

# Consumentgerichte projectontwikkeling: ervaringen en toekomstvisie

*Onderzoek naar de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling bij  
projectontwikkelaars in Nederland en vertaling hiervan naar toekomstvisie.*



Scriptie master Vastgoedkunde  
Anneke Dalhuisen  
Studentnummer: s1822047  
Almere, 13 april 2011



---

# Consumentgerichte projectontwikkeling: ervaringen en toekomstvisie

*Onderzoek naar de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling bij projectontwikkelaars in Nederland en vertaling hiervan naar toekomstvisie.*

The logo for Heijmans, featuring the word "heijmans" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letter "i" has a red horizontal bar above it. The text is white and set against a yellow rectangular background.

Heijmans Vastgoed  
Vestiging Almere  
Rooseveltweg 11  
1314 SJ Almere  
036-5293100  
www.heijmans.nl

Bedrijfsbegeleider

Ron Blomaard  
rblomaard@heijmans.nl



rijksuniversiteit  
groningen

Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen  
Landleven 1  
9747 AD Groningen  
050-3633897  
www.rug.nl

1e begeleider  
Aleid Brouwer  
2e lezer  
Ed Nozeman

Anneke Dalhuisen  
Master Vastgoedkunde  
Studentnummer: s1822047  
Almere, 13 april 2011

Afstudeerperiode: 3 januari tot en met 28 april 2011

---

## Voorwoord

Ter afronding van de master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen heb ik de afgelopen maanden bij Heijmans Vastgoed Almere gewerkt aan mijn masterscriptie. Ik heb een onderzoek gedaan naar de ervaringen van projectontwikkelaars (in Nederland) met consumentgerichte projectontwikkeling. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in verschillende typen. Het resultaat van het onderzoek is weergegeven in deze scriptie.

De basis voor deze scriptie is gevormd door de 43 interviews die ik heb gehouden met medewerkers van Heijmans en andere projectontwikkelaarsbedrijven. Het schrijven van deze scriptie zou niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking en openhartigheid van deze respondenten. Ik wil alle personen die ik heb mogen interviewen dan ook hartelijk bedanken voor hun medewerking. Daarnaast wil ik uiteraard alle medewerkers van Heijmans Vastgoed Almere bedanken, met in het bijzonder mijn begeleider Ron Blomaard, voor hun hulpvaardigheid en interesse en de mogelijkheid mijn onderzoek uit te voeren bij dit bedrijf. Ook wil ik Aleid Brouwer hartelijk bedanken voor de begeleiding vanuit de Rijksuniversiteit Groningen.

Bij deze scriptie behoort ook een bijlagen rapport. Hierin zijn verschillende aanvullingen en onderbouwingen te vinden, waaronder de gespreksverslagen van de uitgevoerde interviews.

Anneke Dalhuisen

---

# Samenvatting

## Inleiding

Het valt niet te ontkennen dat de vraag- en aanbodsverhoudingen op de woningmarkt de afgelopen jaren sterk aan het veranderen zijn. Door oorzaken als individualisering, vergrijzing, verkleuring en een groeiende netwerksamenleving zijn woonbehoeften van consumenten aan het veranderen (Drenth, 2007). Daarnaast hebben veranderende marktomstandigheden zoals de (tijdelijke) financiële crisis en de demografische krimp een definitief einde gemaakt aan de aanbiedersmarkt (Vulpenhorst, 2009). De vraag naar en de prijs van koopwoningen is gedaald. Hierdoor krijgen consumenten meer macht en de mogelijkheid om hun veranderende woonbehoeften ook te vervullen.

In de nota "Mensen, Wensen, Wonen" van VROM in 2000 werd door de overheid al de wens uitgesproken om de koper meer invloed te geven op de toekomstige woning, omdat uit onderzoek was gebleken dat zij met hun woonbehoeften nauwelijks terecht konden. De overheid stimuleerde met name particulier opdrachtgeverschap, wat binnen vijf jaar een derde van de nieuwbouw voor zijn rekening zou moeten gaan nemen. Door allerlei oorzaken bleek deze doelstelling echter slecht haalbaar; de beschikbare ruimte en begeleiding voor particuliere opdrachtgevers voldoet niet en het is voor de meeste kopers te duur en te complex (Drenth, 2007).

Het antwoord vanuit de markt op de veranderende woonbehoeften en het nieuwe beleid van de overheid is "consumentgerichte projectontwikkeling"; een alternatief voor particulier opdrachtgeverschap, waarbij de consument wel invloed krijgt op de nieuwe woning en/of woonomgeving, maar waarbij het risico en de verantwoordelijkheid bij de projectontwikkelaar ligt. Deze vorm van ontwikkelen ontstond ongeveer aan het eind van de vorige eeuw (RIGO, 2003) en wordt de laatste jaren door steeds meer ontwikkelaars geadopteerd. Er wordt echter op verschillende wijzen invulling gegeven aan consumentgerichte projectontwikkeling. Er bestaat (nog) geen eenduidige beschrijving en procesvorm(en). In dit onderzoek worden de ervaringen van projectontwikkelaars in Nederland met consumentgerichte projectontwikkeling in kaart gebracht die tot nu toe zijn opgebouwd, om zo te bepalen wat de beste strategie is op dit gebied voor de toekomst.

Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling: *Wat zijn de succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling voor projectontwikkelaars in Nederland en hoe kan hier het best op worden ingespeeld?*

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het onderzoek uitgevoerd zoals weergegeven op figuur 1.



Figuur 1: onderzoeksmodel

## Literatuuronderzoek

Allereerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd, om informatie te verkrijgen over het onderwerp en de definitie van consumentgerichte projectontwikkeling scherp te stellen:

*Vorm van projectontwikkeling waarbij de toekomstige bewoner meer zeggenschap heeft over de toekomstige woning (en eventueel woonomgeving) dan bij standaard meer- en minderwerk en waarbij het risico van het project bij de projectontwikkelaar ligt.*

Op basis van het literatuuronderzoek kan consumentgerichte projectontwikkeling grofweg worden verdeeld in drie typen: CoFormatie, CoProductie en CoCreatie. In figuur 2 zijn deze typen verder verduidelijkt.



Figuur 2: Typen consumentgerichte projectontwikkeling

## Pilot-studie

Omdat er weinig informatie is over de succes- en faalfactoren van de verschillende typen van consumentgerichte projectontwikkeling (CoFormatie, CoProductie en CoCreatie), is er eerst een pilot-studie uitgezet, om een eerste indruk te verkrijgen van de ervaringen. De pilot-studie bestaat uit acht oriënterende gesprekken met werknemers van Heijmans Vastgoed en drie case studies. Het doel van de pilot-studie is om zowel procedurele en inhoudelijke kaders, als verwachtingen op te stellen voor het hoofdonderzoek. Alle succes- en faalfactoren die uit de pilot-studie naar voren zijn gekomen zijn opgenomen in een lijst per type en een algemene lijst. Vervolgens zijn op basis van de meest genoemde factoren in het vooronderzoek verwachtingen opgesteld over de meest van belang zijnde factoren. In het hoofdonderzoek worden deze verwachtingen getoetst.

## Hoofdonderzoek

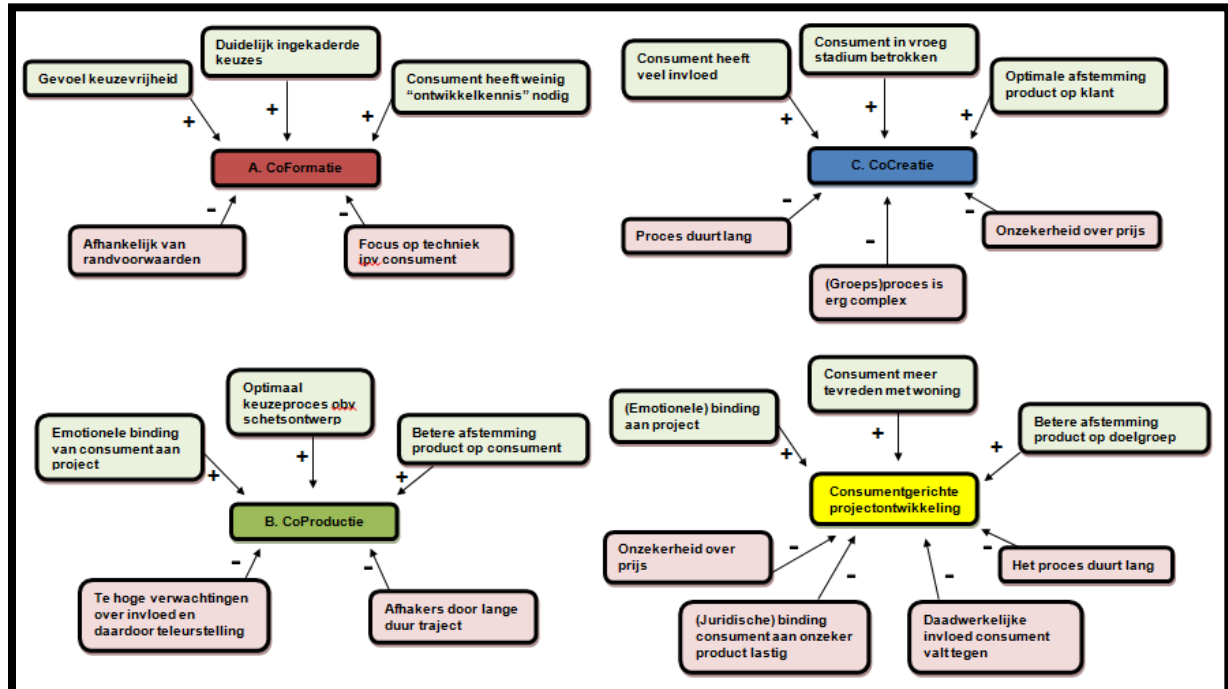
Om de ervaringen van projectontwikkelaars met consumentgerichte projectontwikkeling in kaart te brengen zijn in het hoofdonderzoek 34 interviews uitgevoerd, zowel met verschillende medewerkers van Heijmans, als met medewerkers van andere project- en conceptontwikkelaarsbedrijven.

### Kwantitatieve ervaring

Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewde projectontwikkelaarsbedrijven met name ervaring hebben met CoFormatie. Op dit gebied zijn ook verschillende concepten en processen ontwikkeld. Op het gebied van CoProductie en CoCreatie zijn de meeste ontwikkelaars nog zoekende. Er worden al wel experimenten uitgevoerd, maar er zijn bij de "traditionele" ontwikkelaars nog weinig repeteerbare processen op dit gebied ontwikkeld. Om toch meer informatie te verkrijgen over de ervaringen van projectontwikkelaars met deze vorm(en) van ontwikkelen, zijn naast (middel)grote ontwikkelaars, die directe concurrenten zijn van Heijmans Vastgoed, ook drie kleinere partijen geïnterviewd, die bezig zijn met projectontwikkeling vanuit een specifiek concept (conceptontwikkelaars).

### Succes- en faalfactoren

In het hoofdonderzoek zijn de verwachtingen die zijn opgesteld in het vooronderzoek getoetst. De respondenten zijn gevraagd om per lijst (succesfactoren van CoFormatie, CoProductie, CoCreatie en consumentgerichte projectontwikkeling en faalfactoren van deze vier categorieën) een rangorde aan te geven van de volgens hen van belang zijnde factoren. Op basis hiervan kunnen de volgende conclusies worden getrokken (zie ook figuur 3).



Figuur 3: van belang zijnde succes- en faalfactoren consumentgerichte projectontwikkeling

---

Een belangrijk voordeel van CoFormatie is dat de consument zijn/haar woning zelf kan samenstellen en daarmee kan aanpassen aan zijn/haar wensen. De consument ervaart hierbij keuzevrijheid en lijkt meer tevreden met de woning. Omdat de opties duidelijk zijn afgekaderd is er veel duidelijkheid over de mogelijkheden en de bijbehorende prijzen. Een nadeel van CoFormatie is wel dat de focus voornamelijk ligt op de techniek. Het proces blijft erg traditioneel; er wordt veel aandacht besteed aan het uitwerken van de keuzeopties en de consument zelf komt pas in de verkoopfase in beeld.

Bij CoProductie wordt de consument al in een eerder stadium betrokken bij het product. Voordeel hiervan is dat het product beter kan worden afgestemd op de wensen van die doelgroep. Men kan meedenken over het ontwerp, zonder dat zij zelf aan het ontwikkelen hoeven te slaan. Nadeel is hier echter de te hoge verwachting over de invloed die de consumenten hebben, waardoor zij soms teleurgesteld zijn over de daadwerkelijke invloed.

Bij CoCreatie heeft de consument een hoge mate van invloed op het ontwerp, vanaf een vroeg stadium in het proces. Het product kan zo optimaal worden afgestemd op de woonwensen van de consument. Door een hoge onzekerheid over de prijs, de lange tijdsduur, de complexiteit van het proces en de onmogelijkheid om consumenten juridisch aan een project te binden, is de ervaring bij CoCreatie dat bijna alle deelnemers gedurende het traject afhaken. Voor mensen die later instromen, valt weinig meer te kiezen. Voor bijna alle daadwerkelijke kopers van de woningen die met CoCreatie zijn ontwikkeld, is het proces dus traditioneel geweest. Deze ervaring maakt dat CoCreatie met als doel particulieren emotioneel te binden aan een project niet erg kansrijk is, omdat de particulieren bijna nooit gedurende het gehele proces betrokken blijven. Hoewel de kwantitatieve ervaring met deze vorm van ontwikkelen niet groot is, worden deze faalfactoren wel door vrijwel alle respondenten die betrokken zijn geweest bij CoCreatie processen aangegeven.

### *Belangrijkste onderzoeksconclusies*

Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan in dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat consumentgerichte projectontwikkeling in opkomst is en onvermijdelijk lijkt, maar tot nu toe nog te veel als doel op zich wordt gezien. Er wordt te veel ingezet op het proberen te binden van consumenten, wat bijna onmogelijk blijkt door de lange tijdsduur en complexiteit van projectontwikkeling, in combinatie met onzekerheid over de prijs en het product. Daarnaast vergt de manier waarop het proces tot nu toe wordt ingezet een grote (tijds)investering van de ontwikkelaar en een ander type bedrijfsproces.

Consumentgerichte projectontwikkeling heeft echter veel mogelijkheden wanneer het ingezet wordt als middel om woningen beter en sneller te verkopen (en met een hogere marge), door het product beter aan te laten sluiten op de woonwensen van de consument en/of doelgroep. Belangrijk is wel dat ontwikkelaars dit doel voor ogen houden en consumentgericht ontwikkelen niet gaan zien als doel op zich. Uitgangspunt moet zijn de klant zoveel mogelijk tegemoet te komen in zijn/haar woonwensen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke kanten van het huidige bedrijfsproces van de ontwikkelaar. Na een tijd van experimenteren, is het nu zaak om op zoek gaan naar een min of meer standaard proces, waarbij keuzevrijheid mogelijk is, binnen een seriematig kader. De ontwikkelaar moet inzetten op transparantie, verwachtingsmanagement, communicatie en snelheid. Dat begint ermee eerlijk te zijn over het te volgen proces en verwachte eindproduct. Focus op klant en gewenst product.



---

## **Toekomstvisie**

Op basis van het hiervoor weergegeven doel van consumentgerichte projectontwikkeling, de succes- en faalfactoren en overige ervaringen van de respondenten, de projectgebonden randvoorwaarden die spelen en de sterke kanten van een middelgrote tot grote projectontwikkelaar is de volgende toekomstvisie opgesteld.

### **Mainstream markt (70-90%)**

Het grootste gedeelte van de markt bestaat uit goedkope tot middeldure bouw. Hoewel de doelgroep sterk gedifferentieerd is, zal het grootste gedeelte van de mensen behoefte hebben aan min of meer traditionele producten, van een goede kwaliteit. Binnen deze mainstream zijn twee duidelijke substromingen te ontdekken, welke zich de komende jaren waarschijnlijk verder zullen ontwikkelen.

#### **A. Budgettopper (Sale): traditioneel, flexibel, goedkoop, snel**

Vanwege de crisis is het voor starters en huishoudens met een laag inkomen steeds moeilijker om een woning te kopen. Er is een grote groep huishoudens die hierdoor geen woning kan kopen, maar die dit wel zou willen. Een oplossing voor deze groep is het aanbieden van “budgetwoningen”: een technisch concept samenstellen voor een “standaardwoning”. Flexibele modules (prefab) en standaardisatie, waardoor op een snelle manier goedkope, goede woningen kunnen worden ontwikkeld en gebouwd. De basiskwaliteit moet goed zijn, de afwerking (o.a. gevel) kan per project verschillen. (Dit type woning is ook zeer geschikt voor ontwikkelingen voor woningbouwcorporaties.)

#### **B. Huiskerk (Confectie): combinatie CoProductie en CoFormatie, gestandaardiseerde keuzevrijheid**

Voor het grootste gedeelte van de markt (grotweg middeldure sector) is veel aanbod. Deze consumenten hebben vaak al wooncarrière gemaakt en hebben duidelijke woonwensen. Het aanbod in de markt sluit niet altijd goed aan op deze wensen. De consument heeft echter niet de tijd (en het geld) om zelf een woning te ontwikkelen (particulier opdrachtgeverschap). De vraag is sterk gediversifieerd en het indelen van consumenten in doelgroepen voldoet niet meer. Aan deze groep moet keuzevrijheid en inspraak geboden worden, binnen een min of meer standaard proces. Op basis van randvoorwaarden moet worden geprobeerd zoveel mogelijk aan te sluiten op de wensen van de consument. Tegelijkertijd is ontzorgen van belang. Key-woorden zijn: transparantie, verwachtingsmanagement, duidelijkheid over prijs en efficiëntie.

Grotweg worden de volgende stappen doorlopen: in kaart brengen locatiekenmerken en planologische randvoorwaarden; op basis hiervan marktconsultatie, waarbij geïnventariseerd wordt welk type product en proces op de locatie gewenst is; CoProductie proces; indien gewenst vervolgens CoFormatie proces voor de individuele uitwerking.

Belangrijk bij het creëren van een sterk huiskerk is om te zoeken naar min of meer standaard procesvormen. De ervaring zal leren welke procesvormen het beste werken. De mate waarin consumenten inspraak hebben op het ontwerp (CoProductie) en vervolgens bij de individuele uitwerking van de woning kunnen kiezen uit opties (CoFormatie) wordt per project bepaald, op basis van de prioriteit die de consumenten hier zelf aan stellen, ten

---

opzichte van de andere factoren: scherp budget, weinig tijd investeren en snel betrekken van de woning. Vervolgens wordt over het gekozen proces door de ontwikkelaar een heldere inschatting gemaakt tegenover de geïnteresseerden. De klant(wens) en het bijbehorende product staan op deze manier centraal in het proces, waardoor het product optimaal kan worden afgestemd op de klant, maar waarbij geen kostbare tijd verloren gaat aan complexe processen. Zowel voor de klant als voor de ontwikkelaar wordt het doel bereikt.

### **Niche markt (10-30%)**

Naast de twee substromen in de mainstream markt, is er op de woningmarkt ook een duidelijke niche markt te onderscheiden. Deze groep bestaat voornamelijk uit consumenten die niet bediend zijn met de huidige producten in de markt. Consumenten die verder in hun wooncarrière zijn hebben vaak zeer specifieke woonwensen. Zij hebben meer tijd en geld om deze ook te realiseren. Het doel om een woning te kopen die aan bepaalde wensen en eisen voldoet is belangrijker dan het budget alleen. Ook bevat deze groep mensen die op basis van een bepaalde ideologie op zoek zijn naar een woning. Procentueel gezien (in aantal woning) is deze groep een duidelijke niche in de woningmarkt. Echter zit bij deze groep wel het meeste geld en valt hier veel meerwaarde te creëren. Het is dus verstandig voor de ontwikkelaar om toch te zoeken naar een wijze waarop deze groep bediend kan worden.

### C. Merkproduct (Maatpak): CoCreatie, CPO, PO

Het merkproduct kan worden gecreëerd op verschillende manieren. Omdat het een niche betreft, zal per consument(engroep) een specifieke benadering moeten worden gekozen. Duidelijk is dat het bedienen van deze niche een andere manier van werken voor de projectontwikkelaar vergt. Wanneer voor (een van) deze varianten wordt gekozen dient de ontwikkelaar zich hier bewust van te zijn. Om deze reden wordt bij de mogelijke varianten die hierna worden behandeld aangegeven hoe kansrijk de variant is voor de (grote) projectontwikkelaar.

#### Kansrijke varianten:

*Semi-particulier opdrachtgeverschap:* Het aanbieden van kavels, waar keuze is tussen een aantal basiswoningen. De consument kiest zelf de gewenste woning en heeft daarbij allerlei uitbreidings- en indelingsopties. Het is ook mogelijk om de uitbreidingsopties later toe te voegen. Wanneer zij hun keuze gemaakt hebben kunnen de woningen individueel gebouwd worden. Hierdoor is de keuze groot en het proces snel. De kopers ervaren het “vrije kavelgevoel”, maar wel tegen lagere en duidelijke prijs, met mogelijkheden tot het aanpassen van de woning op de eigen woonwensen (direct en/of achteraf).

*Groeps-CoCreatie in een stichting of BV:* Deze vorm kan ontstaan wanneer er een groep consumenten is, die in de hoofdmarkt niet worden bediend, maar die een gezamenlijke visie of woonwens hebben. Lastig bij CoCreatie is de binding en de tijdsduur. Uit alle ervaringen met deze vorm van ontwikkelen blijkt dat gedurende het proces bijna iedereen afhaakt. Een optie die te onderzoeken valt om toch CoCreatie toe te passen is het oprichten van een gezamenlijke stichting of BV. Hierin kan de ontwikkelaar deelnemen, de groep geïnteresseerden en eventueel derde partij(en) zoals een woningbouwcorporatie, een bank en/of een belegger. De particulieren kunnen een bedrag storten in de stichting of BV

---

(bijvoorbeeld op basis van een persoonlijke lening aan de stichting of BV en/of het kopen van aandelen). Op basis van dit “eigen vermogen” kunnen ook bank- en hypothecaire leningen (bijvoorbeeld voor de grond) worden aangetrokken. Binnen dit vehikel worden duidelijke afspraken gemaakt over het proces. Ook worden er afspraken gemaakt over het afhaken; bijvoorbeeld dat die persoon zijn “aandeel” moet zien te verkopen aan iemand anders of zijn geïnvesteerde geld kwijtraakt. Belangrijk in dit proces is: transparantie, verwachtingsmanagement, ontzorgen, snelheid en duidelijkheid over de prijs.

Minder kansrijke varianten (voor middelgrote/grote ontwikkelaars):

- CoCreatie met individuele particulieren
- Ondersteunen van particulier opdrachtgeverschap
- Ondersteunen van collectief particulier opdrachtgeverschap

Het is wel verstandig om open te staan voor groepen die op zoek zijn naar een ontwikkelaar als partner. Vervolgens zou kunnen worden gekozen voor een proces zoals beschreven bij groeps-CoCreatie in een stichting of BV.

### **Klantgerichtheid**

Consumentgerichte projectontwikkeling is een belangrijk middel om woningen beter aan te laten sluiten op de wensen van de consument en daarmee woningverkoop te bevorderen. Dit middel is echter één van de mogelijkheden om de verkoop te bevorderen, maar is zeker niet het antwoord op alle problemen. Het is belangrijk om naast het betrekken van de klant bij het ontwikkelproces, ook op andere gebieden meer klantgericht te zijn en extra service te bieden, bijvoorbeeld op de volgende onderdelen:

- Niet alleen de consument, maar ook de andere partijen vroeg betrekken en informeren, om zo draagvlak te creëren en de ontwikkelsnelheid te verhogen
- Levensloopbestendig bouwen, zodat een woning voor meerder levensfasen en/of verschillende bewoners naar wens kan worden aangepast
- Goede basiskwaliteit van de inbouw en afwerking van alle woningen, met opties voor afwerking, zoals mate van luxe voor sanitair of duurzaamheidpakketten
- Meer- en minderwerk geen melkkoe maar service, op die manier meer werk genereren en een hogere tevredenheid bij de kopers
- Betere klantgerichtheid tijdens en na de bouwfase, bijvoorbeeld door middel van een koperscafé
- Meer aandacht voor beheer van het gezamenlijk ontwikkelde project

In dit onderzoek is getracht (een deel van) het relatief nieuwe en onontgonnen gebied van consumentgerichte projectontwikkeling in kaart te brengen. Door middel van het interviewen van verschillende medewerkers van projectontwikkelaarsbedrijven is een beeld gevormd van de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling bij deze groep. Vanuit deze kaders kan de kennis op het gebied van het relatief nieuwe fenomeen “consumentgerichte projectontwikkeling” verder worden uitgebouwd, bijvoorbeeld in de vorm van toetsend onderzoek bij een groter aantal ontwikkelaars en de consument zelf en verkennend onderzoek bij de andere actoren.



---

# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	15
1.1 Aanleiding.....	15
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling.....	16
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	17
1.4 Afbakening en beperkingen .....	17
1.5 Methodiek .....	18
1.6 Leeswijzer.....	21
2. Literatuuronderzoek.....	22
2.1 Ontstaan consumentgerichte projectontwikkeling.....	22
2.2 Consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland .....	25
2.3 Vormen van consumentgerichte projectontwikkeling.....	26
2.4 Afbakening onderzoeksgebied .....	28
2.5 Consumentgerichte projectontwikkelingsconcepten in Nederland .....	30
3. Pilot-studie .....	32
3.1 Methoden van onderzoek.....	32
3.2 Interviews.....	33
3.3 Case studies .....	36
3.4 Succes- en faalfactoren .....	40
3.5 Verwachtingen .....	40
4. Hoofdonderzoek .....	44
4.1 Methoden van onderzoek.....	44
4.2 Kwantitatieve ervaringen.....	46
4.3 Succes- en faalfactoren .....	47
4.4 Het doel van consumentgerichte projectontwikkeling nader bekeken.....	52
4.5 Randvoorwaarden voor consumentgerichte projectontwikkeling .....	55
4.6 Procesindicator .....	55
5. Toekomstvisie .....	58
5.1 Uitgangspunten.....	58
5.2 Toekomstvisie mainstream markt.....	59
5.3 Toekomstvisie nichemarkt.....	61
5.4 Toekomstvisie klantgerichtheid .....	65
6. Conclusies en aanbevelingen .....	68
6.1 Conclusies .....	68
6.2 Aanbevelingen .....	70
Bronvermelding .....	74



---

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Het valt niet te ontkennen dat de woningmarkt de laatste jaren sterk veranderd is. Vandaag de dag komt er meer kijken bij de verkoop van een woning dan vroeger. De consument heeft meer te vertellen op de woningmarkt. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Naast macro-economische invloeden zoals een afzwakkende bevolkingsgroei en een (tijdelijke) kredietcrisis waardoor het aanbod de vraag overstijgt, is de veranderende consument een belangrijke reden voor de veranderende woningmarkt (Drenth,2007).

Sinds de jaren 1990 zijn de effecten van de individualisatie ook op de woningmarkt te bemerken (RIGO, 2003). Dit is onder meer te zien in de nota "Mensen, wensen, wonen" die door het Ministerie van VROM in het jaar 2000 is uitgegeven. In deze nota staat de keuzevrijheid voor consumenten voorop. Dit werd nodig geacht, omdat uit onderzoek was gebleken dat de woonwensen van de burger nog onvoldoende werden bediend. In eerste instantie wordt vooral aandacht geschonken aan particulier opdrachtgeverschap. Het Ministerie van VROM formuleert zelfs de eis dat tussen 2005 en 2010 30% van de nieuwe woningen in particulier opdrachtgeverschap moeten worden gebouwd. Deze doelstelling bleek echter slecht haalbaar. Particulieren hebben vaak niet de kennis, visie en het benodigde geld om zelf een woning van a tot z te kunnen en willen ontwikkelen en gemeenten te weinig geld en capaciteit om dit te faciliteren (Drenth, 2007).

Projectontwikkelaars proberen in te spelen op deze wens van de overheid, het gebrek aan kennis van de consument en de wens van de consument om meer invloed uit te oefenen op hun toekomstige woning, door middel van consumentgerichte projectontwikkeling. Bij consumentgerichte projectontwikkeling blijven de voordelen van projectmatig ontwikkelen, zoals schaalvoordelen, kennis van de projectontwikkelaar en financieringsvoordelen behouden, maar krijgt de consument meer inspraak in hun toekomstige woning. Deze mate van inspraak kan uitstrekken van een aantal opties tot uitbreiding tot vrijwel volledige vrijheid bij het indelen en plaatsen van de woning. Rigo Research en Advies heeft hiervoor een sterrenclassificatie ontwikkeld om de mate van zeggenschap weer te geven (RIGO, 2003).

De afgelopen jaren zijn, al voor het ontstaan van de crisis, steeds meer consumentgerichte ontwikkelconcepten ontstaan. In "Building Innovation" (Vrijhoef, 2008) werd in twee uitgaven een vergelijking gemaakt tussen concepten voor consumentgericht ontwikkelen van zes verschillende ontwikkelaars. Bij Heijmans Vastgoed is na een succesvolle implementatie van het concept Wenswonen®, waarbij consumenten een groot aantal opties hebben bij de invulling van hun woning, een aantal jaar geleden (voor het ontstaan van de crisis) het concept "Second Bloom" ontwikkeld. Dit laatste concept is gericht op 50 plussers. Naast inspraak op de invulling van hun woning, zullen zij ook betrokken worden bij de keuze van de woonvorm en de woonomgeving. Om dit concept tot een succes te maken is het van belang om in kaart te brengen wat de ervaringen van projectontwikkelaars tot nu toe zijn met deze nieuwe manier van ontwikkelen.

---

## **1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling**

Door de veranderende woonconsument en daarmee ook de veranderende markt (RIGO, 2003), wordt het luisteren naar de consument steeds belangrijker. In dit kader is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de marketing van vastgoed (De Lathauwer, 2005). Sinds de opkomst van het onderwerp “consumentgericht bouwen” en “consumentgericht ontwikkelen” is er vooral onderzoek gedaan naar de mogelijke kansen ervan, zie bijvoorbeeld Hoff (2002), Van Loenen (2005), Drent (2007) en Verveen (2008). Sinds een aantal jaar wordt consumentgericht ontwikkelen ook daadwerkelijk in de praktijk toegepast. Heijmans is hierin leidend geweest met het concept Wenswonen®. Naar aanleiding van dit nieuwe concept is ook onderzoek gedaan naar de ervaringen hiervan, zie bijvoorbeeld Deijs (2006). Het concept Wenswonen® en de ervaringen hiermee zullen in hoofdstuk 3 nader worden uitgewerkt. Ervaringen bij bewoners zijn vooral statistisch gemeten, vlak na oplevering van de woningen. Nu, een aantal jaar later, komen ook andere ontwikkelaars met “consumentgerichte ontwikkelconcepten”.

In dit onderzoek zal een brede verkenning worden gedaan naar de ervaringen van projectontwikkelaars met consumentgericht ontwikkelen door middel van diepte interviews (zie paragraaf 1.5 voor de onderzoeksmethode). Er wordt niet alleen gekeken naar de ervaringen met consumentgericht ontwikkelen bij Heijmans, maar ook naar concepten van andere ontwikkelaars. De bedoeling is om een beeld te schetsen van hoe consumentgerichte projectontwikkeling wordt toegepast bij projectontwikkelaars in Nederland. Ook kunnen, omdat er nu een aantal jaar ervaring is opgebouwd met consumentgericht ontwikkelen, de ervaringen goed in kaart worden gebracht. De uitkomsten van voorgenoemde onderzoeken kunnen hierbij als basis dienen. De bedoeling is om de uitkomsten van eerder gedane onderzoeken en de nog niet in kaart gebrachte ervaringen van projectontwikkelaars op het gebied van consument gericht ontwikkelen te bundelen en samen te voegen tot een overzicht van succes- en faalfactoren op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling. Op basis van deze succes- en faalfactoren kan een toekomstvisie worden opgesteld. Deze toekomstvisie bestaat uit strategieën om de markt het best te kunnen bedienen als projectontwikkelaar. Dit zijn strategieën die ontwikkelaars kunnen toepassen bij de ontwikkeling van consumentgerichte ontwikkelconcepten.

De centrale probleemstelling voor dit onderzoek is: het is onduidelijk wat de succes- en faalfactoren zijn van consumentgerichte projectontwikkeling.

De doelstelling van dit onderzoek is dan ook: In kaart brengen van de ervaringen van projectontwikkelaars in Nederland op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling en het bepalen van strategieën voor toekomstige concepten.

Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling: *Wat zijn de succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling voor projectontwikkelaars in Nederland en hoe kan hier het best op worden ingespeeld?*



---

Deelvragen:

1. Wat is consumentgerichte projectontwikkeling?
2. Wat doen projectontwikkelaars in Nederland aan consumentgerichte projectontwikkeling?
3. Wat zijn de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling van projectontwikkelaars in Nederland?
4. Hoe zou een ontwikkelaar het beste invulling kunnen geven aan consumentgericht ontwikkelen in de toekomst?

### **1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Consumentgericht ontwikkelen zal een steeds belangrijkere plek in gaan nemen in de (Nederlandse) projectontwikkeling, om zo in te spelen op de woonwensen van de consument (RIGO, 2003). Om die reden is het van belang om in kaart te brengen wat de ervaringen zijn. De maatschappelijke relevantie is dan ook vooral voor projectontwikkelaars; op basis van dit onderzoek zullen zij meer inzicht hebben in de ervaringen en de succes- en faalfactoren van dit type projectontwikkeling. Dit werkt ook door op de consument; wanneer ontwikkelaars hun consumentgerichte ontwikkelconcepten verbeteren, zullen consumenten hier ook voordeel van ondervinden in de vorm van beter passende woningen.

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is om op een relatief nieuw terrein ervaringen in kaart te brengen en te bundelen. De toekomstvisie die als uitkomst van dit onderzoek zal worden opgesteld kan als basis dienen voor verder wetenschappelijk onderzoek. Op basis van de in kaart te brengen succes- en faalfactoren en de toekomstvisie zullen toekomstige consumentgerichte ontwikkelconcepten getoetst kunnen worden. Dit zal ervoor zorgen dat ontwikkelaars bij het opstellen van nieuwe concepten meer handvatten hebben, maar ook dat bestaande concepten kunnen worden ingeschaald op hun succesvolheid.

### **1.4 Afbakening en beperkingen**

Bij het proces van consumentgerichte projectontwikkeling zijn meerdere partijen betrokken, zoals de gemeente, de projectontwikkelaar, de consument, de makelaar en de bouwer. Dit onderzoek is gericht op de ervaringen van de projectontwikkelaars met consumentgerichte projectontwikkeling. De verschillende deelvragen worden dus ook vanuit het oogpunt van de projectontwikkelaar onderzocht. Het is dus de bedoeling om enerzijds projectontwikkelaars te benaderen en te interviewen en anderzijds te kijken naar eerder verrichte onderzoeken. Het is niet de bedoeling om in dit onderzoek een tevredenheidsonderzoek onder gebruikers te houden. In het te verrichten literatuuronderzoek zal een duidelijk overzicht worden gemaakt van de verschillende typen van consumentgericht ontwikkelen. Er zal een indeling worden gemaakt van minimale tot maximale invloed van de consument. Dit onderzoek richt zich op concepten die op projectmatige wijze worden uitgevoerd (dus bijvoorbeeld geen particulier opdrachtgeverschap). Het theoretisch gedeelte zal dan ook besluiten met een duidelijk overzicht van de verschillende vormen van consumentgerichte projectontwikkeling. Daaruit zullen de vormen worden aangegeven die in dit onderzoek zullen worden opgenomen. Ook zal worden aangegeven welke vormen hier niet onder vallen.

---

## **1.5 Methodiek**

In het boek van Baarda en de Goede (2001) worden drie onderzoekstypen beschreven; verkennend, beschrijvend en toetsend onderzoek. Dit onderzoek verkennend van aard, omdat er geen sprake is van scherp geformuleerde hypothesen. Het doel is juist om aan de hand van de verkenning hypothesen op te stellen, in de vorm van succes- en faalfactoren en een toekomstvisie. Aan deze succes- en faalfactoren en toekomstvisie kunnen consumentgerichte ontwikkelconcepten in de toekomst getoetst worden. Naar aanleiding van pilot gesprekken zullen wel verwachtingen worden opgesteld, die bij de overige gesprekken getoetst worden. Schreuder Peters (2000) geeft in zijn boek aan dat exploratieve onderzoeken een bijdrage leveren aan het formuleren van een theorie. Om deze redenen is gekozen voor een verkennende onderzoeksvorm.

### **Literatuuronderzoek**

Allereerst zal een onderzoek worden gedaan naar de bestaande literatuur omtrent consumentgerichte projectontwikkeling. Dit literatuuronderzoek heeft drie doelen (Baarda en de Goede, 2001):

1. Onderzoeksgebied in kaart brengen
2. Afbakening van het onderzoeksgebied
3. Dataverzameling

#### *1. Onderzoeksgebied in kaart brengen*

Er wordt een beschrijvend onderzoek gedaan naar het ontstaan en de betekenis van consumentgerichte projectontwikkeling. De verschillende vormen van consumentgerichte projectontwikkeling worden beschreven. Naast de Nederlandse literatuur zal gepoogd worden ook een overzicht van consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland weer te geven. Dit om te bepalen of er naast onderzoek in Nederland ook onderzoek in het buitenland gedaan moet worden om een compleet beeld van de succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling te krijgen.

#### *2. Afbakening van het onderzoeksgebied*

Aan de hand van het literatuuronderzoek zal het onderzoeksgebied bepaald worden en een duidelijke afbakening gemaakt kunnen worden. Het opgestelde theoretisch kader zal besluiten met een duidelijke weergave van het onderzoeksgebied waarop het empirisch onderzoek betrekking zal hebben.

#### *3. Dataverzameling*

Naast het opstellen van een theoretisch kader, zal er ook secundair materiaal gebruikt worden als daadwerkelijke informatie voor het onderzoek. Naast interviews zal ook schriftelijk evaluatiemateriaal op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling gebruikt worden ter bepaling van succes- en faalfactoren. Dit secundaire materiaal zal gebruikt worden bij het opstellen van de verwachtingen na de plotinterviews.

---

## Empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek worden de ervaringen van projectontwikkelaars in Nederland met consumentgerichte projectontwikkeling in kaart gebracht aan de hand van succes- en faalfactoren. Dit wordt gedaan door middel van open interviews, om de ervaringen, motieven en voorkeuren te kunnen inventariseren.

### *Pilot-studie*

Omdat er nog weinig bekend is over de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling wordt allereerst een pilot-studie uitgevoerd. In het boek van Segers (1999) wordt aangegeven dat een pilot-studie (of proefonderzoek) tot doel heeft om de dataverzameling uit te proberen, zowel inhoudelijk als procedureel. In de pilot zal dan ook getracht worden een eerste indruk van de ervaringen te krijgen, om zo de gewenste interviewtechnieken voor het hoofdonderzoek te kunnen bepalen. Deze pilot bestaat uit zeven open interviews met medewerkers van Heijmans Vastgoed die de functie van projectontwikkelaar bekleden en één open interview met een medewerker op de afdeling marketing. Dit omdat zij het meeste te maken hebben met consumentgerichte projectontwikkeling in hun dagelijkse werkzaamheden en omdat zij makkelijk te benaderen zijn. Het doel van de pilotinterviews is om verwachtingen op te stellen ten aanzien van het empirische onderzoek.

Daarnaast worden in de pilot-studie drie case studies (gevalstudies) opgenomen, om voorbeelden van de verschillende typen van consumentgerichte projectontwikkeling in de praktijk weer te kunnen geven en op die manier een beter beeld te krijgen van consumentgerichte projectontwikkeling (Segers, 1999).

### *Opstellen verwachtingen*

Aan de hand van de ervaringen uit de pilot en de ervaringen uit het literatuuronderzoek zullen verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten worden opgesteld, in de vorm van een conceptueel model. Er zal een lijst worden opgesteld van verwachte succes- en faalfactoren. Deze lijst zal aan het eind van de interviews worden voorgelegd aan de geïnterviewden.

### *Interviews*

De opgestelde verwachtingen zullen getoetst worden aan de hand van diepte interviews in het hoofdonderzoek. Deze volgende personen zullen geïnterviewd worden:

- Medewerkers Heijmans Vastgoed met de functie projectontwikkelaar  
Zoals ook aangegeven bij de pilot zullen de medewerkers die de functie projectontwikkelaar bekleden de meeste rechtstreekse ervaring hebben met consumentgerichte projectontwikkeling. Daarom focust dit onderzoek zich allereerst op deze groep.
- Projectontwikkelaars in Nederland  
Naast Heijmans Vastgoed zijn ook andere ontwikkelbedrijven in Nederland actief op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling. De te interviewen projectontwikkelaars zullen met behulp van de sneeuwbalsteekproef worden bepaald. Dit houdt in dat een getrokken element uit de deelpopulatie aanknopingspunten biedt voor andere onderzoekselementen uit de doelpopulatie (Baarda en de Goede, 2001). De te

---

interviewen medewerkers van externe projectontwikkelaarsbedrijven worden dus benaderd via medewerkers van Heijmans en/of andere geïnterviewden. Deze methode is gekozen omdat de doelgroep moeilijk te benaderen is voor buitenstaanders.

- Overige medewerkers Heijmans Vastgoed  
Naast de medewerkers met de functie projectontwikkelaar, worden ook de overige medewerkers binnen Heijmans Vastgoed geïnterviewd. Dit wordt gedaan om de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling vanuit meerdere hoeken te belichten. Vanuit verschillende functies kan verschillend worden aangekeken tegen consumentgerichte projectontwikkeling en de succes- en faalfactoren hiervan. De medewerkers moeten wel raakvlakken hebben met het onderzoeksgebied.

De interviewmethode zal een mixed-method benadering zijn:

- Open interview  
Allereerst zullen de geïnterviewde open vragen worden gesteld over de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling tijdens hun werkzaamheden. Deze methode is gekozen om “het verhaal boven water te krijgen”, zonder de respondent te beïnvloeden (Segers, 1999). Ter ondersteuning van het interview en ter bevordering van het verkrijgen van de gewenste informatie wordt een lijst met te behandelen onderwerpen bij de hand gehouden. Het doel is dat de respondent zelf zijn/haar ervaringen deelt op dit gebied. Hierbij zal genoteerd worden welke succes- en faalfactoren de geïnterviewde zelf noemt.
- Gestructureerd face-to-face interview  
Vervolgens zal de lijst met succes- en faalfactoren worden voorgelegd die na de pilot is opgesteld. De respondent zal worden gevraagd aan te geven de volgens hem van toepassing zijnde factoren op rangorde te selecteren. In de eerste plaats selecteert de respondent dus de van belang zijnde factoren, vervolgens kent hij/zij deze factoren een rangorde toe, van meest van belang zijnde factor tot minst van belang zijnde factor. Door middel van het voorleggen van de lijst met succes- en faalfactoren als toonmateriaal, wordt de respondent geholpen om een rangorde op te stellen, waarbij met een veelheid van factoren rekening wordt gehouden (Segers, 1999).

### *Verwerking resultaten*

Allereerst zal op basis van de ervaringen die weergegeven worden in het open gedeelte van het interview een inventarisatie gemaakt kunnen worden van de mate waarin de respondenten (kwantitatief) ervaring hebben met de verschillende vormen van consumentgerichte projectontwikkeling.

De resultaten uit het gestructureerde face-to-face interview zullen vervolgens de basis vormen voor het in kaart brengen van de succes- en faalfactoren. Aan de hand van de rangorde die door de respondenten aan de verschillende succes- en faalfactoren worden toegekend, zal duidelijk worden welke factoren het meest van belang zijn. Deze resultaten worden getoetst aan de ervaringen die zijn weergegeven in het open gedeelte van het interview. Waar nodig kunnen de resultaten worden aangevuld met deze ervaringen.

De uitkomsten worden vervolgens vergeleken op de volgende vlakken:

- Verschillen tussen projectontwikkelaars
- Verschillen tussen functies (binnen Heijmans)

Vervolgens kan op basis van de ervaringen en de succes- en faalfactoren de toekomstvisie worden opgesteld, waarin wordt weergegeven hoe consumentgerichte projectontwikkeling optimaal kan worden ingezet in de dagelijkse werkzaamheden van de (middelgrote tot grote) projectontwikkelaar.

## **1.6 Leeswijzer**

Allereerst zal in hoofdstuk 2 het literatuuronderzoek worden uitgevoerd. Hierin worden het begrip “consumentgerichte projectontwikkeling” en de verschillende varianten hiervan nader uitgewerkt. Er wordt gekeken naar consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland en het onderzoeksgebied wordt afgekaderd. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de verschillende activiteiten die projectontwikkelaars in Nederland op dit gebied ontplooiën. In hoofdstuk 3 wordt de pilot-studie behandeld. Omdat er weinig bekend is over de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling zijn allereerst acht interviews en drie case studies uitgevoerd. Dit om meer informatie over het onderwerp te verkrijgen en om de verwachtingen ten aanzien van het hoofdonderzoek te kunnen opstellen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het hoofdonderzoek weergegeven. Naar aanleiding van de in totaal 43 interviews die zijn uitgevoerd zijn van belang zijnde succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling in kaart gebracht en wordt het doel van consumentgerichte projectontwikkeling nader vastgesteld. Vervolgens is in hoofdstuk 5 op basis van de resultaten uit het hoofdonderzoek een toekomstvisie opgesteld. In deze toekomstvisie wordt weergegeven hoe (middelgrote tot grote) ontwikkelaars consumentgerichte projectontwikkeling het beste zouden kunnen toepassen in de projectontwikkeling. Ook wordt advies gegeven over hoe het totale proces meer klantgericht kan worden gemaakt. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen weergegeven. Er wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en er wordt advies gegeven voor nader onderzoek. Op figuur 1 wordt de leeswijzer schematisch weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave leeswijzer

---

## 2. Literatuuronderzoek

### 2.1 Ontstaan consumentgerichte projectontwikkeling

Sinds het ontstaan van projectontwikkeling (rond 1930), bestaat het ontwikkelingsproces uit een aantal afgebakende fasen; initiatief, ontwikkeling (ontwerp), realisatie en exploitatie (Nozeman, 2008). De initiatiefnemer was doorgaans een marktpartij (de projectontwikkelaar). Deze partij maakte het ontwerp voor het plan, waarna de klanten in de rij stonden om deze kant-en-klare woning af te nemen. De bouwer bouwde en leverde de woningen vervolgens aan deze anonieme klanten. Aan het begin van deze eeuw is het businessmodel van vastgoedbedrijven gebaseerd op de succesfactoren: grond(posities), gemakkelijk krediet, netwerken, schaalvergroting, professionalisering en uitbesteding (Vulpenhorst, 2009). De woningmarkt was een duidelijke aanbiedersmarkt; de ontwikkelaars bepaalden hoe de toekomstige woningen er uit kwamen te zien.

#### **Veranderende woonwensen in een veranderende markt**

Dit traditionele patroon is tegenwoordig aan het veranderen; de fasen van het projectontwikkelingsproces beginnen elkaar te overlappen en de spelers komen in meerdere fasen in beeld. Bouwers hebben bijvoorbeeld steeds meer inspraak tijdens het ontwerpproces en ook de consument wordt steeds mondiger. De tijd van ontwerpen van grootschalige Vinex-locaties en doorzonwoningen is voorbij. De woonbehoeften van de consument zijn aan het veranderen. Hieraan liggen de volgende factoren ten grondslag (Drenth, 2007):

- Individualisering: welke zich uit in een toename van het aantal kleine huishoudens met hoge eisen
- Vergrijzing: de baby-boom generatie zorgt voor een verschuiving in de bevolkingsopbouw, waardoor deze in de nabije toekomst voor een steeds groter gedeelte uit ouderen zal bestaan, met specifieke woonbehoeften
- Netwerksamenleving: door de digitale revolutie neemt de mogelijkheid om op verschillende plekken te werken dan op het kantoor toe; ook de woningen moeten hier op worden aangepast
- Verkleuring: door het groeiende aantal allochtonen in onze samenleving zouden ook woonwensen kunnen veranderen

Daarnaast hebben veranderende marktomstandigheden zoals de financiële crisis en de demografische krimp de doorslag gegeven bij de omslag van een aanbiedersmarkt in een vragersmarkt (Vulpenhorst, 2009). De vraag naar en de prijs van koopwoningen is gedaald. Hierdoor krijgen consumenten de mogelijkheid om hun veranderende woonbehoeften ook te vervullen.

#### **Particulier opdrachtgeverschap de oplossing?**

Sinds de nota "Mensen, Wensen, Wonen" van VROM in 2000 heeft de wens van de consument een belangrijke plek ingenomen in het ontwikkelproces. In deze nota werd veel aandacht geschonken aan particulier opdrachtgeverschap, een vorm van ontwikkelen waarbij de consument een kavel koopt en hierop vervolgens zelf (of in samenwerking met

---

een adviseur) een woning voor zichzelf ontwikkelt. In de nota werd aangegeven dat dit nodig was, omdat consumenten niet voldoende in hun woonbehoeften werden voorzien. Het doel was om deze vorm van ontwikkelen binnen tien jaar uit te laten groeien tot een derde van de nieuwbouwproductie. Deze doelstelling bleek echter moeilijk haalbaar. Drenth (2007) noemt hiervoor een drietal oorzaken:

Ten eerste het tekort aan bouwgrond. Bij particulier opdrachtgeverschap dient de gemeente bouwrijpe kavels uit te geven. Het verwervingsproces is voor gemeenten echter lastig en kostbaar, door versnipperd grondeigendom en concurrentie met projectontwikkelaars die ook graag willen ontwikkelen. Dit probleem wordt nog eens versterkt door de wens van de overheid om “in te breiden” in plaats van uit te breiden. Grond op uitleggebieden is vaak relatief schoon en leeg en de grond is goedkoop (in verhouding tot binnenstedelijke locaties). Grond op binnenstedelijke locaties echter is vaak vervuild, bebouwd, duur en het eigendom is verspreid over vele kleine perceeltjes en daardoor moeilijker te verkrijgen.

Ten tweede vormen de aansturingsproblemen bij het bouwproces een belemmering. Voor gemeenten zijn de procedures tijdens het bouwproces erg complex. Wanneer daadwerkelijk een derde van de bouw uitgevoerd zal worden door particuliere opdrachtgevers, zal dit problemen opleveren bij het verstrekken van de bouw- en andere vergunningen (tegenwoordig omgevingsvergunningen). Hier is simpelweg te weinig capaciteit voor aanwezig bij de gemeenten.

Ten derde stuiten particuliere opdrachtgevers op problemen met de welstandscommissie. Regelgeving van de welstandscommissie belemmert de keuzevrijheid van de ontwikkelende particulieren. Vaak zijn zij echter niet of slecht op de hoogte van deze regelgeving. Gemeenten komen er vaak niet aan toe om deze regels duidelijk te communiceren naar de particuliere opdrachtgevers. Dit levert dus vertraging op tijdens het ontwerpproces.

Uit deze oorzaken valt duidelijk op te maken dat de tekortschietende gemeente een belemmering is, waardoor het particulier opdrachtgeverschap maar moeizaam van de grond komt. Gemeenten hebben simpelweg te weinig geld en capaciteit om de particuliere opdrachtgevers op een adequate manier te begeleiden. In het licht van de huidige begrotingstekorten en bezuinigingen, is het nog maar de vraag of hier de komende tijd verbetering in kan komen.

### **Terug naar de markt**

Kan de consument dan nergens met zijn woonbehoeften terecht? Deze vraag moeten marktpartijen zich aan het begin van het vorige decennium ook gesteld hebben. Omdat grondpositie niet langer de belangrijkste sleutel is tot succes moest het businessmodel van de ontwikkelaar worden aangepast. Het antwoord vanuit de markt op de veranderende woonbehoeften en het nieuwe beleid van de overheid is het “consumentgericht ontwikkelen”, ook wel “consumentgericht bouwen” genoemd. Consumentgericht bouwen kan gezien worden als een alternatief vanuit de markt voor particulier opdrachtgeverschap. De consument heeft nog steeds inspraak op het ontwerp, maar het grondeigendom blijft tot de levering van de woning in handen van de ontwikkelaar (RIGO, 2003). De mate van inspraak van de consument kan verschillende vormen aannemen en sterk uiteen lopen, maar duidelijk is dat de opties veel ruimer zijn dan bij de traditionele projectontwikkeling met meer- en minderwerk. RIGO Research en Advies stelde hiervoor in 2003 een sterrenclassificatie op (zie figuur 2).

Bij de hier beschreven classificatie van keuzeopties geldt als uitgangspunt dat de ontwikkelaar het initiatief neemt en het ontwerp maakt, maar dat de consument hierop (in meer of mindere mate) invloed heeft. De inspraak voor de consument vindt (met uitzondering van de vier sterren categorie) plaats aan het einde van het ontwikkelproces.

Mate van zeggenschap	Keuzeopties voor de consument
Geen ster	Serieebouw, het aanbieden van standaard meer/minderwerk <sup>7</sup>
♣	Aanbieden van een beperkt aantal standaardopties, zoals erkers, dakkapellen en uitbouwopties voor de toekomst
♣♣	Naast de 'standaard opties' bestaan er mogelijkheden om beperkt met het volume en de gevel te variëren (aanbouwopties/extra verdieping)
♣♣♣	De consument heeft invloed op een aantal van deze elementen: kavelindeling, kavelgrootte, beukmaat, woninggrootte, verdiepingshoogte, gevel, dakvorm. Zeggenschap is minder aan een beperkt aantal gedefinieerde opties gebonden dan in de eerdere categorieën.
♣♣♣♣	Vrijwel volledige vrijheid bij bepalen van de woning en inrichting van de kavel. De koper beslist, de ontwikkelaar is dienstverlener. Individueel gekozen architect kan tot mogelijkheden behoren.
(♣) – accent	De consument beslist mee in het stedenbouwkundige ontwerp, de inrichting van de openbare ruimte of het aanleggen van gemeenschappelijke voorzieningen.

Figuur 2: Sterrenclassificatie voor consumentgericht bouwen (Bron: RIGO, 2003, pagina 2)

In eerste instantie had het merendeel van de projecten een klein aantal keuzeopties (RIGO, 2003). De laatste jaren is deze inspraak van de consument steeds grotere vormen gaan innemen, waardoor tegenwoordig met recht gesproken kan worden van consumentgericht *ontwikkelen*. De consument krijgt namelijk behalve keuzeopties bij het invullen van de woning ook steeds vaker inspraak tijdens eerdere fasen in het ontwikkelproces (zoals beschreven in de inleiding van deze paragraaf). Dat consumentgericht ontwikkelen een steeds belangrijkere plek inneemt in de Nederlandse projectontwikkeling blijkt onder meer uit de verschillende projecten die de laatste jaren opgestart zijn en de aandacht die aan dit onderwerp gegeven wordt. In 2009 lanceerde de NEPROM de website en bijbehorend symposium “zo wil ik wonen”, waar informatie over consumentgericht ontwikkelen gebundeld wordt. Ook worden hier congressen en excursies georganiseerd.

### Naar een klantgerichte marktbenadering

Voor de vastgoedmarkt is het dus van groot belang om van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte benadering over te stappen. Volgens Vulpenhorst (2009) moet er gewerkt worden aan een langdurige relatie met de klant, in plaats van eenmalige transacties. Kapitaal, kennis en wendbaarheid worden de nieuwe succesfactoren. De nadruk moet komen te liggen op unieke woningtypes en hele kleine series. Deze woningtypes moeten samen met de klant worden ontwikkeld, maar daar houdt het niet op. Vastgoedbedrijven moeten de klant een totaaloplossing bieden, zoals bijvoorbeeld ook de financiering, onderhoudspakketten en beveiligingsopties. De middelgrote ontwikkelaars krijgen de macht; kleine ontwikkelaars kunnen niet genoeg variaties aanbieden, maar voor (te) grote ontwikkelaars is het lastig om maatwerk aan elke klant te bieden. Ook Witteman stelt in de NAW (2005) dat een vergaande begeleiding van de consument voorop moet staan. Daarnaast geeft zij aan dat er veel rekening gehouden moet worden met plaatselijke



---

omstandigheden en dat woningmarkten regionaal zeer verschillen. Dit pleit dus voor een klantgerichte aanpak en maatwerk.

## **2.2 Consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland**

In Nederland is consumentgerichte projectontwikkeling, zoals hiervoor beschreven, dus bezig aan een opmars. Het wordt gezien als een minder risicovol alternatief voor particulier opdrachtgeverschap, waarbij er nog steeds keuzevrijheid is voor de consument. Maar hoe zit dat in het buitenland? Wat valt er van ervaringen over de grens te leren?

### **Verenigde staten**

In de Verenigde Staten is, zoals alles, de projectontwikkeling een stuk grootschaliger dan in Nederland. Ontwikkelaars kunnen, dankzij schaalvoordelen, veel meer geld uit geven aan marktonderzoek. Consumentgericht ontwikkelen houdt hier dan ook in: het intensief onderzoeken van de wensen van de consument, door middel van bijvoorbeeld interviews, en hierop inspelen door het aanpassen van de producten. Woningen worden zo goed mogelijk aangepast aan deze wensen, maar wel compleet opgeleverd (vaak zelfs met inrichting). Casco bouw verkoopt niet goed. Een voorbeeld hiervan de herontwikkeling van Napa Valley door Caspar Mol & Partners (Hufstadar, 2008) waarbij de markt zeer uitgebreid geanalyseerd werd, van forensenbewegingen tot sociaal-economische statistieken. Ook werd zeer intensief gecommuniceerd met de bewoners van Napa City.

### **Duitsland**

In Duitsland wordt steeds meer gewerkt met bouwgroepen, bijvoorbeeld in grote steden als Tübingen, Stuttgart, Freiburg, Berlijn en Hamburg. In de informatiebrochure over zelf bouwen in Almere Poort (Gemeente Almere, 2010) wordt deze vorm van ontwikkelen als voorbeeld genomen. De gemeente reserveert in de Duitse steden grond waar mensen gezamenlijk appartementsgebouwen ontwikkelen; ook op moeilijke locaties en voor lagere inkomensgroepen. In Tübingen gaat men nog een stapje verder. Hier zijn complete wijken op basis van bouwgroepen ontwikkeld. De bebouwingsdichtheid is er hoog, maar er zijn ook maatschappelijke voorzieningen in het project opgenomen. De openbare ruimte is een levendige gebruikruimte. In Tübingen is, voornamelijk door architecten, in eerste instantie veel informatie gegeven om de bouwgroepen op te starten en te werven. Tegenwoordig is deze vorm van ontwikkelen compleet normaal geworden en bestaan er wachtlijsten.

### **Particulier opdrachtgeverschap**

Behalve de twee voorgaande voorbeelden is er weinig informatie te vinden over consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland. Dit komt omdat in het buitenland particulier opdrachtgeverschap een veel grotere plek inneemt in de stedenbouw dan in Nederland (Ruimtelijk Planbureau, 2007). Waar in Nederland door een groot woningtekort en de schaarse beschikbare ruimte de projectontwikkeling na de tweede wereldoorlog enorm is gegroeid, is in het buitenland het bouwen van een eigen huis nooit uit de gratie geraakt. In veel landen, zoals Vlaanderen, bestaat er een lange traditie van zelfbouw. De overheid bevordert dit door middel van goedkopere leningen aan particuliere opdrachtgevers. Om die reden is de noodzaak voor een beter alternatief voor particulier opdrachtgeverschap (wat

---

consumentgerichte projectontwikkeling in Nederland is) waarschijnlijk nooit ontstaan. Om die reden zijn er ook weinig tot geen initiatieven tot consumentgerichte projectontwikkeling in het buitenland te vinden.

### **2.3 Vormen van consumentgerichte projectontwikkeling**

Uit het voorgaande blijkt dat er meerdere opties zijn voor de ontwikkeling van een woning waarbij de wens van de consument voorop staat. Mede hierop en op basis van de vormen van opdrachtgeverschap van Terpstra (2007) kan de volgende indeling gemaakt worden als het gaat om de ontwikkeling van woningen.

1. Initiatiefnemer: particulier(en)
  - Particulier opdrachtgeverschap: de consument koopt zelf de kavel en ontwikkelt de woning, al dan niet met behulp van een adviseur/ontwikkelaar
  - Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO): vorm van ontwikkeling waarbij een aantal particulieren samen initiatief nemen samen aantal woningen te ontwikkelen
  - Mede-opdrachtgeverschap: als CPO, maar dan betrekken de particulieren een ontwikkelaar bij het plan om risico te delen en expertise in te schakelen. Deze vorm van ontwikkelen bevindt zich op de scheidslijn tussen particulier opdrachtgeverschap en consumentgerichte projectontwikkeling
2. Initiatiefnemer: marktpartij of overheid
  - Traditioneel ontwikkelen (met meer&minder werk en/of klankbord)
  - Consumentgerichte projectontwikkeling

Consumentgerichte projectontwikkeling kan worden ingedeeld in drie typen (op basis van Terpstra, 2007; ontwikkelingsmanager Heijmans en eigen bewerking):

- A. CoFormatie: projectontwikkelaar ontwikkelt het plan op de traditionele wijze, tijdens het verkoopproces krijgt de koper echter de mogelijkheid het volume, de indeling en/of de uitstraling van de individuele woning te bepalen. Dit kan door middel van het kiezen uit voorgeselecteerde opties, of door samen met de ontwikkelaar het woningontwerp te maken. In elk geval is de keuze uitgebreider dan bij traditioneel meer- en minderwerk.
- B. CoProductie: projectontwikkelaar en architect maken een schetsontwerp op basis van de locatiemogelijkheden en juridisch-planologische randvoorwaarden (zoals omgevingskenmerken en beeldkwaliteitsplan). De toekomstige bewoners worden door middel van (een) workshop(s) gevraagd individueel hun woonwensen kenbaar te maken aan de hand van het schetsontwerp. De ontwikkelaar gebruikt deze informatie om tot een definitief ontwerp te komen. Vervolgens is het mogelijk dat de kopers hun individuele woning verder kunnen uitontwikkelen zoals bij CoFormatie.
- C. CoCreatie: projectontwikkelaar neemt het initiatief tot de ontwikkeling (eventueel ingegeven door een marktvraag), maar creëert het plan verder in samenwerking met de consumenten. Zelfs de keuze voor de locatie kan aan de toekomstige bewoners overgelaten worden. Het is mogelijk dat zowel openbare als niet-openbare ruimten in samenwerking met de consument worden ontworpen. De mate waarin de consumenten invloed kunnen hebben op het stedenbouwkundig plan is ook afhankelijk van de eigenschappen van de locatie en het geldende (gemeentelijk) beleid. Deze vorm van

ontwikkelen onderscheidt zich van de twee voorgaande vormen omdat de toekomstige bewoners gezamenlijk (collectief) keuzes maken.

Op onderstaand schema (figuur 3) worden de vormen van consumentgerichte projectontwikkeling overzichtelijk weergegeven.



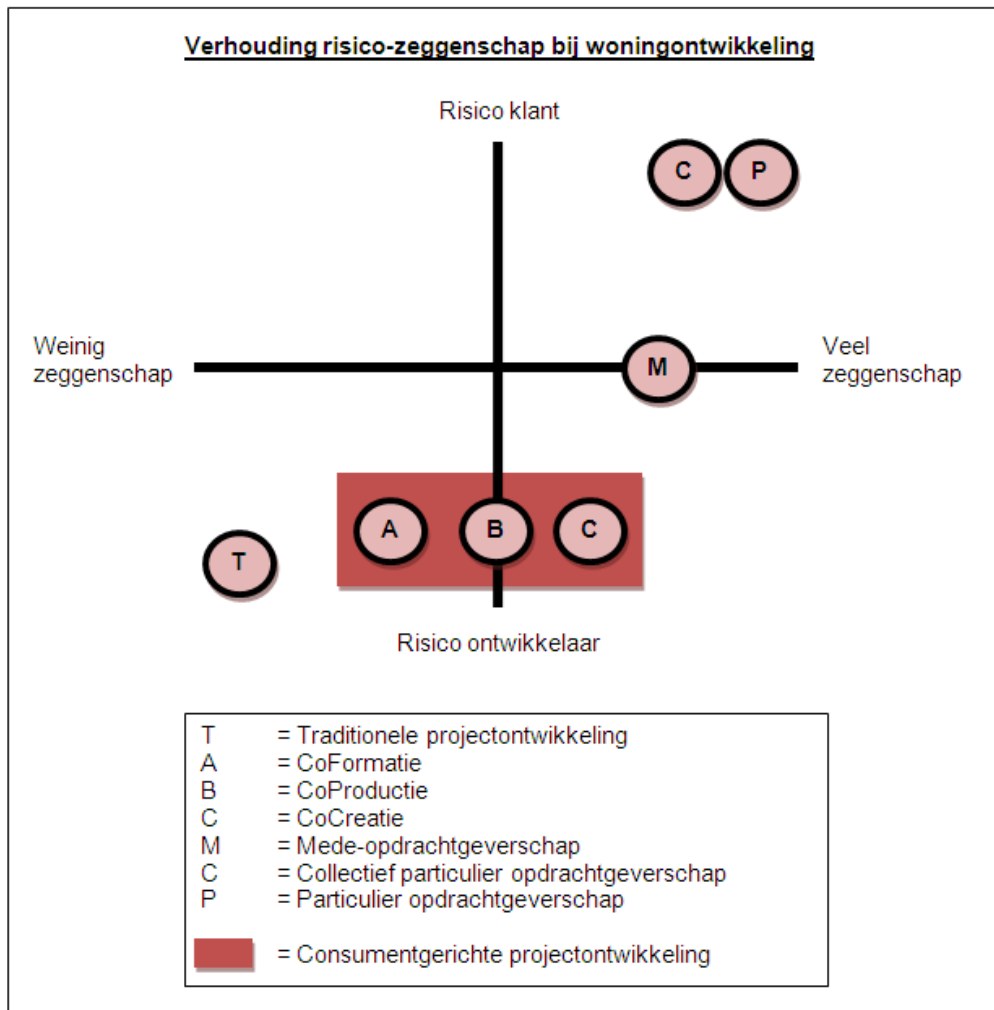
Figuur 3: Typen consumentgerichte projectontwikkeling  
(Bron: eigen bewerking interview ontwikkelingsmanager Heijmans)

Om de verschillen tussen de vormen van woningontwikkeling te verduidelijken is de voorgaande informatie samengevat in het schema op figuur 4. Hier is duidelijk te zien dat consumentgerichte projectontwikkeling zich onderscheidt van andere vormen van woningontwikkeling; het risico ligt hier (bijna) volledig bij de projectontwikkelaar (in tegenstelling tot bijvoorbeeld particulier opdrachtgeverschap), maar de klant heeft meer zeggenschap over de toekomstige woning dan bij traditionele projectontwikkeling.

Hierdoor wordt dus ook het onderscheid tussen CoCreatie en mede-opdrachtgeverschap verduidelijkt; onder mede-opdrachtgeverschap worden in dit onderzoek projecten verstaan waarbij het risico gedeeld wordt door de particulier(en) en de marktpartij(en). Bij CoCreatie blijft het risico bij de projectontwikkelaar, totdat de klant daadwerkelijk overgaat tot de koop van de woning. Het enige verschil in risico voor de consument tussen traditionele en consumentgerichte projectontwikkeling, is dat er door de extra zeggenschap een risico op vertraging ontstaat. Om die reden bestaat er enig (verwaarloosbaar) risico voor de consument.

Aan de hand van de voorgaande informatie kan de volgende definitie worden opgesteld voor consumentgerichte projectontwikkeling:

*Vorm van projectontwikkeling waarbij de toekomstige bewoner meer zeggenschap heeft over de toekomstige woning (en eventueel woonomgeving) dan bij standaard meer- en minderwerk en waarbij het risico van het project bij de projectontwikkelaar ligt.*



Figuur 4: De verhouding tussen risico en mate van zeggenschap voor de klant bij de verschillende typen van woningontwikkeling (Bron: eigen bewerking literatuuronderzoek)

## 2.4 Afbakening onderzoeksgebied

Naast de consumentgerichte projectontwikkeling zoals in dit hoofdstuk beschreven, wordt onder deze term vaak ook klantgerichtheid in het algemeen geschaard. Deze vormen van klantgerichtheid worden expliciet *niet* bedoeld in dit onderzoek. Hierna worden enkele vormen besproken.

- Uitgebreid marktonderzoek  
 Voorafgaand aan of tijdens de ontwerpfase wordt marktonderzoek verricht. Dit marktonderzoek kan vergaande vormen aannemen, zoals in het voorbeeld Napa Valley (zie paragraaf 2.2). Soms wordt dit consumentgericht ontwikkelen genoemd. Marktonderzoek, in welke vorm dan ook, is echter geen vorm van consumentgerichte projectontwikkeling, zoals bedoeld in dit onderzoek, omdat de consument wel onderzocht en/of geconsulteerd wordt, maar geen eigen invloed heeft op het ontwerp (Hufstadar, 2008).

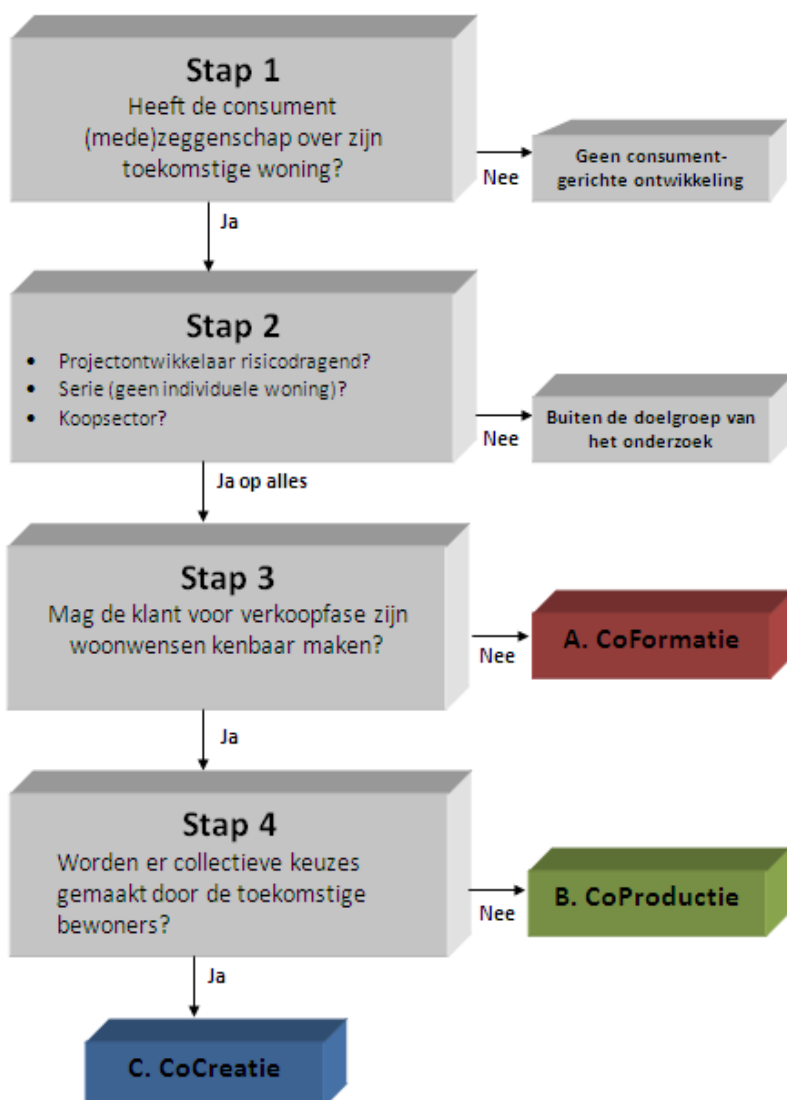
- 
- **Inspraakprocedure**  
Deze vorm van klantgerichtheid wordt vaak toegepast bij herstructurering. De huidige bewoners mogen dan meebeslissen over het stedelijk ontwerp van een nieuwe wijk. Ook is het soms mogelijk dat omwonenden en/of andere actoren worden betrokken. Er worden een aantal inspraakavonden/workshops georganiseerd waarin iedereen zijn zegje mag doen. Vervolgens wordt door de ontwikkelaar/architect een of meerdere ontwerpen gemaakt. Meestal mogen de bewoners hier hun stem op uitbrengen. In het handboek projectontwikkeling (Nozeman, 2008) zijn hier verschillende voorbeelden van te vinden. Hoewel de inspraakprocedure scherpe raakvlakken heeft met CoProductie en CoCreatie, is het geen vorm van consumentgerichte projectontwikkeling. Dit omdat de huidige bewoners bij dit proces niet gebonden zijn aan het plan. Het gaat hier om creëren van een breed gedragen stedenbouwkundig ontwerp en niet om een proces wat leidt tot de aankoop van een woning.
  - **Leefstijlonderzoek**  
Door verschillende onderzoeksbureaus en ontwikkelaars zijn leefstijlonderzoeken gedaan. Het doel van deze onderzoeken is om op basis van gemeenschappelijk kenmerken de consumenten in groepen in te delen en de woningontwikkeling hierop aan te passen. Voorbeelden hiervan die in het afstudeeronderzoek van Zijgers (2008) genoemd worden zijn Mentality-onderzoek van Motivaction, waarbij de consumenten worden onderverdeeld in acht sociale milieus en het BSR-model van The Smart Agent waarbij vier belevingswerelden ontstaan waarin leefstijlen geplaatst worden. In dit onderzoek geeft Zijgers tevens aan dat het onmogelijk is om per leefstijl specifieke woning- en woonomgevingaspecten te koppelen. Er wordt dan ook aanbevolen om voorzichtig te zijn met de daadwerkelijke toepassing van leefstijlen in de projectontwikkeling. Om die reden wordt in dit onderzoek dan ook geen gebruik gemaakt van leefstijlen.

Samengevat moet een project dus de volgende eigenschappen hebben om in het kader van dit onderzoek bestempeld te worden als consumentgericht projectontwikkelingsproject:

- Projectontwikkelaar is risicodragers van het project
- Het gaat om een seriematig project (geen individuele woningen)
- Consument wordt betrokken bij het ontwerpproces en heeft tenminste zeggenschap op het volume, de indeling en/of de uitstraling van zijn toekomstige woning (uitgebreider dan alleen een keuzelijst voor meer- en minderwerk)
- De consument worden uiteindelijk eigenaar van de woning (koopsector)

Op basis van de informatie die is opgedaan in dit hoofdstuk is een checklist opgesteld, zoals te zien op figuur 5. Deze checklist maakt in een oogopslag duidelijk wat wordt verstaan onder consumentgerichte projectontwikkeling en de verschillende typen en kan gebruikt worden bij het indelen van projecten in de verschillende categorieën.

## Checklist typen consumentgerichte projectontwikkeling



Figuur 5: Checklist typen consumentgerichte projectontwikkeling  
(Bron: eigen bewerking literatuuronderzoek)

## 2.5 Consumentgerichte projectontwikkelingsconcepten in Nederland

Vanwege de hiervoor beschreven recente ontwikkelingen, zoals het steeds mondiger worden van de consument en de moeilijkere afzet van woningen, zijn de meeste ontwikkelaars zich gaan beseffen dat zij hun product beter moeten afstemmen op de consument. Bij veel ontwikkelaars staat klantgericht denken en werken tegenwoordig dan ook hoog in het vaandel. Hiervoor zijn verschillende concepten ontwikkeld. Een aantal ontwikkelaars hebben hiermee ook de stap gezet naar het ontwikkelen van woningen waarbij de consument (meer) invloed heeft op het eindresultaat. Bij een aantal ontwikkelaars blijven de concepten echter steken op flexibele bouwvormen, waar vooral de opdrachtgever keuzes kan maken voor de gehele serie. In tabel 1 wordt een impressie gegeven van verschillende concepten die bij

projectontwikkelaars in Nederland bestaan op het gebied van klantgericht ontwikkelen. Per concept wordt aangegeven of er ook keuzevrijheid is voor de consument, of dat het gaat om een puur technisch concept. Deze inschatting is gemaakt op basis van de informatie die over deze concepten te vinden is op bijbehorende websites (januari, 2011). Een uitgebreide omschrijving van de concepten is te vinden in bijlage 1.

Er is geprobeerd een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van concepten van middelgrote en grote projectontwikkelaars in Nederland. Daarnaast is ook gezocht naar conceptontwikkelaars die op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling actief zijn. Het gaat hier echter om voorbeelden van concepten, de lijst is niet uitputtend. In het hoofdonderzoek is geprobeerd om zoveel mogelijk ontwikkelaars uit deze lijst te interviewen. In het interview is onder andere getracht meer informatie over de projecten te krijgen, om zo te bepalen in hoeverre de concepten daadwerkelijk consumentgericht zijn. Ook is gevraagd naar de overige ervaringen met projecten op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling, welke niet op basis van een concept ontwikkeld zijn. Een aantal ontwikkelaars (zoals Slokker Vastgoed en Synchron) die niet in tabel 1 voorkomen zijn bijvoorbeeld erg actief op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling, maar hebben hiervoor geen concepten ontwikkeld.

Ontwikkelaar	Concept	
	<i>Alleen technisch</i>	<i>Keuzevrijheid voor klant</i>
Ballast Nedam	IQ woning	Origineel wonen
BAM/AM	W&R	Wonen op maat
		Wonen a la carte
Blauwhoed		Eurowoning Uniek
Bouwfonds		Persoonlijk Wonen
		Koper ontwerpt mee
De Woonconsument		De woonconsument
Dura Vermeer	PCS	
Groothuis		Groothuis woning
Heijmans		Wenswonen
		Second Bloom
ING Real Estate		Optimal Living
Koopmans		Surplus Advanta
Lingotto		Ultimulti
Mulder Obdam		Mijn Eigen Gerijde Huis
Nijhuis Bouw		Trento
OntwerpJeWoning		OntwerpJeWoning
Plegt-Vos	ContentWonen	Welkom Thuis
	MindBuilding	
Ter Steege		Flex Woonconcept
Trebbe Bouw	Basiswonen	
Trivest Wonen		Habitoo
Woonwizard		Woonwizard

Tabel 1: Concepten consumentgerichte projectontwikkeling (Bron: websites ontwikkelaars, januari 2011)

---

## 3. Pilot-studie

### 3.1 Methoden van onderzoek

Omdat er weinig informatie is over de succes- en faalfactoren van de verschillende typen van consumentgerichte projectontwikkeling (CoFormatie, CoProductie en CoCreatie) is er een pilot-studie uitgezet. De pilot-studie bestaat uit acht oriënterende gesprekken met werknemers van Heijmans Vastgoed. Daarnaast zijn ook drie case studies uitgevoerd. Het doel van de pilot-studie is om onderzoekskaders te stellen voor het hoofdonderzoek.

#### **Interviews**

Allereerst werd de respondent aan de hand van de schema's in hoofdstuk twee en drie uitleg gegeven worden over de definitie van consumentgerichte projectontwikkeling en de bijbehorende typen, zoals die in dit onderzoek gehanteerd worden.

Vervolgens werden de respondenten uitgenodigd om vanuit zijn ervaring informatie te delen over dit onderwerp. De hoofdvraag van het interview was dan ook:

*Wat zijn uw ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling?*

Het was de bedoeling dat de ontwikkelaar vanuit zijn eigen ervaring de verschillende knelpunten en succesfactoren zal behandelen, van de vorm(en) van consumentgerichte projectontwikkeling waarmee hij of zij ervaring heeft. Wanneer dit tijdens het gesprek niet aan de orde kwam, werd geprobeerd met sturende vragen alsnog deze informatie te verkrijgen. Ook is de respondenten gevraagd een reactie te geven op de opgestelde schema's.

Van elk interview is een gespreksverslag gemaakt. Deze gespreksverslagen zijn terug te vinden in bijlage 2. Er is gekozen voor een gespreksverslag, omdat er door de verwachte veelheid aan te houden interviews (in pilot-studie en hoofdonderzoek) niet voldoende tijd zou zijn om alle interviews uit te werken in een transcript. Daarnaast werd verwacht dat, omdat er gevraagd wordt naar persoonlijke ervaringen, de geïnterviewden veel informatie zullen geven, waarvan niet alles even relevant is voor het onderzoek. De geïnterviewden worden geordend op bedrijf, functie en datum. De reden dat de verslagen verder anoniem blijven is omdat in het onderzoek voornamelijk gevraagd zal worden naar persoonlijke ervaring en meningen. De geïnterviewden kunnen zo vrijuit praten en niet achteraf door collega's en/of concurrenten op hun persoonlijke mening aangesproken worden.

#### **Case studie**

Ter aanvulling op de interviews zijn ook case studies uitgevoerd, om de kaders voor het hoofdonderzoek vast te stellen. De case studies dienen ook als middel om informatie te krijgen over de voor het onderzoek relevante concepten. Per type consumentgerichte projectontwikkeling wordt dan ook één case uitgewerkt. Er wordt hiermee een beschrijving gegeven van de uitwerking van de verschillende typen in de praktijk.



---

Op basis van de literatuurstudie en de interviews zijn drie relevante cases geselecteerd. Dit is gedaan op basis van de volgende voorwaarden, op volgorde van belangrijkheid:

- Kaderstellend: de cases die geselecteerd zijn moeten een goede representatie zijn van het type consumentgerichte projectontwikkeling, zoals uitgewerkt in het literatuuronderzoek. De case moet duidelijk binnen de kaders van het type vallen en een bruikbaar voorbeeld zijn van het type.
- Beschikbare informatie: er moet voldoende informatie beschikbaar zijn over de case; met name over de succesfactoren en knelpunten. De bronnen die worden gebruikt zijn informatie uit de literatuurstudie en de interviews. Daarnaast kan over de geselecteerde case aanvullende informatie worden gezocht.
- Projectfase: de case, ofwel het project, bevindt zich bij voorkeur in de gebruiksfase. Dit omdat de beste evaluatie kan worden gedaan wanneer het gehele ontwikkel-, verkoop- en bouwtraject is uitgevoerd. Wanneer er binnen een bepaald type geen van deze cases beschikbaar zijn, wordt een case gekozen die zich in elk geval aan het eind van de ontwikkelfase bevindt.

Per case wordt een korte ontstaansgeschiedenis en omschrijving van het project gegeven. Vervolgens is onderzocht hoe het procestype (CoFormatie, CoProductie en CoCreatie) is toegepast bij deze case. Tot slot wordt in de evaluatie weergegeven wat er volgens de betrokken ontwikkelaar(s) goed is gegaan en wat beter of anders had gekund.

### **Verwachtingen**

Naar aanleiding van de interviews en de casestudie zijn verwachtingen opgesteld over het uit te voeren hoofdonderzoek. Dit is gedaan door een lijst op te stellen van succes- en faalfactoren die naar voren kwamen tijdens het vooronderzoek. Deze lijst is per type opgesteld en voor consumentgerichte projectontwikkeling in het algemeen. Vervolgens is aangegeven van welke factoren wordt verwacht dat zij het meest belangrijk zijn. Dit is vervolgens het uitgangspunt voor het hoofdonderzoek. Belangrijk is dat het gaat om succes- en faalfactoren vanuit het oogpunt van projectontwikkelaars (bedrijven).

### **3.2 Interviews**

In de pilot-studie zijn acht interviews gehouden onder medewerkers van Heijmans. Zeven van de geïnterviewden oefenen de functie van projectontwikkelaar uit. Een van de geïnterviewden is marktonderzoeker, maar heeft in zijn dagelijkse werkzaamheden te maken met consumentgerichte projectontwikkeling. In deze paragraaf is het algemene beeld geschetst wat door de interviews is verkregen.

#### **Redenen en doel van consumentgerichte projectontwikkeling**

Er werden zowel pushfactoren als pullfactoren genoemd als gevolg waarvan gekozen werd voor consumentgericht ontwikkelen. De verhouding tussen de motieven is ongeveer gelijk. Pushfactoren die vooral genoemd worden zijn de moeilijk verlopende verkoop of moeilijkheden die verwacht worden tijdens de verkoop en de doelgroep die maatwerk vereist. Deze pushfactoren zorgen ervoor dat de ontwikkelaars aangewezen worden op het betrekken van de consument in het ontwerpproces.

---

Pullfactoren die vooral genoemd worden zijn het beter leren kennen van de doelgroep, het meer marktconform maken van het product, het bieden van keuzevrijheid aan de consument en het geven van een bepaalde uitstraling aan het project. De ontwikkelaar kiest er hier zelf voor om de consument te betrekken, maar doet dit wel duidelijk vanuit het oogpunt om de woningen sneller te kunnen verkopen.

Grofweg zijn er voor wat betreft het doel van het toepassen van consumentgerichte ontwikkeling twee hoofddoelen te onderscheiden. Ten eerste het bieden van keuzevrijheid en inspraak, waardoor het product beter zal aansluiten op de wensen van de consument. Ten tweede het betrekken van de consument in een vroeg stadium, waardoor deze zich meer verbonden voelt aan het project.

### **Invulling van het concept**

Aan CoFormatie wordt binnen Heijmans voornamelijk invulling gegeven met het Wenswonen® concept (zie case studie: Scala). Daarnaast wordt vooral bij duurdere projecten ook maatwerk geleverd. De kopers kunnen hier in een één-op-één gesprek hun woonwensen weergeven, aan de hand waarvan het definitieve ontwerp voor de woning wordt vastgesteld.

CoProductie wordt op verschillende manieren ingevuld. Meestal ziet het proces er als volgt uit:

- Schetsontwerp: ontwikkelaar maakt met architect een schetsontwerp op basis van de randvoorwaarden (zoals beeldkwaliteitsplan, omgeving etc.)
- Workshops: meestal volgen er 2 á 3 workshoprondes waarin de consumenten kunnen reageren op het ontwerp. Doel is om de woonwensen van de consument aan de hand van het gemaakt ontwerp in beeld te brengen. Meestal is er een algemene presentatie, met uitwerking in kleinere groepen. Soms zijn er ook één-op-één gesprekken. (Uiteraard afhankelijk van de schaal van het project.)
- Definitief ontwerp: op basis van de woonwensen die in de workshops worden weergegeven maken de architect en de ontwikkelaar het definitieve ontwerp. Dit ontwerp wordt vervolgens weer gepresenteerd aan de consument. (Waarna het ontwerp soms nogmaals wordt aangepast.)
- Uitentwikkelen woning: in sommige projecten is het vervolgens mogelijk om de eigen woning verder naar wens uit te ontwikkelen. Deze mogelijkheid is echter niet in alle projecten even vergaand opgenomen.

Van CoCreatie was helaas maar één goed voorbeeld te vinden. Over dit voorbeeld was echter wel veel informatie te verkrijgen (zie case studie Homeruskwartier).

### **Ervaringen**

De geïnterviewde ontwikkelaars hebben veel verteld over hun ervaringen met deze vorm van ontwikkelen. Hierna worden de terugkerende thema's behandeld.

- Meedenken vanuit basisontwerp  
Wat bijna alle respondenten aangeven is dat het belangrijk is om de consument goed te begeleiden in het ontwikkelproces. Het is niet nuttig gebleken om consumenten vanuit een "blanco vel" hun woonwensen weer te laten geven. Ten eerste omdat het lastig is om

---

oppervlaktes in te schatten en functionele plattegronden te ontwerpen, ten tweede omdat er dan (budgettechnisch) onmogelijke wensen ontstaan. Een projectontwerp komt altijd tot stand binnen kaders en randvoorwaarden (zoals gemeentelijk beleid en omgevingskenmerken). Het is voor consumenten te complex om binnen al deze factoren een woning te ontwerpen. Door de geïnterviewden wordt dan ook aangegeven dat consumenten over het algemeen meer gebaat zijn bij het mee ontwerpen vanuit een basisplattegrond, waar naar wens aan kan worden “gesleuteld”.

- Keuzestress

Uit de interviews bleek dat een veelheid aan keuzes niet altijd optimaal is. In bijvoorbeeld de eerste versies van Wenswonen® projecten, werden zo veel mogelijk keuzeopties opgenomen. Het doel hiervan was om de consument zo veel mogelijk vrijheid te geven. Gebleken is echter, dat te veel keuzes leiden tot keuzestress. Er wordt door de geïnterviewden dan ook aangegeven dat het beter is om de keuzemogelijkheden te beperken tot een aantal duidelijk afwijkende keuzeopties. Daarnaast kan het mogelijk zijn dat kopers alsnog hun individuele wensen kunnen doorgeven.

- Beleving van vrijheid

Wat ook door de meeste geïnterviewden wordt aangegeven is dat de *beleving* van vrijheid voorop staat. De consument moet het gevoel krijgen dat “alles mogelijk is”, waarbij de ontwikkelaar de kaders in het oog houdt. De ontwikkelaar moet de consument ontzorgen en dit gevoel van vrijheid creëren. De plattegronden die de consument ontwerpt zullen in het algemeen niet veel afwijken van de plattegronden die de ontwikkelaar ontwerpt. Echter is het gevoel van vrijheid die de consument tijdens dit proces ervaart essentieel.

- Verwachtingsmanagement

Een belangrijk thema in dit kader is ook het verwachtingsmanagement. Gebleken is dat het verstandig is om bij de start van het proces verwachtingen tegenover elkaar uit te spreken. De ontwikkelaar verwacht van de consument een actieve houding, een investering van tijd en kennis van zaken. De consument verwacht dat hun woonwensen worden gerealiseerd. De ontwikkelaar moet van tevoren duidelijk aangeven tot hoe ver de invloed van de consument kan en zal reiken. Dit is belangrijk om teleurstelling te voorkomen.

- Communicatie

Het belang van een transparante en intensieve communicatie wordt door de geïnterviewden ook onderstreept. Wanneer de communicatie niet op orde is haken consumenten snel af. Het blijkt belangrijk om voldoende informatiemomenten in te voeren in het proces.

- Afhankelijkheid van kaders/locatie

De keuze voor (een type van) consumentgerichte projectontwikkeling blijkt veelal sterk afhankelijk van de projectlocatie, de omgeving en de juridische-planologische kaders waarbinnen het project tot stand kan komen. Wanneer er al veel randvoorwaarden (zoals bijvoorbeeld een streng beeldkwaliteitsplan) bestaan, wordt de ontwerprijheid van de ontwikkelaar en daarmee automatisch ook van de consument ingeperkt. De mogelijkheid tot zeggenschap over het plan voor de toekomstige bewoners en daarmee de keuze voor een van de onderscheidde vormen van consumentgerichte projectontwikkeling, wordt dus mede door de randvoorwaarden bepaald.

- 
- **Doelgroep**  
Over de meest geschikte doelgroep voor consumentgericht ontwikkelen zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Over het algemeen valt wel te zeggen dat hoe groter de woning is, hoe meer er te kiezen valt. Hier is echter niet iedereen het mee eens. Ook over het type project (bijvoorbeeld groot of klein, appartementen of grondgebonden) wat het meest geschikt is voor consumentgericht ontwikkelen zijn verschillende meningen en ervaringen naar boven gekomen tijdens de interviews.
  - **Binding aan project**  
Als een groot voordeel van consumentgericht ontwikkelen wordt ervaren dat consumenten zich meer en in een vroeger stadium verbonden voelen aan het project. Ten eerste omdat zij doordat zij trots zijn op de woning (en woonomgeving) omdat zij deze zelf (mee)ontwikkeld hebben. Ten tweede krijgen zij al in een vroeg stadium exclusiviteit, door middel van een optie en/of recht tot eerste koop. Het is dan ook de bedoeling dat wanneer de verkoopfase start, het grootste gedeelte van de woningen al in optie is.
  - **Tijd en kosten**  
Over het algemeen wordt ervaren dat consumentgericht ontwikkelen, zeker bij de eerste projecten die op deze wijze worden ontwikkeld, meer tijd (en dus ook geld) kost dan traditionele ontwikkeling. Door sommige geïnterviewden wordt echter aangegeven dat deze tijd zich (op termijn) terugverdient doordat het verkoopproces kan worden verkort. Er vindt dus een verschuiving plaats van meer tijdsbesteding richting het ontwerpproces. Naast tijdsmanagement bij de ontwikkelaar, is voor de consument de factor tijd in dit proces ook een belangrijk aandachtspunt. Hoe meer zeggenschap de consument krijgt, hoe meer tijd hij moet besteden om dit ten uitvoer te brengen. Tijdsmanagement en heldere informatie wordt van essentieel belang geacht om afhakers te voorkomen.

### **3.3 Case studies**

Voor de case studies zijn op basis van de in paragraaf 3.1 genoemde criteria drie cases geselecteerd, welke verder zijn uitgewerkt. Door de interviews in de is een breed beeld ontstaan van de vormen van consumentgerichte projectontwikkeling. Dankzij de interviews was het mogelijk de definities van de onderscheidde concepten te verscherpen, op basis waarvan de cases voor de case studie zijn geselecteerd. Hierna worden de resultaten van de case studies kort behandeld. De volledige case studies zijn te vinden in bijlage 3.

#### **3.3.1 Case studie CoFormatie: Scala**

De informatie die voor deze case studie is gebruikt is de brochure van het project Scala (Heijmans Vastgoed, 2006) en de brochure over Wenswonen® (Heijmans Vastgoed), aangevuld met de informatie en ervaringen van de betrokken projectontwikkelaar.

In de Waalsprong in Nijmegen zijn door Heijmans 22 eengezinswoningen en 11 geschakelde vrijstaande patiowoningen ontwikkeld met behulp van het concept Wenswonen® (zie voor uitleg het kader in bijlage 3.1). De koper bepaalde hier zelf de indeling en het uiterlijk van zijn eigen woning, door het doorlopen van een cd-rom met een aantal stappen. Voor elke stap (volume, manier van wonen, gevel en indeling) kon de koper kiezen uit een aantal opties. Bij elke keuze was direct het gevolg voor het ontwerp en de prijs duidelijk.

---

De kopers waren erg enthousiast over het project en bijbehorende keuzeproces. Door Wenswonen® werd de aandacht op het project gevestigd; veel mensen waren nieuwsgierig naar het concept.

Er waren achteraf wel erg veel keuzes voor de consument, dat had misschien wat minder gekund. De mensen hadden echter ruim de tijd om hun keuzes te maken. Ook konden zij met vragen bij de makelaar terecht, die hier speciaal voor getraind was. Vanwege de voorgeprogrammeerde cd-rom kwam je ook geen vreemde keuzes tegen (niet passend binnen bouwbesluit en/of technisch niet mogelijk) die je misschien wel tegenkomt als mensen vrije zeggenschap hebben.

Bij 70% voorverkoop werd er met de bouw gestart. Hierdoor moest Heijmans voor sommige woningen alvast keuzes maken. Mensen die later zijn ingestroomd hadden dus minder te kiezen dan de initiële kopers. In de nieuwe versie van Wenswonen® is hierop ingespeeld. Door technische aanpassingen is het hier mogelijk om tijdens de ruwbouw nog het woonprogramma te bepalen.

Een groot voordeel van CoFormatie is volgens de ontwikkelaar dat de klant trots is op de woning, omdat hij deze zelf gecreëerd heeft. Belangrijk is dat mensen keuzevrijheid ervaren, maar wel binnen een behapbaar kader

Een nadeel van CoFormatie is dat het meer tijd kost dan traditionele projectontwikkeling. CoFormatie is complexer; de ontwikkelaar moet van tevoren goed nadenken over het eindresultaat. Bij Wenswonen® zijn er heel veel mogelijke eindresultaten. Er moeten dus scenario's opgesteld worden over wat toelaatbaar is en wat niet. Daarnaast moeten er van tevoren veel opties worden uitgedacht. Hierbij moet bepaald worden wat wenselijk is voor de consument en wat niet. Dit vereist kennis van de klant.

### **3.3.2 Case studie CoProductie: Admiraalvlinder**

De informatie die voor deze case studie is gebruikt is de projectwebsite (januari, 2011), aangevuld met de informatie en ervaringen van de betrokken projectontwikkelaar.

De Tabaksteeg is een nieuwe wijk in Leusden (bij Amersfoort), waar 930 woningen worden ontwikkeld. Deelgebied de Landerijen bevindt zich aan de zuidzijde van de wijk tussen de Kasteellaan en de Tabaksteeg. Hier worden door Heijmans Vastgoed appartementen ontwikkeld door middel van CoProductie. Het project Admiraalvlinder bestaat uit een appartementengebouw met vier verdiepingen, dat in overleg met de klant wordt uitontwikkeld. De consumenten krijgen de kans om hun woonwensen kenbaar te maken aan de architect en de ontwikkelaar. De woningen zullen uiteindelijk tussen de € 350.000 en € 600.000 v.o.n. kosten, onder andere afhankelijk van de gewenste woonoppervlakte en daarmee het totaal aantal appartementen. Het proces bestaat uit meerdere fasen:

#### *Stap 1: kaders in kaart brengen*

De ontwikkelaar onderzoekt de kaders waarbinnen het project tot stand kan komen. Hierbij wordt rekening gehouden met de juridisch-planologische randvoorwaarden, de markt vraag, de technische mogelijkheden en de financiële haalbaarheid.

---

### Stap 2: opstellen schetsontwerp

Op basis van de kaders die bij stap één in beeld zijn gebracht werd vervolgens het schetsontwerp opgesteld. Dit schetsontwerp vormt samen met de prijscategorie en de (top)locatie de enige informatie voor het project. Deze informatie is samen met een uitnodiging om deel te nemen aan het ontwerpproces verspreid via advertenties en op de website. Via de website kon men zich aanmelden om deel te nemen aan het ontwerpproces.

### Stap 3: communicatietraject

Toen er voldoende aanmeldingen binnen waren gekomen is het daadwerkelijke CoProductie proces van start gegaan.

#### 1. Inspiratiesessie

De eerste bijeenkomst met de deelnemers was de inspiratiesessie. Tijdens deze bijeenkomst werd op basis van de randvoorwaarden geïnterenseerd wat de woonwensen van de geïnteresseerden zijn. Belangrijk hierbij is dat voor het complex uiteindelijk een gezamenlijk ontwerp voor de buitenkant moet komen. In dat opzicht kan dus worden gesteld dat de keuzevrijheid voor wat betreft het exterieur van het gebouw klein is. Belangrijk is wel dat de deelnemers wel keuzevrijheid ervaren.

#### 2. Ontwerpatelier

In de tweede bijeenkomst werd het ontwerp voor de appartementen in kleine groepjes onder leiding van de architect en de ontwikkelaar verder uitgewerkt. Na afloop van het ontwerpatelier kregen de deelnemers exclusief kooprecht.

#### 3. Definitief ontwerp

Naar aanleiding van de woonwensen die tijdens het ontwerpatelier geïnterenseerd zijn, maken de ontwikkelaar en de architect het definitieve ontwerp. Het definitieve ontwerp wordt, na toetsing en borging bij toetsende instanties, gepresenteerd aan de deelnemers, die vervolgens hun eerste kooprecht kunnen benutten.

### Stap 4: uitontwerpen eigen appartement

Wanneer 80% van de woningen is verkocht mogen de kopers beginnen met het ontwerpen van het interieur van hun woning. Omdat het erg lastig bleek voor consumenten om een inschatting te maken van de benodigde oppervlaktes per functie, is er voor gekozen om de appartementen aan te bieden met een indelingssuggestie die ze naar wens kunnen aanpassen.

De beleving wordt gecreëerd dat alles mogelijk is, maar de kopers worden toch niet helemaal vrijgelaten. Zij hebben namelijk volgens de ontwikkelaar ook behoefte aan ontzorging en daar wordt op deze manier op ingespeeld. Belangrijk is om de verwachtingen goed te managen, om teleurstelling te voorkomen. Ook moet het traject niet te lang duren en moet de communicatie goed zijn.

### 3.3.3 Case studie CoCreatie: Homeruskwartier

Voor deze case studie is gebruik gemaakt van verschillende brochures en evaluaties van de gemeente Almere (2006, 2007, 2009, 2010) en de analyse van Zijgers (2008), aangevuld met de ervaringen van de betrokken projectontwikkelaar van Heijmans.

---

Wanneer onderzoek gedaan wordt naar CoCreatie springt onvermijdelijk het Homeruskwartier in Almere in het oog. Binnen de pilot *Ik bouw mijn huis in Almere* krijgen toekomstige bewoners van deze wijk invloed op de bouw van hun woning en de invulling van hun woonomgeving (Zijgers, 2008). Bij de ontwikkeling van 1.200 van de in totaal 3.000 woningen, wordt mede-opdrachtgeverschap (CoCreatie) toegepast.

Voor de ontwikkeling deze woningen in Homeruskwartier West heeft gemeente Almere samen met de NEPROM en de SEV in 2006 een ontwikkelcompetitie uitgeschreven (Gemeente Almere, 2006). Ontwikkelaars (zowel profit als non-profit) kregen hierbij de kans om te laten zien hoe zij de consument meer zeggenschap zouden kunnen geven tijdens het ontwikkelproces.

#### *Eerste fase: visiedocument*

Na bekendmaking van de competitie kregen ontwikkelaars drie maanden de tijd om voor eigen rekening en risico een concept in te dienen bij de onafhankelijke beoordelingscommissie. In dit concept moest een duidelijke visie op het mede-opdrachtgeverschap, de beoogde doelgroep en de stedenbouwkundige potentie worden opgenomen.

In het verslag van de selectiecommissie (Gemeente Almere, 2007b) is te lezen dat bij de gemeente maar liefst 76 visies zijn ingediend naar aanleiding van deze competitie. Hieruit bleek meteen al hoe consumentgerichte projectontwikkeling leeft onder ontwikkelaars in Nederland. Bij de selectie van de ontwikkelaars was vooral de visie op mede-opdrachtgeverschap belangrijk. Uiteindelijk zijn door de selectiecommissie de 14 meest kansrijke visies geselecteerd. De 14 gekozen inzendingen zijn per twee gekoppeld aan een van de zeven ontwikkelvelden in het Homeruskwartier.

#### *Tweede fase: planuitwerking*

Na de selectie van de 14 ontwikkelaars en de toewijzing aan de zeven velden konden de ontwikkelaars hun visie verder uitwerken tot een ontwikkelingsplan. Tijdens de "ikbouwminhuisinalmere" manifestatie konden de ontwikkelaars hun plannen presenteren. Het doel van de manifestatie was voor de ontwikkelaars om zoveel mogelijk inschrijvers voor hun plan te krijgen. Per veld werd uiteindelijk de ontwikkelaar geselecteerd die de meeste inschrijvingen had weten te verzamelen.

#### *Derde fase: plandetailering en -realisatie*

Na de selectie van de zeven "winnende" ontwikkelaars konden zij hun plannen voor wat betreft het mede-opdrachtgeverschap daadwerkelijk gaan uitvoeren. De inschrijvers en eventuele extra geworden deelnemers gingen samen met de ontwikkelaar om tafel om hun woning en woonomgeving te ontwerpen. De planning was om in oktober 2008 te beginnen met de bouw van de woningen.

In het evaluatierapport wat geschreven is over deze ontwikkelcompetitie (Gemeente Almere, 2009b) is te lezen dat de grote belangstelling die deze vorm van ontwikkelen bij de consument aan het begin had gedurende de derde fase grotendeels verdween. De inschrijvers haakten massaal af en de ontwikkelaars zagen zich gedwongen om de woningen grotendeels op de "normale" manier uit te ontwikkelen. Heijmans heeft hier als enige

ontwikkelaar het “mede-opdrachtgeverschap” al belangrijk onderdeel van het proces weten te bewaken.

Het bleek dat door de focus op het werven van deelnemers (de competitieopzet) de nadruk kwam te liggen op de prijs en het uiterlijk van de woningen, in plaats van de zeggenschap. Hierdoor was het voor de consumenten onduidelijk wat zij verwachten konden van het ontwerpproces. De opgave bleek te complex, onder andere vanwege de grootschaligheid van de projecten (ongeveer 200 woningen per ontwikkelaar). Hierdoor duurde het proces erg lang en haakten mensen uiteindelijk af. Ook is uit de evaluatie gebleken dat locatie en prijs/kwaliteit verhouding voor deze deelnemers belangrijker was dan de mate van zeggenschap.

### 3.4 Succes- en faalfactoren

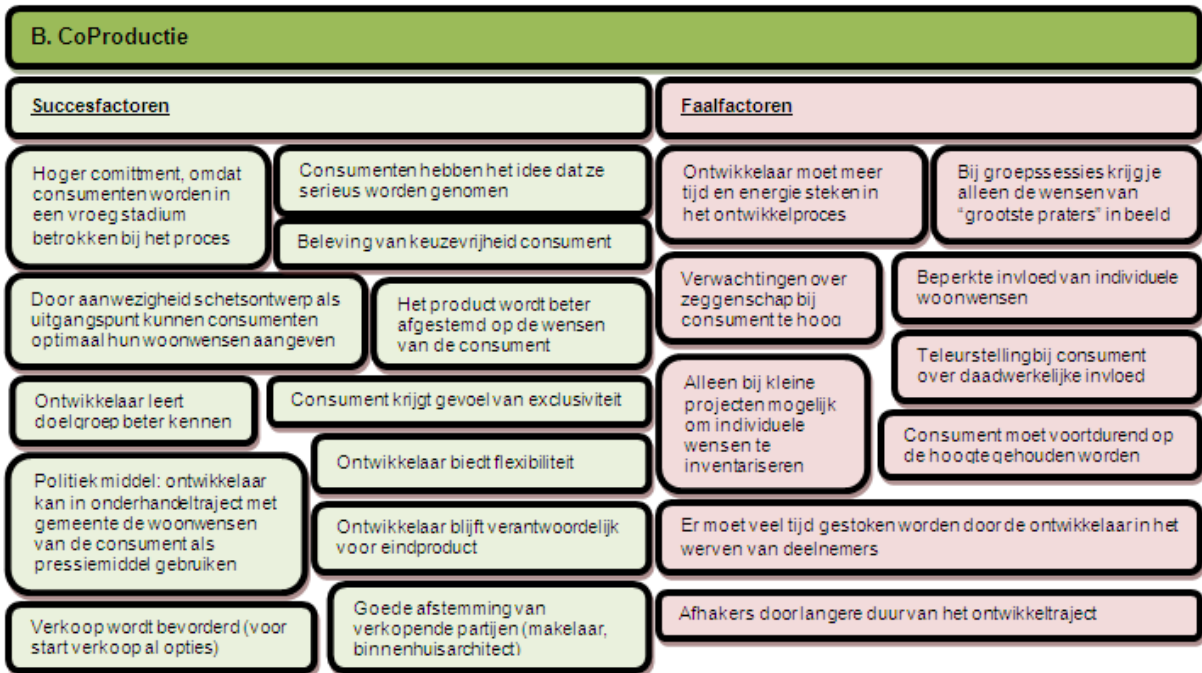
Tijdens de pilot-studie en zijn verschillende succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling als geheel en van de onderscheidde vormen aan het licht gekomen. Deze factoren zoals te zien op figuur 6 t/m 9 dienen als uitgangspunt voor het hoofdonderzoek. In het hoofdonderzoek zullen deze factoren aan de te interviewen personen worden voorgelegd. En zal getoetst worden welke factoren voor projectontwikkelaars (bedrijven) het meest van belang zijn en welke minder.

Om de verschillende vormen op dezelfde manier te kunnen beoordelen zijn de succes- en faalfactoren opgesteld ten opzichte van de traditionele manier van ontwikkelen.

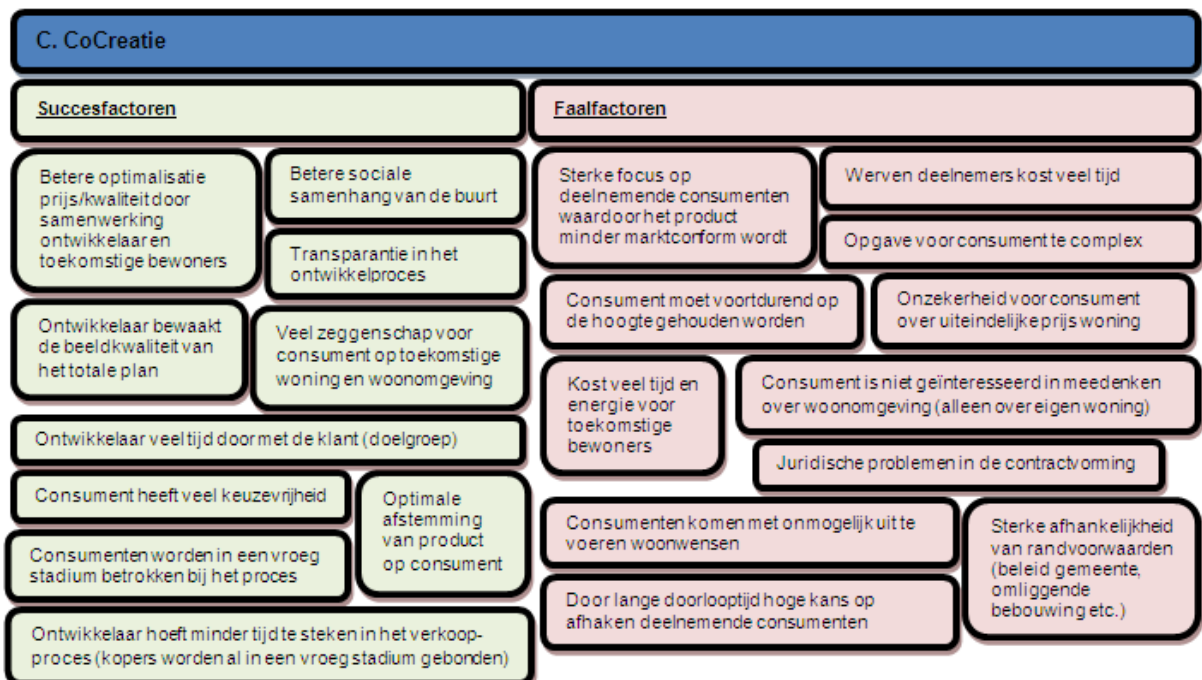


Figuur 6: succes- en faalfactoren CoFormatie (bron: pilot-studie)





Figuur 7: succes- en faalfactoren CoProductie (bron: pilot-studie)



Figuur 8: succes- en faalfactoren CoCreatie (bron: pilot-studie)



Figuur 9: succes- en faalfactoren consumentgerichte projectontwikkeling (bron: pilot-studie)

### 3.5 Verwachtingen

In de vorige paragraaf is een lijst opgesteld met succes- en faalfactoren die naar voren zijn gekomen tijdens het vooronderzoek. In het hoofdonderzoek zal onderzocht worden welke van deze factoren het belangrijkste zijn voor projectontwikkelaars (bedrijven) en welke minder. Aan de hand van de ervaringen uit het vooronderzoek kunnen hierover de volgende verwachtingen worden opgesteld.

#### CoFormatie

Op figuur 10 zijn de verwachtingen ten aanzien van CoFormatie te zien. Verwacht wordt dat een van de belangrijkste succesfactoren van CoFormatie ten opzichte van traditioneel ontwikkelen het gevoel van keuzevrijheid bij de consument is. Deze keuzevrijheid is echter duidelijk afgekaderd (alleen inspraak over de woninginrichting) wat zekerheid voor de consument oplevert. Daarnaast is een van de grootste succesfactoren dat de consument door de keuzevrijheid die wordt geboden trots is op de woning en de woonomgeving. Als faalfactoren wordt vooral verwacht dat de keuzestress die met het proces van CoFormatie gepaard gaat en de focus op de technische oplossingen in plaats van op de klant van belang zijn.

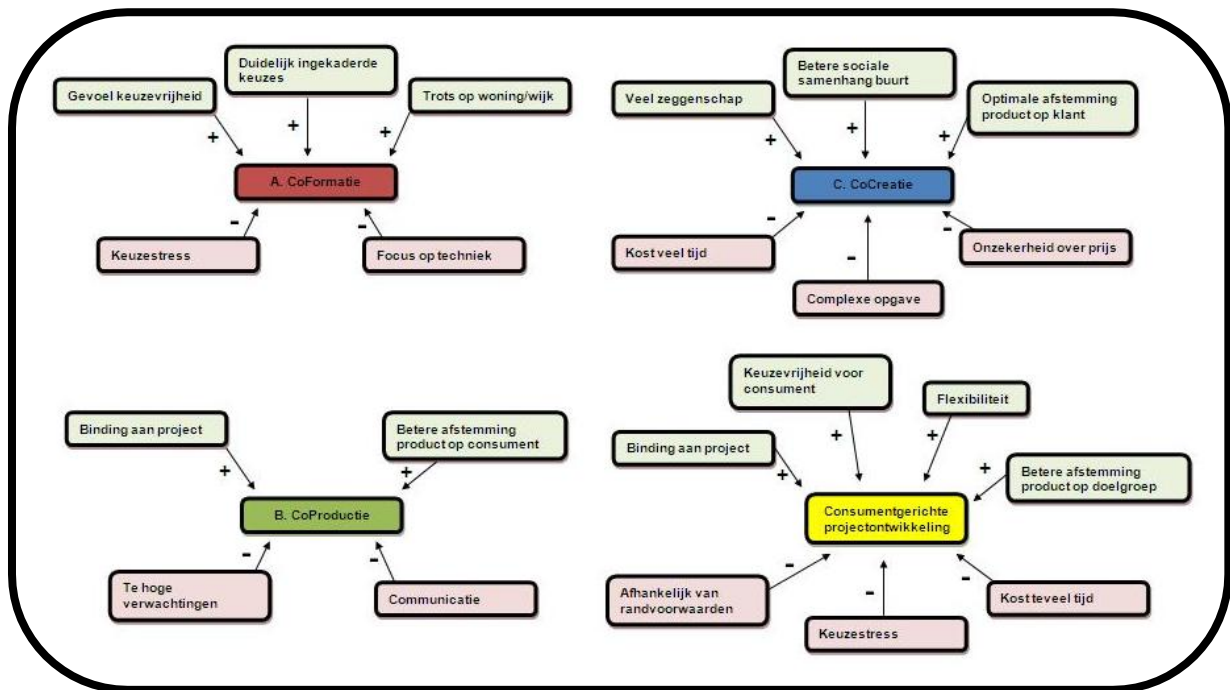
#### CoProductie

De verwachte belangrijkste succesfactoren van CoProductie ten opzichte van traditioneel ontwikkelen (zie figuur 10) zijn allereerst een betere binding aan het project. Daarnaast wordt door middel van de CoProductie het product beter afgestemd op de consument. De te hoge verwachtingen die de consument heeft over zijn invloed wordt verwacht een belangrijke faalfactor te zijn. Ook de intensieve communicatie met de klant wordt verwacht te worden aangemerkt als belangrijke faalfactor.

#### CoCreatie

De verwachting (zie figuur 10), is dat de verregaande zeggenschap van de consument over het eindproduct een van de belangrijkste succesfactoren van CoCreatie ten opzichte van traditionele projectontwikkeling is. Daarnaast worden de betere sociale samenhang van de

buurt en de optimale afstemming van het product op de consument verwacht belangrijke succesfactoren te zijn. De benodigde tijd, de complexiteit van de opgave en de prijsonzekerheid worden verwacht belangrijke faalfactoren van CoCreatie te zijn.



Figuur 10: verwachtingen van belang zijnde succes- en faalfactoren consumentgerichte projectontwikkeling

### Consumentgerichte projectontwikkeling

Naast de verwachtingen voor de drie onderscheidde vormen van consumentgerichte projectontwikkeling zijn ook verwachting opgesteld over de succes- en faalfactoren van het concept consumentgerichte projectontwikkeling als geheel, ten opzichte van traditionele projectontwikkeling (zie figuur 10).

Verwacht wordt dat vooral de keuzevrijheid voor de consument, de flexibiliteit, de binding aan het project en de betere afstemming van het product op de doelgroep belangrijke succesfactoren zijn van consumentgerichte projectontwikkeling. De verwachte belangrijkste faalfactoren zijn: de afhankelijkheid van randvoorwaarden, de keuzestress die de consument ervaart en de hoge tijdsbesteding die consumentgericht ontwikkelen met zich meebrengt.

---

## 4. Hoofdonderzoek

### 4.1 Methoden van onderzoek

In het hoofdonderzoek worden de verwachtingen getoetst die zijn opgesteld aan het eind van het vorige hoofdstuk. Het doel is om in kaart te brengen welke succes- en faalfactoren het meest van belang zijn voor projectontwikkelaars (bedrijven).

Om de succes- en faalfactoren te onderzoeken zijn interviews gehouden met werknemers van Heijmans Vastgoed in verschillende functiegebieden. Daarnaast zijn interviews gehouden met medewerkers van andere projectontwikkelaarsbedrijven in Nederland, die ervaring hebben met consumentgerichte projectontwikkeling.

Er is gekozen voor een open interview, om de ervaringen en meningen goed in kaart te kunnen brengen. Daarnaast wordt ook een gesloten vraag gesteld.

#### **Open interview**

Allereerst wordt een uitleg gegeven van het concept consumentgerichte projectontwikkeling en de drie vormen (CoFormatie, CoProductie en CoCreatie) zoals deze in het onderzoek bedoeld zijn. Vervolgens wordt gevraagd naar de ervaringen van de geïnterviewde persoon met deze vorm van ontwikkelen. Ten eerste om te bepalen vanuit welke blik en welke ervaring de respondent tegen consumentgericht ontwikkelen aankijkt. Ten tweede om het onderzoeksgebied te verduidelijken. Vervolgens wordt geprobeerd een vergelijking te maken tussen de verschillende vormen van consumentgericht ontwikkelen (ten opzichte van traditioneel ontwikkelen). Er wordt geprobeerd de respondent zo weinig mogelijk te sturen bij het delen van zijn of haar ervaringen. Wel wordt getracht de volgende onderwerpen te behandelen (eventueel door het stellen van open vragen):

- Wat zijn de verschillen op financieel gebied?
- Voor welke vorm van is de meeste marktvraag?
- Welke vorm levert juridisch de meeste problemen op?
- Wat zijn de problemen/voordelen per vorm op bouwtechnisch gebied?
- Voor welke doelgroep welke vorm geschikt?
- Voor welke typen projecten welke vorm geschikt?
- Voor welk type locatie welke vorm geschikt?

Deze onderwerpen zijn geselecteerd op basis van de ervaringen uit het vooronderzoek.

Daarna wordt gevraagd wat de toekomstvisie van de respondent is met betrekking tot consumentgericht ontwikkelen (en voor de onderscheidde vormen).

#### **Gestructureerd face-to-face interview**

Tot slot worden de verschillende succes- en faalfactoren die uit het vooronderzoek naar voren zijn gekomen (zie paragraaf 3.4) aan de geïnterviewde personen voorgelegd.

De persoon wordt gevraagd een rangorde weer te geven van de voor hem of haar meest belangrijke succes- en faalfactoren per categorie. De respondent kan factoren weglaten en/of toevoegen. Op deze manier is het mogelijk om de verwachtingen te toetsen.

---

## Verwerking

Aan de hand van de rangordes die de respondenten toekennen aan de succes- en faalfactoren kan worden bepaald welke factoren het meest van belang zijn. Deze uitkomsten kunnen worden vergeleken tussen de verschillende functies en bedrijven.

Daarnaast kan op basis van de open vragen een algemeen beeld worden geschetst van de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling en de toekomstvisie.

In het hoofdonderzoek zijn 35 interviews gehouden, waarvan 22 met medewerkers van Heijmans Vastgoed (zie tabel 2).

<b>Medewerkers Heijmans Vastgoed</b>	
<i>Functie</i>	<i>Aantal</i>
Afdeling design & development	4
(Sr.) Projectontwikkelaar	5
Projectdirecteur	1
Ontwikkelingsmanager	5
Manager gebiedsontwikkeling	1
Marketing manager	1
Commercieel manager	1
Directeur	2
Bedrijfsjurist	1
Kopersbegeleider	1
<i>Totaal</i>	<i>22</i>

Tabel 2: Overzicht geïnterviewde personen Heijmans Vastgoed

Daarnaast zijn er ook interviews gehouden met (oud) medewerkers van de volgende projectontwikkelaarsbedrijven (waarvan twee op dit moment werkzaam zijn bij Heijmans):

- Ballast Nedam
- Blauwhoed
- Bouwfonds
- ING
- Synchron
- Lingotto
- Nijhuis
- OntwerpJeWoning
- Plegt-Vos
- Slokker Vastgoed
- Trivest Wonen (Habitoo)
- Van Wanrooij
- Woonwizard

Verder zijn er nog interviews gehouden met een directeur van een ontwikkelbedrijf en een (concern)directeur van Heijmans woningbouw. De gespreksverslagen van de interviews zijn opgenomen in bijlage 5.

## 4.2 Kwantitatieve ervaringen

Door bijna alle respondenten wordt aangegeven dat de afzetmogelijkheden voor nieuwbouwwoningen steeds slechter worden, waardoor het nodig is om als ontwikkelaar meer aandacht te besteden aan het afstemmen van het product op de wensen van de consument. De tijd dat woningen als broodjes over de toonbank vlogen is voorbij. Bij veel ontwikkelaars zijn dan ook de afgelopen jaren initiatieven ontstaan op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling.

Binnen Heijmans wordt CoFormatie al enige jaren toegepast, voornamelijk door middel van het concept Wenswonen®. Dit concept is dan ook al sterk doorontwikkeld en bevindt zich in een volwassen fase. Daarnaast zijn ook CoProductie en CoCreatie processen uitgezet. Op dit gebied bevindt het bedrijf zich in de experimentele fase. De projecten die op deze manier worden ontwikkeld worden gezien als testcases en worden binnen het bedrijf aandachtig gevolgd.

Op figuur 11 is schematisch weergegeven welke ervaringen er zijn op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling bij de geïnterviewde bedrijven. Het gaat hier om de mate waarin het bedrijf ervaring heeft opgedaan met de verschillende varianten, niet om de kwaliteit van die ervaringen. Op figuur 11 is duidelijk te zien dat er bij deze bedrijven voornamelijk ervaring is opgedaan op het gebied van CoFormatie. In vergelijking met andere ontwikkelaars is Heijmans op het gebied van CoFormatie een van de voorlopers. Bij andere partijen wordt CoFormatie wel toegepast, maar vaak op een kleinere schaal dan het aantal projecten bij Heijmans. Bij één van de geïnterviewde ontwikkelaars wordt al wel enige tijd gewerkt met een concept voor CoFormatie in combinatie met CoProductie.

### Overzicht kwantitatieve ervaring consumentgerichte projectontwikkeling

Ervaring	H													
CoFormatie	++	++	+		+	++		++	++	+	++	+		
CoProductie	+	++	+						+		++		+	+
CoCreatie	+			+			+	+			++	+	+	+

Legenda:   
++ Ervaring + Enige ervaring  Geen ervaring   
H Heijmans  Projectontwikkelaarsbedrijf  Conceptontwikkelaar

Figuur 11: Overzicht kwantitatieve ervaring consumentgerichte projectontwikkeling bij geïnterviewde ontwikkelaars (Bron: eigen bewerking interviews)

Op het gebied van CoProductie en CoCreatie worden ook door andere ontwikkelaars voornamelijk nog experimenten uitgevoerd. Bij sommige partijen wordt al wel langer aan CoProductie invulling gegeven, bijvoorbeeld door middel van klantenpanels en enquêtes. Op figuur 11 is duidelijk te zien dat bij de geïnterviewde projectontwikkelaarsbedrijven (Heijmans en externe bedrijven), de ervaring met deze vormen gering is. Om toch meer informatie te verkrijgen over de ervaringen van projectontwikkelaars met deze vorm(en) van ontwikkelen, zijn naast de (middel)grote ontwikkelaars, die directe concurrenten zijn van Heijmans Vastgoed, ook drie kleinere partijen geïnterviewd, die bezig zijn met projectontwikkeling vanuit een specifiek concept. Eén van deze “conceptontwikkelaars” werkt niet zelfstandig,

---

maar zoekt voor de daadwerkelijke ontwikkeling op risico een partner in de vorm van een risicodragende onderneming. Eén van de geïnterviewde ontwikkelaars is op alle drie de ontwikkelgebieden erg actief.

Uit het onderzoek blijkt dat er nog weinig projecten zijn afgerond die door middel van CoProductie of CoCreatie zijn ontwikkeld. Gezien de vele onderzoeken die op dit gebied zijn gedaan en aanbevelingen die voor deze vorm van ontwikkelen zijn gedaan, was de verwachting dat er ook veel ervaring zou zijn met dit type projecten. Dit viel dus helaas tegen. Belangrijk voor de conclusies die in het onderzoek worden getrokken voor deze vorm van ontwikkelen is dan ook, dat deze dus gebaseerd zijn op de tot nu toe opgedane ervaring. Wanneer meer (kwantitatieve) ervaring wordt opgebouwd met deze vormen van ontwikkelen zouden de succes- en faalfactoren voor projectontwikkelaars dus kunnen veranderen.

### **4.3 Succes- en faalfactoren**

Van de 43 respondenten (inclusief de 8 respondenten uit het vooronderzoek) die gevraagd zijn op het formulier met succes- en faalfactoren een rangorde aan te geven, hebben 31 respondenten dit ook daadwerkelijk (op tijd) gedaan. Hoewel dit erg veel cases zijn voor een kwalitatief onderzoek, zijn het niet voldoende cases om kwantitatieve methoden en technieken toe te passen. De invulformulieren die de respondenten hebben ingeleverd zijn dan ook verwerkt in een Excel bestand.

Veel respondenten gaven aan dat het erg lastig was om de belangrijkste factoren in een rangorde te selecteren. Vaak ging het om een klein aantal belangrijke factoren en een paar onbelangrijke factoren met daartussen mogelijk minder van belang zijnde factoren. De meeste respondenten hebben dan ook (bijna) alle factoren genummerd, maar vonden een aantal factoren wel belangrijker dan andere (die nu een opeenvolgend cijfer hebben gekregen). Om die reden is ervoor gekozen voor elke respondent de factoren die zij in de top drie plaatsen als belangrijk te selecteren en deze te analyseren.

Ter controle zijn er, naast de analyse van de “top 3-factoren” nog op twee andere analyses uitgevoerd:

- Inverse score: per respondent is aan elke factor een score toegekend. Dit is gedaan door de aangegeven rangorde af te trekken van het aantal factoren, plus 1. Op deze wijze krijgt bijvoorbeeld in een lijst van 10 factoren de belangrijkste factor (welke de respondent het nummer 1 heeft gegeven), 10 punten. De volgende factor (nummer 2) krijgt dan 9 punten enzovoorts. Door deze scores op te tellen ontstaat eveneens een totale rangorde van hoogst scorende factoren. Voordeel is hier dat ook de factoren die een laag nummer hebben gekregen invloed hebben (wat bij een selectie van de top drie niet het geval is).
- Onbelangrijke factoren: ook is per factor geturfd hoe vaak deze niet werd aangemerkt als belangrijk (en dus helemaal geen nummer kreeg). Dit levert een rangorde op van factoren die niet van belang worden geacht, van “meest onbelangrijk” tot “minst onbelangrijk”.

De uitkomsten van deze twee analyses (die ook beide een rangorde opleveren) worden ter controle gebruikt bij de analyse van de verschillende factoren.

---

De score-analyse is verder nog apart uitgevoerd voor verschillende deelgroepen, zoals medewerkers Heijmans, externen, respondenten met de functie projectontwikkelaar, medewerkers afdeling design&development, afdeling marketing, directie enz. De rangorde die op basis van de gegeven score door deze verschillende deelgroepen kan worden opgesteld is eveneens vergeleken. Aangezien de populaties in (sommige van) deze groepen echter erg klein is, kan alleen iets worden gezegd over de sterk afwijkende uitkomsten. Uit de analyse zijn geen (sterk) afwijkende verschillen tussen de verschillende groepen naar voren gekomen.

Hierna worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek behandeld. Een volledige weergave van de resultaten is te vinden in bijlage 4. Factoren worden aangemerkt als “belangrijk” als ze door meer dan de helft van de respondenten in hun top drie worden geplaatst. Omdat bij sommige onderdelen de meningen wat meer verdeeld zijn, wordt in die gevallen ook gekeken naar de factoren die door meer dan 40% van de respondenten in de top drie zijn geplaatst. Wanneer er een duidelijke afwijking is op te merken van deze rangordes ten opzichte van de twee controle analyses (inverse score en onbelangrijke factoren) wordt dit ook aangegeven.

### **Succes- en faalfactoren CoFormatie**

Bij de succesfactoren van CoFormatie komen uit de analyse duidelijk drie factoren naar voren als zijnde belangrijk:

1. Gevoel van keuzevrijheid voor de consument
2. De consument heeft weinig kennis/ervaring nodig, maar kan toch woning naar wens creëren
3. De mate van zeggenschap is duidelijk ingekaderd, mensen ervaren keuzevrijheid maar wel binnen een duidelijk kader

Ook tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat het grootste voordeel van deze vorm van ontwikkelen is dat consumenten wel keuzevrijheid ervaren, maar deze keuzevrijheid wel duidelijk is ingekaderd, waardoor het procesmatig erg soepel verloopt. Er bestaat weinig tot geen onduidelijkheid over de mogelijkheden en de prijs van het uiteindelijke product.

Als faalfactoren van CoFormatie zijn de volgende twee factoren van belang:

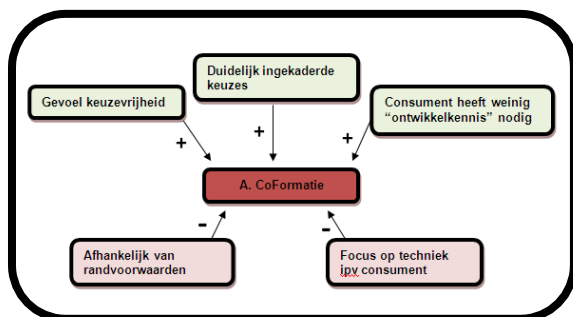
1. Focus op technische mogelijkheden (vooraf) in plaats van op klant
2. Afhankelijk van randvoorwaarden (beleid gemeente, omliggende bebouwing enz.)

Ook in de interviews werd door respondenten gewezen op het feit dat de ontwikkelaar bij deze vorm van ontwikkelen nog steeds (te) weinig aandacht aan de klant besteed. Vooraf wordt veel energie gestoken in het berekenen en uittekenen van de opties, waardoor de klant uiteindelijk slechts kan kiezen uit de opties die de ontwikkelaar heeft bedacht. De afhankelijkheid van randvoorwaarden speelt in principe bij elke vorm van ontwikkelen, maar is hier van belang voor het mogelijk maken van diversiteit in het eindresultaat (bijvoorbeeld verschillende typen gevels).

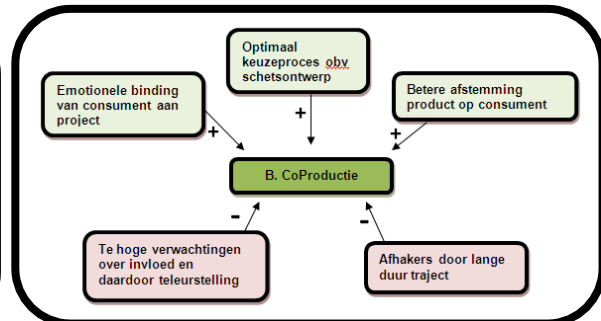
Op figuur 12 zijn de van belang zijnde succes- en faalfactoren weergegeven die uit het hoofdonderzoek naar voren zijn gekomen. Het blijkt dat deze factoren grotendeels overeenkomen met de in paragraaf 3.5 opgestelde verwachtingen. Opvallend is dat de



faactor keuzestress, die in het vooronderzoek door verschillende projectontwikkelaars werd aangegeven, in het hoofdonderzoek minder naar voren kwam. Een succesfactor van CoFormatie die na het hoofdonderzoek kan worden toegevoegd is de brede doelgroep die met deze vorm kan worden bediend: de consument heeft weinig kennis en ervaring nodig om aan dit proces deel te nemen.



Figuur 12: succes- en faalfactoren CoFormatie



Figuur 13: succes- en faalfactoren CoProductie

### Succes- en faalfactoren CoProductie

De meningen over de belangrijkste succesfactoren van CoProductie zijn verdeeld. Meerdere factoren worden belangrijk gevonden, maar er zijn geen factoren die er duidelijk bovenuit springen. Op basis van de ervaring die in de interviews is opgedaan, kan gesteld worden dat de, beide hoog scorende, factoren “hoog comittment aan project” en “gevoel van exclusiviteit” beide kenmerken zijn van een betere (emotionele) binding van de consument aan het project. Door veel van de respondenten wordt deze overkoepelende factor dan ook tijdens het gesprek naar voren gebracht. Een betere emotionele binding van de consument aan het product is naast een succesfactor ook een van de belangrijkste redenen om een CoProductie proces op te starten. De succesfactoren voor CoProductie kunnen dan ook worden samengevat in de volgende drie factoren:

1. Emotionele binding van consumenten aan project
2. Door aanwezigheid schetsontwerp als uitgangspunt kunnen consumenten optimaal hun woonwensen aangeven (makkelijker om te reageren op ontwerp, dan zelf te ontwerpen)
3. Het product wordt beter afgestemd op de wensen van de consument

Voor wat betreft de faalfactoren van CoProductie is wel een duidelijke lijn te ontdekken. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat “afhakers door de lange duur van het project” en “verwachtingen over de daadwerkelijke zeggenschap te hoog” van belang zijn. De laatste factor hangt ook samen met “teleurstelling over daadwerkelijke invloed”.

Uit de interviews kamen deze geluiden ook duidelijk naar voren. Opvallend is hier dat wordt aangegeven dat consumenten ook afhaken vanwege de tijdsduur, wanneer zij hierover van tevoren duidelijk van op de hoogte zijn gesteld. Dit leidt tot de volgende van belang zijnde factoren:

1. Afhakers door lange duur van het traject
2. Verwachtingen over de zeggenschap bij consumenten te hoog en daardoor teleurstelling over de daadwerkelijke invloed

---

Op figuur 13 zijn de van belang zijnde succes- en faalfactoren weergegeven die uit het hoofdonderzoek naar voren zijn gekomen. Belangrijk bij de succesfactoren is dat de binding aan het project voornamelijk emotioneel is. Daarnaast komt duidelijk naar voren dat een groot voordeel van deze vorm van ontwikkelen is, dat de consument wordt gevraagd te reageren op een ontwerp wat als prettiger wordt ervaren dan het zelf ontwerpen. Als faalfactor blijkt bij dit proces de lange duur van het traject belangrijker te zijn dan verwacht.

### **Succes- en faalfactoren CoCreatie**

De volgende succesfactoren zijn bij CoCreatie het meest van belang:

1. De consument heeft veel invloed op het ontwerp (zeggenschap + keuzevrijheid)
2. Optimale afstemming van het product op de wensen van de consument
3. Consumenten worden in een vroeg stadium betrokken bij het proces

Duidelijk is te zien dat “de hoge mate van zeggenschap voor de consument” als belangrijkste succesfactor wordt gezien door de respondenten. Bijna drie kwart van hen plaatst deze factor in de top drie, waarvan meer dan de helft op de eerste plaats.

Uit deze resultaten komt duidelijk naar voren wat het doel is van CoCreatie: de consument meer invloed geven op het ontwerp en daarmee zorgen dat het beter aansluit op de woonwensen van de consument. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de genoemde factoren als belangrijk naar voren komen.

Opvallend is wel dat de factor “betere sociale samenhang van de buurt”, welke verwacht werd van belang te zijn (zie paragraaf 3.5) slechts door één respondent in de top drie is opgenomen. Bijna de helft van de respondenten vindt deze factor onbelangrijk.

De faalfactoren van CoCreatie komen grotendeels overeen met de vooraf opgestelde verwachtingen (zie figuur 14). De lange tijd van het proces (waardoor mensen afhaken) en de onzekerheid over de prijs worden als grootste faalfactoren gezien. Ook de complexiteit van de opgave is een faalfactor die de 40%-grens overschrijdt.

De drie factoren hangen sterk met elkaar samen. De complexiteit van het proces veroorzaakt bijvoorbeeld onder andere onduidelijkheid over de prijs en een lange doorlooptijd. Uit de interviews kwam naar voren dat die complexiteit wordt veroorzaakt door een aantal zaken:

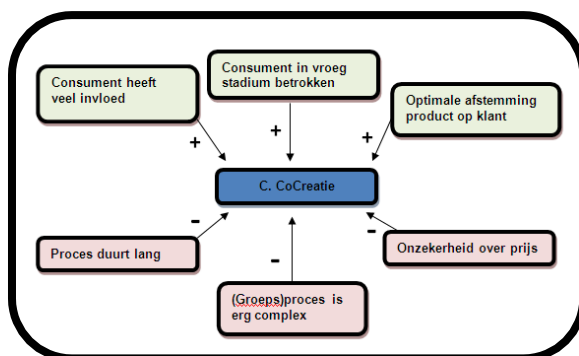
- Groepsproces: een CoCreatie proces is er op gericht om samen met een groep een project te ontwikkelen. Een groepsproces wordt echter vaak als erg moeilijk ervaren. Er zijn veel verschillende wensen en meningen en vaak leidt het groepsproces tot het sluiten van compromissen. Het gevaar hiervan is dat uiteindelijk alle deelnemers het gevoel hebben dat ze er slecht vanaf komen. Bijna alle respondenten die ervaring hebben met deze processen geven aan tegen problemen te zijn aangelopen en dat er ofwel strenge regels moeten zijn, ofwel een gemeenschappelijke groepsvisie om te voorkomen dat het proces uit de hand loopt. Dan nog ontstaan er vaak problemen wanneer het financiële plaatje in beeld komt.
- Randvoorwaarden: om tot een gezamenlijk ontwerp te komen moet rekening worden gehouden met veel randvoorwaarden. Voor de consument (en soms ook de ontwikkelaar) is het nut en de noodzaak van deze veelheid van regels vaak slecht te begrijpen. Het kan dan ook voorkomen dat een eens zo enthousiaste groep deelnemers gefrustreerd raakt over de vele belemmeringen die zij tegen komen.

- Externe vertragende factoren: wanneer de groep dan uiteindelijk tot een consensus komt, zullen zij deze ook graag zo snel mogelijk willen omzetten naar de praktijk. Waar consumenten echter geen rekening mee houden, zijn externe vertragende factoren die bij projectontwikkeling spelen. Voorbeelden hiervan zijn het aanvragen (en afgewezen worden) van allerlei vergunningen en het doen van bodemonderzoek (met als gevolg bijvoorbeeld een vertragende saneringsoperatie). Consumenten kunnen hier maar moeilijk begrip voor opbrengen en zetten de ontwikkelaar vaak onder druk om snel te komen tot een start bouw. De projectontwikkelaar kan van tevoren informatie geven over deze vertragende factoren, maar in de praktijk blijkt dat deze niet altijd zijn in te schatten.

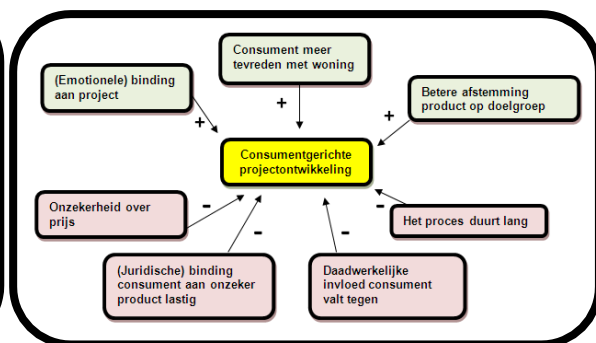
Belangrijk is hier dan ook om aan te geven dat uit bijna alle ervaringen met CoCreatie processen blijkt dat, door de lange looptijd van het proces en de complexiteit van de opgave in combinatie met de onzekerheid over de prijs, de meeste deelnemers afhaken gedurende het proces. Hoewel het aantal ervaringen met deze vorm van ontwikkelen relatief gering zijn, worden door vrijwel alle respondenten die wel ervaring hebben met CoCreatie in de interviews deze faalfactoren genoemd.

Het voorgaande kan worden samengevat in de volgende drie belangrijkste faalfactoren:

1. Het proces duurt erg lang
2. Onzekerheid over de prijs
3. Het (groeps)proces is erg complex



Figuur 14: succes- en faalfactoren CoCreatie



Figuur 15: succes- en faalfactoren consumentgerichte projectontwikkeling

### Succes- en faalfactoren consumentgerichte projectontwikkeling

Tot slot is de respondenten gevraagd ook een rangorde op te stellen voor succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling in het algemeen ten opzichte van traditionele projectontwikkeling. Uit deze uitkomsten blijkt tevens dat het erg lastig is om dit begrip in zijn algemeenheid te waarderen. De meningen waren erg verdeeld, de hierna volgende factoren zijn de meest belangrijke factoren. Belangrijk hierbij is wel dat zij geen overtuigende meerderheid hebben, waardoor de uitkomsten bij grootschalig onderzoek anders zouden kunnen zijn. Het doel van deze weergave is dan ook het schetsen van een algemeen beeld van de succes- en faalfactoren die spelen bij deze nieuwe vorm van projectontwikkeling.

De volgende succesfactoren zijn het meest van belang:

1. Betere afstemming van het product op de consument/doelgroep
2. Betere (emotionele) binding van de consument aan het project
3. Consument is meer tevreden met de woning

---

De volgende faalfactoren zijn het meest van belang:

1. Lastig om consument te binden als het product nog niet vaststaat
2. Het proces duurt lang
3. De daadwerkelijke invloed van de consument valt tegen
4. Onduidelijkheid over de prijs

Op figuur 15 zijn de van belang zijnde succes- en faalfactoren weergegeven die uit het hoofdonderzoek naar voren zijn gekomen. De onzekerheid voor wat betreft de prijs en de mate van risicodeling (juridische binding) zijn nieuwe faalfactoren, ten opzichte van de opgestelde verwachtingen in paragraaf 3.5. Wat terug komt is de teleurstelling over de uiteindelijke invloed van de consument die hier tegenover staat.

#### **4.4 Het doel van consumentgerichte projectontwikkeling nader bekeken**

Naar aanleiding van het hoofdonderzoek kan het doel van consumentgericht ontwikkelen nogmaals onder de loep worden genomen, op basis van de nieuwe inzichten die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Primair is het doel van projectontwikkeling (van woningen): meerwaarde creëren door het verkopen (of verhuren) van woningen. Zoals aan het begin van dit onderzoek al werd aangegeven wordt het, door de veranderende consument en markt, steeds moeilijker dat doel te bereiken. Als middel om toch woningen te verkopen komt consumentgerichte projectontwikkeling in beeld. Op basis van de interviews en de hiervoor beschreven succes- en faalfactoren van consumentgerichte projectontwikkeling kunnen grofweg twee doelen van deze nieuwe vorm van ontwikkelen worden onderscheiden:

- Betere binding van consument aan het product
- Product beter afstemmen op de consument/doelgroep

Hierna worden deze twee doelen verder uitgewerkt.

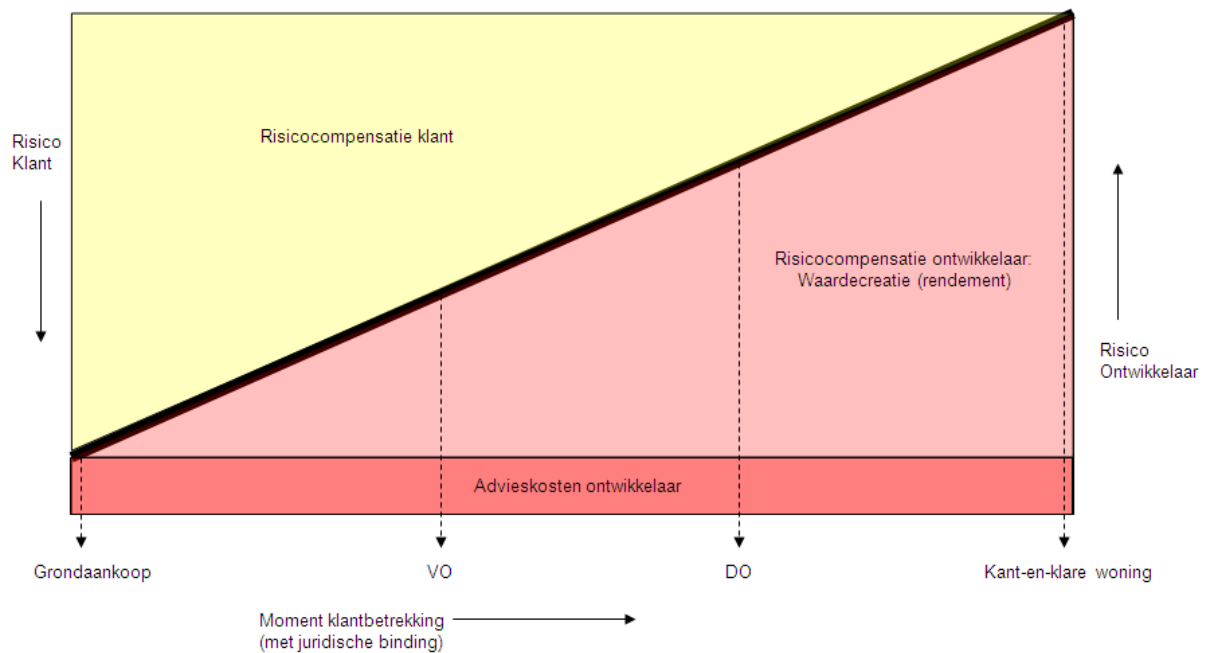
#### **Juridische en emotionele binding**

Een van de grootste succesfactoren, maar ook een van de grootste faalfactoren die vaak in beeld komen bij consumentgerichte projectontwikkeling is de binding van de consument aan het project. Zoals hiervoor is aangegeven is een van de doelen van consumentgerichte projectontwikkeling om de mensen in een vroeg stadium al te betrekken bij het proces en ze daardoor te binden aan het project. Dit speelt met name bij CoCreatie en in mindere mate bij CoProductie. Er zijn twee typen binding:

- Juridische binding; ofwel financiële binding van de consument aan het product. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een koop-aannemingsovereenkomst.
- Emotionele binding; wanneer de consument zich betrokken voelt bij het project.

#### *Juridische binding*

Op figuur 16 is te zien, dat hoe later de ontwikkelaar de kavel en/of woning aan de consument verkoopt, hoe meer risico de ontwikkelaar loopt, maar ook hoe meer waarde (rendement) de ontwikkelaar ook kan creëren. Dit is in principe de core business van de ontwikkelaar. Wanneer de klant bijvoorbeeld over gaat tot aankoop wanneer alleen de kavel bouwrijp gemaakt is, ligt het risico vanaf dat moment bij de klant en zal deze slechts de advieskosten voor de ontwikkelaar willen betalen.



Figuur 16: Verhouding risico tussen klant en ontwikkelaar ten opzichte van aankoopmoment klant (bron: eigen bewerking interviews)

Andersom geldt dat, wanneer de klant pas in beeld komt wanneer de woning volledig is uitontwikkeld, de ontwikkelaar veel risico heeft gelopen en dit gecompenseerd wil zien. Het laatste scenario zal voor de ontwikkelaar dus het meeste rendement opleveren. Echter loopt de ontwikkelaar hier ook het meeste risico. Omdat de afzetmogelijkheden in de huidige markt beperkter zijn, wordt door verschillende respondenten aangegeven, dat de ontwikkelaar zal proberen om de consument in een eerder stadium te betrekken (en de kavel en/of woning te verkopen), om zo zijn risico te beperken.

Wanneer de klant echter betrokken wordt bij het proces (en invloed krijgt op het product), zonder dat deze juridisch wordt gebonden (overgaat tot aankoop), treedt het volgende verschijnsel op. De klant krijgt veel invloed, maar het risico ligt grotendeels bij de ontwikkelaar. Deze zal hier wel iets extra voor gecompenseerd worden, omdat klanten over het algemeen bereid zullen zijn iets extra te betalen wanneer het product beter op hun wensen aansluit. Deze extra risicocompensatie staat echter niet in verhouding tot de extra risicostijging voor de ontwikkelaar. Hoe eerder de consument invloed krijgt, zonder juridisch te worden gebonden aan het product, hoe groter deze mismatch voor de ontwikkelaar zal zijn. Dit verschijnsel doet zich voor bij CoCreatie en in mindere mate bij CoProductie. Door verschillende respondenten wordt aangegeven dat de verhouding en daarmee verantwoordelijkheden tussen ontwikkelaar en consument bij deze vormen minder scherp zijn. Uit het interview met de bedrijfsjurist blijkt dat wegens de geldende regels met betrekking tot de contractvorming en garantiefondsen, het niet mogelijk is om een consument juridisch te binden aan een woning die nog niet is uitontwikkeld. Het product en bijbehorende prijs moeten vast staan bij het tekenen van de koop-aanemingsovereenkomst. Wanneer de consument wel invloed heeft op het product, maar niet gebonden kan worden tred dus de mismatch tussen risicostijging en risicocompensatie op. Hoe meer het product aan de

---

specifieke wensen van de klant wordt aangepast, hoe groter het risico zal zijn dat de ontwikkelaar loopt. Om het probleem te beperken worden soms drempels voor consumenten toegevoegd, zoals een intentieovereenkomst of een waarborgsom voor aanvang van de deelname in het ontwikkelproces. Deze instrumenten zijn echter juridisch niet bindend en vallen dan ook vooral onder de emotionele binding.

### *Emotionele binding*

Een van de redenen die wordt aangevoerd door de respondenten om de consument, ondanks de problemen met de juridische binding, toch in een eerder stadium te betrekken bij het ontwikkelproces is het creëren van emotionele binding aan het project. De theorie (zie de uitkomsten van het vooronderzoek in hoofdstuk 3) is dat consumenten door het eerder betrekken bij het project zich emotioneel verbonden voelen en blijven en uiteindelijk ook sneller overgaan tot aankoop (juridische binding).

In de praktijk blijkt echter uit bijna alle ervaringen met CoCreatie, die uit de interviews naar voren zijn gekomen, dat dit vrijwel onmogelijk is door de lange tijdsduur en complexiteit van het ontwikkelproces en de onzekerheid over de uiteindelijke woning en bijbehorende prijs. Veel mensen haken gedurende het proces af. Voor mensen die later instromen, valt weinig meer te kiezen. Voor bijna alle daadwerkelijke kopers van de woningen die met CoCreatie zijn ontwikkeld, is het proces dus traditioneel geweest. Deze ervaring maakt dat CoCreatie met als doel particulieren emotioneel te binden aan een project niet erg kansrijk is, omdat de particulieren bijna nooit gedurende het gehele proces betrokken blijven.

Met betrekking tot het doel mensen door middel van consumentgericht ontwikkelen te binden aan het project kan dus geconcludeerd worden dat dit vrijwel onmogelijk is, tenzij de consument ook juridisch wordt gebonden aan het project. Dit leidt dan ook tot de volgende aanbeveling:

*Het binden van consumenten aan het project niet als doelstelling zien van consumentgerichte projectontwikkeling (hoogstens als positief bijeffect), en/of: een oplossing verzinnen om deelnemende consumenten (ook) juridisch te binden.*

### **Product beter afstemmen op wens consument/doelgroep**

Blijft over het doel om het product beter af te stemmen op de wens van de consument en/of doelgroep. Als consumentgerichte projectontwikkeling wordt ingezet om een project beter af te stemmen op de doelgroep en/of de individuele consumenten, kan de uiteindelijke koper hier wel profijt van hebben. Het is dus belangrijk om het proces zo samen te stellen dat dit doel uiteindelijk wordt bereikt en de verschillende succes- en faalfactoren vanuit deze doelstelling te bekijken.

Om dit doel te bereiken, maar het proces tegelijkertijd niet onnodig lang en moeilijk te maken zal de consumentgerichte projectontwikkeling, voor de grootste doelgroep, dus automatisch meer opschuiven richting CoProductie in plaats van CoCreatie.

---

## **4.5 Randvoorwaarden voor consumentgerichte projectontwikkeling**

Na het bepalen van het doel dat met consumentgerichte projectontwikkeling bereikt dient te worden, is het ook belangrijk om in kaart te brengen welke randvoorwaarden de mogelijkheid tot zeggenschap van de consument beperken. Met deze randvoorwaarden dient rekening gehouden te worden bij het bepalen van het te volgen proces. Deze randvoorwaarden zijn opgesteld op basis van de ervaringen van de geïnterviewde respondenten:

- **Prijssegment:** hoe groter de woning, hoe meer variatie er mogelijk is. Daarnaast hebben kopers in het hogere prijssegment vaak een langere wooncarrière doorlopen en duidelijke woonwensen. Omdat zij hier voor kunnen betalen verwachten zij ook dat aan deze wensen gehoor wordt gegeven. Belangrijk voor het bepalen van het prijssegment is de grondprijs die betaald moet worden.
- **Locatie eigenschappen:** de mogelijkheden tot keuzevrijheid worden onder andere bepaald door het type locatie en de kenmerken daarvan. Bij binnenstedelijke locaties zijn vaak meer randvoorwaarden aanwezig dan bijvoorbeeld bij dorpse locaties en uitleglocaties, bijvoorbeeld door historische kenmerken van de locatie en omwonenden.
- **Juridisch-planologische randvoorwaarden:** ook de mate waarin het gewenste eindresultaat van de ontwikkeling al vastligt, is van belang voor de mogelijkheid tot keuzevrijheid. Wanneer bijvoorbeeld in een bestemmingsplan al veel eisen zijn gesteld met betrekking tot type woningen, bouwhoogte en uiterlijk blijft er weinig keuze over.
- **Medewerking van overheid:** de mate waarin de consument het ontwerp van de woning zelf kan bepalen is ook afhankelijk van de mate waarin de gemeente (en afdeling welstand) hiervoor ruimte schept en diversiteit toestaat.
- **Woningtype:** bepaalde woningtypologie biedt meer mogelijkheden voor keuzevrijheid dan andere. Bij appartementen bijvoorbeeld is weinig variatie mogelijk voor wat betreft de gevel (moet één geheel zijn) en indeling (vanwege regels omtrent lichtinval). Bij grondgebonden woningen is er dus automatisch meer keuzevrijheid mogelijk, bijvoorbeeld op het gebied van volumeopties. Bij vrijstaande woningen is het ook nog eens mogelijk om de positie van de woning op de kavel te bepalen.
- **Samenwerking tussen ontwikkelaar en bouwer:** de ontwikkelaar kan de consument nog zoveel beloven, de bouwer is uiteindelijk degene die dit waar moet maken. Ondanks dat tegenwoordig (bijvoorbeeld door nieuwe ICT) in de bouw al veel meer mogelijkheid is en bereidheid is tot diversiteit dan voorheen, is het van groot belang dat de ontwikkelaar en de bouwer vanaf het begin goed samenwerken. Op deze manier kan de consument een reëel beeld worden gegeven van de daadwerkelijke mogelijkheden.

## **4.6 Procesindicator**

Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat voor de consument bij de aankoopbeslissing van de woning verschillende factoren van belang zijn. Grofweg zijn de volgende categorieën te onderscheiden: locatie, prijs en kwaliteit.

De locatie is in bijna alle gevallen de meest belangrijke factor. De locatie van de woning is de basis voor alle andere eigenschappen. De locatie is daarnaast een gegeven, hier kan niet van worden afgeweken. In de originele marketingmix van McCarthy (2001, 1<sup>e</sup> editie 1960) vormen de 4 P's product, prijs, plaats en promotie de uitgangspunten voor de benadering en bewerking van de markt. Dit zou dus betekenen dat een bij een project, na het creëren van

---

een goed *product* met een goede *prijs*, op een gegeven *plaats*, alleen nog goede *promotie* nodig is om het project succesvol te kunnen verkopen.

Dat deze vier P's niet (meer) voldoende omvattend zijn, blijkt wel uit de vele uitbreidingen en aanpassingen die er gedaan zijn op het model van McCarthy. Booms en Bitner (1981) bijvoorbeeld, stelden een model met 7 P's op. De drie P's personen (*people*), proces en publieke mond-op-mondreclame (*physical evidence*) zijn door hen toegevoegd aan de originele marketingmix. Deze toevoeging is voornamelijk bedoeld om het model ook geschikt te maken voor dienstverlenende bedrijven, waarbij het product niet tastbaar is. Ook bij de vastgoedontwikkeling is het product in eerste instantie nog niet tastbaar. Deze marketingmix kan dus goed worden toegepast bij het proces van consumentgerichte projectontwikkeling. Zoals eerder aangegeven is het doel van consumentgerichte projectontwikkeling om het product beter aan te sluiten op de woonwensen van de consument. Consumentgerichte projectontwikkeling is dus een middel om de kwaliteit van de woning voor die consument en daarmee de afzetmogelijkheden (en marge) voor de ontwikkelaar te verbeteren. De factor *people* is hier dus duidelijk van belang, omdat de consument een veel grotere rol krijgt in het ontwikkelproces. De factor *physical evidence* is gebaseerd op de omgeving waarin het product aan de klant ter beschikking wordt gesteld. Belangrijk hierbij zijn tevreden klanten. Zij zijn de beste reclame voor een nieuw product. De laatste P, *proces*, is bij consumentgerichte projectontwikkeling essentieel. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat op dit gebied de meeste faalfactoren ontstaan. Het is dus van groot belang om een zo optimaal mogelijk proces op te stellen, om zo de overige P's optimaal tot hun recht te laten komen.

Bij het bepalen van het procestype dient de locatie als uitgangspunt, omdat deze vast staat. Vervolgens wordt een afweging gemaakt met betrekking tot de prijs/kwaliteit verhouding. Afhankelijk van het budget en de woonwensen van de consument kan een van de factoren in min of meerdere mate van belang zijn. Omdat het voor realiseren van woonwensen echter een investering van tijd benodigd is, komt deze factor bij het beoordelen van consumentgerichte ontwikkelingsprojecten er extra bij. De afweging voor de consument ziet er, op basis van de locatie, dan als volgt uit:

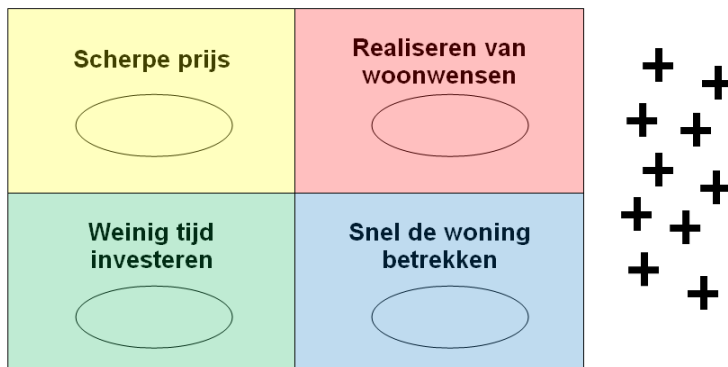
- Kwaliteit: in hoeverre sluit het product aan op mijn woonwensen?
- Prijs: past het product binnen mijn budget?
- Tijd: hoeveel tijd heb ik en wil ik investeren, om het gewenste product te realiseren?

Bij het bepalen van het juiste ontwikkelproces voor een ontwikkeling op locatie x is het belangrijk om te weten wat de verwachtingen van de consument zijn en welke van de hiervoor genoemde factoren voor hen het meest van belang zijn. Het is essentieel om te weten waar de focus van de consument/doelgroep ligt. Als bijvoorbeeld de prijs erg belangrijk is, zullen zij er waarschijnlijk minder belang aan hechten (en zijn er automatisch ook minder mogelijkheden) om de woning naar wens aan te passen. Op basis van deze focus kan het gewenste ontwikkelproces worden bepaald.

Om de focus van de consument te bepalen kan een simpel instrument worden toegepast. De procesindicator, zoals te zien is op figuur 17, kan worden voorgelegd aan de geïnteresseerden voor een bepaald project. Vervolgens kunnen de consumenten 10 plussen

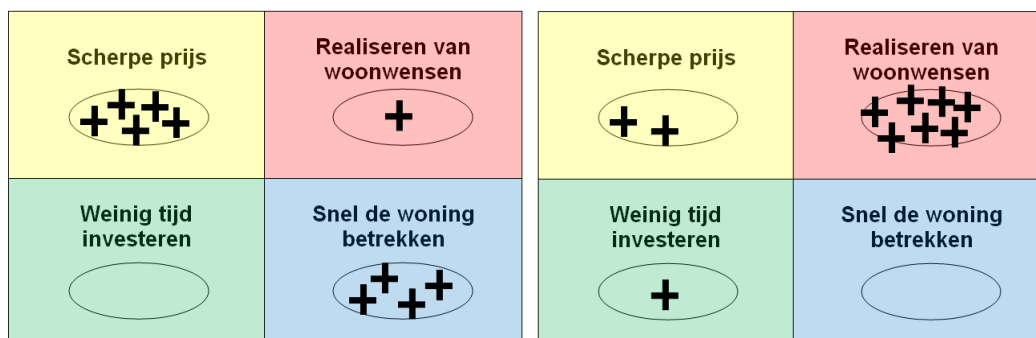


verdelen over de vier categorieën. Hierdoor worden zij verplicht na te denken over hun prioriteiten en wordt inzichtelijk waar de geïnteresseerden het meeste belang aan hechten.



Figuur 17: procesindicator (Bron: eigen bewerking interviews)

Als bijvoorbeeld een scherpe prijs en een snelle procesgang het meest belangrijk blijken te zijn (zie het voorbeeld op figuur 18) kan gezocht worden naar een min of meer standaard product. Als naar voren komt dat het realiseren van woonwensen veel belangrijker is dan een scherpe prijs (zie het voorbeeld op figuur 19), kan in het proces meer zeggenschap voor de consument worden opgenomen.



Figuur 18: voorbeeld 1 procesindicator

Figuur 19: voorbeeld 2 procesindicator

Door middel van dit instrument wordt de consumenten gevraagd om afwegingen te maken. In allerlei onderzoek, zoals bijvoorbeeld leefstijlonderzoek, wordt slechts gevraagd in hoeverre de consument geïnteresseerd is in mee ontwerpen. Dit wordt echter niet afgewogen tegenover de beschikbare tijd en de ruimte in het budget van de consument. Consumenten zullen hier dan ook snel geneigd zijn aan te geven graag mee te willen denken. Dit kan echter sterk veranderen wanneer het op financiële middelen aankomt. Door de procesindicator wordt het voor consumenten in een vroeg stadium inzichtelijk dat deze afweging wel degelijk gemaakt dient te worden.

Dit instrument kan ook worden toegepast bij de aanvang van een ontwikkelproces. Naast gegevens over de locatie, het woningtype en de prijscategorie kan ook de ingevulde tool als communicatiemiddel worden gebruikt bij het werven van geïnteresseerden. In een oogopslag is dan voor hen inzichtelijk waar de nadruk op ligt in het ontwikkelproces. De procesindicator speelt een belangrijke rol in het verwachtingsmanagement. De tool is een simpel communicatiemiddel, waardoor de verwachtingen zowel voor de ontwikkelaar als voor de consument vanaf het begin af aan helder zijn. Beide partijen weten wat ze kunnen verwachten en waar ze aan beginnen.

---

## 5. Toekomstvisie

In dit hoofdstuk wordt de toekomstvisie voor de toepassing van consumentgerichte projectontwikkeling weergegeven. Er wordt beschreven welke procesvormen voor een (middelgrote tot grote) ontwikkelaar op basis van de bevindingen het meest kansrijk zijn. De toekomstvisie is gebaseerd op de ervaringen die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, de succes- en faalfactoren uit het vorige hoofdstuk en de toekomstvisie die door de respondenten zelf tijdens de interviews is weergegeven. Alle informatie is uiteindelijk samengevoegd tot de meest kansrijke visie.

### 5.1 Uitgangspunten

De toekomstvisie is opgesteld op basis van de volgende uitgangspunten:

- Het doel van consumentgerichte projectontwikkeling (zie paragraaf 4.4)
- De randvoorwaarden voor het mogelijk maken van keuzevrijheid voor de consument (zie paragraaf 4.5)
- Succes- en faalfactoren per type consumentgerichte projectontwikkeling (zie paragraaf 4.3)
- De ervaringen tot nu toe met het toepassen van consumentgerichte projectontwikkeling (verkregen op basis van de interviews)
- De kracht van een (middelgrote tot grote) ontwikkelaar: seriematig ontwikkelen, kennis van ontwikkelproces, op risico ontwikkelen, enzovoort.

**Wat is het doel?** Woningen beter/sneller verkopen met een zo hoog mogelijk marge, door het product beter aan te laten sluiten op de woonwensen van de consument en/of doelgroep.

**Wat zijn de ervaringen?** Consumentgerichte projectontwikkeling is in opkomst en lijkt steeds belangrijker te worden, maar wordt tot nu toe nog te veel als doel op zich gezien. Er wordt te veel ingezet op het proberen te binden van consumenten, wat bijna onmogelijk blijkt door de lange tijdsduur en complexiteit van projectontwikkeling, in combinatie met onzekerheid over de prijs en het product. Daarnaast vergt de manier waarop het proces tot nu toe wordt ingezet een grote (tijds)investering van de ontwikkelaar en een ander type bedrijfsproces.

**Is er dan helemaal geen toekomst voor consumentgerichte projectontwikkeling?** Zeker wel, wanneer wordt ingezien dat het een goed middel is om het doel (betere productafstemming) te bereiken.

**Hoe nu verder?** Uitgangspunt moet zijn de klant zoveel mogelijk tegemoet te komen in zijn/haar woonwensen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke kanten van het huidige bedrijfsproces van de ontwikkelaar. Op zoek gaan naar een min of meer standaard proces, waarbij keuzevrijheid mogelijk is, binnen een projectmatig kader. Inzetten op transparantie, verwachtingsmanagement, communicatie en snelheid. Dat begint ermee eerlijk te zijn over het te volgen proces en verwachte eindproduct. Focus op klant en gewenst product.

De toekomstvisie is verdeeld in twee onderdelen. Ten eerste wordt de visie besproken die geldt voor de “mainstream” markt, ofwel het grootste gedeelte van de markt. Vervolgens wordt de visie voor de “niche” markt besproken.

## 5.2 Toekomstvisie mainstream markt

Het grootste gedeelte van de markt (70-90%) bestaat uit goedkope tot middeldure bouw. Hoewel de doelgroep sterk gedifferentieerd is, zal het grootste gedeelte van de mensen behoefte hebben aan min of meer traditionele producten, van een goede kwaliteit. Door de respondenten werd in de interviews aangegeven, dat binnen deze mainstream twee duidelijke substromingen te ontdekken zijn, welke zich de komende jaren waarschijnlijk verder zullen ontwikkelen. Om op de juiste manier in te spelen op deze twee stromingen is voor elke stroming een specifieke procesvorm opgesteld; A Budgettopper (Sale) en B Huismark (Confectie). Deze twee procesvormen worden hierna verder uitgewerkt.

### A. Budgettopper (Sale): traditioneel, flexibel, goedkoop, snel

<b>Markt</b>	Goedkope sector
<b>Probleem</b>	Vanwege de crisis is het voor starters en huishoudens met een laag inkomen steeds moeilijker om een woning te kopen. De ontwikkelaars merken dat er een grote groep huishoudens is die hierdoor geen woning kunnen kopen, maar die dit wel zouden willen.
<b>Eigenschappen consument</b>	Sterke focus op budget, vaak weinig woonervaring en minder sterke woonwensen, lagere prijssegment
<b>Oplossing</b>	Aanbieden van "budgetwoningen": technisch concept samenstellen voor "standaardwoning". Flexibele modules (prefab) en standaardisatie, waardoor op een snelle manier goedkope, goede woningen kunnen worden ontwikkeld en gebouwd. De basiskwaliteit moet goed zijn. "Standaard" product bekleden met gevel die past bij de locatie. (Dit type woning is ook zeer geschikt voor ontwikkelingen voor woningbouwcorporaties)
<b>Proces</b>	Marktonderzoek min of meer "standaard", koppelen aan meest gekozen woningtype/plattegronden. Snelle ontwikkel- en bouwphase door standaardisatie in de producten.
<b>Extra service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hulp bij regelen financiering</li> <li>• Koopgarant</li> <li>• Woning levensloopbestendig maken door mogelijkheid bieden ze later uit te bouwen</li> </ul>
<b>Procesindicator</b>	

## B. Huismerk (Confectie): combinatie CoProductie en CoFormatie, gestandaardiseerde keuzevrijheid

<b>Markt</b>	Middeldure sector
<b>Probleem</b>	Er is veel aanbod voor deze groep. Echter wat blijkt tijdens de van de huidige projecten, is dat het aanbod niet altijd goed aansluit op de woonwensen van de consument. De consument heeft echter niet de tijd (en het geld) om zelf een woning te ontwikkelen (particulier opdrachtgeverschap). De vraag is sterk gediversifieerd en het indelen van consumenten in doelgroepen voldoet niet meer.
<b>Eigenschappen consument</b>	Focus op het product en prijs/kwaliteitverhouding, hebben al wooncarrière gemaakt, willen woning die aansluit op wensen. Respondenten geven daarnaast aan, dat zij echter ook ontzorgd willen worden.
<b>Oplossing</b>	Het aanbieden van keuzevrijheid en inspraak binnen een min of meer standaard proces. Op basis van randvoorwaarden proberen zoveel mogelijk aan te sluiten op de wensen van de consument. Tegelijkertijd ontzorgen. Key-woorden: transparantie, verwachtingsmanagement, duidelijkheid over prijs en efficiëntie.
<b>Proces</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Locatiekenmerken in kaart brengen</li> <li>2. Juridisch-planologische randvoorwaarden: Wat is er mogelijk? Welke prijsdoelgroep?</li> <li>3. Marktconsulatie: op basis van locatie en randvoorwaarden met geïnteresseerden een programma van eisen opstellen en procesbepalingstool laten invullen.</li> <li>4. Procesvorm bepalen: op basis van PVE en procesbepalingstool de gewenste procesvorm selecteren: lengte proces, aantal en inhoud van workshops (CoProductie), mogelijkheid tot uitontwikkelen eigen woning (CoFormatie). Dit procesdocument terugkoppelen aan geïnteresseerden en beschikbaar stellen voor nieuwe geïnteresseerden.</li> <li>5. CoProductie: op basis van PVE ontwikkelaar met architect een ontwerp, eventueel met keuzeopties (wanneer blijkt dat hier vanuit de consument behoefte aan is). Ontwerp (met opties) wordt voorgelegd aan de geïnteresseerden, zij kunnen hier op reageren. De lengte en intensiteit van deze fase is vastgelegd in het procesdocument.</li> <li>6. Verkoopfase: ontwikkelaar brengt het project op de markt. Iedereen kan in principe een woning kopen, tenzij bij aanvang van het proces is bepaald dat deelnemers een eerste kooprecht hebben.</li> <li>7. CoFormatie: mogelijkheid tot uitontwerpen individuele woning. De mate waarin dit mogelijk is, is afhankelijk van de randvoorwaarden en de behoefte die de consument hier aan heeft. De opties waaruit men kan kiezen zijn tijdens de ontwerpfase gezamenlijk vastgesteld.</li> </ol>
<b>Extra service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hulp bij verkoop eigen woning</li> <li>• Ontzorgen: aanbieden van oplossingen voor tijdrovende zaken zoals boodschappen doen, conciërge voor aannemen pakketjes enz.</li> </ul>

<b>Procesindicator</b>	Scherpe prijs ++	Realiseren van woonwensen +++	De precieze invulling van de procesindicator zal per project verschillend zijn (zie voor voorbeelden bijlage 6).
	Weinig tijd investeren ++	Snel de woning betrekken ++	

Belangrijk bij het creëren van een sterk huismark is om te zoeken naar min of meer standaard procesvormen, omdat uit de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling blijkt dat te lange processen en onduidelijkheid zorgen voor afhakers. De ervaring zal leren welke procesvormen het beste werken. In bijlage 6 zijn een aantal voorbeeld procesvormen opgenomen.

Ook is belangrijk om het hoofddoel van consumentgerichte projectontwikkeling, het beter afstemmen van het product op de consument/doelgroep, niet uit het oog te verliezen. Zoals in het vorige hoofdstuk ook bleek, is binding van consumenten aan het project slechts een positief bijeffect. Wanneer op deze manier wordt omgegaan met CoFormatie en CoProductie wordt het best gebruik gemaakt van de succesfactoren.

De volgende citaten uit interviews uit het hoofdonderzoek ondersteunen deze visie:

- “Gebruik maken van kennis en kunde van de ontwikkelaar om tot de droomwoning van de consument te komen.”
- “Gestandaardiseerde keuzevrijheid”.
- “Kracht van de ontwikkelaar-bouwer (standaardisatie, kennis, plan samenstellen obv randvoorwaarden enz.) inzetten om keuzevrijheid te bieden, binnen een duidelijk kader.”
- “Het is de kunst om niet te ver in te gaan op de individuele woonwensen, maar te zoeken naar de *gemene deler*”.
- “Focus op het bedienen van de klant.”
- “Alleen door met de consument samen aan het ontwerpen te slaan kan er echt maatwerk geleverd worden.”

### **5.3 Toekomstvisie nichemarkt**

Naast de twee substromen in de mainstream markt, wordt door de respondenten ook een duidelijke niche markt onderscheiden. Deze groep (10-30%) bestaat voornamelijk uit consumenten die duidelijke en soms afwijkende woonwensen hebben en die niet bediend zijn met de huidige producten in de markt. Vaak gaat het om mensen met woonervaring, die meer te besteden en dus ook meer te wensen hebben. Ook bevat deze groep mensen die op basis van een bepaalde ideologie op zoek zijn naar een woning. Procentueel gezien (in aantal woning) is deze groep een duidelijke niche in de woningmarkt. Echter, zo geven een aantal respondenten aan, zit bij deze groep ook het meeste geld en valt hier veel meerwaarde te creëren. Dit was voor sommige respondenten ook een van de redenen om een CoCreatie proces op te starten. Het is dus verstandig voor de ontwikkelaar om toch te zoeken naar een wijze waarop deze groep bediend kan worden.

### C. Merkproduct (Maatpak): CoCreatie, CPO, PO

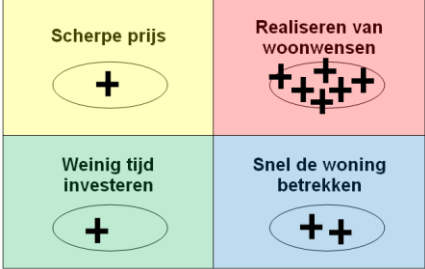
<b>Markt</b>	Dure sector
<b>Probleem</b>	Consumenten die verder in hun wooncarrière zijn hebben vaak zeer specifieke woonwensen. Zij hebben meer tijd en geld om deze ook te realiseren. Het doel om een woning te kopen die aan bepaalde wensen en eisen voldoet is belangrijker dan het budget alleen.
<b>Eigenschappen consument</b>	Focus op het product en prijs/kwaliteitverhouding, hebben al wooncarrière gemaakt, willen woning die aansluit op wensen, willen ook ontzorgd worden
<b>Oplossing</b>	Het merkproduct kan worden gecreëerd op verschillende manieren. Omdat het een niche betreft, zal per consument(engroep) een specifieke benadering moeten worden gekozen. De laatste jaren zijn op dit gebied veel initiatieven ontstaan en varianten uitgetest. Duidelijk is dat het bedienen van deze niche een andere manier van werken voor de projectontwikkelaar vergt. Wanneer voor (een van) deze varianten wordt gekozen dient de ontwikkelaar zich hier bewust van te zijn. Om deze reden wordt bij de mogelijke varianten die hierna worden behandeld aangegeven hoe kansrijk de variant is voor de (grote) projectontwikkelaar, op basis van de van belang zijnde succes- en faalfactoren.

#### *Kansrijke varianten voor projectontwikkelaars*

<b>Semi-particulier opdrachtgeverschap</b>	
<b>Prijscategorie</b>	ongeveer 400.000-600.000
<b>Omschrijving doelgroep</b>	Deze groep wordt niet bediend in de mainstream markt, maar heeft te weinig middelen om een kavel te kopen en een eigen woning te ontwikkelen. Zij voelen zich niet thuis in een Co-Creatie proces, omdat zij voornamelijk interesse hebben in het ontwikkelen van de eigen woning en minder in het maken van collectieve keuzes.
<b>Omschrijving concept</b>	Het aanbieden van kavels, waar keuze is tussen een aantal basiswoningen. De consument kiest zelf de gewenste woning en heeft daarbij allerlei uitbreidings- en indelingsopties. Het is ook mogelijk om de uitbreidingsopties later toe te voegen. Wanneer zij hun keuze gemaakt hebben kunnen de woningen individueel gebouwd worden. Hierdoor is de keuze groot en het proces snel. De kopers ervaren het "vrije kavelgevoel", maar wel tegen lagere en duidelijke prijs, met mogelijkheden tot het aanpassen van de woning op de eigen woonwensen (direct en/of achteraf).
<b>Voordelen voor de consument</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigen woning kiezen</li><li>• Minder risico (woningen zijn al goedgekeurd door welstand, vergunningsinstanties) dan bij PO/CoCreatie</li><li>• Geen eigen investering nodig in kavel, architect etc. voor klant</li><li>• (Relatief) weinig tijd nodig</li><li>• Goedkoper door "standaardisatie"</li><li>• Snelle ontwikkeltijd</li></ul>

<b>Procesindicator</b>	Scherpe prijs +	Realiseren van woonwensen ++++
	Weinig tijd investeren ++	Snel de woning betrekken ++

<b>Groeps-CoCreatie in een stichting of BV</b>	
<b>Prijscategorie</b>	In principe niet bepaald, veel respondenten geven echter aan: hoe meer budget, hoe meer vrijheid er mogelijk is
<b>Omschrijving doelgroep</b>	Deze vorm kan ontstaan wanneer er een groep consumenten is, die in de hoofdmarkt niet worden bediend en die een gezamenlijke visie en/of woonwens hebben.
<b>Intentie</b>	De groep spreekt de intentie uit een gezamenlijke ontwikkeling te willen doen. De projectontwikkelaar wordt betrokken om haar krachten (standaardisatie, kennis, rekening kunnen houden met randvoorwaarden enz.) in te zetten om tot een gezamenlijk gedragen plan te komen.
<b>Probleem</b>	Lastig bij deze vorm van ontwikkelen is de binding en de tijdsduur. Uit alle ervaringen met deze vorm van ontwikkelen die in dit onderzoek aan het licht zijn gekomen, blijkt dat gedurende het proces bijna iedereen afhaakt. Het is bijna onmogelijk om particulieren te binden aan een project. Juridisch loop je bij de contractvorming tegen allerlei problemen aan en ook valt het niet van particulieren te vragen dat zij een hoog bedrag investeren voor iets wat nog onzeker is.
<b>Mogelijke oplossing</b>	<p>Een optie die te onderzoeken valt om toch deze vorm van ontwikkelen toe te passen is het oprichten van een gezamenlijke stichting of BV. Hierin kan de ontwikkelaar deelnemen, de groep geïnteresseerden en eventueel derde partij(en) zoals een woningbouwcorporatie, een bank of een belegger. De particulieren kunnen een bedrag storten in de stichting of BV (bijvoorbeeld op basis van een persoonlijke lening aan de stichting of BV en/of het kopen van aandelen). Op basis van dit "eigen vermogen" kunnen ook bank- en hypothecaire leningen (bijvoorbeeld voor de grond) worden aangetrokken.</p> <p>Binnen dit vehikel worden duidelijke afspraken gemaakt over het proces. De particulieren selecteren een aantal vertegenwoordigers (eventueel externen) die hun belangen behartigen. De particulieren worden hier in feite opdrachtgever. De ontwikkelaar gaat met deze vertegenwoordigers aan de slag met het ontwerp, dit ontwerp wordt een aantal keer teruggekoppeld naar de totale groep. Ook worden er afspraken gemaakt over het afhaken; bijvoorbeeld dat die persoon zijn "aandeel" moet zien te verkopen aan iemand anders of zijn geïnvesteerde geld kwijtraakt.</p> <p>Belangrijk in dit proces is: transparantie, verwachtingsmanagement, ontzorgen, snelheid en duidelijkheid over de prijs.</p>

<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimale aanpassing van het product op de wensen van een groep consumenten</li> <li>• Particulieren zijn verenigd en staan sterker dan wanneer zij alleen staan</li> <li>• Ontwikkelaar heeft een duidelijk aanspreekpunt</li> <li>• Meer zekerheid voor iedereen</li> <li>• Project kan snel ontwikkeld worden: verkoopfase kan worden overgeslagen en er kan direct worden gestart met de bouw</li> </ul>
<b>Proces-bepalingstool</b>	

*Varianten die minder kansrijk zijn voor (grote) projectontwikkelaars*

### **CoCreatie met individuele particulieren**

Bij deze vorm van CoCreatie wordt het proces meestal geïnitieerd door de projectontwikkelaar. De consumenten worden uitgenodigd om mee te ontwikkelen. Ondanks dat (de lengte van) het proces van tevoren duidelijk wordt gecommuniceerd naar de deelnemers en zij soms een intentieovereenkomst tekenen (waar een geldbedrag aan gekoppeld is), blijkt uit de interviews met respondenten die ervaring hebben met dit proces, dat bij al deze projecten bijna iedereen uiteindelijk afhaakt. Dit komt door de onduidelijkheid over de prijs en het ontwerp en vooral de lange tijdsduur van het proces. Projectontwikkelaars die ervaring hebben met CoCreatie geven aan, dat het voor de meeste consumenten te lang is om 2 á 3 jaar (of soms nog langer) op hun woning te wachten, hoe graag zij ook op de locatie willen wonen. Tenzij een manier kan worden gevonden om het proces aanzienlijk in te korten, zal de tijdsduur altijd een grote faalfactor blijven, waardoor deze vorm van ontwikkelen niet erg kansrijk is voor projectontwikkelaars.

### **Particulier Opdrachtgeverschap**

Als het aanbod in de markt niet voldoet aan de wensen van de consument kan deze ook kiezen voor particulier opdrachtgeverschap. De consument koopt dan een kavel en ontwikkelt hierop zijn eigen woning. Door de ontwikkelaars wordt aangegeven dat de meeste mensen kiezen voor een basiswoning van een catalogusbouwer en deze personaliseren. Een kleinere groep neemt zelf een architect in de arm en creëert een werkelijk unieke woning. Vanwege het kosten- en tijdsintensieve karakter van deze ontwikkelvorm is het maar voor weinig consumenten weggelegd. Een projectontwikkelaar zou deze mensen kunnen begeleiden in het proces. Voor een grote ontwikkelaar ligt deze vorm echter zo ver van het bedrijfsproces af (wat voornamelijk gericht is op serieproductie), dat het niet erg waarschijnlijk is dat deze de consument op een goede (en vooral winstgevende) manier kan begeleiden.



---

## **Collectief Particulier Opdrachtgeverschap**

Bij het CPO proces brengt een groep particulieren zelf (eventueel met hulp van adviseurs) een locatie tot ontwikkeling. Vaak ontstaat dit proces vanuit onvrede met ontwikkelaars als “winstgerichte marktpartij”. Het doel is dan ook vaak om goedkoper woningen te realiseren dan de projectontwikkelaar omdat de winstmarges worden verwijderd. Uit de ervaringen die met deze vorm van ontwikkelen zijn opgedaan blijkt dat de meeste initiatieven stranden vanwege de complexiteit van het proces, afhakers en/of ruzie in de groep. Bij de projecten die wel doorgang hebben gevonden valt daarnaast te betwijfelen of de woningen daadwerkelijk goedkoper zijn geworden.

Vanwege de hiervoor genoemde motieven voor het opstarten van CPO projecten zal het voor ontwikkelaars vaak lastig zijn om betrokken te worden bij dit soort trajecten. Vanwege de ervaring met de problemen die deze projecten met zich meebrengen is het ook maar zeer de vraag of je dit als ontwikkelaar moet willen. Het is wel verstandig om open te staan voor groepen die wel op zoek zijn naar een ontwikkelaar als partner. Vervolgens zou kunnen worden gekozen voor een proces zoals beschreven bij groeps-CoCreatie in een stichting of BV.

## **5.4 Toekomstvisie klantgerichtheid**

Consumentgerichte projectontwikkeling is een belangrijk instrument om woningen beter aan te laten sluiten op de wensen van de consument en daarmee woningverkoop te bevorderen. Dit instrument is echter één van de mogelijkheden om de verkoop te bevorderen, maar is zeker niet het antwoord op alle problemen. Het is belangrijk om naast het betrekken van de klant bij het ontwikkelproces, ook op andere gebieden meer klantgericht te zijn en extra service te bieden. Hierna worden een aantal voorbeelden gegeven die genoemd zijn door de respondenten in de interviews. Belangrijk bij deze voorbeelden is dat het verbeterpunten zijn die door de projectontwikkelaars (en/of medewerkers van projectontwikkelaarsbedrijven) worden aangegeven. Het verdient dus de aanbeveling om de wenselijkheid ook bij de consument zelf na te gaan.

### **Niet alleen de consument, maar ook de andere partijen vroeg betrekken en informeren**

Verschillende respondenten geven aan dat het niet alleen de klanten zijn die beter en eerder bij het ontwikkelproces betrokken moeten worden, maar ook de andere partijen die een rol spelen gedurende het gehele traject. Van oudsher werd er in de woningontwikkeling weinig samengewerkt, in iedere fase was een andere partij in beeld (Nozeman, 2008). Hoewel de taken van partijen steeds meer beginnen te overlappen, kan er op het gebied van de samenwerking nog veel worden gewonnen. Actoren als de gemeente, de architect, de ontwikkelaar, de bouwer, maar ook bijvoorbeeld de omwonenden zouden veel beter kunnen samenwerken. Door vanaf de start van het project al een “panel” op te stellen van betrokken actoren kunnen de wensen en eventuele angsten van deze partijen al vroeg in kaart worden gebracht. Tijdens het proces kan hier op worden ingespeeld en kan uiteindelijk tijdswinst ontstaan. Ook hier is het belangrijk om naar een min of meer “standaard” (informatie)proces te zoeken en niet te vervallen in eindeloze discussies.

---

## **Levensloopbestendig bouwen**

Bij consumentgericht ontwikkelen wordt de woning optimaal afgestemd op de woonwensen van de consument. Deze woonwensen kunnen echter in de loop der jaren veranderen, bijvoorbeeld wanneer de gezinssamenstelling of het inkomen verandert. Om te voorkomen dat de bewoner zijn of haar “droomwoning” dan alweer moet verlaten, is het slim om vooraf na te denken over flexibele bouwsystemen die het mogelijk maken om de woning mee te laten groeien en/of aan te passen aan de veranderende woonwensen van de consument. Ook wanneer bewoner uiteindelijk toch besluit om de woning te gaan verkopen komt dit van pas, omdat de woning ook voor de nieuwe bewoner weer naar wens kan worden aangepast. Wanneer een woning op deze manier flexibel is, is het voor kopers ook aantrekkelijker om de woning naar eigen wens te ontwerpen, zonder dat zij het risico lopen deze in een latere fase niet meer verkocht te krijgen of al snel niet meer voldoet.

## **Goede basiskwaliteit met opties voor afwerking**

Door verschillende respondenten wordt aangegeven, dat als gevolg van bezuinigingen de inbouw en afwerking van nieuwbouwwoningen steeds soberder wordt. De consument doet bij het kopen van een nieuwbouwwoning een grote, dan wel de grootste investering van zijn/haar leven. Het is voor de consument dan ook erg vervelend wanneer blijkt dat het basis sanitair van zeer magere kwaliteit is en de keuken meestal zelfs ontbreekt. Bovenop de toch al grote investering moet dan nog eens een flink bedrag worden geïnvesteerd om de kwaliteit van de inbouw op basisniveau te krijgen. Zo blijft er weinig over voor eventueel meer- en minderwerk en de inrichting van de woning.

Verscheidene respondenten geven dan ook aan dat de standaard inbouw en afwerking van een goede basiskwaliteit moet zijn. Tegen een kleine meerprijs kan een goed product worden geleverd waar kopers tevreden mee zijn. Daarnaast verdient het de aanbeveling om te gaan werken met “standaard” afwerkingpakketten, zoals voor de mate van luxe van het sanitair of voor de mate van duurzaamheid (EPC norm).

## **Meer- en minderwerk geen melkkoe maar service**

Een veel gehoorde ergernis bij de koop van een nieuwbouwwoning zijn de belachelijk hoge prijzen voor het meer- en minderwerk. Elke koper heeft een budget wat hij/zij kan besteden aan meer- en minderwerk, afwerking en inrichting. Wanneer de prijzen voor het meer- en minderwerk te hoog liggen, zullen zij minder geld overhouden voor de afwerking en bestaat de kans dat zij dit zelf gaan (of laten) doen. Het is dus verstandig voor de ontwikkelaar en de bouwer om de prijzen voor het meer- en minderwerk goedkoper en realistischer te houden, zodat je de koper meer service biedt en zij meer tevreden zijn. Daarnaast levert het ook nog meer werk op voor de bouwer, omdat de kopers vaker voor de opties zullen kiezen. De marges liggen echter wel lager.

Een voorbeeld hiervan is een project van Heijmans waarbij gekozen was om een uitbouw aan te bieden voor een bedrag dat flink lager lag dan gebruikelijk. Hierdoor hebben bijna alle kopers voor de uitbouw gekozen, wat Heijmans veel werk opleverde en de kopers een tevreden gevoel. Ook door een respondent die werkzaam is bij een van de andere ontwikkelaars werd aangegeven positieve ervaringen te hebben met het meer realistischer prijzen van het meer- en minderwerk.

---

Deze benadering vergt een omslag in het denken over de functie van het meer- en minderwerk, maar zorgt uiteindelijk voor een veel grotere tevredenheid bij de kopers.

### **Klantgerichtheid tijdens en na de bouwfase**

Vergeleken met de groeiende aandacht voor klantgerichtheid in het ontwikkelproces, valt er ook in het bouwproces nog veel aan klantgerichtheid te winnen. Voor de ontwikkelaar is “het werk gedaan” wanneer de koper de koop-aannemingsovereenkomst tekent, voor de koper begint het proces daar eigenlijk pas mee. Het is voor de koper (op zijn minst) erg vervelend als hij/zij na een intensieve begeleiding in het ontwerpproces, tijdens het bouwproces aan zijn/haar lot wordt overgelaten. Verschillende respondenten pleiten dan ook voor meer klantgerichtheid tijdens het bouwproces en na oplevering van de woning. Bij Heijmans loopt een succesvolle pilot: het koperscafé. Kopers hebben elke maand de gelegenheid om te kijken op de bouw en/of op een andere manier vragen te stellen over het bouwproces.

### **Meer aandacht voor beheer**

In samenhang met het voorgaande punt kan door de ontwikkelaar, naast meer aandacht voor de bouwfase, ook beter worden nagedacht over de beheerfase. Dit is met name van belang wanneer een project ontwikkeld wordt door middel van (groeps-)CoCreatie. Wat samen is ontworpen kan ook samen beheerd worden. Wanneer hier een goed plan voor wordt opgesteld kan door de groep een meerwaarde worden gecreëerd. Een voorbeeld hiervan dat door een van de respondenten genoemd werd is een project waarbij de bewoners gemeenschappelijk parkbeheer uitvoeren. Het park bestaat onder andere uit een zwembad en tennisbanen. Doordat bewoners zelf ook geld en energie in het beheer stoppen, is het mogelijk om een betere en mooiere omgeving te creëren dan de overheid zou kunnen. Het is belangrijk om hier vooraf over na te denken. Het totaalplaatje wat de ontwikkelaar aan de koper biedt moet kloppen.

---

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is de volgende definitie opgesteld voor consumentgerichte projectontwikkeling:

*Vorm van projectontwikkeling waarbij de toekomstige bewoner meer zeggenschap heeft over de toekomstige woning (en eventueel woonomgeving) dan bij standaard meer- en minderwerk en waarbij het risico van het project bij de projectontwikkelaar ligt.*

Consumentgerichte projectontwikkeling kan grofweg worden ingedeeld in drie typen: CoFormatie, CoProductie en CoCreatie. Voor meer informatie over deze drie varianten, zie het schema op figuur 2 in paragraaf 2.3.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat ontwikkelaars allerlei concepten hebben ontwikkeld op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling. Bij de geïnterviewde ontwikkelaars bleek echter dat de ervaringen tot nu toe voornamelijk is opgedaan op het gebied van CoFormatie en dat de meeste ontwikkelaars op het gebied van CoProductie en CoCreatie nog erg zoekende zijn (zie figuur 9 in paragraaf 4.2). Er worden wel pilot-projecten uitgevoerd, maar nog op een beperkte schaal.

#### Succes- en faalfactoren

Een belangrijk voordeel van CoFormatie is dat de consument zijn/haar woning zelf kan samenstellen en daarmee kan aanpassen aan zijn/haar wensen. De consument ervaart hierbij keuzevrijheid en lijkt meer tevreden met de woning. Omdat de opties duidelijk zijn afgekaderd is er veel duidelijkheid over de mogelijkheden en de bijbehorende prijzen. Een nadeel van CoFormatie is wel dat de focus voornamelijk ligt op de techniek. Het proces blijft erg traditioneel; er wordt veel aandacht besteed aan het uitwerken van de keuzeopties en de consument zelf komt pas in de verkoopfase in beeld.

Bij CoProductie wordt de consument al in een eerder stadium betrokken bij het product. Voordeel hiervan is dat het product beter kan worden afgestemd op de wensen van die doelgroep. Men kan meedenken over het ontwerp, zonder dat zij zelf aan het ontwikkelen hoeven te slaan. Nadeel is hier echter de te hoge verwachting over de invloed die de consumenten hebben, waardoor zij soms teleurgesteld zijn over de daadwerkelijke invloed.

Bij CoCreatie heeft de consument een hoge mate van invloed op het ontwerp, vanaf een vroeg stadium in het proces. Het product kan zo optimaal worden afgestemd op de woonwensen van de consument. Door een hoge onzekerheid over de prijs, de lange tijdsduur en de complexiteit van het proces en de onmogelijkheid om consumenten juridisch aan een project te binden, is de ervaring bij CoCreatie dat bijna alle deelnemers gedurende het traject afhaken. Voor mensen die later instromen, valt weinig meer te kiezen. Voor bijna alle daadwerkelijke kopers van de woningen die met CoCreatie zijn ontwikkeld, is het proces dus traditioneel geweest. Deze ervaring maakt dat CoCreatie met als doel particulieren

---

emotioneel te binden aan een project niet erg kansrijk is, omdat de particulieren bijna nooit gedurende het gehele proces betrokken blijven.

### **Belangrijkste onderzoeksconclusies**

Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan in dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat consumentgerichte projectontwikkeling in opkomst is en onvermijdelijk lijkt, maar tot nu toe nog te veel als doel op zich wordt gezien. Er wordt te veel ingezet op het proberen te binden van consumenten, wat bijna onmogelijk blijkt door de lange tijdsduur en complexiteit van projectontwikkeling, in combinatie met onzekerheid over de prijs en het product. Daarnaast vergt de manier waarop het proces tot nu toe wordt ingezet een grote (tijds)investering van de ontwikkelaar en een ander type bedrijfsproces.

Consumentgerichte projectontwikkeling heeft echter veel mogelijkheden wanneer het ingezet wordt als middel om woningen beter en sneller te verkopen, door het product beter aan te laten sluiten op de woonwensen van de consument en/of doelgroep. Belangrijk is wel dat ontwikkelaars dit doel voor ogen houden en consumentgericht ontwikkelen niet gaan zien als doel op zich. Uitgangspunt moet zijn de klant zoveel mogelijk tegemoet te komen in zijn/haar woonwensen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke kanten van het huidige bedrijfsproces van de ontwikkelaar. Na een tijd van experimenteren, is het nu zaak om op zoek gaan naar een min of meer standaard proces, waarbij keuzevrijheid mogelijk is, binnen een seriematig kader. De ontwikkelaar moet inzetten op transparantie, verwachtingsmanagement, communicatie en snelheid. Dat begint ermee eerlijk te zijn over het te volgen proces en verwachte eindproduct. Focus op klant en gewenst product.

### **Onderzoeksreflectie**

In dit onderzoek is getracht (een deel van) het relatief nieuwe en onontgonnen gebied van consumentgerichte projectontwikkeling in kaart te brengen. Door middel van het interviewen van verschillende medewerkers van projectontwikkelaarsbedrijven is een beeld gevormd van de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling bij deze groep. Vanuit deze kaders kan de kennis op het gebied van consumentgerichte projectontwikkeling verder worden uitgebouwd. Een nadeel van dit onderzoek is dat alleen de ervaringen van projectontwikkelaars(bedrijven) in kaart is gebracht. Wellicht dat er bij de verschillende andere actoren (zoals bouwers, consumenten, overheden enz.) andere ervaringen zijn. De respondenten bestaan voor het grootste deel uit medewerkers van Heijmans. Dit heeft wellicht ook invloed gehad op de resultaten. De externe ontwikkelaars die zijn geïnterviewd zijn geselecteerd op basis van de ervaring die zij hebben met consumentgericht ontwikkelen; bedrijven zonder ervaring met (een van) de drie varianten zijn niet benaderd. Een onderzoek onder een meer representatieve afspiegeling van de betrokken actoren zal wellicht andere succes- en faalfactoren aan het licht brengen.

In het onderzoek is consumentgerichte projectontwikkeling ingedeeld in drie categorieën; CoFormatie, CoProductie en CoCreatie. Zoals ook blijkt uit het onderzoek, is er op het gebied van CoFormatie de meeste ervaring opgedaan. Op het gebied van CoProductie en CoCreatie is deze ervaring een stuk minder. De conclusies die zijn getrokken op het gebied van deze twee laatste vormen, zijn dus ook gebaseerd op minder informatie dan de conclusies op het gebied van CoFormatie. Het kan dus zo zijn dat wanneer dit onderzoek na een aantal jaar herhaald zou worden, de resultaten afwijkend zullen zijn. De weinige

---

ervaringen die er is op het gebied van CoCreatie komt echter wel sterk overeen, wat de hardheid van de conclusies ondersteund.

Voor het bepalen van de succes- en faalfactoren die van belang zijn is aan alle respondenten een lijst voorgelegd met factoren en gevraagd hier een rangorde aan te geven. Uit de reacties van respondenten bleek dat dit voor hen erg moeilijk was, omdat sommige factoren van veel groter belang zijn dan andere en dat het moeilijk was om hier één belangrijkste factor te selecteren. Wanneer dit onderzoek op een andere manier zou zijn uitgevoerd, bijvoorbeeld wanneer de respondenten elke factor een score zouden moeten geven tussen de 1 en de 10, waren de uitkomsten wellicht anders geweest. Hiermee is rekening gehouden bij de uitwerking van het onderzoek, door het uitvoeren van meerdere analyses (zie paragraaf 4.3) en het toetsen van de resultaten aan de informatie die uit de interviews is verkregen.

De conclusies van dit onderzoek kunnen dus gelezen worden als ervaringen die zijn opgedaan bij projectontwikkelaarsbedrijven met (typen van) consumentgerichte projectontwikkeling en hun verwachting voor de toekomst op dit gebied. Het onderzoek vormt een belangrijk startpunt bij het in kaart brengen van het relatief nieuwe fenomeen “consumentgerichte projectontwikkeling”. Vanuit deze ervaringen kan verder onderzoek worden uitgevoerd, in de vorm van toetsend onderzoek bij een groter aantal ontwikkelaars en verkennend onderzoek bij de andere actoren. De opgestelde toekomstvisie, die hierna wordt behandeld, kan als leidraad worden gebruikt bij het bepalen van het toekomstige businessmodel voor de ontwikkelaar.

## **6.2 Aanbevelingen**

Op basis van de conclusies die hiervoor zijn behandeld, is een toekomstvisie opgesteld. In de toekomstvisie wordt weergegeven hoe een (middelgrote tot grote) ontwikkelaar het best invulling zou kunnen geven aan consumentgerichte projectontwikkeling in de toekomst. Belangrijke uitgangspunten bij het bepalen van de toekomstvisie zijn naast de succes- en faalfactoren en ervaringen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen het doel van consumentgerichte projectontwikkeling (betere verkoop met hogere marge) en de kracht van een (middelgrote tot grote) projectontwikkelaar (seriematig ontwikkelen, kennis van ontwikkelproces, op risico ontwikkelen, enzovoort.). Het is van belang om op dit moment over te stappen van “experimenteren” naar het breed toepassen van consumentgerichte projectontwikkeling in het bedrijfsproces, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de krachten van de ontwikkelaar en de kansen van consumentgerichte projectontwikkeling.

In het onderzoek werd door de meeste respondenten aangegeven dat er een duidelijk onderscheid bestaat tussen het bedienen van de “mainstream markt” en het bedienen van de “niche markt”. Er is dan ook voor beide markten een aparte visie opgesteld. De ontwikkelaar moet zich dan ook afvragen welke (van de) procesvormen hij wil adopteren en er zich bewust van zijn dat bij elk van deze vormen een andere aanpak en daarmee ook een ander bedrijfsproces nodig is, wil de implementatie succesvol zijn. Hierna worden de verschillende procesvormen kort behandeld. De uitgebreide uitwerking van de verschillende typen zijn weergegeven in hoofdstuk 5.

---

## **Mainstream markt (70-90%)**

Het grootste gedeelte van de markt bestaat uit goedkope tot middeldure bouw. Hoewel de doelgroep sterk gedifferentieerd is, zal het grootste gedeelte van de mensen behoefte hebben aan min of meer traditionele producten, van een goede kwaliteit. Binnen deze mainstream zijn twee duidelijke substromingen te ontdekken, welke zich de komende jaren waarschijnlijk verder zullen ontwikkelen. Om op de juiste manier in te spelen op deze twee stromingen is voor elke stroming een specifieke procesvorm opgesteld.

### A. Budgettopper (budget-range): traditioneel, flexibel, goedkoop en snel

Vanwege de crisis is het voor starters en huishoudens met een laag inkomen steeds moeilijker om een woning te kopen. Er is een grote groep huishoudens die hierdoor geen woning kunnen kopen, maar die dit wel zouden willen. Voor deze (groeierende) groep ligt de focus zeer sterk op het budget. Daarnaast hebben zij vaak weinig woonervaring. Dit maakt dat het realiseren van woonwensen voor hen vaak van ondergeschikt belang zal (moeten) zijn. Om deze groep te kunnen bedienen, kan een ontwikkelaar een “budgetwoning” ontwerpen; een technisch concept wat het mogelijk maakt om een goede, goedkope en snelle standaardwoning te ontwikkelen, op basis van flexibele modules (prefab) en standaardisatie. Deze woning kan uiteraard per project anders worden afgewerkt.

### B. Huismerk (confectie): combinatie CoProductie en CoFormatie, gestandaardiseerde keuzevrijheid

Voor het grootste gedeelte van de markt (grootweg: middeldure sector) is veel aanbod, maar dit sluit niet altijd goed aan op de woonwensen van de consument. Zij hebben echter niet de tijd (en het geld) om zelf een woning te ontwikkelen (particulier opdrachtgeverschap). De focus ligt op het creëren van een optimale prijs/kwaliteitverhouding.

Voor deze hoofdgroep dient de ontwikkelaar één of meerdere “standaard”-processen op te stellen, waarbij de consument keuzevrijheid en inspraak wordt geboden, maar waarbij de ontwikkeling toch soepel en snel blijft verlopen. De focus moet liggen op een optimale afstemming van klant op product. Dat wordt gerealiseerd door al vroeg in het proces te starten met een marktconsultatie en klantenpanels (CoProductie) en de consument de mogelijkheid te bieden de eigen woning verder uit te werken (CoFormatie). De mate waarin de consument invloed heeft, wordt per project bepaald door middel van de wens hiertoe van de consument, afgezet tegen de tijd en het budget. Belangrijk is transparantie, verwachtingsmanagement, duidelijkheid over prijs en efficiëntie.

## **Niche markt (10-30%)**

Naast de twee substromen in de mainstream markt, is er op de woningmarkt ook een duidelijke niche markt te onderscheiden. Deze groep (10-30%) bestaat voornamelijk uit consumenten die duidelijke en soms afwijkende woonwensen hebben en die niet bediend zijn met de huidige producten in de markt. Vaak gaat het om mensen met woonervaring, die meer te besteden en dus ook meer te wensen hebben. Ook bevat deze groep mensen die op basis van een bepaalde ideologie op zoek zijn naar een woning. Procentueel gezien (in aantal woning) is deze groep een duidelijke niche in de woningmarkt. Echter zit bij deze groep ook het meeste geld en valt hier veel meerwaarde te creëren. Het is dus verstandig

---

voor de ontwikkelaar om toch te zoeken naar een wijze waarop deze groep bediend kan worden.

### C. Merkproduct (Maatpak): CoCreatie, CPO, PO

Het merkproduct kan worden gecreëerd op verschillende manieren. Omdat het een niche betreft, zal per consument(engroep) een specifieke benadering moeten worden gekozen. De laatste jaren zijn op dit gebied veel initiatieven ontstaan en uitgetest. Duidelijk is dat het bedienen van deze niche een andere manier van werken voor de projectontwikkelaar vergt. Wanneer voor (een van) deze varianten wordt gekozen dient de ontwikkelaar zich hier bewust van te zijn.

Kansrijke varianten:

*Semi-particulier opdrachtgeverschap*: Het aanbieden van kavels, waar keuze is tussen een aantal basiswoningen. De consument kiest zelf de gewenste woning en heeft daarbij allerlei uitbreidings- en indelingsopties. Het is ook mogelijk om de uitbreidingsopties later toe te voegen. Wanneer zij hun keuze gemaakt hebben kunnen de woningen individueel gebouwd worden. Hierdoor is de keuze groot en het proces snel. De kopers ervaren het “vrije kavelgevoel”, maar wel tegen lagere en duidelijke prijs, met mogelijkheden tot het aanpassen van de woning op de eigen woonwensen (direct en/of achteraf).

*Groeps-CoCreatie in een stichting of BV*: Deze vorm kan ontstaan wanneer er een groep consumenten is, die in de hoofdmarkt niet worden bediend, maar die een gezamenlijke visie of woonwens hebben. Lastig bij deze vorm van ontwikkelen is de binding en de tijdsduur. Uit alle ervaringen met deze vorm van ontwikkelen blijkt dat gedurende het proces bijna iedereen afhaakt. Een optie die te onderzoeken valt om toch deze vorm van ontwikkelen toe te passen is het oprichten van een gezamenlijke stichting of BV. Hierin kan de ontwikkelaar deelnemen, de groep geïnteresseerden en eventueel derde partij(en) zoals een woningbouwcorporatie, een bank of een belegger. De particulieren kunnen een bedrag storten in de stichting of BV (bijvoorbeeld op basis van een persoonlijke lening aan de stichting of BV en/of het kopen van aandelen). Op basis van dit “eigen vermogen” kunnen ook bank- en hypothecaire leningen (bijvoorbeeld voor de grond) worden aangetrokken. Binnen dit vehikel worden duidelijke afspraken gemaakt over het proces. Ook worden er afspraken gemaakt over het afhaken; bijvoorbeeld dat die persoon zijn “aandeel” moet zien te verkopen aan iemand anders of zijn geïnvesteerde geld kwijtraakt. Belangrijk in dit proces is: transparantie, verwachtingsmanagement, ontzorgen, snelheid en duidelijkheid over de prijs.

Minder kansrijke varianten (voor middelgrote/grote ontwikkelaars):

- CoCreatie met individuele particulieren
- Ondersteunen van particulier opdrachtgeverschap
- Ondersteunen van collectief particulier opdrachtgeverschap

Het is wel verstandig om open te staan voor groepen die op zoek zijn naar een ontwikkelaar als partner. Vervolgens zou kunnen worden gekozen voor een proces zoals beschreven bij groeps-CoCreatie in een stichting of BV.



---

## **Klantgerichtheid**

Consumentgerichte projectontwikkeling is een belangrijk middel om woningen beter aan te laten sluiten op de wensen van de consument en daarmee woningverkoop te bevorderen. Dit middel is echter één van de mogelijkheden om de verkoop te bevorderen, maar is zeker niet het antwoord op alle problemen. Het is belangrijk om naast het betrekken van de klant bij het ontwikkelproces, ook op andere gebieden meer klantgericht te zijn en extra service te bieden, bijvoorbeeld op de volgende onderdelen:

- Niet alleen de consument, maar ook de andere partijen vroeg betrekken en informeren, om zo draagvlak te creëren en de ontwikkelsnelheid te verhogen
- Levensloopbestendig bouwen, zodat een woning voor meerder levensfasen en/of verschillende bewoners naar wens kan worden aangepast
- Goede basiskwaliteit van de inbouw en afwerking van alle woningen, met opties voor afwerking, zoals mate van luxe voor sanitair of duurzaamheidpakketten
- Meer- en minderwerk geen melkkoe maar service, op die manier meer werk genereren en een hogere tevredenheid bij de kopers
- Betere klantgerichtheid tijdens en na de bouwfase, bijvoorbeeld door middel van een koperscafe
- Meer aandacht voor beheer van het gezamenlijk ontwikkelde project

## **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

De opgestelde toekomstvisie is gebaseerd op de bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Hoewel een groot aantal respondenten zijn opgenomen in het onderzoek, gaat het om een vrij eenzijdige groep; namelijk grotendeels projectontwikkelaars en medewerkers van Heijmans. Het verdient dan ook de aanbeveling om de opgestelde toekomstvisie te onderwerpen aan een toetsend onderzoek, naar de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de opgestelde concepten.

Daarnaast is het wellicht interessant om de ervaringen met consumentgerichte projectontwikkeling bij andere partijen te onderzoeken, zoals bijvoorbeeld (ex)deelnemers, overheden, woningbouwcorporaties, beleggers, bouwbedrijven enzovoorts, om zo een beter beeld te krijgen van de opgedane ervaringen.

Ook is in dit onderzoek de wens van de consument behandeld, op basis van de ervaringen van de ontwikkelaar. Voor dat implementatie van de verschillende aanbevelingen plaatsvindt is het belangrijk om de wenselijkheid ook bij de consument zelf te toetsen. Wat willen zij nu echt? Dit is met name van belang bij de aanbevelingen met betrekking tot klantgerichtheid. Deze laatste aanbevelingen dienen daarnaast ook in zijn algemeenheid verder onderzocht en uitgewerkt te worden.

---

# Bronvermelding

## Boeken, artikelen en scripties

- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2001), *Basisboek methoden en technieken*. Leiden: Stenfort Kroese
- Bitner, J. en Booms, B. (1981), *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, in Donnelly, J. and George, W. *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association
- Deijns, R. (2006), *Wenswonen, een stap naar een marktgerichte organisatie*. Utrecht: Hogeschool van Utrecht (Scriptie)
- Drent, S. (2007), *Wonen naar wens: een onderzoek naar de mogelijkheden van consumentgericht bouwen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (Msc Scriptie).
- Hoff, O.J.P. (2002), *De keuze aan de klant: strategie inzake consumentgericht bouwen binnen Heijmans IBC Vastgoedontwikkeling*. Amsterdam: SBV School of Real Estate (Msc Scriptie)
- Hufstadar, L. (2008), *Northbay BIZ: Pipe D Dreams*. December 2008.
- Lathauwer, W.H.K., de (2005), *Vastgoedmarketing: op weg naar marktgerichtheid*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate (Msc Scriptie)
- Loenen, I., van (2005), *Consumentgericht Bouwen*. Leeuwarden: Universiteit Twente (Msc Scriptie)
- McCarthy, J. (2001): *Basic Marketing: A managerial approach*, Homewood Illinois : Irwin, 13de editie (eerste editie: 1960)
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2000), *Mensen, wensen, wonen; wonen in de 21e eeuw*, Den Haag
- NEPROM nieuws (2009), *De klant is koning op de woningmarkt*. Voorburg: 27 oktober 2009.
- Nozeman, prof. dr. E.F. (2008), *Handboek Projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM: januari 2008
- RIGO Research en Advies (2003), *Toekomst voor consumentgericht ontwikkelen*. Amsterdam: G. Keers en S. Butter
- Ruimtelijk Planbureau (2007), *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Rotterdam, NAI uitgevers: E. Dammers e.a.
- Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), *Methoden en technieken van onderzoek*. Den Haag: Academic Service
- Segers, J.(1999), *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum & Comp bv.
- Terpstra, dr. P.R.A. (2007), *B&G: Consumentgericht bouwen: niet zonder haken en ogen*. Mei/juni 2007
- Verveen, A.N. (2008), *Consumentgerichte wooninnovatie*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate (Msc Scriptie)
- Vrijhoef, R. (2008), *Building Innovation: Zoveel bouwers, zoveel concepten: Voorkoken van product of proces, deel 2*. December 2008/Januari 2009
- Vulpenhorst, dr. L (2009), *De Vastgoedlezing 2009: Blindeman of coproductent?*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

- 
- Witteman, S. (2005), *NAW: Consumentgericht ontwikkelen blijkt geen hype. Nog steeds een issue?* NAW #17: zomer 2005, pagina 21-25
  - Zijgers, H. (2008), *Consumentgericht ontwikkelen van woningconcepten: Analyse woningconcepten Homeruskwartier Almere Poort*. Technische Universiteit Delft (Scriptie)

### **Brochures**

- Gemeente Almere (2006), *Staalkaart van opdrachtgeverschap Homeruskwartier*. Gemeente Almere in samenwerking met SEV en NEPROM
- Gemeente Almere (2007a), *Homeruskwartier: eerste fase*.
- Gemeente Almere (2007b), *Verslag van de selectiecommissie. Staalkaart van Opdrachtgeverschap Homeruskwartier Almere. Competitie voor ontwikkelaars*. Almere, mei 2007
- Gemeente Almere (2009a), *Homeruskwartier Oost: Kom bouwen op je eigen marnier*.
- Gemeente Almere (2009b), *Evaluatie ontwikkelcompetitie homeruskwartier conclusies: eindrapportage*. Rotterdam: November 2009
- Gemeente Almere (2010), *Homeruskwartier Centrum: Zelf Bouwen*. Amsterdam: Stratford Design
- Heijmans Vastgoed (2006), *Scala Kleurrijk Wonen*. November 2006
- Heijmans Vastgoed, *Wenswonen®*. (Geen datum)

### **Overig**

- Admiraalvlinder; [www.admiraalvlinder.nl](http://www.admiraalvlinder.nl), geraadpleegd op 20 januari 2011
- Websites concepten voor consumentgerichte projectontwikkeling projectontwikkelaars
- 43 interviews (zie gespreksverslagen in bijlage 3 en 5)