) kregen. De vestiging van hun bedrijf in “Rotterdam” gaf het bedrijf een meer internationale naam.

Het benadrukken van de positieve aspecten van een stad of dorp versterkt bestaande geloofsovertuigingen en attitudes van potentiële kopers en kan afname van een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied versnellen.

In de city marketing literatuur werkt Avraham (2004) een aantal strategieën uit om een negatief imago van een stad te verbeteren. Enkele van deze strategieën zijn wellicht ook bruikbaar bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied en geven wellicht zelfs aanknopingspunten voor de ontwikkeling tot een “psychologisch product”.

Deze desbetreffende strategieën zijn:

- organiseer evenementen op het bedrijvengebied waarmee dit bedrijvengebied in beeld komt;
- bedenk een goede naam of slagzin;
- maak vergelijkingen tussen het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied en een ander al succesvol ontwikkeld bedrijvengebied;
- presenteer kaartmateriaal waarop het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied in het centrum lijkt te liggen tussen andere belangrijke gebieden.

Deze strategieën hebben een meer instrumenteel karakter. Bij het theoretische domein van de communicatie ga ik nader in op deze aspecten.

### **Aanknopingspunten vanuit commerciële beleidsvorming / marketing**

Vanuit het vakgebied van de commerciële beleidsvorming heb ik onderzocht of hieruit aanknopingspunten te vinden zijn voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. Op basis van de motivatietheorie van Maslow betreffende de verschillende behoefteniveaus kan worden gesteld dat “het ergens bij willen horen en toch onderscheidend willen zijn van anderen” een belangrijke motivatie kan zijn voor kopers. Deze motivatie heb ik doorgetrokken voor de beoogde doelgroep bij de vestiging op een bepaald bedrijvengebied en zou een mogelijk aanknopingspunt kunnen zijn bij de ontwikkeling van bedrijvengebieden tot een “psychologisch product”.

Vanuit het vakgebied van de marketing heb ik verder 4 belangrijke psychologische factoren aan Kotler kunnen ontleen die het koopgedrag van consumenten kunnen verklaren en die daardoor in eerste instantie relevant lijken als aanknopingspunt voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. Deze psychologische factoren zijn:

- motivatie;
- perceptie;
- lerend vermogen;
- geloof en attitude.

Van de eerste drie genoemde factoren kan worden gesteld, dat zij in de regel kunnen leiden tot een vraaggestuurd nieuw ontwikkeld bedrijvengebied. Er valt echter moeilijk uit af te leiden of zij ook per definitie een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Slechts in geval van een sterke motivatie, een krachtige perceptie en een groot lerend vermogen zouden deze psychologische factoren mogelijk aanknopingspunten kunnen bevatten om een bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te kunnen zetten. De aanwijzingen van een positieve bijdrage aan de ontwikkeling tot "psychologisch product" zijn weinig overtuigend, ook door de relatief oppervlakkige wijze waarop deze begrippen door Kotler worden behandeld.

Dat geldt ook voor de vierde psychologische factor (geloof en attitude), maar omdat deze factor zeer nauw verband houdt met het vijfde theoretische domein (sociaal-psychologische processen), zal de analyse in dat theoretische domein wellicht meer licht hierop werpen.



### 3.4 Communicatie

Welke aanknopingspunten biedt het theoretische domein van de Communicatie voor de ontwikkeling van een “psychologisch product”? Met andere woorden: kan je door middel van communicatie een product een positieve emotionele meerwaarde meegeven?

Een product wordt meer en meer bevestigd naarmate meer mensen eenzelfde beeld hebben bij het product. In die zin is het belangrijk om in eerste instantie een collectief beeld te bewerkstelligen onder de potentiële kopers en dit beeld vervolgens breeduit te communiceren naar de beoogde doelgroep. Het kost tijd, veel tijd, om een nieuw te ontwikkelen product te verankeren in de gedachten van de beoogde doelgroep. Een nieuw te ontwikkelen product moet net als andere producten gepositioneerd worden in de markt. Ze moet gelezen, gehoord en gevoeld worden. Een sterk communicatieplan, maar vooral ook de menskracht achter de positionering dragen bij aan het succes van het product (De Lathauwer, 2005).

Communicatie over een nieuw te ontwikkelen product is meer dan alleen het opstellen van een glossy brochure. Door gedurende een lange looptijd een consequente en consistente boodschap uit te dragen kan merkbeleving rond een product gegenereerd worden (imagemanagement, Avraham, 2004). Zo kan dit ook gelden voor nieuw te ontwikkelen bedrijvengebieden.

#### Naamgeving

Pen (2002) stelt dat imago's, sfeer, emoties en gevoelens een voorname rol spelen bij de verplaatsing van bedrijven. Door de naamgeving van het bedrijvengebied en door het creëren van naamsbekendheid kan een sfeer ontstaan waarin de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied wordt bespoedigd.

Toen eind jaren 80 op basis van de motie Van Gent werd onderzocht of een gebied ten zuiden van het metro station Kralingse Zoom in Rotterdam kon worden benut voor de realisering van een hoogwaardig bedrijvengebied, werd daar de naam “Brainpark” aan gekoppeld. Met deze naam werd een aanwijzing gegeven voor de beoogde doelgroep. De vestiging van deze doelgroep - hoogwaardige bedrijven in de zin van science park, high tech bedrijvigheid e.d. - is weliswaar niet echt gelukt, de hoogwaardigheid is wel gerealiseerd.

Het zoeken van een passende naamgeving kan het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied zijn eigen specifieke cachet geven. Met dit instrument wordt een zekere emotie bij de beoogde doelgroep opgeroepen. Bedrijvengebied “Wolfsdonken” heeft bijvoorbeeld een geheel ander emotionele lading dan “Paleiskwartier”, omdat een relatie met een wolf een heel andere associatie oproept dan een relatie met een paleis.

## **Communicatiestrategie**

Voor een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied wordt in de regel een communicatiestrategie opgesteld. Een communicatiestrategie is de marsroute waarlangs de communicatie wordt opgezet (Hoppenbrouwers, 2007, pag. 31). In een communicatiestrategie worden de hoofdlijnen van de communicatie aangegeven. Het gaat bij een communicatiestrategie om het maken van strategische keuzen (Hoppenbrouwers, 2007). De keuze is bijvoorbeeld welke communicatiemiddelen er worden ingezet en op welk moment deze middelen worden ingezet.

Uit de te maken keuze kan worden afgeleid, dat de communicatiestrategie een belangrijke instrumentele rol speelt. Het is een operationeel middel om sociaal-psychologische processen te beïnvloeden. De essentie van een "psychologisch product" gaat echter een stap verder. Gezocht wordt naar achterliggende factoren die het sociaal-psychologische proces kunnen beïnvloeden. Omdat deze materie meer ligt op het gebied van het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen, zal ik nader ingaan op de rol van de communicatiestrategie bij het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen.

### **Aanknopingspunt vanuit communicatie**

Gelet op het bovenstaande wordt vanuit het theoretische domein van de communicatie het volgende aanknopingspunt gevonden voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied tot een "psychologisch product":

- zoek een passende naamgeving.

Binnen dit algemene aanknopingspunt is er een aantal factoren te benoemen welke in het verlengde liggen van dit aanknopingspunt. Deze factoren zijn:

- het creëren van naamsbekendheid;
- het consequent een consistente boodschap uitzenden;
- het breeduit communiceren naar de beoogde doelgroep.

Het gevonden aanknopingspunt lijkt mede te kunnen leiden tot de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied tot een "psychologisch product", mits het goed wordt toegepast in de juiste fase van het ontwikkelingsproces. Voornamelijk bij de lancering van het project - het zwaartepunt van de communicatie in een ontwikkelingsproces - is het zoeken naar een passende naamgeving essentieel.

### 3.5 Vestigingsfactoren bedrijven

Er is al veel onderzoek verricht naar wat bedrijven aanzet tot de afname van een kavel in een specifiek bedrijfsgebied. In het meeste onderzoek naar deze vraagzijde van de markt komt vooral de “harde” locatiefactoren aan de orde, zoals bereikbaarheid en parkeervoorzieningen.

In mijn onderzoek komen de meer “zachte” locatiefactoren aan de orde, zoals psychologische factoren. Mijn onderzoek spitst zich toe op de vraag of sommige nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebieden een emotionele meerwaarde hebben voor de zich vestigende bedrijven? En zo ja, waar dat dan door wordt veroorzaakt?

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 (L. Nijs, 2006).

S. Quint werkt in MCD Thesis 2005 een conceptueel kader uit betreffende het “Gevoel voor de Plek”. Het “Gevoel voor de Plek” heeft een directe relatie met identiteit. De betekenissen en waarden die mensen toekennen aan een gebied wordt door Quint omschreven als “gebiedsidentiteit”. Het toekennen van een identiteit aan een bepaald gebied wordt onder meer bepaald door de gevoelswaarden en emotionele binding met dat gebied, ook wel de “sense of place” genoemd. Identiteit wordt op die manier bepaald door het imago dat door individuen aan een gebied wordt meegegeven.

Het imago van een gebied en zeker van een bedrijfsgebied speelt een belangrijke rol bij het vestigingsgedrag van bedrijven. Naast het geografische imago is het beeld van de ondernemers over de gemeente en het imago van het bedrijfspand van belang (Pen, 2002).

Het imago van het bedrijfsgebied heeft vaak betrekking op het al dan niet tussen de al aanwezige of te verwachten bedrijven gevestigd willen zijn.

De naamsbekendheid, de professionele uitstraling en de zichtbaarheid van het bedrijfsgebied hebben een positieve invloed op de beoogde doelgroep.

De ligging van het bedrijfsgebied heeft op sommige bedrijven een positief effect, terwijl voor andere bedrijven de ligging juist een mentale barrière kan vormen.

Enkele bedrijven op het verouderde bedrijfsgebied in Overvecht te Utrecht groeiden uit hun jas. De gemeente Utrecht had op dat moment kavels te koop op het bedrijfsgebied Oudenrijn, nabij De Meern aan de andere kant van de Rijksweg A-2. Ondanks het feit dat deze kavels prima geschikt waren voor de bedrijven op het bedrijfsgebied in Overvecht kozen deze bedrijven niet voor een kavel op dit bedrijfsgebied, omdat zij dit als een brug te ver zagen. Uiteindelijk kozen ze voor het upgraden van hun bestaande pand, in feite een suboptimale oplossing.

De binding van een bedrijf met een vestigingsplaats is een andere subjectieve vestigingsfactor. In hoeverre een bedrijf op sociaal, cultureel en economisch vlak gebonden is aan een vestigingsplaats, is moeilijk te meten. Toch spelen deze factoren een voornamelijk rol bij het bepalen van die vestigingsplaats (Quint, 2005). Gekscherend wordt wel eens beweerd dat de woonplaats van de directeur de belangrijkste vestigingsfactor is.

In mijn case studies heb ik deze subjectieve effecten door middel van het houden van interviews met beslissers van gevestigde bedrijven nader onderzocht.

Het imago van het bedrijfspand is eveneens een belangrijke motivatie voor verplaatsing en voor vestiging van bedrijven. Een bedrijf dat dakbedekkingen van een hoge kwaliteit produceert, past niet in een gehuurd pand met een slechte kwaliteit dakbedekking. Een dergelijk bedrijf is in de regel gemotiveerd om een bedrijfspand te betrekken met een passende uitstraling (voornamelijk met een hoge kwaliteit dakbedekking). Door haar eigen producten (zoals dakbedekking) in het pand te verwerken wordt een gevoel van trots op het bedrijf en op het bedrijfspand opgewekt.

Welke aanknopingspunten leiden nu daadwerkelijk tot het in de markt kunnen zetten van een bedrijvengebied als een “psychologisch product”?

Aansluiting wordt gezocht bij wat Pen noemt “de behaviourale locatietheorie” (Pen, 2002). Deze theorie geeft aan dat niet alleen de “harde” locatiefactoren van belang zijn, doch dat ook informatiestromen medebepalend zijn voor de vestigingskeuze van bedrijven. Dit betekent dat een bepaalde identiteit van een bedrijfsgebied en/of een positief imago van een bedrijfsgebied doorslaggevend kan zijn of een bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt kan worden gezet. Een gewenste identiteit en een positief imago zijn volgens Pen belangrijke motieven voor bedrijven om zich naar een bepaald bedrijvengebied te verplaatsen (Pen, 2002). In het verlengde daarvan kunnen subjectieve factoren, zoals een emotionele binding en trots op de vestiging op een nieuw ontwikkeld bedrijvengebied “het extra” bewerkstelligen dat verbonden is aan een “psychologisch product”. Onder een emotionele binding wordt hierbij verstaan dat een bedrijf vanuit zijn historie een bepaalde emotionele binding heeft met een locatie. Een gevoel van trots op het bedrijf, op het bedrijfspand en op de vestigingslocatie lijkt tevens een emotionele meerwaarde met zich mee te brengen, welke kan overslaan op andere bedrijven uit de gewenste doelgroep.

### **Aanknopingspunten vanuit de vestigingsfactoren voor de bedrijven**

Uit het bovenstaande is een aantal aanknopingspunten af te leiden op basis waarvan een bedrijvengebied voor bedrijven een emotionele meerwaarde kan genereren:

- een gewenste identiteit
- een positief imago
- een emotionele binding
- trots

De gewenste identiteit en het positieve imago uit dit theoretische domein lijken het meest interessant voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

### **3.6 Sociaal-psychologische processen**

Hoe kunnen mensen elkaar beïnvloeden bij een locatiekeuze voor de bedrijfshuisvesting? Geeft de benadering vanuit sociaal-psychologische processen een anker of ankers om een bedrijfengebied als een “psychologisch product” in de markt te kunnen zetten?

Aansluiting wordt gezocht bij de sociaal-wetenschappelijke benadering van consumentengedrag. In deze benadering kan een onderscheid worden gemaakt tussen basisprocessen, groepsprocessen, cognitieve dissonantie en het verspreidingsproces.

Bij de basisprocessen wordt ingegaan op de handelwijze van de individuele consument.

Bij de groepsprocessen staan het handelen van een groep en de groepsnormen centraal.

Cognitieve dissonantie ontstaat wanneer de attitude en het gedrag van een consument ten aanzien van een bepaald product niet met elkaar overeenstemmen (Van Raaij, 2002).

De effecten van de cognitieve dissonantie bij bedrijfengebieden zal ik hieronder nader uitwerken.

Het verspreidingsproces deelt de consumenten in een aantal categorieën al naar gelang de snelheid waarmee een nieuw product wordt aanvaard. In deze paragraaf zal ik aangeven hoe dit doorwerkt bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijfengebieden.

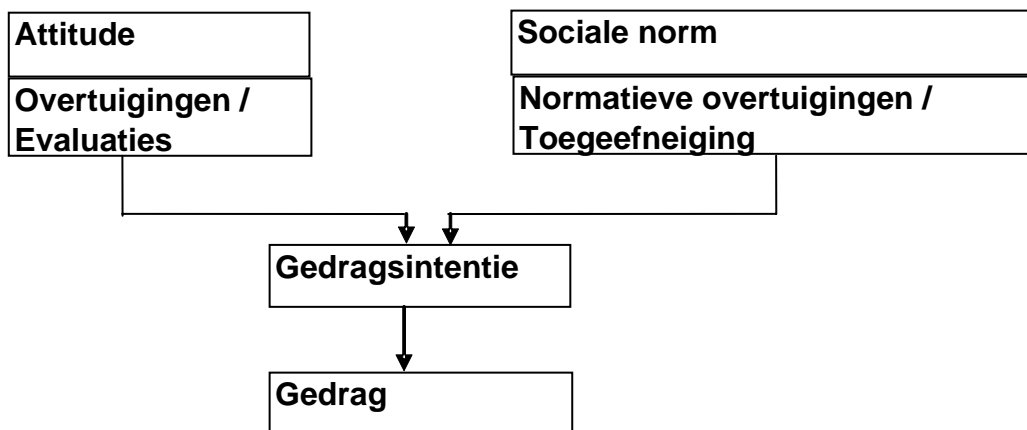
#### **Basisprocessen**

Wat zijn de basisprocessen bij consumentengedrag op het gebied van attitude en emotie?

Een emotie kan een gevoel van opwinding zijn (positief of negatief). Emoties zijn meestal kortstondig van aard. Een stemming (humeur) is meestal langduriger. Emoties en stemmingen worden samen “affect” genoemd. Een affect kan aanleiding zijn tot de vorming van een bepaalde houding (attitude) ten opzichte van producten of diensten. De attitude is een belangrijk concept in de verklaring van het consumentengedrag (van Raaij, 2002).

Attitudes zijn te omschrijven als voorkeuren en afkeuren ten aanzien van producten, diensten, personen, ideeën, gedragingen en andere attitudeobjecten. Onder bepaalde voorwaarden kan het consumentengedrag worden voorspeld uit attitudes ten opzichte van merken, producten en diensten. In het uitgebreide model van Fishbein en Ajzen vloeit gedrag voort uit attitudes en uit sociale normen die vanuit de maatschappij worden gesteld (van Raaij, 2002).

Schematisch kan dit model als volgt worden weergegeven:



### **Uitgebreid attitude(gedrags)model ter voorspelling van gedrag**

In dit schema is weergegeven dat attitudes bestaan uit overtuigingen en uit evaluaties van deze overtuigingen. De sociale norm bestaat uit normatieve overtuigingen en uit de mate waarin men zich iets aantrekt van de normatieve overtuigingen (toegeefneiging). De combinatie van de attitudes en de sociale norm bepaalt de gedragsintentie. De gedragsintentie voorspelt het feitelijke gedrag (Van Raaij, 2002).

Het model kent volgens Van Raaij (2002) nog wel beperkingen, omdat ook gewoonten, situationele factoren en persoonlijkheidsfactoren een rol kunnen spelen bij het aankoopgedrag van consumenten.

Veranderingen in attitudes kunnen worden bereikt door met dat doel te interveniëren in het proces, zoals weergegeven in bovenstaand schema. Daarbij moet wel bedacht worden dat het veranderen van een attitude niet eenvoudig is. Een verandering kan ondermeer worden bewerkstelligd door:

- marketingcommunicatie en voorlichting;
- een beroep doen op de zelfperceptie van de consument;
- het belang van de waarde van het product benadrukken;
- allerlei informatie verstrekken die indirect te maken heeft met het product (van Raaij, 2002).

Basisprocessen bij nieuw te ontwikkelen bedrijfsgebieden:

Hoe is een koper van een kavel op een bedrijfsgebied te bewegen om juist een kavel te kopen op het bedrijfsgebied dat in de markt wordt gezet?

Ook hier komt de vraag aan de orde of het mogelijk is dat het bovenbedoelde proces, dat leidt tot bepaald gedrag, zodanig is te beïnvloeden, dat het leidt tot het ontstaan van een "psychologisch product". Daarbij kunnen marketingcommunicatie en voorlichting een belangrijke instrumentele rol spelen, maar het gaat in essentie om de beïnvloeding van een sociaal-psychologisch proces.

De zelfperceptie van de beoogde doelgroep zou moeten worden: Daar moet je zitten!!! Als je daar niet zit, dan zit je op een mindere locatie. Het belang van de waarde van een kavel op het te ontwikkelen bedrijvengebied dient te worden benadrukt. Tenslotte kan het verstrekken van informatie over de mooie stad of dorp waarin het bedrijvengebied ligt, bijdragen aan een positieve beleving van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied.

## **Groepsprocessen**

Hoe werken deze basisprincipes op het gebied van emotie, attitude en gedrag door in sociale processen? In hoeverre laten mensen zich beïnvloeden door anderen?

Groepen kunnen invloed uitoefenen door middel van groepsnormen, -waarden en informatie. In een groep ontwikkelen zich normen met betrekking tot perceptie, opinies, houdingen en gedrag. Een groepsnorm is een opvatting over hoe mensen zich behoren te gedragen in een bepaalde situatie. Een groepsnorm kan verplichtend zijn. Ook als een groepsnorm niet verplichtend is, is er toch de neiging bij de groepsleden om zich aan de groepsnorm te conformeren. Naast deze hang naar conformisme is er toch ook de wens bij consumenten om in zekere zin uniek te zijn (van Raaij, 2002).

Personen kunnen zowel attitudes (houdingen) als opinies (meningen) hebben ten aanzien van bepaalde producten. Ik veronderstel op basis van de definities dat attitudes dieper geworteld zijn bij personen dan opinies. Het lijkt daarom relatief meer moeite te kosten om attitudes te veranderen dan opinies. Voor dit onderzoek is het van belang om te constateren dat beide kunnen worden beïnvloed door gericht te interveniëren in sociaal-psychologische processen.

Dit vertalend naar nieuw te ontwikkelen bedrijvengebieden, leidt dit tot de volgende noties.

Normen, waarden en informatie binnen groepen die relevant zijn bij de ontwikkeling van een bedrijvengebied, zoals makelaars, ontwikkelaars en ondernemers, of wat breder: de regionale "vastgoedwereld", kunnen opinies, houdingen en gedrag binnen die groepen beïnvloeden. Wanneer groepsopinionen kunnen worden beïnvloed en met betrekking tot een bepaald bedrijvengebied bovendien van positieve associaties kunnen worden voorzien, bijvoorbeeld via een bepaalde communicatiestrategie, zou dat het ontstaan van een "psychologisch product" kunnen bevorderen. Veel beïnvloeding van besluitvorming over de afname van een kavel op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied vindt plaats via mond-tot-mondreclame. Veel mond-tot-mondreclame blijkt effectiever dan gedrukte informatie (zoals brochures en verkoopborden op de locatie). De mondelinge communicatie is immers veel levendiger dan schriftelijke informatie.

In termen van bedrijfskavels is er een hang naar conformisme door op een locatie te willen zitten waar vergelijkbare bedrijven (qua aard van de bedrijfsactiviteiten en qua uitstraling) zijn gevestigd, doch waar elk pand zijn eigen unieke uitstraling heeft. Het product "nieuw uit te geven bedrijvengebied" is fysiek zichtbaar voor iedere voorbijganger. Daarom is de invloed van de groep waar een bedrijf bij (wenst) te horen in de keuze voor een bepaald "nieuw uit te geven bedrijvengebied" groot.

Met deze keuze kunnen bedrijven wellicht enige synergie effecten bewerkstellingen (men kan bijvoorbeeld elkaars klant worden).

### **Cognitieve dissonantie**

Een theorie over attitudes en gedrag is de theorie van de cognitieve dissonantie (Van Raaij, 2002). Consumenten willen graag dat attitude en gedrag overeenstemmen. Als dat niet zo is, spreken we van cognitieve dissonantie. Wanneer een consument waarde hecht aan het hebben van het beste merk (bijvoorbeeld de Nike Air loopschoen), dan is er sprake van cognitieve dissonantie indien deze consument dit merk bezit en er inmiddels een beter merk op de markt is gekomen.

Cognitieve dissonantie bij bedrijfsgebieden:

Wanneer een eigenaar van een bedrijf op een verouderd bedrijvengebied zit en graag naar een modern nieuw bedrijvengebied toe wil, kan er sprake zijn van cognitieve dissonantie. Door deze ondernemer een kavel op het moderne nieuwe bedrijvengebied aan te bieden waarop hij een modern pand kan realiseren, kan de cognitieve dissonantie worden opgeheven.

Bijvoorbeeld: Nabij het verouderde bedrijvengebied Overvecht werd een nieuw bedrijvengebied ontwikkeld. Een groot aantal kavels op dit nieuwe bedrijvengebied werd afgenomen door bedrijven welke gevestigd waren op het verouderde bedrijvengebied. Uit gesprekken met deze bedrijven blijkt, dat ze zijn verplaatst omdat ze graag in een meer moderner bedrijvengebied gevestigd wilden zijn.

Uit het voorgaande ontstaat de indruk dat cognitieve dissonantie een rol kan spelen bij het verplaatsingsgedrag van bedrijven, maar daarmee verklaart het nog niet de "extra" productkwaliteit van een "psychologisch product". Het is niet uitgesloten dat het inspelen op cognitieve dissonantie bij bepaalde ondernemers een rol kan spelen, maar het lijkt eerder een strategie die in voorkomende gevallen gericht is op specifieke individuele ondernemers dan op hele groepen van ondernemers. Hierdoor is er minder aanleiding om te veronderstellen dat cognitieve dissonantie ook een handvat is om een bedrijvengebied een "psychologisch product" in de ogen van (veel) meer potentiële afnemers te laten zijn.

### **Verspreidingsproces**

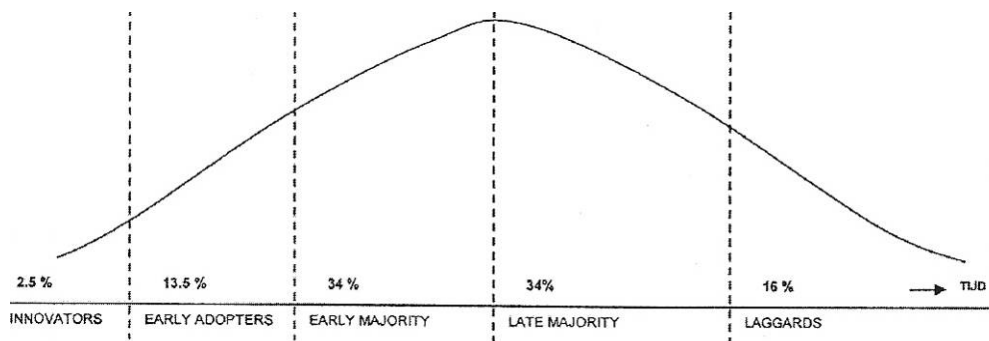
Hoe kan een gewenste doelgroep nu over de streep getrokken worden voor de invulling van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied?

De gewenste doelgroep kan worden ingedeeld in categorieën, al naar gelang de snelheid waarmee een vernieuwing zoals een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied wordt aanvaardt:

- innovatoren (innovators) (2,5% van de markt)
- vroege aanvaarders (early adopters) (13,5% van de markt)
- vroege meerderheid (early majority) (34% van de markt)
- late meerderheid (late majority) (34% van de markt)
- achterblijvers (laggards) (16% van de markt)



In grafiekvorm:



Bron: Hoppenbrouwers, 2007.

Voor de invulling van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied zijn de innovatoren en de vroege aanvaarders belangrijke categorieën. Vroege aanvaarders hebben meestal een uitgebreid netwerk van sociale contacten en nemen regelmatig deel aan groepsbijeenkomsten. Zij vervullen vaak een voortrekkersrol voor andere consumenten (Van Raaij, 2002). Logischerwijs zijn de vroege aanvaarders een belangrijke categorie om de reclame- en marketinginstrumenten op in te zetten. Hierbij kan worden gedacht aan het direct benaderen van deze groep of aan het geven van presentaties op vergaderingen van (ondernemers)verenigingen waar de beoogde doelgroep aanwezig is.

### **Aanknopingspunten vanuit de sociaal-psychologische processen**

Het voorgaande bevat aanknopingspunten die fundamenteeler van aard lijken te zijn dan de eerder bij het domein marketing al als mogelijk aanknopingspunt gesignaleerde "geloof en attitude", omdat het in dat marketingdomein vooral gaat om het instrumentele (marketing)aspect. Hetzelfde geldt ten opzichte van de eerder in dit hoofdstuk gesuggereerde rol van een communicatiestrategie. Deze rol is namelijk eveneens meer instrumenteel van aard. Het lijkt op basis van de verkenning van het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen van groot belang om eerst fundamenteeler te onderzoeken hoe je sociaal-psychologische processen kan beïnvloeden. Dit onderzoek naar het ontstaan van een positief geloof of van een positieve attitude lijkt van groter belang, dan het direct toepassen van de marketinginstrumenten. Niet alleen voor het beïnvloeden van attitudes, maar ook voor het beïnvloeden van opinies lijken meer fundamentele aanknopingspunten te vinden in het interveniëren in sociaal-psychologische processen dan in het theoretische domein van de marketing.

Deze werkwijze vereist meer analyse en meer daaruit voortvloeiende kennis betreffende de wijze waarop sociaal-psychologische processen verlopen en beïnvloedbaar zijn. In de voorafgaande verkenning van dit theoretische domein kwamen elementen naar voren die daartoe mogelijke richtingen aangeven. Zoals: het attitude(gedrags)model, de beïnvloeding van groepsgedrag en -normen, het gebruik maken van cognitieve dissonantie bij potentiële afnemers (in individuele situaties), het bevorderen van mond-tot-mondreclame en het benutten van de rol van vroege aanvaarders. Wel moet geconstateerd worden dat de theorievorming op dit punt nog zeer algemeen is en helaas nog weinig concrete handvatten voor de praktijk biedt.

Ook al vergt dit meer toepassingsgericht onderzoek, liefst ook specifiek gericht op bedrijvengebieden, het neemt niet weg dat hier mogelijke aanknopingspunten worden gesignaleerd.

Alles overziende is de voorgaande paragraaf, korthedshalve, te verwoorden in de volgende **aanknopingspunten**, die mogelijk een rol kunnen spelen bij het in de markt zetten van een bedrijvengebied als een “psychologisch product”:

- beïnvloeding van (groeps) attitudes en -opinions zodat positieve mond-tot-mondreclame ontstaat;
- benut de sleutelrol van de vroege aanvaarders zo goed mogelijk.

Op het instrumentele vlak zijn vervolgens allerlei middelen denkbaar. Dit kan onder ander worden vorm gegeven door middel van de volgende instrumenten:

- organiseer bijeenkomsten voor de beoogde doelgroepen;
- verzorg presentaties op ledenbijeenkomsten van de beoogde doelgroepen;
- directe bilaterale benadering van vroege aanvaarders.

Vroege aanvaarders zijn vaak opinieleiders en hebben een sterke invloed op het gedrag van de andere categorieën. Wanneer de vroege aanvaarders besluiten tot afname van kavels op het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied, is de eerste stap gezet naar het in de markt zetten van een bedrijvengebied als een “psychologisch product”. Het besluit van de vroege aanvaarders brengt veelal een cumulatief effect met zich mee, dat wil zeggen dat de overige categorieën dit besluit zullen volgen en ook zullen overgaan tot afname van een kavel op het desbetreffende bedrijvengebied. Indien de meerderheid van de beoogde doelgroep wil overgaan tot afname van een kavel op het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied, omdat dit voor hen een zekere emotionele meerwaarde genereert, vertoont dit product tekenen van een “psychologisch product”.

### 3.7 Voorlopige conclusies uit de theoretische domeinen

Het voorgaande overziend, daarbij ook dwarsverbanden leggend tussen de theoretische domeinen, liggen de mogelijke aanknopingspunten uit de theorie om een bedrijvengebied als een "psychologisch product" in de markt te zetten, in de volgende factoren:

- de rol van leiderschap / een duidelijke leider in de strategische netwerken;
- de functie van een visie / een strategie met betrekking tot het bedrijvengebied;
- de benutting van strategische netwerken (vooral in een vroegtijdig stadium);
- de drive om ergens bij te willen horen maar toch onderscheidend van anderen te willen zijn;
- de doorwerking van een sterke motivatie voor afname van een kavel op een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- de doorwerking van een krachtige perceptie ten aanzien van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- een groot lerend vermogen betreffende positieve ervaringen over het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied;
- een geloof in het product en een positieve attitude ten opzichte van het product;
- de rol die naamgeving met een aantal daaruit voortvloeiende strategieën speelt;
- het creëren van een gewenste identiteit voor het nieuwe bedrijvengebied;
- een positief imago voor het nieuwe bedrijvengebied;
- het hebben van een emotionele binding met de locatie;
- het hebben van een gevoel van trots op het bedrijf, het bedrijfspand en de vestigingslocatie;
- de beïnvloeding van opinies en attitudes van relevante (doel)groepen;
- het benutten van de sleutelrol van de groep vroege aanvaarders.

Bovenstaande aanknopingspunten hebben veel onderlinge raakvlakken met elkaar. Dwars kijkend door het in dit hoofdstuk genoemde vijftal theoretische domeinen heen, is een clustering van de gevonden aanknopingspunten mogelijk. Hoewel elke clustering relatief en zelfs aanvechtbaar is en ook andere indelingen denkbaar zijn, lijkt de navolgende clustering toch enige ordening in het geheel te kunnen brengen:

- a) aanknopingspunten welke zich primair focussen op rollen in netwerkstructuren: leiderschap, strategische netwerken en de sleutelrol van de vroege aanvaarders;
- b) aanknopingspunt welke zich primair focust op de inhoud: visie/strategie;
- c) aanknopingspunten welke zich primair focussen op beleving: erbij willen horen/onderscheidend willen zijn, motivatie, perceptie, lerend vermogen, geloof/attitude, gewenste identiteit, positief imago, emotionele binding, trots, beïnvloeding opinies/attitudes;
- d) aanknopingspunt welke zich primair focust op vormgeving: naamgeving.

Van deze clusters lijken de clusters a en c het meest interessant omdat deze clusters meer betrekking hebben op het “hoe” dan op het “wat”. Dit onderzoek spitst zich immers toe op de vraag **hoe** een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een “psychologisch product” kan worden en niet op de vraag **wat** een “psychologisch product” is. De clusters b en d lijken minder interessant omdat zij meer betrekking hebben op het “wat” en minder houvast bieden voor de vraag “hoe” het “wat” wordt bereikt.

Hoewel de clusters a en c meer potentiële handvatten lijken te bieden hoe een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een “psychologisch product” kan worden, moet ook over de aanknopingspunten uit deze clusters worden gesteld dat zij vrij abstract zijn en helaas weinig toepassingsgericht. Zelfs binnen deze clusters zijn soms nadere nuanceringen gewenst. Vooral de “hoe-georiënteerde aspecten” moeten eruit gehaald worden en niet zo zeer de “wat-aspecten”. Zo verstrekt het aanknopingspunt “beïnvloeding opinies/attitudes” uit cluster c bijvoorbeeld meer informatie over het “hoe-aspect” dan het aanknopingspunt “geloof/attitude” uit hetzelfde cluster.

Concluderend is er toch wel enige gradatie aan te brengen in de mate waarin de gevonden aanknopingspunten een antwoord kunnen geven op de in paragraaf 2.4 genoemde centrale vraagstelling.

Vooralsnog zijn er voldoende aanknopingspunten gesignaleerd om deze eens te toetsen in de praktijk. Alle gevonden aanknopingspunten zullen in het empirisch onderzoek weer worden meegenomen om niet op voorhand ten onrechte bepaalde aanknopingspunten uit het onderzoek te elimineren. Wellicht blijken toch ook bepaalde aanknopingspunten, welke nu op voorhand in deze theoretische verkenning als minder interessant worden aangenomen, in de praktijk belangrijker te zijn voor de centrale vraagstelling dan in de theorie werd verondersteld.

Hoewel bovenstaande clusters een dwarsdoorsnede door alle bestudeerde theoretische domeinen zijn, wordt in het volgende hoofdstuk wel teruggegrepen op die afzonderlijke domeinen. Dit om een zo direct mogelijke aansluiting te behouden met de overwegingen die in de theoretische analyse naar voren kwamen.

Voldoende om nu maar eens in de praktijk te gaan onderzoeken wat daarvan al dan niet herkenbaar is. Het volgende hoofdstuk gaat daarop in.

## **Hoofdstuk 4      Case studies**

### **4.1      Inleiding**

In het vorige hoofdstuk heb ik enkele voorlopige conclusies getrokken, waarbij ik vanuit de 5 verschillende theoretische domeinen enkele aanknopingspunten heb gevonden, die een rol kunnen spelen bij het in de markt zetten van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een "psychologisch product". In dit hoofdstuk wil ik deze aanknopingspunten toetsen aan de praktijk. Ik heb hiertoe enkele succesvolle nieuw ontwikkelde bedrijvengebieden onderzocht, welke verspreid liggen over heel Nederland. Van de 4 onderzochte locaties liggen er 3 in de grote steden (Rotterdam, Utrecht en Eindhoven) en ligt 1 locatie in een kleinere gemeente, zijnde de gemeente Leek. De keuze is op deze locaties gevallen, omdat er bij deze locaties op het eerste gezicht sprake lijkt te kunnen zijn van aspecten van een "psychologisch product", gezien de relatief (zeer) hoge uitgiftesnelheid. Ik heb gekozen voor locaties welke verspreid liggen door heel Nederland. Omdat de eerste 3 locaties liggen in de grote steden van Nederland heb ik voor de variëteit ook een bedrijvengebied in een kleinere gemeente onderzocht.

### **4.2      Onderzoeksmethode**

In dit hoofdstuk wordt getracht een antwoord te vinden op de tweede afgeleide vraagstelling: In hoeverre worden de (in het vorige hoofdstuk gesignaleerde) aanknopingspunten bevestigd in de praktijk?

Hoewel deze vraagstelling (uiteraard) centraal staat, hoop ik door middel van het onderzoek tevens aan te kunnen geven of er überhaupt sprake is van een "psychologisch product", of bepaalde trekken daarvan. Indien dat niet of nauwelijks het geval blijkt te zijn, plaatst dit de conclusies over mogelijke aanknopingspunten met betrekking tot dat bedrijvengebied uiteraard in een ander licht. Bij de keuze van de cases ben ik uitgegaan van de veronderstelling dat er in een bepaalde mate sprake is van een "psychologisch product".

Verder is er voor gekozen om alle in het vorige hoofdstuk vermelde mogelijke aanknopingspunten in de analyse van de cases te betrekken, ook wanneer ze uit de behandeling van de diverse theoretische domeinen als minder overtuigend naar voren kwamen. Dit is gebeurd om in dit exploratieve onderzoek niet op voorhand mogelijkheden af te snijden, wanneer in de geraadpleegde theoretische literatuur geen vaste grond onder de voeten kon worden verkregen.

In verband met het exploratieve karakter van het onderzoek ligt het houden van een diepte-interview meer voor de hand dan het houden van een enquête. Door face to face contact tussen de geïnterviewde en de interviewer kunnen gevoelens en ervaringen meestal beter overgebracht worden dan bijvoorbeeld door het invullen van een enquête. De non-verbale communicatie tussen de geïnterviewde en de interviewer kan een schat aan informatie opleveren. Ook kan tijdens het gesprek extra informatie boven tafel komen, welke bruikbaar is voor dit onderzoek. Een nadeel van het houden van interviews is de subjectiviteit van de selectie van de gesprekspartners.

Gezien de gelimiteerde tijd waarin dit onderzoek tot stand dient te komen, kan slechts een beperkt aantal interviews worden gehouden. In totaal zijn er 8 interviews gehouden. Verslagen van deze interviews zijn als bijlage bij dit onderzoek gevoegd. Voor elke case heb ik twee interviews gehouden. Ik heb per case één interview gehouden met iemand vanuit de aanbiederzijde van het desbetreffende bedrijvengebied. Dit was meestal een gemeenteambtenaar van de afdeling Economische Zaken, maar ook wel een projectleider welke in opdracht van de grondeigenaar belast was met de realisering van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied.

Daarnaast heb ik per case één interview gehouden met een directeur van een belangrijk bedrijf welke zich gevestigd heeft in het nieuwe bedrijvengebied. Ik heb hierbij gezocht naar bedrijven welke zich in de categorie “early adapters” bevinden.

De door mij gevonden aanknopingspunten vanuit de 5 theoretische domeinen heb ik verwerkt in een door mij opgestelde vragenlijst. Deze vragenlijst heeft in de gesprekken meer gefungeerd als checklist. Om te voorkomen dat de geïnterviewden bepaalde uitspraken in de mond worden gelegd, is de vragenlijst niet strak nagelopen, maar is meer een informeel gesprek gehouden, waarbij vooral ook de non-verbale communicatie een beeld geeft of een ontwikkeld bedrijvengebied als een “psychologisch product” wordt ervaren.

Belangrijke vragen uit de vragenlijst waren:

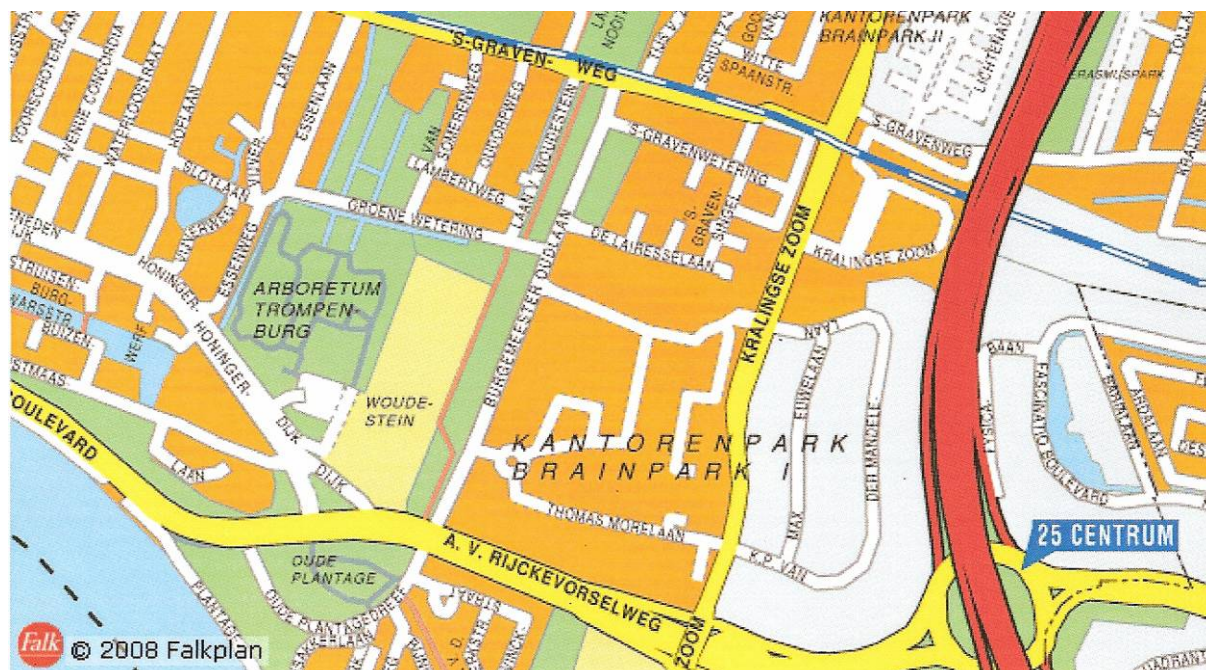
- Beschouwen de geïnterviewden het desbetreffende bedrijvengebied als een “psychologisch product”?
- Is er in de cases een leider te benoemen in het proces en zo ja, welke rol heeft deze leider dan gespeeld?
- Is er een visie /een strategie opgesteld en zo ja, welke rol heeft dit document gespeeld in het proces?
- Zijn vroegtijdige informele contacten tussen overheid en doelgroep doorslaggevend geweest bij de succesvolle ontwikkeling van het bedrijvengebied of heeft formele besluitvorming de doorslag gegeven?
- Is er sprake geweest van een zichzelf versterkend proces van positieve mond-tot-mondreclame onder ondernemers of investeerders?
- Moeten de bebouwingsvoorschriften flexibel zijn of juist niet voor de ontwikkeling van het bedrijvengebied tot een “psychologisch product”?
- Heeft de naamgeving van het terrein een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van het bedrijvengebied als een “psychologisch product”?
- Welke identiteit heeft het bedrijvengebied?
- Welk imago heeft het bedrijvengebied?
- Is er een emotionele binding en / of een gevoel van trots bij de gevestigde bedrijven ten aanzien van het desbetreffende bedrijvengebied? Zo ja, waardoor wordt dat veroorzaakt?
- Welke bedrijven hebben een katalyserende rol gespeeld, waardoor veel bedrijven zich zijn gaan vestigen op het desbetreffende bedrijvengebied? Hoe is de gemeente met deze katalysatoren omgegaan? Op welke wijze hebben deze bedrijven hun katalyserende functie vervuld?

In de onderstaande cases zal ik allereerst een globale omschrijving geven van de projecten en vervolgens worden de gegevens uit de interviews benoemd en geanalyseerd.

### 4.3 Brainpark 1 te Rotterdam

Brainpark 1 is een bedrijvengebied gelegen tussen de Rijksweg A-16, de Abram van Rijckevorselweg, de Kralingse Zoom en het metrostation Kralingse Zoom.

Onderstaande plattegrond geeft het plangebied van het Brainpark aan.



Voor het bedrijvengebied Brainpark 1 zijn interviews gehouden met een vertegenwoordiger van het (toenmalig) Grondbedrijf van de gemeente Rotterdam en met een directeur van een ontwikkelaar van dit bedrijvengebied.

Oorspronkelijk was het gebied Brainpark 1 bedoeld voor de realisatie van woningbouw. Er was in die tijd echter een behoefte aan kantoren met een eigen gezicht. De directeur van het (toenmalig) Grondbedrijf van de Gemeente Rotterdam, de heer J. Doets, wist van deze behoefte en lanceerde het idee om van deze locatie een kantorenlocatie te maken. De Rotterdamse politiek pikte dit signaal op en door middel van een motie van het raadslid G. van Gent besloot de gemeenteraad van de gemeente Rotterdam om deze locatie te ontwikkelen ten behoeve van bedrijven en kantoren.

De locatie Brainpark 1 kon zich van meet af aan verheugen op een buitengewoon grote belangstelling. De uitgifte van de kavels op Brainpark 1 verliep boven verwachting goed. Potentiële kopers wezen elkaar op deze locatie en hierdoor werden gevoelens zoals “Daar moet je zitten” los gemaakt bij de beoogde doelgroep. Er was sprake van een “hype”. Deze extra dimensie leek een psychologische achtergrond te hebben.

Vanuit het theoretische domein van het **Organiserend Vermogen** boden de elementen leiderschap, visie/strategie en strategische netwerken aanknopingspunten voor dit psychologische effect.



Betreffende Brainpark 1 spelen voornamelijk het leiderschap en de strategische netwerken een zeer belangrijke rol. De heer J. Doets heeft naar de markt toe een belangrijke pioniers- en communicatieve functie gehad.

Deze pioniers- en communicatieve rol zijn in de eerste fase heel belangrijk geweest voor de ontwikkeling van Brainpark 1. Zonder deze leidersrol had de ontwikkeling van Brainpark 1 heel anders kunnen verlopen. Het doorzettingsvermogen en de vasthoudendheid van de heer Doets (zowel intern gemeentelijk, als extern gericht naar de markt) zijn heel bepalend geweest voor de ontwikkeling van Brainpark 1.

De heer J. Doets had een groot netwerk tot zijn beschikking. Gesteld kan worden dat het **netwerk** van de heer J. Doets (toenmalig Grondbedrijf Gemeente Rotterdam), de heer F. van Leeuwen (directeur van de betrokken ontwikkelaar Blauwhoed) en het raadslid de heer G. van Gent gezamenlijk de katalyserende factor voor de ontwikkeling van Brainpark 1 hebben gevormd.

Door de inbreng van ontwikkelaar Blauwhoed kwam veel informatie over de wensen van de beoogde doelgroep over een nieuw te ontwikkelen bedrijfengebied beschikbaar. Blauwhoed houdt continu feeling met de markt. Dagelijks wordt door Blauwhoed informeel contact gelegd met belangrijke spelers in de markt en met de plaatselijke makelaardij.

De verwachting uit het theoretische kader, dat het opstellen van een visie belangrijk is voor de ontwikkeling van Brainpark 1 tot een “psychologisch product” is niet helemaal uitgekomen. Voor Brainpark 1 is er geen afzonderlijke visie opgesteld. De visie is ondergebracht in het Stedenbouwkundig Plan.

De door mij aangeduide aanknopingspunten vanuit de theoretische domeinen van de **commerciële beleidsvorming/marketing** (motivatie, perceptie, lerend vermogen, geloof en attitude) en **communicatie** (naamgeving) hebben in de door mij gehouden interviews geen verklaring kunnen geven waarom “de hype” rond Brainpark 1 ontstond. De naam “Brainpark” is weliswaar goed, maar weegt niet zwaar bij de beoogde doelgroep als vestigingsfactor.

Het theoretische domein van de **vestigingsfactoren voor de bedrijven** leidde tot aanknopingspunten, zoals een gewenste identiteit en een positief imago om een bedrijfengebied als een “psychologisch product” in de markt te kunnen zetten. De gehouden interviews geven aan, dat voornamelijk een positief imago, dat versterkt wordt door een positieve mond-tot-mondreclame, een “psychologisch effect” met zich mee kan brengen.

Interessant is om hierbij te vermelden, dat een positief imago tijdgebonden is.

Brainpark 1 heeft bijvoorbeeld ten tijde van de ontwikkelingsfase een positief imago gehad, maar anno 2008 heeft Brainpark 1 een veel minder positief imago.

Vandaag de dag staat Brainpark 1 bekend als een slecht bereikbaar bedrijfengebied met behoorlijk wat leegstand. Dit in tegenstelling tot Brainpark 2, waar veel bedrijven zich nog graag willen vestigen.

Met het verloop van de tijd is het dan ook mogelijk, dat niet Brainpark 1 maar Brainpark 2 kan worden gezien als een “psychologisch product”.

Bij het theoretische domein van de  **sociaal-psychologische processen**  bleek, dat de categorie “early adapters” een sleutelrol kan vervullen bij de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Uit de gehouden interviews blijkt, dat hier een sterke relatie ligt met de strategische netwerken uit het Organiserend Vermogen. Zowel vanuit de gemeente als vanuit de markt wordt benadrukt, dat het direct benaderen van de beoogde doelgroep, en dan voornamelijk de “early adapters” essentieel is voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied. Het “extra” van het “psychologisch product” kan worden bereikt door op informele wijze in de bilaterale sfeer de “early adapters” over te halen tot vestiging op het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied.

Het strategische netwerk wordt meer in de bilaterale sfeer benut dan in groepsverband. De samenwerking tussen de gemeentelijke organisatie, de gemeentelijke politiek en ontwikkelaar Blauwhoed heeft een belangrijk psychologisch effect teweeg gebracht bij de ontwikkeling van Brainpark 1.

Omdat ik uit het onderzoek van deze casus de indruk heb gekregen dat Brainpark 1 tijdens de ontwikkelingsfase veel trekken van een "psychologisch product" vertoonde, althans geen aanwijzingen heb kunnen vinden dat heel andere factoren de verklaring vormen voor de extreem snelle gronduitgifte, ben ik geneigd aan de bevindingen uit deze case relatief zwaar gewicht toe te kennen.

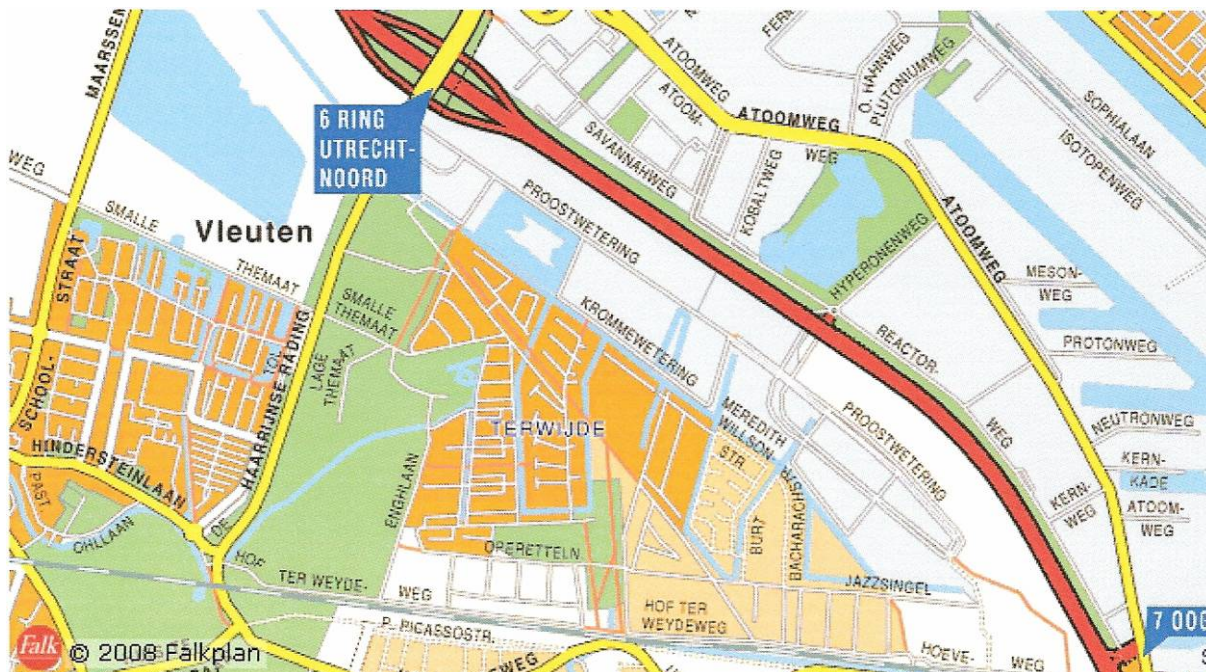
Uit de gehouden interviews naar aanleiding van de centrale vraagstelling blijkt, dat vooral het op de juiste wijze inzetten van het strategische netwerk door de Gemeente en door Blauwhoed een positieve rol heeft gespeeld bij de zeer snelle afzet.

#### 4.4 De Wetering te Utrecht

De Wetering is een bedrijfengebied dat is gelegen in Utrecht, juist ten westen van de Rijksweg A-2. Dit bedrijfengebied vormt een buffer tussen de woonbebouwing van Leidsche Rijn en de Rijksweg A-2. Een deel van De Wetering is dan ook gelegen achter of in de geluidswal langs de Rijksweg A-2.

Het bedrijfengebied De Wetering bestaat uit twee verschillende delen: het noordelijk deel heeft een C-profiel (verhouding kantoor- bedrijf: 30%-70%) en het zuidelijk deel heeft een B-profiel (verhouding kantoor - bedrijf: 70%-30%). In het midden van de jaren 90 werd het noordelijk deel van De Wetering uitgegeven. De focus van dit onderzoek richt zich op dit noordelijke deel van het bedrijfsterrein De Wetering.

Het plangebied van De Wetering is in lichtblauw weergegeven op onderstaande plattegrond:



Voor het bedrijfengebied De Wetering zijn interviews gehouden met een vertegenwoordiger van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Utrecht en met de directeur van een op dit bedrijfengebied gevestigd bedrijf.

Uit de gehouden interviews blijkt, dat de belangrijkste elementen uit het theoretische domein van het **Organiserend Vermogen** voor De Wetering zijn geweest de strategische netwerken en het leiderschap.

De afdeling Economische Zaken (EZ) van de gemeente Utrecht heeft een groot netwerk, er is nauw contact met de Utrechtse bedrijven. Via dit netwerk peilt de afdeling EZ de behoefte van Utrechtse bedrijven om zich te verplaatsen. Daarnaast komt het initiatief om bedrijven te verplaatsen soms ook vanuit de gemeente zelf. Deze (strategische) netwerken van de gemeente zijn heel belangrijk geweest voor de ontwikkeling van De Wetering.

Wat opvalt, is dat het organiseren van bijeenkomsten wel een bijdrage levert aan de naamsbekendheid van de nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen, doch dat de echte zaken toch gedaan worden in de bilaterale sfeer.

Als voorbeeld voor mijn onderzoek naar de werking van strategische netwerken bij de ontwikkeling van De Wetering noem ik het cockpit gebouw:

Het cockpit gebouw in de geluidswal langs de A2 is wel een bijzondere ontwikkeling geweest. Oorspronkelijk was dit gebouw bedoeld om te worden ingericht als een bedrijfsverzamelgebouw. De gebruikers van dit gebouw dienden wel te passen in de hoogwaardige uitstraling van het gebouw. Op het moment dat werd nagedacht over de invulling van het cockpit gebouw liepen er gesprekken tussen de gemeente en het autobedrijf Hessing over een andere kavel op het bedrijfsterrein De Wetering. Deze gesprekken wilden niet vlotten omdat Hessing (een bedrijf dat handelt in zeer luxe automerken, zoals Rolls Royce) niet tevreden was over de ligging van de aangeboden kavel in de buurt van enkele woonwagens.

Door de afdeling EZ werd een verband gelegd tussen de hoogwaardige uitstraling van het cockpit gebouw en het autobedrijf van Hessing. Voorgesteld werd om Hessing het cockpitgebouw aan te bieden. Dit geschiedde en de directeur van Hessing was hierover heel enthousiast. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de vestiging van Hessing in het cockpit gebouw.

Het leiderschap bij de ontwikkeling van De Wetering werd vervuld door de gemeentelijke manager van al het door de gemeente uit te geven commerciële vastgoed in Leidsche Rijn, mevrouw N. Hugenholz. Vanuit haar rol heeft zij de hoge kwaliteitseisen geformuleerd en is daar strak aan blijven vasthouden. Dit doorzettingsvermogen is heel belangrijk geweest voor de ontwikkeling van De Wetering. Zonder haar doorzettingsvermogen had de ontwikkeling van De Wetering heel anders kunnen verlopen.

De verwachting uit het theoretische kader, dat het opstellen van een visie belangrijk is voor de ontwikkeling van De Wetering tot een "psychologisch product" is, net als bij Brainpark 1, niet helemaal uitgekomen. Voor De Wetering is geen afzonderlijke visie opgesteld, maar is ondergebracht in het Stedenbouwkundig Programma van Eisen, wat daarna is uitgewerkt in de Stedenbouwkundig Plan.

De door mij gehouden interviews bieden geen aanknopingspunten voor de ontwikkeling van De Wetering tot een "psychologisch product", gezien vanuit de theoretische domeinen van **de commerciële beleidsvorming / marketing en communicatie**. Over de naamgeving van het bedrijvengebied (het aanknopingspunt vanuit communicatie) is een flinke discussie geweest. De huidige naamgeving is gebaseerd op historische gronden. Volgens de geïnterviewde van de gemeente is de naam zelf niet zo heel belangrijk. Wel moet het duidelijk zijn waar de naam voor staat. Niet de naam zelf, maar hoe de naam in de markt wordt gezet, is bepalend voor het succes van het bedrijvengebied.

Over de gevonden aanknopingspunten vanuit het theoretische domein van **de vestigingsfactoren voor de bedrijven** valt ten aanzien van De Wetering het volgende op te merken:

Er is betreffende De Wetering wel degelijk positieve mond-tot-mondreclame geweest, maar dit is niet doorslaggevend geweest, omdat er in Utrecht de laatste decennia sprake is geweest van schaarste in het aanbod van bedrijvengebieden. Het product De Wetering was ook zonder positieve mond-tot-mondreclame wel door de markt afgenomen. Het imago van De Wetering is heel positief. De Wetering wordt gezien als een bedrijvengebied met veel allure. Dat houdt echter voornamelijk verband met het verschil ten opzichte van de andere verouderde bedrijvengebieden in de gemeente Utrecht.

Bij het theoretische domein van **de sociaal-psychologische processen** heb ik in de interviews de rol van de early adapters onderzocht.

De geïnterviewde van het bedrijf Hulskamp Audiovisueel heeft deze rol als early adapter wel gespeeld, maar heeft er zelf zijn twijfels bij of dit wel doorslaggevend is geweest voor de overige bedrijven die zich op De Wetering hebben gevestigd. Ook de komst van Hessing is voor de meeste gevestigde bedrijven op De Wetering niet doorslaggevend geweest.

Voor de ontwikkeling van De Wetering zijn de strategische netwerken heel belangrijk geweest. Deze netwerken hebben wel degelijk een psychologisch effect gehad, omdat de beoogde doelgroep zich hierdoor voor De Wetering is gaan interesseren. De interviews tonen ook aan dat de snelle uitgifte van de kavels op De Wetering vooral werd veroorzaakt door de grote vraag uit de markt en het schaarse aanbod van nieuw te ontwikkelen bedrijvengebieden in de directe omgeving. Daarmee lijkt er minder grondslag voor "het extra" dat verbonden is aan het "psychologisch product". Het plaatst de conclusies die aan deze case kunnen worden onttrokken voor wat betreft aanknopingspunten voor een "psychologisch product" in een dubieuzer daglicht.

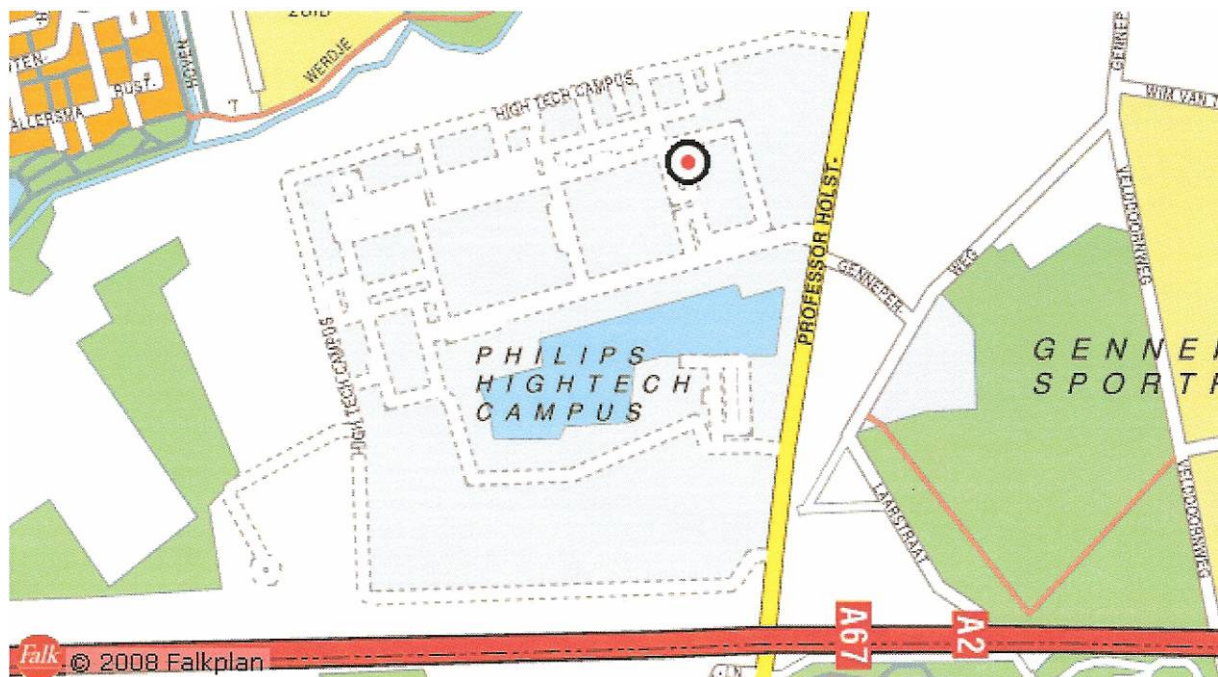
#### 4.5. High Tech Campus te Eindhoven

De High Tech Campus Eindhoven is een bedrijvengebied op het terrein van het voormalige Philips Natuurkundig Laboratorium, dat een grote verscheidenheid van hightechbedrijven herbergt, die samenwerken bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën, van idee en concept tot prototyping en kleinschalige productie. De campus biedt moderne voorzieningen voor vele duizenden technici en richt zich voornamelijk op cruciale technologische gebieden. Gevestigde bedrijven zijn onder andere Philips Research, NXP en Atos Origin. Onder het thema 'open innovatie' wordt technologische doorbraak bevorderd door de nadruk te leggen op het gemeenschappelijke gebruik van apparatuur, diensten en kennis. Dankzij toegang tot voorzieningen zoals prototyping, stofvrije ruimtes en het analyseren en testen van materialen, kunnen bedrijven de ontwikkeling van nieuwe ideeën daadwerkelijk bespoedigen.

De High Tech Campus Eindhoven is opgezet als een plaats, waar interactie en teamwork wordt bevorderd. Dit komt tot uiting in b.v. de architectuur, de campussport en de gezamenlijke conferenties die in 'The Strip' worden gehouden. Dit langwerpige gebouw vormt het hart van de Campus en herbergt alle gemeenschappelijke voorzieningen, zoals het Conferentiecentrum en diverse restaurants.

In oktober 2006 won dit bedrijvengebied de prijs voor het beste bedrijventerrein van Nederland. Deze prijs vormde de aanleiding voor mijn onderzoek naar de eventuele ontwikkeling van de High Tech Campus tot een "psychologisch product".

De High Tech Campus is gelegen aan de zuidkant van Eindhoven, langs de Rijksweg A-2.



Voor het bedrijvengebied High Tech Campus zijn interviews gehouden met een vertegenwoordiger van de Brink Groep, welke bedrijf het ontwikkelingsproces heeft begeleid, en met de vice directeur van een op dit bedrijvengebied gevestigd bedrijf.

Vanuit het theoretische domein van het **Organiserend Vermogen** komen in de door mij gehouden interviews de volgende opvallende elementen naar voren, die ik hierna zal toelichten:

1. De High Tech Campus is bij uitstek een bedrijvengebied, dat draait om strategische netwerken;
2. De visie die is opgenomen in het Masterplan, is van groot belang geweest;
3. Het langdurig in functie blijven van “de leiders” is van belang geweest.

Ad 1: De strategische netwerken functioneren op de High Tech Campus op twee manieren:

- bij de toelating van nieuwe bedrijven
- bij de opzet van de centrale voorzieningen.

De eerste gebruikers op de High Tech Campus waren Philips gerelateerde bedrijven (Research en Development). Daarna zijn pas andere bedrijven toegelaten, waarbij eerst toeleverende bedrijven en bedrijven waar Philips al mee samenwerkte werden toegelaten.

De acquisitie voor nieuwe bedrijven is niet vanuit de vastgoedwereld geïnitieerd, maar vanuit de bestaande gebruikers. De bestaande gebruikers geven aan welke bedrijven zij graag als buurman willen hebben.

Dit is in feite een soort systeem van coöptatie. Nieuwe gebruikers moeten een zekere toegevoegde waarde hebben voor het technologische concept van de High Tech Campus. Er is een “technical liason office” in het leven geroepen, welk orgaan toetst of een nieuw geïnteresseerd bedrijf die toegevoegde waarde voor de High Tech Campus heeft. Het gaat hierbij vooral om startende bedrijven. Grote belangrijke bedrijven die de “triple-A” status hebben, worden niet door het technical liason office getoetst, maar worden door Philips zelf (als grondeigenaar) beoordeeld.

Philips wilde graag investeren in de centrale voorzieningen, zoals een restaurant en een vergaderruimte om een plek te creëren waar men elkaar kon ontmoeten. Dit is de centrale “Strip” op de High Tech Campus geworden. De Strip is goed gelukt; er wordt zelfs meer gebruik van gemaakt dan van tevoren werd verwacht. De Strip vervult een rol in het (strategisch) netwerken door de bedrijven.

Ad 2: De visie die werd opgenomen in het “Masterplan Philips Technologie Campus” had als thema: “**open innovatie**”. Dit is een wereldwijde trend geworden.

De trend houdt in, dat klanten in een vroegtijdig stadium bij de innovatie worden betrokken en dat er intensief wordt samengewerkt met andere bedrijven. Voor de ontwikkeling van de High Tech Campus is het thema “open innovations” heel belangrijk geweest. Dit thema is wereldwijd ingezet om de High Tech Campus op de kaart te zetten. Vanuit deze visie heeft het verdere ontwerpproces van de High Tech Campus vorm gekregen.

De bestaande panden op de Campus werden op basis van deze visie gerenoveerd en de voorzieningen in “The Strip” werden op die basis ontworpen.

Ad 3: Voor de ontwikkeling van de Campus is niet één leider aan te wijzen. De kracht van het leiderschap vloeit voort uit het feit, dat enkele belangrijke decisionmakers gedurende geruime tijd in hun functie zijn gebleven en hebben kunnen volharden in de uitvoering van de opgestelde visie.

De aanknopingspunten vanuit de theoretische domeinen van **commerciële beleidsvorming / marketing** (het ergens bij willen horen / geloof en attitude) en **communicatie** (de naamgeving) lijken bij de High Tech Campus zwaarder te zijn dan bij Brainpark 1 en bij De Wetering. Het geloof in de visie en de attitude ten opzichte van deze visie hebben sterk bijgedragen aan de succesvolle ontwikkeling van de Campus.

Ook de naamgeving is van groot belang geweest en dan vooral het verwijderen van “Philips” uit de naam. Hierdoor werd het bedrijfsleven zich ervan bewust, dat de Campus niet alleen voor Philips bedoeld was, maar ook voor andere bedrijven. Dit is opgepakt door lokale en regionale bestuursorganen. De steun van de Gemeente en van de Provincie is heel belangrijk geweest. De Campus werd hierdoor als een regionaal project in de markt gezet.

In de Brainport ontwikkeling van de driehoek Aken, Leuven, Eindhoven is de High Tech Campus nu als een belangrijk project opgenomen. Dit levert een internationale aantrekkingskracht op voor de High Tech Campus.

Het theoretische domein van de **vestigingsfactoren voor de bedrijven** leidde tot aanknopingspunten, zoals een gewenste identiteit en een positief imago.

Voor de High Tech Campus is er iets bijzonders aan de hand: er is eerst een imago gecreëerd (zijnde een kenniscluster) en vervolgens is de identiteit (de waarde van de plek) het imago geworden. De gebruikers van de Campus zijn zich gaan gedragen naar het imago. De wereldwijde positieve mond-tot-mondreclame is hier de belangrijkste schakel in geweest.

In de door mij gehouden interviews heb ik navraag gedaan naar welke bedrijven als een early adapter hebben gefunctioneerd en op welke wijze dit heeft vorm gekregen. Dit aanknopingspunt uit het theoretische domein van de **sociaal-psychologische processen** is lastig toepasbaar op de High Tech Campus door het systeem van coöptatie en de toetsing door het technical liaison office. De visie / het thema “open innovations” en het concept van de toegevoegde waarde zijn de belangrijkste sturingsprincipes.

Het bedrijf Philips Research is de initiator van dit concept geweest. Dit bedrijf is in de stricte zin van het woord te rangschikken in de categorie “innovators” maar vervulde in feite een rol als “early adaptor”.

De succesvolle ontwikkeling van de Campus geeft aanleiding om te veronderstellen, dat de High Tech Campus in de ontwikkelingsfase aspecten heeft vertoond van een “psychologisch product”, zeker gelet op de vraag welke gevoed lijkt door emotionele aspecten.



Veel van de door mij gevonden aanknopingspunten uit de theoretische domeinen worden bevestigd in de case van de High Tech Campus. In het vroegtijdige stadium van de ontwikkeling waren de strategische netwerken en de visie heel belangrijk. In het verdere verloop van het ontwikkelingsproces zijn ook de aanknopingspunten leiderschap, naamgeving, geloof en attitude, identiteit en imago heel belangrijk geworden.

De meeste bedrijven zijn volgens de geïnterviewden echter door de positieve mond-tot-mondreclame tot vestiging over gegaan. Ik ken om die reden het meeste gewicht toe aan deze wereldwijde positieve mond-tot-mondreclame (welke ik heb behandeld bij de aanknopingspunten imago en identiteit (paragraaf 3.1.4)).

#### 4.6. Leeksterhout te Leek

Het bedrijvenpark Leeksterhout is gelegen aan de Rijksweg A-7 tussen Drachten en Groningen en kwam rond 1992 op de markt. De locatie van Leeksterhout is op onderstaande plattegrond weergegeven:



Voor het bedrijfengebied Leeksterhout zijn interviews gehouden met een vertegenwoordiger van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Leek en met de (voormalige) directeur van een op dit bedrijfengebied gevestigd bedrijf.

Aanvankelijk verliep de uitgifte van de kavels op dit bedrijfengebied moeizaam. Er waren maar weinig bedrijven die zich vestigden op Leeksterhout. Er werd geklaagd over de hoge grondprijs. De grondprijs op Leeksterhout was twee keer zo hoog als de grondprijs op het industrieterrein Diepswal, gelegen in het zuidwesten van de gemeente Leek.

Leeksterhout is in dit onderzoek betrokken, omdat er in het midden van de jaren negentig een omslag heeft plaats gevonden in het denken van de beoogde doelgroep over Leeksterhout. Vanaf midden jaren negentig is de uitgifte van de kavels versneld. Leeksterhout werd daarna min of meer een “psychologisch product” voor de beoogde doelgroep.

Uit de door mij gehouden interviews komt naar voren, dat vanuit het theoretische domein van het **Organiserend Vermogen** voornamelijk het element strategische netwerken een belangrijke rol heeft gespeeld in het realiseren van het omslagpunt in het denken over Leeksterhout. Het contact tussen de gemeente Leek en de Bedrijvenvereniging Leek werd geïntensiveerd.

Zowel de gemeente Leek als de Bedrijvenvereniging Leek was van mening, dat de bedrijfshuisvesting in de gemeente Leek het beste kon worden gerealiseerd langs de snelweg, aan de rand van de gemeente. De bedrijven komen hierdoor op een zichtlocatie te staan en de bewoners van de gemeente Leek hebben hierdoor minder overlast van de bedrijfsactiviteiten.

Het bestuur van de Bedrijvenvereniging Leek was dan ook positief over Leeksterhout en communiceerde dit naar haar achterban. Eén van de leden van het bestuur, de heer S. Cazemier, heeft zijn bedrijf op Leeksterhout gevestigd en heeft zijn enthousiasme voor de plek overgebracht op de overige leden van de Bedrijvenvereniging Leek. De heer Cazemier heeft hiermee zelfs de titel “ambassadeur van Leeksterhout” verworven. Uit het door mij gehouden interview met de heer Cazemier blijkt, dat de ontwikkeling van Leeksterhout eigenlijk pas echt op gang is gekomen, nadat de beoogde doelgroep doordrongen was van het voordeel van een vestiging op een hoogwaardig bedrijvenpark langs de snelweg.

Het houden van presentaties over Leeksterhout voor de Bedrijvenvereniging van de gemeente Leek was hierbij van groot belang, doch de bilaterale gesprekken tussen de Leekse bedrijven en de gemeente Leek waren meestal doorslaggevend van aard. De uiteindelijke beslissing om te verplaatsen komt toch voort uit bilaterale gesprekken tussen gemeente en bedrijven.

De door mij gehouden interviews geven aan, dat vanuit de theoretische domeinen van de **commerciële beleidsvorming / marketing** en **communicatie** vooral de naamgeving een belangrijk aanknopingspunt is geweest. Leeksterhout is in de markt gezet als hoogwaardig bedrijvenpark. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld Diepswal, dat ter plaatse meer als een industrieterrein wordt betiteld. Het maken van dit onderscheid heeft een psychologisch effect gehad, de verkoop van de kavels aan de beoogde doelgroep is hierdoor in het midden van de jaren negentig versneld.

De aanknopingspunten vanuit het theoretische domein van **de vestigingsfactoren van de bedrijven**, zoals een gewenste identiteit en een positief imago hebben een belangrijke rol gespeeld bij de omslag in het denken over Leeksterhout. Er ontstond een positief imago over Leeksterhout nadat aan de beoogde doelgroep duidelijk werd gemaakt dat Leeksterhout een hoogwaardig bedrijvenpark zou worden, dat Leeksterhout door de gemeente goed onderhouden zou worden en dat Leeksterhout goed zou worden beveiligd. Dit positieve imago werd versterkt door positieve mond-tot-mondreclame betreffende Leeksterhout.

Het theoretische domein van de **sociaal-psychologische processen** leidde tot het aanknopingspunt van de sleutelrol voor de categorie van de early adapters. Betreffende Leeksterhout wordt deze sleutelrol bevestigd. Het bedrijf van de heer Cazemier heeft een sleutelrol gespeeld bij het aantrekken van andere bedrijven. Dit bedrijf heeft zich als derde bedrijf op Leeksterhout gevestigd. Volgens de heer Cazemier zit zijn bedrijf op de scheidslijn tussen de categorieën innovators en early adapters.

Zijn houding ten aanzien van Leeksterhout was: “Daar moet je zitten”!! Hij heeft hiermee toch wel degelijk een zeker psychologisch effect veroorzaakt bij de beoogde doelgroep. Alleen voor de bedrijven in het lagere segment is Leeksterhout niet geschikt. Zij zullen eerder uitwijken naar het industrieterrein Diepswal.

Wanneer de aanknopingspunten uit het theoretische kader worden toegepast op het bedrijfsgebied Leeksterhout kan worden geconstateerd, dat de belangrijkste aanknopingspunten uit de theoretische domeinen de strategische netwerken uit het Organiserend Vermogen en de sleutelrol van een early adapter uit de sociaal-psychologische processen waren. Na de omslag in het midden van de jaren negentig is Leeksterhout kenmerken gaan vertonen van een “psychologisch product”. Deze kenmerken uiteten zich in een snellere uitgifte van de kavels dan voorheen. Dit proces verliep niet zo extreem als in de cases van het Brainpark 1 en de High Tech Campus. Gelet op de ontwikkeling van Leeksterhout in het midden van de jaren negentig, lijken de bevindingen uit deze case relevant voor dit onderzoek.

#### 4.7 Voorlopige conclusies uit de case studies

In deze paragraaf wil ik de bovenstaande cases analyseren en daarbij voornamelijk aangeven, welke aanknopingspunten uit het theoretische kader in de onderhavige cases daadwerkelijk lijken te hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Ik heb deze gegevens uitgewerkt in de volgende matrix:

	Organiserend Vermogen			Commerciële Beleidsvorming	Marketing			
	Leiderschap	Visie en Strategie	Strategische Netwerken	Erbij horen / Onderscheidend Vermogen	Motivatie	Perceptie	Lerend Vermogen	Geloof en Attitude
Brainpark 1	+	-	+	-	-	-	-	+
De Wetering	+	-	+	-	-	-	-	+
High Tech Campus	+	+	+	+	+	+	-	+
Leeksterhout	-	-	+	-	-	-	-	+

	Communicatie	Vestigingsfactoren bedrijven				Sociaal-Psychologische Processen	
	Naamgeving	Gewenste Identiteit	Positief Imago	Emotionele Binding	Trots	Beïnvloeding Opinies/Attitudes	Sleutelrol Early Adapters
Brainpark 1	-	±	+	-	-	+	+
De Wetering	-	-	-	-	-	-	-
High Tech Campus	+	+	+	-	-	+	-/+
Leeksterhout	+	+	+	+	-	+	+

Ik zal hieronder de aanknopingspunten uit deze matrix behandelen in de volgorde van sterker naar minder sterk naar voren komende aanknopingspunten. Voor de leesbaarheid zal ik de aanknopingspunten dikgedrukt aanduiden.

Wat opvalt in deze matrix is, dat **strategische netwerken** in alle cases een positieve rol lijken te hebben gespeeld bij de mogelijke ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. De praktijk cases bevestigen dat dit aanknopingspunt belangrijk is voor deze mogelijke ontwikkeling. Uit de interviews blijkt, dat vooral in de bilaterale sfeer via de strategische netwerken tot besluitvorming wordt gekomen.

Daarnaast is in drie van de vier cases het **leiderschap** belangrijk geweest, waarbij vooral de eigenschap van het consequent en vasthoudend zijn, doorslaggevend is gebleken. In de interviews wordt ook aangegeven, dat het belangrijk is dat een leider geruime tijd in functie blijft en daardoor in staat is om een netwerk op te bouwen.

De combinatie van een sterk leiderschap en het op de juiste wijze inzetten van het strategische netwerk lijkt een belangrijke factor te zijn bij het al dan niet in de markt kunnen zetten van een nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied als een “psychologisch product”.

Uit de matrix blijkt, dat de aanknopingspunten uit het theoretische domein marketing over het algemeen minder zwaar wegen, behoudens het aanknopingspunt van **geloof en attitude**. Zoals al bij de analyse van de theoretische domeinen is vastgesteld, heeft dit laatste aanknopingspunt een nauwe relatie met het domein van de sociaal-psychologische processen. Daar vindt het ook een concretere invulling bij de **beïnvloeding van opinies en attitudes**. Het leidde daar tevens tot het aanknopingspunt van **de sleutelrol voor de early adapters**. Ook bij twee onderzochte cases komt dit nadrukkelijk als aanknopingspunt naar voren en bij de derde casus (de High Tech Campus) weliswaar niet in de strikte zin van het woord maar was er wel een bedrijf die deze rol feitelijk vervulde.

Uit de interviews blijkt, dat de benadering van de early adapters in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling van een bedrijvengebied dient plaats te vinden en dan voornamelijk in de bilaterale sfeer. Op deze wijze kan de groep early adapters een sleutelrol vervullen en bijdragen aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

De aanknopingspunten vanuit het theoretische domein van de vestigingsfactoren van de bedrijven leveren in deze matrix een wisselend beeld op. De aanknopingspunten **gewenste identiteit** en **positief imago** dragen bij de meeste cases wel degelijk bij aan de mogelijke ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de positieve mond-tot-mondreclame welke ik heb behandeld bij deze aanknopingspunten.

In de case studies kan worden geconstateerd, dat de aanknopingspunten gewenste identiteit en positief imago relatief laat in het ontwikkelingsproces van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een rol gaan spelen (behoudens de positieve mond-tot-mondreclame). Het is daardoor maar de vraag is of ze in het uitgifteproces al van belang zijn.

Uit de interviews blijkt dat de aanknopingspunten leiderschap, strategische netwerken en early adapters juist in een vroegtijdig stadium hun rol vervullen en dat in het vervolgtraject de aanknopingspunten gewenste identiteit en positief imago een steeds belangrijkere rol gaan spelen.

Het aanknopingspunt **naamgeving** uit het domein communicatie scoort in twee van de vier cases positief. Daarmee blijft dit aanknopingspunt van belang, doch komen enkele andere aanknopingspunten sterker uit de praktijk cases naar voren. Een passende naamgeving lijkt bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” maar is zeker niet in alle onderzochte cases zwaarwegend gebleken.

Het aanknopingspunt **visie en strategie** komt niet als een sterk aanknopingspunt uit de case studies naar voren. In de praktijk blijkt dat een visie en /of strategie meestal geen afzonderlijk document is maar is opgenomen in een ander geheel zoals in stedenbouwkundige randvoorwaarden. Dit aanknopingspunt blijft daarmee wel van belang maar verschuift in de praktijk nogal eens naar de achtergrond.

Het aanknopingspunt **erbij horen/onderscheidend vermogen** uit het theoretische domein van de commerciële beleidsvorming weegt in de case studies niet heel zwaar. In de meeste cases gaan de bedrijven van hun eigen kracht uit. Het “erbij willen horen” speelt slechts op de achtergrond mee.

Voor de overige aanknopingspunten - **motivatie, perceptie, lerend vermogen, emotionele binding** en **trots** - is in de case studies niet of nauwelijks een bevestiging gevonden.

Tijdens het onderzoek van de cases is overigens de indruk ontstaan dat vooral de cases Brainpark 1 en High Tech Campus tekenen vertonen of hebben vertoond van een "psychologisch product". Bij De Wetering lijkt dat veel minder het geval te zijn en bij Leeksterhout pas in de tweede fase van het uitgifteproces. Of er al dan niet sprake is van een "psychologisch product", is echter niet de centrale vraag in dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk focust immers op de vraag of de in de theorie gevonden aanknopingspunten herkenbaar zijn in de praktijk.

In het volgende hoofdstuk zal de mate waarin er in de onderzochte cases sprake lijkt te zijn van een “psychologisch product” worden meegenomen in de analyse. In dit volgende hoofdstuk zal ik de bevindingen uit het empirische deel van mijn onderzoek combineren met de eerdere bevindingen uit het theoretische deel en daaruit conclusies en aanbevelingen afleiden.

## Hoofdstuk 5      Conclusies en Aanbevelingen

### 5.1      Synthese van theorie en praktijk

Hoe verhouden de bevindingen uit de theoretische verkenning in hoofdstuk 3 zich tot de bevindingen uit de case studies in hoofdstuk 4?

In de theoretische verkenning werden een aantal aanknopingspunten gevonden welke van een bedrijvengebied een “psychologisch product” kunnen maken. Deze aanknopingspunten zijn ingedeeld in een viertal clusters. De indeling betreft aanknopingspunten welke zich primair focussen op:

- rollen in netwerkstructuren (leiderschap, strategische netwerken en de sleutelrol van de vroege aanvaarders);
- inhoud (visie/strategie);
- beleving (erbij willen horen/onderscheidend willen zijn, motivatie, perceptie, lerend vermogen, geloof/attitude, gewenste identiteit, positief imago, emotionele binding, trots, beïnvloeding opinies/attitudes);
- vormgeving (naamgeving).

Bij de bestudering van de cases zijn de meeste kenmerken van een “psychologisch product” gevonden bij de High Tech Campus, gevolgd door Brainpark 1 en daarna gevolgd door Leeksterhout. Voor het bedrijvengebied De Wetering zijn de minste indicaties gevonden voor een “psychologisch product”. Deze resultaten hebben ertoe geleid dat de bevestiging of ontkenning van een aanknopingspunt uit de theoretische verkenning bij de High Tech Campus het zwaarst weegt en de bevestiging of ontkenning van een aanknopingspunt uit de theoretische verkenning bij De Wetering het minst zwaar weegt.

Zo leken de aanknopingspunten “strategische netwerken”, “leiderschap” en “visie” interessante aanknopingspunten in de theorie. In de case studies werden “strategische netwerken” en “leiderschap” bevestigd als zwaarwegende factoren. Daarbij is gebleken dat de positieve beeldvorming in hoge mate wordt beïnvloed in de bilaterale sfeer binnen de strategische netwerken, waarmee bedoeld wordt de één op één contacten tussen de decision makers binnen die strategische netwerken.

Voor het aanknopingspunt “visie” werd in de case studies wel een bevestiging gevonden maar bleek dat in alle cases een zelfstandig visiedocument niet wordt opgesteld. De visie op een bedrijvengebied is in alle cases ondergebracht in een stedenbouwkundig document (zoals het Masterplan) of in een (ontwerp-) bestemmingsplan. In de meeste cases is het hebben van een visie / strategie wel van belang geweest, maar viel deze factor enigszins weg in een groter geheel (zoals in stedenbouwkundige uitgangspunten). Alleen in de case van de High Tech Campus heeft de visie wel een zelfstandige en prominente rol van betekenis gespeeld bij de ontwikkeling van het bedrijvengebied.

Aangezien de bevindingen in de case High Tech Campus van groot belang zijn, kan niet ontkend worden dat het aanknopingspunt “visie” een factor is welke kan bijdragen aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.



Andere interessante aanknopingspunten uit het theoretische kader waren “geloof” en “attitude”. In dit onderzoek is ervoor gekozen om deze aanknopingspunten niet uit te werken onder het theoretische domein van de marketing maar onder het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen. In deze processen gaat het voornamelijk om beïnvloeding van opinies, en mogelijk ook van attitudes, via bilaterale interventies binnen netwerken dan om toepassing van marketingtechnieken die een meer generiek karakter hebben, gericht op specifieke doelgroepen. De rol van de marketingstrategie lijkt meer instrumenteel van aard te zijn.

De uitwerking van de aanknopingspunten “geloof” en “attitude” in het theoretische domein van de sociaal-psychologische processen leverde een tweetal aanknopingspunten op welke meer de nadruk leggen op de beïnvloedbaarheid van gedrag. Deze twee aanknopingspunten (“doelgerichte beïnvloeding van opinies en attitudes” en “benutten sleutelrol vroege aanvaarders”) vereisen enige toelichting:

Zowel in de theorie als in de case studies is de beïnvloedbaarheid onderzocht bij groepsprocessen.

Groepen kunnen worden ingedeeld in een aantal categorieën:

- innovatoren (2,5%);
- vroege aanvaarders (13,5%);
- vroege meerderheid( 34%);
- late meerderheid (34%);
- achterblijvers (16%).

In de theorie is aangegeven, dat vooral de groep “vroege aanvaarders” als trendsetter zeer belangrijk is. Deze groep heeft vaak een uitgebreid sociaal netwerk en kan hierdoor een katalyserende rol spelen in een groepsproces. Het eerste belangrijke aanknopingspunt om van een bedrijvengebied een “psychologisch product” te kunnen maken vanuit de sociaal-psychologische processen, lijkt het benutten van de sleutelrol van de “vroege aanvaarders”.

Daarnaast lijkt de gerichte beïnvloeding van opinies van relevante groepen (zoals van de regionale "vastgoedwereld") het tweede aanknopingspunt te zijn voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” vanuit de sociaal-psychologische processen. Zeker indien hierdoor een proces van positieve mond-tot-mondreclame tot stand komt.

In de case studies worden deze twee aanknopingspunten bevestigd. De rol van de vroege aanvaarders is zowel bij Brainpark 1 als bij Leeksterhout van groot belang geweest voor de ontwikkeling van deze bedrijvengebieden. Voor de High Tech Campus heeft één concreet bedrijf een vergelijkbare rol gespeeld. Dit bedrijf valt in de stricte zin van het woord onder de categorie “innovatoren” maar vervulde in feite tevens een rol als “vroege aanvaarder”. Voor De Wetering wordt dit aanknopingspunt ontkend. Aangezien voor het bedrijvengebied De Wetering niet veel kenmerken van een “psychologisch product” zijn waargenomen, wordt aan de ontkenning van dit aanknopingspunt bij het bedrijvengebied De Wetering niet veel waarde toegekend.

De benadering van de “vroege aanvaarders” dient op basis van de case studies in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling van een bedrijvengebied plaats te vinden en dan voornamelijk in de bilaterale sfeer. Juist in de bilaterale contacten tussen de “vroege aanvaarders” en de andere bedrijven wordt een opinie gevormd en kan een bedrijvengebied zich ontwikkelen tot een “psychologisch product”.

De gerichte beïnvloeding van opinies van relevante groepen (zoals van de regionale "vastgoedwereld") heeft in drie van de vier cases een rol gespeeld in de ontwikkeling van het bedrijvengebied. Dit aanknopingspunt lijkt in de praktijk een relatie te hebben met de aanknopingspunten “leiderschap” en “strategische netwerken”.

Door een leider in het ontwikkelingsproces van een bedrijvengebied kan zijn strategisch netwerk worden benut om de opinie van de beoogde doelgroep gericht te beïnvloeden.

De aanknopingspunten “gewenste identiteit” en “positief imago” kwamen uit de theoretische verkenning naar voren als interessante aanknopingspunten. In de case studies blijkt dat deze aanknopingspunten in de meeste cases wel degelijk bijdragen aan de mogelijke ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de positieve mond-tot-mondreclame.

Ook hier ligt een relatie met de sociaal-psychologische processen. Door gerichte beïnvloeding van de beoogde doelgroep lijkt een proces van positieve mond-tot-mondreclame op gang te kunnen komen. Vervolgens lijkt positieve mond-tot-mondreclame een gewenste identiteit te kunnen creëren en een positief imago tot stand te kunnen brengen.

Bij de High Tech Campus is het kunnen creëren van een gewenste identiteit en het tot stand kunnen brengen van een positief imago het meest bepalend geweest voor de ontwikkeling van de High Tech Campus.

In de case studies wordt tevens geconstateerd, dat de gewenste identiteit en een positief imago relatief laat in het ontwikkelingsproces van het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied een rol gaan spelen. Vooral wanneer de ontwikkeling van het nieuwe bedrijvengebied fysiek waarneembaar is. Het blijft hierdoor de vraag of deze aanknopingspunten ook al in de uitgift fase van het nieuwe bedrijvengebied van belang zijn.

Het zoeken naar een passende naamgeving (en een aantal factoren dat in het verlengde daarvan ligt zoals het creëren van naamsbekendheid, het consequent en consistent zijn in de boodschap en het breeduit communiceren naar de beoogde doelgroep(en)) kan een aanknopingspunt zijn waardoor een bedrijvengebied zich ontwikkelt tot een “psychologisch product”. De passende naamgeving moet dan wel in een vroegtijdige fase van het ontwikkelingsproces worden toegepast, om te voorkomen dat een ongewenst imago wordt gecreëerd. Dit aanknopingspunt wordt bevestigd in de cases High Tech Campus en Leeksterhout.

Het totaal aan mogelijke aanknopingspunten overziend, kan uit de case studies worden geconcludeerd dat een passende naam weliswaar van belang is, doch dat andere aanknopingspunten zwaarder wegen bij de mogelijke ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Emotionele meerwaarde kan volgens de marketingtheorieën onder andere aan een product worden verbonden door een sterke motivatie, een krachtige perceptie en een groot lerend vermogen. Een sterke motivatie wordt veroorzaakt door een intense behoefte. Een krachtige perceptie komt voort uit een beeld dat een individu aan een product toekent. Een groot lerend vermogen is gebaseerd op de ervaringen van het individu ten aanzien van het product of ten aanzien van vergelijkbare producten. Deze drie psychologische factoren kunnen volgens het theoretische kader een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

In de case studies blijken deze drie factoren als zelfstandig aanknopingspunt niet zo zwaar te wegen. Wel spelen ze een rol bij de benadering van de “vroegge aanvaarders” en bij de gerichte beïnvloeding van de beoogde doelgroep.

Een nieuw bedrijvengebied kan zodanig worden ontwikkeld, dat de beoogde doelgroep zich er graag wil vestigen, maar dat de diverse ondernemers zich met de ontwikkeling van hun pand wel willen kunnen onderscheiden van anderen. Bedrijvengebieden die de beoogde doelgroep deze kansen bieden, kunnen zich volgens de theoretische verkenning ontwikkelen tot een “psychologisch product”. In de case studies blijkt dit aanknopingspunt niet heel zwaar te wegen. In de meeste cases lijken de gevestigde bedrijven vooral van hun eigen kracht te zijn uitgegaan en is er geen “drive” ontdekt om ergens bij te willen horen. De High Tech Campus vormt hierop een uitzondering, wat verklaard kan worden uit de sterk thema gerichte benadering van deze locatie.

Voor de aanknopingspunten “emotionele binding” (met de locatie) en “trots” (op een vestiging op de locatie) is niet of nauwelijks een bevestiging gevonden in de case studies. Slechts in Leeksterhout is er sprake van een emotionele binding met de locatie. Dit lijkt te kunnen worden verklaard uit de enigszins decentrale ligging van de gemeente Leek en uit de kleinere schaal van de gemeente ten opzichte van de bedrijvengebieden in de andere gemeenten. De gehouden interviews geven aanleiding om te veronderstellen dat er bij een kleinere, meer decentraal gelegen gemeente sneller sprake is van een emotionele binding met de locatie dan bij een grotere gemeente, welke midden in het land is gelegen.

Uit de bovenstaande synthese van theorie en praktijk valt af te leiden dat de meest interessante aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” liggen in het cluster van aanknopingspunten welke zich focussen op de rollen in netwerkstructuren, gevolgd door het cluster van aanknopingspunten welke zich focussen op de beleving. Het vermoeden vanuit de theoretische verkenning dat deze clusters de meest interessante aanknopingspunten zouden kunnen bevatten, wordt bevestigd in de praktijk.

## **5.2 Conclusies**

Welke factoren dragen nu daadwerkelijk bij aan het maken van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”?

De bovenstaande synthese leidt tot de volgende conclusies:

1. De meest interessante factoren voor het in de markt zetten van een nieuw bedrijvengebied als een “psychologisch product” lijken te zijn:

- de combinatie van een sterk leiderschap en het op de juiste wijze inzetten van het strategische netwerk, al in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling;
- een positieve mond-tot-mondreclame welke veroorzaakt kan worden door een gerichte beïnvloeding van opinies van relevante groepen (zoals de regionale "vastgoedwereld");
- het benutten van de sleutelrol van de “vroegge aanvaarders”, welke categorie in groepsprocessen een belangrijke rol kan spelen.

2. Door vroegtijdig de strategische netwerken te benutten (en dan vooral in de bilaterale sfeer) lijkt de beoogde doelgroep sneller verbonden te kunnen worden met het nieuwe bedrijvengebied.

3. Voor sterk leiderschap zijn vooral de eigenschappen van het consequent en vasthoudend zijn, doorslaggevend. De situatie waarin een leider geruime tijd in functie blijft en daardoor in staat is om een netwerk op te bouwen, is essentieel.

4. Gesignaleerde randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product” zijn:

- a) het creëren van een gewenste identiteit van een bedrijfsgebied en/of een positief imago van een bedrijfsgebied, hoewel deze randvoorwaarden pas relatief laat in het ontwikkelingsproces van het bedrijvengebied een rol van betekenis gaan spelen;
- b) het hebben van een heldere en overtuigende visie en een goede strategie voor het nieuw te ontwikkelen bedrijvengebied omdat dit een ankerpunt kan zijn in het hele ontwikkelingsproces van het nieuwe bedrijvengebied;
- c) een passende naam voor het bedrijvengebied.

Ten aanzien van deze randvoorwaarden kan echter worden gesteld dat onvoldoende is aangetoond dat zij een directe bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

### **5.3 Aanbevelingen**

De toetsing van de aanknopingspunten uit de theoretische domeinen aan de praktijk leidt tot de volgende aanbevelingen voor de ontwikkelaars van bedrijvengebieden:

- benut in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling de beschikbare strategische netwerken;
- de benadering van de relevante groepen vooral ook in de bilaterale sfeer;
- traceer bedrijven die een voortrekkersrol kunnen spelen in de ontwikkeling van het bedrijvengebied (de zogenaamde “vroegge aanvaarders”);
- de benadering van de “vroegge aanvaarders” ook vooral in de bilaterale sfeer;
- doe nader onderzoek naar de doorwerking van de positieve mond-tot-mondreclame en naar de toepassingsmogelijkheden van de sleutelrol van de vroegge aanvaarders;

- wees ervan bewust dat voor leiderschap vooral de eigenschappen consequentheid en vasthoudendheid van belang zijn.

De brede aanpak van dit onderzoek blijkt zijn vruchten te hebben afgeworpen. De meest zwaarwegende factoren komen voort uit het domein “sociaal-psychologische processen” en niet uit het domein “marketing”. Vanwege het explorerende karakter van dit onderzoek zijn de aangegeven factoren nog vrij algemeen. In aansluiting op dit explorerende onderzoek zou een meer toepassingsgericht onderzoek kunnen worden gestart, liefst gericht op bedrijvengebieden, waarin meer concrete handvatten voor de praktijk kunnen worden benoemd.

In sommige bedrijvengebieden ligt de focus niet zozeer op gronduitgifte aan een eindgebruiker, maar op gronduitgifte aan projectontwikkelaars. In mijn onderzoek komen beide vormen van uitgifte voor. De vraag of dit verschil uitmaakt voor de manieren om een bedrijvengebied als een “psychologisch product” in de markt te zetten, lijkt een interessante nieuwe onderzoeksvraag.

Een andere interessante nieuwe onderzoeksvraag vloeit voort uit het verschil in beleving van Brainpark 1 ten tijde van de uitgiftefase en ten tijde van de beheerfase. Ten tijde van de uitgiftefase vertoonde Brainpark 1 trekken van een “psychologisch product”.

Uit het door mij gehouden interview met de heer Van den Broek van Blauwhoed blijkt dat anno 2008 (tijdens de beheerfase), deze tekenen verdwenen zijn.

Een nieuw onderzoek naar de oorzaken van het verdwijnen van de kenmerken van het “psychologisch product” van bedrijvengebieden lijkt gewenst.

#### **5.4 Tot slot**

In dit onderzoek is voornamelijk ingegaan om de meer “zachte” factoren die een bijdrage kunnen leveren aan ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een “psychologisch product”.

Niet uit het oog moet worden verloren dat ook de “harde” locatiefactoren altijd een belangrijke rol zullen blijven spelen bij de eventuele ontwikkeling van een bedrijvengebied tot een ‘psychologisch product’. Zo noem ik in willekeurige volgorde: bereikbaarheid, parkeervoorzieningen, toegankelijkheid, veiligheid, recreatieve voorzieningen, winkelvoorzieningen en horecavoorzieningen. Deze “harde” factoren – welke ik onder het theoretische domein van de vestigingsfactoren voor de bedrijven heb geschaard – wegen zwaar bij vraaggestuurde bedrijventerreinen maar verklaren nog niet de “extra” vraag welke verbonden is aan een “psychologisch product”.

Daarnaast is het momentum ook van belang. Een bedrijvengebied kan in een bepaalde periode trekken vertonen van een “psychologisch product” en in een opvolgende periode deze kenmerken niet meer hebben. Een bedrijvengebied lijkt niet “voor eeuwig” een “psychologisch product” te kunnen zijn.

Tenslotte is mijn praktijk onderzoek beperkt tot 4 cases. Interessant is om te bezien of andere cases mijn conclusies bevestigen of er nieuwe conclusies aan toe kunnen voegen.

Ondanks bovenstaande relativering, hoop ik dat dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan het verkrijgen van meer inzicht in de factoren die van een bedrijvengebied een “psychologisch product” kunnen maken.

## Literatuurlijst

- E. Avraham (2004) – Media strategies for improving an unfavorable city image. In: Cities, vol. 21, no 6, pag. 471-479, Elsevier, Great Britain;
- L. van den Berg, E. Braun, J. van der Meer (1997) – The organising capacity of metropolitan regions, in Environment and Planning: Government and Policy, vol 15, pp 253-272, Pion, Great Britain;
- L. van den Berg, L.H. Klaassen, J. van der Meer – Strategische City-Marketing, Academic Service, Schoonhoven;
- L. van den Berg, E. Braun, W. van Winden (2001) - Growth clusters in European cities: an integral approach In: Urban studies, vol 38, nr 1, pag. 185-205, The Editors of Urban Studies;
- E. Braun, A. Otgaar, L. van den Berg (2004) – Op weg naar een geïntegreerde aanpak van citymarketing, Euricur, Rotterdam;
- I. Bruil, F. Hobma, G-J. Peek, G. Wigmans (2004) – Integrale gebiedsontwikkeling: het stationsgebied van 's-Hertogenbosch, Sun, Amsterdam;
- J. Buursink – Steden in de markt: het elan van citymarketing, Dick Coutinho, Muiderberg;
- J. van Dinteren (2007) – Kwaliteit op bedrijventerreinen In: Richtingen in gebiedsontwikkeling, MCD Reader Integratie (typen gebiedsontwikkeling), Rotterdam;
- J. van Dinteren – College MCD 4 dd. 19 december 2007;
- Min. van Economische Zaken (1998): Ruimte voor Economische Dynamiek: Vestigingsplaatsfactoren: belang, waardering en knelpunten, Min. EZ, Den Haag;
- Min. van Economische Zaken (1998): Ruimte voor Economische Dynamiek: Locatievoorkeur en ruimtegebruik van verhuisde bedrijven, Min. EZ, Den Haag;
- J. van Ginneken (1992) – Waarom doet u dat?, Swets & Zeitlinger B.V.;
- Gemeente Utrecht, afdeling EZ (maart 2006) – De juiste koers: Ontwikkelingskader Utrechtse Bedrijventerreinen 2006-2020;
- R.M. van Hoek (2005) - Introduction to Urban Management, MCD Reader Organiserend Vermogen, Rotterdam;

- C.M.J. Hoppenbrouwers (2007) – Communicatie voor draagvlak en processturing, Consonant Communicatiegroep, Rotterdam;
- P. Kotler (1991, 7e druk) – Marketing Management, analysis, planning, implementation, and control, Prentice-Hall International Editions;
- P. Kotler, D.H. Haider, I. Rein (1993) – Marketing Places, The Free Press;
- H.J. Kuhlmeijer en B.A. Bakker (1993, 4<sup>e</sup> druk) – Commerciële beleidsvorming, Stenfert Kroese, Leiden;
- W.H.K. de Lathauwer (2005) – Vastgoedmarketing, op weg naar marktgerichtheid, msre-scriptie;
- F. van Lookeren Campagne – De stad als merk In: Intermediair nr.17 2008, pag. 50-53;
- A.M.C. Nijs (2006) – Ondernemers ... het zijn net mensen, MCD scriptie;
- P.H. Pellenbarg (1985) - Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke cognitie, Grafisch Centrum, Rijksuniversiteit Groningen;
- P.H. Pellenbarg e.a. (2005) – Ruimtelijk aspecten van bedrijvendynamiek in Nederland, Van Gorcum;
- C.J. Pen (2002) – Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsprocessen bij verplaatste bedrijven, proefschrift Rijksuniversiteit Groningen; Grafisch Centrum, Rijksuniversiteit Groningen;
- W.F. van Raaij (2002) - Consumentengedrag, een Sociaal Wetenschappelijke benadering, LEMMA B.V., Utrecht;
- C.B.M. van Riel (1996) – Identiteit en Imago, Academic Service, Schoonhoven;
- R. Riezebos (2002, 2<sup>e</sup> druk) – Merkenmanagement, Noordhoff uitgevers;
- S.M. Quint ( 2005) - Onderliggende waarden bij gebiedsontwikkeling, MCD scriptie;
- Senter Novem (2005) – Vraaggestuurd bedrijventerreinenbeleid, Senter Novem, Utrecht;
- Van Nimwegen & Partners (2005) – Schaken op vier borden, communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing, Nestas Communicatie B.V., Almere;
- J. van 't Verlaat (1997) – Productontwikkeling binnen regiomarketing, naar een nieuwe rol van overheden, gezien in een Rotterdamse context, drukkerij De Kruijff, Rotterdam;
- J. van 't Verlaat – Marktgerichte productontwikkeling, syllabus MCD semester 2, 28 februari 2007.





## Bijlagen

### Inhoudsopgave

Vragenlijst .....	74
Interview met de heer J. van 't Verlaat (toenmalig Grondbedrijf Rotterdam (GB)) .	75
Interview met de heer R. van den Broek (Blauwhoed Vastgoed).....	77
Interview met de heer B. van Dijck (EZ, gemeente Utrecht) .....	80
Interview met de heer E. Hulskamp (Hulskamp Audiovisueel) .....	83
Interview met de heer P. Timmermans (Brink Groep).....	86
Interview met de heer T. Baller (Philips Research).....	89
Interview met de heer J. Algra (gemeente Leek) .....	92
Interview met de heer S. Cazemier (Cazemier Licht en geluid).....	94

### Vragenlijst

- Beschouwen de geïnterviewden het desbetreffende bedrijvengebied als een “psychologisch product”?
- Is er in de cases een leider te benoemen in het proces en zo ja, welke rol heeft deze leider dan gespeeld?
- Is er een visie /een strategie opgesteld en zo ja, welke rol heeft dit document gespeeld in het proces?
- Zijn vroegtijdige informele contacten tussen overheid en doelgroep doorslaggevend geweest bij de succesvolle ontwikkeling van het bedrijvengebied of heeft formele besluitvorming de doorslag gegeven?
- Is er sprake geweest van een zichzelf versterkend proces van positieve mond-tot-mondreclame onder ondernemers of investeerders?
- Moeten de bebouwingsvoorschriften flexibel zijn of juist niet voor de ontwikkeling van het bedrijvengebied tot een “psychologisch product”?
- Heeft de naamgeving van het terrein een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van het bedrijvengebied als een “psychologisch product”?
- Welke identiteit heeft het bedrijvengebied?
- Welk imago heeft het bedrijvengebied?
- Is er een emotionele binding en / of een gevoel van trots bij de gevestigde bedrijven ten aanzien van het desbetreffende bedrijvengebied? Zo ja, waardoor wordt dat veroorzaakt?
- Welke bedrijven hebben een katalyserende rol gespeeld waardoor veel bedrijven zich zijn gaan vestigen op het desbetreffende bedrijvengebied? Hoe is de gemeente met deze katalysatoren omgegaan? Op welke wijze hebben deze bedrijven hun katalyserende functie vervuld?

Evt. aanvullende vragen voor de bedrijven (gebaseerd op vragenlijst Pen, 2002):

- Waarom is het bedrijf verplaatst of gaat het verplaatsen?
- Welke alternatieve locaties zijn bij de verplaatsing overwogen en waarom vielen deze af?
- Is er een strategisch plan voor het bedrijf en zo ja, wat is op hoofdlijnen die strategie?
- Is er voor de verplaatsing een procedure vastgesteld? Zo ja, welke procedure?
- Wie heeft uiteindelijk tot verplaatsing naar dit bedrijvengebied besloten?
- Algemeen: Een bedrijf wil ergens zitten omdat .....
- Hoe tevreden bent u over de prijs /kwaliteit verhouding van het bedrijvengebied?
- Wat zijn de voornaamste voor- en nadelen van de verplaatsing van het bedrijf?
- Wat zou u anders doen als u nog een keer gaat verplaatsen?

## Interview met de heer J. van 't Verlaat (toenmalig Grondbedrijf Rotterdam (GB))

De heer J. van 't Verlaat was aan het begin van de negentiger jaren algemeen beleidsadviseur bij het (toenmalig) Grondbedrijf van de Gemeente Rotterdam en mede belast met de conceptontwikkeling van Brainpark 1 te Rotterdam, gelegen tussen het Novotel en het metrostation Kralingse Zoom.

Oorspronkelijk lag op dit gebied een woonbestemming. Er was in die tijd echter een behoefte aan kantoren met een eigen gezicht. De directeur van het (toenmalig) Grondbedrijf, de heer J. Doets, wist van deze behoefte en lanceerde het idee om van deze locatie een kantorenlocatie te maken. De Rotterdamse politiek pikte dit signaal op en door middel van een motie van het raadslid G. [George] van Gent besloot de gemeenteraad van de gemeente Rotterdam om deze locatie te ontwikkelen ten behoeve van bedrijven en kantoren.

De heer J. Doets beschikte over een groot netwerk. Hij had regelmatig informeel contact met ondernemers, beleggers, ontwikkelaars en andere spelers in de vastgoedwereld. Dit contact kon in groepsverband zijn, maar vooral ook bilateraal. Deze bilaterale contacten waren heel belangrijk voor de ontwikkeling van Brainpark 1. De heer Doets mobiliseerde al zijn contacten om Brainpark 1 van de grond te krijgen. Tevens versnelde hij het proces door direct na het besluit van de Gemeenteraad een Stedenbouwkundig Plan te laten maken. De afdeling Stedenbouw maakte een globale verkaveling en stelde de stedenbouwkundige randvoorwaarden op.

Het zoeken naar gegadigden voor de invulling van Brainpark 1 werd opgepakt door het GB in samenwerking met ontwikkelaar Blauwhoed. Het eerste bedrijf wat zich op Brainpark 1 vestigde, was Alphantron. Dit bedrijf heeft echter niet een echt katalyserende rol gespeeld voor de ontwikkeling van Brainpark 1, omdat dit bedrijf niet een echt aantrekkende werking had op andere bedrijven. De ontwikkelaar Blauwhoed speelde een meer vooraanstaande rol. Toch is niet alleen Blauwhoed als de katalysator voor Brainpark 1 te betitelen. Het **netwerk** GB (in de persoon van J. Doets), Blauwhoed (in de persoon van de inmiddels overleden directeur F. van Leeuwen) en het raadslid G. van Gent vormen gezamenlijk de katalyserende factor voor de ontwikkeling van Brainpark 1.

Opvallend is ook, dat veel bedrijven die zich op Brainpark 1 hebben gevestigd, zijn binnengekomen via de projectontwikkelaars.

De naam Brainpark verwijst naar een relatie met de nabij gelegen Erasmus Universiteit. Feitelijk is deze relatie niet echt tot stand gekomen. Wel is het concept hoogwaardig bedrijvengebied / kantorenlocatie realiteit geworden. Aan dit laatste concept is strak vastgehouden door het GB. Zo zijn geïnteresseerde automobielbedrijven alle verwezen naar het bedrijvengebied De Esch nabij de Van Brienoordbrug. Zij werden niet toegelaten in Brainpark 1.

Een belangrijke leider in de ontwikkeling van Brainpark 1 is de directeur van het GB, de heer J. Doets, geweest. De heer Doets heeft naar de markt toe een belangrijke pioniers- en communicatieve functie gehad.

Deze pioniers- en communicatieve rol zijn in de eerste fase heel belangrijk geweest voor de ontwikkeling van Brainpark 1. Zonder deze rol had de ontwikkeling van Brainpark 1 heel anders kunnen verlopen.

Het is wel bijzonder dat de directeur van het GB ook zijn netwerk aanwendde voor de ontwikkeling van het bedrijvengebied Noord West te Rotterdam, maar dat het netwerk de ontwikkeling van dit bedrijvengebied niet oppakte in de mate waarin dat met Brainpark 1 het geval was.

Is er ook een visie opgesteld?

Nee, er is geen afzonderlijke visie opgesteld, wel is er een Stedenbouwkundig Plan opgesteld en is de motie bij de gemeenteraad ingediend. Daarna zijn er diverse marketingactiviteiten gestart, waaronder het drukken van glossy brochures. Deze marketingactiviteiten vloeiden voort uit een marketingnotitie, doch kwamen meer "ad hoc" tot stand, op basis van de ideeën van de directeur van het GB, in nauw overleg met het toenmalige communicatiebureau Zwiens en Minnaard.

De naamgeving van het terrein droeg zeker bij aan het succesvol in de markt zetten van het bedrijvengebied, maar al bij het introduceren van die naam was duidelijk dat de naam Brainpark niet

letterlijk de echte lading zou gaan dekken (het ging feitelijk om "gewone" kantoorgebouwen met "normale" medewerkers). Die naam, ook wettelijk gedeponerd bij het octrooibureau, had eigenlijk alleen een "verkoop"-functie, waarbij associaties moesten worden opgeroepen dat het hier om iets exclusiefs ging.

Een ander voordeel van het leiderschap van de directeur van het GB was zijn goede intern gemeentelijke netwerk. Hierdoor kon hij gemeentelijke besluitvormingsprocessen versnellen en een informeel draagvlak creëren.

Zo werd bijvoorbeeld een kritisch rapport van de afdeling Economische Zaken (EZ) over de behoefte aan kavels op Brainpark 1 in de kiem gesmoord door de oprichting van een "coördinerende commissie bedrijventerreinen". De voorzitter en de secretaris van deze commissie kwamen vanuit het GB, waardoor het GB toch enige sturing aan deze commissie kon geven. De afdeling EZ werd door de deelname aan de commissie toch enigszins gebonden aan de besluiten van deze commissie.

Het valt op, dat de ontwikkeling van Brainpark 2 niet zo snel verliep als Brainpark 1. Wellicht lag dit aan de economische conjunctuur of aan het feit dat bij Brainpark 1 de kansen zijn benut en er als het ware gebruik is gemaakt van "het policy window" (een momentum waar in de besluitvorming gebruik van is gemaakt om het proces een stap verder te brengen).

Belangrijk voor Brainpark 1 is geweest, dat er een positief imago werd ontwikkeld. Er ontstond een zweem van exclusiviteit. Dat ontstond niet door het product zelf maar door de positieve mond-tot-mondreclame. De naamgeving "Brainpark" benadrukte dat. De locatie werd een status symbool. Ondanks dat er geen directe contacten waren met de Erasmus Universiteit, creëerde de naam "Brainpark" toch een zekere status. Bedrijven gaven later te kennen, dat ze de nabijheid van de universiteit wel belangrijk vonden, maar alleen als "statussymbool".

De identiteit van Brainpark 1 (dat is de meer fysieke component) is een netjes en goed ontsloten kantorenlocatie.

Zijn de op Brainpark 1 gevestigde bedrijven nu ook echt trots op hun vestiging op Brainpark 1?

Uit onderzoeken door de Kamer van Koophandel (KvK) in de eerste jaren van het bestaan van Brainpark bleek, dat deze locatie toen het hoogst scoorde in de hele regio op tevredenheid van ondernemers. De laatste jaren is daarover helaas geen informatie voorhanden, omdat de KvK dit onderzoek niet meer doet. De huurniveaus liggen echter nog altijd behoorlijk hoog en dat kan een indicatie zijn, dat Brainpark I het nog altijd goed doet in de markt.

Interview met de heer R. van den Broek (Blauwhoed Vastgoed) inzake Brainpark I en Brainpark II d.d. 19 juni 2008

De heer Van den Broek is directeur commercieel vastgoed van Blauwhoed. Hij is één van de 4 directeuren. De directeur van Blauwhoed ten tijde van de ontwikkeling van Brainpark I, de heer F. van Leeuwen, is overleden. Dit interview met één van zijn opvolgers (de heer Van den Broek) is bedoeld om enkele historische gegevens boven tafel te krijgen en om de visie van Blauwhoed op Brainpark I vandaag de dag te vernemen.

De heer Van den Broek stelt voorop, dat hij meer betrokken is geweest bij Brainpark II dan bij Brainpark I. Hij geeft aan dat Brainpark I grotendeels is uitgegeven door de gemeente Rotterdam en dat op Brainpark I heel diverse gebouwen zijn gerealiseerd.

Bij Brainpark II is er een veel strakker stedenbouwkundig kader opgesteld en is er meer uniformiteit in de gebouwen ontstaan. Oorspronkelijk waren er drie ontwikkelaars voor Brainpark II, te weten Multi, Bouwfonds en Blauwhoed. Blauwhoed heeft in de loop der tijd het deel van Multi overgenomen. Blauwhoed heeft hierdoor op Brainpark II 8 van de 12 gebouwen kunnen realiseren.

De heer Van den Broek is van mening, dat de collectiviteit en de uniformiteit de kracht van het concept van Brainpark II zijn geweest. Bijvoorbeeld:

- Op Brainpark II is er parkmanagement;
- Er is een groene allee, waar alle bedrijven aan liggen;
- Het parkeren is achter de gebouwen opgelost;
- Er is een gemeenschappelijke tuin tussen de panden en de parkeerterreinen;
- Er zijn strakke regels over reclame-uitingen, waar elk bedrijf zich aan dient te houden.

Het succes van een bedrijventerrein hangt echter ervan af of de beoogde doelgroep zich er wil vestigen. Hier zit een zeker psychologisch effect in. In de visie van de heer Van den Broek is dit psychologische effect meer van toepassing op Brainpark II dan op Brainpark I.

Blauwhoed is zelf gevestigd op Brainpark II. Blauwhoed is al diverse malen benaderd door gebruikers van panden op Brainpark II, met de vraag of zij er niet uit willen, zodat deze gebruikers dit pand kunnen betrekken. Dit geeft de populariteit van Brainpark II aan.

Waarom zit Blauwhoed op Brainpark?

Blauwhoed is van oorsprong een Rotterdams bedrijf. Blauwhoed zat eerst in het centrum van Rotterdam en is van het centrum verhuisd naar het Brainpark. Andere belangrijke vestigingsfactoren voor de vestiging op het Brainpark zijn:

- Blauwhoed heeft het zelf ontwikkeld en kreeg daardoor de mogelijkheid om het meest gunstig gelegen pand op Brainpark II te betrekken;
- De bekende harde locatiefactoren, zoals de woonplaats van de directeur, de woonplaats van de werknemers, de locatie van de klanten, de bereikbaarheid.

Hoe zijn de concepten Brainpark I en II ontwikkeld?

Door de gemeente en door Blauwhoed is van tevoren nagedacht over deze concepten. Blauwhoed beschikt over veel eigen know how betreffende de wensen van de beoogde doelgroep over een nieuw te ontwikkelen bedrijventerrein. Blauwhoed doet dit door continue feeling te houden met de markt. Dagelijks wordt in de bilaterale sfeer informeel contact gelegd met de belangrijkste potentiële afnemers. Zo probeert Blauwhoed een goed beeld te krijgen van wat er speelt in de markt. Een belangrijke rol wordt gespeeld door de plaatselijke makelaardij. Daar haalt Blauwhoed veel informatie vandaan. De vestiging van bedrijven op een bedrijventerrein loopt toch vaak via de makelaardij en niet door middel van reclame activiteiten van al gevestigde bedrijven.

Is een visie en /of een strategie van belang?

Ja, de heer Van den Broek denkt dat het zeker van belang is om een goede visie te hebben. Echter: een juiste mix van een visie en een netwerk maakt de kracht van het concept. Zo is de community gedachte als visie voor Brainpark II van belang geweest en werd dit versterkt door het netwerk van Blauwhoed.

In hoeverre zijn strikte bebouwingsvoorschriften van belang?

Door de strakke stedenbouwkundige en welstandtechnische eisen is het concept van Brainpark II sterker gemaakt. Voor Brainpark I waren de eisen minder streng. Brainpark I had in de ogen van de heer Van den Broek beter ontwikkeld kunnen worden als er meer uniformiteit werd aangebracht in de te realiseren panden.

Wat is het imago van Brainpark I?

Brainpark I staat thans bekend als een slecht bereikbaar terrein, waar je in de spits moeilijk op en af komt. Opvallend is, dat er op Brainpark I vandaag de dag al behoorlijk wat leegstand is. Op Brainpark II is dat niet het geval.

Wat is de identiteit van Brainpark I?

Brainpark I is een bedrijvengebied met een parkachtig karakter.

Is de naamgeving van belang geweest als vestigingsfactor?

Brainpark is wel een goede naam, maar het weegt thans niet zwaar bij de beoogde doelgroep als vestigingsfactor.

Hebt u de indruk dat de gevestigde bedrijven op Brainpark I een emotionele binding en/of een gevoel van trots hebben met hun vestiging op Brainpark I?

Nee, niet op Brainpark I, wel op Brainpark II. Dit wordt veroorzaakt door de community gedachte op Brainpark II.

Waarom is Blauwhoed verplaatst van het centrum van Rotterdam naar het Brainpark?

Dit is geschiedt voordat de heer van den Broek werkzaam was bij Blauwhoed. Hij kan daar helaas niets over zeggen.

Welk bedrijf heeft als katalysator gefungeerd voor de ontwikkeling van Brainpark I?

Dit is niet bekend bij de heer Van den Broek. Hij adviseert om dit na te vragen bij de makelaarskantoren DTZ/Zadelhoff en Jones Lang Lasalle.

Hoe schat hij Blauwhoed in bij de ontwikkeling van Brainpark I: als innovator, als vroege aanvaarder, als vroege meerderheid, als late meerderheid of als achterblijver?

De heer Van den Broek ziet Blauwhoed als één van de innovatoren betreffende de ontwikkeling van Brainpark I. Voor het zoeken naar bedrijven in de categorie vroege aanvaarders, verwijst hij tevens naar de bovengenoemde makelaarskantoren.

Is leiderschap belangrijk geweest bij de ontwikkeling van Brainpark I?

Ja, maar dan wel in een PPS verband (publiek-private samenwerking). Indien 2 krachtige leiders (één vanuit de lokale overheid en één vanuit het bedrijfsleven) goed met elkaar samenwerken en beide hun informele netwerk optimaal benutten voor de ontwikkeling van een nieuw bedrijvengebied, kan een grote **toegevoegde waarde** ontstaan.

Tenslotte geeft de heer Van den Broek als idee mee, om de bedrijven die zich op Brainpark I gevestigd hebben in te delen in bedrijven die wel of niet naar Brainpark I zijn gekomen vanuit psychologische motieven. Wanneer er vervolgens wordt gekeken naar het verloop onder deze bedrijven, kunnen wellicht tendensen worden waargenomen.



Interview met de heer B. van Dijck (EZ, gemeente Utrecht), inzake bedrijfsterrein De Wetering (Noord) d.d. 23 mei 2008

De heer B. van Dijck was in het midden van de jaren negentig werkzaam als economisch beleidsadviseur bij de afdeling Economische zaken van de gemeente Utrecht. Vanuit dien hoofde was hij verantwoordelijk voor de toewijzing van de kavels op het bedrijfsterrein De Wetering aan de beoogde doelgroep, dat wil zeggen aan de door de gemeente Utrecht gewenste eindgebruikers.

Het bedrijfsterrein De Wetering bestaat uit twee verschillende delen: het noordelijk deel heeft een C-profiel (verhouding kantoor- bedrijf: 30%-70%) en het zuidelijk deel heeft een B-profiel (verhouding kantoor - bedrijf: 70%-30%). In het midden van de jaren 90 werd het noordelijk deel van De Wetering uitgegeven. De focus van dit interview richt zich op dit noordelijke deel van het bedrijfsterrein De Wetering.

Het vertrekpunt voor de ontwikkeling van De Wetering Noord zijn de product-markt combinaties geweest, die zijn gemaakt door TNO en door het makelaarskantoor Jones Lang Lasalle. Uit deze product-markt combinaties kwam het volgende naar voren:

- er werd aangegeven waar behoefte aan was door het Utrechtse bedrijfsleven;
- er werd geanalyseerd welke ontwikkeling aansloot op de bestaande Utrechtse structuur van bedrijfsterreinen;
- er werd benoemd op welke wijze de verhouding tussen de opbrengsten en de kwaliteit geoptimaliseerd zou kunnen worden.

Daarnaast werd door de afdeling EZ de vraag vanuit de markt geanalyseerd, zowel op Utrechts niveau, regionaal niveau als landelijk niveau.

De behoefteramingen door TNO waren gebaseerd op de CBS cijfers, deze cijfers werden vervolgens door TNO vertaald naar de behoefte aan bedrijfsterreinen.

Tenslotte heeft de afdeling EZ markttoetsen georganiseerd door het plan voor de Wetering Noord voor te leggen aan grote potentiële afnemers, zoals het bedrijfsleven zelf, mogelijke ontwikkelaars en makelaars. Vooral het benaderen van de ontwikkelaars leverde volgens de heer Van Dijck belangrijke informatie over de vraagzijde van de markt op.

Deze interactieve planontwikkeling is volgens de heer Van Dijck essentieel bij de opzet van een bedrijventerrein. Het is te risicovol om zo maar te gaan ontwikkelen, het peilen van de vraag van de markt is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling van een bedrijventerrein.

De afdeling EZ heeft een groot netwerk, er is nauw contact met de Utrechtse bedrijven. Via dit netwerk peilt de afdeling EZ de behoefte van Utrechtse bedrijven om te verplaatsen. Daarnaast komt het initiatief om bedrijven te verplaatsten soms ook vanuit de gemeente zelf.

De eerste gebruiker van een kavel op De Wetering (De Nederlandse Pakketdienst) is dan ook een bedrijf, dat is verplaatst vanuit Overvecht naar De Wetering-Noord.

De (strategische) netwerken van de gemeente zijn heel belangrijk voor de ontwikkeling van een gemeentelijk bedrijventerrein. Wat opvalt, is dat het organiseren van bijeenkomsten wel een bijdrage levert aan de naamsbekendheid van de nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen, doch dat de echte zaken toch gedaan worden in de bilaterale sfeer.

Het noordelijk deel van De Wetering is door deze insteek een vraag gestuurd bedrijventerrein geworden.

Het zuidelijk deel van De Wetering is meer een aanbod gestuurd bedrijventerrein. De hoogwaardigheid die daar beoogd wordt, sluit niet helemaal aan bij de vraag vanuit de markt. De kavels op De Wetering-Zuid blijken dan ook veel moeilijker afzetbaar.

Is er een bedrijf geweest dat als katalysator heeft gefungeerd voor de ontwikkeling van De Wetering Noord?

Naar de mening van de heer Van Dijck is dat bij De Wetering Noord niet het geval geweest. Voor een categorie C bedrijventerrein is dat niet direct nodig. De Nederlandse Pakketdienst heeft bijvoorbeeld geen specifieke voorkeursbehandeling gekregen. Dit ligt anders bij een hoogwaardig bedrijfengebied zoals de kantorenlocatie Papendorp. In Papendorp is er wel een bedrijf geweest dat als katalysator c.q. als launing customer heeft gefungeerd. Dit bedrijf heeft bijvoorbeeld ook korting gekregen op de grondprijs. Voor het bedrijfengebied De Wetering Noord is dit niet nodig, hier draait het meer om de kwaliteit van het gebied.

De kwaliteit van het gebied moet aansluiten bij de vraag. Hierdoor zou je meer moeten zoneren. Voor de zichtlocaties van het terrein zou je hogere kwaliteitseisen kunnen stellen dan voor de niet-zichtlocaties. Een te grote vrijheid in de bebouwingsvoorschriften is niet gewenst.

Is er sprake geweest van een positieve mond-tot-mondreclame betreffende De Wetering Noord? De heer Van Dijck geeft aan, dat er wel degelijk positieve mond-tot-mondreclame is geweest, maar dat dit niet doorslaggevend is geweest, omdat er in Utrecht de laatste decennia sprake is geweest van schaarste in het aanbod van bedrijventerreinen. Het product De Wetering Noord was ook zonder positieve mond-tot-mondreclame wel door de markt afgenomen.

Het cockpit gebouw in de geluidswal langs de A2 is wel een bijzondere ontwikkeling geweest. Oorspronkelijk was dit gebouw bedoeld om te worden ingericht als een bedrijfsverzamelgebouw. De gebruikers van dit gebouw dienden wel te passen in de hoogwaardige uitstraling van het gebouw. Op het moment dat werd nagedacht over de invulling van het cockpit gebouw liepen er gesprekken tussen de gemeente het autobedrijf Hessing over een andere kavel op het bedrijfsterrein De Wetering Noord. Deze gesprekken wilden niet vlotten omdat Hessing (een bedrijf dat handelt in zeer luxe automerken zoals Rolls Royce) niet tevreden was over de ligging van de hem aangeboden kavel in de buurt van enkele woonwagens.

Door de afdeling EZ werd een verband gelegd tussen de hoogwaardige uitstraling van het cockpit gebouw en het autobedrijf van Hessing. Voorgesteld werd om Hessing het cockpitgebouw aan te bieden. Dit geschiedde en de directeur van Hessing was hierover heel enthousiast. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de vestiging van Hessing in het cockpit gebouw. Dit voorbeeld laat zien dat door middel van het matchen van vraag en aanbod een mooie ontwikkeling tot stand kan komen.

Is er ook een visie opgesteld?

Nee, er is geen afzonderlijke visie opgesteld, wel is er een Stedenbouwkundig Programma van Eisen opgesteld, dat de randvoorwaarden voor het te ontwikkelen bedrijfengebied aangeeft. Dit is later uitgewerkt in een Stedenbouwkundig Plan. Volgens de heer Van Dijck is het belangrijk om goed te bedenken wat je wilt en om daaraan vast te houden.

De identiteit van De Wetering is een hoogwaardig categorie C bedrijfengebied, bestaande uit de segmenten logistiek, duurzaam productieknooppunt en modern gemengd bedrijfventerrein.

Het imago van De Wetering is heel positief. Dat houdt voornamelijk verband met het verschil ten opzichte van de andere verouderde bedrijfengebieden in de gemeente Utrecht. Ook het invoeren van parkmanagement bij De Wetering draagt bij aan het positieve imago.

Een belangrijke leider in de ontwikkeling van De Wetering Noord is geweest, de gemeentelijke manager van al het door de gemeente uit te geven commerciële vastgoed in Leidsche Rijn, mevrouw N. Hugenholtz. Vanuit haar rol heeft zij de hoge kwaliteitseisen geformuleerd en is daar strak aan blijven vasthouden. Dit doorzettingsvermogen is heel belangrijk geweest voor de ontwikkeling van De Wetering Noord. Zonder haar doorzettingsvermogen had de ontwikkeling van De Wetering Noord heel anders kunnen verlopen.

Over de naamgeving van het terrein is er een flinke discussie geweest. De huidige naamgeving is gebaseerd op historische gronden. De heer Van Dijck is van mening dat de naam zelf niet zo heel belangrijk is. Het moet wel duidelijk zijn waar de naam voor staat. Niet de naam zelf, maar hoe de naam in de markt wordt gezet, is bepalend voor het succes van het bedrijfsterrein.

Een emotionele binding met De Wetering Noord is volgens de heer Van Dijck niet echt aanwezig. De gevestigde bedrijven hebben geen grote binding met de stad Utrecht. Veel bedrijven zijn footloose. De markt van de bedrijfsterrinen is als een regionale markt te kenschetsen. Door middel van gerichte marketing kun je de gewenste bedrijven naar je gemeente toe proberen te halen. Een belangrijk thema hierbij is, dat je een uniek verkoopargument (een Unique Selling Proposition) moet bedenken. Bedenk daarbij dat bedrijven zich zelden verplaatsen over grote afstanden. Dit gebeurt slechts bij overnames of bij fusies. In de marketing is dit dan ook een speekpunt. Ga na waar zich overnames of fusies voordoen, en speel daar met je marketing op in.

Een trots gevoel om op De Wetering Noord te mogen zitten, is er voornamelijk bij eigenaars/gebruikers van de bedrijfspanden. Zij gebruiken hun bedrijfspand als uithangbord.

Een leuk bedrijf dat zich gevestigd heeft op De Wetering Noord is Hulskamp Audio en Visuele technieken. Met de heer Hulskamp zal een interview worden gehouden over zijn redenen tot vestiging op De Wetering Noord.

Interview met de heer E. Hulskamp (Hulskamp Audiovisueel), gevestigd op bedrijventerrein De Wetering te Utrecht d.d. 19 juni 2008

De heer Hulskamp heeft in 1972 zijn bedrijf Hulskamp Audiovisueel opgericht en is begonnen in de kelder van zijn woonhuis aan de F.C. Donderstraat te Utrecht. Het bedrijf groeide en verhuisde naar een bedrijfspand aan de overkant van de straat. In 1986 wilde de heer Hulskamp een nieuw bedrijfspand laten bouwen in de gemeente Utrecht. Door de gemeente Utrecht werd hij toen niet echt vriendelijk behandeld. Hij werd verwezen naar het bedrijfsterrein Lage Weide, maar daar wilde hij vanwege de mindere uitstraling en de slechte bereikbaarheid helemaal niet zitten.

De heer Hulskamp is vervolgens naar de gemeente Nieuwegein gegaan en daar werd hem wel een passende kavel op het bedrijfsterrein Plettenburg aangeboden. Hij heeft op deze kavel een nieuw pand gerealiseerd en dit pand in 1992 zelfs nog verdubbeld. In 1998 is er nog een laag bovenop gebouwd. In totaal was het pand in 1998 circa 4.400 m<sup>2</sup> groot geworden.

De groei van het bedrijf was echter dusdanig, dat hij op zoek ging naar een nieuwe locatie, waar hij een nog groter pand van ongeveer 7.000 m<sup>2</sup> kon realiseren.

In 1999 is hij naar de gemeente Nieuwegein gegaan en werden de mogelijkheden voor hem onderzocht. De gemeente Nieuwegein kon hem op dat moment niet veel bieden. Hij kon alleen naar het bedrijfsterrein De Kloosterhoeve, een slecht bereikbare locatie. De heer Hulskamp was wel in Nieuwegein gebleven als daar een betere locatie dan de Kloosterhoeve voor hem beschikbaar was geweest.

Hij onderzocht alternatieve locaties in de regio en wist dat er kavels werden uitgegeven op het bedrijfsterrein De Wetering te Utrecht. Hij schakelde een architect in om zijn plannen verder uit te werken, maar deze architect gaf aan, dat hij zich helemaal niet kon vestigen op De Wetering. Dit omdat de door de heer Hulskamp gewenste verhouding kantoor / bedrijfshal niet paste in het door de gemeente aangegeven profiel. Deze architect was volgens de heer Hulskamp nogal formalistisch. Hij wilde te strak de regels naleven en was niet op de hoogte van de werkwijze van de gemeente Utrecht.

De heer Hulskamp benaderde vervolgens het makelaarskantoor Zuidplas. Dit makelaarskantoor was wel bekend met de werkwijze van de gemeente en gaf aan, dat er wel mogelijkheden voor hem waren tot vestiging op De Wetering. Zuidplas droeg ook wel andere locaties aan maar De Wetering sprong eruit bij de heer Hulskamp. Zo was een vestiging in de gemeente Houten voor hem een brug te ver. Daarop volgend werd ontwikkelaar Niroc ingeschakeld, welke vervolgens een andere architect dan de formalistische architect inschakelde om een pand te ontwerpen.

In deze fase was het nog onduidelijk of de heer Hulskamp zou huren of kopen. Door deze onzekerheid is de rekening van de ontwikkelaar wel wat hoger uitgevallen. Het ontwerp van de architect zag er mooi uit en het pand had een goede marktwaarde bij een eventuele doorverkoop. Daarom besloot de heer Hulskamp om het pand uiteindelijk toch te kopen.

De heer Hulskamp geeft aan, dat het belangrijk is om adviseurs en architecten in de hand te nemen die de taal van de gemeente spreken. Dit verschaft het bedrijf meer mogelijkheden bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijfspand.

In de periode 2002 – 2004 werd het nieuwe pand op De Wetering gebouwd. Dit heeft lang geduurd vanwege o.a. welstandseisen. In 2004 is Hulskamp uiteindelijk verhuisd naar De Wetering.

Waarom wilde Hulskamp op De Wetering zitten?

De eerste gebruikers zoals Kuyff en Langerak Wielen spraken hem wel aan. Voornamelijk het feit dat dit bedrijven waren met een behoorlijke omvang sprak hem aan. Daarnaast werd er een mooie laan / ontsluitingsweg aangelegd door de gemeente. Tenslotte heeft het bedrijfsterrein een goede ontsluiting naar de snelweg. Kortom: de heer Hulskamp is van mening dat het bedrijfsterrein De Wetering een bedrijfsterrein is met **veel allure**.

De heer Hulskamp heeft zijn mening ook gegeven op de regionale omroep in Utrecht. Daarnaast heeft hij regelmatig positieve mond-tot-mondreclame gemaakt voor dit bedrijfsterrein. Momenteel hebben zich ook enkele bedrijven uit de branche van Hulskamp Audiovisueel gevestigd op het bedrijfsterrein De Wetering. De heer Hulskamp heeft informeel met deze bedrijven gesproken over De Wetering. Het is hem echter niet bekend of dit doorslaggevend is geweest voor de vestiging van deze bedrijven op De Wetering. Wel vindt hij dat informele bilaterale contacten, waar gesproken wordt over beschikbare bedrijfsterreinen zeer belangrijk zijn voor de verkoopbaarheid van de bedrijfsterreinen.

Tegelijkertijd met de vestiging van Hulskamp speelde ook de vestiging van de eye-catcher Hessing (dure automerken zoals Masserati, Rolls Royce). De heer Hulskamp heeft de komst van Hessing als positief ervaren, maar het was voor hem niet van doorslaggevende betekenis voor zijn vestigingskeuze.

Is het belangrijk voor De Wetering om strakke bebouwingsvoorschriften te hebben?

Ja, de heer Hulskamp vindt dat dit belangrijk is voor de ontwikkeling van een bedrijfsterrein, mits deze voorschriften voor iedereen gelden en mits deze voorschriften consequent worden nageleefd. Daarnaast ervaart hij de verplichte deelname aan het Parkmanagement als positief. De bijdrage aan het Parkmanagement is wel relatief hoog, het systeem heeft echter wel effect en het vergroot de samenwerking tussen de op De Wetering gevestigde bedrijven.

Wat is de identiteit van De Wetering?

Een bedrijfsterrein met allure. De afgelopen periode is hier helaas wat afbreuk aan gedaan door de realisatie van een bedrijfsverzamelgebouw. Dit soort kleinschalige bedrijvigheid oogt vaak wat rommelig en doet daardoor afbreuk aan de allure van De Wetering.

Wat is het imago van De Wetering?

De Wetering is een mooi bedrijfsterrein, zeer centraal gelegen in Utrecht. Door de ontwikkeling van Leidsche Rijn Centrum en door de ontwikkeling van een ziekenhuis op De Wetering Zuid komen de gerealiseerde panden op De Wetering op zichtlocaties te staan. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van De Wetering.

Hebt u een emotionele binding met De Wetering? Dit geldt volgens de heer Hulskamp niet specifiek voor De Wetering, maar wel voor het feit dat hij nu een Utrechts bedrijf is. De naam Utrecht geeft toch meer cachet dan bijvoorbeeld de naam Houten.

Is hij trots op zijn vestiging op De Wetering?

Ja, de heer Hulskamp is er trots op dat hij op De Wetering zit. Hij is een tevreden gebruiker en wil er nog lang blijven zitten. Hij hecht veel waarde aan de zichtlocatie. Aan de achterkant staat weliswaar een geluidsscherm tussen zijn bedrijf en de snelweg A2, maar daar was hij al van op de hoogte. Als het geluidsscherm er niet was en hij dus direct in het zicht had gezeten langs de snelweg, had hij dat prima gevonden. Doorslaggevend is dit echter niet geweest.

Wie heeft binnen Hulskamp het besluit tot verplaatsten naar De Wetering genomen?

Dat heeft de heer Hulskamp zelfstandig gedaan, wel na raadpleging van de werknemers. Het (kleinschalige) verzet binnen zijn bedrijf tegen verplaatsing heeft hij overwonnen.

Ziet hij De Wetering als een psychologisch product?

Nee, de heer Hulskamp is van mening dat de uitgifte wel snel ging, maar dat dit voornamelijk was ingegeven door het gunstige economische klimaat. Toen de economie instortte, ging de uitgifte van de kavels op De Wetering ook minder hard.

De voornaamste kwaliteiten van De Wetering zijn:

- een locatie in Utrecht nabij de A2;
- een goede bereikbaarheid;
- gelegen nabij het toekomstige centrum van Leidsche Rijn.

Door deze kwaliteiten worden de kavels in De Wetering uitgegeven en niet zozeer omdat De Wetering een psychologisch product is.

Is de naamgeving van het terrein belangrijk?

Nee, dat speelt voor de heer Hulskamp geen rol voor de aantrekkelijkheid van De Wetering.

In het kader van groepsdynamiek zijn er de volgende categorieën te onderscheiden:

- innovatoren
- vroege aanvaarders
- vroege meerderheid
- late meerderheid
- achterblijvers

Waar zou de heer Hulskamp zich onder willen scharen?

Naar de mening van de heer Hulskamp valt hij onder de categorie vroege aanvaarders.

Wat zou hij anders doen als hij weer zou gaan verplaatsen?

- 1) Hij had beter direct met een architect kunnen werken die goede contacten had met de gemeente Utrecht
- 2) Hij had direct moeten besluiten tot koop van het pand en niet moeten twijfelen tussen koop of huur van het pand

Interview met de heer P. Timmermans (Brink Groep) inzake de High Tech Campus te Eindhoven d.d. 29 mei 2008

De heer Timmermans is vanaf 1998 betrokken bij de ontwikkeling van de High Tech Campus. Er is rond 1998 een ontwerpwedstrijd door de grondeigenaar Philips opgezet en er waren 3 inschrijvers:

- DHV
- Inbo
- JHK architecten

Philips wilde gunnen aan een combinatie van de drie inschrijvers. Er is toen een samenwerking tussen deze 3 inschrijvers opgezet en zij hebben gezamenlijk het Masterplan gemaakt.

De opdracht aan de heer Timmermans van de Brink Groep was:

- vertaal het Masterplan in geld, geef de investeringskosten aan;
- voer project- en procesmanagement;
- stuur het interne management van Philips aan (procesontwerp interne besluitvorming bij Philips).

De financiële haalbaarheid van de High Tech Campus was voor Philips niet echt relevant. Het besluit om de High Tech Campus te realiseren stond al vast. Philips wilde echter wel weten wat het zou kosten om de High Tech Campus te realiseren. De kosten bleken circa EUR 560 miljoen te bedragen. De opbrengsten bestonden slechts uit de huurinkomsten want Philips wilde geen grond verkopen. De gemiddelde huur lag rond de EUR 160,- per m<sup>2</sup>.

Er werd veel geld gestopt in de uitstraling, het landschap, de faciliteiten en de gebouwen, want het doel van Philips was om een terrein met een internationale uitstraling te ontwikkelen.

De trigger voor de bedrijven om zich te vestigen op de High Tech Campus zijn de faciliteiten die hen ter beschikking staan. Dit zijn faciliteiten waar deze bedrijven zelf te klein voor zijn om ze in eigen beheer te hebben. Op deze manier kunnen synergie effecten optreden voor deze bedrijven.

Philips wilde graag investeren in de zachte omstandigheden, zoals een restaurant en een vergaderruimte om een plek te creëren waar men elkaar kon ontmoeten. Dit is de centrale "Strip" op de High Tech Campus geworden. De Strip is goed gelukt, er wordt zelfs meer gebruik van gemaakt dan van tevoren werd verwacht. De Strip vervult een rol in het (strategisch) netwerken door de bedrijven.

De heer Timmermans geeft aan dat de High Tech Campus niet moet worden gezien als een vastgoedproject met veel rendement, maar meer als een project dat draait om waardecreatie.

De waardecreatie zit in de volgende onderdelen:

- de vastgoedwaarden;
- de waarde van het gebied (de uitstraling en de faciliteiten);
- de conceptwaarde.

De conceptwaarde is gebaseerd op het feit, dat alleen bedrijven een gebouw kunnen huren op de High Tech Campus als ze iets toevoegen aan de innovatiekracht van de High Tech Campus. Hierdoor trekt dit weer andere bedrijven aan, omdat hierdoor de innovatiekracht van de gevestigde bedrijven verbetert.

De conceptwaarde is het belangrijkste sturingsprincipe voor de vestiging van nieuwe bedrijven. Dit principe wordt strak vastgehouden bij de selectie van nieuwe huurders.

De eerste gebruikers op de High Tech Campus waren Philips gerelateerde bedrijven (Research en Development). Daarna zijn pas andere bedrijven toegelaten, waarbij eerst toeleverende bedrijven en bedrijven waar Philips al mee samenwerkte werden toegelaten. Nu zijn er ongeveer 40 bedrijven op de High Tech Campus gevestigd.

De selectie is niet opgepakt zoals een makelaar dat zou doen, omdat er anders toch weer een vastgoedproject van zou worden gemaakt. De acquisitie voor nieuwe bedrijven is dan ook niet vanuit de vastgoedwereld geïnitieerd, maar vanuit de bestaande gebruikers. De bestaande gebruikers geven aan welke bedrijven zij graag als buurman willen hebben. Dit is in feite een soort systeem van coöptatie / ballotage.

Nieuwe bedrijven worden ingedeeld in twee categorieën:

- triple A bedrijven: grote belangrijke bedrijven
- starters

De starters worden geselecteerd door een "technical liason office". Dit orgaan toetst of een startend bedrijf een toegevoegde conceptuele waarde heeft. Er wordt ook gekeken naar het gemiddelde rendement op het vastgoed.

Het eerste grote externe bedrijf dat zich vestigde op de High Tech Campus is Atos Origin. Dit is een triple A bedrijf, dat weliswaar geen toevoeging brengt aan de conceptwaarde, maar het is wel een belangrijk bedrijf dat als katalysator kan fungeren voor andere grote bedrijven.

Belangrijke bedrijven die een toevoeging waren voor de conceptwaarde waren de Research tak van Philips, Aptech (de oorspronkelijke development tak van Philips).

Wat was de rol van de gemeente Eindhoven?

Naar de mening van de heer Timmermans bestond de rol van de gemeente Eindhoven uit twee belangrijke delen:

- opstellen bestemmingsplan
- promotie van de regio

De gemeente Eindhoven stelde een vrij ruim bestemmingsplan op, met als hoofdbestemming "industrie". Een kantorenbestemming sec is niet toegestaan, maar een onderzoeksbestemming met een groot bestanddeel aan kantoorruimte is wel toegestaan.

Het promoten van de regio en van de High Tech Campus in het bijzonder is een samenwerking tussen Philips en de gemeente Eindhoven. Het gaat bij de High Tech Campus immers om een internationale setting.

Hoe worden deze internationale bedrijven dan geworven?

De meeste internationale bedrijven komen binnen via bestaande gebruikers van de High Tech Campus of via de internationale contacten van Philips zelf. Vanuit internationale vastgoedbeurzen, zoals de Mipim te Cannes en Expo Real te München komen geen bedrijven binnen.

Philips is wel voornemens om de High Tech Campus te verkopen aan een belegger. Hiervoor lopen thans gesprekken met beleggers op mondiaal niveau.

Is er sprake geweest van positieve mond-tot-mondreclame?

Ja, daar komen zelfs de meeste bedrijven uit voort die gevestigd zijn op de High Tech Campus. Dit is dé verkoopformule en niet via makelaars en dergelijke. De positieve mond-tot-mondreclame geeft een stukje emotionele meerwaarde aan het terrein. Hierdoor vestigen zich bedrijven op de High Tech Campus, ondanks de hoge huren.



Is er een leider in het proces te benoemen?

De heer Timmermans geeft aan dat de Brink Groep zelf een belangrijke rol heeft gespeeld in het proces, door het beleid van Philips ten aanzien van de High Tech Campus consistent te laten wezen door de jaren heen.

Daarnaast heeft voornamelijk de Research tak van Philips het concept sterk verdedigd. Belangrijke namen daarin zijn de heren R. Harwig en T. Baller.

Voor de heer Baller is de stuwende kracht geweest van het concept en heeft een belangrijke rol in het proces gehad.

De heer Timmermans zal mij introduceren bij de heer Baller zodat ik ook met hem een interview kan hebben betreffende de High Tech Campus.

Is er een visiedocument opgesteld?

Nee, er is alleen een Masterplan opgesteld. Er is geen afzonderlijke notitie betreffende promotie en acquisitie. Het hebben van een visie heeft geen doorslaggevende rol gespeeld bij de ontwikkeling van de High Tech Campus; het standvastig zijn in het te voeren beleid is echter wel essentieel geweest.

Is de naamgeving van belang geweest?

Ja, het is belangrijk geweest om Philips uit te naam te halen. De naam High Tech Campus Eindhoven benadrukt dat het terrein voor "iedereen" beschikbaar is, niet alleen voor Philips.

Wat is de identiteit en wat is het imago van het terrein?

Het bijzondere van de High Tech Campus is, dat er eerst een imago is gecreëerd (zijnde: een kenniscluster) en dat daarna de identiteit het imago is geworden. Men is zich gaan gedragen naar het imago.

Zijn de gevestigde bedrijven trots op zichzelf, dat ze op de High Tech Campus gevestigd zijn?

Dit verschilt volgens de heer Timmermans per bedrijf. De gevestigde triple A bedrijven zijn meer footloose en hebben dat gevoel niet zo. De kleine startende bedrijven hebben wel meer dat gevoel van trots op hun vestiging op de High Tech Campus.

Interview met de heer T. Baller (Philips Research), inzake de High Tech Campus te Eindhoven d.d. 3 juli 2008

De heer Baller is vice directeur van Philips Research, één van de grootste bedrijven op de High Tech Campus en tevens het eerste zich vestigende bedrijf op de High Tech Campus. De heer Baller is sinds 2000 betrokken geraakt bij de ontwikkeling van de High Tech Campus.

Oorspronkelijk was de intentie van Philips om het hele terrein van de High Tech Campus te benutten voor Philips. Alle ontwikkelingsafdelingen van Philips, welke verspreid waren over heel Eindhoven, zouden naar de Campus komen en dan zouden de bestaande locaties van deze ontwikkelingsafdelingen kunnen worden herontwikkeld.

Toen het hoofdkantoor van Philips naar Amsterdam verhuisde, kwam er ruimte vrij op de Campus en de directie van Philips Research hield toen bij de hoofddirectie van Philips een pleidooi om de Campus open te stellen voor andere bedrijven dan uitsluitend de Philips gerelateerde bedrijven.

De achterliggende gedachte hiervan was om tot een uitwisseling van kennis te komen tussen de researchafdelingen van diverse bedrijven. Tevens konden, door meer met elkaar samen te werken, de productie-segmenten beter op elkaar worden afgestemd.

Zo had bijvoorbeeld voorkomen kunnen worden, dat er meerdere videosystemen op de markt werden gebracht.

De globalisering heeft deze trend tot samenwerking met andere bedrijven bevorderd.

Tenslotte brak bij Philips het besef door, dat een samenwerking met andere bedrijven vooral op innovatief gebied tot een meerwaarde zou leiden. Door gebruik te maken van de kennis en kunde van elkaar, kon een efficiency voordeel worden behaald.

In feite was het een must om op innovatief gebied samen te werken, omdat Philips anders een achterstand op technologisch gebied zou oplopen.

De hoofddirectie van Philips bleek uiteindelijk gevoelig voor de argumenten van Philips Research en besloot meerdere bedrijven toe te laten tot de Campus.

Er werd hiertoe een visie opgesteld: het Masterplan Philips Technologie Campus.

Het thema van deze visie was: "**open innovatie**". Dit is een wereldwijde trend. De trend houdt in, dat klanten in een vroegtijdig stadium bij de innovatie worden betrokken en dat er intensief wordt samengewerkt met andere bedrijven. Op de site van Philips is dit thema nader uitgewerkt.

Zie ook het boek van professor Henry Chesbrough over open innovations.

Voor de ontwikkeling van de High Tech Campus is het thema "open innovations" heel belangrijk geweest. De directie van Philips Research heeft dit thema gekozen en is dit thema wereldwijd gaan inzetten om de High Tech Campus op de kaart te zetten. Diverse middelen werden hiervoor gebruikt, zoals conferenties, presentaties, persconferenties en bilaterale overleggen.

Vanuit deze visie heeft het verdere ontwerp proces van de High Tech Campus vorm gekregen. De bestaande panden op de Campus werden gerenoveerd en de voorzieningen in "The Strip" werden ontworpen.

De opzet was om goede moderne kantoorpanden op de Campus te ontwikkelen en alle voorzieningen, zoals een restaurant, de vergaderzalen en het café centraal te realiseren in "The Strip". Door deze voorzieningen te centreren werden de werknemers min of meer gedwongen om hun kantoorpanden te verlaten. Zo konden ontmoetingen met werknemers van andere bedrijven sneller tot stand komen. De uitwisseling van informatie verliep hierdoor sneller.

De identiteit van de High Tech Campus werd hierdoor gekenschetst als een locatie met moderne kantoorpanden en goede voorzieningen.

Waardoor komen de bedrijven nu naar de High Tech Campus?

De belangrijkste redenen zijn:

- 1) de moderne kantoorpanden;
- 2) de centrale voorzieningen;
- 3) het kunnen huren van diverse voorzieningen, zoals cleaning rooms, laboratoria enz., zonder zelf te hoeven investeren in deze voorzieningen;
- 4) het delen van kennis met andere bedrijven

Naast deze harde locatiefactoren speelt toch ook het netwerk van de bedrijven een belangrijke rol. De meeste bedrijven die zich vestigen op de Campus worden aangedragen door bedrijven die al gevestigd zijn op de Campus. Er is als het ware een coöptatie systeem. Het imago van het bedrijfengebied speelt hier een belangrijke rol. Via mond-tot-mondreclame ontstaat een soort van tombola effect: het positieve imago en het netwerk van de bedrijven leidt tot de interesse van andere bedrijven in het zich vestigen op de Campus.

Het zich kunnen verplaatsen in de positie van de beoogde doelgroep en daar op in kunnen spelen bij de ontwikkeling van de Campus is heel belangrijk.

De belangstelling is dusdanig groot, dat er momenteel een wachtlijst is en dat er een orgaan (het technical liaison office) in het leven is geroepen, welke een selectie maakt uit de geïnteresseerde bedrijven. Een belangrijk selectie criterium is, dat een nieuw bedrijf een zekere toegevoegde waarde moet hebben voor het concept van de High Tech Campus.

Onlangs heeft zich bijvoorbeeld een onafhankelijk onderzoeksinstituut (het Holst center) gevestigd op de Campus. Dit instituut is verbonden met de Universiteit van Leuven en met TNO. De bedrijven op de Campus kunnen allen deelnemen aan onderzoeken van dit instituut. Door de onderlinge samenwerking in dit instituut ontstaat een meerwaarde voor alle samenwerkende bedrijven. Men profiteert van de kennis en kunde van elkaar.

In hoeverre is de naamgeving van belang geweest voor de High Tech Campus?

Heel belangrijk is geweest het weglaten van Philips uit de naam en het neerzetten van de High Tech Campus als een regionale ontwikkeling. Hierdoor werd het bedrijfsleven zich ervan bewust dat de Campus niet alleen voor Philips bedoeld was maar ook voor andere bedrijven.

Dit is opgepakt door lokale en regionale bestuursorganen. De steun van de Gemeente en van de Provincie is heel belangrijk geweest. De Campus werd hierdoor als een regionaal project in de markt gezet.

In de Brainport ontwikkeling van de driehoek Aken, Leuven, Eindhoven is de High Tech Campus als een belangrijk project opgenomen. Dit levert een internationale aantrekkingskracht op voor de High Tech Campus.

De meeste gevestigde bedrijven op de Campus komen uit Europa. De grote technologische bedrijven die al in Nederland zaten, waren meestal al gevestigd onder de grote rivieren, waardoor de stap naar een vestiging op de Campus niet zo groot was.

Zijn de gevestigde bedrijven trots op hun vestiging op de Campus?

Ja, dat is vandaag de dag zeker het geval. Deze trots is opgekomen later in het ontwikkelingsproces van de Campus.

Welke personen hebben een sleutelrol gespeeld bij de ontwikkeling van de High Tech Campus?

Belangrijk is dat enkele sleutelfiguren een lange tijd betrokken zijn gebleven bij de ontwikkeling van de Campus. Hierdoor is de Campus geworden zoals het nu is. De deelnemers aan het Management Team (MT) van de Campus zijn allen belangrijk geweest. Dit waren J. Wilkes (financiën), C. van der Linden (Philips Vastgoed), de heer Nagelsmit (projectleider), de heren R. Harwig en T. Baller van Philips Research.

Welk bedrijf heeft als katalysator gefungeerd voor de ontwikkeling van de High Tech Campus?

Dat is toch Philips Research geweest. Dit bedrijf heeft het thema "open innovations" geïntroduceerd en heeft daar consequent aan vast gehouden. Het is prettig om te kunnen constateren, dat het bedachte concept daadwerkelijk is gerealiseerd conform de vastgestelde uitgangspunten en succesvol is.

Opvallend is dat de betrokkenheid van Philips in het begin van de ontwikkelfase een belangrijke vestigingsfactor is geweest, doch dat dit gedurende het verloop van de ontwikkeling minder is geworden. Momenteel rijst zelfs de vraag of Philips niet een belemmerende factor is voor de groei van de Campus. Vanuit dat oogpunt zou Philips zich zelfs enigszins moeten terugtrekken uit de Campus.

Gelet op de succesvolle ontwikkeling van de Campus en de grote vraag vanuit de markt naar vestigingslocaties op de Campus (welke vraag gevoed lijkt door emotionele aspecten), is de heer Baller van mening dat de High Tech Campus is uitgegroeid tot een "psychologisch product".

Interview met de heer J. Algra (gemeente Leek), inzake Industrierrein Diepswal en bedrijvenpark Leeksterhout te gemeente Leek d.d. 20 mei 2008

J. Algra is de auteur van de promotie en acquisitienota van de gemeente Leek betreffende het industrierrein Diepswal en het bedrijvenpark Leeksterhout. Hij was economisch beleidsmedewerker van de gemeente Leek aan het eind van de jaren negentig.

Diepswal - gelegen aan de zuidwestkant van de gemeente Leek - kwam ongeveer aan het begin van de jaren tachtig op de markt en kende een groot exploitatietekort. Toen J. Algra in de gemeente Leek werkte, trok de economie aan, kon het uitgifte tempo worden versneld en werd het exploitatietekort voor Diepswal flink terug gebracht.

Leeksterhout – gelegen aan de snelweg A 7 – kwam rond 1992 op de markt en was aan het eind van de jaren negentig ongeveer voor de helft gevuld. Anno 2008 is dit bedrijvenpark wel al helemaal uitgegeven.

Voor de invulling van Leeksterhout is door de gemeente altijd uitgegaan van een hoger marktsegment dan voor Diepswal. Dit blijkt al uit de naamgeving:

Diepswal wordt een industrierrein genoemd en Leeksterhout wordt een bedrijvenpark genoemd. Ook de grondprijs is verschillend: Eind negentiger jaren werd voor Diepswal een grondprijs gevraagd van ongeveer NLG 35,- per m2 en werd voor Leeksterhout een grondprijs van NLG 75,- per m2 in rekening gebracht. In de gemeente Leek werd door de beoogde doelgroep eerst argwanend tegen deze hoge grondprijs aangekeken: “de gemeente heeft het hoog in de bol”.

In de promotie en acquisitienota wordt voor Leeksterhout de relatie gelegd met kwaliteit. Er werd geadverteerd in chique businessbladen en in glossy magazines. Vaak in twee etappes: in het eerste nummer een interview met de wethouder en in het tweede nummer de advertentie. Hierdoor werd vermeden dat mensen de stukken overslaan, omdat ze ervan uit gaan dat het stuk “toch maar gekocht is”. Bovendien werd gemikt op “de kracht van de herhaling”.

Eén uitzondering: er werd een advertentie geplaatst in De Gouden Gids, omdat er in één extra regio een gratis advertentie kon worden geplaatst. Dat werd de regio Amsterdam. Dit heeft voor Leeksterhout echter niets opgeleverd.

Voor Leeksterhout is een glossy folder gemaakt en kon een actueel overzicht van de beschikbare kavels zeer snel verstrekt worden. Deze snelheid van handelen heeft ook veel gegadigden getrokken.

Naast de magazines en dergelijke werd er ook promotie gemaakt voor Diepswal en Leeksterhout op de Bedrijven Contact Dagen in Friesland.

Tenslotte is eind negentig jaren het wat inflexibele optiebeleid door de gemeente Leek losgelaten en vervangen door een flexibelere grondreservering. Hierdoor kon de gemeente Leek adequater inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Belangrijke bedrijven op Diepswal:

- varkensslachterij Beus Meat (voorheen Van de Bent, één van de eerste vestigers);
- bouwbedrijf Siersma (thans een bedrijfsverzamelgebouw);
- Recyclingbedrijf;
- Polyester verwerkend bedrijf;
- Hoofdvestiging van Snuffel (detailhandel).

In Diepswal is echte industrie gevestigd. De bedrijven hebben een historische relatie met de gemeente Leek. Het zijn lokale ondernemers die zich op Diepswal hebben gevestigd.

Op Leeksterhout zitten ook veel lokale bedrijven, maar het segment nationale bedrijven is groter dan op Diepswal. Er is meer overloop vanuit de stad Groningen.

Belangrijke bedrijven op Leeksterhout:

- Shurpack (eerste vestiger);
- Sikko Cazemier (licht en geluid verhuur);
- Divosa (verkoop artikelen ten behoeve van paarden zoals zadels e.d.);
- Een bedrijf in Campingartikelen.

Van de eerste vestigers is de heer Cazemier een interessante persoon om te benaderen. Hij is een echte "Leeker" en heeft het effect gemerkt om te zitten op een zichtlocatie als Leeksterhout. Hij heeft ook veel positieve mond-tot-mondreclame over Leeksterhout geuit.

Vanuit de gemeente is de heer Cazemier gestimuleerd, maar hij heeft geen specifieke voorkeursbehandeling, zoals een korting op de grondprijs gekregen.

Heel belangrijk was ook het goede contact tussen de gemeente Leek en de Bedrijvenvereniging Leek. Voornamelijk in de voorfase van de ontwikkeling van een bedrijventerrein werd dit overleg geïntensiveerd. De bedrijvenvereniging Leek was positief over Leeksterhout. Dit was een stimulans voor de gemeente Leek om door te gaan met de ontwikkeling van Leeksterhout.

Qua imago had Leeksterhout in eerste instantie twee problemen:

- 1) de grondprijs was te hoog. Door de grondprijs meer te differentiëren werden de grondprijzen beter geaccepteerd en verbeterde het imago van Leeksterhout
- 2) Puinbreker Jager was gesitueerd juist naast Leeksterhout en veroorzaakte stof overlast. De gemeente heeft een aarden wal om deze puinbreker aangebracht zodat er een fysieke scheiding ontstond tussen de puinbreker en het hoogwaardige bedrijvenpark Leeksterhout. Het imago van hoogwaardig bedrijvenpark kon zo worden gerealiseerd.

Visie/strategie voor Leeksterhout: voornamelijk vorm gegeven door privaatrechtelijke gronduitgifte voorwaarden en publiekrechtelijke bestemmingsplanvoorschriften. Doel was het binnenhalen van hoogwaardige bedrijvigheid, niet zijnde detailhandel. Representatieve panden zonder buitenopslag. Uitzondering op het verbod voor detailhandel: autobedrijven en Divosa (paarden). Er is geen afzonderlijk visiedocument voorhanden.

Leider/projectleider: voornamelijk aangestuurd vanuit de afdeling Economische Zaken. In de voorfase speelt hoofd VROM een belangrijke rol. Hij analyseert waar behoefte is aan welk bedrijventerrein en pleegt overleg met de beoogde doelgroep.

Bebouwingsvoorschriften: waren vrij strikt. Deze werden als redelijk positief ervaren, omdat ze toch wat zeggen over de doelstellingen van de gemeente met het bedrijventerrein.

Naamgeving is van groot belang: bewust is Leeksterhout als een bedrijvenpark neergezet en niet als een industriegebied. Dit heeft een zeker psychologisch effect, het helpt om Leeksterhout te verkopen. Hierdoor accepteert men ook de hogere grondprijs.

Identiteit Leeksterhout: hoogwaardig ingevuld bedrijvenpark. Zo ook genoemd en gepromoot door de provincie Groningen. Het werd zelfs een speerpunt voor de provincie!

Identiteit Diepswal: lager segment bedrijven, opstap naar Leeksterhout

Diepswal / Leeksterhout:

- 80 tot 90% van de gevestigde bedrijven heeft een emotionele binding met de regio.
- 10% van de gevestigde bedrijven is echt trots op de plek waarop ze zitten, dit zijn voornamelijk de bedrijven welke op de zichtlocaties zijn gevestigd.

Mening J. Algra: Leeksterhout lijkt een bedrijfengebied te zijn dat zich heeft ontwikkeld tot een psychologisch product.

Interview met de heer S. Cazemier (Cazemier Licht en geluid), gevestigd op het bedrijfsterrein Leeksterhout in de gemeente Leek d.d. 5 juni 2008

De heer Sikko Cazemier werkte oorspronkelijk bij Nashua (kopieerapparaten). In 1990 heeft hij zijn betrekking bij Nashua opgezegd. Hij is toen een eigen bedrijf begonnen in licht en geluidapparatuur. Met deze apparatuur had hij al veel ervaring, omdat hij als hobby regelmatig als DJ optrad.

Aan het begin van de jaren negentig zat hij met zijn bedrijf in het bedrijfsverzamelgebouw van de Jonge Ondernemers Stee (JOS) op het industrieterrein Diepswal. Zijn bedrijf groeide, en daardoor werd zijn bestaande accommodatie te klein. Hij ging toen op zoek naar een ander pand.

Hij keek in de zakenbladen en oriënteerde zich op locaties in Groningen en in Drachten. Op het laatste moment besloot hij om toch in de gemeente Leek te blijven omdat:

- hij is geboren en getogen in Leek;
- in Groningen zaten al hetzelfde soort bedrijven;
- hij was de enige in zijn branche in de gemeente Leek;
- hij had in Leek veel klanten;
- vanuit een vestiging in de gemeente Leek kon hij zowel klanten uit Groningen als uit Friesland bedienen.

Het pand dat in eerste instantie in Groningen voor hem gebouwd zou worden, heeft hij in de gemeente Leek laten bouwen.

De gemeente Leek had op dat moment (rond 1992) het bedrijventerrein Leeksterhout, gelegen langs de snelweg A7, beschikbaar. De uitgifte van de kavels verliep stroef. Er waren maar weinig bedrijven die zich vestigden op Leeksterhout. Er werd geklaagd over de hoge grondprijzen. De grondprijs was er twee keer zo hoog als de grondprijs op het industrieterrein Diepswal.

Op verzoek van de heer Cazemier heeft de gemeente Leek de kavels verkleind en het voor hem mogelijk gemaakt, dat hij op Leeksterhout kon wonen. Hij heeft toen als derde bedrijf een kavel afgenomen op Leeksterhout.

Toen hij er eenmaal gevestigd was, vroeg hij zich af waarom toch niet meer bedrijven zich vestigden op Leeksterhout. De grondprijs was er weliswaar hoger dan op Diepswal, maar toch relatief goedkoop ten opzichte van andere gemeenten en de zichtlocatie langs de Rijksweg A7 leverde hem toch zeker naamsbekendheid op. De heer Cazemier heeft zeker profijt gehad van de vestiging van zijn bedrijf op Leeksterhout. De hogere grondprijs is het wel waard geweest. In feite was de prijs/kwaliteitsverhouding best goed.

Op dat moment was de heer Cazemier toegetreden tot het bestuur van de bedrijvenvereniging van de gemeente Leek. Via dat kanaal heeft hij het nodige gedaan aan positieve mond-tot-mondreclame betreffende het bedrijvenpark Leeksterhout. Hij heeft zijn enthousiasme voor de plek over kunnen brengen op een aantal andere bedrijven. De ontwikkeling van Leeksterhout is toen eigenlijk pas gaan lopen. Zijn inspanningen hebben hem de titel "ambassadeur van Leeksterhout" opgeleverd.

Nadien heeft hij zelfs een tweede bedrijfspand op Leeksterhout gerealiseerd. Zijn oorspronkelijke bedrijf in licht en geluid heeft hij verkocht aan een oud-werknemer van hem en thans is hij een bedrijf gestart in het organiseren van evenementen.

Wat is het imago van Leeksterhout?

Het imago van Leeksterhout is het imago van een echt bedrijvenpark, geen sober industrieterrein zoals Diepswal. Leeksterhout wordt goed onderhouden door de gemeente en is door middel van een slagboom af te sluiten. Er is cameratoezicht bij de slagboom en er functioneert een vereniging van parkmanagement. Deze vereniging zorgt o.a. voor de collectieve bedrijfsterreinbeveiliging. Helaas gaat het op basis van vrijwilligheid, niet ieder bedrijf op Leeksterhout is lid van deze vereniging. Hierdoor zijn er wel enkele free riders op Leeksterhout.

De panden op Leeksterhout hebben over het algemeen een goede uitstraling.

Enig nadeel van Leeksterhout is het nabij gelegen puinbrekersbedrijf van De Jager. Er is een afscheiding gemaakt tussen Leeksterhout en dit bedrijf, maar dit voorkomt niet dat er toch enige stofwolken op de geparkeerde auto's op Leeksterhout terecht komen.

De gemeente Leek heeft in het begin van de jaren negentig een presentatie over Leeksterhout gegeven voor de bedrijvenvereniging van de gemeente Leek. Hoewel dit best van groot belang is, zijn naar de mening van de heer Cazemier bilaterale gesprekken tussen de Leekse bedrijven en de gemeente Leek doorslaggevend van aard. De uiteindelijke beslissing om te verplaatsen komt toch voort uit bilaterale gesprekken tussen gemeente en bedrijven. De gemeente Leek doet naar de opvattingen van de heer Cazemier te weinig aan deze bilaterale gesprekken.

Onder het bedrijfsleven van de gemeente Leek bestond er een breed gedragen opvatting, dat de bedrijven zich het beste konden verplaatsen naar de rand van de gemeente, zodat de gemeente de vrijvallende inbreidingslocaties kon benutten voor woningbouw doeleinden. De gemeente heeft dit gegeven kunnen gebruiken voor de ontwikkeling van Leeksterhout.

Is hij trots op zijn vestiging op Leeksterhout?

Ja, dat is hij. Zijn naam staat op de gevel en dat geeft een zeker gevoel van trots.

Zijn houding ten aanzien van Leeksterhout was eigenlijk: Daar moet je zitten!! Hij heeft hiermee toch wel degelijk een zeker psychologisch effect veroorzaakt. Alleen voor de bedrijven in het lagere segment is Leeksterhout niet geschikt. Zij zullen eerder uitwijken naar Diepswal.

Daarnaast zitten sommige automobielbedrijven liever in het centrum dan aan de rand van de gemeente, omdat zij in het centrum meer in de loop zitten. Dit is echter wel een heel specifieke doelgroep.

Zou hij het anders doen als hij weer zou moeten verplaatsen vanuit het JOS?

Nee, hij zou weer in Leek langs de Rijksweg A7 willen gaan zitten.

Is het belangrijk voor de ontwikkeling van een bedrijfsterrein om strakke bebouwingsvoorschriften te hebben?

Ja, voornamelijk voor de zichtlocaties zou de gemeente naar de mening van de heer Cazemier hoge eisen aan de gebouwen moeten stellen. Het is zijn indruk dat de gemeente Leek hier soms iets te soepel mee om is gegaan.

In de processen van groepsdynamiek is er een onderscheid te maken in de volgende categorieën:

- innovatoren;
- vroege aanvaarders;
- vroege meerderheid;
- late meerderheid;
- achterblijvers.

Hoe ziet hij zichzelf bij deze indeling?

Volgens de heer Cazemier bevindt hij zich op de scheidslijn tussen innovatoren en de vroege aanvaarders.