



‘The how and why of consumers’

**Onderzoek naar de mogelijkheden
van klantbetrokkenheid
binnen Gebiedsontwikkeling**

**Henk Robbertsen
Master City Developer**

'The how and why of consumers'

Onderzoek naar de mogelijkheden van klantbetrokkenheid binnen Gebiedsontwikkeling

Afstudeerscriptie Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam, Stadsontwikkeling Rotterdam, Technische Universiteit Delft

Henk Robbertsen

EUR 365001

MCD 9

Scriptiebegeleider: dr. H.A. (Arjen) van Klink, senior Adviseur Strategie & Innovatie Rabobank

*Voor Lemé, Coen en Lieke.
Lange tijd hebben jullie mijn aandacht moeten missen;
'Jongens, I'm yours again!'*

VOORWOORD

Gebiedsontwikkeling zal nooit meer zijn zoals het was. Het roer moet om in deze crisistijd, dat weten we allemaal! De grote vraag is welke richting we uit moeten. Tijd voor een nieuwe stip op de horizon. Tijd om organisaties tegen het licht te houden en je af te vragen of je nog met de juiste dingen bezig bent.

Prof. Dr. Geert Teisman, karakteriseerde tijdens een college deze crisis als 'chaos'. Chaos binnen bedrijven en chaos om ons heen. Daarin wordt veelal in eerste instantie gefocust op het 'in control' krijgen van bedrijven. Maar, naast een grondige reorganisatie en het ontwerpen van nieuwe business modellen, vergt dit ook een grote ommezwaai in zowel handelen als procesmanagement.

De kans om de Master City Developer opleiding in Rotterdam te volgen is mij aangeboden door Ronald Tol (voormalig regiodirecteur AM Utrecht). Een aanbod dat ik met beide handen heb aangegrepen. Dit om een meer allround ontwikkelaar te worden en de drijfveren van andere partijen beter te doorgronden. Om vanuit een helicopterview te onderzoeken in welke context projecten worden gerealiseerd en daardoor de projecten waar ik dagelijks bij betrokken ben, beter te overzien. Deze studie is een aanvulling bij het opdoen van ervaring en het verbreden van mijn blik binnen gebiedsontwikkeling. Een studie die je denkkader verbreedt en waar kennis wordt geboden die direct in de praktijk toepasbaar is.

Onderdeel van de studie MCD is het schrijven van een scriptie. Het onderwerp wilde ik laten aansluiten bij mijn functie binnen AM en mijn persoonlijke interesse. Mijn belangstelling voor het ontwikkelen van nieuwe leefomgevingen in combinatie met het functioneren van organisaties, heeft mij doen besluiten om dit actuele vraagstuk tot studieonderwerp te kiezen. Daarbij geïnspireerd door de literatuur, waarin vaak naar voren komt dat het bestaansrecht van de woningbouwontwikkelaar in de huidige vorm meer en meer onder druk komt te staan. Veranderingen zijn noodzakelijk!

De centrale vraag bij gebiedsontwikkeling is op welke wijze de potentiële klant vroegtijdig in het ontwikkelingsproces kan worden betrokken en gebonden aan de ontwikkelaar. Klantbetrokkenheid is de spil waar het om draait. Voor gebiedsontwikkeling moeten plannen worden gemaakt die een toegevoegde waarde opleveren voor zowel de ontwikkelaar als de koper. De woningbouwontwikkelaar zal hierin een belangrijke rol vervullen. Deze scriptie is een aanzet tot het inslaan van een nieuwe weg.

De weg tot dit eindproduct is voor mij een nieuwe en rijke ervaring, maar ook een flinke worsteling geweest. Veel facetten die bij het maken van een scriptie aan bod komen waren voor mij een 'ontdekking'. Arjen van Klink (senior Adviseur Strategie & Innovatie Rabobank) heeft mij in dit traject vanaf februari 2013 begeleid. Hij heeft mij o.a. geadviseerd bij het zoeken naar de goede structuur van de scriptie en de nodige aanwijzingen gegeven bij het verwerken van alle onderzoeksgegevens. De opmerkingen die ik kreeg hebben een positieve bijdrage geleverd aan de inhoud. Arjen bedankt! Jouw intensieve betrokkenheid, raad en daad tijdens het hele ontwikkelingsproces van deze scriptie heb ik zeer op prijs gesteld.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de afdeling Measure van AM (marktonderzoek). Zij hebben mij geholpen bij het opzetten van het onderzoek, de enquête en het verwerken van de resultaten.

Tenslotte dank aan allen die het mij mogelijk hebben gemaakt deze studie te volgen en af te ronden. In het bijzonder wil ik hier Artiëne, mijn vrouw noemen.

Veenendaal, juli 2013

Henk Robbertsen

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-------|--|----|
| 0 | SAMENVATTING | 9 |
| 1 | AANLEIDING..... | 11 |
| 1.1 | Introductie | 11 |
| 1.2 | Situatieschets..... | 11 |
| 1.3 | Doelstelling | 12 |
| 1.4 | Centrale onderzoeksvraag en deelvragen | 13 |
| 1.5 | Methode van onderzoek | 13 |
| 1.6 | Conclusies | 14 |
| 2 | MARKT EN ONTWIKKELING | 15 |
| 2.1 | Introductie | 15 |
| 2.2 | De historie van de woningbouw | 15 |
| 2.3 | De veranderende rol van de woningbouwontwikkelaar | 17 |
| 2.4 | Centraal stellen van de klant in gebiedsontwikkeling | 19 |
| 2.5 | Waardecreatie | 21 |
| 2.6 | Conclusies | 22 |
| 3 | VROEGTIJDIGE KLANTENBINDING | 23 |
| 3.1 | Introductie | 23 |
| 3.2 | Maatschappelijke trends | 23 |
| 3.3 | Veranderende rol van de klant | 24 |
| 3.4 | Klantenbinding..... | 25 |
| 3.5 | Co-creatie..... | 29 |
| 3.6 | Het eindproduct in de beleving van de klant. | 31 |
| 3.7 | <i>Fasen van projectontwikkeling</i> | 32 |
| 3.8 | Modelmatige schets van een ontwikkelingsplan..... | 33 |
| 3.9 | Conclusie..... | 35 |
| 4 | THEORETISCH KADER..... | 36 |
| 4.1 | Introductie | 36 |
| 4.2 | De ‘take-off’ fase van de transitie | 36 |
| 4.3 | Modelmatige benadering | 38 |
| 4.4 | Gebiedsontwikkeling modelmatig..... | 39 |
| 4.4.1 | <i>Randvoorwaarden</i> | 39 |
| 4.4.2 | <i>Co-creatie modelmatig</i> | 40 |
| 4.5 | Hypothesen en opzet onderzoek..... | 42 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.6 | Conclusie | 43 |
| 5 | ONDERZOEK | 44 |
| 5.1 | Introductie..... | 44 |
| 5.2 | Vorbereidingen..... | 44 |
| 5.3 | Uitvoering..... | 44 |
| 5.4 | Statistische toetsing | 45 |
| 5.5 | De respondenten..... | 45 |
| 5.6 | De resultaten | 46 |
| | 5.6.1 <i>Meedenken in het ontwikkelingsproces</i> | 46 |
| | 5.6.2 <i>Onderwerpen en niveau van meedenken</i> | 47 |
| | 5.6.3 <i>Contractuele binding</i> | 48 |
| | 5.6.4 <i>Persoonskenmerken en betrokkenheid</i> | 50 |
| | 5.6.5 <i>Toegevoegde waarde</i> | 53 |
| 5.7 | Conclusie | 54 |
| 6 | DISCUSSIE EN CONCLUSIES..... | 55 |
| 6.1 | Introductie..... | 55 |
| 6.2 | Beantwoording deelvragen en toetsing hypothesen | 55 |
| 6.3 | Hoofdconclusies | 61 |
| 6.4 | Aanbevelingen..... | 61 |
| 6.5 | Toekomstvisie..... | 63 |
| 7 | BRONNEN | 65 |
| 8 | BIJLAGEN | 69 |

0 SAMENVATTING

De woningmarkt is tientallen jaren aanbodgericht geweest. Er was nauwelijks aandacht voor de wensen van de consument. Door schaarste zijn de grond- en huizenprijzen exorbitant gestegen. De wereldwijde economische crisis, sinds 2008, heeft grote impact op de woningbouwsector. Dalende huizenprijzen en veel onverkochte objecten. Bovendien is het commercialiseren van nieuwe bouwprojecten problematisch geworden. De belangrijkste oorzaken zijn het onvoldoende consumenten vertrouwen en het moeizaam verkrijgen van de benodigde financiële middelen.

Door deze omstandigheden is de situatie voor woningbouwontwikkelaars bijzonder moeilijk geworden. Om meer zekerheid te krijgen over de afzet van nieuwbouwwoningen moet er een oplossing gezocht worden om deze crisis te overleven.

In de literatuur over marketing en de rol hierin van de consument, wordt duidelijk dat het betrekken van consumenten bij ontwikkelprocessen een positieve bijdrage levert. In de onderhavige studie is onderzocht of het betrekken van potentiële kopers bij een gebiedsontwikkeling nieuwe mogelijkheden biedt voor de woningbouwontwikkelaar.

De vraag is gesteld op welke wijze de eindgebruiker vroegtijdig betrokken bij of gebonden wil/kan worden aan het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning/leefomgeving en welke gevolgen dit heeft voor het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar.

Sinds de Tweede Wereldoorlog is de stedelijke gebiedsontwikkeling bepaald door een aanbod gestuurd marktdenken. De aangeboden producten gingen grif van de hand door gebrek aan alternatieven. De woningbouwontwikkelaar werd gaandeweg de leidende figuur, er was weinig betrokkenheid van kopers bij het ontwikkelingsproces. Door de gewijzigde marktomstandigheden zoekt men naar nieuwe wegen.

In de huidige maatschappij vraagt de consument een persoonlijke benadering. De rol die de potentiële klant speelt bij het ontwikkelingsproces van nieuwe producten is sterk toegenomen. In deze transitie is het voor bedrijven van levensbelang om klanten te betrekken en aan zich te binden. Daartoe is het in de eerste plaats noodzakelijk om op de juiste manier met de consument te communiceren via beschikbare media, met name internet.

Als de wensen en behoeften zijn geïnventariseerd, worden nieuwe producten ontwikkeld, die men vervolgens via passende marketing aanbiedt. Co-creatie speelt daarbij een belangrijke rol. Door te luisteren naar de klant en deze bij het proces te betrekken, binden en boeien, ontdekt men op welke wijze productbeleving ontstaat. Door een product een extra dimensie te geven, ontstaat een nieuw product dat een toegevoegde waarde krijgt ten opzichte van de oorspronkelijke verwachtingen. Aan het begin van het ontwikkelingsproces zijn de mogelijkheden hiertoe het grootst, zonder veel extra investeringen. Daarom is het van belang de potentiële klant in een vroeg stadium bij het proces te betrekken.

Bovengenoemde informatie is ook relevant voor veel aspecten van het ontwikkelingsproces in gebiedsontwikkeling. Dit geldt in hoge mate voor de activiteiten van woningbouwontwikkelaars. Potentiële kopers van woningen vragen om participatie tijdens het ontwikkelingsproces. Aan de hand van literatuur worden een aantal modellen besproken, die ingaan op ontwikkelprocessen, waardecreatie en belevingsniveaus van een product. Deze modellen geven schematisch weer hoe processen in het algemeen verlopen en hoe de rol en beleving daarin is van participanten. Een tweetal nieuw ontworpen modellen passen deze kennis toe op gebiedsontwikkeling. Aangezien de woningbouwontwikkelaars zich op dit moment bevinden in de 'take-off' fase van een transitie proces, is het voor hen noodzakelijk de juiste tools te ontwikkelen, om de acceleratie fase optimaal te doorlopen.

Naast het literatuuronderzoek zijn een aantal experts op het gebied van woningbouwontwikkeling gevraagd naar hun mening over de huidige situatie en de mogelijkheden om het tij te keren.

Op basis van deze kennis is een vragenlijst opgesteld voor woningzoekenden om na te gaan op welke wijze en waarom (*'the how and why of consumers'*) zij betrokken willen zijn bij het ontwikkelingsproces van hun nieuwe woning. Daarbij is tevens gevraagd naar de mogelijkheden van een contractuele binding tussen koper en ontwikkelaar tijdens het ontwikkelingsproces. De enquête is verzonden aan het Klantenpanel van AM BV (gebiedsontwikkelaar) en heeft een bevredigende respons opgeleverd (ruim 25%). Van de woningzoekenden geeft bijna 70% aan, actief mee te willen denken in het ontwikkelingsproces van hun nieuwe woning. Van de geënquêteerden vindt 50-70% meedenken op wijkniveau en exploitatieniveau belangrijk. De meeste nadruk ligt op het indelingsniveau van de woning, vooral bij diegenen die een appartement kopen. Respondenten die een "2-onder-1-kap" verkiezen, achten tevens het meedenken op productniveau van groot belang.

Potentiële kopers zijn bereid een contract te tekenen indien een groot aantal randvoorwaarden vastligt. Van definitieve koop is pas sprake als het gehele proces vlekkeloos verloopt. Als het ontwikkelingstraject langer dan 2 jaar duurt, haken nagenoeg alle gegadigden af.

Jongere kopers leggen meer de nadruk op wijk- en productniveau, ouderen meer op indelings- en exploitatieniveau. Bij een rangschikking naar 'smart agent' hebben de personen die kiezen voor 'geel' ('luchtig') een grotere belangstelling voor het wijkniveau en zij die voor 'blauw' ('realistisch') kiezen, hechten minder aan het exploitatieniveau. De 'rode' ('passie') en de 'groene' ('harmonie') groep wensen inspraak op alle niveaus met minder nadruk op wijkniveau.

Zowel kopers met een hogere opleiding als kopers met grotere gezinnen lijken meer belangstelling te hebben om mee te denken op alle niveaus. Het blijkt dat inspraak in het ontwikkelingsproces, toegevoegde waarde van de woning genereert. In mindere mate geldt dit voor 'beleving en experience'. Heel weinig potentiële kopers doorlopen dit gehele proces alleen voor de 'fun'.

Op basis van deze resultaten zijn de vragen en de hypothesen, die in dit onderzoek zijn geformuleerd, beantwoord en getoetst.

De woningbouwontwikkelaar zal de invulling van zijn taak moeten aanpassen. Om het nieuwe proces goed te laten verlopen zal hij meer tijd en geld investeren aan het begin van het project. Deze investering zal zijn rendement opleveren. In veel gevallen is het nodig om de organisatie te herstructureren, nieuwe scenario's bedenken en zeker de toekomstige klant beter leren kennen. De medewerkers zullen de nodige competenties moeten hebben of deze ontwikkelen, waardoor een bredere inzetbaarheid mogelijk is.

De nieuwe functie van de ontwikkelaar kan alleen dan optimaal van start gaan, als de noodzakelijke expertise aanwezig is of wordt opgebouwd om *het kennis gestuurde co-creatie proces* op gang te brengen.

1 AANLEIDING

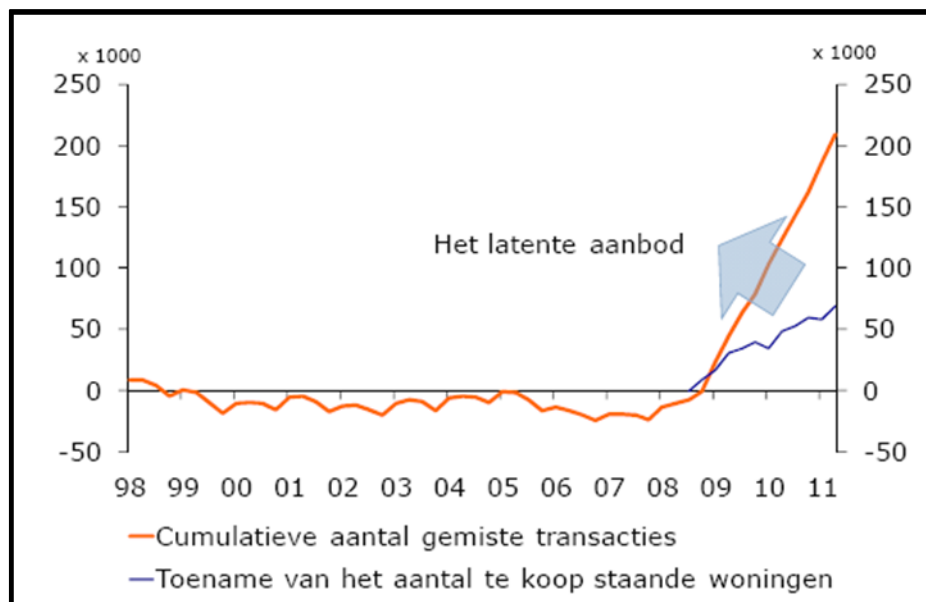
1.1 Introductie

Voor woningbouw- en gebiedsontwikkelaars is sinds het begin van de economische crisis in 2008 een geheel nieuwe situatie ontstaan. De activiteiten van deze sector zijn naar een minimum gedaald. Er wordt naarstig gezocht naar nieuwe wegen teneinde de woningbouwsector uit het slob te halen. Om hier een impuls aan te geven is het allereerst noodzakelijk een analyse te maken van de ontstane situatie. Met deze kennis kunnen vervolgens doelstellingen en vragen worden geformuleerd.

1.2 Situatieschets

Vóór 2008 waren op een enkele woning na, alle woningen voor de start van de bouw van het betreffende project verkocht. Nu (2013) worden woningen nog mondjesmaat verkocht en staan op verschillende plaatsen woningen te koop die reeds zijn opgeleverd. Oorzaken zijn de dalende huizenprijzen en een consumentenvertrouwen dat tot ver onder nul is gedaald. Als klap op de vuurpijl is voor veel van de nog overgebleven potentiële kopers de financiering niet rond te krijgen. Met name starters zijn hiervan de dupe. Zij blijven langer thuis wonen. De kwantitatieve gezinssamenstelling, die een dalende tendens kende, neemt naar verwachting tijdelijk toe. Ook in het aantal inwoners van Nederland wordt een toename verwacht tot rond 2030. Naast deze groei zal een verdere gezinsverdunning plaatsvinden door het groeiend aantal echtscheidingen en alleenstaanden. Dit heeft tot gevolg dat er een stijgende druk op de woningmarkt zal ontstaan.

In de literatuur was voorzien dat de vraag naar nieuwe woningen en het aantal opgeleverde nieuwe woningen zou dalen in de jaren 2011-2013 (FGHbank, 2010; Deloitte, 2011). Deze afname van de vraag naar en de realisatie van nieuwbouwwoningen is grotendeels een tijdelijke tendens, aangezien de latente vraag naar nieuwbouwwoningen ongeveer 2 keer zo hoog is als het aanbod (Deloitte, 2011). De behoefte aan woningen houdt dus stand (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Latent aanbod in de woningmarkt (bron Rabobank, 2012)

De politieke onzekerheid van dit moment (2013) is voor velen een extra reden om te wachten met de aankoop van een woning. De consument wil zekerheid hebben over zijn persoonlijke en financiële situatie.

Door de alsmaar krimpende markt zijn de grondwaarden sterk gedaald. Daarnaast is het aantal transacties van nieuwbouwwoningen afgenomen. Dit heeft grote gevolgen voor met name de grondexploitaties. Herprogrammering en afwaarderingen van grondposities zijn aan de orde van de dag (Zeeuw, F. de et al, 2011).

Bovendien neemt het aantal grote uitleggebieden af door enerzijds het gereedkomen van dergelijke gebieden en anderzijds door de afnemende vraag. Er is een focus ontstaan op de binnenstedelijke gebieden. De eigendomsverhoudingen van deze gebieden zijn erg versnipperd (particulieren, woningcorporaties en (institutionele) beleggers). Daardoor is het juist in die binnenstedelijke gebieden voor woningbouwontwikkelaars moeilijk om herontwikkelingen te ontplooiën. In deze situatie is het voor hen van groot belang innovatief en creatief te handelen om toch de beoogde activiteiten te kunnen voortzetten. Uit de literatuur blijkt dat het optimaal honoreren van de eisen/wensen van de potentiële klanten mogelijkheden biedt.

Op dit moment kunnen we een tweetal situaties onderscheiden:

1. Projecten die in de verkoop/uitontwikkeld zijn

Participatie door geïnteresseerden in lopende ontwikkelingsprocessen is moeilijk aangezien het veelal plannen betreft die reeds ver ontwikkeld of in de verkoop zijn. Bovendien ligt er in de meeste gevallen een exact bestemmingsplan aan ten grondslag, zodat bij eventuele wijzigingen opnieuw procedures moeten worden opgestart, met alle gevolgen van dien. Plannen in een vergevorderd stadium worden veelal doorgezet aangezien de investeringen reeds zijn gedaan en herprogrammeringen veel geld en tijd kosten. Deze situatie vraagt om een mentaliteitsverandering bij de woningbouwontwikkelaar, waarbij de woningen op een andere manier moeten worden verkocht. Het begin van een transitieproces, waarbij de vraag van de eindgebruiker het uitgangspunt dient te zijn (Peek et al, 2012).

2. Gebiedsontwikkelingen

Naast de benodigde kennis en kunde van het ontwikkelen van woningen, waren de woningbouwontwikkelaars sterk in de financierbaarheid van en het risicodragend participeren in (grote) grondposities. Nu dit moeilijk is geworden zal de woningbouwontwikkelaar zich anders moeten gaan profileren in de markt. Door de geringere investeringsmogelijkheden dient er op één of andere manier zekerheid te zijn van de afzet van de producten, alvorens er hoge kosten worden gemaakt. Dit kan onder andere door aan het begin van het ontwikkelstadium reeds klanten aan zich te binden. Dit vergt een geheel andere benadering van de klant, maar ook een aanpassing van de interne organisatie. Daarnaast zal rekening moeten worden gehouden met de verschillende samenwerkingsvormen tussen de partijen en de overheid. Immers de onzekerheid over financiële resultaten neemt sterk toe, doordat bij het starten van een gebiedsontwikkeling nog niet geheel duidelijk is welke woningprogramma's zullen worden uitgevoerd. Het effect dat dit bij publieke partijen oproept, kan problematisch zijn voor de voortgang van de bestaande samenwerkingsvormen in de gebiedsontwikkeling. Er ontstaat een procesomslag van aanbodgericht denken in markt- en klantgericht denken. Maar ook een omkeer in de waardeketen, waarbij de waarde van het vastgoed wordt bepaald door de uiteindelijke eindgebruiker (Rompelberg et al, 2008).

1.3 Doelstelling

Uit bovenstaande situatieschets blijkt duidelijk de noodzaak om potentiële kopers van woningen, in een vroeg stadium te betrekken bij het gehele ontwikkelingsproces. De literatuur geeft een aantal richtlijnen die hierbij behulpzaam kunnen zijn. Op een aantal gebieden ontbreekt echter gedetailleerde informatie.

In het voorliggende onderzoek is nagegaan op welke wijze de eindgebruiker wil en kan worden betrokken bij of gebonden aan het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning en/of leefomgeving. Daarnaast is onderzocht welke wensen de eindgebruiker heeft ten aanzien van een eventuele betrokkenheid en binding bij dit proces. Tevens is nagegaan wat de gevolgen hiervan zijn voor het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar. Er zal extra aandacht en service gegeven moeten worden, dit is noodzakelijk om de koper te enthousiasmeren en te inspireren. Anderzijds zal de organisatie aangepast moeten worden, waardoor de koper reeds vanaf het begin van het traject is betrokken bij het ontwikkelingsproces, de zgn. 'crowdsourcing'¹ en/of co-creatie.

Het betrekken van klanten bij het ontwikkelen van producten is in heel veel branches gemeen goed. De woningbouwontwikkelaars zijn hierbij achter gebleven en dat wreekt zich in deze tijd. Zij moeten zo snel mogelijk een inhaalslag maken.

Om genoemde processen te laten slagen, moeten projecten sterk gefaseerd worden ontwikkeld en uitgevoerd met een korte doorlooptijd om de belangstelling van de klant te blijven vasthouden.

Door de wensen van de potentiële klant te kennen, kan de ontwikkelaar een maatpak leveren in plaats van confectie. Een belangrijk bijkomend aspect van deze ontwikkeling is de extra mogelijkheid om publieke partijen te overtuigen van de goede kans van slagen die een gebiedsontwikkeling heeft. Het kan van doorslaggevende betekenis zijn, indien blijkt dat er een flink aantal gegadigden is voor een locatie met de individualiserende mogelijkheden, die de locatie c.q. het product biedt. De effecten van klantbetrokkenheid op de publieke rol komen in dit onderzoek niet aan bod.

1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe wil/kan de eindgebruiker vroegtijdig worden betrokken bij of gebonden aan het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning/leefomgeving en welke gevolgen heeft dit voor het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar?

Deelvragen

1. Vanuit welk perspectief ontstaat het streven om de eindgebruiker te betrekken bij het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar bij de aankoop van een woning?
2. Waarover wil de eindgebruiker meedenken bij het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning?
3. Welke relevante persoonskenmerken kunnen worden onderscheiden binnen de populatie van personen die betrokken willen worden bij een ontwikkelingsproces van koopwoningen?
4. Welke effecten heeft een vroegtijdige betrokkenheid en binding van de eindgebruiker op het ontwikkelingsproces van de vastgoedontwikkelaar in de gebiedsontwikkelingen?

1.5 Methode van onderzoek

Deskresearch/ literatuuronderzoek/expert interviews

Voor de beantwoording van de vragen is allereerst literatuuronderzoek verricht. Vervolgens zijn de wensen en kenmerken van potentiële kopers geïnventariseerd door middel van een enquête. Deze enquête is verzonden aan het Klantenpanel van gebiedsontwikkelaar AM BV.

De verkregen resultaten zijn getoetst aan de kennis uit de literatuur en een aantal interviews met experts. In deze interviews is ook gevraagd naar de effecten die de gewijzigde strategie heeft op het ontwikkelingsproces door de woningbouwontwikkelaar.

¹ Crowdsourcing: Engelstalig neologisme, gebruikt om een ontwikkeling aan te duiden, waarin organisaties (overheid, bedrijven, instituten) of personen gebruikmaken van een grote groep niet vooraf gespecificeerde individuen (professionals, vrijwilligers, geïnteresseerden) voor consultancy, innovatie, beleidsvorming en onderzoek.

Voor deze interviews zijn de volgende personen benaderd:

- Mario Broos, Statutair Directeur bij AM BV
- Jan Kruidenier, Hoofd verkoop en marketing bij Bouwfonds Ontwikkeling
- Mireille Jeurnink, Ontwikkelingsmanager bij ASR Vastgoed Ontwikkeling
- Erna van Holland, Universitair docent bij TU/e Bouwkunde, Real Estate Development & Management.

In de volgende hoofdstukken zullen de interviews worden gerefereerd als (exp.int. ..) met de afkorting van de vier namen, respectievelijk MB, JK, MJ en EvH.

1.6 Conclusies

De woningbouwsector maakt een bijzonder moeilijke tijd door. Dalende prijzen en veel onverkochte objecten. Bovendien is het ontwikkelen van nieuwe bouwprojecten zeer problematisch geworden. Dit vindt met name zijn oorzaak in onvoldoende consumentenvertrouwen en het moeizaam verkrijgen van de benodigde financiële middelen. In het onderhavige onderzoek is nagegaan of het betrekken van potentiële kopers bij een gebiedsontwikkeling nieuwe mogelijkheden biedt.

2 MARKT EN ONTWIKKELING

2.1 Introductie

Om de huidige problematiek rond gebiedsontwikkeling goed in beeld te krijgen, is het van belang dat de maatschappelijke context waarin wij ons momenteel bevinden, duidelijk voor ogen staat. Het marktmechanisme dat zich de laatste jaren heeft ontwikkeld, is een gevolg van de activiteiten van verschillende private en publieke partijen. De woningbouwontwikkelaar moet in de nieuwe marktstrategie meegaan en een methode ontwikkelen die tot herstel van de commerciële activiteiten leidt.

Genoemde ontwikkelingen worden in dit hoofdstuk onder de loep genomen. Tevens wordt stilgestaan bij de ontwikkelingen in diverse andere bedrijfssectoren die reeds ervaring hebben met het inspelen op de veranderingen in de markt.

2.2 De historie van de woningbouw

Voor een goed overzicht kunnen we de geschiedenis van de woningbouw na de Tweede Wereldoorlog verdelen in de volgende perioden (Putman, 2010):

- De wederopbouw

Nadat tijdens en direct na de Tweede Wereldoorlog de productie van woningen slechts op beperkte schaal plaats vindt, wordt in de jaren '50 het Ministerie voor Volkshuisvesting opgericht om de woningbouwproductie te stimuleren. Dit heeft tot gevolg dat in de jaren '60 de productie sterk stijgt (zie figuur 2.1). Echter, door de grote woningnood op dat moment, onderzoekt men niet naar welk type woning het meeste behoefte is. Veelal worden portiekwoningen gerealiseerd, terwijl al snel duidelijk is dat de vraag met name bij de eengezinswoningen ligt.



Figuur 2.1 De wederopbouw in de jaren vijftig van Kanaleneiland in Utrecht
(bron: www.inzichten.nl)

De begin 1900 ontstane woningbouwcorporaties zijn in de jaren '60 de grootste spelers in de markt. Naast deze corporaties neemt tegelijkertijd ook de concurrentie van andere marktpartijen toe, zoals woningbouwontwikkelaars. De afnemende industrialisatie zorgt dat veel mensen de stad uittrekken en verhuizen naar de groeikernen in de buitenwijken. Door de suburbanisatie ontstaat leegstand in de stadscentra en stadsvernieuwing wordt noodzakelijk.

- Jaren '70

In de jaren 70 neemt de invloed van de overheid op de woningmarkt toe, door invoering van diverse stimulerende maatregelen. Gelijktijdig stijgt het aantal ontwikkelaars. De oliecrisis verstoort de woningmarkt, met als gevolg een enorme leegstand in de nieuwbouw. Er is sterk behoefte aan betaalbare woningen aan de onderkant van de markt. De overheid springt hierop in door op dat moment veel koopwoningen om te zetten in huurwoningen.

De toename van het aantal ontwikkelaars en de professionalisering van private en publieke partijen genereert meer betrokkenheid bij de wensen uit de markt. Dit wordt, mede door de oprichting van diverse belangenorganisaties, waaronder de Neprom, versterkt. De overheid heeft als doelstelling:

- de bijdrage aan de woningbouwsector te verlagen
- meer afstand te nemen van de markt
- de woningbouwproductie te handhaven.

Daartoe zijn marktpartijen benaderd en ontstaat er meer betrokkenheid van de vastgoedontwikkelaars bij het gehele ontwikkelingsproces. Opvallend is in deze periode dat bij stadsvernieuwingen al wordt geparticipeerd door de eindgebruikers om het comfort in de woningen te verbeteren. Hierbij wordt de 'Power of the People' (Franzen, 2011) reeds benut om te komen tot een eindproduct dat beter aansluit op de wensen en eisen van de eindgebruiker.

- Jaren '80

De jaren '80 kenmerken zich door een verder terugtrekkende overheid. Woningbouwplannen worden overgelaten aan de marktpartijen en de woningbouwcorporaties. Om hoge productieaantallen te realiseren investeert de overheid begin jaren '80 nog veel bij het realiseren van huurwoningen. Met name is de focus gericht op stedelijke vernieuwing. Het verschil in werkwijze en benadering van de markt tussen ontwikkelaars en corporaties is enorm. Zo zijn corporaties volop bezig met stadsvernieuwingstrajecten, terwijl de woningbouwontwikkelaars zich juist richten op potentiële woningbouwlocaties aan de randen van de steden. Dit laatste met name ingegeven door de nieuwe regelgeving op de ruimtelijke ordening (Vierde nota ruimtelijke ordening extra). Deze ontwikkelingen zijn de eerste stappen richting de bekende VINEX-locaties.

- Jaren '90

Naast de uitbreidingslocaties (VINEX locaties) is ook ingezet op grootschalige gebiedsontwikkelingen. Deze stedelijke gebiedsontwikkelingen en uitbreidingslocaties zijn een integrale opgave. In combinatie met de sterke economische groei, aantrekkingskracht en het nieuwe marktdenken van de overheid, krijgen deze een enorme impuls. Hoewel de overheid een terugtrekkende beweging maakt, wordt er wel sterker gestuurd op behoud en versterking van de binnensteden. Om die economische aantrekkingskracht te bewerkstelligen wordt er geparticipeerd met de eindgebruikers, de winkeliers- en ondernemingsverenigingen (Franzen, 2011).

De overheid wil tevens aan de genoemde integrale opgave voldoen door via het beschikbaar stellen van subsidies, het eigen woningbezit te stimuleren.

- 21e eeuw

Met name het einde van de jaren '90 kenmerkt zich door enorme prijsstijgingen. De aanschaf van woningen met name van starters komt in gevaar. Dankzij het meer marktdenken is er steeds grotere aandacht voor participatie van particulieren in het ontwikkelingsproces. De overheid doet tegelijkertijd een stapje terug en geeft marktpartijen meer ruimte door middel van een indirecte manier van sturen.

Voorbeelden hiervan zijn niet alleen de focus op ontwikkelings- en toelatingsplanologie, maar ook via wetgeving en de instrumenten voor ruimtelijke ordening. Beleidsmatig verschuift de overheid de focus nog verder naar de binnenstedelijke gebieden (Putman, 2010).

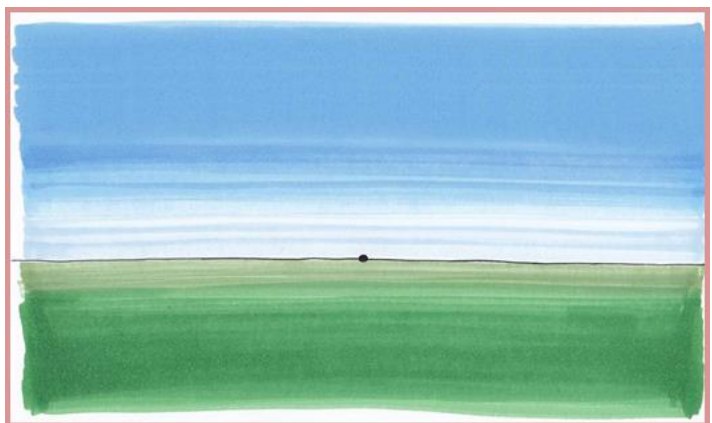
In de hierboven opgetekende chronologische samenvatting van de stedelijke gebiedsontwikkeling van afgelopen decennia blijkt steeds dat er sprake is van aanbod gestuurd marktdenken. Zoals Van 't Verlaat (2010) aangeeft, werd voorheen aan het begin van het traject in hoge mate bepaald welke richting werd ingeslagen bij de ontwikkeling van nieuwe gebieden. Door de grote vraag werden de producten gekocht bij gebrek aan alternatieven. De huizenkoper had maar een zeer beperkte invloed op het eindproduct, laat staan dat de consument mee mocht denken in het ontwikkelingsproces. Marktonderzoek toonde bijvoorbeeld door de jaren heen aan, dat er slechts een beperkte behoefte was aan appartementen (Verlaat, van 't, 2010). Toch werden in de plannen veel gestapelde woningen opgenomen. Nu, tijdens de crisis (2013), vallen dergelijke projecten als eerste door de mand. De woningbouwprogramma's moeten drastisch aangepast worden. Dit heeft grote financiële consequenties.

Franzen (2011) merkt op, dat het bij de (huidige) gebiedsontwikkelingen de kunst is om de betrokkenen te (ver)binden, waarbij door participatie van die betrokkenen er een goed en gerechtvaardigd proces ontstaat, dat de weg opent naar een gezamenlijk resultaat. Van een adviserende rol tot de principes van co-creatie en meebeslissen.

2.3 De veranderende rol van de woningbouwontwikkelaar

Het is opvallend dat in de literatuur over gebiedsontwikkeling, de rol van de woningbouwontwikkelaar nauwelijks aandacht krijgt. Naar aanleiding van de huidige crisis zijn er inmiddels wel een aantal artikelen verschenen. Zo geeft Smeenk (2010) te kennen dat de toekomstige rol van projectontwikkelaars het meest onzeker lijkt in de rij van actoren die zich bezig houden met gebiedsontwikkeling. Daarbij is het de vraag hoe het proces van vraag en aanbod in de toekomst tot stand komt. De rol van de vastgoedontwikkelaar komt hiermee in een ander daglicht te staan. Het kopen van grond, het maken van een mooi plan door een stedenbouwkundige en architect en het verkopen daarvan is door de crisis veranderd van een aanbod gerichte in een vraaggerichte benadering. Hierbij moet de vraag van de consument centraal komen te staan. Deze vraag is zeer gedifferentieerd en afhankelijk van de locatie (Smeenk, 2010). De taak van de woningbouwontwikkelaar is niet alleen het leveren van woningen, maar hij wordt bovendien serviceverlener, met de focus op marketing en sales, gericht op klantenpanels, crowdsourcing en klantcommitment (exp.int. MB).

EvH stelt dat de organisatie van de woningbouwontwikkelaar op dit moment gebaseerd is op onzekerheden en in het verleden op schijnzekerheden. Voorheen klopte geen enkele begroting met de werkelijkheid. De faalkosten werden door de alsmaar stijgende markt gecorrigeerd. Dat is nu niet meer mogelijk. De organisatie moet op de kop om met deze nieuwe werkelijkheid te kunnen overleven. Er moet met doordachte scenario's worden gewerkt, consequenties voorzien en keuzes gemaakt. Rekening houden met wet- en regelgeving, een stip op de horizon zetten (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2 Stip op de horizon

Competenties van medewerkers moeten breder worden. Op strategisch niveau kunnen nadenken over milieu, ruimtelijke ordening en belangen van andere mensen. Van mensen houden en niet alleen van techniek. Vraag gestuurd produceren kun je alleen als je de klant kent. Alle stakeholders bij het proces betrekken, openstaan voor ideeën en goed communiceren (exp.int. EvH).

Naast het feit dat de rol van de ontwikkelaar verandert, gaan ook nieuwe partijen participeren in gebiedsontwikkeling, waardoor de onderlinge verhouding tussen de deelnemende partijen wijzigt. Momenteel maken ontwikkelaars de ruimtelijke plannen en zorgen dat er eindgebruikers gevonden worden. Hun toegevoegde waarde in de keten zit, met name vóór de crisis volgens Nozeman (2008), in het nemen van risico's bij noodzakelijke voorinvesteringen, het bezitten van marktkennis en het begeleiden van het proces. Diverse auteurs geven aan dat de rol van de ontwikkelaar verandert. Smeenk (2010) stelt op basis van zijn onderzoek, dat de mogelijkheid voor ontwikkelaars zich aandient de rol van procesregisseur of -adviseur op zich te nemen. Hierbij zal de verbindende kracht tussen vastgoedontwikkelaar en eindgebruiker essentieel zijn om een toegevoegde waarde te creëren in gebiedsontwikkeling.

Er zal een omslag in het denken moeten plaatsvinden. Ondanks de crisis moet aan het begin van een project meer tijd en geld worden geïnvesteerd. Het is belangrijk dat de medewerkers de noodzakelijke competenties hebben om deze processen goed aan te sturen (exp.int. MJ).

Het is nodig om de klanten vroegtijdig in het proces te betrekken (Raap, 2011). In het verleden werden de projecten aangedreven door het vliegwielt van de banken en was de vastgoedsector een solide en ondernemende klasse. Er was immers voldoende krediet voorhanden en de vraag naar woningen, met name naar luxe woningen, steeg enorm. Mede dankzij die sterke vraag en daarmee ook de groei bleef de creativiteit en de innovatie in de vastgoedsector op een laag pitje staan.

Creativiteit en ondernemersgeest zijn de steekwoorden, die er voor zorgen dat de toekomstige klanten worden betrokken bij het ontwikkelingsproces van de wijk, het product en de indeling van de woning. Kleine projecten met lage investeringen en korte doorlooptijden krijgen de voorkeur. Essentieel is dat een directer contact ontstaat tussen woningbouwontwikkelaars en consumenten, eindgebruikers, burgers en klanten en men gezamenlijk op wijkniveau beslissingen neemt (exp.int. MB).

De overgang van een aanbod gerichte benadering naar een vraaggericht denkpatroon in het ontwikkelingsproces in gebiedsontwikkeling brengt ook wijzigingen met zich mee in de kerncompetenties van de woningbouwontwikkelaars. Zij moeten kansen creëren om op de juiste manier in te spelen op het veranderende speelveld van gebiedsontwikkeling, waarbij een herconfiguratie van de organisatie noodzakelijk is. Vanuit de kernwaarden van de organisatie en de juiste inzet van kerncompetenties binnen de organisatie wordt een voorsprong gecreëerd in een veranderende omgeving (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Het huidige proces dat bij de woningbouwontwikkelaars gaande is, moet men zien als een trend (exp.int. JK). Met name door de social media is het een hype geworden. In de afgelopen 15 jaar is er nauwelijks iets gebeurd aan innovaties in het ontwikkelingsproces. Nu zijn ze bezig met een belangrijke inhaalslag, waarschijnlijk van tijdelijke aard. In de komende jaren blijkt hoe de klant gefaciliteerd wil worden. Het is denkbaar, dat bij een aantrekkende markt de keuzevrijheid van de klant, door een grotere druk op de woningmarkt, afneemt.

In de expertinterviews zijn deze ontwikkelingen nog aangescherpt:

- Het is duidelijk dat door het ontstaan van de crisis de woningbouwontwikkelaars andere producten aanbieden. De VON prijs is duidelijk gedaald, eenvoudiger producten, kleinere series, flexibiliteit, anticiperen op marktontwikkelingen. Perceptie van kwaliteit is nu op basis van wat de klant vraagt en de ontwikkelaar voegt daar nog iets extra's aan toe (exp.int. MB).
- EvH geeft aan dat de grootste verandering in de huidige markt is gelegen in de geringe financieringsruimte van de consument. Bovendien is het consumentenvertrouwen historisch laag. Daarentegen worden aantrekkelijke producten op een goede locatie met voldoende diversiteit nog steeds prima verkocht (exp.int. EvH).

2.4 Centraal stellen van de klant in gebiedsontwikkeling

In het 'handboek Projectontwikkeling' van de Neprom (Nozeman, 2008) is een gedeelte geweid aan het nut en de noodzaak van marketing in de vastgoedsector. Het idee dat marketing alleen nodig is voor de verkoop van een pak wasmiddel of een auto is achterhaald.

De heterogeniteit van de vraag in de vastgoedmarkt zal ook tot uitdrukking moeten komen in de diversiteit van het aanbod (Nozeman, 2008). De verschillende wensen aangaande de woning, hebben betrekking op de woonomgeving, het eindproduct en over de exploitatie van het object. Het blijvend monitoren van de markt is ook van belang gezien de dynamiek in de markt. De behoeften en wensen van een consument zijn sterk aan verandering onderhevig. Een juiste marketingmix, toegesneden op de vastgoedsector verkleint de kans dat het aanbod niet of onvoldoende is afgestemd op de vraag in de markt.

Een belangrijke factor is daarbij, dat de publieke partijen hierop inspelen. Volgens De Zeeuw (2011) is het bij langlopende gebiedsontwikkelingen noodzakelijk dat (bestemmings)plannen niet meer dichtgeregeld en gedetailleerd uitgevoerd worden, maar dat in de bestemmingsplannen juist globaliteit en flexibiliteit centraal staan. Alleen op deze manier speelt men met snelheid en souplesse in op de actuele marktontwikkelingen. Hierbij private investeringsinitiatieven niet uitsluiten. De politiek kan daarop inspelen en voor een gebiedsontwikkeling een 'publiek programma van eisen' opstellen. Marktontwikkelingen, die effect hebben op het woningprogramma of op wijkniveau zijn dan relatief eenvoudig in de gebiedsontwikkeling op te nemen.

Klantgerichtheid heeft vooral vorm gekregen door het bespreken van een voorlopig ontwerp met een klantenpanel. Een klantenpanel dat past bij en zich associeert met de identiteit van het gebied. Helaas blijkt achteraf dat deze klanten veelal toch niet definitief het product kopen. Er volgt een aanpassing van het stedenbouwkundig plan, een toetsing door het panel en een verwerking van de relevante opmerkingen in het nieuwe plan. Het proces mag niet leiden tot automatisme, de ontwikkelaar stelt zich kwetsbaar op en luistert naar wat de klant wil. Door de financiële randvoorwaarden los te koppelen van het programma, ontstaat meer ruimte. De haalbaarheid moet wel steeds voor ogen staan. (exp.int. EVH).

In het interview met JK is aangegeven dat de afdeling marketing en verkoop van Bouwfonds aangeeft waar de producten in de huidige markt aan moeten voldoen. De keuzes zijn gebaseerd op enquêtes, infoavonden en co-creatie projecten. De keuzes die de klanten hebben zijn product georiënteerd en in veel mindere mate gebaseerd op wijkniveau (zie figuur 2.3).



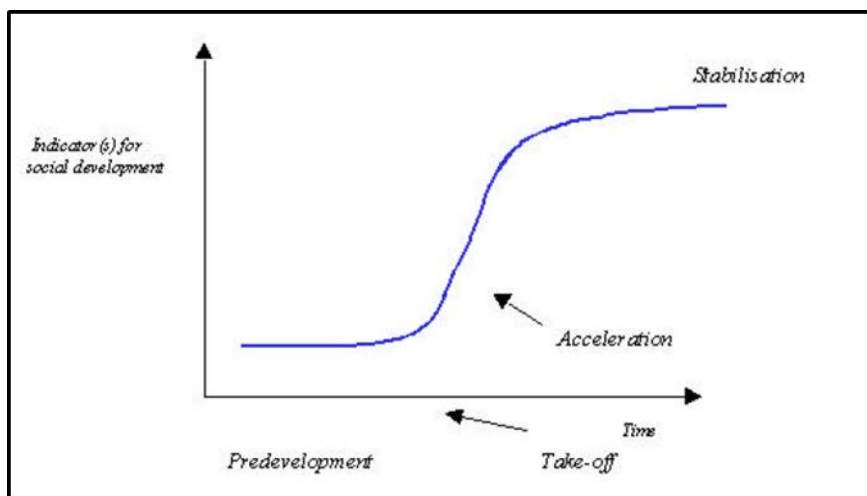
Figuur 2.3 Product georiënteerde keuzemogelijkheid van klant

Hoewel klanten de directe omgeving van de woning heel belangrijk vinden, is het stedenbouwkundig plan geen onderdeel van het meedenkproces. De koper kan kiezen uit voorgestelde woningtypen en een kavel (exp.int. JK) .

In gebiedsontwikkeling is het van belang dat professionele partijen de handen ineen slaan om tot integrale en innovatieve concepten te komen. Hierbij moeten de kosten zoveel mogelijk beperkt blijven. De consument gaat een grotere rol spelen in het ontwikkelingsproces. De uiteindelijke doelstellingen, zoals bouwen voor speciale doelgroepen en het sociaaleconomisch, landschappelijk en/of qua bereikbaarheid versterken van een gebied en het mengen van functies, worden dan tegen de trend in behaald. Dit onderstreept deels het motto 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder' (Deloitte Real Estate Advisory, 2008).

Het probleem van de kredietverstrekking voor potentiële kopers is in het bovenstaande reeds genoemd. Uit onderzoek van Van Joolingen et al. (2009) blijkt bovendien dat de banken, als traditionele financiers voor gronden en opstallen, zich zowel voor de korte als lange termijn terugtrekken. Daarnaast kampen gemeenten met forse bezuinigingen, waardoor grootschalige voorinvesteringen enkel nog sporadisch mogelijk zijn (De Zeeuw et al. (2011)). Dat de oorzaak van deze veranderingen volledig te wijten is aan de huidige crisis weerleggen Van Joolingen et al. (2009). Zij geven aan dat de moeilijke financiering mede is ontstaan door de steeds verder afnemende vraag naar vastgoed, die reeds voor de crisis in gang was gezet.

De huidige ontwikkelingen zijn geen tijdelijke verandering van het ontwikkelingsproces, maar zijn structureel, ingegeven door een veranderende markt en de maatschappelijke context. Daarbij verschuift het systeem van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte markt. Dit proces van 'anders denken' is een transitie die Rotmans (2001) omschrijft als een 'geleidelijk continu proces van structurele veranderingen in een samenleving of cultuur'.



Figuur 2.4 De vier fasen van transitie (Rotmans et al, 2001)

De huidige trend waarbij de eindgebruiker wordt betrokken bij de ontwikkeling van een product, is de 'take off', de fase waarin het proces veranderingen ondergaat doordat de toestand van het systeem begint te verschuiven (Rotmans, 2001) (zie figuur 2.4).

Een veranderende markt - vraag in de markt - maakt het noodzakelijk dat de focus ligt op de wens van de klant. De gestandaardiseerde processen moeten omgezet worden naar klant specifieke processen, waarbij de standaardproducten wijzigen in klant specifieke producten. Dit vereist meer marktkennis, flexibiliteit en creativiteit (www.wikipedia.com). Door deze veranderingen in de bedrijfssector ontstaat er meer specialisatie binnen de bedrijfsstructuur waarbij de klant centraal staat. Tegelijkertijd zullen in de vastgoedsector procesoptimalisaties plaats vinden, waardoor de

verschillende doelgroepen op de door hun gewenste manier bij een ontwikkelingsproces worden betrokken. Dit nieuwe proces voor de vastgoedontwikkelaars dient vanuit die scope gericht te zijn op het creëren van voldoende volume voor de woningmarkt. De transitie is geslaagd als de gerelateerde aanpassingen in het veranderingsproces zichzelf versterken en op verschillende gebieden plaatsvinden. Een spiraal die zichzelf versterkt waarbij een nieuw evenwicht wordt bereikt (Rotmans 2001).

De visie van de Directie van AM sluit hierbij aan. Zij zijn er van overtuigd dat de situatie van voor 2008 niet terug keert. Een transitie is gaande. De woningbouwontwikkelaar zal in de dienstverlening de markt uit een ander perspectief bedienen. De concurrentie zal gericht zijn op creativiteit en prijs. Aan de functionaliteit van woningen hecht de koper grotere waarde. Er moet iets gecreëerd worden dat de consument nog niet kent, samen met andere branches. De producent moet een omslag maken in het denken over verdien- en cashflowmodellen. Mogelijk blijft de producent van de woningen eigenaar en gaat de consument betalen voor het gebruik (exp.int. MB).

2.5 Waardecreatie

Op het moment dat de vastgoedontwikkelaar een goed beeld heeft van hetgeen de gebruiker wil, kan er worden ontwikkeld. Hierbij dient de prijs marktconform te zijn. In het onderzoek 'Succesvol binnenstedelijk bouwen' door T.H. van Hoek (2011) is uiteengezet dat door de toenemende welvaart van de afgelopen jaren de vraag naar hogere kwaliteit duidelijk is toegenomen. Producten met een goede uitstraling in kwalitatief hoogwaardige woonomgevingen zijn nu en in de toekomst zeer gewild. Die extra kwaliteiten, gewenst door de consument/eindgebruiker kunnen verkoopprijs verhogend werken. Door de klant bij de ontwikkeling te betrekken, ervaart deze beleving, inspiratie, waarna relatieopbouw mogelijk is via informatieavonden en de social media. Iets bieden dat de klant graag wil hebben, liefst waarvan hij het bestaan niet wist. Van een "platte" vraag naar een nieuw concept (exp.int. MB).

Hier tegenover staat dat met het weglaten van kwaliteiten, die de consument minder waardeert in de woonomgeving en/of het woonproduct, men juist een efficiëncyslag maakt. De investeringen zijn door dergelijke maatregelen fors lager, hetgeen direct zijn uitwerking heeft op een verlaging van de verkoopprijs. Hierdoor wordt de bereikbaarheid van de consument vergroot. De woningbouwontwikkelaar dient gestandaardiseerd maatwerk te leveren voor de prijs van confectie, waarmee nieuwe verdienmodellen worden gecreëerd (exp.int. MB). Om inzicht te verkrijgen omtrent de gewenste kwaliteit van het eindproduct is het van belang de consument in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij de ontwikkeling van een nieuwe woonomgeving. Aan het begin van een gebiedsontwikkeling wordt het stedenbouwkundige plan ontwikkeld met alle randvoorwaarden en uitgangspunten (kwaliteiten). De investeringen, die daarmee gemoeid zijn, moeten worden terugverdiend om het gebied exploitabel te maken. Deze kosten zullen tot uiting komen en doorberekend terug te vinden zijn in de verkoopsommen van de woningen.

Eisen en wensen die ontstaan vanuit duurzaamheidsaspecten zijn veelal ingegeven door het energieverbruik van de woning. Investerings die in een beperkte tijd terugverdiend worden zijn populair bij de gebruikers, mede ingegeven door de hoge energieprijzen. Naast de maatregelen die de overheid oplegt, onderzoekt men welke energiebesparende maatregelen voor de consument interessant zijn om toe te passen. Duidelijke informatieverschaffing aan de consument is hierbij cruciaal om een goede afweging te maken van kosten/opbrengsten van de betreffende investeringen. Daarnaast zijn een groot aantal maatregelen locatie specifiek. Aangezien het zeer specifieke informatie betreft, is een goede begeleiding en informatieverstrekking in een vroeg stadium belangrijk.

Overigens is hierbij nog een andere benadering mogelijk. Verhoging van kwaliteit gaat wellicht gepaard met lagere exploitatiekosten tijdens de beheer en onderhoud fase. Een hogere investering aan het begin van het ontwikkelingsproces kan tijdens de exploitatiefase van een gebied uiteindelijk

een kostenbesparing opleveren. Hierover wordt in dit onderzoek niet verder uitgeweid aangezien dit in de meeste gevallen een zaak is tussen de publieke en de private partijen.

Rompelberg (2008) concludeert dat de waarde van het vastgoed (van de te verkopen woning) bepaald wordt door de uiteindelijke koper/gebruiker. Hij verduidelijkt deze stelling in onderstaande figuur (zie figuur 2.5).



Figuur 2.5 Waardecreatie (Rompelberg, 2008)

Omdat de koper/gebruiker bereid is een huisvestingslast (gebruik) te dragen, komt het hele proces op gang. De prijs die hij wil betalen moet marktconform zijn. De hoogte van die prijs is bepalend voor wat de koper bereid is te betalen aan de ontwikkelaar. Er is dus een risicoprofiel voor de koper. De prijs die de ontwikkelaar ontvangt is weer bepalend voor de prijs die voor de grond betaald kan worden. De oorspronkelijke grondeigenaar berekent of de grondexploitatie sluitend is, dan wel wat hij maximaal over heeft om de grond te verwerven.

Ook bij stadsvernieuwing gelden deze processen, waarbij de bewoners en omwonenden betrokken worden bij de totstandkoming van verbeteringen in de wijk. Volgens George de Kam (2008) is het goed te bedenken dat alleen de feitelijke waardering van interventies door individuen de sleutel is voor een hogere waarde van het vastgoed. Waardecreatie is afhankelijk van de wijze waarop de individuele consument/bewoner de waarde apprecieert. Voor een nieuwe gebiedsontwikkeling is de waardering van de individuele consument voor bepaalde aspecten van wezenlijk belang. Dit om inzicht te krijgen in welke investeringen/kwaliteiten in de gebiedsontwikkeling betekenis hebben per doelgroep. Het kan een extra waardeontwikkeling genereren voor een wijk waar de consument in is geïnteresseerd.

2.6 Conclusies

Sinds de Tweede Wereldoorlog is de stedelijke gebiedsontwikkeling bepaald door een aanbod gestuurd marktdenken. De aangeboden producten gingen grif van de hand door gebrek aan alternatieven. De woningbouwontwikkelaar werd gaandeweg de leidende figuur.

Nu er een omslag moet komen naar een vraaggericht denkpatroon, is het noodzakelijk om alle betrokkenen bij het proces vroegtijdig met elkaar in contact te brengen. Hierdoor ontstaat een gezamenlijk product. De klant vraagt een kwalitatief hoogstaand product in de nieuwe woonomgeving, waaraan de ontwikkelaar nog iets extra's toevoegt. De klant gaat meebeslissen onder andere via enquêtes, infoavonden en co-creatie. Dit zal met name product georiënteerd zijn en minder op wijkniveau. Voor een optimaal verloop van het hele proces moeten de kerncompetenties van de woningbouwontwikkelaar worden aangepast. Dit veranderingsproces is te benoemen als een transitie. Bedrijven moeten transparant zijn en producten maken die persoonlijkheid uitstralen. Aan deze nieuwe producten zal de klant waarde toekennen, waarbij de prijs van het product nog steeds marktconform dient te zijn.

3 VROEGTIJDIGE KLANTENBINDING

3.1 Introductie

De huidige maatschappij vraagt vooral een persoonlijke benadering, waarbij de boodschap beter afgestemd is op de ontvanger. Marketeer en onderzoeker Robert Bartels (1976) beschrijft dat maatschappij, politiek en economie invloed hebben op de organisaties en daarmee ook op de marketingstrategie. De toepassing van marketing principes dient men daarom aan te passen op de omstandigheden in een land. Niet alleen op macroniveau heeft dit zijn weerslag, maar ook op microniveau (organisaties). Dit hoofdstuk gaat over de maatschappelijke trends en hun invloed op de rol van de klant en de consequenties daarvan. Deze veranderingen worden vertaald in het belang van klantenbinding, co-creatie en de beleving van de klant bij het eindproduct. Tenslotte is onderzocht in welke fasen van een productontwikkeling co-creatie kan plaatsvinden en de gevolgen voor de waardecreatie van het product.

3.2 Maatschappelijke trends

Door de komst van internet zijn er veel mogelijkheden ontstaan om de consument te bereiken, waardoor de maatschappij is veranderd. De snelle verspreiding van informatie via de sociale netwerken kan het denkpatroon van de consument in korte tijd beïnvloeden. Organisaties moeten razendsnel anticiperen op inganggezette en veranderende trends. Deze snelle adaptatie van trends is de grootste verandering, die met name een rol speelt bij online marketing.

In de huidige ‘verwachtingseconomie’ willen consumenten alleen het beste en het product op korte termijn gebruiken. Daarnaast verwachten ze ook nog een ‘human touch’ aan het te kopen product. Volgens een gerenommeerd onafhankelijk trendbureau (www.trendwatching.com) zijn de nieuwste trends met name gericht op de steeds nauwere betrokkenheid van de consument bij de financiering en ontwikkeling van producten en merken. Dit geldt voor het gehele ontwikkelingsproces. Van idee tot productie en van productie tot exploitatie. Het betrokken zijn van consumenten, die al intekenen of zelfs voorinvesteren in nieuwe producten, is daardoor voor veel consumenten aantrekkelijk geworden. Dankzij platforms voor zowel ‘crowdsourcing’ als ‘crowdfunding’² en de nieuwe productietechnieken kunnen consumenten worden betrokken bij de ontwikkeling en financiering van producten en diensten nog voordat deze daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Naast het individuele aspect gaat het ook over de manier waarop consumenten zich kunnen onderscheiden van anderen en de emotie, die een dergelijk binding met een bepaald product met zich meebrengt.

Een andere trend die we kunnen waarnemen door de komst van internet is, dat de consument de neiging heeft om overal en altijd online (24 uur per dag, 7 dagen in de week) te zijn. Alle communicatie gaat online, zoals Tv-kijken, downloaden van muziek, thuiswerken, sociale media, informatie verzamelen, nieuws volgen.... Door deze ontwikkeling zal de snelheid van communicatie en handelen door bedrijven en organisaties moeten worden opgevoerd om de klant op de juiste manier te bedienen.

‘That’s not just looking at demographics, competitors and deciding there is demand. But actually asking and involving customers before you press the button and hope it’s work.’

Om als organisatie het vertrouwen van de consument te wekken is het van belang dat zij laat zien een betrouwbare partner te zijn. Bedrijven moeten transparant zijn en bewijzen dat zij niets te

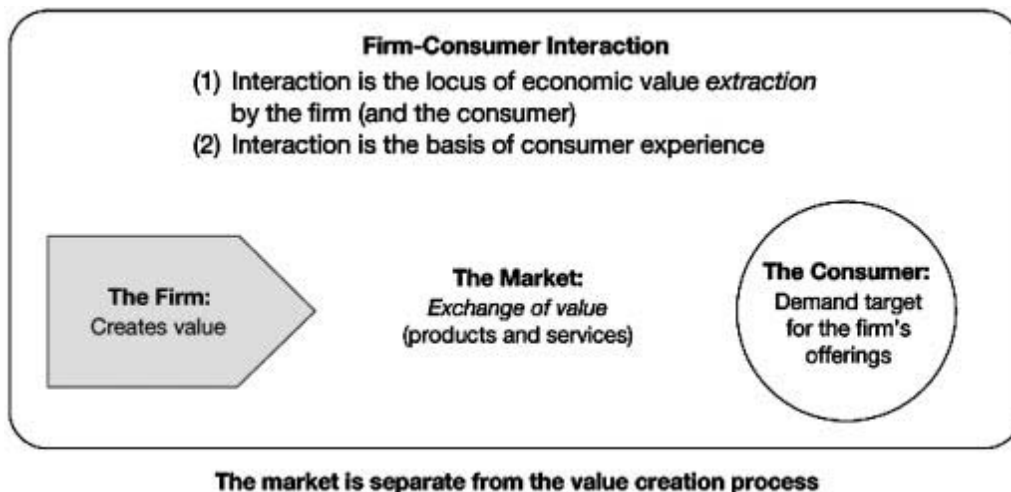
² ‘Crowdfunding’ is een open verzoek via het internet en andere media aan een ongedefinieerd netwerk van mensen voor een financiële bijdrage aan een initiatief, in ruil voor het toekomstige product (voorverkoop) of een andere materiële dan wel een immateriële tegenprestatie (Hol, 2012).

verbergen hebben. Tevens is het voor consumenten belangrijk dat bedrijven op een duurzame en eerlijke manier investeren in hun producten. Door openheid en directheid van online-informatie ontstaat al bijna een volledige transparantie, hetgeen betekent dat eventuele tekortkomingen van bedrijven worden ontdekt en besproken. Daarnaast zullen bedrijven die saai en karakterloos zijn door consumenten worden genegeerd en kiezen zij juist voor merken die persoonlijkheid uitstralen. Deze trends hebben een direct gevolg op de rol van de klanten.

3.3 Veranderende rol van de klant

Vanuit de traditie betrekken bedrijven hun afnemers niet bij het proces van waardecreatie. Het is een aangelegenheid van het bedrijf zelf.

Prahalad et al (2004) schetsen een historische terugblik over de veranderende rol van de klant, waarbij de bedrijven en de klanten een onderscheidende rol hebben tussen respectievelijk productie en consumptie (zie figuur 3.1). In dit perspectief is de markt te beschouwen als de maatstaf van verandering of als een groep consumenten, die separaat staan van het proces van waardecreatie (Kotler, 2002). Het op een dergelijke manier betrekken van de klant bij de ontwikkeling van een nieuw product had geen toegevoegde waarde voor de klant en is meer gebaseerd op verandering van waarde en op expansie van de winsten.

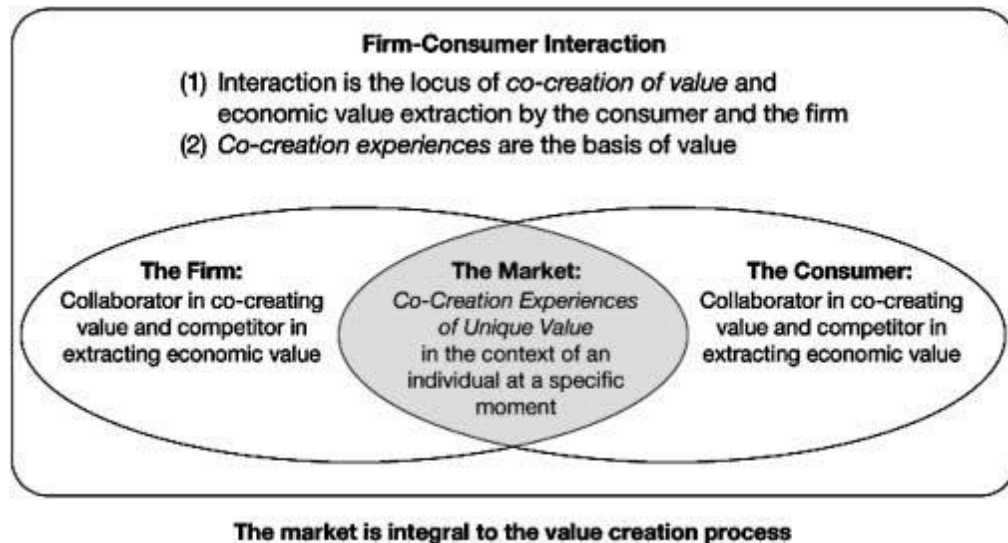


Figuur 3.1 De markt is gescheiden van het proces van waardecreatie (Prahalad et al, 2004)

Actieve consumenten willen in toenemende mate informatie ontvangen, betrokken zijn bij ontwikkelingen en in staat zijn producten te individualiseren. Bedrijven kunnen hieruit leren dat er mogelijkheden zijn om extra waarde te creëren ten opzicht van de traditionele manier van innoveren. De consument draagt bij aan een directe meerwaarde voor de industrie. Communicatie tussen consumenten onderling en dialoog, met name gericht op een alternatieve manier van informatie verzamelen, betekent dat de consument niet meer alleen afhankelijk is van de berichtgeving van bedrijven. Bovendien beslissen consumenten nu zelf met welke bedrijven zij een relatie aan gaan. Hun besluit is dan gebaseerd op hun eigen ervaringen en die van andere consumenten ten aanzien van de manier waarop een bedrijf de meest toegevoegde waarde voor hen creëert. Denk aan het boeken van hotels en vliegreizen, maar ook aan het zelf samenstellen en bestellen van een fiets.

In de transitie naar vraag gestuurd denken, ligt de focus op de interactie tussen klant en onderneming, waarbij de rollen van beide partijen samenkomen. In dit traject zijn beide partijen bezig met de opwaardering van de producten die de onderneming wil aanbieden. Hierbij koppelt de markt zich onlosmakelijk vast aan het proces van waardecreatie (zie figuur 3.2). In experimenten

rond co-creatie verbindt zowel de onderneming als de klant zich, waarbij de context van het individu op een specifiek moment een unieke waarde toevoegt aan het te realiseren product.



Figuur 3.2 De markt is geïntegreerd in het proces van waardecreatie (Prahalad et al, 2004)

3.4 Klantenbinding

Consumenten hebben vandaag de dag een grotere keuze aan producten dan ooit tevoren. Bedrijven doen er alles aan om te voldoen aan de vraag uit de markt, maar hebben moeite zich te onderscheiden van anderen. Groei en waardecreatie staan centraal bij de ontwikkeling van producten. Interactie tussen de consument en bedrijven is steeds meer van betekenis voor waardecreatie. Deze dialoog tussen bedrijven en consumenten geeft toegang tot een transparant ontwikkelingsproces, waarbij de consument zelf bepaalt met welk bedrijf hij een relatie wil aangaan.

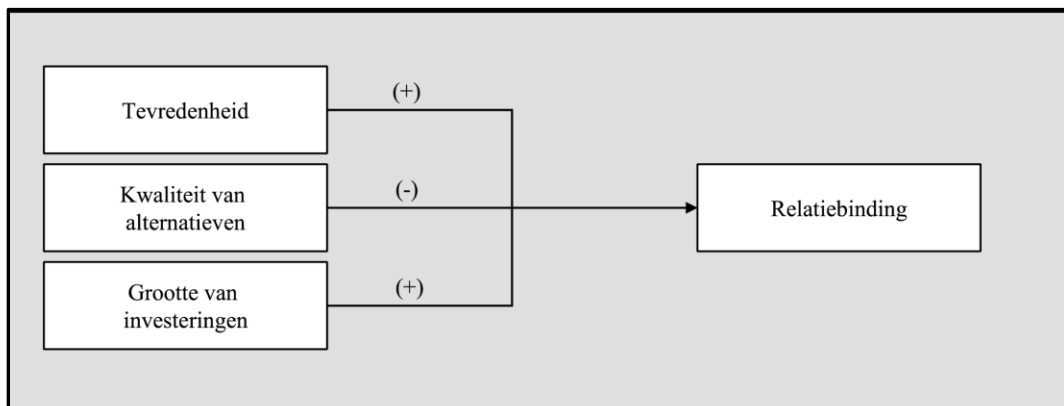
In de expertinterviews komt in alle gevallen naar voren dat betrokkenheid een vorm van klantenbinding is. Niet zozeer aan het begin contracteren is van belang, maar het inspireren en verrassen van de klant tijdens het ontwikkelingsproces heeft prioriteit. Consumenten willen 'the experience', de beleving en ervaring, van bijvoorbeeld zelf een huis ontwikkelen ondergaan (exp.int. MB). Deze prikkel, die voortkomt uit het zintuiglijk waarnemen, moet dusdanig zijn dat consumenten getriggerd blijven en nieuwsgierig zijn naar het resultaat (Schwenneker, W. , 2006).

Robinson en Brown (2012) geven aan dat het bij klantenbinding in feite gaat om CRM: Customer Relationship Management. Hierbij is het de vraag op welke wijze het producerende/verkopende bedrijf gaat denken als de klant. Volgens Robinson en Brown (2012) werken in Noord-Amerika slechts 3% van de onderzochte bedrijven klantgericht. Komt hier geen verandering in, dan riskeren deze bedrijven in 5 jaar naar schatting 50% van hun klanten te verliezen. Om dit sombere scenario te keren, moeten binnen die bedrijven de knelpunten bekend zijn die een omkering van het genoemde proces in de weg staan. Zij noemen de volgende externe factoren waarop de aandacht gefocust moet zijn:

- De concurrentie breidt zich uit, klanten worden door de concurrentie 'gepamperd' (ontzorgd).
- De klantenkring evolueert, er is meer informatie beschikbaar, wil een beter product en meer service.
- Samenwerking met anderen kan voordeel opleveren. Voorbeeld: Nike ontwikkelt een sportschoen met sensor die met de iPhone communiceert.
- Klachten over een product verspreiden zich snel, denk aan de rol van social media. Er moet een draaiboek klaar liggen als er iets mis gaat.

Heeft een bedrijf ontdekt welke knelpunten belangrijk zijn, dan richt de focus zich opnieuw op de klant. Na een grondige analyse is duidelijk wat de klant wil en past de onderneming de strategie aan op basis van klantervaringen. Een aanpassing in het management team is noodzakelijk, waarna de leiding van het bedrijf opnieuw het heft in handen neemt.

In een onderzoek naar de achtergronden van klantenbinding, geven Bügel et al. (2009) aan dat *klanttevredenheid* een heel belangrijke rol speelt. Eén van de meest gebruikte modellen binnen de sociale psychologie om de gebondenheid in relaties te verklaren, is het zogenaamde investeringsmodel van Rusbult (1980), zie figuur 3.3.



Figuur 3.3 Determineren van relatiebinding volgens het investeringsmodel van Rusbult (1980).

Volgens dit model bepaalt een aantal factoren de gebondenheid van partners aan hun relatie:

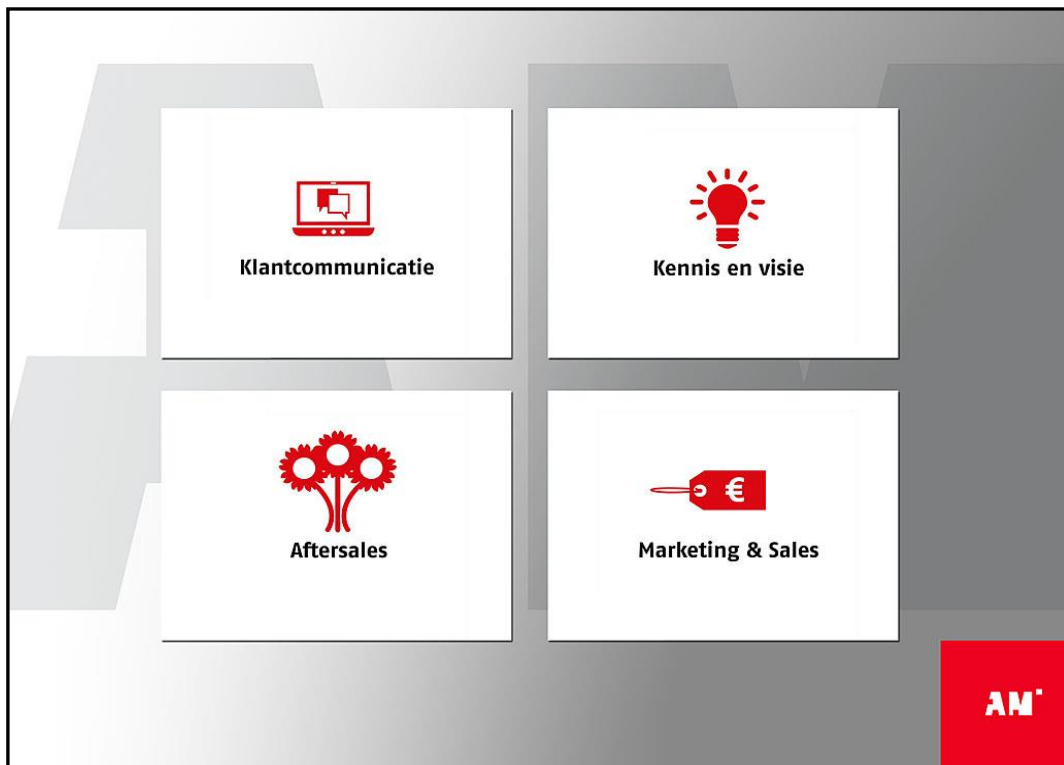
- De mate van tevredenheid binnen de relatie
Hoe meer tevreden men is met de relatie, hoe groter de gebondenheid aan de relatie.
- De kwaliteit van alternatieven
Hoe lager deze is - bijvoorbeeld men ziet geen andere, interessante partners, of voelt zich te onzeker om alleen te leven - hoe groter de gebondenheid zal zijn.
- De mate van investering in de relatie
Naarmate men meer tijd en energie heeft geïnvesteerd in de partner, meer gezamenlijke vrienden, spullen, of hobby's heeft, is men minder snel geneigd de relatie met de partner te verbreken.

Woningbouwontwikkelaar AM BV (exp.int. MB) benadert klantenbinding vanuit 4 verschillende kwadranten (figuur 3.4). De kwadranten geven per ontwikkelingsfase weer op welke wijze de klant betrokken/gebonden wordt bij het ontwikkelingsproces. De 4 verschillende kwadranten zijn in chronologische volgorde, vanaf de initiatief- tot de exploitatiefase:

1. Klantcommunicatie
Samen met de woonconsument door middel van een klantenpanel of crowdsourcing een acceptabele business case starten.
2. Kennis en visie
Switch naar potentiële afnemer/huurder op basis van een getekend programma van eisen, waarbij in 6-9 maanden klantcommitment is gerealiseerd voor ca. 50% van het totale plan. Betrokken houden van geïnteresseerden en binden door middel van een overeenkomst.
3. Marketing en sales
De initiële afnemer wordt bewoner, van 50% naar 70-100% afname, zodat het op crowdsourcing gebaseerde plan in werking treedt.

4. After sales

Huis wordt thuis. Netwerk van bewoners gebruiken om 1e kwadrant weer te vullen (ambassadeurs) en blijven luisteren naar bewoners, op- en aanmerkingen meenemen voor volgende ontwikkeling.



Figuur 3.4 Weergave van de 4 kwadranten van het ontwikkelingsproces (bron AM)

De marketing mix, met de 4 P's (product, prijs, promotie en plaats) werd geïntroduceerd in 1960 (Mc Carthy, 1960). Deze werkwijze is zonder twijfel nog steeds een goede benadering voor marketeers en consumenten. Gronroos (1999) geeft als aanvulling op de marketingmix te kennen, dat marketing meer *procesmanagement* is, gestuurd op relaties en in mindere mate op transacties.

'Relatiemarketing is het begrijpen en onderhouden van lopende samenwerkingen (zakelijke relatie) tussen klant en leveranciers' (Sheth and Parvatiyar, 1994). Gummesson (1995) onderstreept deze zienswijze door relatiemarketing te definiëren als een marktbenadering die gebaseerd is op relaties, interacties en netwerken.

Betrokkenheid van de klant is te beschouwen als een marketing proces dat in de gehele bedrijfsvoering van een organisatie ingebed moet zijn. Alle facetten, die relevant zijn voor de klant, dienen centraal te staan in de organisatie, zodat tijdens de gehele ontwikkeling een bevredigende dienstverlening ontstaat. Dit verwoordt Gronroos (1999) als volgt: 'In relatiemarketing, kan een bedrijf zich niet beroepen op een geprefabriceerd product. Het bedrijf zal op basis van de organisatie, kennis en technologische ontwikkelingen, de tijdsfactor van de klant en de klant zelf, instrumenten moeten ontwikkelen als hulpbron, zodat een proces ontstaat dat een bevredigende dienstverlening voor de klant genereert.'

Ter illustratie een tweetal voorbeelden van klantenbinding.

- De Staatsloterij

Er zijn een aantal redenen waarom de Staatsloterij resulteert in succesvolle incentives met uiteenlopende doelstellingen. De grote belevingswaarde en de bekendheid van Staatsloten leiden hoofdzakelijk tot een zeer hoge en positieve respons. De doorvertaling van merknamen en beeldmerken in de Staatsloterij zorgen voor aansprekende communicatie, extra aangejaagd door de reguliere marketingcampagnes van de Staatsloterij. Deze propositie is werkelijk in elke branche toe te passen: 'Shop 'n lot', 'Thanks a lot', 'Reis je rijk'. Bepaalde A-merken maken hier dan ook structureel gebruik van (zie figuur 3.5).



Figuur 3.5 Klantenbinding, aansprekende communicatie door regulier marketingcampagne

- Miele

Miele heeft een Inspirience Center geopend (zie figuur 3.6). Als je in de markt bent om een huishoudelijk apparaat aan te schaffen van het betreffende merk, dan krijg je op een inspirerende manier alle mogelijke apparaten van Miele te zien. Daar blijft het niet bij. De ontvangst en de mogelijkheden die er zijn in het centrum, zijn zodanig opgezet dat je het gevoel krijgt dat je voor Miele belangrijk bent en voldaan huiswaarts keert.



Figuur 3.6 Inspirience Center Miele: Klantenbinding, een inspirerende manier om alle mogelijke apparaten te bekijken

3.5 Co-creatie

Bij marketing zijn diverse vormen van klantenbinding te onderscheiden, die met name gericht zijn op de betrokkenheid van de klant bij het proces. Vooral door de komst van internet zijn de proposities radicaal veranderd. De verworven informatie helpt het product en de service te verbeteren (Kambil et al, 1999) en is een nieuwe bron van waardecreatie voor zowel de producent als de klant. Het zoeken naar de consument en deze betrekken bij verschillende ontwikkelingen en innovaties leidt tot vervaging van de grenzen van crowdsourcing. Immers de ruime diversiteit leidt tot (vaak op internet gebaseerde) gezamenlijke activiteiten, die in het teken staan van co-creatie en gebruikers innovaties. Bedrijven proberen vanouds hun potentiële klanten te benaderen via de bekende methoden: het aannemen van meer verkopers, adverteren, stimuleren van hun personeel via bonussen, enz.. Het blijkt dat deze opzet op den duur niet meer functioneert en tot stagnatie van de verkoop leidt.

In 2003 verschijnt het boek 'The future of competition: Co-creating Unique Value with Customers' van Prahalad en Ramaswamy, docenten aan de Harvard Universiteit. Zij beschrijven het nieuwe tijdperk van de 'ervarings-economie'. Het principe berust op de strategie waarbij het bedrijf de concurrent de loef afsteekt door beter te luisteren naar de consument.

Aan de basis van deze strategie liggen 4 bouwstenen:

- in gesprek gaan met de klant, niet afwachten, gedreven
- eenvoudig toegankelijke informatie over het (gebruik van het) nieuwe product
- noem de 'risico's' die de klant neemt door het product aan te schaffen
- zo veel mogelijk openheid over het nieuwe product, niets verhullend.

Een samenvatting van deze strategie:

- luister naar de potentiële consument
- zorg dat het product beleving teweeg brengt
- bouw een belevingsnetwerk op.

Veel publicaties over co-creatie, geven op basis van bovenstaande ingangen voorbeelden uit de dagelijks praktijk. Ook oudere literatuur, verschenen vóór 2003 geeft al informatie over co-creatie.

Kambil et al. (1999) beschrijven in een overzichtsartikel hoe producenten naar klanten luisteren via internet en dat klanten op deze wijze 'co-creators' worden. Deze nieuwe wijze van benadering slaagt, als aan een aantal noodzakelijke voorwaarden is voldaan. Zij noemen een aantal voorbeelden van co-creatie uit verschillende branches, Fiat, Ikea, Cisco, Dell, eBay en Yahoo. Voor het welslagen van consumentenraadpleging moeten zowel de producent als consument een aantal belangrijke spelregels in acht nemen. Zij noemen: privacy bescherming, juridische bescherming eigendommen, vermijden van tegenstrijdige belangen, voorkomen van merkbeschadiging, voldoende tijd investeren, objectieven duidelijk aangeven en het verschaffen van de juiste tools voor de consument. Hieruit blijkt duidelijk dat co-creatie geen eenvoudige, vanzelfsprekende zaak is. Veel problemen zijn te vermijden door een duidelijk gedefinieerd klantenpanel te raadplegen.

Onderstaand een aantal voorbeelden met betrekking tot co-creatie:

- In een artikel van Ramaswamy en Gouillart (2010) beschrijven zij op welke wijze een 'co-creative enterprise' tot stand komt. Steeds meer bedrijven nodigen klanten uit om behulpzaam te zijn bij het ontwerpen van nieuwe producten. Andere bedrijven gaan zelfs verder door ook andere stakeholders hierin te betrekken: medewerkers, toeleveranciers, distributeurs en zelfs de publieke sector. Door gebruik te maken van de ervaringen van al deze betrokkenen, ontstaan doorbraken in de zin van lagere kosten, nieuwe inkomstenbronnen en nieuwe business modellen. Als voorbeeld dient het Franse bedrijf La Poste. Omdat de hoeveelheid briefpost terug liep, wilde men de pakketdienst uitbreiden. La Poste had echter te kampen met een drietal knelpunten: ongemotiveerde vakbondslieden,

teleurgestelde klanten door lange wachttijden en gefrustreerde lokale managers. Door deze drie groepen met elkaar aan tafel te zetten (hét kenmerk van co-creatie) en ieder inspraak in de procedures en een bepaalde verantwoordelijkheid te geven, werd een enorme verbetering bereikt: 50% minder wachttijd, veel meer tevreden klanten en voor de medewerkers meer plezier in het werk, waardoor de omzet significant groeide, ondanks de begonnen recessie.

- Filieri en Alguezaui, presenteren in 2012 op een congress in Southampton een lezing met als titel: "The how and why of consumers' co-creation: evidence from the Fiat 500 case study". De wijze waarop het Fiat concern de relancering van de Fiat 500 medio 2007 ter hand nam, is voor velen hét voorbeeld van co-creatie. Doel van de actie was om de klanten invloed te geven op de innovatie, het merkbeeld (brand image) en de verkoop van het nieuwe product (zie kader).

- Gouillart en Billings (2013) geven eveneens aan dat het consulteren van grote groepen verbruikers/consumenten een goede benadering is, vragen naar hun wensen en hen betrekken bij het oplossen van de gesignaleerde problemen. Deze methode benoemen zij als 'co-creation'. Deze werkwijze schept de mogelijkheid om continue kennis en inzicht van grote aantallen stakeholders te gebruiken en nieuwe wegen in te slaan die waardevol zijn voor iedereen. Als voorbeeld noemen zij de werkwijze van het bedrijf

Becton, Dickinson and Company, marktleider in de verkoop van injectiespuiten en -naalden. Zij inventariseerden de ideeën van hun gebruikers om het aantal infecties ten gevolge van onveilig gebruik van de disposables te verminderen. Door gezamenlijk met alle betrokkenen dit probleem te benaderen werden mooie successen behaald.

'The how and why of consumers'

In 2006 werd besloten om de Fiat 500 te relanceren onder het motto: "500-wants you". De Fiat 500 werd oorspronkelijk gebouwd van 1957-1974 en was destijds hét beeld van de economische wedergeboorte van Italië na WO II. Het relanceren van een product is een voorbeeld van retrobranding: een oud product/dienst opnieuw op de markt brengen, soms geüpdatet. De actie van Fiat moest het symbool worden van nieuw management, gefocust op kwaliteit, emotie en uniciteit, meer dan op massaproductie. Het was een inclusief, niet exclusief concept. Het moest de smaak bevredigen van alle potentiële kopers, zonder onderscheid, van de meest minimalistische tot de meest excentrieke klant. Een auto van mensen voor mensen. Vijfhonderd dagen voor de geplande lancering werd een website geopend, een concept laboratorium. Ieder kon zijn wensen kenbaar maken. Snel werd de website meertalig en de mogelijkheden uitgebreid, er waren meer dan 500.000 combinaties mogelijk. Het wedstrijdelement werd ingebouwd. Meer dan 5000 creatieve individuen uit 97 landen deden mee. Alle deelnemers, potentiële kopers, voelden dat de lancering van de nieuwe F500 in hun handen was. De gehele actie werkte zeer positief uit voor Fiat, zowel wat betreft merk imago, beeld van innovatie, als verkoopcijfers. In de 1e maand van introductie in 2007 werden in Italië 70.000 F500's verkocht. De jaren 2007/2008 waren voor Fiat, in een periode van recessie, zeer positieve jaren. In mei 2010 kon Fiat mededelen dat de fabriek in Polen 500.000 F500's had geproduceerd, 31 maanden na de lancering! Tot 2005 had Fiat het beeld van traditioneel, koud, bureaucratisch, arrogant, onbetrouwbaar. Dit beeld werd geheel herzien door bovengenoemde actie. Een poging om alleen het beeldmerk op te poetsen zou zinloos geweest zijn (Filieri en Alguezaui, 2012).



- Een voorbeeld van co-creatie in de humane geneeskunde wordt beschreven door Bergdahl et al. (2013). Zij hebben de mogelijkheden van verbetering van de palliatieve zorg (intensieve zorg in de laatste levensfase) in de thuissituatie bestudeerd. Het gaat dan om de samenwerking van de verpleegkundige, de patiënt en familieleden en hun beleving van het functioneren van deze samenwerking. Zij concluderen dat optimale palliatieve thuiszorg te definiëren is als een proces van co-creatieve mogelijkheden om voor de patiënt de belangrijkste doelen te bereiken door gezamenlijke kennis in een warme verzorgende atmosfeer, gebaseerd op goede verhoudingen.

3.6 Het eindproduct in de beleving van de klant.

Co-creatie leidt tot een meerwaarde voor de consument, waardoor het product beter voldoet aan de wensen en eisen, die hij aan het nieuw te ontwikkelen product stelt. Deze verkoopstrategie (marketing) wordt onder de aandacht van de klant gebracht. De econoom Philip Kotler (2002) definieert wat marketing is in relatie tot hetgeen marketeers doen. Hij omschrijft het als een 'sociaal en managementproces waarbij zowel individuen als groepen krijgen waar ze behoefte aan hebben en wat ze wensen, door producten en waarden te creëren en deze met anderen uit te wisselen'.

Dit is een zeer ruime definitie, die geschreven is voor alle commerciële activiteiten in een economie, ongeacht de aard en de verschillen die er onderling aan te wijzen zijn. Deze fundamentele verschillen zullen hun uitwerking hebben op de manier van aansturen, afhankelijk van de soort organisatie.

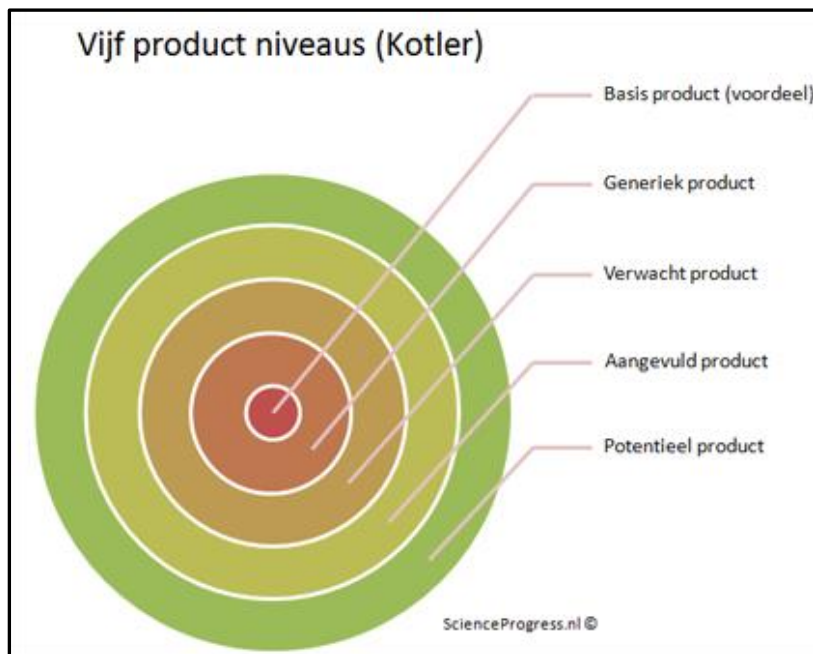
Producten zijn middelen met als doel de uiteindelijke behoefte van de consument te bevredigen. Ze vragen om aandacht, overname of gebruik.

Klanten kiezen het product, op basis van de door henzelf waargenomen waarde. Hierbij is tevredenheid de mate waarin het feitelijke gebruik van een product overeenkomt met de ingeschatte waarde op het moment van aankoop. Het product heeft voldaan aan dit criterium op het moment dat de omschreven waarde gelijk of groter is dan de verwachte waarde.

Kotler (2002) definieerde vijf niveaus waarin een product zich kan bevinden, gezien vanuit de beleving van de consument (zie figuur 3.7):

1. *Basis product* (core product)
Het basale product, met de nadruk op zaken waar het voor bedoeld is.
2. *Generiek product* (generic product)
Alle grondeigenschappen van het product.
3. *Verwacht product* (expected product)
De set van attributen of kenmerken die kopers normaal verwachten en waarmee de consument akkoord gaat bij de aankoop van een product.
4. *Aangevuld product* (augmented product)
Product waarbij diverse extra functies, voordelen, attributen of aanverwante diensten aanwezig zijn, die ervoor zorgen dat het product zich onderscheidt van zijn concurrenten. Hierbij gaat het vooral om merkidentiteit en imago.
5. *Potentieel product* (potential product)
Een product dat in de toekomst allerlei uitbreidingen en transformaties kan ondergaan.

In onderstaande diagram worden de 5 niveaus in beeld gebracht.



Figuur 3.7 Vijf niveaus van Kotler (bron: www.scienceprogress.nl)

Kotler (2002) merkt op dat veel concurrentie plaatsvindt op het aangevulde productniveau (niveau 4) in plaats van op het basisproduct of, zoals Levitt (1969) verwoordde: 'Nieuwe concurrentie is niet datgene wat bedrijven produceren in hun fabrieken, maar de concurrentie ontstaat tussen bedrijven op basis van wat ze toevoegen aan hun producten in de vorm van verpakking, diensten, reclame, klanten advies, financiering, levering, en andere zaken die waarde toevoegen aan het basisproduct.'

3.7 Fasen van projectontwikkeling

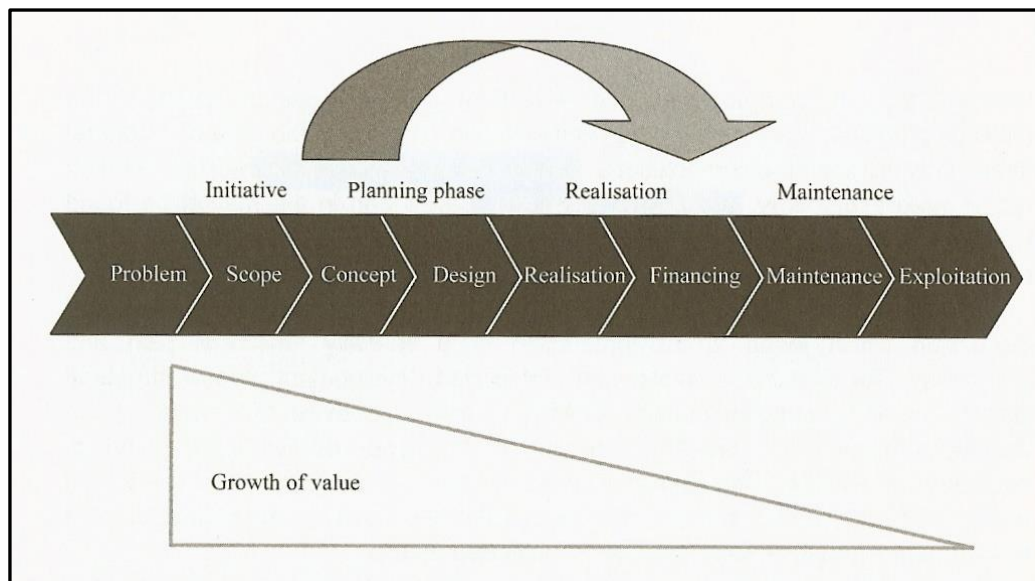
De ontwikkeling van een nieuw product doorloopt een aantal fasen. Dit geldt ook voor een gebiedsontwikkeling. Inzicht in deze fasen is van belang om klantbetrokkenheid/co-creatie op het juiste moment in het ontwikkelingsproces in te zetten. Volgens Nozeman (2008) zijn de volgende fasen in de projectontwikkeling te onderscheiden:

- De initiatiefase
In deze fase besluiten partijen om een potentiële ontwikkelingslocatie te bestuderen op mogelijke afzet en haalbaarheid van het plan, zowel op maatschappelijk, technisch, financieel als bestuurlijk niveau. Het eindproduct van deze fase is een gebiedsvisie, die een brede kijk geeft op de kansen en mogelijkheden van het gebied, met daarin opgenomen een indicatie van individuele en algemene mogelijkheden die aan de basis liggen van de input die is gegeven door de betrokken actoren (Franzen, 2011).
- Ontwikkelingsfase
Het plan dat in de initiatiefase haalbaar lijkt wordt uitgewerkt in de ontwikkelingsfase. Dit is het maken van een programma van eisen, het tekenen van een ontwerp, het toetsen van het ontwerp aan het programma van eisen en het maken van een bestek voor de uitvoering. Volgens Franzen (2011) is het doel van deze fase om het plan te 'fine tunen', te testen en verder te ontwikkelen tot een definitief project. In het begin van deze fase is het een overweging om onder doelgroepen te onderzoeken welke vragen en wensen er leven rondom de realisering van de betreffende gebiedsontwikkeling.

Op basis van de marktvraag zal men in het verdere verloop van deze fase blijvend toetsen over de wijze waarop de markt reageert op de planvorming en op de verkoopbaarheid van het product. Door deze informatie te gebruiken is het mogelijk om in dit stadium plannen nog bij te stellen.

- **Realisatiefase**
Start van de bouw, inclusief de voorbereiding van de bouw om tot daadwerkelijk realisatie over te gaan.
- **Exploitatiefase**
Deze fase omvat alle activiteiten die er op gericht zijn het vastgoed in stand te houden. Deze fase eindigt wanneer het pand niet meer voldoet aan de gestelde eisen en het om reden van economische of technische veroudering wordt gesloopt en herontwikkeld. Bij herontwikkeling is het cyclische proces geheel doorlopen en start weer de initiatieffase. Volgens Franzen (2011) is het van belang om de eigendommen en het gebruik van eigenaars te monitoren, waardoor veranderingen in gebruik en behoefte bekend zijn. Het verkrijgen van dergelijke informatie is van belang voor nieuwe ontwikkelingen.

Tevens merkt Franzen (2011) op dat in de 4 te onderscheiden ontwikkelingsfasen van de gebiedsontwikkeling, de meeste waarde ontstaat tijdens de initiatieffase van het proces. Naar gelang het ontwikkelingsproces vordert, is de mogelijkheid tot invloed op het ontwikkelingsproces en daarmee de mogelijkheid tot waardecreatie verder beperkt. In onderstaande figuur 3.8 is het proces geschematiseerd (Roestenberg, 2007).

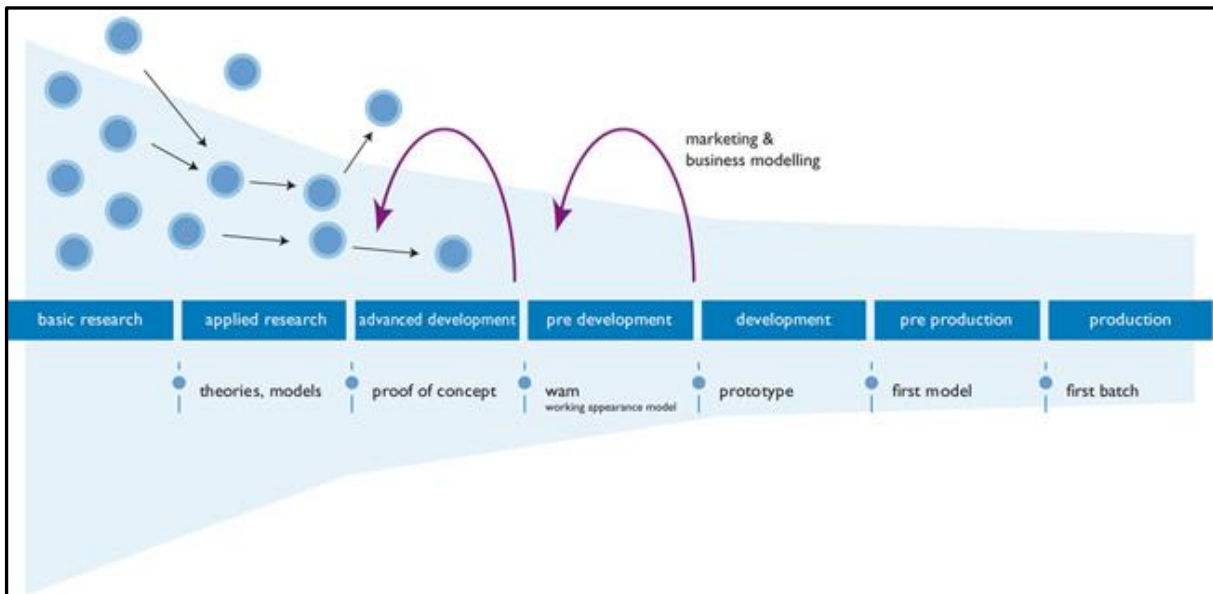


Figuur 3.8 Waardecreatie in gebiedsontwikkeling (Roestenberg, 2007).

3.8 Modelmatige schets van een ontwikkelingsplan.

Het model van Roestenberg (zie figuur 3.8) toont aan dat de initiatief fase in hoge mate bepalend is voor de waarde groei van het eindproduct. In de eindfase van de ontwikkeling, na de realisatiefase, ligt alles vast en is de uiteindelijke waarde bepaald. Het werkelijke proces dat de waardecreatie mogelijk maakt komt tot uiting in het 'standard funnel model' van Green (2007) (zie figuur 3.9). Het model van Roestenberg kan de indruk wekken dat alle wensen van de verschillende partijen te realiseren zijn.

Helaas is dat in gebiedsontwikkeling zeker niet het geval. Het 'standard funnel model' van Green (2007) komt meer overeen met de werkelijkheid.



Figuur 3.9 Visual of standard funnel model (Green, 2007)

Dit convergerende model geeft aan dat het ontwikkelingsproces van een product als het ware een trechter is waarbij alle partijen de gelegenheid krijgen hun wensen in te brengen.

Alle creatieve ideeën van de woningbouwontwikkelaar en de klant dienen om een innovatieve basis te creëren voor het concept van de gebiedsontwikkeling.

De trechter is niet breed genoeg om alle ingrediënten te omvatten, door technische en/of financiële beperkingen. Tijdens het proces, (van basic research naar advanced development) blijken bepaalde wensen alsnog niet haalbaar en komen buiten de trechter terecht. Anderzijds blijken oorspronkelijk verworpen ideeën toch realiseerbaar.

Hoe nauwer de trechter, hoe minder aanpassingen aan het product mogelijk zijn, de eerste oplevering van een product is in feite het eindstation.

Dit pragmatische, holistische en uitgebreide framework (Green, 2007) laat zien hoe we de toekomst kunnen visualiseren. Uit diverse toetsingsmomenten tijdens het ontwikkelingsproces blijkt of het concept nog steeds 'future proof' is

'The future will be less about predicting it and more about collaborative designing it.'

Ten aanzien van de waardecreatie in het gehele proces blijft het model van Roestenberg (zie figuur 3.8) onverminderd van toepassing.

3.9 Conclusie

In de huidige maatschappij vraagt de consument om een persoonlijke benadering. Het aanbod aan nieuwe producten is groot. De rol die de potentiële klant speelt bij het ontwikkelingsproces van nieuwe producten is sterk toegenomen. In deze transitie is het daarom voor bedrijven van groot belang om klanten aan zich te binden. Bedrijven moeten een goede methode vinden om dit te bereiken. Daartoe is het in de eerste plaats noodzakelijk om op de juiste manier met de consument te communiceren via beschikbare media. Na een inventarisatie van wensen en behoeften, ontstaan nieuwe producten die men vervolgens via de juiste marketing aanbiedt. Co-creatie speelt daarbij een centrale rol. Luisterend naar de klant en deze er bij betrekken, binden en boeien, ontdekt men op welke wijze productbeleving ontstaat. Door een product een extra dimensie te geven, ontstaat een nieuw product dat een toegevoegde waarde krijgt ten opzichte van de oorspronkelijke verwachtingen. Aan het begin van het ontwikkelingsproces zijn de mogelijkheden hiertoe het grootst, zonder veel extra investeringen. Daarom is het van belang de potentiële klant in een vroeg stadium bij het proces te betrekken.

Deze informatie is relevant voor vele factoren in het ontwikkelingsproces. Dit is ook van toepassing op de markt voor woningbouwontwikkelaars hetgeen tot uiting komt in hoofdstuk 4. Zij moeten van hun potentiële klanten willen leren, respecteren en ze betrekken bij het gehele proces. Op deze wijze ontstaat een win-win situatie.

4 THEORETISCH KADER

4.1 Introductie

In de voorgaande hoofdstukken is vanuit de literatuur gerefereerd aan veranderingen die de afgelopen decennia in gebiedsontwikkeling hebben plaats gevonden. De rol van de woningbouwontwikkelaar is duidelijk veranderd, doordat de huizenmarkt van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte markt is overgegaan. De klant heeft als 'vrager' een belangrijkere rol gekregen in het ontwikkeltraject van de woningen. Door deze bemoeienis is een extra waarde aan de ontwikkelde objecten toegevoegd. De opkomst van internet en de informatiestroom die daarmee op gang gekomen is, heeft daar nog een extra impuls aan gegeven. De sterke concurrentie maakt het noodzakelijk dat de aanbieder van producten potentiële klanten aan zich bindt. In veel branches zijn voorbeelden bekend van de voordelen die co-creatie biedt door samen met alle betrokkenen het gewenste product te ontwikkelen.

Deze kennis kan de woningbouwontwikkelaar van dienst zijn om meer zekerheden te krijgen over de afzet van zijn producten.

4.2 De 'take-off' fase van de transitie

Gebiedsontwikkeling staat aan het begin van een structurele verandering. In fig. 2.2 zijn de vier fasen van transitie (Rotmans et al., 2001) weergegeven. Op dit moment (2013) vindt de 'take-off' plaats en breekt de 'acceleration-fase' aan. Om in gebiedsontwikkeling op de juiste manier in te spelen op deze veranderingen, moeten de juiste tools voorhanden zijn. De ervaringen van experts zijn hierin zeer waardevol.

- Leerproces

In de transitie naar vraag gestuurd denken, ligt de focus op de interactie tussen klant en onderneming, zoals weergegeven in figuur 3.2 (Prahalad, 2004).

Volgens Jaime Soulodre (2012) is voor de woningbouwontwikkelaar het nieuwe proces een leerdoel op zich. Een prachtige locatie kan moeizaam verkoopbaar zijn omdat deze te dicht bij een spoorlijn of energiecentrale ligt waardoor de geluidsbelasting c.q. veiligheid in het geding is. Indien een nieuw woongebied in een wenselijke omgeving is gepland, kan dit weer een verhogend effect hebben op de huizenprijzen. Consumenten willen zich bezighouden met het imago en weten vaak meer over het product dan de woningbouwontwikkelaars veronderstellen. De consumenten zijn de beste leraren voor bedrijven. Zij leren de woningbouwontwikkelaar welke producten hun behoeften bevredigen, op een gunstige, economische en duurzame manier. Als de organisatie er op gericht is om de 'satisfaction' te bereiken, hebben consumenten geen reden om naar iets anders op zoek gaan.

Een ander voorbeeld geeft de Amerikaanse ontwerper Christopher Travis. (NRC weekend, 2012). Door het stellen van de juiste vragen aan klanten in het ontwikkelingsproces worden hun wensen in kaart gebracht. Hierdoor kan het proces efficiënt verlopen, de woningbouwontwikkelaar weet precies wat de klant wil en baseert daarop het project. Dit levert een flinke kostenbesparing op in het proces en een product dat past bij mensen die ze echt zijn en niet die ze willen zijn.

- Vroegtijdige binding

Hoofdstuk 3.3 bespreekt de factoren die van belang zijn om klanten te binden aan een proces. Robinson en Brown (2012) geven hierbij aan dat het gaat om CRM: Customer Relationship Management. Het producerende/verkopende bedrijf moet zich inleven in de figuur van zijn (potentiële) klant.

Een duidelijk plan van gebiedscommunicatie kan er voor zorgen dat je een herkenbare identiteit neerzet op de kaart. Dit bij voorkeur met opvallend materiaal, waardoor mensen nieuwsgierig worden en het traject gaan zien als beleving. Vervolgens er alles aan doen om de klant betrokken te houden bij het proces. Stiltes in het communicatieplan voorkomen. Het

inschakelen van een communicatiespecialist kan heel nuttig zijn. Probeer als ontwikkelaar door de ogen van de klant naar het proces te kijken en buiten je kaders te treden (exp.int. EvH).

MJ (exp.int. MJ) geeft aan dat klantenbinding kan ontstaan door via internet de productmogelijkheden en het kostenplaatje aan te bieden en vervolgens workshops samen met een architect te organiseren. Bij geheel nieuwe plannen worden consumenten ook bij de wijkindeling betrokken. Gefaseerde plannen geven de consument meer zekerheid dat het plan definitief doorgaat, doordat met lage verkoopaantallen kan worden gestart met de realisatie. Indien 1-2 jaar na de start van een project nog geen bouwactiviteiten zijn ontplooid, haken klanten af. Het blijkt dat van de gegadigden op de eerste infoavond 15-20% definitief koper wordt.

- Co-creatie

Door de enorme vlucht van de social media is een nieuw tijdperk van communicatie aangebroken. We spreken wel van 'ervarings-economie'. Ontwikkelaars moeten hun strategie aanpassen, luisteren naar de klant (Prahalad, 2004).

Co-creatie gesprekken zijn een goede maatstaf voor hetgeen de markt zoekt. Het kan niet het ontwikkelen zijn op individueel niveau, het is commitment vinden en leren van klanten. Het vervolg kan zijn: het online aanbieden van verschillende producten, informatie inwinnen en op basis hiervan een product lanceren. De ontwikkelaar bepaalt, carte blanche voor de kopers levert geen resultaat op. Uiteindelijk zal het resulteren in meer mogelijkheden qua indelingsvariatie, in overleg met de architect. De ervaring tot nu toe leert, dat ondanks alle inspanningen, slechts een deel van de mensen van het eerste uur kopers worden. Het percentage wordt geschat op ca. 25%. (exp.int. JK).

- Beleving

Het inspireren en verrassen van de klant tijdens het ontwikkelingsproces heeft prioriteit. Consumenten willen 'the experience', de beleving en ervaring ondergaan van bijvoorbeeld zelf een huis ontwikkelen (exp.int. MB). Deze prikkel, die voortkomt uit het zintuiglijk waarnemen, moet zodanig zijn dat consumenten getriggerd blijven en nieuwsgierig zijn naar het eindresultaat (Schwenneker, 2006).

Bij de woningbouwontwikkeling blijkt de klant het meest belangstelling te hebben voor de indeling van de woning, daarna de uitstraling van de woning en in de derde plaats voor de stedenbouwkundige opzet van de wijk (exp.int. MJ)

Het is bij woningbouwontwikkeling nagenoeg onmogelijk om aan specifieke eisen van klanten te voldoen. Het blijkt dat mensen in de praktijk met relatief beperkte keuzevrijheid genoegen nemen. Baanbrekende ideeën komen meestal niet voort uit crowdsourcing. Het gaat er om dat je klanten een stapje voor bent. Probleem is echter dat extra concepten vaak met te hoge kosten gepaard gaan, zeker in de huidige markt. Een rem op vergaande innovaties. Belangrijk is dat klanten het als een beleving ervaren om het hele ontwikkelingsproces mee te maken (exp.int. JK).

- Procesduur

Door Nozeman (2008) en Franzen (2011) zijn de verschillende fasen van een ontwikkelingsproces besproken. Ook is het belang onderstreept van een vroegtijdige betrokkenheid van de consument bij het proces.

Aangezien de procedures om tot gebiedsontwikkeling te komen in het algemeen lang duren, is het steeds weer de vraag op welk moment de consument betrokken moet worden in het proces. Met name de RO-procedure kan lang zijn. Het bestemmingsplan moet flexibel worden vastgelegd in het woonprogramma en mag niet belemmerend werken voor de

ontwikkeling van de wijk. Zowel de organisatie als de mensen moeten geïnspireerd blijven (exp.int. MB).

Het nut van vroegtijdige binding is vaak naar voren gebracht. Het blijkt dat klanten in het algemeen bereid zijn een overeenkomst te tekenen, gecombineerd met een betaling van een niet te hoog drempelbedrag (bv. € 1.500,-). Hierdoor is de zekerheid op afzet wat groter, maar ook dat een deel van de investeringskosten worden vergoed tijdens de ontwikkeling van het product. Na een periode van co-creatie, moeten de potentiële klanten geïnteresseerd blijven, dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van informatieavonden. Het moet voor de klant duidelijk zijn dat gemaakte afspraken van kracht blijven (exp.int. JK).

4.3 Modelmatige benadering

In het onderhavige onderzoek moet duidelijk worden op welke wijze de consument betrokken/gebonden wil zijn in het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar.

In hoofdstuk 3 zijn een drietal modellen besproken die bij dit onderzoek van dienst kunnen zijn voor een juiste benadering van de vraagstelling.

- Kotler (2002) benoemt de niveaus waarin een product zich kan bevinden, gezien vanuit de beleving van de klant. Een 'verwacht' product (niveau 3) stijgt sterk in waarde als het over gaat naar niveau 4, 'aangevuld' product. Het product moet zich onderscheiden van de concurrent, het merkbeeld en het imago. Naast kwantitatieve begrippen als ruimte en grootte van de woningen, zijn identiteit en uitstraling begrippen die steeds belangrijker worden (Nozeman, 2008).
Uitgangspunt is de potentiële klant in een vroeg stadium te betrekken bij een project. In het voortraject laten meedenken over de vorm van de wijk, een woning ontwikkelen met allerlei opties en uitbreidingsmogelijkheden. Het mee ontwikkelen is voor de koper een belevenis, een 'experience'. Daarnaast vraagt de klant een individualisering van de woning, van gevel tot inrichting (exp.int. MJ).
- Het model van Roestenberg (2007) toont aan dat waardecreatie vooral mogelijk is in de initiatieffase van de productontwikkeling. Alle betrokkenen moeten daarom in een vroeg stadium met elkaar in gesprek.
- Green (2007) richt zich in het 'standard funnel model' niet alleen op waardecreatie, maar nog meer op de wijze van verzamelen van informatie aan het begin van ontwikkelingen. De 'funnel' is aan de voorzijde van het proces open, alle stakeholders kunnen input leveren. Naarmate het proces vordert en definitievere vormen aanneemt worden de mogelijkheden beperkter. Het model laat zien dat sommige wensen 'buiten de boot' vallen, maar ook dat bepaalde ideeën in een later stadium alsnog gehonoreerd worden. Zo is het toepassen van co-creatie op elk niveau mogelijk.

In dit laatste model is de nieuwe rol van de woningbouwontwikkelaar duidelijk. Vaak waren het 'zenders', overtuigd van hun boodschap en kwaliteit. De nieuwe ontwikkelaar is veel meer een 'ontvanger' geworden (Bouwfonds Ontwikkeling, 2010). Daarnaast geeft Smeenk (2010) aan, dat ontwikkelaars het ontwikkelingsproces moeten begeleiden.

Door kennis van genoemde modellen te bundelen, zijn nieuwe modellen ontwikkeld die de gewenste situatie voor gebiedsontwikkeling weergeven.

4.4 Gebiedsontwikkeling modelmatig

4.4.1 Randvoorwaarden

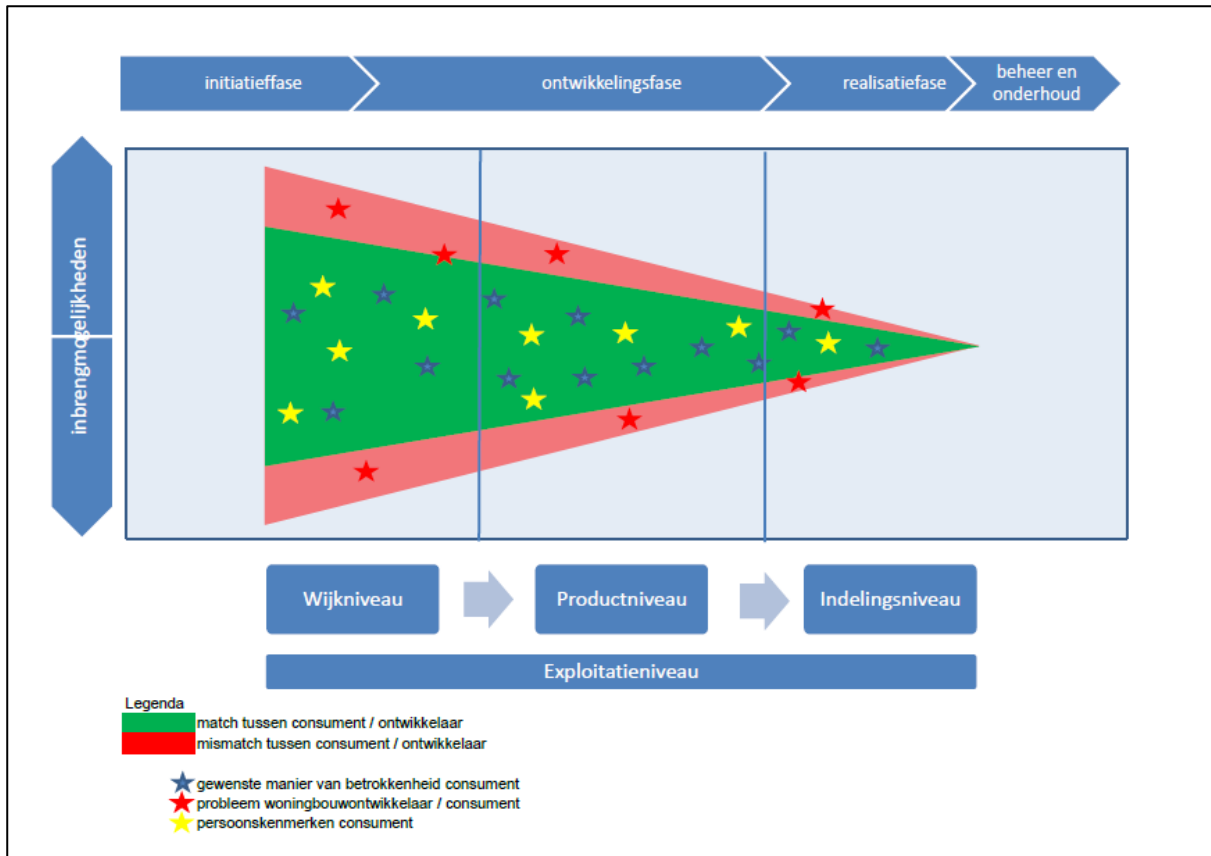
Vanaf de start van een gebiedsontwikkeling, moet bekend zijn welke doelgroepen worden betrokken bij het proces.

- Wollaert (2010) omschrijft betrokkenheid tussen partijen (ontwikkelaar en klant) als 'het opbouwen, uitdiepen en onderhouden van voor beide partijen bevredigende lange termijn relatie. Voor een relatie is vertrouwen essentieel, bestaande uit eerlijkheid en welwillendheid.' Het doel van de oefening is het genereren van een maximale 'klantwaarde' vanuit een heldere waarde propositie.
- De kwaliteiten die daarvoor noodzakelijk zijn omvatten een breed spectrum, maar zijn altijd gericht op de doelgroep die voor ogen staat. Genoemd kunnen worden: voorzieningen op wijkniveau, uitstraling van het product, indelingsmogelijkheden in de woningen en de exploitatiekosten bij het gebruik. Al deze aspecten staan centraal bij het klantgericht ontwikkelen. Dit betekent dat er geen sprake meer kan zijn van een blauwdruk (De Zeeuw, 2011), zoals we dat al die jaren gewend waren, maar een meer bottom-up benadering. Hierbij is het eindbeeld in het beginstadium van de gebiedsontwikkeling nog onzeker. Vroegtijdige betrokkenheid van de eindgebruiker is daarbij essentieel. Hierbij is relatiemarketing van groot belang.
- Expert MJ geeft, aan dat relatiemarketing de kans op succes vergroot, doordat een klantgerichte aanpak een positief effect heeft op de waardecreatie en de leefbaarheid, waardoor de klant trots is op 'zijn' huis. Het is echter wel noodzakelijk dat de woningbouwontwikkelaar de regie in handen houdt en randvoorwaarden stelt (exp.int. MJ)
- Het gaat 'niet alleen om het verkopen van producten die al tot stand zijn gekomen, maar veel belangrijker is, dat de ontwikkeling van die producten ook wordt onderworpen aan de marketingbeginselen' (Verlaet, van 't, 2010).

4.4.2 Co-creatie modelmatig

Model 1

Indien bij de start van een gebiedsontwikkeling duidelijk is welke partijen met elkaar in gesprek gaan, wordt op basis van het voorgaande het volgende geïntegreerde model voorgesteld:



Figuur 4.1 Ontwerpmodel 1, co-creatie in gebiedsontwikkeling

Het ontwikkelingsproces is verdeeld in verschillende fases/niveaus. Indien bekend is vanaf welk moment de potentiële koper wil meedenken, kan de vraag beantwoord worden op welke manier deze bij het proces te betrekken/binden is.

De woningbouwontwikkelaar zal in de meeste gevallen het traject van betrokkenheid laten ingaan op het moment dat in de initiatiefase de gebiedsvisie wordt ontwikkeld. De participanten in het proces kunnen dan hun inbreng leveren in o.a. de woonvisie, waarin de diverse uitgangspunten en mogelijkheden voor het betreffende gebied zijn omschreven en vastgelegd. Deze informatie is van belang voor de start van de ontwikkelingsfase en de verdere uitwerking van het stedenbouwkundig plan en het ontwerp van de wijk (*wijkniveau*). In dit stadium van de ontwikkelingsfase hebben woningbouwontwikkelaar en consument invloed op de fysieke omgevingskenmerken, zoals de hoeveelheid groen en water, de bebouwingsdichtheid in de buurt, de kwaliteit van de openbare ruimte, de aard en de kwaliteit van de gebouwde omgeving (Visser, 2006).

Het *productniveau* dat vervolgens in het ontwikkelingsproces aan bod komt, is te definiëren op basis van een aantal fysieke woningkenmerken, zoals woningtype, oppervlakte, ligging van de tuin, wel of geen garage en de architectuur van de woning (Visser, 2006). Aan het einde van het ontwikkelingsproces wordt definitief bepaald welke indeling van de woning gewenst is (*indelingsniveau*). Tijdens de realisatiefase van het project is het vanuit o.a. financieel oogpunt steeds

minder interessant om nog grote indelingswijzigingen door te voeren en zijn de mogelijkheden bouwtechnisch gezien beperkt.

De toekomstige bewoners hebben tijdens het gehele ontwikkelingstraject een keuze aangaande aspecten die van belang zijn op *exploitatie niveau* (woonlasten, o.a. onderhoud en energiekosten). Bij collectieve energiesystemen is het zaak dat dit al op basis van wijkniveau wordt vastgelegd, terwijl het toevoegen van een laagtemperatuursysteem tijdens de realisatie van de woning nog eenvoudig uit te voeren is. Daarentegen zijn zonnepanelen na oplevering, in de beheer- en onderhoudsfase, nog aan te brengen. Indien betrokkenen meer zekerheid willen hebben over lagere onderhoudskosten kunnen zij keuzes maken in bijvoorbeeld onderhoudsarme materialisering (kunststof kozijnen in plaats van hout).

Model 1 toont aan dat de mate van inbreng afneemt gedurende de voortgang van het ontwikkelingsproces. Dit convergerende karakter zien we ook in het 'standard funnel model', met andere woorden: in het begin van het ontwikkelingsproces is de mogelijkheid tot eigen inbreng groter dan aan het einde van het proces, van initiatieffase naar realisatiefase. In feite geldt de 'funnel' binnen ieder niveau van het ontwikkelingsproces. Dit betekent dat een potentiële klant op ieder moment van het ontwikkelingsproces kan gaan deelnemen aan de co-creatie op het niveau dat voor hem belangrijk is.

Het model laat zien dat de wensen van de potentiële klant en de woningbouwontwikkelaar niet altijd met elkaar overeenkomen. De onderwerpen uit het 'rode' gebied vragen om een voor beide partijen bevredigende oplossing.

Model 2

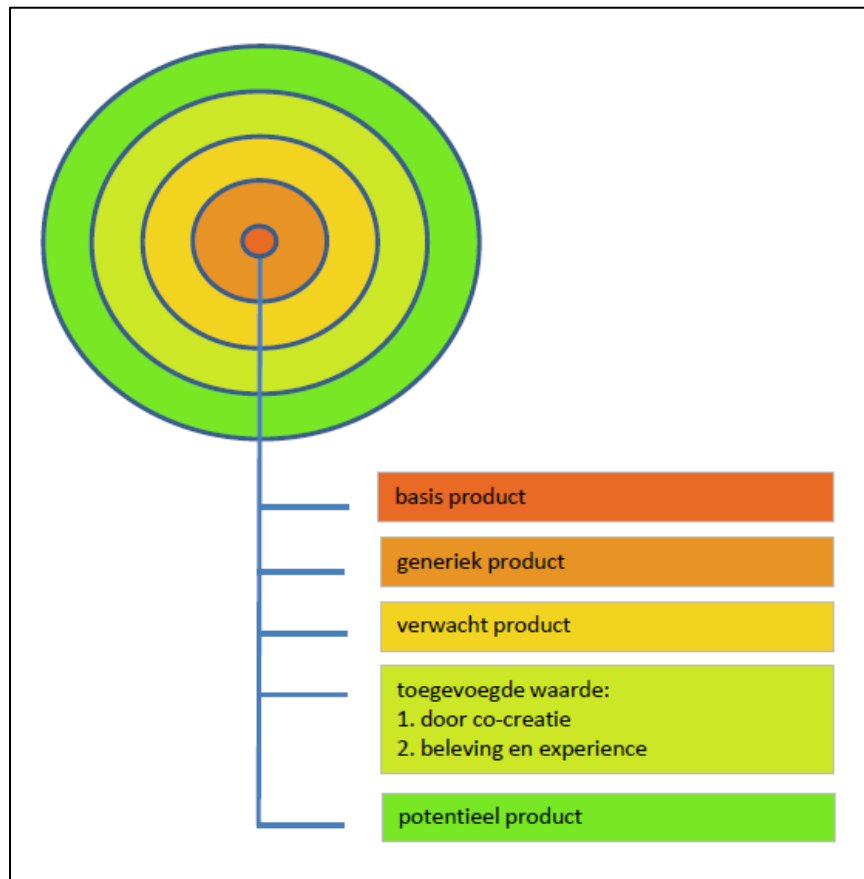
In hoofdstuk 3.5 is op basis van het model van Kotler (2002) gedefinieerd op welke vijf niveaus een product zich kan bevinden, gezien vanuit de beleving van de consument. Op basis hiervan en het literatuuronderzoek is het mogelijk om een product te ontwikkelen dat in de beleving van de klant zich op een hoger niveau bevindt. Een 'verwacht' product (niveau 3) stijgt naar een 'aangevuld' product (niveau 4). In navolging van het model van Kotler wordt in model 2 voor niveau 4 ('toegevoegd' product), het verschil gemaakt tussen de 'toegevoegde waarde' en de 'beleving/ experience'. Deze ontstaan door co-creatie gedurende het ontwikkelingsproces.

1. *Basis product* (core product)
De bedoeling van een woning is dat deze waterdicht is.
2. *Generiek product* (generic product)
De woning dient in ieder geval de grondeigenschappen te hebben van bescherming tegen koude en wind en van stevig materiaal gebouwd.
3. *Verwacht product* (expected product)
De set van kenmerken die kopers verwachten van een woning zoals o.a. voldoende kamers, goede sanitaire voorzieningen, een keuken en verwarming.
4. *Aangevuld product* (augmented product)
 - a. Een woning met aanvullende functies of kenmerken waarbij de woning zich kan onderscheiden van de concurrentie door o.a. duurzaamheid, energiezuinigheid. Deze aanvullende eigenschappen zijn ontstaan dankzij het co-creatie proces.
 - b. De beleving en ervaring van co-creatie (experience) bij de ontwikkeling.

5. *Potentieel product* (potential product)

Een woning die in de toekomst allerlei uitbreidingen en transformaties kan ondergaan. Voorbeelden hiervan zijn woningen die aanpasbaar te maken zijn aan de levensfase waarin de gebruiker zich bevindt en woningen die door middel van bepaalde contractuele constructies niet in eigendom zijn genomen, maar worden 'gebruikt' (exp.int. MB).

Schematisch voorgesteld in model 2



Figuur 5.2 Ontwerpmodel 2, toegevoegde waarde in gebiedsontwikkeling

4.5 Hypothesen en opzet onderzoek

Om het hoofd te bieden aan de problematiek, zoals beschreven in de situatieschets (zie figuur 1.2) is de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek gedefinieerd:

Hoe wil/kan de eindgebruiker vroegtijdig worden betrokken bij of gebonden aan het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning/leefomgeving en welke gevolgen heeft dit voor het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar?

In hoofdstuk 1.5 is de methode van onderzoek beschreven. Na het literatuuronderzoek en de expert interviews is een enquête gehouden onder woningzoekenden. Door middel van de enquête is onderzocht welke persoonskenmerken de betrokken gezinnen hebben, naar welk woningtype de voorkeur uit gaat en op welke manier consumenten betrokken/gebonden willen worden bij het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar.

Op basis van dit onderzoek zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

- 1. De koper van een nieuwbouwwoning wil betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar om daarmee invloed uit te oefenen op de invulling van de nieuwe woning.*
- 2. De klant is bereid zich te binden aan de woningbouwontwikkelaar wanneer hij betrokken wordt bij het ontwikkelingsproces.*
- 3. Persoonskenmerken van potentiële kopers zijn bepalend waarover zij willen meedenken in het ontwikkelingsproces.*
- 4. Bij een optimaal verloop van een co-creatie proces in gebiedsontwikkeling is de woningbouwontwikkelaar in hoge mate verzekerd van de verkoop van zijn product.*
- 5. Een korte doorlooptijd van een project is essentieel om een klant aan het ontwikkelingsproces te kunnen binden.*

4.6 Conclusie

Door veranderende marktomstandigheden is de rol van woningbouwontwikkelaars in gebiedsontwikkeling sterk gewijzigd. Bovendien vragen potentiële kopers van woningen om participatie tijdens het ontwikkelingsproces. Een aantal modellen uit de literatuur geven schematisch weer op welke wijze processen in het algemeen verlopen en hoe de rol en beleving van participanten daarin is. Nieuw ontworpen modellen passen deze kennis toe op gebiedsontwikkeling.

Aangezien de woningbouwontwikkelaars zich op dit moment bevinden in de 'take-off' fase van de transitie, is het noodzakelijk de juiste tools te ontwikkelen, om de 'acceleration' fase optimaal te kunnen benutten. Aan de hand van literatuuronderzoek, expert interviews en een enquête, zijn een aantal hypothesen opgesteld. Het uitgevoerde onderzoek wordt in hoofdstuk 5 beschreven.

5 ONDERZOEK

5.1 Introductie

Bij een gebiedsontwikkeling is de kans op succes groter, als men alle partijen in een vroeg stadium bij het project betrekt. In het onderhavige onderzoek ligt de focus op de potentiële klanten van een woningbouwontwikkelaar.

Allereerst volgt een beschrijving van de opzet van de enquête. Daarna informatie over de uitvoering van het onderzoek en de wijze van statistische toetsing. Uit de enquête is algemene informatie over de respondenten verkregen. Op basis hiervan zijn de resultaten gerangschikt. Zij hebben betrekking op het stadium waarin en de wijze waarop de respondenten bij het proces betrokken willen zijn en onder welke voorwaarden zij bereid zijn een binding aan te gaan. Tenslotte is onderzocht of genoemde factoren samenhangen met een aantal persoonskenmerken.

5.2 Voorbereidingen

De enquête is uitgevoerd onder het Klantenpanel van AM BV. Het betreft personen die zich in 2012 hebben ingeschreven als woningzoekenden. In dat jaar hebben zij ook deelgenomen aan een enquête. Hierdoor zijn van deze personen de persoonsgegevens reeds bekend. De vragenlijst is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid opgesteld na o.a. mindmapping en diverse gesprekken met collega's en experts op het gebied van woningbouw ontwikkeling.

Op basis van de verzamelde informatie zijn 67 vragen opgesteld. De routing van de vragen is zodanig dat alleen de vragen die voor de betreffende respondent gelden, in beeld verschijnen.

De vragenlijst is als volgt ingedeeld:

- algemene vragen, persoonskenmerken, reden van al/niet aankoop van een woning, enz.
- voorkeur voor woonmogelijkheden
- aspecten die bij de aankoop belangrijk zijn (gebied, omgeving, woonproduct)
- de wens tot meedenken in het ontwikkelingsproces
- de bereidheid tot en de wijze van binding.

Deze opbouw is, met name aangaande de manier van betrokkenheid, voortgekomen uit de ervaring van genoemde experts, waarbij gelijktijdig is gekeken naar de fysieke woningkenmerken en de fysieke woonomgevingkenmerken (Visser, 2006). Het onderscheid in het betrokken en gebonden willen zijn bij het ontwikkelingstraject is aangegeven op basis van een aantal, in paragraaf 4.3.2 gedefinieerde niveaus in gebiedsontwikkeling.

De enquête is met behulp van het programma Socratos opgebouwd en gereed gemaakt voor verzending.

5.3 Uitvoering

Op 29 mei 2013 is aan het Klantenpanel van AM BV, bestaande uit 1.298 huishoudens digitaal een brief (zie bijlage 1) met de enquête verstuurd, met verzoek tot deelname. De sluitingsdatum van de enquête is vastgesteld op 9 juni 2013. Op 5 juni 2013 is een reminder verzonden. Om voldoende reactie te genereren, is een iPad mini verloot onder de respondenten.

Op de dag van verzending hebben 389 leden de e-mail gelezen en de enquête is door 131 leden diezelfde dag ingevuld geretourneerd. De gemiddelde invultijd bedroeg 7 minuten en 24 seconden, korter dan de ingeschatte benodigde tijd van ca. 10 minuten.

In totaal zijn 331 ingevulde enquêtes ontvangen. Dit leidt tot een respons van 331/1298^e deel, oftewel ruim 25%, overeenkomend met de eerder gehouden enquête.

De resultaten zijn ingelezen in het statistiekprogramma SPSS 21, waarna de gegevens statistisch bewerkt zijn.

5.4 Statistische toetsing

Voor een acceptabele betrouwbaarheidsgrens van enquêtes geldt in het algemeen een percentage van 95% ($z=1,96$).³ Op basis van dit uitgangspunt is de foutmarge te berekenen volgens de formule:

$$\text{max fout } a = z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{n}}$$

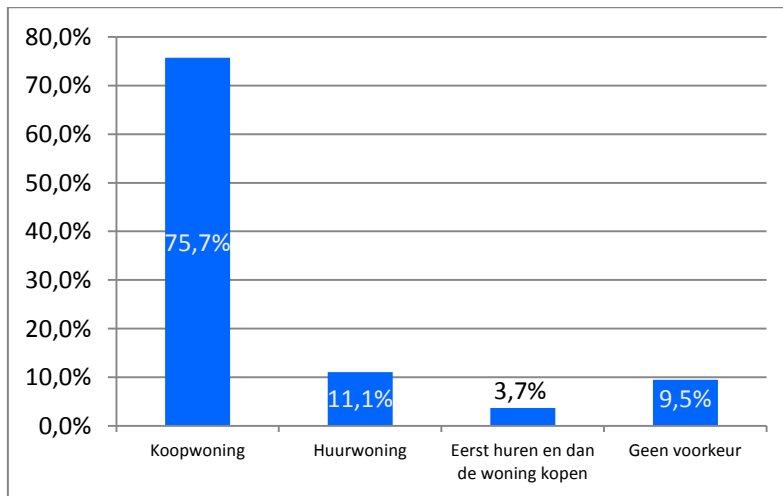
Figuur 5.1 Formule voor de berekening van de maximale foutmarge
(bron: www.wisfaq.nl)

In deze formule staat p voor het berekende percentage en n voor de grootte van de steekproef.

Op basis van de totale respons op een gestelde vraag betekent dit dat met een betrouwbaarheid van 95% van de steekproef de maximale fout (percentage) kan worden berekend. Uit de berekening van de maximale fout blijkt of de steekproefinformatie een goede inschatting geeft voor de werkelijke populatie. In de enquête wordt afhankelijk van de vraagstelling, gewerkt met verschillende aantallen respondenten. De maximale fout ($a = \text{max fout}$) is in de resultaten van dit hoofdstuk per vraag/ onderdeel weergegeven.

5.5 De respondenten

Van de 331 panelleden zoeken 189 (57,1%) respondenten naar een nieuwbouwwoning. Aan deze personen is gevraagd naar welk type woning de voorkeur uit gaat (zie figuur 5.2).

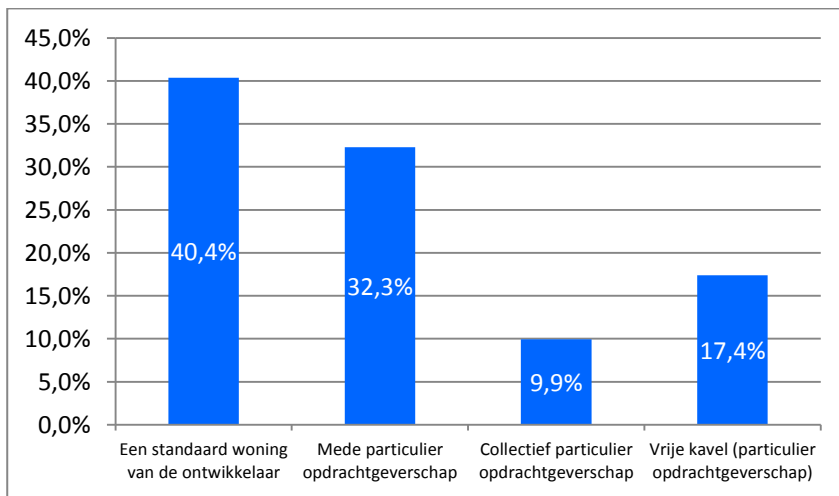


Figuur 5.2 Resultaat vraag 5: 'Gaat uw voorkeur uit naar een koop- of een huurwoning?'

De respondenten die een koopwoning zoeken en zij die geen voorkeur hebben, in totaal 161 personen, maken deel uit van het hieronder gepresenteerde onderzoek.

³ Verondersteld is een foutmarge met een significantie niveau van 5% waarbij de kritische waarde (z) ligt op 1,96.

Aan de geïnteresseerden in een koopwoning is gevraagd voor welke vorm van aankoop zij belangstelling hebben. Ca. 40% van de respondenten kiest voor een standaard woning van de ontwikkelaar (zie figuur 5.3).



Figuur 5.3 Resultaat vraag 10: 'Waar gaat uw voorkeur naar uit (standaard woning, MPO, CPO of vrije kavel)?'

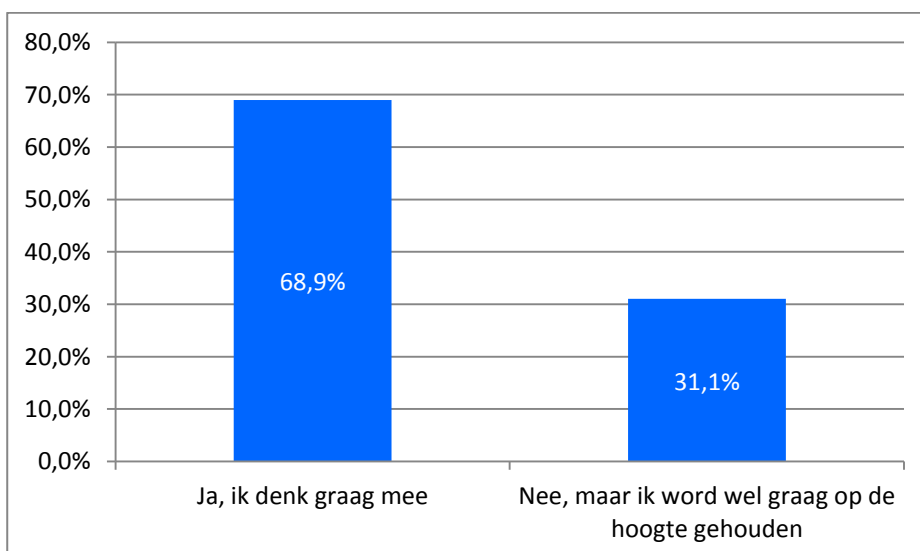
Uit deze grafiek blijkt dat bijna 60% wil participeren bij de ontwikkeling van de toekomstige woning (MPO, CPO of vrije kavel).

5.6 De resultaten

In de navolgende presentatie van de resultaten van de enquête is de volgorde van de vraagstelling (zie 1.4) aangehouden. In de resultaten zijn de uitspraken over de typologie beperkt gehouden aangezien het aantal respondenten op deze aspecten gering is. Uitspraken die daar uit voortkomen zijn slechts een theoretische indicatie.

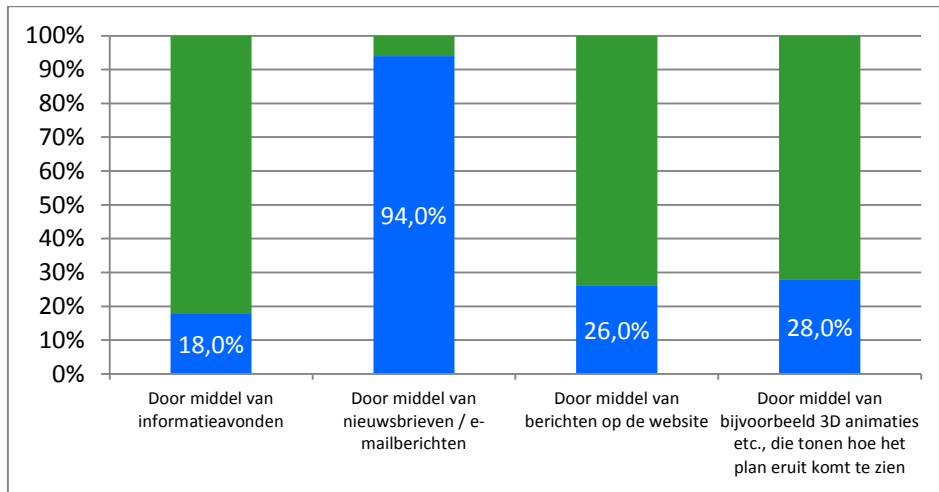
5.6.1 Meedenken in het ontwikkelingsproces

Op de vraag of men wil meedenken aan de ontwikkeling van woning/woonomgeving, geeft ruim twee derde deel een bevestigend antwoord. Een derde deel wil op de hoogte blijven, maar niet actief meedenken (zie figuur 5.4).



Figuur 5.4 Resultaat vraag 32: 'Zou u willen meedenken met de ontwikkeling van de woning en de woonomgeving?'
Maximale fout marge $\alpha = 6,60\%$

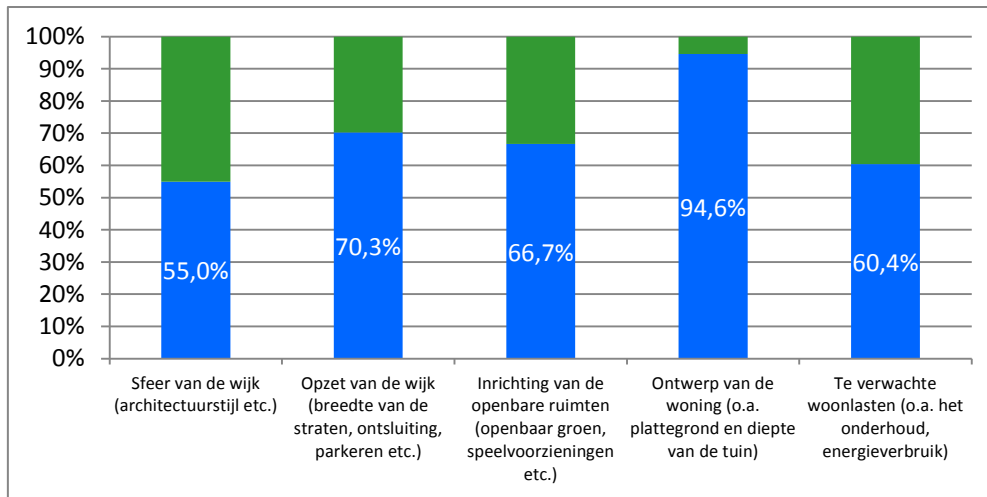
Aan de 31,1% (50) respondenten is gevraagd hoe zij op de hoogte willen blijven over de voortgang van het project. Het blijkt dat nieuwsbrieven en e-mails zeer hoog scoren en infoavonden heel weinig belangstelling genieten (zie figuur 5.5). In de praktijk zal deze informatie verzonden worden aan alle geïnteresseerden.



Figuur 5.5 Resultaat vraag 34: 'Hoe wilt u worden geïnformeerd over de voortgang van het project?' (Max foutmarge $\alpha = 10,65\% / 6,58\% / 12,15\% / 12,45\%$)

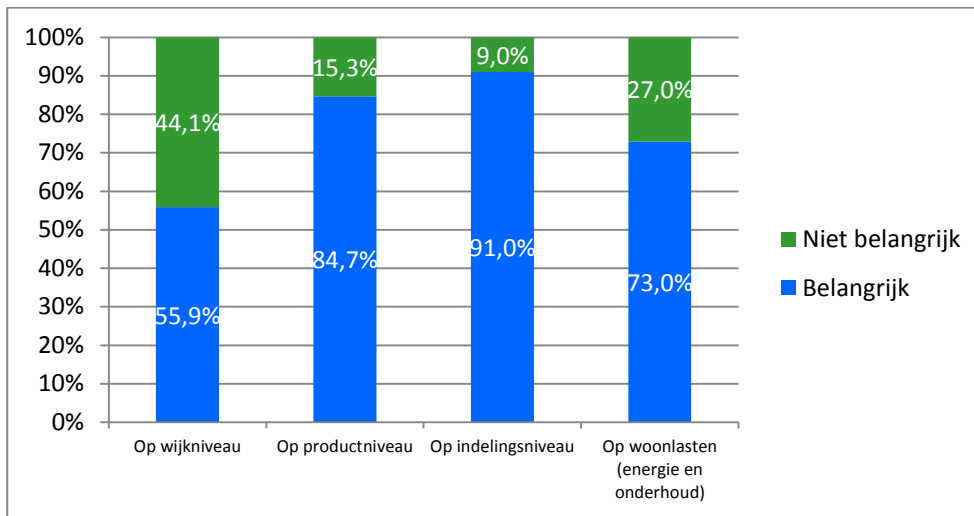
5.6.2 Onderwerpen en niveau van meedenken

In figuur 5.4 is aangegeven dat 68,9% (111) van de respondenten mee wil denken in het proces. Op de vraag waarover, blijkt het ontwerp van de woning heel hoog te scoren (zie figuur 5.6).



Figuur 5.6 Resultaat vraag 33: 'Waarover zou u graag mee willen denken?' (Max foutmarge $\alpha = 9,26\% / 8,50\% / 8,77\% / 4,20\% / 9,10\%$ van de respondenten die 'belangrijk' hebben ingevuld)

Vervolgens is gevraagd of men bereid is coproductent te zijn van een nieuwe woonomgeving, onderverdeeld in 4 niveaus (zie figuur 5.7). Deze niveaus komen overeen met de verschillende fasen die gebruikt worden bij de ontwikkeling van woningen.



Figuur 5.7 Resultaat vraag 39: 'In hoeverre vindt u het belangrijk om coproductent te zijn van een nieuwe woonomgeving op wijk-, woning-, indeling- en exploitatieniveau?'
(Max foutmarge $a = 9,24\% / 6,70\% / 5,32\% / 8,26\%$ van de respondenten die 'belangrijk' hebben ingevuld)

De respons geeft aan dat het indelingsniveau van de woning hoog scoort en dat de inrichting van de wijk aanzienlijk minder belangrijk is. Het matchen van deze antwoorden met het gewenste woningtype, levert aanvullende informatie op (zie tabel 5.1).

| Typologie | Wijkniveau | Productniveau | Indelingsniveau | Woonlasten |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Appartementen | 40,9 (a=20,54%) | 72,7 (a=18,62%) | 95,5 (a=8,66%) | 77,3 (a=17,50%) |
| Rijwoningen | 61,1 (a=22,52%) | 61,1 (a=22,52%) | 83,3 (a=17,23%) | 72,2 (a=20,70%) |
| 2-onder-1-kap | 57,7 (a=18,99%) | 96,2 (a=7,35%) | 80,8 (a=15,14%) | 61,5 (a=18,70%) |

Tabel 5.1 Percentage respondenten dat coproductent wil zijn op de diverse niveaus, opgesplitst naar woningtype.
($a = \text{max fout marge}$)

Deze resultaten tonen aan dat gegadigden voor appartementen minder belangstelling hebben voor het wijkniveau, maar zeer gehecht zijn aan het indelingsniveau. Zij die belangstelling hebben voor rijwoningen tonen minder interesse in het uiteindelijke product, terwijl de '2-onder-1 kappers' juist wel veel waarde hechten aan inspraak op productniveau.

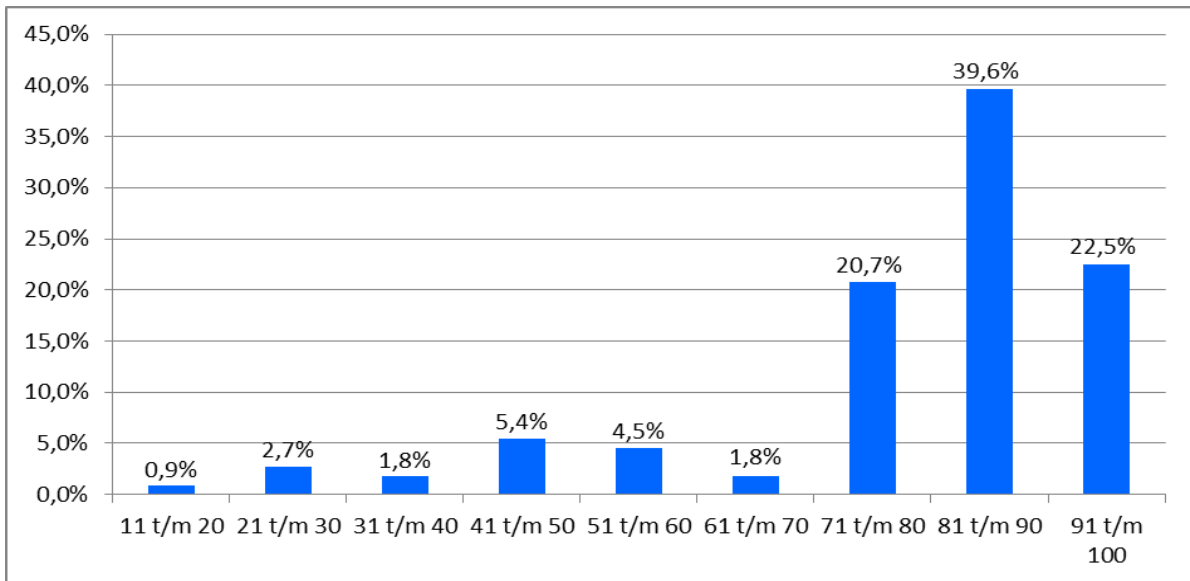
5.6.3 Contractuele binding

Van degenen die betrokken willen zijn bij het ontwikkelingsproces geeft ca. 80% aan dat ze, onder voorwaarden van een aantal zekerheden, geen bezwaar hebben tegen één of andere vorm van contractuele binding en/of het betalen van een optievergoeding (zie bijlage 5, grafiek 1). Daarbij is het moment waarop een contract wordt getekend van groot belang. Slechts 7,2% is bereid zich te binden bij het maken van het stedenbouwkundig ontwerp (wijkniveau). Als de tekening van de woning gereed is wil ca. 35% een contract tekenen (zie bijlage 5, grafiek 2).

Alvorens het contract te tekenen, wil 83,8% een prijsindicatie van de woning weten en stelt ca. 50-75% de eis dat een onherroepelijk bestemmingsplan, een omgevingsvergunning en het woningtype

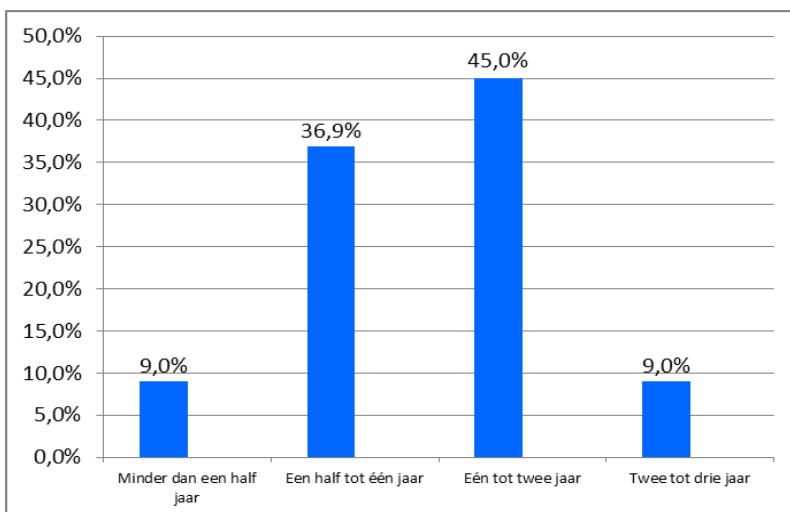
vast liggen. Relatief laag scoren het afwerkingsniveau van openbare ruimten (26,1%), de inrichting van de wijk (37,8%) en de voorzieningen in de directe omgeving (43,2%) (zie bijlage 5, grafiek 3 en 4). Ongeveer de helft van de respondenten (49,5%) geeft aan dat zij een contractuele verplichting niet accepteren in combinatie met een vergoeding. Anderen vinden een vergoeding van een bedrag tot maximaal € 5.000,- gerechtvaardigd (zie bijlage 5, grafiek 5).

Voor de ontwikkelaar is het van groot belang dat potentiële kopers, na het doorlopen van het gehele proces, ook daadwerkelijk overgaan tot de koop van de woning. In dit onderzoek geeft 80% van de respondenten aan dat de kans op definitieve aanschaf hoger is dan 70% onder voorwaarde dat het traject optimaal verloopt (details in figuur 5.8).



Figuur 5.8 Resultaat vraag 59: 'Hoe groot schat u de kans in dat u uiteindelijk de woning koopt?' (Max foutmarge $a = 7,54\% / 9,10\% / 7,77\%$ van de kolommen 71 t/m 80, 81 t/m 90 en 91 t/m 100)

Op de vraag hoeveel tijd de woningzoekenden, onder begeleiding van de woningbouw-ontwikkelaar, maximaal willen investeren, zijn de antwoorden divers (zie figuur 5.9).



Figuur 5.9 Resultaat vraag 38: 'Hoeveel tijd wilt u onder begeleiding van een woningbouwontwikkelaar, investeren tussen de start van de ontwikkeling en de oplevering van de woning?' (Max foutmarge $a = 5,32\% / 8,98\% / 9,26\% / 5,32\%$)

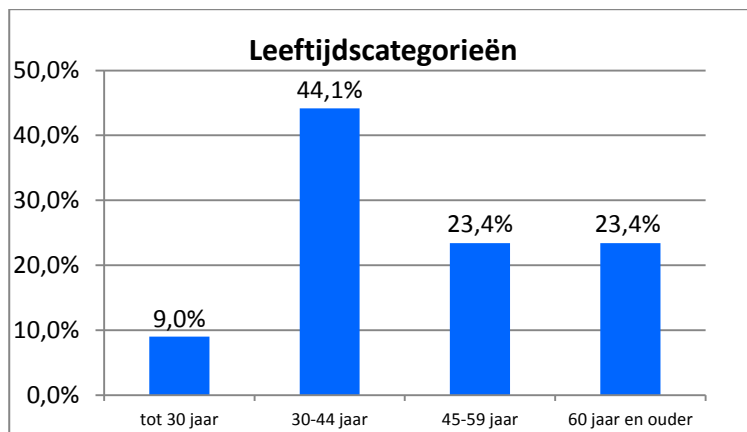
Het blijkt dat de meeste respondenten een tijdsbestek van 1-2 jaar aanvaardbaar acht.

5.6.4 Persoonskenmerken en betrokkenheid

Door de vorige enquête met de onderhavige te linken, is informatie voorhanden over persoonskenmerken betreffende de respondenten die willen meedenken in het ontwikkelingsproces. Daarnaast zijn in de huidige enquête eveneens vragen gesteld over de persoonlijke situatie/voorkeuren. In deze paragraaf zijn de leeftijden, het opleidingsniveau, de 'individuele voorkeuren' en de gezinssituaties van de respondenten omschreven.

Leeftijd

De 111 respondenten zijn onderverdeeld in leeftijdscategorieën (zie figuur 5.10).



Figuur 5.10 Resultaat vraag 41: 'Wat is uw geboortjaar?' (eerste enquête AM)

Bij het koppelen van de leeftijdsgroepen aan de niveaus van het ontwikkelingsproces, valt op dat de jongere mensen meer belangstelling tonen op wijkniveau en minder voor exploitatiekosten. Ouderen vinden het product- en indelingsniveau belangrijker. De groep van 45-59 jaar zet de indeling van de woning en de exploitatie kosten boven aan de ranglijst (zie tabel 5.2).

| Leeftijd | Wijk | Product | Indeling | Exploitatie |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <30 | 70,0 (a=28,40%) | 90,0 (a=18,59%) | 70,0 (a=28,40%) | 50,0 (a=30,99%) |
| 30-44 | 55,1 (a=13,93%) | 85,7 (a=9,80%) | 87,8 (a=9,16%) | 69,4 (a=12,90%) |
| 45-59 | 53,8 (a=19,16%) | 92,3 (a=20,25%) | 100 (a= 0,00%) | 88,5 (a=12,26%) |
| >59 | 53,8 (a=19,16%) | 73,1 (a=17,05%) | 96,2 (a=7,35%) | 73,1 (a=17,05%) |

Tabel 5.2 De betrokkenheid van de respondenten op verschillende niveaus in het ontwikkelingsproces gerelateerd aan de leeftijd (procentueel). (a = max fout marge)

Opleidingsniveau

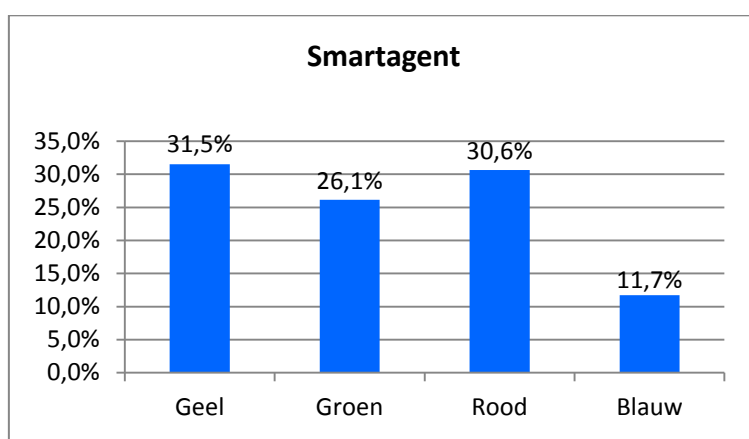
De respondenten zijn onderverdeeld in verschillende opleidingscategorieën. Ruim 70% van de respondenten geeft aan dat ze hoger opgeleid zijn (HBO/WO). De overige groepen omvatten ieder een dermate gering aantal personen dat conclusies niet verantwoord zijn. Wel tekent zich een tendens af die aangeeft dat hoger opgeleiden tenderen naar meer belangstelling om mee te denken op alle niveaus, maar minder waarde toekennen aan het exploitatieniveau van de woning (zie bijlage 5, tabel 1).

Smart agent

Door grote databases waarin keuzes die consumenten maken zijn opgenomen modelmatig te analyseren, stellen marktonderzoekers duidelijke patronen in 'individuele voorkeuren' vast (Wolters et al, 2007). Deze patronen kennen de volgende hoofdvormen, waarin 4 groepen consumenten zich onderscheiden, zogenaamde smart agents:

- **Geel:** Gezelligheid, sociaal, gezin, anderen, gemakkelijk, harmonie, spontaan, eerlijk.
- **Groen:** Veiligheid, bescherming, geborgenheid, rust, kalm, evenwichtig, conservatief, traditioneel.
- **Rood:** Vitaal, creatief, levenslust, uitdagingen, vrijheid, passie, eigenzinnig, zelfbewust.
- **Blauw:** Ambitieuw, controle, zakelijk, zelfverzekerd, succes en status, carrièregericht, materialistisch.

Vanuit deze persoonsvoorkeuren is aan de respondenten gevraagd aan te geven bij welke groep hij/zij het beste past (zie figuur 5.11).



Figuur 5.11 Resultaat vraag 9: 'Welke omschrijving is het meest op u van toepassing?'

De persoonsvoorkeuren zijn gekoppeld aan het niveau waarop men wil meedenken/-beslissen. De resultaten zijn samengevat in tabel 5.3.

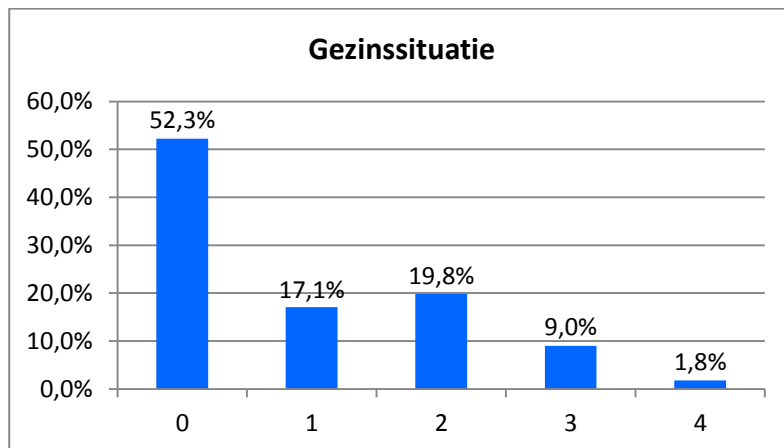
| Smart agent | Wijk | Product | Indeling | Exploitatie |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Geel | 71,4 (a=14,97%) | 82,9 (a=12,47%) | 85,7 (a=11,60%) | 68,6 (a=15,38%) |
| Groen | 51,7 (a=18,19%) | 82,8 (a=13,74%) | 93,1 (a=9,22%) | 86,2 (a=12,55%) |
| Rood | 47,1 (a=16,78%) | 85,3 (a=11,90%) | 97,1 (a=5,64%) | 76,5 (a=14,25%) |
| Blauw | 46,2 (a=27,10%) | 92,3 (a=14,49%) | 84,6 (a=19,62%) | 46,2 (a=27,10%) |

Tabel 5.3 De betrokkenheid van de respondenten op verschillende niveaus in het ontwikkelingsproces gerelateerd aan smart agent (procentueel). (a = max fout marge)

Personen die zich herkennen in de kleur 'geel' waarderen inspraak op wijkniveau. Op het gebied van exploitatie van de woning toont 'blauw' duidelijk minder interesse dan de anderen. En in het geval van de 'rode' en de 'groene' groep is geconstateerd dat op alle niveaus inspraak is gewenst maar in mindere mate op wijkniveau.

Gezinssituatie

Figuur 5.12 geeft een overzicht van de gezinssituatie van de 111 respondenten.



Figuur 5.12 Resultaat vraag 44: 'Hoeveel thuiswonenden kinderen heeft u?' (eerste enquête AM)

In tabel 5.4 is in percentages het belang van betrokkenheid aangegeven bij de verschillende niveaus in het ontwikkelingsproces, gerelateerd aan het aantal thuiswonende kinderen van de respondenten.

| Aantal kinderen | Wijk | Product | Indeling | Exploitatie |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 0 | 53,4 (a=12,84%) | 81,0 (a=10,10%) | 91,4 (a=7,22%) | 74,1 (a=11,27%) |
| 1 | 47,4 (a=22,45%) | 94,7 (a=10,07%) | 84,2 (a=16,40%) | 63,2 (a=21,69%) |
| 2 | 59,1 (a=20,54%) | 90,9 (a=12,02%) | 90,9 (a=12,02%) | 72,7 (a=18,62%) |
| 3 | 80,0 (a=24,79%) | 70,0 (a=28,40%) | 100,0 (a=0,00%) | 80,0 (a=24,79%) |
| 4 | 50,0 (n=2) | 100,0 (n=2) | 100,0 (n=2) | 100,0 (n=2) |

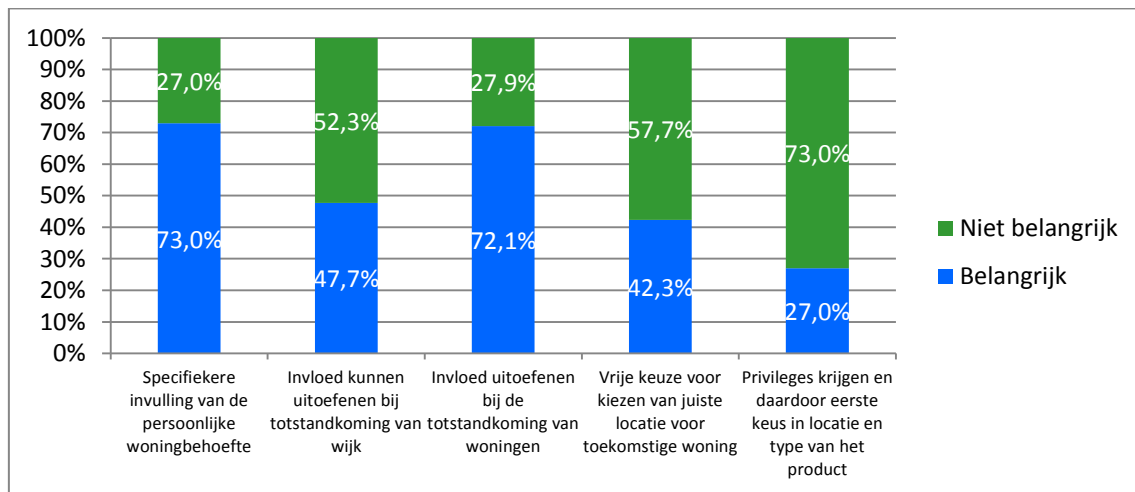
Tabel 5.4 De betrokkenheid van de respondenten op verschillende niveaus in het ontwikkelingsproces gerelateerd aan het aantal thuiswonende kinderen.

(a = max fout marge)

Zoekend naar een verband tussen de gezinssituatie en de wens tot betrokkenheid in gebiedsontwikkeling is geconstateerd dat de toename van het aantal kinderen in een gezin tendeeft naar een grotere behoefte aan meedenken op de verschillende niveaus.

5.6.5 Toegevoegde waarde

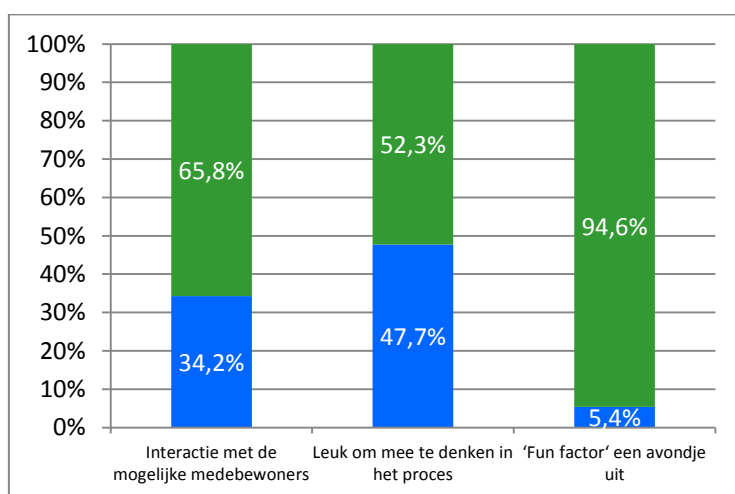
Aan de respondenten is gevraagd om welke reden zij vroegtijdig betrokken willen zijn bij de ontwikkeling van een woning/woonomgeving (zie figuur 5.13).



Figuur 5.13 Gedeeltelijk resultaat vraag 37: 'Waarom zou u in een vroegtijdig stadium betrokken willen worden bij de ontwikkeling van uw woning en / of woonomgeving?'
(Max foutmarge $\alpha = 8,26\% / 9,29\% / 8,34\% / 9,19\% / 8,26\%$ van de respondenten die 'belangrijk' hebben ingevuld)

Uit de figuur blijkt dat zeer veel respondenten het belangrijk vinden invloed uit te oefenen bij de totstandkoming van de woningen en de specifiekere invulling van de persoonlijke woningbehoefte. In mindere mate van belang is de vrije keuze van de locatie van de woning en de invloed op de totstandkoming van de wijk.

Aan de mogelijke antwoorden zijn specifiek een aantal elementen toegevoegd, die gaan over de 'experience' van de betrokkenheid bij het proces. Door deze 'belevings-factor' krijgt het te kopen product een meerwaarde ten opzichte van de oorspronkelijke inschatting. Bijna de helft van de respondenten vindt het ook 'leuk' om mee te denken (kennis delen) in het proces. Daarnaast is 34,2% van de respondenten op zoek naar interactie met mogelijke medebewoners van de nieuwe leefomgeving. Slechts 5,4% van de respondenten wil ook meedenken voor de 'fun' (zie figuur 5.14).



Figuur 5.14 Gedeeltelijk resultaat vraag 37: 'Waarom zou u in een vroegtijdig stadium betrokken willen worden bij de ontwikkeling van uw woning en / of woonomgeving?'
(Max foutmarge $\alpha = 8,83\% / 9,29\% / 4,20\%$ van de respondenten die 'belangrijk' hebben ingevuld)

In tabel 5.5 zijn bovenstaande uitkomsten gekoppeld aan de typologie van de woning.

| Typologie | Interactie | Leuk om mee te denken | Fun |
|---------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Appartement | 40,9% (a=20,54%) | 40,9% (a=20,54%) | 0,0% (a=0,00%) |
| Rijwoning | 11,1% (a=14,51%) | 61,1% (a=22,52%) | 11,1% (a=14,51%) |
| 2-onder-1-kap | 38,5% (a=18,70%) | 46,2% (a=19,16%) | 3,8% (a=7,35%) |

Tabel 5.5: De beleving van de betrokkenheid van de klant op basis van woningtypologie.
(a = max fout marge)

Het blijkt dat interactie met mogelijke medebewoners relatief laag scoort voor rijwoningen. Voor alle type woningen geldt dat de respondenten het leuk vinden om mee te denken in het ontwikkelingsproces en dat zij niet zomaar voor de 'fun' meedoen aan dergelijke trajecten. Gezien de relatief grote foutmarge laten de andere parameters geen duidelijke tendensen zien.

5.7 Conclusie

De enquête onder het Klantenpanel van AM BV heeft een bevredigende respons opgeleverd (ruim 25%). Van de woningzoekenden geeft bijna 70% aan, actief mee te willen denken in het ontwikkelingsproces van hun nieuwe woning. Daarbij ligt de nadruk op het indelingsniveau van de woning, vooral bij hen die een appartement kopen. Respondenten die een '2-onder-1-kap' verkiezen, achten tevens het meedenken op productniveau van groot belang. Van de geënquêteerden vindt 50-70% meedenken op wijkniveau en exploitatieniveau belangrijk.

Potentiële kopers zijn bereid een contract te tekenen indien een groot aantal randvoorwaarden vastligt. Men is bereid om te tekenen vanaf het moment dat er o.a. duidelijkheid is over het ontwerp van het product. Als het ontwikkelingstraject langer dan 2 jaar duurt, haken nagenoeg alle gegadigden af.

Jongere kopers leggen de nadruk op wijk- en productniveau, ouderen meer op indelings- en exploitatieniveau.

Bij een rangschikking naar 'smart agent' hebben de personen die kiezen voor 'geel' ('luchtig') een grotere belangstelling voor het wijkniveau en zij die voor 'blauw' ('realistisch') kiezen hechten minder belangstelling aan het exploitatieniveau. De 'rode' ('passie') en de 'groene' ('harmonie') groep wensen inspraak op alle niveaus met in mindere mate op wijkniveau.

Kopers met een hogere opleiding tenderen naar meer belangstelling om mee te denken op alle niveaus.

Bij gezinnen met 3 kinderen lijkt een grotere belangstelling op wijkniveau te bestaan. Grote gezinnen tenderen naar een behoefte tot meer inspraak op alle niveaus.

Tevens blijkt dat meedenken in het ontwikkelingsproces weinig 'belevings- en experience' bij de totstandkoming van de nieuwe woonomgeving/woning genereert. Interactie met toekomstige medebewoners scoort relatief laag voor rijwoningen. Ca. 50% van de respondenten vindt het 'leuk' om mee te denken en heel weinig potentiële kopers doorlopen dit gehele proces voor de 'fun'.

6 DISCUSSIE EN CONCLUSIES

6.1 Introductie

De verkoopcijfers van de woningmarkt zijn sinds 2008 tot een historisch dieptepunt gedaald. De belangrijkste oorzaak is de ontstane economische crisis. Potentiële klanten hebben grote moeite om voor gewenste objecten de financiering rond te krijgen. Doordat de toekomstverwachtingen erg onzeker zijn, is het consumenten vertrouwen laag.

De woningmarkt was reeds decennia aanbodgericht. Daardoor was er nauwelijks aandacht voor de wensen van de consument. Bovendien waren door schaarste, de grond- en huizenprijzen exorbitant gestegen. De bankensector kende geen belemmeringen bij het verstrekken van hypotheek.

Woningbouwontwikkelaars moeten nieuwe wegen zoeken om een omslag in de markt te bewerkstelligen.

De literatuur aangaande marktmechanismen en het omgaan met consumenten reikt een aantal veelbelovende mogelijkheden aan. Deze hebben met name betrekking op Customer Relation Management (CRM). Klanten willen gekend worden bij de ontwikkeling van nieuwe producten. De sterke opkomst van de social media, met name internet, biedt via crowdsourcing mogelijkheden om op een betrekkelijk eenvoudige wijze de wensen van consumenten te inventariseren.

Door de consument op een heel intensieve manier bij processen te betrekken ontstaat co-creatie. Veel succesvolle voorbeelden van co-creatie uit diverse branches zijn in de afgelopen jaren gepubliceerd. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat co-creatie ook mogelijkheden biedt in gebiedsontwikkeling.

In het onderhavige onderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag gesteld:

Hoe wil/kan de eindgebruiker vroegtijdig worden betrokken bij of gebonden aan het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning/leefomgeving en welke gevolgen heeft dit voor het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar?

Vanuit deze centrale vraag zijn een viertal deelvragen geformuleerd. Om de verschillende aspecten van het onderzoekthema te toetsen, zijn hypothesen opgesteld.

Vervolgens is literatuuronderzoek verricht en zijn experts uit de woningbouwontwikkeling en een docent aan de TU/e Bouwkunde geïnterviewd. Met deze kennis is een enquête voor woningzoekenden samengesteld. Deze vorm van crowdsourcing is toegepast bij het omvangrijke Klantenpanel (1298 huishoudens) van AM BV. De enquête heeft een bevredigende respons van ca. 25% opgeleverd.

Uit alle beschikbare informatie is een antwoord op de deelvragen gegeven en zijn de gerelateerde hypothesen getoetst.

6.2 Beantwoording deelvragen en toetsing hypothesen

Vraag 1.

Vanuit welk perspectief ontstaat het streven om de eindgebruiker te betrekken bij het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar bij de aankoop van een woning?

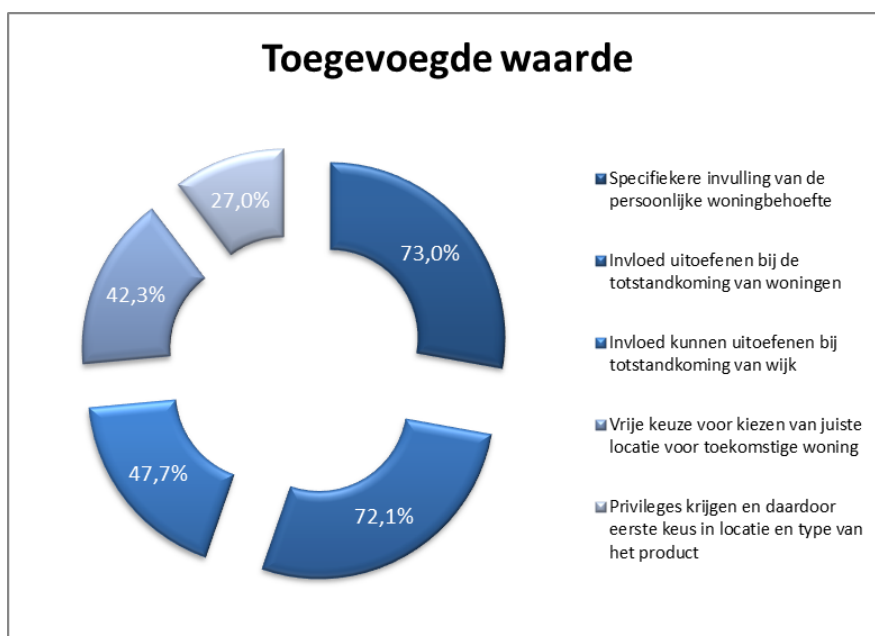
De beantwoording van deze vraag, kan zowel vanuit het perspectief van de eindgebruiker als van de woningbouwontwikkelaar benaderd worden.

Eindgebruiker

Uit de enquête blijkt dat veel respondenten het belangrijk vinden invloed uit te oefenen bij de totstandkoming van de woningen en de specifiekere invulling van de persoonlijke woningbehoefte. In mindere mate zijn van belang de locatie van de wijk, de vrije keuze van de locatie van de woning en de invloed op de totstandkoming van de wijk. Dit wijst er op dat veel consumenten reeds in een vroeg stadium betrokken willen zijn bij het gehele proces. Het meedenken, kennis delen in het proces, wordt met name als 'leuk' ervaren. Dit geldt tevens voor de mogelijkheid om een interactie aan te gaan met toekomstige medebewoners. Het blijkt dat deze beide argumenten van wezenlijk belang zijn, aangezien slechts een zeer laag percentage betrokken wil zijn voor de 'fun'.

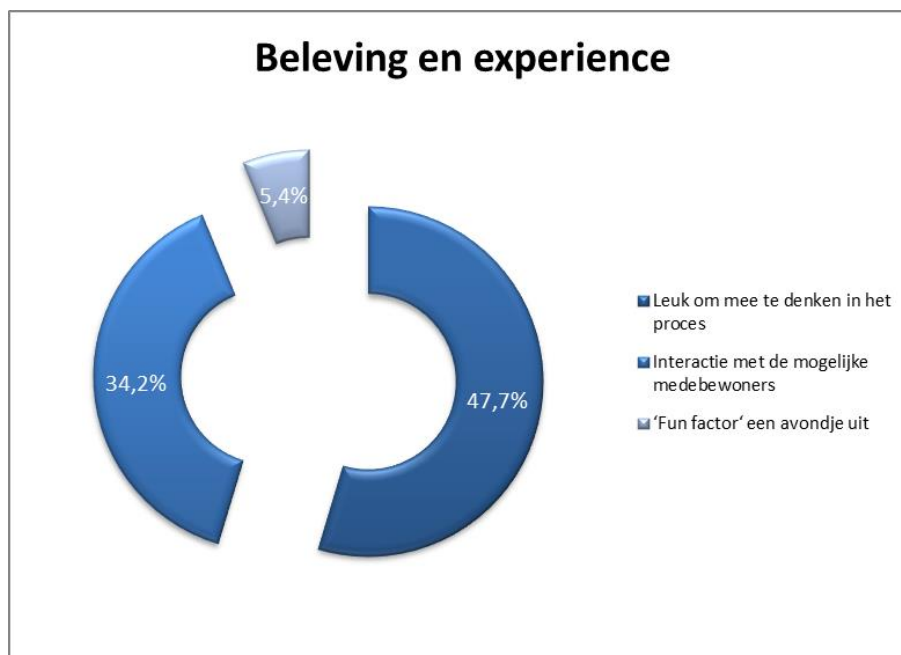
De binding aan het ontwikkelingsproces voegt voor de koper op deze manier extra waarde toe aan het object, de woning. Het object gaat van niveau 3, 'expected' (verwacht) product naar niveau 4, 'augmented' (aangevuld) product (zie ook figuur 3.6).

In onderstaande figuren is dit in beeld gebracht conform model 2 voor niveau 4 (zie figuur 4.4.2). In figuur 6.1 zijn de aspecten genoemd die in het ontwikkelingsproces voor de respondenten de 'toegevoegde waarde' aan het product geven.



Figuur 6.1: Toegevoegde waarde ten opzichte van de verwachte waarde door co-creatie (Model 2, niveau 4) (n=111).

In figuur 6.2 zijn de aspecten genoemd die voor de respondenten bijdragen aan de 'beleving en experience' tijdens het co-creatie proces.



Figuur 6.2: Toegevoegde waarde ('beleving en experience') ten opzicht van de verwachte waarde door co-creatie (Model 2, niveau 4) (n=111).

Door het co-creatie proces is de kans dat de woning die gekocht wordt voldoet aan de individuele behoefte toegenomen. Mensen ervaren een zekere "trots" bij hetgeen gezamenlijk tot stand is gekomen.

Woningbouwontwikkelaar

Gezien vanuit de woningbouwontwikkelaar biedt vroegtijdige binding ook voordelen. Door klanten vanaf het begin bij het proces te betrekken, is het mogelijk ze te triggeren, nieuwsgierig te maken en zo meer belangstelling voor een nieuw project te genereren. Voor een optimaal verloop van het proces zal de woningbouwontwikkelaar een extra inspanning moeten leveren. Informatie vanuit de markt is noodzakelijk, een grotere diversiteit van het aanbod en een duidelijke marketingstrategie is een 'must'. De ontwikkelaar is in het proces niet meer de 'bevelhebber', maar de 'ontvanger'. In feite moet er een omkeer komen in de waardeketen. Om de potentiële klant inspraak te geven mag het bestemmingsplan niet dichtgetimmerd zijn. Op deze manier wordt de transitie naar een nieuw tijdperk mogelijk.

In het eerste deel van het ontwikkelingsproces, waar de 'growth of value' het grootst is, wordt door inspraak van de potentiële koper het meest toegevoegd.

Gerelateerde hypothese

1. *De koper van een nieuwbouwwoning wil betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces van de woningbouwontwikkelaar om daarmee invloed uit te oefenen op de invulling van de nieuwe woning.*

De reacties van de respondenten die betrokken willen zijn bij het ontwikkelingsproces vinden het belangrijk om invloed te kunnen uitoefenen op woning-gerelateerde behoeften. Vooral het product- en indelingsniveau zijn van belang.

Deze hypothese is hiermee correct. Zie beantwoording vraag 2.

Vraag 2.

Waarover wil de eindgebruiker meedenken bij het ontwikkelingsproces van de toekomstige woning?

Van de woningzoekende respondenten geeft een grote meerderheid aan, mee te willen denken in het ontwikkelingsproces. Anderen stellen dat niet op prijs, maar willen wel via nieuwsbrieven en e-mail informatie ontvangen. Het beleggen van informatieavonden heeft weinig belangstelling.

Zij die willen meedenken geven de hoogste prioriteit aan het ontwerp van de woning (plattegrond en tuin) en verder noemt de meerderheid: de sfeer en opzet van de wijk, de inrichting van de openbare ruimte en de te verwachten woonlasten.

Bij de enquête zijn de vragen vervolgens toegespitst op de niveaus in het gehele proces: wijk-, product-, indelings- en exploitatieniveau. Het indelingsniveau van de woning heeft de hoogste prioriteit. Ook de uitvoering van de woning (productniveau) zelf geniet grote belangstelling. Ongeveer de helft heeft interesse op wijkniveau (zie hypothese 1). Het exploitatieniveau (woonlasten) spreekt ruim twee-derde van de respondenten aan.

Model 1 ('funnel') volgens figuur 4.1 geeft weer, dat het ontwikkelingsproces verschillende fases kent en combineert dat gegeven met de mogelijkheid van inspraak op verschillende niveaus. Tijdens het proces moet een evenwicht ontstaan tussen de wensen van de koper en de mogelijkheden van de woningbouwontwikkelaar. De juiste match moet gevonden worden waarbij laatstgenoemde in het proces o.a. de financiële aspecten bewaakt.

De ontwikkelaar zal op alle niveaus voorstellen moeten doen en inventariseren aangaande mogelijkheden die het wooncomfort van de klant vergroten. Uit deze studie blijkt welk belang kopers hechten aan bepaalde zaken op de verschillende niveaus. Opties die een klant niet kent, kan hij zelf niet naar voren brengen. Juist die aspecten moeten de ontwikkelaars aandragen, deze vergroten de kans op een succesvolle afwikkeling van het proces.

Het type woning waar de voorkeur naar uitgaat is van invloed op de onderwerpen waarover men wil meedenken. Zij die een appartement zoeken, geven minder om het wijkniveau, daarentegen geniet de indeling van de woning hoge prioriteit. Belangstellenden voor een 2-onder-1-kap woning vinden het belangrijk om 'coproducent' op woningniveau te zijn.

Het proces van meedenken heeft tot gevolg dat een hoog percentage van de woningzoekenden bereid is zich in één of andere vorm te binden aan de ontwikkelaar. Hierbij geldt wel de voorwaarde dat er zekerheid moet zijn aangaande de prijsstelling, een definitief bestemmingsplan, een omgevingsvergunning en het woningtype.

Gerelateerde hypothese

- 2. De klant is bereid zich te binden aan de woningbouwontwikkelaar wanneer hij betrokken wordt bij het ontwikkelingsproces.*

Vroegtijdige betrokkenheid staat bij klanten hoog aangeschreven. Velen blijken daarna bereid een overeenkomst te tekenen en eventueel een vergoeding te betalen voor een optie. Voor het tekenen van een contract moet aan een groot aantal voorwaarden zijn voldaan. De praktijk laat zien (zie vraag 4) dat dit nog geen harde garantie tot aankoop is. De hypothese is juist, maar wel met de kanttekening dat de kans groot is dat de ontwikkelaar alsnog teleurgesteld zal zijn aan het einde van het proces. Een voordeel is wel dat een eindproduct ontwikkeld is waar een groot aantal potentiële kopers nauw bij betrokken is geweest.

Vraag 3.

Welke relevante persoonskenmerken kunnen worden onderscheiden binnen de populatie van personen die betrokken willen worden bij een ontwikkelingsproces van koopwoningen.

In het literatuuronderzoek zijn geen antwoorden gevonden op deze vraag. Veel is geschreven over de rol van de klant, klantenbinding en klantrelatie en de wijze waarop de markt en de klant bij elkaar gebracht kunnen worden. In de enquête zijn op basis van een aantal persoonskenmerken verbanden gelegd. Het blijkt dat jongeren (<30) meer belangstelling hebben op wijkniveau. De indeling van de woning is voor alle leeftijden heel belangrijk. Jongeren hebben wat minder interesse voor het exploitatieniveau dan de andere leeftijdsgroepen.

Als de respondenten worden ingedeeld naar 'smart agent', blijkt dat personen die zich het meest thuis voelen bij de kleur 'geel' (gezelligheid, sociaal, gezin, anderen, gemakkelijk, harmonie, spontaan, eerlijk) inspraak op wijkniveau waarderen. Deze wens correspondeert met hun persoonskenmerken. Zij die zich in 'blauw' (ambitieuw, controle, zakelijk, zelfverzekerd, succes en status, carrièrericht, materialistisch) herkennen, tonen duidelijk minder interesse op het gebied van exploitatie van de woning. Blijkbaar accepteren deze respondenten de situatie zoals deze zal zijn wanneer de woning gereed is. Voor de kleuren groen ('harmonie') en rood ('passie') is ten aanzien van wensen tot inspraak op de niveaus geen relatie te leggen met hun persoonskenmerken.

Eventuele verbanden tussen de onderzochte parameters en het opleidingsniveau van de respondenten, zijn niet duidelijk naar voren gekomen. Hoger opgeleiden willen waarschijnlijk (harde uitspraak niet mogelijk door gebrek aan voldoende data) sneller en beter betrokken worden bij co-creatie dan lager opgeleiden.

Ruim 50% van de betrokkenen hebben geen thuiswonende kinderen. Zoekend naar een verband tussen de gezinssituatie en de wens tot betrokkenheid in gebiedsontwikkeling, tendert bij gezinnen met kinderen naar meer belangstelling op alle niveaus.

Gerelateerde hypothese

3. *Persoonskenmerken van potentiële kopers zijn bepalend waarover zij willen meedenken in het ontwikkelingsproces.*

De stelling op deze manier geformuleerd, is niet verdedigbaar. De onderzochte persoonskenmerken zijn geen van allen sterk determinerend voor de manier waarop de geënquêteerden betrokken willen zijn bij het ontwikkelingsproces. Wel zijn er aanwijzingen dat bij het benaderen van potentiële kopers het nuttig kan zijn om rekening te houden met leeftijd, gezinssamenstelling en indien bekend, met hun 'smart agent'.

Vraag 4.

Welke effecten heeft een vroegtijdige betrokkenheid en binding van de eindgebruiker op het ontwikkelingsproces van de vastgoedontwikkelaar in de gebiedsontwikkelingen?

Het antwoord op deze vraag komt vanuit het literatuuronderzoek en de expertinterviews.

Literatuuronderzoek

- De toekomstige plaats van de woningbouwontwikkelaar in gebiedsontwikkeling is onzeker als de organisatie en de aanpak van de woningbouwontwikkelaar niet verandert. De balans tussen aanbod en de gedifferentieerde vraag moet opnieuw worden gevonden. Onderzoek geeft aan dat woningbouwontwikkelaars de kans moeten aangrijpen de rol van procesregisseurs en/of -adviseurs te vervullen. Op deze manier is het mogelijk een toegevoegde waarde te creëren in gebiedsontwikkeling.
- Het is noodzakelijk om vanuit alle kwaliteiten van de ontwikkelaar de juiste kerncompetenties in te zetten en daarmee een voorsprong te creëren op de concurrentie.
- Blauwdrukken moeten verleden tijd zijn.

Experts

Alle experts zijn het er over eens dat een veranderende markt onontkoombaar is. Allereerst is er het probleem van de financiering door de consument en bovendien is het consumentenvertrouwen zeer laag. De woningbouwontwikkelaar moet een facilitator, serviceverlener zijn, waarbij individuele wensen prioriteit krijgen. Marketing en sales zijn belangrijker dan ooit, van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte markt. Het is noodzakelijk de potentiële klanten te binden om zodoende in de eindfase de gemaakte kosten vergoed te krijgen. Het ontwikkelen van de nieuwe woning moet de klant als een 'belevens/perience' ervaren. Daarbij speelt crowdsourcing een grote rol. De mogelijkheden van de social media dienen optimaal te worden gebruikt, want een inhaalslag is nodig. Een grote bedreiging zijn de lange procedures door hindernissen die de publieke sector opwerpt.

Op dit moment zit de woningbouwsector in een transitie, een omslag in het proces. Er is meer aandacht voor creativiteit en prijs. Bovendien moet de perceptie van kwaliteit aandacht krijgen. Aan de voorzijde van het proces meer tijd en geld investeren. De medewerkers zullen de nodige competenties moeten hebben of ontwikkelen, waardoor een bredere inzetbaarheid mogelijk is. Bovendien zal er meer duidelijkheid moeten zijn aangaande de wensen van potentiële kopers. In veel gevallen is het nodig om organisaties te herstructureren, nieuwe scenario's te bedenken en de toekomstige klant beter te leren kennen.

Gerelateerde hypothesen

4. *Bij een optimaal verloop van een co-creatie proces in gebiedsontwikkeling is de woningbouwontwikkelaar in hoge mate verzekerd van de verkoop van zijn product.*

Uit de beantwoording van vraag 4 blijkt duidelijk dat de ontwikkelaars hun werkmethoden bij co-creatie drastisch moeten wijzigen. Hierdoor kan gewenste binding met de klant ontstaan met als resultaat de kans op definitieve verkoop.

Het aandeel potentiële kopers dat tot definitieve aankoop van het product besluit, hangt af van de wijze waarop het gehele ontwikkelingsproces zich voltrekt. Ca. 80% van de respondenten geeft aan dat de kans dat zij tot aankoop van de woning overgaan, groter is dan 70%, onder de voorwaarde dat het gehele co-creatie proces naar wens verloopt.

De koper wil met name mee denken over het niveau van het product- en het indelingsniveau. Daarbij speelt perceptie van kwaliteit een belangrijke rol.

Tussen ca. 15-25% van de eerste gegadigden gaan uiteindelijk over tot definitieve aankoop. Vooral het tijdspad speelt een cruciale rol. Het blijkt dat de klanten zich in principe wel willen binden, maar dat de kans op koop nog steeds relatief klein is.

Het grote verschil tussen het in de enquête gevonden hoge percentage personen dat aangeeft definitief te willen kopen en de door de experts ingeschatte percentages, ligt hoogstwaarschijnlijk in de tijdsduur van de processen (zie hypothese 5).

5. *Een korte doorlooptijd van een project is essentieel om een klant aan het ontwikkelingsproces te kunnen binden.*

Indien aan alle randvoorwaarden van co-creatie optimaal wordt voldaan, is een hoog percentage van de respondenten bereid zich op één of andere manier aan de ontwikkelaar te binden en een deel is genegen een vergoeding voor deze betrokkenheid te betalen. Hierbij speelt de tijdsfactor een grote rol. Ca. 45% gunt de ontwikkelaar 1-2 jaar de tijd, minder dan 10% heeft 2-3 jaar geduld. Bij het opstarten van een gebiedsontwikkeling waarbij men potentiële klanten wil betrekken, moet het hele proces afgestemd zijn op een korte doorlooptijd.

Hypothese 5 is juist.

6.3 Hoofdconclusies

De hoofdvraag, genoemd in de introductie van dit hoofdstuk, is beantwoord aan de hand van de deelvragen en hypothesen. De volgende aspecten rond gebiedsontwikkeling zijn aan de orde:

- De huidige marktsituatie vraagt een gewijzigde marktbenadering door de woningbouwontwikkelaar. Om bij een nieuwe gebiedsontwikkeling potentiële klanten nauw te betrekken is het noodzaak om ze mee te laten denken en vast te houden (boeien en inspireren) in het ontwikkelingsproces. Het blijkt dat de consument open staat om een dergelijk (co-creatie) proces aan te gaan. Internet speelt hierin een grote rol.
- Het co-creatie proces creëert een toegevoegde waarde en beleving voor de potentiële koper, waardoor deze zich nauw betrokken voelt bij en bereid is zich te binden aan het ontwikkelingsproces. De koper ervaart een zekere mate van trots door zijn bijdrage aan de nieuwe woonomgeving.
- Geïnteresseerden willen bij het ontwikkelingsproces met name meedenken op product- en indelingsniveau, in mindere mate op exploitatieniveau, terwijl het wijkniveau de minste belangstelling heeft.
- Een aantal persoonskenmerken (o.a. gezinssituatie, leeftijd, opleiding) kunnen determinerend zijn voor de wijze waarop men betrokken wil zijn bij het proces. Het is voor de ontwikkelaar de kunst om hier rekening mee te houden.
- Kopers zijn bereid zich gedurende het proces te binden aan een ontwikkelaar als aan een aantal voorwaarden (o.a. prijsindicatie, onherroepelijk bestemmingsplan, omgevingsvergunning) is voldaan. Door het proces in de beginfase 'open' te houden, kunnen kopers ook later instromen, vooral zij die hoofdzakelijk interesse hebben voor het productniveau en/of het indelingsniveau.
- De woningbouwontwikkelaar krijgt een andere rol. Allereerst moet hij aan het begin van het proces meer tijd en geld investeren. De medewerkers zullen de nodige competenties moeten hebben of deze ontwikkelen, waardoor een bredere inzetbaarheid mogelijk is. In veel gevallen is het nodig om de organisatie te herstructureren, nieuwe scenario's te bedenken en zeker de toekomstige klant beter te leren kennen. Woningbouwontwikkelaars zullen specifieke kennis moeten inzetten in het co-creatie proces en bovendien accepteren dat anderen gaan meedenken vanaf het begin van het proces.
- *'Alleen ga je sneller, samen kom je verder!'*

'Alleen ga je sneller, samen kom je verder!'

6.4 Aanbevelingen

De tijd is rijp om in gebiedsontwikkeling nieuwe wegen in te slaan. Het grote aanbod van bestaande en nieuwe woningen biedt kopers een ruime keus. Financieringsproblemen en consumentenvertrouwen zijn de belangrijkste oorzaken van een nog steeds kwakkelende huizenmarkt. Het is daarom voor woningbouwontwikkelaars noodzakelijk zich te onderscheiden van collega's om in deze moeilijke periode te blijven voortbestaan.

Bijna dagelijks verschijnen artikelen en advertenties met mogelijkheden om toekomstige bewoners te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. In veel advertenties wordt aangekondigd dat er plannen zijn om aantrekkelijke gebieden te ontwikkelen en wordt gevraagd om te reageren. Innovaties en

creativiteit voeren de boventoon in de marketing. Soms betreft het al vrij ver ontwikkelde plannen, soms ook voorlopige schetsen waar nog veel inbreng mogelijk is. De vraag is in hoeverre het werkelijk mogelijk is om de wensen van de klant te realiseren.

Deze paragraaf geeft een aantal aanbevelingen die voorwaarden moeten creëren om klanten, die op zoek zijn naar een nieuwbouwwoning, te boeien en te binden. In hoofdstuk 4.2 zijn een aantal tools genoemd die noodzakelijk zijn om de 'take off' fase van de transitie optimaal te laten verlopen.

Aan de hand hiervan zijn de tools weergegeven:

Leerproces

- Een nieuwe wijze van klantbenadering door de ontwikkelaar is gewenst. Daartoe zijn binnen de organisatie noodzakelijk:
 - Juiste kerncompetentie medewerkers.
 - Een goed doordachte processtructuur voor de co-creatie, gebiedsafhankelijk.
 - De juiste instrumenten voor een goede dienstverlening.
 - Goede marketing en branding om potentiële kopers te enthousiasmeren.
- Potentiële kopers aan het begin van het proces:
 - Informatie verstrekken over de wijze waarop co-creatie in zijn werk gaat (opvoeden).
 - Triggeren en laten zien dat meedenken toegevoegde waarde creëert.

Vroegtijdige binding

- Aandacht en service gedurende het gehele proces kweekt vertrouwen, waardoor de klant eerder bereid is zich te binden. Consumenten zijn mondig, kunnen nuttige informatie aandragen, zeker hoog opgeleiden.
- Wees flexibel ten gevolge van veranderende trends, waardoor aanpassingen aan wensen mogelijk zijn en 'afhaken' wordt voorkomen. Duidelijke fasering geeft meer zekerheid en vraagt minder financiële offers. Blijf toetsen.

Co-creatie

- Presenteer het co-creatie proces als boeiend en interessant, met de nadruk op het co-producent zijn, de mogelijkheid om een eigen huis te bouwen.
- Afhankelijk van de interesse van de potentiële koper, de mogelijkheid bieden om in verschillende fasen/niveaus van het proces in te stromen.
- Leg keuzemogelijkheden voor, stuur niet op individuele wensen.

Beleving

- Stel een helder toekomstbeeld op met hierop aansluitende scenario's ('stip op de horizon', zie figuur 6.3), geef opties en beperkingen weer binnen financiële kaders, houd die ambitie vast en maak waar wat is beloofd. De 'experience' voor de koper is de ruimte waarbinnen 'ge-co-creëerd' kan worden.
- Biedt opties aan die buiten het referentie kader van de klant liggen (verrassen). Dit creëert toegevoegde waarde.



Proces duur

- Vermijd tijdsoverschrijdingen door zo veel mogelijk procedures af te ronden voordat het co-creatie proces start.
- Het gehele co-creatie proces mag in principe niet langer duren dan 2 jaar om kopers te blijven boeien en binden.

Aanbevelingen voor nader onderzoek

- Het nut van co-creatie is evident voor de woningbouwontwikkelaar. Het is nog onvoldoende duidelijk welke aspecten gedetailleerd uitgewerkt moeten worden om een praktische vertaling mogelijk te maken naar gebiedsontwikkeling. Bovendien is onderzoek gewenst naar de noodzakelijke aanpassingen in de organisatiestructuur.
- De invloed van persoonskenmerken op het ontwikkelingsproces is slechts ten dele bekend. Deze studie heeft een aantal indicaties gegeven, maar nog onvoldoende om hiermee aan de slag te gaan. De impact van deze kenmerken kan afhangen van het type woning dat ontwikkeld gaat worden en bijvoorbeeld aan welke leeftijdsgroep wordt gedacht. Meer kennis omtrent het belang van 'smart agents' voor de woningbouw lijkt nuttig.
- In deze studie is de rol van de publieke sector in gebiedsontwikkeling buiten beschouwing gelaten. In een vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden op welke wijze deze sector een positieve bijdrage kan leveren aan het co-creatie proces.

6.5 Toekomstvisie

De crisis in de huizenmarkt, begonnen in 2008, heeft gezorgd voor een flinke omkeer in de wereld van de woningbouw. De functie van de woningbouwontwikkelaar is veranderd, doordat de klant ook inspraak wil hebben in het ontwikkelingsproces. Deze verandering wordt gezien als een transitie, waarbij de 'predevelopment' fase door de 'take off' fase over gaat naar de 'acceleration' fase en vervolgens stabiliseert ('stabilisation' fase). De organisatie van het gehele ontwikkelingsproces verandert door de klant erbij te betrekken. Voor de woningbouwontwikkelaar heeft dit grote consequenties. Het vergt nieuwe competenties van de werknemers en andere instrumenten om deze processen te managen. De overgang naar de nieuwe organisatiestructuur van de woningbouwontwikkelaar moet klaar zijn voor de 'stabilisation' fase.

Aangezien het zinloos is om de toekomst te voorspellen door in een glazen bol te kijken, is de visie van een aantal experts gevraagd, rekening houdend met een aantrekkende markt. De eerste tekenen hiervan zijn zichtbaar. Als dit vooruitzicht ons niet teleurstelt, zullen de woningbouwontwikkelaars klantbetrokkenheid in het ontwikkelingsproces de komende jaren in hun organisaties implementeren. Indien zij deze werkwijze gaan zien als gemeengoed, passend bij het ontwikkelingsproces, zou het voor de ondernemers weer mogelijk kunnen zijn om voldoende volume te produceren.

De toekomstvisie van de experts is niet eenduidig. Verwacht wordt dat er over een aantal jaren een organisatie staat, die zich conformeert aan de structuur die nu wordt ingezet. Er is een switch gemaakt van een leverancier van woningen naar een facilitator/serviceverlener in het ontwikkelingsproces. De focus komt niet te liggen op de uitontwikkeling van producten, maar op de marketing en sales van concepten. Het uiteindelijke doel van de woningbouwontwikkelaar is en blijft, het geïnvesteerde vermogen te gelde maken.

De consument zal de nieuwe situatie (betrokkenheid en co-creatie) waarderen. Het (gedeeltelijk) terugvallen naar de oude manier van werken zal door de kopers niet worden geaccepteerd. Tevens zijn de medewerkers van de organisaties hier helemaal op ingesteld en zullen een terugkeer naar de oude situatie niet op prijs stellen.

Co-creatie van hype naar realiteit.

Het huidige proces kan ook gezien worden als een trend en niet zozeer als een transitie. De hype, ontstaan door o.a. social media, kan in de toekomst wel eens getemperd worden, als de woningmarkt weer aantrekt. Door een grotere druk op de markt is het denkbaar dat er minder keuzevrijheid komt. Een

en ander is afhankelijk van de moeite die de woningbouwontwikkelaars moeten doen om de producten 'aan de man' te brengen.

Samenvattend: Co-creatie is nu nodig, maar kan bij het aantrekken van de markt wel weer eens minder belangrijk worden. De verwachting voor de lange termijn is dat het een structurele verandering is (en daarmee geen hype), omdat naar de toekomst toe het in de woningbouw nooit meer over grote aantallen als in het recente verleden zal gaan en ontwikkelingen bijna uitsluitend kleinschalig en binnenstedelijk zijn.

7 BRONNEN

Literatuur

- Bartels, R. (1976), 'The history of Marketing Thought'.
- Bergdahl, E., Benzein, E., Ternestedt, B.M., Elmberger, E., Andershed, B. (2013), 'Co-creating possibilities for patients in palliative care to reach vital goals – a multiple case study of home-care nursing encounters'. *Nurs. Inq.* 2013, jan 22.
- Bouwfonds Ontwikkeling (2010). *Naw dossier, De nieuwe woningbouwontwikkelaar*. Hoevelaken: Bouwfonds Ontwikkeling.
- Bügel, M.S., Buunk, A.P. en Verhoef, P.C. (2009), Een vergelijking van de klantenbinding in vijf branches aan de hand van het psychologisch investeringsmodel. In: Bronner et al. (2009), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek, Jaarboek Markt Onderzoek*, Associatie.
- Deloitte Real Estate advisory, (2008), 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder – De toekomst van publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling'.
- Deloitte, (2011), 'Financiële effecten crisis bij gemeentelijke grondbedrijven: update 2011'. Onderzoek in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Infrastructuur & Milieu.
- FGHbank. (2010). *FGH vastgoedbericht 2010, Focus op een nieuwe realiteit*. Amsterdam: FGHbank.
- Filieri, R. and Alguezaui, S. (2012) The how and why of consumers' co-creation: evidence from the Fiat 500 case study. In: *Academy of Marketing Conference 2012: Marketing: catching the technology wave*, 2-5 July 2012, Southampton, UK.
- Franzen, A. (2011) 'Management of Urban Development Processes in the Netherlands – Governance, Design, Feasibility-'.
MO/samenlevingsopbouw, Jaargang 30, Nummer 230, Najaar 2011.
- Franzen, A., (2011) 'Participatie - de kunst van het verbinden', MO/samenlevingsopbouw, Jaargang 30, Nummer 230, Najaar 2011.
- Guillard, F. and Billings, D. (2013), Community-powered problem solving. *Harv. Bus. Rev.* 91, 2013.
- Green, J., (2007), 'Democratizing the future – Towards a new era of creativity and growth by Josephine Green', Philips.
- Gronroos, C.(1999), 'Relationship Marketing: Challenges for the Organization', Swedish School of Economics Finland, *Journal of Business Research* 46, 327–335 (1999).
- Gummesson, Evert (1995): *Relationsmarknadsfo"ring. Fran 4P till 30R* (Relationship marketing. From 4P to 30R). Liber-Hermods, Malmo", Sweden. 1995.
- Hoek, T.H. van et al (2011), 'Succesvol binnenstedelijk bouwen – Een onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten en mogelijkheden tot optimalisatie van binnenstedelijk bouwen'.

- Hol, B. (2012), 'Crowdfunding – Gemeenschapsfinanciering in stedelijke gebiedsontwikkeling'
- Johnson, G. et al (2008) Exploring Corporate Strategy. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Joolingen, P. van, et al (2009), 'Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis – Een recessie met structurele consequenties'.
- Kam, G.R.W. de (2008), 'Wijken van Waarde – naar een waardegeoriënteerde wijkaanpak', N15 uit N-reeks, KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, Rotterdam.
- Kambil, A., Bruce Friesen, G., Sundaram, A. (1999), Co-creation: A new source of value. Outlook 1999, nr 2.
- Kotler, P. (2002). Marketing Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Levitt, T. (1969) 'The marketing mode', McGraw-Hill, New York 1969.
- McCarthy, E. Jerome (1960): '*Basic Marketing*', Irwin, Homewood, IL. 1960.
- Nozeman, E.F. (2008), 'Handboek Projectontwikkeling – Een veelzijdig vak in een dynamische omgeving', Neprom.
- NRC Weekend (januari 2013), 'Mijn huis begrijpt me niet', interview met Christopher Travis.
- Peek, G.J. en Remmen, Y. van (2012), '*Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*'. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Putman, M. (2010), 'Een nieuwe woningbouwontwikkelaar? – Een toekomstperspectief voor de projectwoningbouwontwikkelaar in gebiedsontwikkeling'.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2003), 'The future of competition: Co-creating unique value with customers'.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), 'Co-creation experiences: The next practice in value creation'.
- Raap, M. et al (2011), 'Er waait een frisse wind door deze oude stad - Sneller, slimmer en flexibeler Amsterdam ontwikkelen' – Rapportage Denkcommissie Naar een Nieuwe Ruimtelijke Ontwikkelstrategie Gemeente Amsterdam, 5 april 2011.
- Rabobank (februari 2012) 'Kwartaalbericht Woningmarkt - Kennis en economisch onderzoek'
- Ramaswamy, V. en Guillard, F. (2010), Build the co-creative enterprise. Harv. Bus. Rev. 88, 2010.
- Robinson, F. en Brown, J.M. (2012), How to make your company think like a customer. Outlook 2012, nr 1, The journal of high-performance business.
- Roestenberg, S. (2007) in Franzen, A. et al, (2011) 'Management of Urban Development Processes in the Netherlands – Governance, Design, Feasibility-'.

- Rompelberg, L.F.M. et al (2008), 'Financiële regie bij gebiedsontwikkeling – Het realiseren van een duurzame businesscase'.
- Rotmans, J., Kemp, R. en Asselt, M. van (2001), '*More evolution than revolution*'. In: Foresight, vol. 3, no. 1, February 2001. Camford Publishing Ltd.
- Rusbult, C.E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investmentmodel. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(2), 172-186.
- Schwenneker, W. (2006), 'Co-creation – (g)een inhoudsloze hype'.
- Sheth, Jagdish N., and Parvatiyar, Atul, eds. (1994): 'Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications'. Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA. June 1994.
- Smeenk, H. (2010), 'Schuivende panelen, Een visie op gebiedsontwikkeling'. Rotterdam: MCBD at Deloitte.
- Souloudre, J. (2012), 'Learn, learn, learn', www.chaordix.com.
- Verlaat, J., van 't (2010), 'Dwaalsporen'.
- Visser, P., et al (2006), 'De prijs van de plek – Woonomgeving en woningprijis'.
- Wollaert, M.A.M. (2010), 'Holistische marketing helpt de vastgoedmarkt op weg naar volwassenheid – Real Estate Vastgoed & Marketing'.
- Wolters, M., et al (2007), 'HBDI vs. BSR: Een kritische vergelijking van twee segmentatiemodellen'.
- Zeeuw, F. de et al (2011), 'Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen?' Delft: TU Delft, Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling.

Internet

- www.wikipedia.nl
- www.naw.nl
- www.scienceprogress.nl
- www.trendwatching.com
- www.wisfaq.nl
- www.inzichten.nl/wereldbeeld/wereldbeeld_r_3.htm

8 BIJLAGEN

1. Uitnodigingsbrief voor deelname aan de enquête (via de e-mail) d.d. 29 mei 2013
2. Reminder voor het invullen van de enquête (via de e-mail) d.d. 5 juni 2013
3. Vragenlijst enquête AM Klantenpanel d.d. 29 mei 2013
4. Vragenlijst enquête AM Klantenpanel 2012
5. Grafieken behorende bij resultaten hoofdstuk 5

BIJLAGE 1

Geachte heer/mevrouw,

In het verleden heeft u zich aangemeld voor het Consumentenpanel van AM. Wij stellen uw mening zeer op prijs en nodigen u daarom graag uit deel te nemen aan een nieuwe enquête van het consumentenpanel.

AM zoekt naar mogelijkheden om u in een vroegtijdig stadium bij het ontwikkelproces van nieuwe woongebieden te betrekken. Wij zouden daarom graag van u vernemen hoe u hierbij betrokken wilt worden.

AM kan deze informatie vervolgens gebruiken bij de ontwikkeling van nieuwe woongebieden, waarbij de kwaliteiten worden toegepast die u belangrijk vindt.

Mocht u aan de enquête willen deelnemen, dan verzoeken wij u op onderstaande link te klikken. De enquête neemt ca. 15 minuten van uw tijd in beslag. Onder de deelnemers van de enquête wordt een iPad-mini verloot.

Klik [hier](#) voor de enquête:

Uw reactie zien wij graag vóór 9 juni a.s. tegemoet.

Wij danken u bij voorbaat voor uw bijdrage aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Afdeling Marktonderzoek AM

Uw deelname aan het consumentenpanel staat los van uw registratie als belangstellende voor een specifiek nieuwbouwproject. Uw antwoorden zullen wij vanzelfsprekend strikt vertrouwelijk behandelen en alleen gebruiken voor interne onderzoeksdoeleinden en niet voor commerciële doeleinden. Deze enquête vindt plaats in overeenstemming met de Wet Persoonsregistratie en is aangemeld bij het register van privacy (nr. m1468454).

Wilt u niet meer deelnemen aan het AM Consumentenpanel, klik dan op deze link [<http://am.socratos.net/panel/settings/Consumentenpanel>] om uw deelname te beëindigen.

BIJLAGE 2

Geachte heer/mevrouw,

In het verleden heeft u zich aangemeld voor het Consumentenpanel van AM. Wij stellen uw mening zeer op prijs en nodigen u daarom graag **nogmaals** uit deel te nemen aan een nieuwe enquête van het consumentenpanel.

AM zoekt naar mogelijkheden om u in een vroegtijdig stadium bij het ontwikkelproces van nieuwe woongebieden te betrekken. Wij zouden daarom graag van u vernemen hoe u hierbij betrokken wilt worden.

AM kan deze informatie vervolgens gebruiken bij de ontwikkeling van nieuwe woongebieden, waarbij de kwaliteiten worden toegepast die u belangrijk vindt.

Mocht u alsnog aan de enquête willen deelnemen, dan verzoeken wij u op onderstaande link te klikken. De enquête neemt ca. 15 minuten van uw tijd in beslag. Onder de deelnemers van de enquête wordt een iIPad-mini verloot.

Klik [hier](#) voor de enquête:

Uw reactie zien wij graag vóór 9 juni a.s. tegemoet.

Wij danken u bij voorbaat voor uw bijdrage aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Afdeling Marktonderzoek AM

Uw deelname aan het consumentenpanel staat los van uw registratie als belangstellende voor een specifiek nieuwbouwproject. Uw antwoorden zullen wij vanzelfsprekend strikt vertrouwelijk behandelen en alleen gebruiken voor interne onderzoeksdoeleinden en niet voor commerciële doeleinden. Deze enquête vindt plaats in overeenstemming met de Wet Persoonsregistratie en is aangemeld bij het register van privacy (nr. m1468454).

Wilt u niet meer deelnemen aan het AM Consumentenpanel, klik dan op deze link [\[http://am.socratos.net/panel/settings/Consumentenpanel\]](http://am.socratos.net/panel/settings/Consumentenpanel) om uw deelname te beëindigen.

BIJLAGE 3

Vragenlijst enquête AM Klantenpanel d.d. 29 mei 2013

V001

Bij uw inschrijving in het consumentenplatform AM heeft u aangegeven dat u destijds op zoek was naar een woning.

Graag zouden wij van u willen weten of u in de tussentijds geslaagd bent in uw zoektocht?

- Ja, ik heb in de tussentijd een woning gekocht en ben niet meer woningzoekend
- Nee, ik ben alweer/nog steeds op zoek naar een nieuwe woning
- Nee, maar ik ben niet meer op zoek naar een nieuwe woning

V005

Gaat uw voorkeur uit naar een koop- of huurwoning?

- Koopwoning
- Huurwoning
- Eerst huren en dan de woning kopen
- Geen voorkeur

V009

Welke omschrijving is het meest op u van toepassing?

- Gezelligheid, sociaal, gezin, anderen, gemakkelijk, harmonie, spontaan, eerlijk
- Veiligheid, bescherming, geborgenheid, rust, kalm, evenwichtig, conservatief, traditioneel
- Vitaal, creatief, levenslust, uitdagingen, vrijheid, passie, eigenzinnig, zelfbewust
- Ambitieuw, controle, zakelijk, zelfverzekerd, succes en status, carrieregericht, Materialistisch

V010

Veelal worden de woningen in nieuwe woongebieden ontwikkeld door een ontwikkelaar. U kunt er echter ook

voor kiezen om de woning in samenwerking met de ontwikkelaar te ontwikkelen. U bent dan mede opdrachtgever. Ook is het mogelijk om samen met andere toekomstige bewoners, door middel van collectief

opdrachtgeverschap, uw woningen vorm te geven en te laten bouwen. Daarnaast kunt u kiezen voor een

(individuele) vrije kavel, waar u geheel naar eigen wens uw woning kunt ontwikkelen.

Waar gaat uw voorkeur naar uit?

- Een standaard woning van de ontwikkelaar
- Mede particulier opdrachtgeverschap
- Collectief particulier opdrachtgeverschap
- Vrije kavel (particulier opdrachtgeverschap)

V013

Naar welk woningtype gaat uw voorkeur uit?

- Appartement
- Rijwoning
- Twee-onder-één-kapwoning
- Vrijstaande woning
- Bungalow (woning met slaapkamer, badkamer, woonkamer en keuken op de begane grond)
- Anders, namelijk

V032

In steeds meer projecten is het mogelijk om al tijdens de ontwikkeling van het project als potentiële koper mee te denken. U kunt dan bijvoorbeeld aangeven waar uw voorkeur naar uitgaat voor wat betreft de opzet en de sfeer van de wijk. Ook specifieke woonwensen met betrekking tot uw woning kunnen dan in de ontwikkeling worden meegenomen.

Zou u willen meedenken met de ontwikkeling van de woning en de woonomgeving?

- Ja, ik denk graag mee
- Nee, maar ik word wel graag op de hoogte gehouden

V033

Waarover zou u willen meedenken?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Sfeer van de wijk (architectuurstijl etc.)
- Opzet van de wijk (breedte van de straten, ontsluiting, parkeren etc.)
- Inrichting van de openbare ruimten (openbaar groen, speelvoorzieningen etc.)
- Ontwerp van de woning (o.a. plattegrond en diepte van de tuin)
- Te verwachte woonlasten (o.a. het onderhoud, energieverbruik)
- Anders, namelijk

V034

Hoe wilt u worden geïnformeerd over de voortgang van het project?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Door middel van informatieavonden
- Door middel van nieuwsbrieven / e-mailberichten
- Door middel van berichten op de website
- Door middel van bijvoorbeeld 3D animaties etc., die tonen hoe het plan eruit komt te zien
- Anders, namelijk

V037

Waarom zou u in een vroegtijdig stadium betrokken willen worden bij de ontwikkeling van uw woning en/of woonomgeving?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- De locatie van de nieuw te ontwikkelen wijk spreekt mij aan
- Specifiekere invulling van de persoonlijke woningbehoefte
- Invloed kunnen uitoefenen bij de totstandkoming van de wijk
- Invloed kunnen uitoefenen bij de totstandkoming van de woningen

- Vrije keuze voor het kiezen van de juiste locatie voor mijn toekomstige woning
- Privileges krijgen en daardoor eerste keus krijgen in de locatie en type van de het product
- Interactie met de mogelijke medebewoners
- Leuk om mee te denken in het proces
- Fun factor' een avondje uit
- Anders, namelijk

V038

Hoeveel tijd wilt u, onder begeleiding van een projectontwikkelaar, investeren tussen de start van de ontwikkeling (alleen locatie is bekend) en de oplevering van de woning?

- Minder dan een half jaar
- Een half tot één jaar
- Eén tot twee jaar
- Twee tot drie jaar

V039

In hoeverre is het van belang dat u als klant co-producent (mede bedenker) bent van uw eigen wijk, woning en/of indeling van uw toekomstige woning? (belangrijk / niet belangrijk)

- Op wijkniveau
- Op productniveau
- Op indelingsniveau
- Op woonlasten (energie en onderhoud)

V048

Welke gegevens (zekerheden) moeten in een vroegtijdig stadium vaststaan als u een overeenkomst tekent of een optie neemt?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Bestemmingsplan (onherroepelijk)
- Het verkrijgen van een onherroepelijke omgevingsvergunning (voormalig bouwvergunning)
- Inrichting van de wijk
- Afwerkingniveau van de openbare ruimte
- Voorzieningen in de directe omgeving
- Kader met voorwaarden, die gelden voor de realisatie van de woning
- Typen van de woning die worden gebouwd
- Prijsindicatie van de typen
- Mogelijkheden
- Ontwerp van de woning
- Het (gedeeltelijk) terugontvangen van gemaakte ontwikkelkosten (architect/adviseurs) indien blijkt dat de planvorming buiten mijn schuld om niet door gaat.
- Als pionier in een nieuw gebied wil ik graag een korting ontvangen
- Anders, namelijk

V050

Op welk moment wilt u (contractueel) worden gebonden aan de ontwikkelaar van uw toekomstige woning?

- Bij het maken van het stedenbouwkundig ontwerp (situering van de woningen, voorzieningen, straatprofielen, sfeer)
- Bij het schetsontwerp van uw woning (begin van het tekentraject van een woning)
- Bij de indeling van de woning (plaats van wanden, deuren, gevelopeningen)
- Bij de omgevingsaanvraag (voormalige bouwaanvraag, dan zijn de woningen en alle opties definitief)
- Bij de keuze van opties (standaardopties gekozen door de woningbouwontwikkelaar)
- Op het moment dat de woning al is gebouwd (standaard koopcontract)
- Anders, namelijk

V051

Hoeveel bent u bereid als voorschot/vergoeding te betalen voor een exclusief recht van een kavel of woning in het project, waar u uw droomwoning kunt verwezenlijken:

- Tot € 1.000,-
- Tussen € 1.000,- en € 2.500,-
- Tussen € 2.500,- en € 5.000,-
- Tussen € 5.000,- en € 7.500,-
- Tussen € 7.500,- en € 10.000,-
- Meer dan € 10.000,-
- Ik ben niet bereid om een voorschot te betalen
- Anders, namelijk

V059

Veronderstel dat u vroegtijdig bent ingestapt in het ontwikkelingsproces en het voldeed geheel aan uw verwachtingen qua betrokkenheid, informatie, eindresultaat etc..

Hoe groot schat u de kans dat u uiteindelijk de woning of het perceel koopt?

BIJLAGE 4

Vragenlijst enquête AM Klantenpanel 2012

V018

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs (basisschool)
- Lager beroepsonderwijs (VMBO basis/kader. Ambachtsschool, LTS, LEAO, Huishoudschool, et cetera)
- Mavo (VMBO GL/TL, MAVO, MULO, ULO, et cetera)
- Havo (HAVO, NMS, HBS, Lyceum, et cetera)
- VWO (VWO, Atheneum, Gymnasium, et cetera)
- MBO (MOB, MTS, MEAO, ROC, et cetera)
- HBO (HTS, HEAO, Wetensch. Kand., Univers. Onderwijs kand., Bachelor)
- WO (Universitair onderwijs)

V041

Wat is uw geboortejaar?

V044

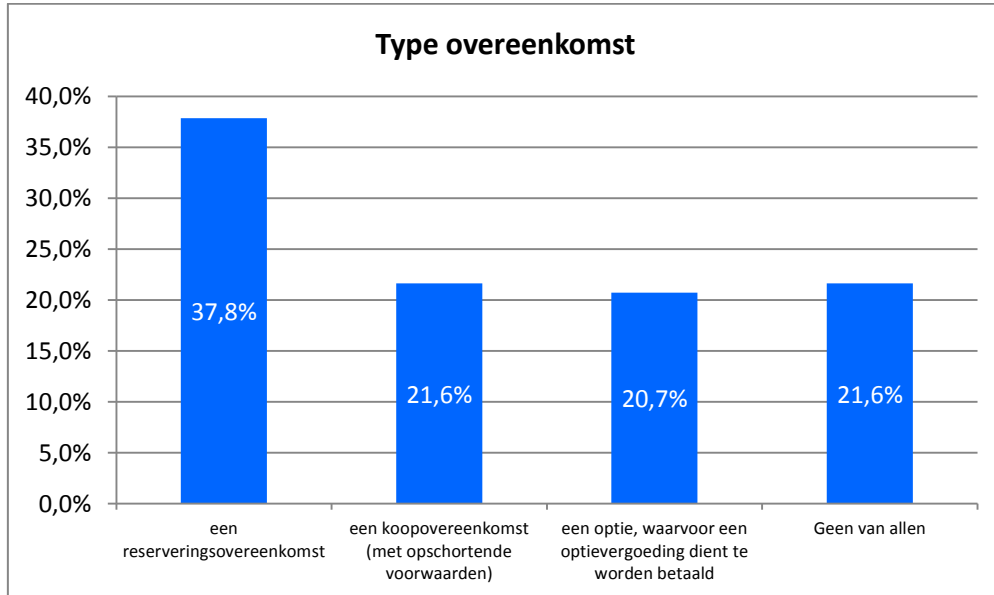
Hoeveel thuiswonenden kinderen heeft u?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 of meer

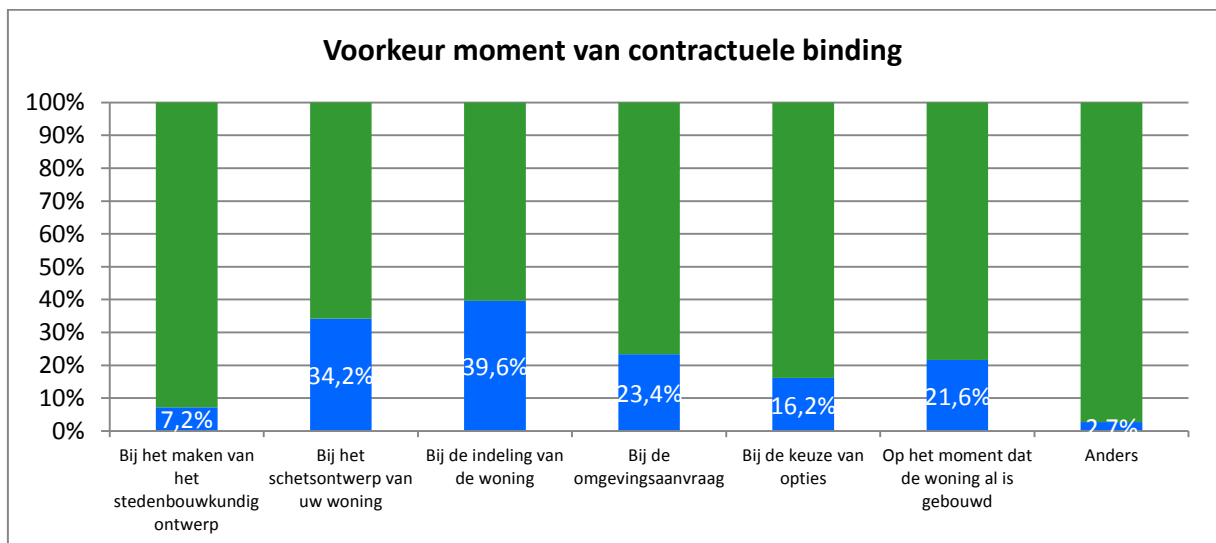
BIJLAGE 5

Grafieken behorende bij resultaten hoofdstuk 5

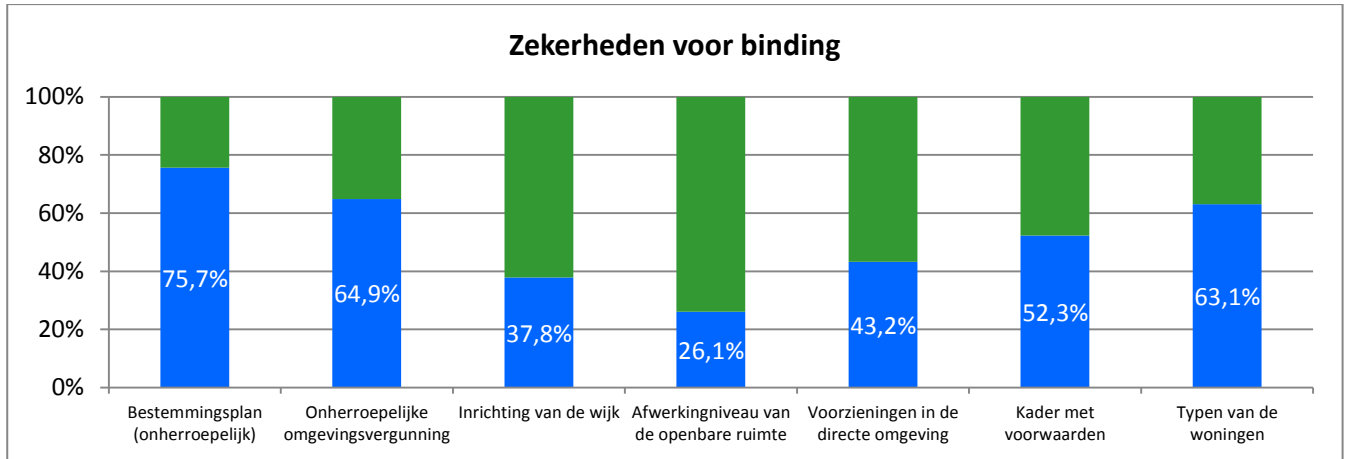
Grafiek 1



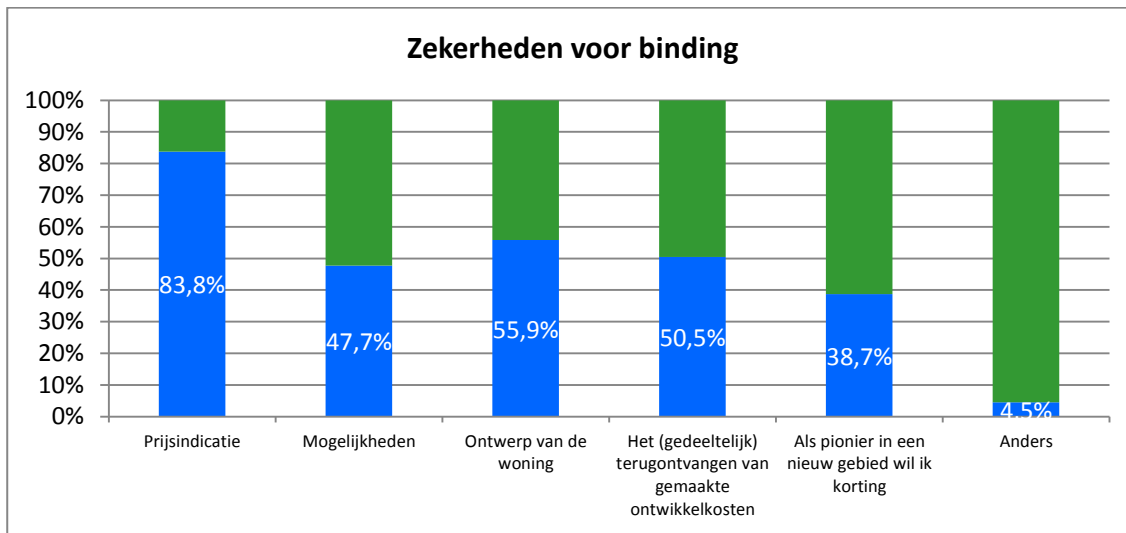
Grafiek 2



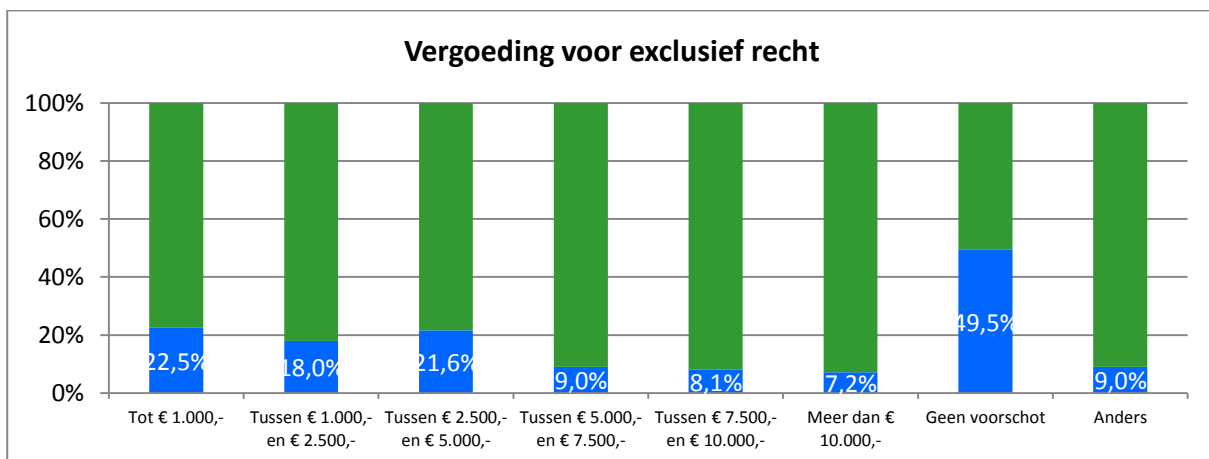
Grafiek 3



Grafiek 4



Grafiek 5



Tabel 1

| Opleidingsniveau | Wijk | Product | Indeling | Exploitatie |
|---|-------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Anders | 100 | 100 | 100 | 0 |
| Mavo (VMBO GL/TL, MAVO, MULO, ULO, et cetera) | 33,3 | 50 | 66,7 | 66,7 |
| Havo (HAVO, NMS, HBS, Lyceum, et cetera) | 57,1 | 100 | 85,7 | 71,4 |
| MBO (MOB, MTS, MEAO, ROC, et cetera) | 60 | 100 | 90 | 95 |
| HBO (HTS, HEAO, Wetensch. kand., Univers. onderwijs kand., Bachelor) | 51,9 | 79,6 | 96,3 | 74,1 |
| WO (Universitair onderwijs) | 65,2 | 87 | 87 | 56,5 |