

COLOFON:

Product: Master Thesis
Datum: Augustus 2007

Naam: Anneke Wichers Schreur
Opleiding: Master Vastgoedkunde
Studentnr: s1511149
Mail: anwichersschreur@hotmail.com
Tel.nr.: 06-48921240

Onderwijsinst: Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit: Ruimtelijke wetenschappen
Begeleider: De heer P.R.A. Terpstra
Mail: p.r.a.terpstra@rug.nl
Tel.nr: 050-3633879

Stagebedrijf: Blauwhoed Eurowoningen
Begeleider: De heer R. Hoefnagel
Mail: rhoefnagel@blauwhoed.nl
Tel.nr: 010-4535230

VOORWOORD

Dit rapport is het eindverslag van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ter afronding van de opleiding heb ik een afstudeerstage gedaan bij Blauwhoed Eurowoningen te Rotterdam.

Het rapport biedt inzicht in methoden en werkwijzen voor woningontwikkeling ter verbetering van consumenteninvloed. De focus ligt op een goede balans tussen enerzijds het inpassen van wensen en behoeften van de consument en anderzijds een slagvaardige ontwikkelaar die controle kan behouden over het proces. Tevens wordt naast een andere insteek van het product en proces ook rekening gehouden met de wijzigingen en aanpassingen die nodig zijn om de traditionele werkwijze om te zetten. Er zijn reeds ervaringen opgedaan uit de praktijk waar lessen uit zijn geleerd om de verschillende werkwijzen goed te kunnen beoordelen en tot reële conclusies en aanbevelingen te komen.

Dank gaat uit naar alle ontwikkelaars die hebben meegewerkt aan een interview voor het praktijkonderzoek. De informatie hieruit is onmisbaar voor het onderzoek, en heeft mij goed inzicht gegeven in de werkwijze waarop woningen worden ontwikkelt met consumenteninvloed. Daarnaast wil ik mijn begeleider van de Rijksuniversiteit Groningen, de heer Terpstra bedanken voor de begeleiding bij het onderzoek. Tot slot wil ik collega's bedanken voor de ondersteuning, medewerking en inzet in mijn afstudeerperiode, Ruud, Harm, Anke en overige collega's bedankt!

Anneke Wichers Schreur
Rotterdam, augustus 2007

SAMENVATTING

Mede door de individualisering is de consument kritischer en veeleisender geworden ten aanzien van de woning. De woningontwikkeling, die wordt gekenmerkt door uniforme en seriematige woningen, voldoet niet maar aan de hedendaagse eisen. De hedendaagse consument komt in vele smaken en kleuren voorbij en wil zijn wensen en behoeften vertaald zien in zijn woning. De woning is meer dan een dak boven het hoofd, het wonen wordt beleefd. Een consument wil zich graag kunnen identificeren met de woning en de woonomgeving. Maar lang niet altijd wil men een hogere prijs betalen voor de woning waar men meer invloed op heeft in vergelijking met de traditioneel gebouwde woning. Daarnaast heeft de consument minder tijd te besteden en hecht grote waarde aan een goede dienstverlening en begeleiding.

De wens naar een product die invloed geeft aan de consument om de woning aan te passen aan de individuele expressie en toch betaalbaar, vraagt om een andere insteek van de woningontwikkeling. Momenteel werkt een ontwikkelaar nog voornamelijk aanbodgericht. Om in te kunnen spelen op deze veranderende marktvraag zullen er in het product en in het proces aanpassingen nodig zijn. Het aanbodgerichte karakter van het huidige ontwikkelingsproces betreft een keten waar de plaats van de consument onderaan is geplaatst als laatste schakel. Om het proces vraaggericht in te richten is het nodig om de keten om te keren. Deze ketenomkering kan op twee manieren vorm krijgen, namelijk door:

- Massa-individualisatie
Er is sprake van een 1-op-1 situatie met de consument en er wordt individueel maatwerk geleverd. Deze methode is bestemd voor een kleine doelgroep die veel invloed wenst en daar ook de hoge prijs voor de woning wil betalen.
- Mass customization
Deze vorm van ketenomkering bestaat uit vastgestelde componenten waarmee een consument zijn woning zelf kan samenstellen. Dit betekent een lagere prijs door schaalvoordelen en een brede doelgroep die aangesproken wordt. Bij deze vorm van ketenomkering is er sprake van maatwerk binnen kaders.

Naast ketenomkering is het van belang om de consument in het proces ruimte en tijd te geven om zijn keuzes te maken. Het proces dient flexibel te zijn om de veranderingen die de consument doorvoert op te kunnen pakken. Ook het proces faseren is van belang om een logische verdeling te maken van de projectactiviteiten zodat deze op diverse factoren beheersbaar blijven. De factoren waarop een ontwikkelaar zijn project managet zijn: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Door te faseren en beheersen wordt er gewerkt aan risicobeheersing. Door de beslissingen op te nemen in stukken, kan in een later stadium dit dienen als bewijsmiddel.

Indien de consument eerder in de keten wordt geplaatst om zo zijn keuzes ten aanzien van de woning te maken, verandert ook de werkwijze van de ontwikkelaar. Er zijn verschillende methoden waarop een woning kan worden ontwikkeld. Voor de ontwikkelaar zijn twee methoden interessant om de consument invloed te bieden op het product, namelijk consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap. De werkwijze Consumentgericht Ontwikkelen bestaat uit een aantal gradaties. Namelijk:

- basiswoning(en) met opties
- woning individueel laten ontwerpen

De werkwijze van basiswoning(en) met opties is geschikt om de consument maatwerk te leveren binnen kaders. De consument kan hierbij een woning samenstellen uit losse voorgeprogrammeerde componenten. Deze werkwijze valt samen met de vorm van ketenomkering: mass customization. Bij deze vorm van ketenomkering ontstaan schaalvoordelen waardoor er sprake is van

keuze voor de consument voor een betaalbare prijs. De werkwijze waarbij de consument de woning individueel kan laten ontwerpen bij de architect is individueel maatwerk. Deze werkwijze valt samen met de ketenomkering in de vorm van massa-individualisatie.

Daarnaast is er de nieuwe werkwijze, namelijk mede-opdrachtgeverschap, die niet direct onder de twee vormen van ketenomkering geschaard kan worden. Bij deze methode keert de keten wel om, de consument komt ver bovenaan de keten te staan. Het verschil met massa-individualisatie is dat bij deze methode de consument niet individueel een stem heeft, maar een collectieve stem heeft.

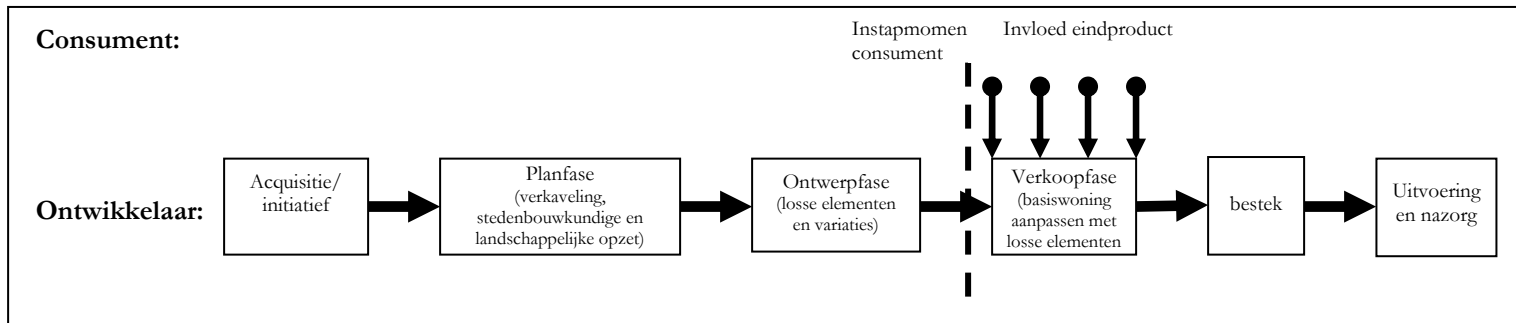
Uit het theoretisch onderzoek kan worden vastgesteld dat de werkwijzen waarbij een consument zo vroeg mogelijk in het proces zijn aanpassingen en wensen kan aangeven en invullen de meest efficiënte en dus kostenbesparende methode zou zijn. Dit betekent dat de werkwijze waarbij de consument individueel de woning laat ontwerpen bij de architect en mede-opdrachtgeverschap het meest geschikt zouden zijn.

Uit het praktijkonderzoek blijkt echter dat de consumentgerichte methode, waarbij de consument de woning individueel kan laten ontwerpen niet kostenbesparend werkt, maar juist kostenverhogend. Het proces wordt dan per woning en dus per consument opnieuw doorlopen en kunnen er geen schaalvoordelen optreden. Daarnaast kan door de hoge prijs slechts een specifieke doelgroep worden aangesproken. Ook de werkwijze van mede-opdrachtgeverschap blijkt niet grootschalig opgezet te kunnen worden en ook hier geldt dat een specifieke doelgroep wordt aangesproken die niet wars zijn van collectiviteit en tijd en energie willen steken in het project. Daarnaast blijkt deze methode niet geschikt voor projecten die langer dan een jaar in beslag gaan nemen.

Uit de praktijk blijkt dat de methode met basiswoning(en) en opties het meest geschikt en handzaam is voor de ontwikkelaar en de consument vergaand in zijn wensen en behoeften kan worden bediend. Het voordeel is hierbij dat het proces gestructureerd en beheersbaar blijft. Daarnaast heeft deze methode voor de consument het voordeel dat de basiswoning(en) gelijk is aan een traditioneel ontwikkelde woning, ook qua prijs. Het ontwikkelen van de opties wordt volgens de praktijk zelf terugverdiend. Daarnaast blijkt uit de theorie dat de consument invloed wenst maar dat men over het algemeen niet veel tijd heeft en gemak wenst. De methode sluit daar op aan. Deze methode is toepasbaar voor grote projecten en spreekt een brede doelgroep aan. Daarnaast biedt deze methode maatwerk binnen bepaalde kaders, maar voor een betaalbare prijs.

Omdat de traditionele methode plaats zal moeten maken voor de consumentgerichte werkwijze met basiswoning(en) en opties zullen veranderingen voor het proces en product ten opzichte van het traditionele proces en product nader worden belicht.

Een ontwikkelaar kan inspelen op de veranderende consument door de traditionele methode te veranderen in de consumentgerichte werkwijze met basiswoning(en) en opties. Deze methode richt zich op een brede doelgroep en niet op een nichemarkt. Het traditionele proces zal niet meer voldoen en is mass customization van toepassing op het proces. De keten wordt dan grotendeels omgekeerd, waardoor de consument eerder wordt betrokken bij het proces en er meer vraaggericht gehandeld wordt door de ontwikkelaar dan in het traditionele proces. Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties, past in het patroon van mass customization. Het proces zal er als volgt uit komen te zien:



De aanpassingen die nodig zijn ten opzichte van het traditionele proces, zullen per fase beschreven worden. In de **acquisitie en initiatief** fase is al bekend welke locatie het betreft, de doelgroep, een schatting van het aantal woningen etcetera. Op basis van deze gegevens kan al een beslissing worden gemaakt omtrent de methode en de mate van zeggenschap. Dit is in dit vroege stadium nodig omdat de invulling van de volgende fases afhankelijk is van deze methode. In de meeste gevallen zal gekozen gaan worden voor basiswoningen met opties. In bovenstaand figuur zijn deze fases hiervoor afgebeeld. Voorwaarden om voor deze methode te kiezen zijn dat:

- het plan uit minimaal 40 woningen bestaat (om schaalvoordelen te kunnen behalen)
- een brede doelgroep aangesproken dient te worden
- het middeldure en dure (niet exclusieve) segment betreft

In de **planfase** wordt onder andere zoals gebruikelijk de verkeveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald. De **ontwerpfase** zal complexer worden in vergelijking met de traditionele ontwerpfase. Zo zal de architect meerdere variaties en losse componenten moeten ontwerpen om keuzes en variaties mogelijk te maken. Tevens dient er een controle plaats te vinden van het toepassen van meerdere variaties op de basiswoning(en). Om differentiatie en variatie in het straatbeeld te krijgen, is het nodig dat een consument keuzes kan maken in gevelmateriaal, beukmaat, lengte van de woning, indeling, volume, badkamer, keuken en overige inrichtingselementen. De bouwkosten om leidingschachten zijn te hoog om als variant uit te werken. Daarom is het verstandig om duidelijk aan te geven welke onderdelen in de plattegrond wel en welke onderdelen niet kunnen veranderen. Daarnaast zal een onderdeel van de bestekfase (in het traditionele proces) ondergebracht worden in de ontwerpfase. Zo zullen de losse componenten (de opties) en de basiswoning(en) definitief moeten zijn en getoets moeten worden bij de gemeente. Vervolgens kunnen de verschillende elementen geprijsd worden. Ter voorbereiding van de verkoopfase zal een 3D presentatie opgetuigd moeten worden. Op deze wijze wordt in de **verkoopfase** een aanbod gepresenteerd wat duidelijkheid verschaft aan de consument. In de verkoopfase wordt de consument dus betrokken bij het proces en vindt de verkoop plaats van de woningen. De verkoopprijs zal een vast bedrag moeten zijn voor datgene wat er op de 3D presentatie wordt getoond. Dit verschaft duidelijkheid en de consument weet waar hij aan toe is. In de verkoopfase is het tevens van belang dat de consument tijd en flexibiliteit wordt geboden om keuze te kunnen maken. Vervolgens zal er opnieuw een korte **bestekfase** plaatsvinden. In deze bestekfase zal de definitieve keuze van de losse componenten en de basiswoning getekend en berekend moeten worden. Toetsing en vergunning moeten bij een goede voorbereiding in eerdere fases weinig problemen opleveren. **Uitvoering** blijft gelijk aan het traditionele proces, wel zal de kans op fouten groter kunnen zijn vanwege de differentiatie. Een goede aannemer is dan ook van groot belang. **Nazorg** is zeker in een experimentele fase erg van belang en evaluaties binnen de ontwikkelaar kunnen verbeteringen opleveren.

Mass customization brengt ook een ander product met zich mee, namelijk door een consument uit een aantal vastgestelde componenten een woning samen te stellen. Wel zal er gewerkt moeten worden met een of meerdere basiswoningen, omdat de consument zich er dan beter een beeld van kan vormen en het minder complex is voor de ontwikkelaar. De keuze voor juist één of juist meerdere basiswoningen hangt af van prijsklasse, de grootte van het plan en de variatie die geboden wil worden aan de consument. Daarnaast is het werken met meerdere basiswoningen met opties beter dan te werken met een enkele basiswoning waar veel opties bij worden aangeboden. Het is dan ook van belang niet al te veel opties aan te bieden om overzichtelijkheid voor de consument te bewaren. Het voordeel hiervan is tevens dat er per optie meer voorbereidingstijd is. Voorwaarde voor het aanbieden van opties is dat deze daadwerkelijk betaalbaar zijn, anders kunnen deze beter achterwege gelaten worden.

Het product bestaat dus uit een of meerdere basiswoningen met opties. Om te kunnen voldoen aan de wensen die de consument stelt, zal gemak en dienstverlening belangrijk zijn bij het aanbieden van deze producten. Voorwaarde die deze methode met zich meebrengt is dat het project groot genoeg moet zijn, namelijk vanaf circa veertig woningen. Alleen dan kunnen schaalvoordelen ontstaan. Om dit aanbod goed te kunnen communiceren naar de consument en duidelijk te zijn, is digitalisatie een must. De consument moet vanuit zijn huiskamer zichzelf kunnen informeren over de mogelijkheden van het aanbod en de vormen die de basiswoning(en) aan kunnen nemen met de diverse opties. Daarnaast is het van belang dat direct de financiële consequentie van de keuzes inzichtelijk worden om zo de consument een goede weloverwogen keuze te kunnen laten maken. De technologische ontwikkelingen zoals internet, maken het mogelijk om op afstand inzicht te krijgen in dit aanbod door op internet een 3D-visualisatietool beschikbaar te maken. In deze presentatie kan de consument de basiswoning in 3D zien en kan de consument door een klik op de knop een component eraan toevoegen of juist verwijderen totdat de woning naar wens is aangepast.

Over het algemeen kan dus worden gezegd dat een goede voorbereiding de methode kan maken of kraken. Deze methode met basiswoning(en) en opties is geschikt voor alle woningtypen, zowel grondgebonden woningen als appartementen. Wel zal de mate van consumenteninvloed afhangen van het woningtype, de woninggrootte en het prijssegment van de woning. Bij elke opgave zullen de volgende elementen terugkeren, namelijk: communicatie, overzicht en duidelijkheid. Dit kan allemaal ondervangen worden in de 3D presentatie waar dit allemaal op zijn plek valt. Hierdoor ontstaan geen vraagtekens bij de consument wat bijdraagt aan een soepel proces. Bovendien zorgt deze tool voor begeleiding en gemak.

Voor Blauwhoed strekt de aanbeveling om deze consumentgerichte werkwijze basiswoning(en) met opties toe te passen als standaardwerkmethode. Momenteel werkt Blauwhoed al met uitgebreidere keuzelijsten, maar dit is nog niet op het niveau waarop de werkwijze van basiswoning(en) met opties stuurt. Dit betekent dat het professioneler en meer gestandaardiseerd kan worden opgezet. Ook kan er meer gekeken worden vanuit het oogpunt van de consument. Consumentvriendelijke opties, die misschien verder gaan dan gemiddeld. Maar ook aan de communicatie kunnen verbeteringen plaatsvinden. Zo kan de communicatie naar de consument worden verbeterd. Dit kan door het opzetten van een forum, zodat consumenten onder elkaar kunnen communiceren, maar ook met de ontwikkelaar en door het aanbod op de website te presenteren middels een interactieve 3D-presentatie.

Daarnaast kan ook intern de communicatie worden verbeterd. Zo kan bij de professionalisering van de werkwijze gecommuniceerd worden tussen de diverse disciplines in het bedrijf. Zo kunnen specialisten van de afdelingen Planontwikkeling, Marktafdeling, Projectcontrolling, Verkoopafdeling en Uitvoering bijeenkomen om de juiste opties en onderdelen te verbeteren. Maar wat daarbij niet vergeten moet worden is de input van de consument. In de nazorgfase kan Blauwhoed enquêteren. Het lerend vermogen van Blauwhoed is van belang om een verdere professionalisering van de werkwijze op de juiste wijze in te vullen.

INHOUDSOPGAVE

H1	Inleiding	10
1.1	Probleemanalyse	11
1.2	Probleem- en doelstelling	12
	1.2.1 Onderzoeksvragen	12
	1.2.2 Afbakening van het onderzoek	13
	1.2.3 Begrippen	13
1.3	Onderzoeksopzet	14
	1.3.1 Onderzoeksmethoden	15
	1.3.2 Relevantie	16
	1.3.3 Onderzoeksfasen	16
1.4	Leeswijzer	18
H2	De woningmarkt verandert	19
2.1	Algemene trends	19
	2.1.1 Demografische trends	19
	2.1.2 Sociaal-maatschappelijke trends	20
	2.1.3 Sociaal-economische trends	21
	2.1.4 Politieke trends	21
	2.1.5 Technologische trends	22
2.2	Vraag en aanbod	22
2.3	Resumé	23
H3	Het bewerkstelligen van maatwerk	25
3.1	Ketenomkering	25
	3.1.1 definitie	26
	3.1.2 vormen	26
3.2	Product en procesflexibiliteit	28
	3.2.1 Productflexibiliteit	28
	3.2.2 Procesflexibiliteit	29
3.3	Projectmanagement	30
3.4	Resumé	34
H4	Maatwerk in de woningontwikkeling	36
4.1	Consumenteninvloed	36
	4.1.1 Wat is invloed van de consument?	36
	4.1.2 Meten van invloed	37
4.2	Methoden voor woningontwikkeling	39
4.3	Ontwikkelmethoden met consumenteninvloed	42

4.3.1	Consumentgericht ontwikkelen	42
4.3.2	Mede-opdrachtgeverschap	46
4.4	Resumé	48
H5	Praktijkanalyse	50
5.1	Opzet praktijkonderzoek	50
5.1.1	Steekproef	50
5.1.2	Onderzoeksmethode	51
5.2	Onderzoeksresultaten	52
5.2.1	Ontwikkelmethoden	52
5.2.2	Visie	58
5.3	Betrouwbaarheid uitkomsten	59
5.4	Resumé	59
H6	Lessen uit de praktijk	61
6.1	Praktijkervaringen van consumentinvloed	61
6.2	Gevolgen van handelen met consumenteninvloed	66
6.3	Resumé	68
H7	Conclusies	69
H8	Aanbevelingen Blauwhoed	73
8.1	Uitgangspunten en strategie Blauwhoed	73
8.2	Advies meest geschikte methode	75
8.3	Implementatie	76
8.4	Aanbevelingen nader onderzoek	78
	Literatuurlijst	79

1 INLEIDING

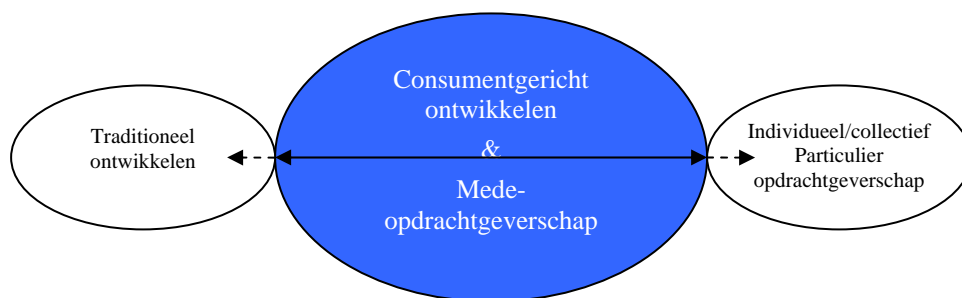
Tal van demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn gaande die actoren in het ruimtelijk proces raken. Deze tendens is in de loop der jaren tot uitdrukking gekomen en heeft de woonconsument zichtbaar vertaald naar vrijheid en autonomie, naar zelfontplooiing en meer onafhankelijkheid. De gevolgen van individualisering zijn groot. Deze trend houdt in dat men in toenemende mate zelf beslissingen wil nemen, zelf het eigen leven wil inrichten. Mede door het stijgende opleidingsniveau is men hiertoe beter in staat en streeft men naar zo min mogelijk afhankelijkheid. De woonwensen van burgers veranderen sterk en differentiëren steeds meer, waarmee de behoefte aan identiteitsbeleving groeit. Zij willen niet langer gehuisvest worden, maar zichzelf huisvesten. De woningbouw komt hier met haar grootschalige, aanbodgerichte en gestandaardiseerde karakter maar beperkt aan tegemoet. Dit blijkt ook uit de kritiek op de VINEX-locaties, waar van 'eenheidsworst' wordt gesproken. Inmiddels is onder ontwikkelaars een vertaalslag gekomen, maar staat nog in de kinderschoenen.

Ook bij het ministerie van VROM is deze ontwikkeling niet onopgemerkt gebleven en zij heeft in 2001 de Nota Wonen uitgebracht. Hierin wordt meer kwaliteit van huisvesting beoogd, maar ook meer ruimte voor andere vormen van opdrachtgeverschap dan alleen seriematige projectontwikkeling. Hierdoor zouden kopers van woningen meer invloed op het ontwerp van hun huis moeten krijgen.

Er zijn verschillende wijzen om een woning te ontwikkelen, namelijk door de consument zelf, het individueel of collectief particulier opdrachtgeverschap tot een werkwijze waarbij de ontwikkelaar overwegend grootschalige woningbouwprojecten realiseert; het traditioneel ontwikkelen. Consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap kunnen worden beschouwd als overkoepelend begrip voor alle benaderingswijzen in de woningontwikkeling waarbij de consument in meer of minder mate keuzes en/of invloed wordt geboden ten aanzien van de specifieke opzet van zijn woning.

Het betreft daarmee een breed spectrum van woningontwikkeling met velerlei gradaties tussen puur particulier opdrachtgeverschap en traditionele projectontwikkeling. Zie ook volgend figuur:

Figuur: Consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap



Bron: J. Hacquebord, 2002, eigen bewerking

Particulier opdrachtgeverschap impliceert in zijn meest extreme vorm, dat de koper alle vrijheid heeft en neemt om een woning geheel naar zijn eigen wens te (laten) ontwerpen en bouwen. De koper is zelf opdrachtgever voor het ontwerp en de realisatie en neemt daarvoor een eigen architect en aannemer in de arm en kan maximaal invloed uitoefenen. Er wordt bij individueel particulier opdrachtgeverschap ook wel van eigen bouw gesproken. Tegenover het particulier opdrachtgeverschap staat de traditionele projectontwikkeling, verzorgd door een gespecialiseerde ontwikkelingsonderneming. Hier is de ontwikkelaar opdrachtgever en risicodrager voor de plan/productontwikkeling en de afzet in de markt. In de afgelopen jaren hebben veel van deze ontwikkelaars diverse initiatieven, concepten en prestaties voortgebracht om de zeggenschap van de woonconsument in het ontwerp- en ontwikkelingsproces te vergroten.

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksopzet en vormt de leidraad in het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt het probleem beschreven welke vervolgens in een probleem- en doelstelling wordt vertaald. Dit hoofdstuk geeft ook aan hoe het onderzoek is afgebakend en geeft uitleg over de gehanteerde begrippen. In paragraaf 1.3 worden de onderzoeksvragen en –methoden beschreven, de relevantie van het onderzoek toegelicht, het type onderzoek en de onderzoeksfasen beschreven en in een figuur weergegeven. Tot slot is in paragraaf 1.4 een leeswijzer opgenomen.

1.1 Probleemanalyse

Ontwikkelaars proberen in te spelen op de nieuwe marktvrage door het leveren van meer maatwerk en door het aanbod van woningen interactief te communiceren om zodoende een einde te maken aan de uniforme en seriematige woningbouw. De woonconsument staat dus centraal. De ontwikkelaar is professioneel en de consument die doorgaans slechts een of enkele keren in zijn leven een nieuw huis ontwikkelt is geen professional. Er mag dan ook niet worden verwacht dat deze zich als een professional binnen het ontwikkelproces kan bewegen. De ontwikkelaar zal hier rekening mee moeten houden.

Toch staan ontwikkelaars enigszins huiverig tegenover maatwerk, zoals bijvoorbeeld dat het projectmatige aspect weg zou vallen, dat 1-op-1 gesprekken met consumenten moeten plaats vinden en uiteindelijk resulteren in een hogere kostprijs. Daarnaast brengt deze manier van werken een geheel andere insteek van de organisatie. De consument staat als schakel dan niet meer onderin de keten.

Er doen zich trends voor die niet meer weg zijn te denken en die structureel van aard worden geacht. Deze dwingen tot een andere kijk op en aanpak van projectontwikkeling.

Er is dus een spanningsveld tussen enerzijds de vraag van de consument naar meer maatwerk, terwijl anderzijds de woning zal moeten worden afgezet in de markt en een marktconforme prijs moeten hebben. Dit betekent dat de prijs van de woning niet essentieel hoger mag worden. Het is dus nog aftasten waar het optimale punt ligt in een product tussen het leveren van maatwerk voor de consument, de prijs die daarmee gemoeid gaat en de nodige veranderingen in het ontwikkelingsproces voor de ontwikkelaar.

Ontwikkelaars proberen in te spelen op deze individualiseringstrend door op projectmatige basis ruimte voor individuele keuzes in het woningontwerp te bieden. Maar ook door een geheel andere aanpak de consument echt vooraan in de keten te plaatsen.

Hierin ligt een belangrijke spanning besloten tussen enerzijds het streven naar zo veel mogelijk maatwerk om goed op de marktvrage in te spelen terwijl anderzijds de producten wel afzetbaar dienen te zijn in de markt en dus zal de prijs niet aan veranderingen onderhevig moeten zijn en het product ook de goede doelgroep aan moeten spreken.



1.2 Probleem- en doelstelling

Een ontwikkelaar moet zich creatief en marktgericht opstellen om te zorgen voor continuïteit. Hiervoor is het van belang om te zorgen voor een kennisvoorsprong die vervolgens vertaald kan worden naar de markt, maar ook de aanpak, de relatie consument – producent is van belang voor continuïteit van de ontwikkelaar.

Consumenteninvloed in de woningbouw staat nog in de kinderschoenen, maar is nu al niet meer weg te denken en zal in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen. In deze trial and error fase is het van belang om te leren van ervaringen. Het leren van lessen uit de praktijk levert een basis om hierop voort te bouwen met nieuwe inzichten.

De doelstelling van dit onderzoek kan worden omschreven als:

Het verkrijgen van inzicht in

- a. kloof van de mate van consumenteninvloed tussen gewenste vraag en aanbod in de woningmarkt
- b. ervaringen, leerpunten en gevolgen van het ontwikkelen met consumenteninvloed
- c. mogelijkheden om via projectmatige ontwikkeling woningen te realiseren met consumenteninvloed
- d. de veranderingen die deze mogelijkheden met zich mee brengen voor consument en ontwikkelaar

De probleemstelling binnen dit onderzoek, afgeleid uit bovengenoemde doelstelling, luidt als volgt:

Op welke wijze(n) kan een ontwikkelaar tegemoetkomen aan de vraag naar invloed van de consument in de projectmatige woningontwikkeling, rekening houdend met een soepele en verantwoorde bedrijfsvoering.

1.2.1 Onderzoeksvragen

De antwoorden op bovenstaande probleemstelling zullen worden gezocht aan de hand van de volgende onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen:

1. Welke ontwikkelingen vinden plaats in de woningmarkt?
2. Op welke wijze(n) kan maatwerk worden ingebracht en hoe kan dit in het proces en product worden ingepast? En welke aspecten zijn van belang om dit goed te kunnen managen?
3. Welke ontwikkelmethoden bieden ruimte voor consumenteninvloed en op welke wijze?
4. In hoeverre spelen marktleidende ontwikkelaars in om consumenteninvloed mogelijk te maken en op welke wijze vullen zij het product en proces in? En welke lessen kunnen worden getrokken uit de opgedane ervaringen?
5. Welke methoden en werkwijze(n) kunnen geconcludeerd worden om te voldoen aan de eisen van de marktvrage en de uitvoerbaarheid voor een ontwikkelaar?
6. Welke mogelijkheden zijn voor Blauwhoed relevant?

1.2.2 Afbakening van het onderzoek

In dit onderzoek staat de *relatie tussen ontwikkelaar en consument* centraal bij het ontwikkelen van een woning. Er zal *vanuit de ontwikkelaar* worden gezocht naar mogelijkheden voor het ontwikkelen van woningen met consumenteninvloed. Om het onderzoek af te bakenen zal herontwikkeling waarbij er geen sprake is van volledige nieuwbouw buiten beschouwing worden gelaten. Tevens richt dit onderwerp zich op het *ontwikkelingsproces* en niet op mogelijkheden voor consumenteninvloed in het realisatieproces. De keuze voor *nieuwbouwwoningen* in dit onderzoek heeft tot gevolg dat de ontwikkelaar alle vrijheid heeft in keuzes om te ontwikkelen met of zonder consumenteninvloed. Daarnaast zal dit onderzoek ingaan op de *koopsector*. De reden hiervoor is het verschil van eigenaar. In de huursector zal de gebruiker van de woning, die in dit geval invloed zou uitoefenen, niet de eigenaar van de woning worden. Dit kan betekenen dat de eigenaar, de verhuurder, eisen stelt om de woning marktconform en courant te willen houden. Dit zijn belemmeringen voor consumenteninvloed. De eigenaar en dus ook de gebruiker van een koopwoning zal zijn vrije keuze kunnen maken en de ontwikkelaar kan zich manifesteren zoals de ontwikkelaar wil. Tot slot zal dit onderzoek ingaan op de *projectmatige* ontwikkelingen. Het onderzoek zal zich niet richten op 1-op1-relaties van consument en ontwikkelaar, maar de mogelijkheden ervan in projectmatige nieuwbouw.

1.2.3 Begrippen

Aangezien er nogal wat verschillende definities voor de begrippen worden gehanteerd, zullen verschillende begrippen worden uiteengezet, zoals ze in dit onderzoek worden gehanteerd. Deze begrippen worden nader besproken en toegelicht in de literatuurstudie. Gezien dit onderzoek zich richt op het ontwikkelingsproces en niet op de realisatie van woningen of de mogelijkheden na realisatie, wordt consumentgericht bouwen buiten beschouwing gelaten.

Projectmatige woningontwikkeling

Bij projectmatige woningontwikkeling is de ontwikkelaar leidend voor proces en product.

Traditioneel ontwikkelen (TO)

Traditioneel ontwikkelen houdt in dat projectmatig wordt ontwikkeld met geringe consumenteninvloed. Standaard meer- / minderwerklijsten op woningniveau worden consumenten geboden door een derde partij, zoals een aannemer, om wensen van de consument mogelijk te maken.

Consumentgericht ontwikkelen (CGO)

Consumentgericht ontwikkelen houdt in dat de ontwikkelaar een gekozen mate van invloed in zijn project opneemt, van begeleid kopen tot bijna individueel particulier opdrachtgeverschap. Bij consumentgericht ontwikkelen is de ontwikkelaar opdrachtgever en initiatiefnemer.

Particulier opdrachtgeverschap (PO)

Particulier opdrachtgeverschap houdt in dat een particulier, eventueel in samenwerking met andere consumenten of een ontwikkelaar, tot stand komt. Het opdrachtgeverschap ligt (deels) bij de consument(en) en kan dus meebeslissen in de mate van invloed op het ontwerp van de woning en eventueel de woonomgeving.

Particulier opdrachtgeverschap kan diverse vormen aannemen, namelijk IPO, CPO en MO.

Individueel Particulier opdrachtgeverschap (IPO)

Individueel particulier opdrachtgeverschap wordt ook wel eigen bouw of puur particulier opdrachtgeverschap genoemd. Het initiatief en opdrachtgeverschap ligt bij de particulier en hij heeft de mogelijkheid al zijn wensen door te voeren in het ontwerp op de beschikbare eigen grond. Ook kan de particulier ervoor kiezen met behulp van derden de woning te bouwen.

Collectief Particulier opdrachtgeverschap (CPO)

Collectief particulier opdrachtgeverschap houdt in dat het initiatief bij een groep particulieren ligt die gezamenlijk woningen willen ontwikkelen. Verder is de definitie gelijk aan IPO, maar in een groep zal consensus gevormd moeten worden over de individuele wensen.

Mede-opdrachtgeverschap (MO)

Mede-opdrachtgeverschap is de afgeleide vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap, waarbij naast de groep bewoners nog een tweede opdrachtgever aanwezig is. Het opdrachtgeverschap en dus ook de verantwoordelijkheid wordt gedeeld met een professionele partij, zoals een ontwikkelaar. Dit is bijvoorbeeld het geval als een ontwikkelaar het initiatief neemt en besluit met een groep consumenten de bouwopgave te realiseren.

1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee soorten onderzoek, namelijk een literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek.

Het literatuuronderzoek is beschrijvend van aard. Bestaande informatie wordt verzameld en verwerkt betreffende het onderwerp consumenteninvloed en alle gevolgen ervan op het proces en product. Het praktijkonderzoek is vooral explorierend, omdat er over dit onderwerp nog relatief weinig geschreven is in de woningontwikkeling.

Gezien er meer diepgaande informatie nodig is wordt kwalitatief survey onderzoek gedaan. Kwalitatief onderzoek geeft volgens Van der Zee [2004] een beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoeften. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen. Ook kan kwalitatief onderzoek goed worden ingezet om de doelgroep zelf te laten meedenken over bijvoorbeeld de invulling van productinnovaties en toekomstig beleid.

Aan het doen van kwalitatief onderzoek zitten voordelen:

- de mogelijkheid om dóór te vragen
- de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten
- de mogelijkheid om gebruik te maken van projectieve technieken (vraagtechnieken die tot doel hebben om remmingen bij respondenten weg te nemen, waardoor de respondenten eerder vrijuit over zichzelf gaan praten)
- de mogelijkheid voor de opdrachtgever om mee te kijken en hierdoor snel een beeld te krijgen van wat er leeft onder de onderzoeksgroepen

Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, maar een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep [Van der Zee, 2004].

1.3.1 Onderzoeksmethoden

In het onderzoek worden dus verschillende methoden gehanteerd om informatie te verzamelen. De literatuurstudie wordt gedaan aan de hand van desk-research, door bestaande informatie te verzamelen en te verwerken. Het praktijkonderzoek zal bestaan uit diepte-interviews onder ontwikkelaars.

Diepte-interviews bieden volgens Right Marktonderzoek [2007], afhankelijk van de onderzoeksvraag, grofweg de volgende voordelen:

- Het is mogelijk om met een individu diep in te gaan op het onderwerp
- De respondent kan zich meer op zijn/haar gemak voelen.
- Van minder welbespraakte mensen worden eveneens spontane antwoorden verkregen. In groepsdiscussies komen deze mensen veelal alleen 'geholpen' aan het woord.

Daarnaast zal bij de verwerking van het praktijkonderzoek, waarbij een koppeling gelegd zal worden met het literatuuronderzoek, experts worden betrokken. Dit zal aan de hand van een groepsdiscussie ofwel focus group plaatsvinden. Deze focus groep bestaat uit een aantal personen en zij bespreken onder leiding van een gespreksleider over een bepaald onderwerp. Dit zal uiteindelijk leiden tot aanbevelingen aan Blauwhoed.

Groepsdiscussies kennen volgens Right Marktonderzoek [2007] onder andere de volgende voordelen:

- De respondenten kunnen op elkaar reageren.
- Er is in geringe mate sprake van interviewer bias (beïnvloeding van respondenten door interviewer). Dit komt doordat het gesprek plaatsvindt in een groep in plaats van tussen twee individuen. De respondenten spreken in een groepsdiscussie meer met elkaar dan met de interviewer.
- De onderzoeksresultaten zijn in een kort tijdsbestek beschikbaar.
- Brainstorming in een groep genereert nieuwe ideeën.

In onderstaande tabel zijn de onderzoeksmethoden gekoppeld aan de gewenste informatie die nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Onderzoeksvragen	Onderzoeksmethoden		
	Literatuur	Interviews	Focus Group
1. Welke ontwikkelingen vinden plaats in de woningmarkt?	x		
2. Op welke wijze(n) kan maatwerk worden ingebracht en hoe kan dit in het proces en product worden ingepast? En welke aspecten zijn van belang om dit goed te kunnen managen?	x		
3. Welke ontwikkelmethoden bieden ruimte voor consumenteninvloed en op welke wijze?	x		

4. In hoeverre spelen marktleidende ontwikkelaars in om consumenteninvloed mogelijk te maken en op welke wijze vullen zij het product en proces in? En welke lessen kunnen worden getrokken uit de opgedane ervaringen?		x	
5. Welke methoden en werkwijze(n) kunnen geconcludeerd worden om te voldoen aan de eisen van de marktvraag en de uitvoerbaarheid voor een ontwikkelaar?			x
6. Welke mogelijkheden zijn voor Blauwhoed relevant?		x	x

1.3.2 Relevantie

Het onderzoek heeft een wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. Het onderzoek zal bijdragen aan de hoeveelheid wetenschappelijke kennis, waaruit de theoretische relevantie blijkt. Tevens zal het onderzoek maatschappelijk relevant zijn, omdat het onderzoek zich verbeteringen in de praktijk ten doel stelt [Baarda en de Goede, 2001].

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bevindt zich op het gebied van de sociale wetenschap. De nieuwe inzichten op het gebied van consumentinvloed op de woning leidt tot nieuwe kansen voor een ontwikkelaar. Om goed in te kunnen spelen op deze trend zal het ontwikkelingsproces en de organisatie een verandering doormaken. Dit brengt binnen de organisatie nogal wat spanningen teweeg. In dit onderzoek worden toepasbare oplossingen gezocht voor deze problematiek en daarmee een bijdrage levert aan de wetenschap.

In maatschappelijk opzicht bevindt de relevantie zich in de strategievorming van een ontwikkelaar. Het onderzoek zal inzicht geven in consumenteninvloed op woningontwikkeling, waarbij lessen en ervaringen uit de praktijk zullen helpen bij uitspraken hierover. Dit zal leiden tot een of enkele mogelijkheden om in te kunnen spelen op deze marktvraag, waar oplossingen worden gezocht voor de gevolgen ervan op de organisatie en het proces.

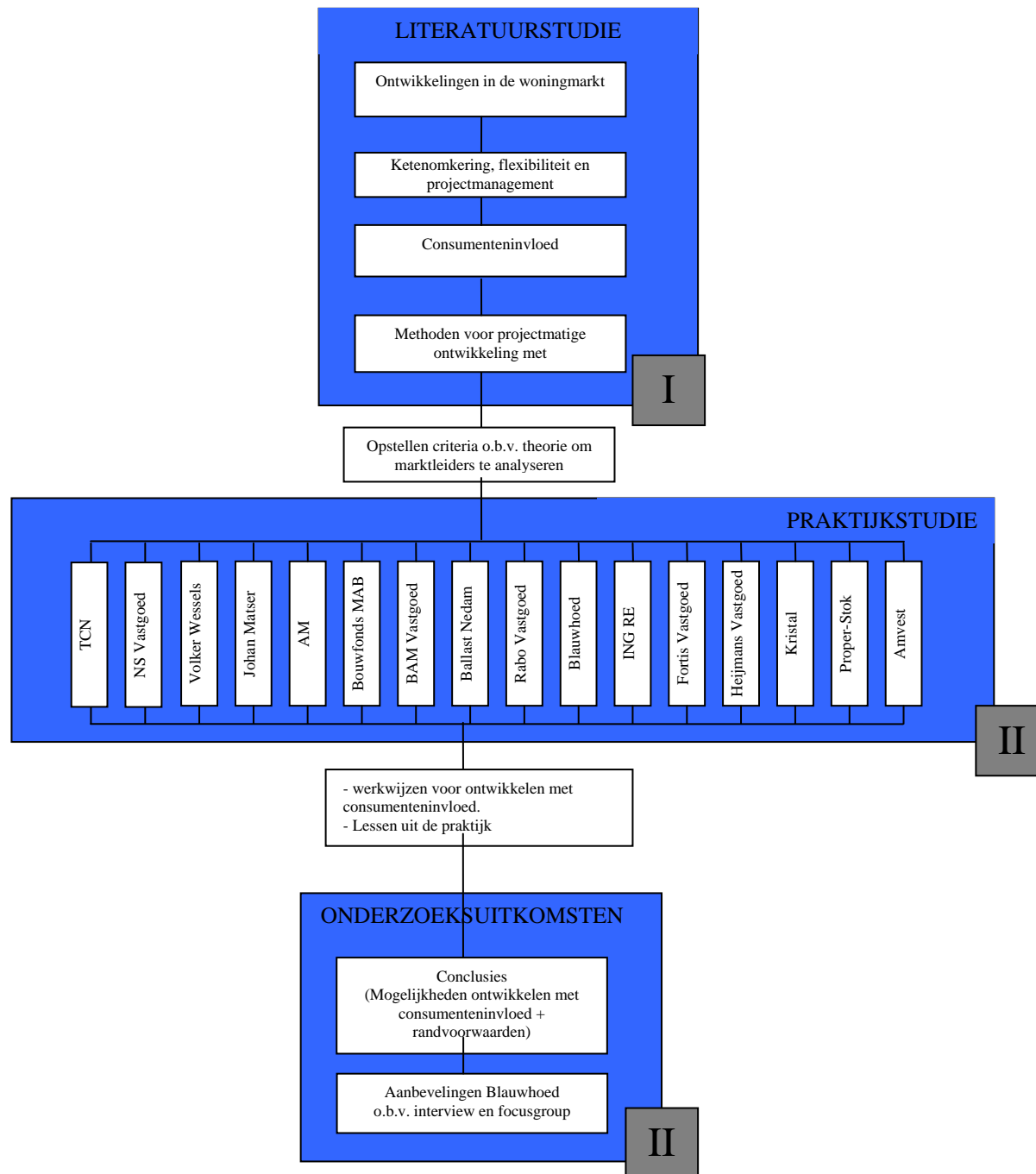
1.3.3 Onderzoeksfasen

In dit onderzoek zullen drie fasen worden doorlopen. De eerste fase van het onderzoek zal bestaan uit literatuuronderzoek. Door middel van desk-research worden bestaande gegevens verzameld en verwerkt. De stof vormt een basis voor het rapport. Uit deze informatie worden criteria opgesteld waarop de praktijk zal worden getoetst.

In de tweede fase van het onderzoek zullen de marktleders van ontwikkelend Nederland worden onderzocht. De ontwikkelaars worden getoetst op de criteria van het literatuuronderzoek.

De derde fase van het onderzoek zal de verzamelde informatie uit het literatuuronderzoek en uit het praktijkonderzoek bijeenkomen. Op basis van focus-groups met experts en een interview met de directie van Blauwhoed kunnen conclusies en aanbevelingen geformuleerd betreffende de mogelijkheden voor het ontwikkelen met consumenteninvloed.

De werkwijze is in volgend figuur weergegeven.



1.4 Leeswijzer

Diverse ontwikkelingen doen zich voor op de woningmarkt, welke zorgen voor een andere vraag naar woningen. De kwantitatieve vraag wordt omgezet in een meer kwalitatieve vraag. De consument wil hierbij graag meer invloed uitoefenen op het gestalte van de woning. Deze ontwikkelingen worden in hoofdstuk twee beschreven. Het aanbod sluit niet meer aan op deze vraag. Tijd voor de ontwikkelaar om in actie te komen. Maar op welke manier kan er meer maatwerk worden geleverd? Om dit te kunnen bewerkstelligen zijn veranderingen nodig in het woonproduct en het ontwikkelingsproces. De elementen die hierin van belang zijn worden in hoofdstuk drie. Hoofdstuk vier behandelt de verschillende ontwikkelmethoden die ruimte bieden voor consumenteninvloed. De verschillende methoden worden besproken op diverse aspecten als het product, het proces, de mate van invloed bij de methode, en de verschillende vormen. Uit dit literatuuronderzoek worden criteria opgesteld waarop de ontwikkelaars in de praktijkanalyse worden getoetst en ondervraagt.

In hoofdstuk vijf is de verwerking van het praktijkonderzoek beschreven gericht op de methoden van ontwikkelaars en vermeld tevens de selectie van de ontwikkelaars. Hoofdstuk zes is tevens verwerking van het praktijkonderzoek, maar gericht op lessen uit de praktijk.

Hoofdstuk zeven geeft conclusies om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, namelijk op welke wijze(n) kan een ontwikkelaar tegemoetkomen aan de vraag naar invloed van de consument in de projectmatige woningontwikkeling, rekening houdend met een soepele en verantwoorde bedrijfsvoering.

Hoofdstuk acht is gericht op Blauwhoed en geeft aanbevelingen over de methode die het beste past bij de strategie en doelstellingen van Blauwhoed en lijn die naar mijn inziens naar de toekomst dient uitgezet te worden voor wat betreft consumenteninvloed en de consumentvriendelijke opstelling.

2

DE WONINGMARKT VERANDERT

In de tweede helft van de negentiende eeuw is het volkshuisvestingsbeleid ontwikkeld vanuit de zorg voor de volksgezondheid en het belang hiervan voor de economie. Dit heeft geleid tot de Woningwet van 1901. Het ging daarbij vooral om minimale kwaliteitseisen die te maken hadden met gezondheid, zoals hygiëne, lucht en licht.

Tot 1940 was de volkshuisvesting een zaak van de gemeenten. De rijksoverheid speelde een rol op de achtergrond. In de wederopbouwtijd na 1945 veranderde dit. Door de grote woningnood leidde dit dat de volkshuisvesting een taak werd voor het rijk.

Tot de jaren zestig stond de opbouw van Nederland en het kwantitatieve woningtekort centraal. Begin jaren zeventig werd het woonbeleid verder geïntensiveerd en werd ingezet op een hogere woonkwaliteit. In de jaren negentig trad de overheid terug en kwamen corporaties en ontwikkelaars meer op de voorgrond te staan. Deze tijd heeft in het teken gestaan van massaproductie en niet of nauwelijks door invloed van consumentenwensen.

Nu de woningnood steeds meer plaats maakt voor een ontspannen woningmarkt zullen marktpartijen steeds meer moeten inspringen op de wensen van de consument, aldus Adri Duivesteijn [2001].

Er heeft zich dus een grote verandering op de Nederlandse woningmarkt voltrokken. De jaren van alles bepalende overheidsbemoediging bij de woningbouw en het aanbodgerichte ontwikkelingsproces laten we langzaam maar zeker achter ons. En in de plaats daarvan krijgt de consument steeds meer invloed en zeggenschap. De consument is tenslotte de gebruiker van de woning en dus ook een belangrijke schakel in het proces.

In dit hoofdstuk zijn ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de woningmarkt. De trends leggen de basis voor een verdere kijk op de ontwikkeling van de vraagzijde van de woningmarkt en kan er in het verdere rapport een kritische houding worden genomen naar de aanbodzijde en de mogelijke verbeteringen daarin.

2.1 Algemene trends

De trends kunnen worden opgedeeld in demografische, sociaal-maatschappelijke, sociaal-economische, politieke en technologische trends. De beschreven ontwikkelingen in onderstaande subparagrafen hebben niet de intentie volledig te zijn, maar om een duidelijk geabstraheerd beeld te scheppen van de achtergronden van de vraagzijde van de woningmarkt en met name de veranderende rol van de consument hierin.

2.1.1 Demografische trends

Huishoudenverdunding en vergrijzing

Demografisch gezien hebben de afgelopen jaren nogal wat ontwikkelingen met zich mee gebracht. De Nederlandse bevolking vergrijsst en ontgroent, waardoor de Nederlandse bevolking de komende jaren nog licht zal toenemen tot 17 miljoen. De vergrijzing zal, vooral door toegenomen overlevingskansen, sterker zijn dan eerder werd aangenomen. In 2038 zal volgens het CBS [2006] deze vergrijzing een hoogtepunt bereiken, een kwart van de bevolking is dan 65 jaar en ouder. Dit heeft gevolgen voor het wonen. Maar door de vruchtbaarheid onder de allochtonen is de verwachting dat de bevolking in Nederland in de

toekomst zal blijven toenemen. De langdurige trend 'huishoudenverdunning' zal ook de komende jaren hierdoor doorzetten, al zal de afname van het aantal personen in het huishouden steeds langzamer verlopen. Rond 2030 zal de gemiddelde huishoudenomvang 2,1 personen bedragen. Van de bijna zeven miljoen huishoudens bestaat momenteel een derde uit één persoon, een derde uit twee personen en een derde uit meer dan twee personen [CBS, 2007]. Het aantal huishoudens is toegenomen en zal ook in de komende decennia relatief sterk toenemen, met name het aantal eenpersoonshuishoudens. [SCP, 2001 en VROM, 2007]. Tot medio 2030 komen er zo'n 1,1 miljoen huishoudens bij, waarna een lichte daling inzet [CBS, 2006]. Deze verschuiving in de omvang van leeftijdsgroepen zal tevens consequenties hebben voor de invloed van de consument. Consumenten in hogere leeftijdsklassen betekent over het algemeen dat er een grote groep is die een wooncarrière heeft doorgemaakt. Deze groep stelt veelal meer eisen en is kritischer. Tevens staat dienstverlening en begeleiding bij het maken van de keuzes in een hoog vaandel. Doordat de verwachting is dat de bevolking blijft groeien zullen volgens het SCP de trends hierdoor extra gewicht krijgen.

2.1.2 Sociaal-maatschappelijke Trends

Individualisering

Met het proces van individualisering zijn mensen zelfbewuster geworden en meer als individu, in plaats van als groep, in de samenleving komen te staan. Hierdoor is de ruimte voor het maken van persoonlijke keuzen in het leven geroepen [Duivesteijn, 2001]. Vanaf de jaren '90 verandert de woningmarkt van aanbodgericht naar vraaggericht, maar voor de toekomst zullen ook de individuele wensen een rol gaan spelen. Aangezien er nog steeds sprake is van enige krapte op de woningmarkt zullen marktpartijen nog overwegend aanbodgericht te werk gaan.

Bij de trend individualisering hoort ook het verschijnsel, dat bij het ontwikkelen en inrichten van woningen steeds meer rekening wordt gehouden met de wensen van bewoners. Habraken en Stichting Architecten Research (SAR) pleitten als reactie op de 'massabouw' in de jaren zestig al voor meer zeggenschap voor de consument over de indeling en afwerking van hun huis, en verantwoordelijkheid van de gemeenschap voor de draagconstructie van de woning. Flexibiliteit in de woningplattegrond zou recht doen aan de diversiteit aan woonwensen en zou de woning ook aanpasbaar maken aan veranderingen, zowel binnen het huishouden, als binnen de maatschappij, die tot andere woonwensen leiden. Volgens De Vreeze [1993] is het accent op flexibiliteit en aanpasbaarheid komen te liggen en daarmee op de toekomstwaarde ervan, en niet op passendheid bij een specifieke groep gebruikers [Wonen en woonomgeving, 2004]. Momenteel wordt dit herhaald op het niveau woonmilieu, waarbij gemeenten streven naar meer differentiatie van het woonmilieu [De Wijs-Mulkens, 1999 & Van der Horst, 2001].

Individualisering brengt dus met zich mee dat consumenten zich willen identificeren met hun woonomgeving en een eigen identiteit aan de woning willen geven.

Intensivering

Aan intensivering is een belevingscomponent en een tijdsbestedingcomponent te onderkennen. De hectiek van het bestaan, niet alleen op het werk maar ook in de vrije tijd, bepaalt in toenemende mate het gedrag van de moderne mens. Minder vrije tijd leidt tot efficiënt gebruik ervan, ofwel "quality-time". Deze componenten duiden op verlangen naar intense en intensieve belevingen en ervaringen. De woning zal hierbij zowel een expressie zijn van de eigen identiteit, als van collectieve identiteit van de buurt om deel uit te maken van de gemeenschap. Ook aan de inrichting van de woning wordt steeds meer geld besteed, zoals badkamer en keuken. De keuze van de woonplaats wordt hierbij ook belangrijker om dit woongedrag in te passen [De Wijs-Mulkens, 1999 & Van der Horst, 2001].

Informalisering

Het steeds hogere opleidingsniveau van de bevolking en de democratisering van de samenleving bevorderen vanaf de jaren zestig de mondigheid van de burger. Dat leidde tot informalisering van de samenleving. Dit betekent dat de omgangsvormen steeds vrijer worden en respect niet de normaalste zaak meer is. Als reactie hierop zien we een 'nieuwe strengheid' ontstaan; het debat over normen en waarden. Vroeger was deze strengheid terug te vinden in het huisbezoek van vertegenwoordigers van woningcorporaties om te controleren of er 'netjes werd gewoond'. Dit is al lang verleden tijd. Vanaf eind jaren tachtig is de roep uit de samenleving om meer formele bemoeienis steeds krachtiger geworden. Burgers willen geen overlast van omwonenden, maar willen zelf ook niet verantwoordelijk worden gehouden voor deze ordebewaring. Zo is er, tot op zekere hoogte, een terugkeer te zien van toezichthouders: huismeesters, buurtconciërges, maar ook meer informele vormen van toezicht zoals buurtwachten. [SCP, 2004]

2.1.3 Sociaal-economische Trends

Inkomen en welvaart

Het aantal tweeverdienende huishoudens is gestegen van 1,7 miljoen in 1990 tot 2,5 miljoen in 2005 en dit aantal zal verder groeien [SCP, 2004 en VROM, 2007]. Doordat deze groep meer geld maar minder tijd te besteden heeft, vertoont dit ander gedrag op de woningmarkt. Hierdoor zorgt deze trend ervoor dat consumenten geld te besteden hebben en dus ook keuzes willen maken en ontstaat een grotere vraag naar kwaliteit en luxe. Voorzieningen, kwaliteit en bereikbaarheid van werk en tijdsbesparende gemaksdiensten spelen hierin een steeds grotere rol [VROM, 2001].

Het nationaal besteedbaar inkomen is ook bij de alleenverdienende huishoudens gestegen. [CBS, 2007] De trend voor de komende jaren is dat het aantal eenpersoonshuishoudens, in verhouding tot de meerpersoonshuishoudens, meer zal gaan toenemen door de vergrijzing. Volgens het RPB [2006] vormen oudere mensen relatief meer eenpersoonshuishoudens dan jongere mensen. Deze ontwikkeling zal dan ook tot uiting komen op de woningmarkt. Een deel van deze groep heeft vermogen opgebouwd en heeft zodoende op de woningmarkt meer te besteden [S. Zijlstra, 2005]. Naast deze eenpersoonshuishoudens zal er een groep eenpersoonshuishoudens zijn dat onder kwetsbare groep valt en dus weinig geld heeft te besteden. Volgens VROM [2001] zal ook voor kwetsbare groepen de keuzevrijheid op de woning groter moeten worden.

2.1.4 Politieke Trends

Op Rijksniveau

Analyses van de woningmarkt in het Woningbehoefteonderzoek 1998, de Woonverkenningen 2030, maar ook gesprekken van Ministerie van VROM met burgers, marktpartijen en andere deskundigen in de woningbouw, hebben geleid tot het inzicht dat de kwaliteit van de huidige woningvoorraad en woonmilieus in veel opzichten niet meer voldoet aan de huidige eisen.

In de nota Wonen, mensen wensen wonen, van VROM zijn de sleutelbegrippen 'kwaliteit' en 'keuzevrijheid'. In de nota Wonen omvat één van de kernopgaven: het vergroten van de zeggenschap over de woning door de burger bij de ontwikkeling van nieuwe woningen [VROM, 2001]. Het beleid volgt twee sporen. In de eerste plaats is dit het vergroten van het aantal particuliere bouwopdrachten tot 30% in 2005. In de tweede plaats, kopers meer invloed geven op het ontwerp van woningen die door ontwikkelaars worden aangeboden [Schellevis, 2003].

In een persconferentie 'Visie op de woningmarkt' maakte voormalig minister Dekker enkele speerpunten voor de komende jaren bekend. Dekker wil naar een markt waar mensen een woning vinden die past bij hun wensen en budget, een markt die zo flexibel mogelijk is en zich aanpast aan veranderingen in de vraag [VROM, 2006].

Op Provinciaal niveau

Woningmarkten hebben een regionaal karakter. Het is dan ook van belang dat onderlinge afstemming van gemeentelijk woonbeleid plaatsvindt. De provincie zal zich vooral moeten inzetten op voldoende differentiatie van woonmilieus [VROM, 2006]. De provincie is/wordt verplicht een ontwikkelingsvisie op het wonen te maken. Zo krijgt de provincie meer verantwoordelijkheid in het woonbeleid [VROM, 2001].

Op Gemeentelijk niveau

De oplossing voor het vergroten van de kwaliteit en zeggenschap voor de woonconsument zal in de toekomst primair op het lokale niveau plaatsvinden. Gemeenten zijn eerst-verantwoordelijken voor de uitvoering van het woonbeleid [VROM, 2001]. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) geeft in een reactie op de Nota Wonen aan dat gemeenten niet tegen het particulier opdrachtgeverschap zijn, maar dat er meer kwaliteit en keuzevrijheid van de consument behaald zou kunnen worden door consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap. Het VNG geeft aan dat het Rijk niet voldoende rekening heeft gehouden met de meerkosten voor de burger door extra ruimtebeslag van particulier opdrachtgeverschap en dat de technische en architectonische kwaliteit niet altijd in dit verlengde liggen. Het vasthouden aan de 30% eis voor particulier opdrachtgeverschap wordt niet realistisch geacht [VROM, 2000].

Deze trend creëert kansen voor ontwikkelaars om het projectmatig ontwikkelen met consumenteninvloed verder uit te breiden.

2.1.5 Technologische trends

Informatisering

Door de groei van communicatiemogelijkheden en het vervagen van grenzen, kunnen mensen in toenemende mate activiteiten vanuit huis doen, zoals werken en winkelen. De gevolgen voor het wonen zijn dat woningen meer functies moeten vervullen en ook de directe woonomgeving belangrijker wordt [VROM, 2001]. Maar ook door internet kunnen woningzoekenden zich ook op de hoogte stellen van het aanbod van woningen, zonder tussenkomst van bijvoorbeeld makelaars.

Dit betekent dat internet een belangrijke tool is om consumenten te benaderen en te informeren over woningen.

2.2 Vraag en aanbod

Bovenstaande trends hebben ervoor gezorgd dat de consument steeds kritischer wordt. De consument zal een hogere waardetoevoeging vragen en tegelijkertijd lang niet altijd een hogere prijs willen betalen. De consument zal nog individueller, grilliger en dus nog meer onvoorspelbaar worden [Stekelenburg, 2003]. De consument zal in vele smaken en kleuren voorbij komen en de aanbieders moeten meebewegen. Ook N. Beunders en H. Broers [2002] beamen dit. Volgens hen houdt individualisering in dat het individu in toenemende mate zijn eigen voorkeuren als richtlijn voor handelen neemt. Doordat traditionele sociale verbanden als familie, buurt en religie hun dwingende invloed verliezen, wordt de keuzevrijheid van het individu sterk vergroot. Onder andere door het stijgende opleidingsniveau van de bevolking, de toegenomen mobiliteit en de gezinsverdunding, krijgt het individu steeds meer ruimte om zijn bestaan naar eigen goeddunken in te richten.

De vaker hoog opgeleide consument zal gevoelig blijken voor hoogwaardige dienstverlening en streven naar meer gemak en comfort. Tijdwinst wordt een nog een belangrijker factor. Breed opgezette serviceconcepten zullen aanbieders doen samenwerken met de consument om hun positie te behouden. Een aanbieder zal onderscheidend moeten worden, invloed bij de consument neer moeten leggen en een relatie moeten opbouwen met de consument. Bijna negentig procent van de geïnteresseerden in een nieuwbouwhuis uit een bouwproject wenst dan ook meer eigen invloed [NVB, 2004]. Zie ook bijlage 1. In het algemeen kan dus gezegd worden dat er een grotere aandacht is voor kwaliteit voor wonen en leven.

Producten en diensten die op de stemming van de consument inspelen zullen steeds meer draagvlak creëren. In deze tijden speelt beleving van de consument een grote rol en zal zorgen voor momentgebonden consumentengedrag. Door de komst van internet is het voor de consument eenvoudig verschillende aanbieders en producten te vergelijken. Er is meer transparantie ontstaan. Juist op die terreinen zal de consument, die zo sterk geïndividualiseerd is, nieuwe vormen van collectiviteit zoeken. Zo is dit terug te zien in de veranderde marktoriëntatie van de consument. Waar voorheen de kwaliteiten van de woning doorslaggevend waren, zoekt men nu naar een omgeving waar men zich mee kan identificeren en vervolgens daarbinnen een woning zoekt. De woonomgeving wordt een steeds belangrijkere factor. In de woningmarkt zal de consument behoefte hebben aan begeleiding die de consument helpt bij het verkrijgen van inzicht in de vele keuzes [RIGO, 2003]. Om eigen identiteit en wensen van consumenten mogelijk te maken is het nodig om individueel 'maatwerk' aan te bieden. Volgens Edith Janson [1998] vertoont iedere consument zijn eigen individuele, wispelturige koopgedrag waardoor het consumentengedrag steeds gefragmenteerder wordt. Dezelfde personen gedragen zich op verschillende momenten, in verschillende stemmingen en situaties als verschillende consumenten. De zogenaamde "momentconsument" is geboren. De doe-het-zelf-consument of 'prosumant' wordt hij ook wel genoemd. Allemaal termen om aan te geven dat de consument zelfstandiger en kritischer is geworden, de consument weet wat hij wil en dat is vooral snelheid en gemak. De 'momentconsument' die minder product- en winkeltrouw is, laat zich veel moeilijker voorspellen en in hokjes stoppen dan de consument van vroeger. Volgens W. Reijnders, T. Poisz en T. Verhallen [1996] wordt de consument minder grijpbaar en de producent zal zich dan ook meer moeite moeten getroosten om de klant beter aan zich te kunnen binden. De noodzaak hiertoe wordt des te groter indien men bedenkt dat ook aan de aanbodzijde de nodige veranderingen plaatsvinden.

Deze vraag naar meer zeggenschap voor de consument is ook bij ontwikkelaars bekend. Al enige tijd voeren ontwikkelaars dit door in het aanbod van woningen. In Nederland zijn de afgelopen jaren vele duizenden nieuwbouwwoningen gebouwd op zogeheten Vinex-locaties. Sommigen hebben kritiek op de Vinex-wijken: ze zouden te uniform zijn. [VROM, 2007] De Volkskrant spreekt over 'eenheidsworst' die is ontstaan door de serieproductie op Vinex-locaties. In de Volkskrant worden deze locaties ook wel de Bijlmers van de toekomst genoemd (zie bijlage 2). Deze Vinex-wijken voldoen niet aan de nieuwe ontwikkelingen en trends op de woningmarkt. Het ministerie van VROM heeft daarom afspraken gemaakt met de verschillende marktpartijen om hierin verbetering te brengen. Zo hebben consumenten die nu een huis op een Vinex-locatie kopen meer invloed op het ontwerp van hun woning en op hun woonomgeving. Ook krijgen ze meer mogelijkheden om op hun kavel zelf een woning te laten bouwen. Mede door het rijk opgelegde normen en de richting die het rijk heeft uitgezet naar meer zeggenschap, is het aanbod van ontwikkelaars in een stroomversnelling gekomen. Veel ontwikkelaars bieden nu dus woonproducten aan waarin er sprake is van consumenteninvloed. Toch blijkt uit het Kwaliteitshandvest van Vinexlocaties van het VROM dat het veelal gaat om beperkte mate aan keuzevrijheid. De kwaliteitsvraag is bij veel consumenten gegroeid doordat de economische vooruitzichten zijn verbeterd, het aantal tweeverdieners is toegenomen en het kwantitatieve tekort van woningen sneller is afgenomen dan verwacht. [VROM, 2007] Om tot een echte omslag te komen, naar een meer open netwerk, kan de individuele kwaliteitsvraag meer tot uitvoering komen. Daardoor zal volgens de Nota Wonen [VROM, 2001] de burger eerder en intensiever betrokken moeten worden bij de planvorming, vormgeving en inrichting van de woning.

2.3 Resumé

Er is duidelijk een kloof zichtbaar tussen vraag en aanbod op de woningmarkt op het gebied van consumenteninvloed. Het ziet er naar uit dat deze kloof veroorzaakt is door de gespannen woningmarkt waardoor ontwikkelaars de woningproductie hoog houden en consumenten de opgeleverde woning accepteren door de krapte op de markt. Gezien de woningmarkt meer ontspannen is geworden wordt er meer aandacht besteed aan de wensen van de consument. Op deze wijze wordt het uniforme

en seriematige karakter verleden tijd. Consumenteninvloed in de woningbouw staat daarmee nog in de kinderschoenen. Maar voor ontwikkelaars zullen veranderingen nodig zijn om straks te kunnen blijven concurreren.

Tot slot een aantal richtingbepalende aspecten voor woningontwikkeling samengevat in de volgende tabel.

Trend	Richtingbepalende aspecten
Demografisch	Invloed en zeggenschap Kritische consument Dienstverlening en begeleiding
Sociaal-maatschappelijk	Individuele keuzes in het woonproduct Woonomgeving belangrijker Identificeren met woning en woonomgeving Nieuwe vormen van collectiviteit Differentiatie in woningtypen en woonmilieus Belevingswaarde, wonen wordt belangrijker Minder tijd, quality-time Ander oriëntatiegedrag woningzoekenden Informeel vormen van toezicht
Economisch	Voorzieningen, kwaliteit, bereikbaarheid Comfort en tijdsbesparende gemaksdiensten Lang niet altijd wil men een hogere prijs betalen voor de woning in vergelijking met de traditioneel gebouwde woning
Politiek	Samenwerken met de consument Politiek zet druk achter ontwikkeling voor invloed consument
Technologisch	Technologie zoals internet etc gebruiken voor informatie product

3

HET BEWERKSTELLIGEN VAN MAATWERK

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de woningmarkt aan het veranderen is. De consument stelt meer eisen en wenst een meer op maat gesneden product of dienst. Voor een ontwikkelaar betekent dit een ingrijpende omkering van het proces en een andere insteek van het product. Deze ketenomkering is de laatste jaren een veel gehoord begrip. Om in de toekomst te kunnen blijven concurreren geven deskundigen aan dat een andere volgorde van het proces, ofwel ketenomkering, de enige manier is. Wat dit precies inhoudt en welke vormen er zijn wordt in de eerste paragraaf beschreven.

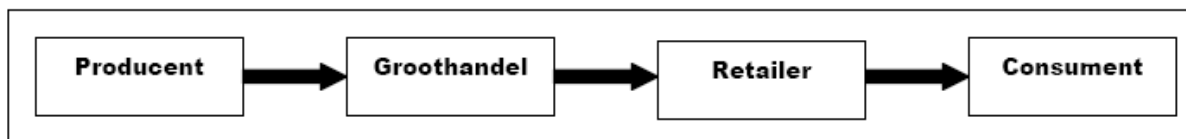
Om een consument meer maatwerk te kunnen bieden is dus een andere inrichting van het proces en product nodig. Een ontwikkelaar dient zijn proces en product daarvoor flexibel te kunnen maken. In de tweede paragraaf gaat het om de aanpassingen aan het product en proces die nodig zijn om consumenteninvloed mogelijk te maken.

De keuze voor een ontwikkelaar om een product met een bepaalde mate van maatwerk aan te bieden heeft gevolgen voor het ontwikkelproces. In het projectmanagement worden de elementen benoemd die van belang zijn om een project in goede banen te kunnen leiden.

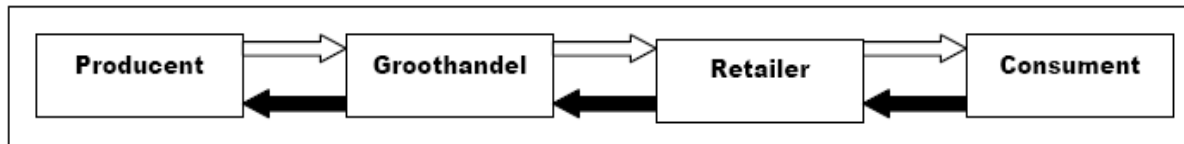
3.1 Ketenomkering

Hoofdstuk twee heeft laten zien dat de consument verandert en dat de vraagzijde van de woningmarkt daarmee wijzigt. Dit betekent dat een ontwikkelaar mee moet gaan met de ontwikkelingen op de markt om te kunnen voldoen aan de vraag. Dit betekent dat een ontwikkelaar een aanzet moet geven van een productgeoriënteerde naar een meer klantgerichte bedrijfsvoering. Een andere benadering van de consument is hierbij een must. Het proces van ketenomkering gaat uit van het initiatief van de consument, met als doel deze te voorzien van maatwerk. Het proces van ketenomkering gaat uit van de conventionele keten. In de conventionele keten komt het product of dienst tot stand door waardetoevoeging van elke schakel. De keten is productgeoriënteerd, aangezien de voorliggende schakel een bepaald product of dienst creëert en deze verkoopt aan een opvolgende schakel. De voorliggende schakel selecteert de leverancier op basis van het aanbod dat het beste bij haar wensen en behoeften aansluit. [P. Kotler, 2003] Ook in de projectontwikkeling zitten diverse schakels tussen de ontwikkelaar en de consument.

Figuur conventionele keten [Kotler,2003]



Figuur ketenomkering [Kotler, 2003]



3.1.1 Definitie

Ketenomkering kan op verschillende wijzen worden gedefinieerd. Zo stelt E. Janson [1998] dat het centraal stellen van de wensen van de consument een fundamentele omkering van de keten en integratie van alle schakels in de bedrijfskolom vereist. Janson beschrijft ketenomkering als het proces waarbij de consument van moment tot moment en van plaats tot plaats bepaalt welke producten hij of zij wil verwerven en op welke manier. Volgens E. Janson [1998] laat je je bij de productie leiden door daadwerkelijk koopgedrag van je klanten. De keten wordt vanuit kostenoverwegingen omgekeerd. Efficiency is hierbij belangrijk. Het individuele koopgedrag wordt geregistreerd en het meest voorkomende gedrag bepaalt het aanbod per geclusterd microsegment. Het gaat hierbij dus niet om individueel maatwerk, maar om maatwerk voor een groep consumenten. Voor producent en retailer betekent ketenomkering dan vooral een optimale samenstelling van het assortiment. De kostenoverwegingen zorgen ervoor dat niet de individuele consument, maar de grootste groep consumenten in zijn wensen wordt voorzien. Het product waar de meeste behoefte aan is, wordt op de markt gebracht en aangehouden.

In de publicatie "Demand & Supply Chain Management" geven J. van der Veen & H. Robben [1997] een duidelijke definiering van ketenomkering. Volgens hen is er in een traditionele situatie sprake van een push-systeem. Hierbij is de keten aanbodgestuurd en de productie proactief. Bij ketenomkering is er sprake van een pull systeem. De keten is vraaggestuurd en de productie is reactief. Hierbij valt op te merken dat er in feite sprake is van duale causaliteit. De consument stuurt door zijn consumptie de keten aan, maar tegelijkertijd vult de keten de schappen waaruit de consument kan kiezen. Wat niet op de schappen staat, kan niet worden gekocht, en wat niet gekocht wordt, hoeft niet in het schap te staan.

Uit de verschillende definiëringen is in ieder geval duidelijk dat de consument een steeds belangrijkere rol gaat innemen. Bij de ontwikkeling van woningen is momenteel vooral sprake van een aanbodgestuurde keten, terwijl alle ontwikkelingen en verwachtingen erop wijzen dat de keten meer vraaggestuurd ingericht zal moeten worden en de productie reactief zal worden. Ketenomkering maakt een ontwikkelaar flexibel.

Het doel van ketenomkering is kort gezegd, het inspelen op de veranderende consument.

3.1.2 Vormen

Ketenomkering kan worden opgesplitst in twee vormen, te weten: massa-individualisering en mass-customization.

Massa-individualisering

Massa-individualisering is het proces waarbij de consument, door middel van zijn wensen en behoeften, invloed heeft. Het product (de woning) wordt geproduceerd op basis van individuele wensen en behoeften. [Atteveld, 2006] Doordat massa-individualisering door individueel maatwerk wordt gekenmerkt, heeft dit een hoge kost- en verkoopprijs tot gevolg. Dit maakt massa-individualisering alleen voor nichemarkten. De producten verschillen en de verschillende bestanddelen kunnen niet grootschalig worden ingekocht en zorgt voor hoge kosten.

Een belangrijk element voor het functioneren van deze vorm van ketenomkering is een goede communicatie aan iedere schakel in de keten van alle wensen en behoeften van de consument.

Mass customization

Bij mass customization kan een product door de consument zelf worden samengesteld door middel van een aantal vastgestelde onderdelen. Er is dus sprake van een aantal productvarianten. Aan het einde van de keten wordt het product op maat gemaakt, in tegenstelling tot massa-individualisering.

N. Vink en J. Schoormans [2003] beschrijven mass customization als "het verkopen van producten die door de consument zelf kunnen worden aangepast." J. van der Veen en H. Robben [1998] omschrijven mass customization als "flexibele productie" en behelst volgens hun het vermogen om flexibele en verschillende productieomgevingen te gebruiken om snel producten te creëren die de verwachtingen van klanten met betrekking tot maatwerk, variëteit, lage kosten en hoge kwaliteit waar kan maken of overtreffen."

Volgens P. Zipkin [2001] kunnen aan mass customization grenzen worden gesteld, namelijk:

- *Het vereist een zeer flexibele productie technologie*
Het ontwikkelen van zulke technologieën kan kostbaar en tijdrovend zijn. Bepaalde processen zijn flexibeler en eenvoudiger te digitaliseren dan andere processen. Voor de woningontwikkeling geldt dat mass customization invloed zal hebben op de ontwerpfase. Er zullen meer ontwerpen moeten worden gemaakt om keuzes voor de consument mogelijk te maken. Daarnaast moeten de ontwerpen worden gecontroleerd of deze ook daadwerkelijk als losse componenten samen te smelten zijn tot één woning. Ook het product aanbieden vereist aandacht gezien de consument het resultaat van de samengesmolten losse componenten graag gevisualiseerd wil zien voordat men de woning aankoopt.
- *Het vereist een uitgebreid systeem voor het verzamelen van consumenten behoeften*
Iets unieks produceren vereist unieke gegevens. Deze gegevens vergen het stellen van de juiste vragen. Ook voor de woningontwikkeling zal gelden dat de wensen van de consument uiteindelijk bij de ontwerper terecht komen, zodat deze de juiste componenten ontwerpt.
- *Consumenten willen niet betalen om alles op maat te krijgen*
In elk geval moet een bedrijf nagaan of er een potentiële mass market is voor op maat gemaakte producten. Klanten eisen verscheidenheid wanneer onderling sterk verschillen in de voorkeuren voor bepaalde aspecten. Onder zulke omstandigheden kan mass customization werkelijk waarde toevoegen. Producten die een matching van verschillende fysieke afmetingen vereisen vallen in deze categorie. De woningbouw is een markt waar de vraag groeiende is naar producten met consumenteninvloed.

De verschillen in massa-individualisering in mass customization zitten dus vooral in de wijze waarop het product is ingevuld, het moment waarop de consument in het proces zijn wensen en keuzes kenbaar kan maken en de mate van consumenteninvloed.

De verwachting is dat mass customization een veel gebruikte vorm zal gaan worden in de toekomst. Een ondernemer kan betaalbare producten bieden die voorzien in de individuele wensen en behoeften van de consument. Door mass customization kan een ondernemer inspelen op de wensen en behoeften van de consument, zonder alleen een nichemarkt te kunnen bedienen, zoals dit wel geldt bij massa-individualisering.

Indien een ondernemer zich wil gaan richten op een niche markt, kan massa-individualisering een passende vorm zijn. Wel zijn productiekosten bij deze vorm hoog en zorgen voor een hoge kostprijs en dus een hoge verkoopprijs. De producten zijn exclusief en bedoeld voor een niche markt.

Om maatwerk te kunnen bieden is het voor een ontwikkelaar van belang om grip te houden op de ontwikkeling van het product en kennis te hebben van de ruimte die het proces biedt om dit mogelijk te maken. Daarom is het nodig om het product flexibel te maken. Het proces dient ook flexibel te zijn, zodat een consument wijzigingen kan doorbrengen op zijn product zonder dat het verdere proces daar grote hinder van ondervindt. In hoofdstuk twee is gebleken dat de grootste groep consumenten niet beduidend meer geld willen investeren in een product met meer keuzemogelijkheden. Ook Zipkin bevestigt dit. Voor deze doelgroep zou mass customization een uitkomst bieden om toch over een product met maatwerk te kunnen beschikken.

3.2 Product- en procesflexibiliteit

Om de consument meer invloed te kunnen geven zonder dat de prijs enorm zal toenemen is het nodig om het product en het proces flexibel te maken. Door het product flexibel te maken is het mogelijk om (individuele) keuzemogelijkheden in het product te verwerken. Naast het product zullen veranderingen in het ontwikkelingsproces zich voordoen.

Er bestaat een veelvoud aan termen, die verbonden zijn aan flexibiliteit. Volgens Van Dale [2006] betekent flexibel: buigzaam, inschikkelijk, zich gemakkelijk aanpassend aan wisselende omstandigheden. Synoniemen zijn: soepel, inschikkelijk, veranderlijk. Uiteindelijk geeft de term flexibiliteit meer invloed voor de consument. Hier worden twee soorten onderscheiden, namelijk product- en procesflexibiliteit.

3.2.1 Productflexibiliteit

Productflexibiliteit is de flexibiliteit die de woning heeft, zodat gedurende voor en na oplevering er aanpassingen ofwel veranderingen mogelijk zijn. In dit onderzoek wordt ingegaan op de flexibiliteit in het ontwikkelingsproces en wordt de zeggenschap voor realisatie behandeld.

Een 'traditioneel product' betekent veelal een ontwerp van één woning en deze wordt vervolgens gerealiseerd. De mogelijkheid die een consument hierin heeft is voor start bouw bij de aannemer bekijken of er aanpassingen mogelijk zijn. Indien een ontwikkelaar wil gaan werken met invloed voor de consument, betekent dit dat consumenten al in het ontwerp veranderingen of aanpassingen moeten kunnen aangeven om grote wijzigingen mogelijk te maken. Dit betekent dat consumenten een ontwerp voorgelegd krijgen waaraan aanpassingen mogelijk zijn naar individuele wensen, er is dan sprake van een flexibel product. De mogelijkheden voor flexibiliteit zijn groot. Deze worden op verschillende manieren gerangschikt. [Stienstra, 2004]

Hoezen

Hoezen [2003] onderscheidt vier soorten van flexibiliteit, namelijk belevingsflexibiliteit, indelingsflexibiliteit, functionele flexibiliteit en volumeflexibiliteit.

Belevingsflexibiliteit: de mate waarin de consument het gevoel heeft invloed (inspraak) te hebben over de woning. Feitelijk is dit geen maakbare flexibiliteit, maar wel een goed beoordelingselement bij projectevaluaties.

Indelingsflexibiliteit: de consument kan wijzigingen aanbrengen aan de ruimtelijke structuur van de woning om aan veranderende gebruikseisen te voldoen.

Functionele flexibiliteit: veranderingen in gebruikseisen kan door wijzigingen in het gebruik van de woning voldoen. Dit gebeurt, volgens de definitie, binnen de bestaande structuur van de woning en zonder bouwkundige ingrepen.

Volumeflexibiliteit: het volume van de woning kan gemakkelijk worden vergroot of verkleind.

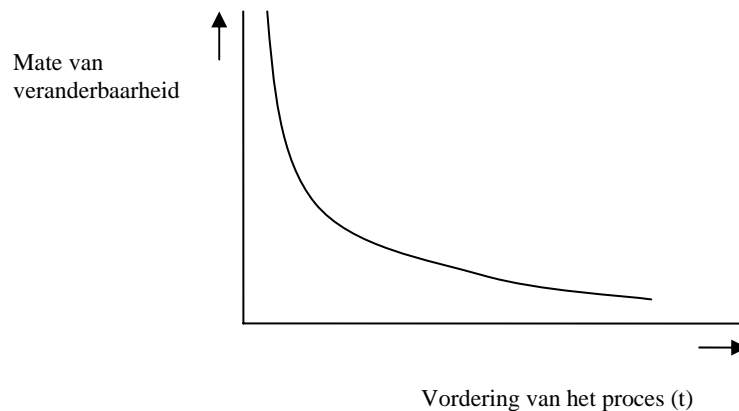
Volgens de SEV [2003] is voor bewoners de belevingsflexibiliteit en de indelingsflexibiliteit het belangrijkste, dit blijkt uit een evaluatie onder bewoners van woonexperimenten. De bewoners geven aan dat, indien wordt gekozen voor een flexibele

woning, zij meer zeggenschap verwachten om de indeling van de woning zelf in te kunnen delen. De indelings-, functionele- en volumeflexibiliteit is in de onderdelen van de zeggenschapsmeter terug te lezen.

3.3.2 Procesflexibiliteit

In een proces kunnen veranderingen in de startfase van het ontwikkelingsproces het eenvoudigst plaatsvinden. Het doorvoeren van veranderingen in een later stadium wordt ingewikkelder. Dit klinkt logisch maar wordt bij de woningontwikkeling niet altijd toegepast. Dit komt door de afstemming van de diverse werkzaamheden dat op elkaar moet worden aangepast en al snel gevolgen heeft voor kosten en tijd [Stienstra, 2004]. Zie volgend figuur.

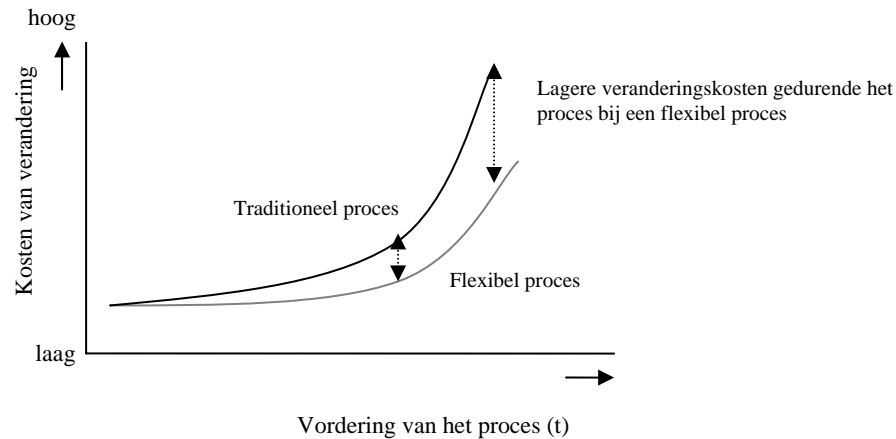
Figuur: Relatie veranderbaarheid en tijd bij een traditioneel ontwikkelingsproces



Partijen in het ontwikkelingsproces zijn volgens de traditionele, gangbare werkwijze verregaand afhankelijk van elkaar, waarbij een goede samenwerking een vereiste is om het proces flexibel te laten verlopen. Dit geldt zeker voor de planning en afstemming van elkaars activiteiten. Het aanbrengen van veranderingen heeft ook consequenties voor de kosten. Naarmate de tijd vordert worden het aanbrengen van veranderingen duurder.

Een flexibel proces heeft als kenmerk, dat de afhankelijkheid van de verschillende disciplines in een ontwikkelingsproces te verminderen. De verbindingen tussen de disciplines zijn dan niet onlosmakelijk verweven, zodat ze te ontkoppelen zijn en te veranderen zonder dat de andere disciplines worden vertraagd. Het proces wordt dus zoveel mogelijk 'open' gehouden. In het ontwikkelingsproces betekent dit dat een ontwerp 'open' wordt gehouden om wijzigingen nog door te kunnen voeren. Hierdoor kunnen beslissingen en keuzes op een later moment worden gemaakt dan dat mogelijk is in een traditioneel proces. Naarmate de tijd vordert worden ook hier de kosten hoger voor het aanbrengen van veranderingen, maar zullen de kostenconsequenties minder groot zijn dan in het traditionele geval. Duidelijk is wel dat, ondanks flexibilisering van het proces, het beter is om beslissingen zo vroeg mogelijk in het proces te nemen om consequenties in tijd en kosten te verminderen. Veranderingen die in een later stadium van het proces worden aangebracht zijn bewerklijker dan in een vroeg stadium. In volgend figuur is dit in beeld gebracht.

Figuur: kostenconsequentie in de tijd



Het resultaat van een flexibilisering van het proces is een betere afstemming van werkzaamheden, betere samenwerking tussen partijen en uitstel van keuze- en beslismomenten. Dit betekent voor een ontwikkelaar dat consumenten niet persé al in het eerste stadium bekend behoeven te zijn en dat zelfs vrij grote wijzigingen mogelijk zijn tegen doorgaans lagere kosten en minder problemen dan bij een traditioneel proces.

Maar een flexibel proces brengt wel een grote coördinerende rol voor de ontwikkelaar met zich mee. Een te ontwikkelen woning is voor de consument een intensieve en ingrijpende gebeurtenis. Het is dan ook van groot belang dat het proces goed verloopt [Stienstra, 2004].

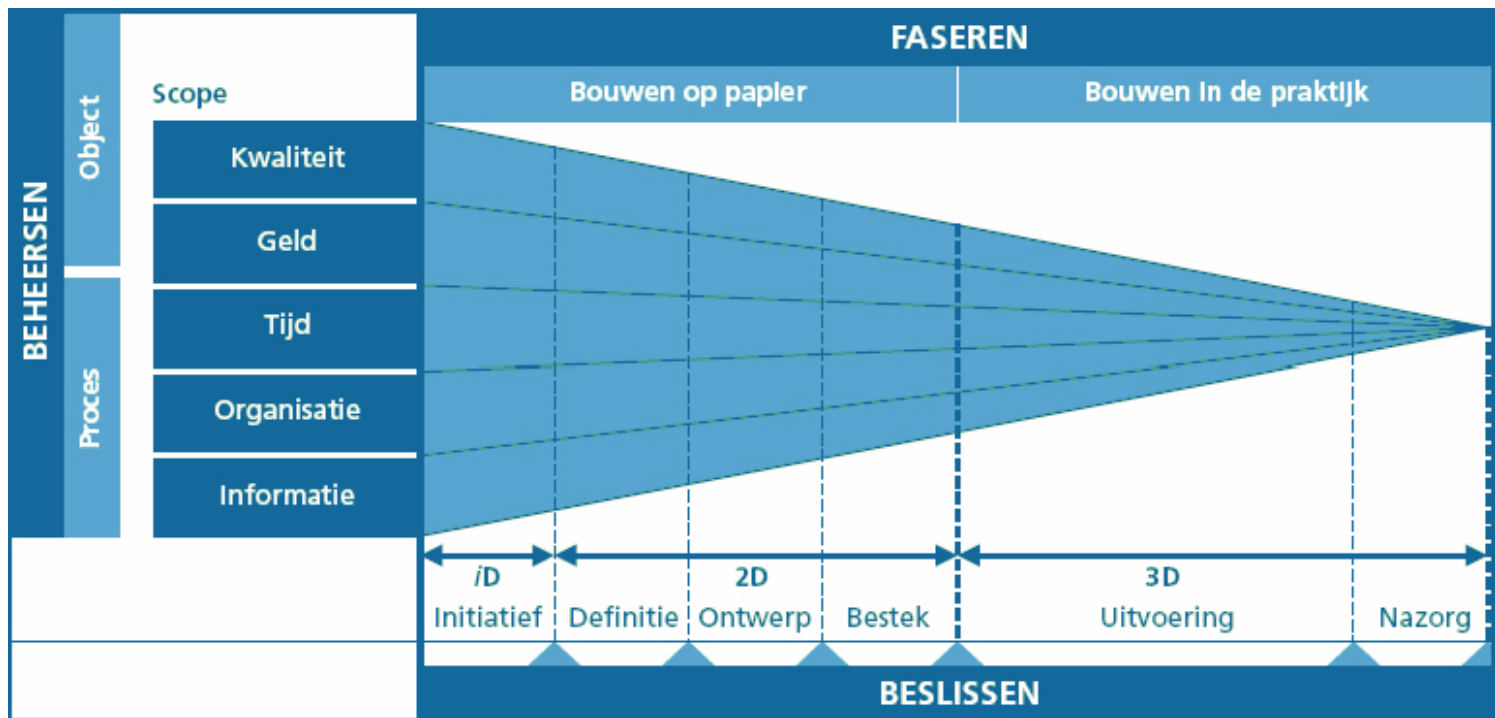
Indien een proces anders zal worden ingericht het product complexer zal worden, is het van belang om kennis te nemen van de elementen die een proces sturen. Dit is bepalend voor het wel of niet slagen van het project. Deze elementen worden in de volgende paragraaf toegelicht.

3.3 Projectmanagement

Om het project goed te kunnen managen zal een projectmatige aanpak nodig zijn. De reden hiervoor is dat ontwikkelingsprojecten unieke projecten zijn en derhalve nooit hetzelfde en dus niet-repeterend zijn. Een ontwikkelingsproject heeft een begin en een eind. Daar tussen vinden diverse opeenvolgende activiteiten plaats. Projectmatig werken is een vaak gehanteerde werkmethode om ontwikkelingsprojecten op een gestructureerde manier te organiseren en te sturen. Projectmatig werken is gebaseerd op drie principes [A. van Dam, 2004]:

- a. faseren
- b. beheersen
- c. beslissen

Hierdoor krijgt de ontwikkelaar inzicht, duidelijkheid en controle over het proces [A. van Dam, 2004]. Om de relatie tussen de drie principes weergegeven heeft PRC een theoretisch model ontwikkeld dat het verloop van een bouwproject voorstelt, namelijk de PRC Driehoek. Een project begint met een idee (iD), dan volgt de uitwerking in een Programma van Eisen, ontwerp en bestek (2D), waarna de realisatie plaatsvindt (3D). Het proces is opgedeeld in stappen, de fasen, waarbij aan het einde van elke fase besluitvorming plaatsvindt met alle betrokken partijen. Pas daarna volgt de volgende fase [Dynamis, 2003].



Bron: Dynamis, 2003

De PRC Driehoek is toe te passen op zowel een traditioneel bouwproject, een bouwteam, een PPS-constructie of een turn-key project. De contractvorm heeft geen invloed op het model. Het betekent vaak dat de verschillende partijen op een ander moment in het proces betrokken raken en dat onderlinge taakverdelingen verschillen. Hierbij is het mogelijk om een consument eerder in een proces te betrekken, waarbij grip wordt gehouden op de complexiteit van het proces [Ratcliffe & Stubbs, 1996].

Faseren

Met het faseren wordt er een logische verdeling gemaakt van alle projectactiviteiten. De verschillende fasen van het ontwikkelingsproces kunnen worden uiteengezet volgens diverse visies. Enkele theoretische benaderingen worden gegeven van het ontwikkelingsproces door PRC [Dynamis, 2003], Miles [2000], Ratcliffe & Stubbs [1996] en volgens projectontwikkelaar Blauwhoed [2003]. Omschrijvingen per fase zijn in bijlage 3: Het ontwikkelingsproces toegevoegd.

Fase	PRC	Miles	Ratcliffe & Stubbs	Blauwhoed
1	Initiatiefase	Opperen van ideeën	Concept en eerste beschouwing	Acquisitiefase
2	Definitiefase	Verfijning van het idee	Goedkeuring locatie en haalbaarheidsstudie	Planfase
3	Ontwerpfase	Haalbaarheidstoets	Gedetailleerd ontwerp en evaluatie	Ontwerpfase
4	Bestekfase	Contractonderhandelingen	Contract en bouw	Bestekfase
5	Uitvoeringsfase	Hanteren van formeel commitment	Marketing, management en overdracht	Verkoopfase
6	Nazorgfase	Bouw		Realisatiefase
7		Oplevering en formele opening		Oplevering en nazorg
8		Popery-, asset- en portfoliomanagement		

Veel ontwikkelaars werken met een bepaald verkooppercentage dat voor realisatie fase verkocht dient te zijn voordat men start met bouwen. Dit betekent dat de verkoopfase voorafgaat aan de realisatiefase. Om consumenteninvloed mogelijk te maken in het ontwikkelingsproces is het nodig de consument voor realisatie aan tafel te hebben. Op deze wijze kan een consument zijn wensen en aanpassingen aan het ontwerp doorvoeren. Vooral voor grote aanpassingen is het nodig voor realisatie de consument te betrekken bij het ontwikkelingsproces.

Beheersen

Het beheersen van een project omvat alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de activiteiten planmatig en met de beschikbare middelen te doen verlopen. Om een project te kunnen beheersen, is het van belang om in iedere fase te sturen op de beheersaspecten.

Beheersaspecten zijn de punten waarop een ontwikkelaar het project zal aansturen en kunnen worden aangemerkt als de GOTIK-factoren. Deze factoren worden in Nederland veelvuldig gebruikt en kunnen als volgt worden weergegeven, namelijk [Wijnen, Renes & Storm, 1988]:

- 1 Geld
- 2 Organisatie
- 3 Tijd
- 4 Informatie
- 5 Kwaliteit

Ad 1. Geld

Geld is een objectgerelateerde beheersfactor. De kostprijs van het te leveren product, in dit onderzoek de woning, is een belangrijke factor die beheerst moet worden.

Bij het wijzigen van de positie van de consument in het ontwikkelingsproces, door meer zeggenschap aan te bieden in het product, zullen enkele aspecten die mede de kostprijs bepalen, wijzigen. Veranderende kosten van het ontwikkelingsproces vinden plaats door wijzigingen in de overige beheersfactoren. Deze veranderingen monden uit in de kostprijs van de woning.

Ad 2. Organisatie

Organisatie is een procesgerelateerde beheersfactor. Hierbij gaat het om de slagvaardigheid van de organisatie. De omvang van de organisatie, de werkzaamheden, opstelling en dienstverlening kunnen aspecten zijn waarin veranderingen doorgevoerd kunnen worden waardoor de organisatie slagvaardig kan zijn.

Ad 3. Tijd

Tijd is een objectgerelateerde beheersfactor. Indien de consument meer invloed heeft op de te ontwikkelen woning, is tijd een belangrijke factor om te beheersen. Consumenten zullen op tijd hun keuzes moeten maken en de ontwikkelaar zal de tijdsplanning moeten handhaven. De opleveringsdatum van het product kan in het geding komen. Daarnaast is tijd ook een factor die terugkomt in de tijd die een ontwikkelaar bij de nieuwe methode van ontwikkelen kwijt is aan communicatie en afstemming van het product.

Ad 4. Informatie

Informatie is een procesgerelateerde beheersfactor. De informatie die moet worden verzameld als uiting van keuzes van de consument, zal in de organisatie doorgevoerd moeten worden. Deze nieuwe methode van ontwikkelen kan dus gevolgen hebben op de hoeveelheid informatie, de informatiestromen in het proces en de communicatie die daarvoor nodig is.

Ad 5. Kwaliteit

Kwaliteit is een productgerelateerde beheersfactor. De woning die traditioneel is ontwikkeld heeft een vaste kwaliteitswaarde op punten die een ontwikkelaar van belang acht. Wanneer een consument inspraak heeft op de te ontwikkelen woning kan deze waarde anders komen te liggen. Het kan gaan om technische kwaliteit van de woning maar ook architectonische kwaliteit.

De vijf elementen beheersen betekent risicoreductie. Risicomanagement is het op regelmatige en gestructureerde wijze beheren van risico's, waardoor vroegtijdig mogelijke knelpunten of problemen worden ontdekt. Risicomanagement draagt bij aan een betere beheersing van het project, omdat er over de vijf beheerselementen vroegtijdig wordt nagedacht en toekomstige ongewenste situaties tijdig op kan worden gereageerd. Op deze wijze kunnen ongewenste situaties worden voorkomen of worden verminderd. Onder de vijf beheerselementen kan een onderscheid worden gemaakt tussen objectgerelateerde beheersfactoren en procesgerelateerde beheersfactoren. Bij objectgerelateerde beheersfactoren gaat het om: Kwaliteit, Geld en Tijd. Deze zijn onderling sterk van elkaar afhankelijk en veelal meetbaar. De procesgerelateerde beheersfactoren zijn

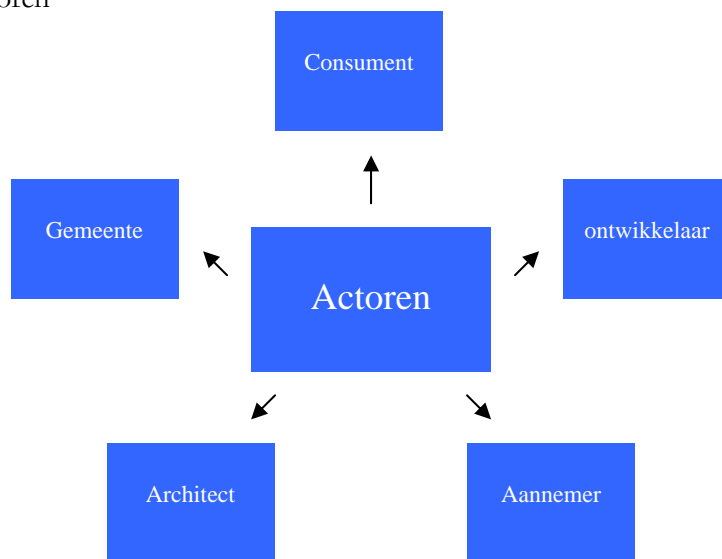
Organisatie en Informatie. Hier gaat het om een slagvaardige organisatie, een effectieve informatiestroom en een goede communicatie [A. van Dam, 2004].

Beslissen

Iedere fase wordt afgesloten met het nemen van besluiten. Dit gebeurt op basis van informatie. De voorwaarde die aan informatie gesteld wordt is dat deze eenduidig en volledig is en dat deze wordt aangeleverd door de juiste partij.

Besluitvorming vindt bij voorkeur plaats op basis van een beslisdocument, zodat voorkomen wordt dat er later discussies ontstaan over de aard van de beslissing en de ten grondslag liggende informatie. De consument is een belangrijke actor in het ontwikkelingsproces. Naast de consument zijn ook andere actoren actief, waarvan enkel de belangrijkste in volgend figuur zijn opgenomen. Zie ook bijlage 3 voor een omschrijving per actor.

Figuur Actoren

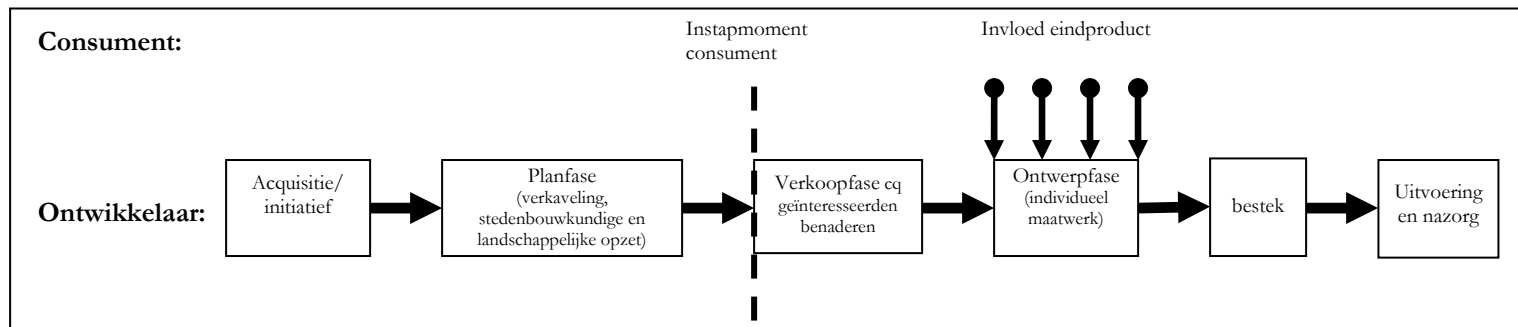


Het traject van fasen dat in een ontwikkelingsproject doorlopen wordt, is in feite een communicatietraject. Het gaat hierbij om informatieoverdracht en –verwerking.

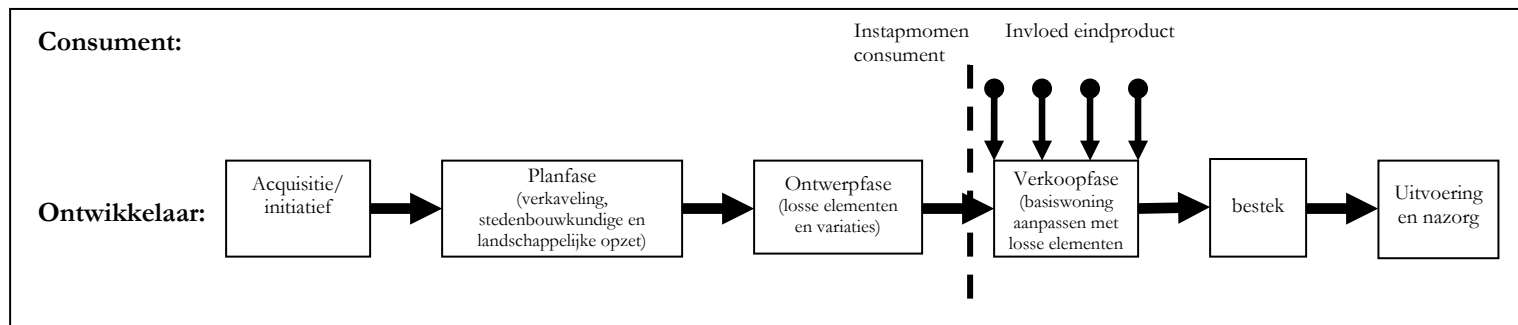
3.4 Resumé

Meer inspelen op de individuele wensen en behoeften van de consument is de toekomst. Om dit voor woonproducten mogelijk te maken zal een omslag nodig zijn. Om maatwerk te kunnen bieden zijn twee vormen mogelijk, namelijk massa-individualisatie en mass customization. Massa-individualisering is een vorm om op een niche markt in te spelen, door individueel maatwerk te bieden. De producten zijn exclusief en hebben een hoge verkoopprijs en zijn bedoeld voor een kleine groep consumenten. Mass customization biedt producten die betaalbaar zijn en inspelen op individuele wensen en behoeften van de consument door vastgestelde elementen te kunnen koppelen. Bij deze vorm maakt een consument later in het proces

zijn keuzes. Er kan worden geconcludeerd dat het proces er anders uit gaat zien dan een traditioneel proces. Het proces van massa-individualisatie zal er grotendeels als volgend model uit zien:



Het proces van mass-customization zal er als volgend model uit zien:



De verwachting is dat mass customization een veel gebruikte vorm zal gaan worden in de toekomst.

Om consumenten invloed te geven is het nodig dat men ruimte krijgt om keuzes te maken. Deze keuzeprocessen zullen tijd in het proces vragen. Gezien de invulling ervan per project kan verschillen is het nodig flexibiliteit in het project te brengen. Procesflexibiliteit zorgt ervoor dat de verschillende elementen/fasen in het proces te ontkoppelen zijn, zodat er ruimte ontstaat voor de consument om beslissingen te nemen. Hoe later in het proces keuzes worden gemaakt, heeft dit gevolgen op het ontwerp. Deze aanpassingen laat in het proces werkt tijd- en kostenverhogend. Duidelijk is dat getracht moet worden, zo vroeg mogelijk in het proces op de hoogte te zijn van de wensen en keuzes van de consument.

Projectmanagement kan deze processen en producten in goede banen leiden. Door te faseren en deze fasen "open" te houden kunnen keuzemomenten worden ingelast voor de consument. De beheerselementen GOTIK (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) dienen continu in de gaten te worden gehouden en zijn sturend om projecten niet uit de hand te laten lopen, maar juist te beheersen. Het beheersen van deze elementen draagt bij aan de risicobeheersing van het project. Het derde en laatste element van projectmanagement is het beslissen, waarbij het accent vooral ligt op duidelijkheid. Door duidelijkheid en volledige informatie te verschaffen, deadlines te stellen en keuzes in beslisdocumenten te verwerken, kunnen veel problemen worden voorkomen.

4

Maatwerk in de woningontwikkeling

Om maatwerk te kunnen realiseren op het product (de woning) betekent dat een consument zijn wensen en behoeften kenbaar dient te maken op enig tijdstip in het ontwikkelingsproces. Zoals voorgaand beschreven, is dat moment voor compleet maatwerk op een eerder moment dan bij mass customization. Maar het is nog onduidelijk welke invloed de consument kan hebben op de woning. Ook kan de mate waarin een consument zijn woning kan voorzien van maatwerk dient te worden onderzocht. Paragraaf 4.1 zal het onderwerp consumenteninvloed nader toelichten.

Vervolgens worden alle methoden omschreven waarop een woning kan worden ontwikkeld, in paragraaf 4.2. Om een woning te ontwikkelen zijn vele situaties denkbaar. Zo kan een consument een kavel kopen en naar eigen zeggen een woning (laten) ontwikkelen. Maar ook kunnen woningen worden ontwikkeld, waarbij de consument invloed uit kan oefenen.

Vanuit deze gegevens worden de methoden, die projectmatig zijn opgezet en die mogelijkheden bieden voor consumenteninvloed nader beschreven. Deze methoden bieden in meer of mindere mate maatwerk aan de consument.

4.1 Consumenteninvloed

Een consument dient voor een woning op maat zijn wensen kenbaar te maken. Een consument heeft dus invloed op de uiteindelijke invulling van het product. Maar wat is precies invloed en welke vormen kan dit aannemen? En hoe is deze invloed meetbaar? Op deze vragen wordt een antwoord gezocht in deze paragraaf.

4.1.1 Wat is invloed van de consument?

Nu is er veel onduidelijkheid over de definities zeggenschap, keuzemogelijkheden, keuzevrijheid, inspraak, invloed etc. De veel gebruikte definities zeggenschap, keuzemogelijkheden en keuzevrijheid worden hieronder uiteengezet. Invloed en inspraak wordt in dit onderzoek gebruikt als allesomvattend begrip voor alle invloed door de consument. Invloed op de ontwikkeling van de woning kan in drie verschillende typen worden onderscheiden. Namelijk invloed door mee te denken en mee te beslissen, dat ook wel wordt aangegeven door zeggenschap, de eigen keuze ofwel keuzevrijheid en de keuzemogelijkheden wat bij het woningontwerp ook wel opties worden genoemd. Onderstaand figuur geeft de verschillende invloedtypen weer.

Figuur: Typen invloed

	Typen	
Consumenteninvloed	Meedenken en meebeslissen	Zeggenschap
	Eigen keuze	Keuzevrijheid
	Opties	Keuzemogelijkheden

Bron: eigen onderzoek

Zeggenschap

Zeggenschap wordt in de volksmond voornamelijk gebruikt voor het kunnen meedenken en meebeslissen van de consument. Ofwel de consument kan (mede) bepalen voor een bepaalde gang van zaken.

Keuzevrijheid

Indien de consument zelf de keuzes kan maken en deze keuze is geheel vrij en niet voorgeprogrammeerd dan kan er worden gesproken van keuzevrijheid. (bron: www.sbr.nl) Dit komt overeen met het in de tabel genoemde "eigen keuze". Meestal kunnen individuele keuzes via meer-/minderwerk worden verwerkt in het ontwerp. De ontwikkelaar heeft vooraf geen mogelijkheden uitgedacht en laat de consument veelal tot op zekere hoogte vrij in het ontwerp.

Keuzemogelijkheden

Keuzemogelijkheden betekent dat de consument invloed kan uitoefenen op onderdelen, zoals grootte, indeling, inrichting, comfort en veiligheid van de woning binnen de voorgeprogrammeerde keuzes die de projectontwikkelaar aanbiedt. (bron: www.sbr.nl) Dit komt overeen met het aanbod waarin opties voor de consument worden geboden. De ontwikkelaar heeft hierbij de opties van tevoren uitgedacht op basis van marktonderzoek. Hierbij kan de consument beslissen of men optie 1 of optie 2 wilt etc.

Ontwikkelaars kunnen in een project gebruik maken van een combinatie van deze vormen. Dan wordt het onoverzichtelijk hoeveel invloed een consument nu precies heeft. Maar hoe kan consumenteninvloed worden gemeten? Dit wordt in de volgende subparagraaf besproken.

4.1.2 Meten van invloed

Om de consumenteninvloed te kunnen meten in de producten die projectontwikkelaars aanbieden hebben verschillende partijen en instanties een classificatie opgetuigd. Zo heeft het RIGO [1999] een tabel samengesteld met sterrenkwalificatie. Bureau Middelkoop [2003] heeft de sterrenkwalificatie van het RIGO gebruikt en uitgewerkt voor een nieuwe categorieëntabel. Tot slot heeft de SEV [2006] in samenwerking met andere partijen een zeggenschapsmeter geïntroduceerd.

Deze graadmeters voor invloed en zeggenschap voor de consument zijn veelal opgericht voor gemeenten om zo plannen van ontwikkelaars te kunnen meten en te vergelijken. Ook voor ontwikkelaars ter benchmarking kunnen deze meters worden gebruikt.

Sterrenkwalificatie - RIGO

Volgens RIGO Research en Advies kan zeggenschap worden gemeten door het aantal sterren. Hierbij geldt hoe meer sterren, des te meer zeggenschap de consument heeft.

Klasse	Mate van zeggenschap
Geen ster	Seriebouw, het aanbieden van standaard meer/minderwerk
* 1 ster	Aanbieden van een beperkt aantal standaardopties, zoals erkers en dakkapellen en uitbouwopties voor de toekomst
** 2 sterren	Naast het aanbieden van 'standaardopties' bestaan er mogelijkheden om beperkt met het volume en de gevel te variëren (aanbouwopties/extra verdieping)
*** 3 sterren	De consument heeft invloed op een aantal van de volgende elementen: kavelindeling, kavelgrootte, beukmaat, woninggrootte, verdiepingshoogte, gevel, dakvorm. Zeggenschap is minder aan een beperkt aantal gedefinieerde opties gebonden dan in eerdere categorieën.
**** 4 sterren	Vrijwel volledige vrijheid bij bepalen kenmerken van de woning en inrichting van de kavel, de koper beslist, de ontwikkelaar is dienstverlener. Individueel gekozen architect kan tot de mogelijkheden behoren.

Bron: RIGO, 1999

Zeggenschapsmeter - SEV

De zeggenschapsmeter is bedoeld voor gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties om onderling makkelijker te kunnen communiceren over de mate van zeggenschap. Gemeenten die projecten met zeggenschap voor de toekomstige bewoners stimuleert, kunnen met behulp van de zeggenschapsmeter verschillen beoordelen tussen de aangeboden projecten.

Voor de ontwikkelaar kan de zeggenschapsmeter voor intern gebruik worden benut om de potenties van het project te beoordelen en het project te vergelijken met andere projecten [SEV, 2006].

Deze Zeggenschapsmeter geeft de mate van zeggenschap door punten toe te kennen aan de verschillende onderdelen die in de ontwikkeling aan de orde komen. Des te meer punten worden gescoord, hoe meer zeggenschap er wordt gesteld in de plannen.

Per woningtype worden er twintig vragen gesteld, verdeeld in vier categorieën:

- De woning in hoofdlijnen, het casco
- Interieur en uitrusting
- Techniek en installaties
- Proces en woonomgeving

Over het algemeen kan gezegd worden dat de volgende gradaties de hoeveelheid aan punten bepalen.

1. geen invloed 0
2. groepskeuze +
3. individuele keuzeopties ++
4. individuele keuzevrijheid +++

Zie ook bijlage 4 Zeggenschapsmeter.

In dit onderzoek zal worden gewerkt met de zeggenschapsmeter van de SEV om het aanbod van ontwikkelaars te meten op consumenteninvloed. Dit zal plaatsvinden tijdens de interviews in het praktijkonderzoek. Een aantal redenen hiervoor zijn:

- overheidsinstanties werken met de zeggenschapsmeter om projecten van ontwikkelaars te meten.
- Zeggenschapsmeter is bestaat uit veel deelvragen met antwoordcategorieën en is uitgebreider dan de sterrenkwalificatie van het RIGO.
- De zeggenschapsmeter houdt ook rekening met de woonomgeving en is niet alleen gericht op het product, maar ook op de omgangsvormen met de consument. Daarnaast geeft het RIGO geen uitslag wanneer bewoners in groepen keuzes maken en meet alleen op woningniveau.

In de volgende hoofdstukken zullen deze onderdelen van de zeggenschapsmeter dus terugkomen om de methoden van de verschillende ontwikkelaars te meten op de mate van consumenteninvloed.

De mate van invloed en het type invloed kan verschillen, indien een andere methode voor woningontwikkeling wordt toegepast. In de volgende paragraaf worden de verschillende methoden om een woning te ontwikkelen uiteengezet.

4.2 Methoden voor woningontwikkeling

Er zijn vijf methoden om een woning te ontwikkelen. De aanpak, initiatiefnemer, opdrachtgever en verantwoordelijke kan per vorm verschillen. Ook zal de ene methode ingericht zijn om in grote hoeveelheden te ontwikkelen en de ander kan gericht zijn op het ontwikkelen van 1 woning. Daarnaast verschilt per methode de mate van invloed voor de consument en het type invloed. Achtereenvolgens zullen besproken worden: traditioneel ontwikkelen, consumentgericht ontwikkelen en de drie vormen die particulier opdrachtgeverschap aan kan nemen.

Traditioneel ontwikkelen (TO)

Bij traditioneel ontwikkelen ligt het initiatief bij de ontwikkelaar, waarbij ontwikkelaars voornamelijk met gemeenten om tafel gaan om plannen uit te werken. Ontwikkelaars doen marktonderzoek om in te spelen in de algemene vraag. Hierbij is de consument een woonconsument en wordt aan het einde van het proces betrokken, namelijk bij verkoop van de woningen. Ontwikkelaars handelen aanbodgericht om zo de productienorm van woningen die het rijk heeft opgelegd na te streven. De individuele consument heeft geringe invloed op het ontwerp van de te bouwen woningen. Standaard meer- en minderwerk op woningniveau de invloed die de consument geboden wordt. Dit standaard meer- en minderwerk zal de consument zelf met de aannemer overeen moeten komen over de mogelijkheden en de prijs.

Consumentgericht ontwikkelen (CGO)

Volgens Stichting Bouwresearch [2007] is consumentgericht ontwikkelen erop gericht om woonwensen van consumenten binnen seriematige bouw zo veel mogelijk tegemoet te treden. Kern van consumentgericht ontwikkelen is invloed van de consument op de ontwikkeling van de woning [NEPROM, 2007].

Volgens SBR houdt consumentgericht ontwikkelen in dat een professionele partij de touwtjes in handen heeft. De ontwikkelaar is opdrachtgever en tracht de consument binnen seriematige woningbouw optimale keuzevrijheid te bieden. Het opdrachtgeverschap en de verantwoordelijkheid worden gedragen door de professionele partij.

Volgens Bureau Middelkoop wordt onder consumentgericht ontwikkelen verstaan 'Het vergroten van de keuzemogelijkheden voor de consument in de woningbouw.' Het begrip wordt aangescherpt als mass customization, dus het in grote aantallen industrieel vervaardigen van producten die zover worden aangepast aan de wensen van de individuele consument als het productieproces, de logistiek en de marketing toelaten. Dat is dus iets anders dan bouwen voor het particuliere of collectieve

opdrachtgeverschap waarin de consument met de producent(en) een 1-op-1-relatie heeft, terwijl mass customization primair een projectmatig proces is.

Onder consumentgericht ontwikkelen wordt volgens het RIGO de mate verstaan waarin een consument invloed heeft op het ontwerp betreffende de architectuur, het volume(ruwbouw/casco), de indeling (afbouw/vaste inrichting) en het woningtype (binnen de financiële mogelijkheden van de consument) [RIGO, 1999]. Volgens Veldhuizen [2001] wordt onder consumentgericht ontwikkelen verstaan, de mate waarin een aanbieder erin slaagt om aan de wensen en eisen van de consument te voldoen. Onder wensen en eisen verstaat hij alles wat een toegevoegde waarde kan opleveren voor de consument.

Consumentgericht ontwikkelen is dus geen vorm van particulier opdrachtgeverschap. Consumentgericht ontwikkelen wordt in dit onderzoek alle invloed voor de consument verstaan op het ontwerp van de woning. Bij CGO neemt de ontwikkelaar het initiatief en is opdrachtgever en verantwoordelijke voor de bouwopgave. Toch kan er bij CGO sprake zijn van een grote mate van invloed op het ontwerp dat deze het individueel particulier opdrachtgeverschap nadert. Over het algemeen houdt CGO in dat er vooraf vastgestelde keuzemogelijkheden zijn voor de consument met daarnaast meer- en minderwerk.

Particulier Opdrachtgeverschap (PO)

Volgens VROM [2001] houdt particulier opdrachtgeverschap in dat de burger of een groep burgers - in het laatste geval georganiseerd als rechtspersoon zonder winstoogmerk - volledige juridische zeggenschap heeft over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning. Stichting bouwresearch [2007] deelt de mening van VROM en geeft aan dat particulier opdrachtgeverschap inhoudt dat de consument volledig de touwtjes in handen heeft.

Particulier opdrachtgeverschap is volgens RIGO [1999] gedefinieerd als woningbouw die in samenwerking met de woonconsument tot stand komt, waarbij de consument invloed heeft op de architectuur, het volume en de indeling van zijn woning en zo mogelijk het woningtype (binnen zijn financiële mogelijkheden). Hierbij wordt consumentgericht ontwikkelen als een vorm van particulier opdrachtgeverschap gezien en eigen bouw al de extreme variant binnen particulier opdrachtgeverschap.

In dit onderzoek houdt particulier opdrachtgeverschap in dat de consument (particulier) opdrachtgever of mede-opdrachtgever is. Dit kan een consument individueel doen, individueel particulier opdrachtgeverschap genaamd, maar ook in een groep kunnen consumenten woningen ontwikkelen. Dit wordt collectief particulier opdrachtgeverschap genoemd. Indien een groep consumenten samen met de ontwikkelaar gaat ontwikkelen wordt dit mede-opdrachtgeverschap genoemd.

Particulier opdrachtgeverschap kan dus diverse vormen aannemen, namelijk IPO, CPO en MO.

Individueel Particulier Opdrachtgeverschap (IPO)

Bij het individuele particuliere opdrachtgeverschap, ook wel zuiver particulier opdrachtgeverschap genoemd, gaat het om individuele initiatieven. De individuele consument realiseert naar eigen wens een woning en heeft de beschikking over een eigen stuk grond. Vervolgens schakelt deze consument een architect en een bedrijf in die de uitvoer op zich neemt. De consument kan de gehele regie op zich nemen en zelf de woning bouwen, maar het is ook mogelijk met behulp van derden (uitvoerende bedrijven). Met het behulp van derden is de mogelijkheid tot het neerzetten van een casco, waarbij de individuele consument de woning zelf verder afbouwt, eventueel met behulp van derden. Dit wordt cascobouw genoemd. Ook is het mogelijk via catalogusbouw. Hierbij kiest de individuele consument een woning uit een catalogus om vervolgens op zijn kavel te laten bouwen door de catalogusbouwer. Deze zet veelal in een ver doorgevoerd geïndustrialiseerd proces de woning binnen een relatief korte tijd neer [Schellevis, 2002].

De mate van keuzevrijheid en zeggenschap voor de consument is bij IPO het grootst. De mate van zeggenschap of invloed op de woonomgeving is echter niet ter sprake en is de invloed beperkt tot de eigen kavel.

PO wordt gekenmerkt door voornamelijk vrijstaande woningen en in enkele gevallen 2-onder-1kap opgericht door een individuele consument.

Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO)

Volgens het RIGO [1999] houdt collectief opdrachtgeverschap in dat een groep particulieren een kavel koopt en deze ontwikkelt met behulp van architect, begeleider en aannemer tot een complex rijwoningen of appartementen in de koopsector. In dit onderzoek wordt verder gewerkt met bovenstaande definitie en dit betekent dat het initiatief ligt bij een groep consumenten die gezamenlijk een project willen uitvoeren. De groep consumenten stemt zoveel mogelijk zijn individuele woonwensen af totdat een collectieve woonwens wordt bereikt. De mate van invloed voor de individuele consument is op woningniveau en hangt af van de mate waarin men handelt in PO.

CPO wordt gekenmerkt door voornamelijk geschakelde en/of gestapelde woningbouw. Deze fysieke binding dwingt bewoners tot consensus te komen. In de meeste gevallen wordt er een rechtspersoon opgericht, zoals een vereniging of stichting. Aan het einde van het project gaat dit veelal over in een vereniging van eigenaren (VVE).

De mate van keuzevrijheid en zeggenschap voor de consument is bij CPO op woningniveau veel geringer dan bij IPO. Maar op complexniveau en woonomgeving met bijvoorbeeld gemeenschappelijke voorzieningen kan veel rijker worden ingevuld en is de invloed velen malen groter dan bij IPO. Consensus onder de individuele wensen moeten worden gezocht, dus is de mate van zeggenschap minder.

Mede-Opdrachtgeverschap (MO)

De vereniging van ontwikkelaars, de Neprom, gemeente Almere en de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) zijn gekomen tot het nieuwe begrip mede-opdrachtgeverschap, waarbij professionele ontwikkelaars in samenwerking met de consument ontwikkelen [Congres Almere, 2006].

Mede-opdrachtgeverschap is de afgeleide vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap, waarbij naast de groep consumenten nog een tweede opdrachtgever aanwezig is. De opdrachtgeverschap en dus ook de verantwoordelijkheid wordt gedeeld met de professionele partij. Dit is het geval als een ontwikkelaar het initiatief neemt en besluit met een groep consumenten de bouwopgave te realiseren.

Bovenstaande methoden hebben dus ieder een eigen aanpak om een woning te ontwikkelen. Voor een ontwikkelaar gelden alleen die methoden waarin de ontwikkelaar zelf ook opdrachtgever en initiatiefnemer is. In onderstaande tabel zijn enkele basiskenmerken opgenomen van de verschillende ontwikkelmethoden.

Tabel: Overzicht basiskenmerken ontwikkelmethoden

	TO	CGO	MO	CPO	IPO
Geschikt voor welke projectgrootte	grote hoeveelheden woningen	Middelmatige tot grote hoeveelheden woningen	Vooral geschikt voor kleinschalig tot middelgroot	Kleinschalig	1 woning
Initiatief	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar	Consumenten	Consument
Opdrachtgever en verantwoordelijke	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar en consument	Consumenten	Consument
Consumenteninvloed?	-	+	+	+	+

Bron: eigen onderzoek

Voor een ontwikkelaar gelden dus alleen de methoden traditioneel ontwikkelen, consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap. Maar gezien bij traditioneel ontwikkelen de ontwikkelaar de mate van invloed niet in de hand heeft, doordat dit afhankelijk is van de aannemer, worden de methoden consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

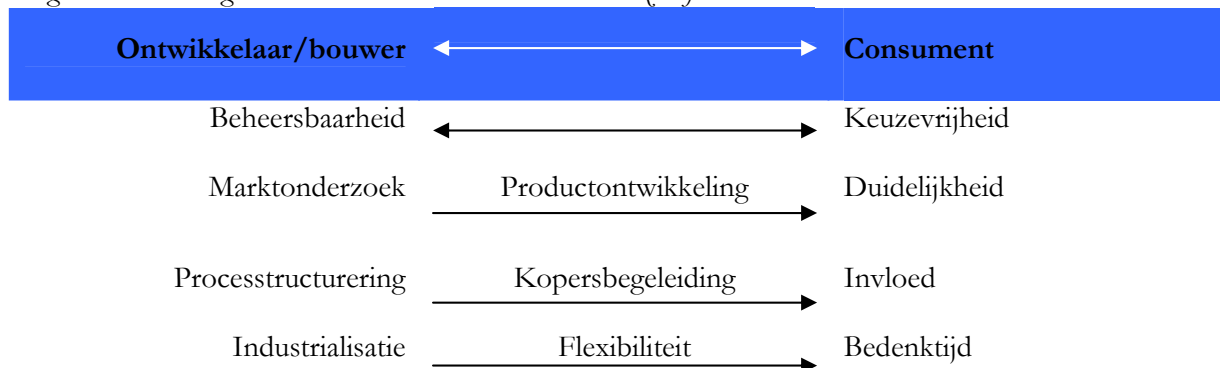
4.3 Ontwikkelmethoden met consumenteninvloed

Uit paragraaf 4.2 is gebleken dat alleen consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap zich lenen voor een ontwikkelaar om maatwerk te kunnen bieden. In deze paragraaf worden deze twee methoden nader toegelicht. Zo wordt er per methode besproken welke range aan consumenteninvloed er mogelijk is, hoe het proces is ingericht en wanneer en op welke wijze een consument hierbij wordt betrokken, de kenmerken van het product en welke vormen er zijn van de methode.

4.3.1 Consumentgericht ontwikkelen (CGO)

Onder Consumentgericht ontwikkelen wordt dus alle invloed voor de consument verstaan op het ontwerp van de woning wat meer is dan het standaard meer-/minderwerk zoals bij TO. Bij CGO neemt de ontwikkelaar het initiatief en is opdrachtgever en verantwoordelijke voor de bouwopgave. Consumentgericht ontwikkelen houdt in dat de consument invloed krijgt op het ontwerp van de woning. Consumentgericht ontwikkelen wordt uitgevoerd op woningniveau en biedt balans tussen keuzevrijheid en beheersbaarheid [SBR, 2003 & J. Hacquebord, 2003].

Figuur: Consumentgericht ontwikkelen = Balans tussen keuzevrijheid en beheersbaarheid



Bron: SBR, 2003 & J. Hacquebord, 2003

Om meer inzicht te krijgen in consumentgericht ontwikkelen en de range van consumenteninvloed worden verschillende vormen besproken en de mate waarin de consument invloed heeft bij CGO. Vervolgens wordt de invulling en fases in het proces toegelicht en het moment aangegeven waarop een consument instapt om zijn wensen kenbaar te maken en keuzes door te voeren. Tot slot worden de elementen van het product bij CGO nader besproken. Dit resulteert in een conclusie met de voor- en nadelen van deze methode voor de ontwikkelaar.

Vormen CGO

Binnen consumentgericht ontwikkelen valt een range van weinig invloed tot een grote mate van invloed voor de consument met eventueel een andere aanpak. De verschillende vormen van CGO zijn dus op te delen in een rangorde van invloed voor de consument. Het RIGO, SBR en Bureau Middelkoop hebben hiervoor de vormen en gradaties aangegeven.

Volgens RIGO

Het RIGO [2002] hanteert de "eigenbouwladder" om de verschillende vormen aan te geven waarop een woning gebouwd kan worden. Zie bijlage 5. Voor consumentgericht ontwikkelen zijn er gradaties gemaakt. Zie onderstaand figuur. De eerste in de tabel, zonder ster, behoort dan ook niet tot de methode CGO.

Mate van invloed	Keuzes voor de consument
(geen ster)	Seriebouw, het aanbieden van standaard meer- en minderwerk
*	Het aanbieden van een beperkt aantal standaardopties, zoals erker, dakkapellen en uitbouwopties voor de toekomst
**	Naast de standaardopties 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
****	Vrijwel volledige vrijheid bij het bepalen van de woning en inrichting van de kavel. De koper beslist, de ontwikkelaar is dienstverlener. Een individueel gekozen architect kan tot de mogelijkheden behoren.

Bron: RIGO, 2002

Volgens SBR

De Stichting Bouwresearch [2003] hanteert verschillende vormen van consumentgerichte ontwikkeling, waarbij de gradaties tevens in onderstaand figuur zijn weergegeven. Deze benaderingen zijn:

A Traditioneel en B begeleid kopen

Een ontwikkelaar ontwikkelt woningen door het aanbieden van een woning, waarbij deze kan worden aangepast door meer- en minderwerklijsten. In het traditionele geval stelt de aannemer deze op en bepaalt hiervoor de prijs. Bij begeleid kopen stelt de ontwikkelaar deze lijsten samen en komt met een aannemer tot prijsafspraken voor het meer- en minderwerk.

C projectonafhankelijke afspraken

Bij deze methode kan een consument kiezen uit een aantal vaste en een aantal vrije opties. De consument maakt een keuze binnen een vooraf opgesteld tijdschema waarop sluitingsdata zijn aangegeven. Doordat de ontwikkelaar vaste

afspraken heeft met leveranciers kan de consument een snelle terugkoppeling verwachten van de ontwikkelaar betreft de vrije opties.

D configuratie

Hier is sprake van volledig uitgewerkte keuzemogelijkheden. Een configuratie legt de samenhang tussen diverse keuzemogelijkheden vast rond een basisstructuur met de plaats van de trap, leidingen en installaties. Door verschillende configuraties aan te bieden, die elke gecombineerd kunnen worden met een aantal plattegrondvarianten, opties en modules, ontstaat een zeer groot aantal keuzemogelijkheden.

E flexibel bouwen en wonen

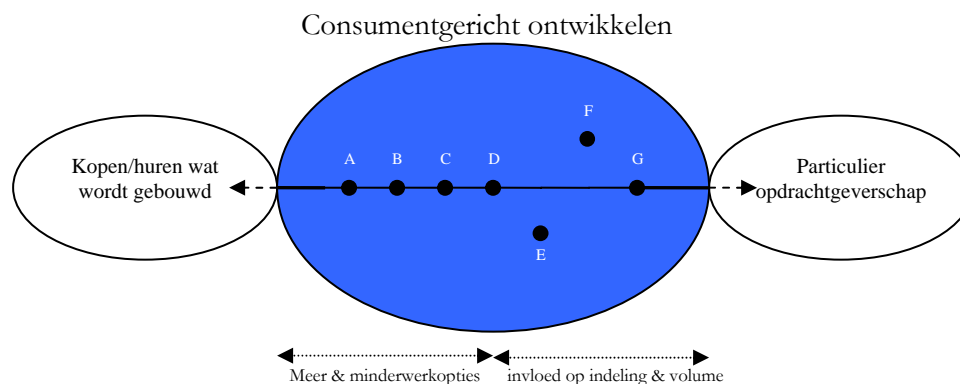
Het bouwconcept stelt de consument in staat om zijn keuzes in een laat stadium te maken en garandeert bovendien de levensloopflexibiliteit. De koper hoeft nog niet bekend te zijn bij de start van de bouw en kan op late termijn de woning relatief eenvoudig aanpassen. De industriële aanpak kan leiden tot een relatief snelle bouw. Bij deze methode kan de consument kiezen uit verschillende basisvarianten en optiepakketten, waarbij de consument grote invloed heeft op het volume en de indeling. De prijzen van de basiswoningen zijn per variant globaal bekend. De ontwikkelaar en de bouwer werken samen aan het project, om zo te werken met prefab elementen.

F huizenwinkel

De consument kan tijdens een bezoek aan de huizenwinkel een volledige woning samenstellen (volume, indeling, afwerking, prijs en leverdatum), met behulp van een kopersbegeleider, een architect en een calculator. De consument bouwt hierbij het huis op vanuit een basiswoning en kan wijzigingen aanbrengen in volume, indeling en keuze in materialen en afwerking binnen de vooraf vastgestelde grenzen.

G integrale benadering

Binnen gedefinieerde grenzen die worden ingegeven door ingeschakelde specialisten en door de keuze van (prefab) modules en de configuratie heeft de consument vrijheid in het ontwerp, volume, indeling en keuze in materialen en afwerking. De ontwikkelaar zorgt ervoor dat de presentatie van de mogelijkheden aangepast zijn aan de nieuwe trends in het wonen. Daarnaast zorgt de ontwikkelaar voor de begeleiding van de consument en heeft de consument slechts één aanspreekpunt. De ontwikkelaar kan een prijsopgave doen zonder tussenkomst van bijvoorbeeld de leverancier. Samenwerking is vereist tussen architect, installateur, de constructeur, betonfabriek, timmerfabriek en de staalbouwer.



Bron: SBR, 2003 & J. Hacquebord, 2003

Het onderscheid tussen de benaderingen is gebaseerd op de manier waarop ontwikkelaars inspelen op de wensen van de consumenten. Iedere benadering kent een andere invulling van de rol van kopersbegeleiding, de relatie tussen ontwikkelaar en

bouwer, de samenwerking met makelaar en architect, de samenwerking met toeleveranciers en onderaannemers, de mate van projectonafhankelijke afspraken en de mate van automatisering. In bijlage 6 zijn de benaderingen nader omschreven [SBR, 2003 & J. Hacquebord, 2003].

Volgens Bureau Middelkoop

Bureau Middelkoop [2003] heeft de benaderingen van het RIGO en SBR samengevoegd en heeft CGO teruggebracht tot twee vormen, namelijk 'uitgebreide opties' en 'co-makers'. De benadering met uitgebreide opties is een benadering waarbij de consument een woning koopt op tekening waarbij er keuzemogelijkheden zijn. Het verschil met traditioneel ontwikkelen is dat er meer keuzemogelijkheden zijn en de mogelijkheden zijn vooraf uitgetekend. Bij co-makers kan de consument invloed uitoefenen op het ontwerp, nog voordat hij als koper bij het project betrokken is, of vanaf het moment dat hij de woning heeft gekocht. Deze vormen staan nader beschreven in bijlage 7.

Bovenstaande benaderingen geven elk een indeling aan de mate van invloed op de woning. Telkens komen dezelfde werkwijzen van een ontwikkelaar ter sprake. De volgende werkwijzen kunnen hieruit worden gedestilleerd:

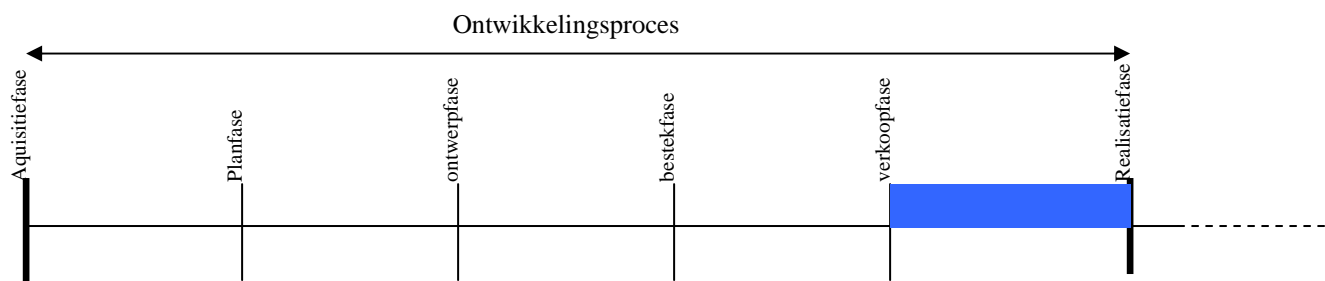
- Traditioneel ontwikkelen met meer-/minderwerklijsten
- Consument gericht ontwikkelen met 1 basiswoning met opties
- Consument gericht ontwikkelen met meerdere basiswoningen met opties
- Consument gericht ontwikkelen door de woning door individueel te laten ontwerpen

Mate van invloed bij CGO

De consument heeft bij consumentgericht meer invloed dan de traditionele vorm van ontwikkelen. De mate van invloed hangt af van de door de ontwikkelaar gekozen vorm van CGO. Zo is begeleid kopen in beperkte mate consumentgericht tot de uiteenlopende mogelijkheden bij een verdergaande vorm van CGO. Het type invloed kan worden getypeerd als zijnde keuzemogelijkheden.

Proces CGO

Een gemiddelde ontwikkelaar wil verzekerd zijn van een bepaald percentage afzet voordat men de woningen realiseert. Dit betekent dat de verkoop start voordat de woningen zijn gerealiseerd. Het traditioneel ontwikkelproces van Blauwhoed zal worden gebruikt om het proces bij consumentgericht ontwikkelen aan te geven. In de meeste gevallen van consumentgericht ontwikkelen start de consument in het proces, in de fase voordat met de realisatie wordt gestart, de verkoopfase. Deze fase is in volgend figuur blauw gearceerd. In het geval wanneer de consument zelf bij de architect aan tafel zit zal de consument in de ontwerpfase worden betrokken in het proces.



De consument betrekken in deze fase van het proces heeft als voordeel dat op tekening duidelijk kan worden gemaakt wat men kan verwachten van de woning. Het ontwerp staat vast. Daarnaast kan de woning worden aangepast met de opties die worden geboden. In het geval van meerdere basiswoning kan daarin ook een keuze worden gemaakt. De consument kan ook duidelijkheid worden verschaft over het verdere traject en zijn termijnen van start bouw en oplevering bekend.

Product CGO

Het product bij consumentgericht ontwikkelen bestaat uit een of meerdere basiswoningen met opties. De opties zijn vooraf vastgesteld en ontwikkelt en zijn uitgetekend en berekend. Wat deze opties zijn, kan uit de door de verschillende partijen opgestelde gradaties worden vertaald. Wat als standaard wordt geacht, is de binnenzijde van de woning. Hierbij gaat het vooral om de inrichting van de keuken, badkamer en het overig interieur, zoals de trap, deuren etc. Ook de indeling van de woning kan een consument wijzigen door muren weg te laten of te verschuiven. Wel zijn er vaste elementen hierin, zoals het trapgat en dragende muren. Aan de buitenzijde van de woning kunnen volume-uitbreidingen gekozen worden.

Een stap verder heeft ook invloed op de gevel en het dak van de woning. Keuzes zitten vaak in kleur.

Nog een stap verder gaat het als men invloed heeft op onderdelen als de beukmaat, verdiepingshoogte, plaatsing van de woning op de kavel en de plattegrond, waarbij het trapgat kan schuiven. Deze elementen hebben als gevolg dat een ontwikkelaar de woning opnieuw zal moeten berekenen op de technische consequenties.

Het product kan dus bestaan uit een basiswoning, een standaard woning die aangepast kan worden door de consument. Bij een basiswoning geef je de consument al vast een handreiking naar een woning. Doordat deze aangepast kan worden is er tevens sprake van belevingsflexibiliteit.

Geconcludeerd kan worden dat consumentgericht ontwikkelen een inrichting van het proces en het product is, zodat een consument invloed kan uitoefenen met een bepaalde mate van invloed om het product aan te passen dan wel zelf samen te stellen. Hierbij wordt de consument begeleid door een complete woning aan te bieden die slechts aangepast kan worden aan de individuele wensen en behoeften van de consument door opties.

4.3.2 Mede-opdrachtgeverschap (MO)

Mede-opdrachtgeverschap is de afgeleide vorm van collectief particulier opdrachtgeverschap, waarbij naast bewoners nog een tweede opdrachtgever aanwezig is. De opdrachtgeverschap en dus ook de verantwoordelijkheid wordt gedeeld met een professionele partij, zoals een ontwikkelaar. Dit is bijvoorbeeld in het geval dat een ontwikkelaar het initiatief neemt en besluit met een groep consumenten de bouwopgave te realiseren. De rol van de ontwikkelaar is voorzienend, faciliterend en risico- en verantwoordelijkheid dragend door inbreng van grond, voorraad, financiën en begeleiding. Het loslaten van controle is dus wat van de ontwikkelaar bij mede-opdrachtgeverschap gevraagd wordt.

Vormen MO

In de literatuur worden twee essentiële oplossingen gegeven waarbij consumenten kunnen meedenken en meebeslissen in projectmatige woningontwikkeling. De eerste vorm van mede-opdrachtgeverschap wordt 'community planning' ofwel 'open proces' genoemd. Bij deze vorm van MO wordt een groep consumenten betrokken om mee te denken. De tweede vorm van

MO wordt het drager-inbouwconcept genoemd, waarbij meedenken en meebeslissen over de drager, het plan, en eigen keuzes op het inbouwelement aan de orde komen.

Community planning

Community planning is een vorm van interactieve planvorming. Kern van de methode is dat alle betrokkenen via verschillende werkvormen ideeën aandragen voor een gezamenlijk plan. Vervolgens worden de ideeën en plannen waarover consensus is bereikt uitgewerkt tot een concrete visie.

Community planning is niet een vervanger van de diensten van de ontwikkelaar, maar om een op draagvlak gebaseerd plan of visie resultaat neer te zetten [Kei Kennisbank, 2006].

Drager-inbouw

Dit concept van Habraken en de SAR (Stichting Architecten Research) houdt een scheiding in tussen de drager (het deel waar de gemeenschap zeggenschap over heeft) en de inbouw (dat deel waar de individuele consument zeggenschap over heeft). Drager en inbouw geven een scheiding aan in de zeggenschap en komt in veel situaties overeen met de fysieke scheiding, casco en afbouw. De inbouw kan in de showroom op maat worden samengesteld [Lamberts, 2003].

Er zijn dus twee werkwijzen, die hieruit kunnen worden opgemaakt

- Meedenken (consensus leidt tot draagvlak plan)
- meedenken en meebeslissen (een gemeenschappelijk deel waarover consensus wordt gevormd en een individueel deel)

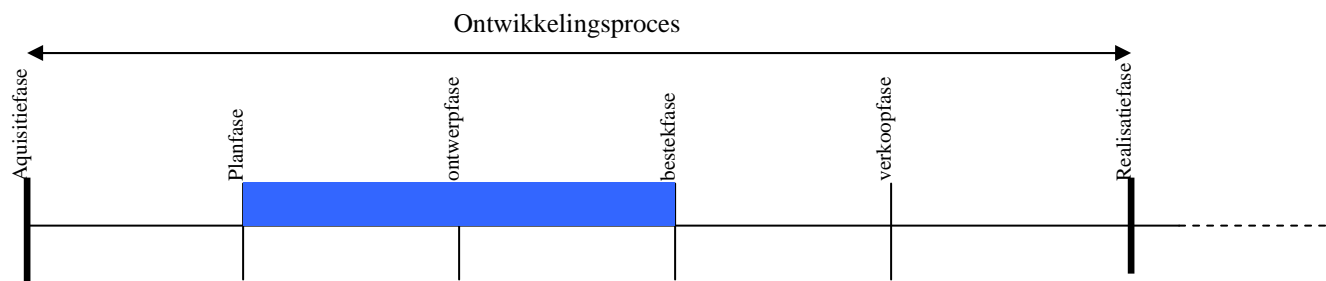
Omdat er gesproken wordt over mede-opdrachtgeverschap, wil dit zeggen dat de consument ook kan meebeslissen. De individualiseringstrend brengt tevens met zich mee dat een consument zijn eigen wensen en behoeften individueel wil laten blijken. Bij mede-opdrachtgeverschap zal in dit onderzoek dan ook verder worden gegaan met de tweede werkwijze, het meedenken en meebeslissen, ofwel het drager-inbouw systeem.

Mate van invloed bij MO

Mede-opdrachtgeverschap houdt dus in dat de ontwikkelaar samen met de consument het programma van eisen opstelt en er door de consument meegedacht kan worden over het ontwerp. Dit betekent dat er in groepsverband met toekomstige bewoners besluiten worden genomen. Hierbij worden er keuzes gemaakt op planniveau en eventueel zijn er zoals het drager inbouwconcept individuele mogelijkheden op woningniveau. Deze mate van invloed reikt verder dan consumentgericht ontwikkelen, omdat de ontwikkelaar bij plan- en ontwerpfase al open staat voor wensen van de toekomstige bewoners en deze daadwerkelijk een stem hebben. Zeggenschap, het meedenken en meebeslissen, vooral wanneer het ook van toepassing is op de woonomgeving, geeft de consument grote mate van invloed.

Proces MO

Meedenken en meebeslissen staan centraal bij mede-opdrachtgeverschap. Om mede-opdrachtgeverschap in projectmatige woningontwikkeling toe te kunnen passen is een flexibel en duidelijk gefaseerd proces van belang. De consumenten worden vroegtijdig in het proces betrokken om een programma van eisen vast te stellen en vervolgens kan een ontwerp van woning en eventueel woonomgeving worden gevormd. In volgend figuur is dit met blauw gearceerd in het traditionele proces.



Product MO

Het product bij mede-opdrachtgeverschap wordt geheel gevormd door de consumenten. De ontwikkelaar stelt slechts randvoorwaarden op en laat de woningen, en eventueel ook de woonomgeving, door een creatief groepsproces vormgeven. Consumenten hebben hierbij consensus gevormd over hun wensen en deze kunnen doorvoeren in het product. Zoals duidelijk mag worden is het product bij mede-opdrachtgeverschap breder en heeft betrekking op meer dan alleen de woning.

Het product bestaat in eerste instantie dus alleen uit randvoorwaarden en dus geen voorbedachte puzzelstukjes. Als we het hebben over de volledige vorm mede-opdrachtgeverschap waarin zowel de woning als woonomgeving door de consument kan worden ingevuld, bestaat het product uit kleine stapjes/fasen die worden ingevuld door de consument met begeleiding van de ontwikkelaar. Het product wordt opgebouwd volgens de verschillende fases in het proces. Namelijk:

1. landschap/woonomgeving (groen, wegen, parkeren, scheiding privé/openbaar, voorzieningen)
2. verkaveling
3. woningsoorten (puntbebouwing of grondgebonden woningen)
4. woningtypen (rijwoning, hoekwoning, Zonder1-kap, vrijstaand, appartement)
5. architectuurstijl

Bovenstaande elementen worden middels een groepsproces bepaald. Het eindproduct vanuit het groepsproces zijn dus ontwerpen van woningen in een woonomgeving. De ontwikkelaar kan samen met de consument beslissen of er variatiemogelijkheden toepasbaar zijn op de woning. Dit betekent dat de architect dan verschillende opties gaat uitwerken voor de gezamenlijk ontwikkelde woningen. De consument kan dan individueel de woning aanpassen door meer-/minderwerklijsten of door opties. De woning geldt dan als basiswoning.

Geconcludeerd kan worden dat mede-opdrachtgeverschap gekenmerkt wordt door een groepsproces die samen met de ontwikkelaar het project ontwikkelt. Bij mede-opdrachtgeverschap kan de consument veelal ook invloed uitoefenen op de woonomgeving.

4.4 Resumé

Consumenteninvloed kan op een aantal wijzen worden doorgevoerd in de woningontwikkeling. Dit kan door het aanbieden van keuzemogelijkheden, keuzevrijheid of zeggenschap. Naast het voordeel dat een consument maatwerk aangeboden krijgt heeft consumenteninvloed ook voordelen voor een ontwikkelaar. Het kan dat een consument een zinvolle bijdrage kan leveren voor het ontwerp, maar daarnaast ontstaat er variatie in woning en woonomgeving, wat tot een gevarieerd gevoelbeeld en differentiatie in het project leidt. Dit kan tot een verbeterde afzet van woningen leiden. Wel heeft consumenteninvloed een

keerzijde. Zo is een consument geen professionele partij en zal geen snelle beslissingen kunnen maken en is in principe niet bouwkundig onderlegd. Daarnaast zal rekening gehouden moeten worden met de financiële draagkracht van de consumenten. Het is dus van belang de keuzes inzichtelijk te maken door het te visualiseren en financiële consequenties duidelijk te maken.

De mate van consumenteninvloed kan gemeten worden met behulp van de zeggenschapsmeter. Op deze wijze kunnen plannen worden beoordeeld in hoeverre ontwikkelaars de consument betrekken bij het ontwerp van de woning en eventueel bij de woonomgeving. Om consumenteninvloed te realiseren is het nodig dat de ontwikkelmethode daarop is ingesteld. Er zijn diverse methoden om woningen te ontwikkelen, namelijk:

- traditioneel ontwikkelen
- consumentgericht ontwikkelen
- individueel particulier opdrachtgeverschap
- collectief particulier opdrachtgeverschap
- mede-opdrachtgeverschap

Drie van bovenstaande methoden hebben betrekking op de ontwikkelaar, te weten: traditioneel ontwikkelen, consumentgericht ontwikkelen en ontwikkelen via mede-opdrachtgeverschap. Bij traditioneel ontwikkelen heeft de ontwikkelaar geen zicht op de mate van invloed, omdat deze door de aannemer worden bepaald. Daarom worden consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap als methoden gezien om op de veranderende vraag van de consument te kunnen anticiperen.

Bij consumentgericht ontwikkelen doet de ontwikkelaar goed marktonderzoek om de algemene vraag in de markt om te zetten in een programma van eisen. Aan de hand hiervan werkt een ontwikkelaar meer-/minderwerklijsten uit of werkt een architect basisontwerp(en) uit voor een basiswoning. Naast deze basiswoning ontwerpt de architect ook opties uit. Met deze opties kan een consument de basiswoning aanpassen naar zijn wensen en behoeften. Ook is het mogelijk dat een ontwikkelaar bij consumentgericht ontwikkelen geen basiswoning en opties ontwikkelt, maar de consument slechtst de kaders stelt waarbinnen de consument zelf het plaatje mag invullen. Bij mede-opdrachtgeverschap kunnen de consumenten in groepsverband meedenken met de ontwikkelaar om een invulling te geven aan het gebied. Daarnaast worden de basisonderdelen van de woningen gezamenlijk vastgelegd. Dit kan op de woningen gericht zijn maar kan de consument ook laten meedenken in de inrichting van het openbare gebied.

Kortom: de werkwijzen waarmee een ontwikkelaar in kan spelen op de veranderende consument zijn als volgt:

- Traditioneel ontwikkelen middels meer-/minderwerklijsten
- Consumentgericht ontwikkelen met één basiswoning en opties
- Consument gericht ontwikkelen met meerdere basiswoningen en opties
- Consument gericht ontwikkelen waarbij de consument de woning individueel laat ontwerpen
- Mede-opdrachtgeverschap door de consument mee te laten denken en meebeslissen (drager-inbouw)

Uit hoofdstuk drie kan worden vastgesteld dat de werkwijzen waarbij een consument zo vroeg mogelijk in het proces zijn aanpassingen en wensen kan aangeven en invullen de meest efficiënte en dus kostenbesparende methode zou zijn. Dit betekent dat de werkwijze waarbij de consument individueel de woning laat ontwerpen bij de architect en mede-opdrachtgeverschap het meest geschikt zouden zijn.

Om over consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap meer te weten te komen en uitspraken te doen, is het nodig om een praktijkanalyse te doen onder ontwikkelaars. De verwachting is dat marktleiders deze nieuwe weg zijn ingeslagen, dan wel in experimentele fase zijn. In de volgende hoofdstukken zal nader onderzocht in hoeverre ontwikkelaars zich al begeven op deze nieuwe weg en hoe zij zich daarmee manifesteren. Op deze manier kan meer te weten worden gekomen over het product en het proces en over de opgedane ervaringen en lessen.

5

PRAKTIJKANALYSE

Het praktijkonderzoek is erop gericht om verschillende inzichten te verkrijgen van de methoden van ontwikkelen met consumenteninvloed, de ervaringen die men heeft hiermee en gevolgen ervan voor het projectmanagement. Tevens wordt in dit hoofdstuk de visie beschreven hoe ontwikkelaars kijken naar consumenteninvloed in de woningontwikkeling en wordt een blik gegeven op de toekomst.

Maar eerst wordt in paragraaf 5.1 een toelichting gegeven op de opzet van het praktijkonderzoek. Hierbij wordt de uitvoering van het onderzoek om deze gegevens te verzamelen aangegeven en hoe de verschillende marktpartijen zijn geselecteerd. In paragraaf 5.2 wordt er per ontwikkelaar de werkwijze met consumenteninvloed en hun visie erop beschreven. In paragraaf 5.3 wordt dit in een matrix nog eens samengevat en algemene uitkomsten beschreven.

5.1 Opzet praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek is opgezet om eenmalig gegevens te verzamelen over de onderzoekseenheden. Daarom is er gekozen voor een survey-onderzoek. (zie ook paragraaf 1.3.3). De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn vooraanstaande ontwikkelaars in Nederland met een goede reputatie. Gezien de gehele populatie, alle ontwikkelaars van Nederland, niet in zijn geheel betrokken wordt in dit onderzoek, wordt er gebruik gemaakt van een steekproef. Van de ontwikkelaars is een selecte steekproef genomen, namelijk een doelgerichte steekproef. Voor het onderzoek is het van belang om ontwikkelaars te benaderen die zich goed op de ontwikkelende en veranderende markt vraag richten. De kans is groot dat deze ontwikkelaars zich ontwikkelen op het gebied van consumenteninvloed en daarom is ervoor gekozen om ontwikkelaars te benaderen met een goede reputatie. In paragraaf 5.1.1 wordt deze steekproef nader toegelicht.

5.1.1 Steekproef

Het gaat om een doelgerichte, selecte steekproef, namelijk: ontwikkelaars die actief zijn als het gaat om het opvolgen van markttrends. Vanuit deze gedachte zijn enkele ontwikkelaars geselecteerd door in dit onderzoek gebruik te maken van het vakblad "Building Business". Building Business, De Marktleiders 2006/2007, heeft een onderzoek gepresenteerd van USP Marketing Consultancy in Rotterdam, daarbij geadviseerd door prof. dr. Cees van Riel, verbonden aan het Corporate Communication Center van de Erasmus Universiteit. In dit onderzoek is de reputatie op verschillende terreinen getoets onder de 53 ontwikkelaars, welke te zien zijn in onderstaand figuur.

Van de 53 ontwikkelaars die opgenomen zijn in het reputatieonderzoek, is in Building Business de top 18 ontwikkelaars beschreven. Deze top 18 met een goede reputatie is het startpunt voor de selectie. Gezien dit onderzoek zich richt op woningontwikkelaars die koopwoningen ontwikkelen zijn enkele partijen gericht op huur niet meegenomen in dit onderzoek. Dit betekent dat een top 16 ontwikkelaars met een goede reputatie voor dit onderzoek zijn benaderd.

Figuur: De top 16 ontwikkelaars en hun positie 2006

Positie	Ontwikkelaar
1	TCN Property Projects
2	Volker Wessels Vastgoed
3	Johan Matser
4	AM
5	Bouwfonds MAB Ontwikkeling
6	BAM Vastgoed
7	Ballast Nedam
8	Rabo Vastgoed
9	Blauwhoed
10	ING RE Development
11	Fortis Vastgoed
12	Heijmans Vastgoed
13	Kristal
14	Proper-Stok
15	Amvest
16	NS Vastgoed

Bron: Building Business, De marktleiders 2006/2007, november 2006

De ontwikkelaars zijn benaderd voor medewerking aan dit onderzoek. De vele positieve reacties zorgden voor een grote en representatieve groep ontwikkelaars welke in deze paragraaf per ontwikkelaar kort zijn uitgewerkt.

5.1.2 Onderzoeksmethode

Om bovenstaande ontwikkelaars en hun kenmerken goed te kunnen belichten zijn er twee methoden beschikbaar. Zo kunnen de gegevens worden verzameld door middel van een enquête of door middel van een interview. In dit onderzoek zal ver worden ingezoomd op de werkwijze en invulling van ontwikkelaars die zij geven aan consumenteninvloed en hoe zij het product en het proces afstemmen op de veranderende markt vraag. Dit betekent dat diepgaande informatie opgedaan zal moeten worden en er ruimte moet kunnen zijn voor interactie en doorvragen mogelijk moet zijn. Een schriftelijk interview is om deze redenen uitgesloten. Het praktijkonderzoek wordt dus uitgevoerd middels face-to-face diepte-interviews onder ontwikkelaars. Een diepte-interview is een intensief gesprek tussen één respondent en de interviewer.

Diepte-interviews bieden, afhankelijk van de onderzoeksvraag, grofweg de volgende voordelen:

- Het is mogelijk om met een individu diep in te gaan op het onderwerp
- De respondent kan zich meer op zijn/haar gemak voelen.
- Van minder welbespraakte mensen worden eveneens spontane antwoorden verkregen.

Bij de interviews werd gebruikgemaakt van een vragenlijst. Hierin zijn zowel open als gesloten vragen opgenomen. Deze vragen zijn opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt is opgenomen in bijlage 8.

5.2 Onderzoeksresultaten

Veertien van de zestien ontwikkelaars hebben meegewerkt aan het onderzoek. De interviews zijn in de bijlage 9 individueel uitgewerkt op het gebied van hun werkwijze van woningontwikkeling, de invulling aan consumenteninvloed op het product en het proces wat daarbij gepaard gaat. Tevens is hun visie op consumenteninvloed en de toekomst hierin beschreven. Ervaringen, gevolgen en leerpunten die men heeft opgedaan van het toepassen van consumenteninvloed is in hoofdstuk zes opgenomen. In paragraaf 5.2.1 komen de individuele interviews samen en worden de resultaten besproken. Alle ontwikkelaars zijn in een overzicht op een rij gezet. In bijlage 10 is de datamatrix toegevoegd. Zo vermeldt deze matrix allerlei elementen vanuit de theorie. Zo zijn onderdelen van de zeggenschapsmeter vermeld als elementen waarop een consument invloed kan uitoefenen. Het proces belicht het moment waarop de consument wordt betrokken bij het proces en wordt er weergegeven op welke wijze men keuzes kan maken en hoe men begeleid wordt.

Deze onderdelen zijn vervolgens samengevat en onder een van de ontwikkelmethodes geschaard.

De matrix in bijlage 10 maakt overzichtelijk in welke mate de consument invloed heeft op de woning in een project, op welke elementen men invloed heeft, in welke fase van het proces men in kan stappen, op welke wijze een consument zijn keuzes kan maken, welke begeleiding een consument krijgt. Uiteindelijk kan het voorgaande worden samengevat onder een van de methoden om een woning te ontwikkelen. Gezien ontwikkelaars meerdere methoden hanteren geeft de laatste kolom aan in welke mate men via deze methode ontwikkelt. Paragraaf 5.2.1 geeft de verhoudingen van de diverse ontwikkelmethodes weer. In paragraaf 5.2.2 is de visie van de ontwikkelaars opgenomen.

5.2.1 Ontwikkelmethodes

Uit de interviews is gebleken dat vrijwel elke ontwikkelaar meerdere methodes toepast om woningen te ontwikkelen. Verschillende ontwikkelaars geven aan dat voornamelijk het prijssegment waarin men bouwt van invloed is op de methode die men toepast. Daarnaast spelen elementen als de mogelijkheden die de woning biedt, de gemeente en de aannemer ook een rol.

De methoden die ontwikkelaars hanteren kunnen tot de volgende methoden worden samengevoegd.

1. Traditioneel ontwikkelen door gebruik te maken van meer-/minderwerklijsten
2. Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties
3. Consumentgericht ontwikkelen door de woning individueel te laten ontwerpen
4. Mede-opdrachtgeverschap door de consument te laten meedenken en meebeslissen in groepsverband

Ad. 1 Traditioneel ontwikkelen met meer-/minderwerklijsten

Woningen worden nog grotendeels ontwikkelt met behulp van meer-/minderwerklijsten onder de geïnterviewde ontwikkelaars, namelijk circa 60%. Dit zijn lijsten waarop een consument zijn keuzes kan maken om de woning aan te passen naar eigen wensen en behoeften.

Consumenteninvloed

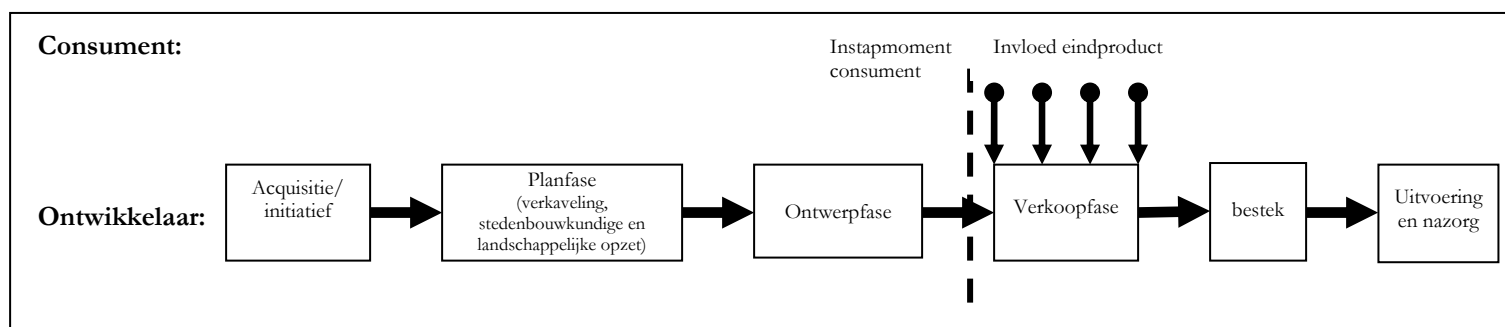
Uit de interviews is gebleken dat de keuzes voornamelijk gemaakt kunnen worden in volume-uitbreidingen, badkamer, keuken, overig interieur, zoals deuren, kozijnen, trappen en kleuren etc en in de indeling van de woning, dus het (her)plaatsen en verwijderen van muren. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat over het algemeen de mate van invloed middels deze methode vrij beperkt blijft, gezien de ontwikkelaar alles heeft uitontwikkeld en de woning slechts op enkele punten aangepast kan worden. Veranderingen in dit late stadium aanbrengen brengt hoge kosten met zich mee.

Werkwijze

De meer-/minderwerklijsten kunnen worden opgesteld door een derde partij, meestal de aannemer, of de ontwikkelaar zelf. Het voordeel wat een meer-/minderwerklijst met zich meebrengt als deze is opgesteld door de ontwikkelaar, kan worden toegeschreven aan de kosten van een aanpassing. Deze heeft de ontwikkelaar veelal af laten prijzen door de aannemer, dus financieel voordeel voor de consument. De keuzes op de meer- en minderwerklijsten zijn niet uitgetekend. In de meeste gevallen worden deze lijsten op papier aan de consument aangeboden.

Proces

Het proces verloopt volgens het volgende figuur.



In de *acquisitie en initiatieffase* wordt de doelgroep bepaald, een schatting gegeven van het aantal woningen etc. Tevens wordt de richting van het plan uitgestippeld. In de *planfase* wordt onder andere zoals de verkaveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald. In de *ontwerpfase* tekent de architect het definitief ontwerp voor de woning en er wordt de materialisering en afwerking bepaald. Ook worden de woningen getoetst, de prijzen van de woningen bepaald en worden het plan verkoopklaar gemaakt. In de *verkoopfase* stapt de consument in en zoekt een woning uit het aanbod. De consument kan de woning naar smaak aanpassen door gebruik te maken van de meer- en minderwerklijsten. In de *bestekfase* zal de definitieve keuze van de consument behandeld worden en de woning definitief gemaakt. In de *uitvoeringsfase* worden de woningen gebouwd en wordt er veelal nazorg gedaan middels een enquête.

Product

Dit product mag gezien worden als een industrieel product, ofwel er is sprake van confectie. Het ontwikkelen van een woning en deze groots toepassen in een project kenmerkt deze methode. Het product laat weinig ruimte voor consumenteninvloed. In de woning kunnen slechts kleine aanpassingen worden gedaan om het op de wensen van de consument aan te laten sluiten. De aanpassingen hebben geen of weinig technische consequenties.

Het resultaat van een project met woningen, waarbij de consument keuzes heeft kunnen maken uit (standaard) meer-/minderwerklijsten, bestaat grotendeels uit dezelfde woningen die weinig variatie en differentiatie met zich mee brengen.

Conclusie

Sommige ontwikkelaars hanteren uitgebreide(re) meer-/minderwerklijsten, maar het blijft veelal steken op de technische consequenties die nodig zijn om een consument meer invloed te kunnen geven op de woning. Wel zijn deze woningen kostprijs technisch interessant. De ontwikkelkosten zijn namelijk laag.

Ad. 2 Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties

In steeds grotere mate worden woningen ontwikkelt waarbij een consument opties kan kiezen bij zijn basiswoning. Opties kunnen worden omschreven als uitgedachte mogelijkheden/aanpassingen aan een woning die visueel zijn gemaakt voor de consument en berekent.

Consumenteninvloed

In veel gevallen gaan de opties nog niet verder dan de elementen die ook op de meer-/minderwerklijsten zijn benoemd. Dit betekent dat volume-uitbreidingen, en indelingen van de woning vaak worden gevisualiseerd, waarbij de financiële consequentie zichtbaar is. Daarnaast hanteren ontwikkelaars meer-/minderwerklijsten voor kleinere aanpassingen zoals badkamer, keuken, overig interieur, zoals deuren, kozijnen, trappen en kleuren etc.

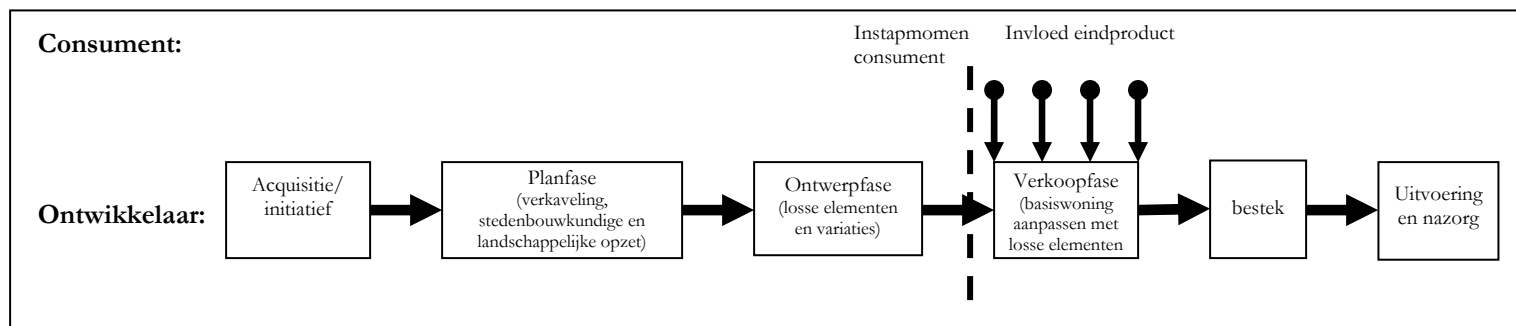
Naast deze basiswoning met opties ontwikkelen sommigen door te werken met meerdere basiswoningen. Hierdoor kunnen consumenten zowel een basisvariant van de woning kiezen en vaak ook nog keuzes maken uit volume-uitbreidingen, gevel, indeling, keuken, badkamer en overig interieur. Dit betekent dat veel ontwikkelaars zich (nog) niet wagen aan varianten in beukmaat, verdiepingshoogte, plaatsing woning op de kavel en de plattegrond. De reden dat hiervoor werd aangedragen is dat keuzes in deze elementen veel technische wijzigingen met zich mee zou brengen. Om deze grote verschuivingen niet te laten plaatsvinden laten ontwikkelaars deze keuzemogelijkheden vaak achterwege.

Werkwijze

Deze mogelijkheden worden in bijna alle gevallen op papier aan de consument gepresenteerd, waarnaast enkele ontwikkelaars ook de mogelijkheid bieden om keuzes inzichtelijk te maken via cd-rom of op internet. In de laatste twee genoemde methoden kunnen consumenten de woning inclusief aanpassingen bekijken, een 3D visualisatie. Bij deze methode is er sprake van mass customization. In vergelijking met meer-/minderwerklijsten is een langere voorbereidingstijd noodzakelijk aan deze methode. De architect dient bij deze methode niet alleen de woning maar ook alle opties te tekenen. Alle variaties dienen te worden getoetst en ook bouwtechnisch dient het in orde te zijn. Om een consument duidelijkheid te kunnen geven in de keuzes dienen de opties ook daadwerkelijk mogelijk te zijn en dus dient een ontwikkelaar vergunningen aan te vragen bij de gemeente. Ook de berekening van de prijs van een optie dient inzichtelijk te zijn voor de consument en dient dus in veel gevallen afgeprijsd te worden door de aannemer.

Door te werken met deze concrete elementen geeft dit de consument meer inzicht in de mogelijkheden en de visuele en financiële consequenties in zijn keuzes.

Proces



In de *acquisitie en initiatiefase* is bekend welke locatie het betreft, de doelgroep, een schatting van het aantal woningen etcetera. Op basis van deze gegevens kan al een beslissing worden gemaakt omtrent de methode en de mate van zeggenschap. Dit is in dit vroege stadium nodig omdat de invulling van de volgende fases afhankelijk is van deze methode. In de meeste gevallen zal gekozen gaan worden voor basiswoningen met opties. Voorwaarden om voor deze methode te kiezen zijn dat:

- het plan uit minimaal 40 woningen bestaat (om schaalvoordelen te kunnen behalen)
- een brede doelgroep aangesproken dient te worden
- het middeldure en dure (niet exclusieve) segment betreft

In de *planfase* wordt onder andere de verkaveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald. De *ontwerpfase* zal complexer worden in vergelijking met de traditionele ontwerpfase. Zo zal de architect meerdere variaties en losse componenten moeten ontwerpen om keuzes en variaties mogelijk te maken. Tevens vindt er een controle plaats van het toepassen van meerdere variaties op de basiswoning(en). Om differentiatie en variatie in het straatbeeld te krijgen, is het nodig dat een consument keuzes kan maken in gevelmateriaal, beukmaat, lengte van de woning, indeling, volume, badkamer, keuken en overige inrichtingselementen. De bouwkosten om leidingschachten zijn te hoog om als variant uit te werken. Daarnaast worden in de ontwerpfase al een aantal onderdelen van de traditionele bestekfase in deze fase uitgevoerd. Zo zullen de losse componenten (de opties) en de basiswoning(en) definitief zijn en worden getoets de gemeente. Vervolgens worden de verschillende elementen geprijsd. Ter voorbereiding van de verkoopfase wordt er een presentatie gemaakt van de basiswoning(en) en losse componenten. Deze worden veelal op papier in 2D uitgetekend. Enkele ontwikkelaars werken met een 3D presentatie die op cd-rom of op internet wordt geplaatst. Vervolgens wordt in de *bestekfase* de definitieve keuze van de losse componenten en de basiswoning getekend en berekend. In de *Uitvoeringsfase* worden de woningen gerealiseerd en wordt er door veel ontwikkelaars nazorg gepleegd middels een enquête.

Product

Het product kan worden gekenmerkt aan zijn lange(re) voorbereiding en de duidelijk inzichtelijk gemaakte mogelijkheden. Opties zijn visueel gemaakt voor de consument en de prijs voor een optie is bekend. In de praktijk is gebleken dat indien men met 1 basiswoning werkt, de keuzes gemaakt kunnen worden uit de standaardelementen die ook gelden bij de meer-/minderwerklijsten. Bij het werken met meerdere basiswoningen valt uit de praktijk af te leiden dat hier meer keuzemogelijkheden zijn, vooral mogelijkheden het gevelaangezicht is een belangrijk verschil.

Conclusie

Vreemd genoeg is dat er een grote marge in consumenteninvloed tussen deze twee methoden schuil gaat. Dit betekent dat er niet of nauwelijks wordt gewerkt met 1 basiswoning waaraan verdergaande opties worden verbonden, zoals beukmaatvarianten, verdiepingshoogte, gevel en plattegrond.

Uit de interviews blijkt dat de keuze uit meerdere basiswoningen veelal alleen bij het hogere prijssegment wordt toegepast.

Het resultaat voor het project is bij een basiswoning met (standaard) opties zo goed als gelijk aan een project met meer-/minderwerk. Het verschil ligt grotendeels bij de begeleiding en visuele ondersteuning van de consument bij het maken van keuzes. Wanneer er in een project gewerkt is met meerdere basiswoningen met opties of er gewerkt zou zijn met 1 basiswoning met vergaande (exterieur)opties, dan is er sprake van meer variatie en differentiatie in het plan.

Deze methode is erop gericht om in te spelen op de wensen van de consument en de veelvoud aan keuzes inzichtelijk te maken. Vooral indien er gewerkt wordt met een cd-rom of op internet en de keuzes 3D inzichtelijk worden gemaakt met het prijskaartje aan de woning, werkt het ondersteunend voor de consument.

Ad. 3 Consumentgericht ontwikkelen door de woning individueel te laten ontwerpen

Enkele keren komt het voor dat een ontwikkelaar de woning door de consument geheel zelf laat samenstellen. Hierbij staan slechts randvoorwaarden vast die door de gemeente zijn opgesteld, aangevuld met eventuele randvoorwaarden van de ontwikkelaar.

Consumenteninvloed

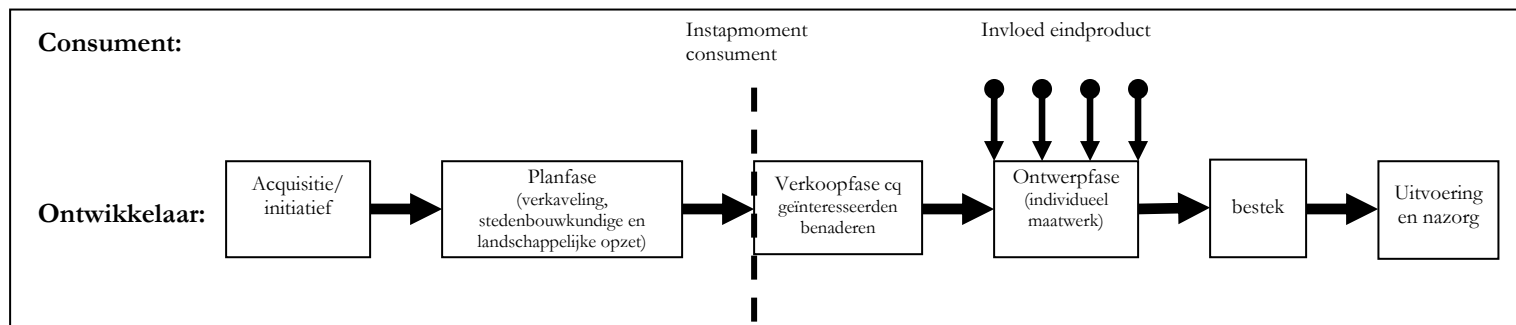
De consument heeft bij het zelf samenstellen van de woning individuele keuzevrijheid bij het ontwerpen van de woning. Deze grote vrijheid en dus een scala aan mogelijkheden geeft een consument een grote mate van consumenteninvloed. In principe heeft een consument dus invloed op alle interne en externe onderdelen van de woning.

Werkwijze

In de meeste gevallen begeleidt de ontwikkelaar de consument door deze bij een architect aan tafel plaats te laten nemen. Een architect ontwerpt samen met de consument de woning. Dit is dus een 1 op 1 situatie. In andere gevallen trekt een ontwikkelaar zich terug en geeft alleen randvoorwaarden mee aan de consument. Deze kan in dit geval zelf een architect en uitvoerder kiezen. In beide gevallen heeft een ontwikkelaar geen vaststaande elementen ingebracht, behalve randvoorwaarden. Er zijn geen opties waar mensen uit kunnen kiezen, maar consumenten kunnen hun woning zelf ontwerpen. Bij deze werkwijze is er sprake van massa-individualisatie.

Proces

In dit proces is een consument vroeg betrokken. De ontwikkelaar heeft slechts randvoorwaarden opgesteld, waar onder in veel gevallen ook voorwaarden zijn opgenomen voor de tijd. Dit betekent dat er een bepaald tijdsbestek is om tot een definitief ontwerp te komen en wanneer er gestart zal worden met de bouw of wanneer de woningen opgeleverd dienen te zijn. Op deze wijze beheerst de ontwikkelaar het proces door deadlines te stellen voor iedere fase.



In de *acquisitie en initiatiefase* wordt onder andere de doelgroep en een schatting van het aantal woningen vastgesteld. Tevens wordt de procesinstek bepaald en een lijn uitgezet naar de toekomst. In de *planfase* wordt onder andere de verkaveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald. Daarnaast stelt de ontwikkelaar de randvoorwaarden op die geldend zijn op de locatie en stelt zelf nadere randvoorwaarden. In de *verkoopfase* worden geïnteresseerden benaderd. In de *ontwerpfase* kan de consument binnen de gestelde randvoorwaarden een woning laten ontwerpen door bij de architect aan tafel plaats te nemen. Dit kan een architect zijn die de ontwikkelaar heeft vastgesteld, in andere gevallen kan een consument met de randvoorwaarden bij iedere willekeurige architect in de arm nemen. Wel hebben de ontwikkelaars deadlines opgesteld waarbinnen de consument bepaalde processen heeft moeten doorgaan. Op deze wijze kan het voor een ontwikkelaar beheersbaar blijven. In de ontwerpfase wordt er door ontwikkelaars vaak een bepaalde binding bewerkstelligt naar de consument, sommige ontwikkelaars werken hierbij met entreegelden en wordt een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Anderen laten de consument de kavel afnemen. In de *bestekfase* worden de woningen getoetst en wordt de prijs vastgesteld. De *Uitvoeringsfase en nazorg* blijft gelijk aan die van de overige methodes.

Product

Het product dat door de ontwikkelaar wordt aangeboden is niet veel meer dan een kavel met randvoorwaarden. Alles dient door de consument zelf ingevuld te worden met begeleiding/toezicht van de ontwikkelaar. Uit de interviews is gebleken dat deze insteek een hoge kostprijs met zich meebrengt. Het levert immers individueel maatwerk. De projecten zijn dan ook kleinschalig opgezet wat aantallen woningen in een project betreft.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat deze methode niet voor de doorsnee consument is bestemd, maar voor een niche markt. Het op maat gemaakte product kan door de consument zelf worden ontworpen. Het product kent een hoge kostprijs wat resulteert in een hoge verkoopprijs. Deze werkwijze wordt daarom kleinschalig opgezet.

Ad. 4 Mede-opdrachtgeverschap door consumenten in groepsverband te laten meedenken en meebeslissen

Mede-opdrachtgeverschap waarbij de consument middels een groepsproces gezamenlijk de woning ontwerpt en eventueel ook de woonomgeving komt nog maar sporadisch voor. Wel begeven een aantal ontwikkelaars zich op dit gebied. Het is voor de meesten nog in experimentele fase door op deze wijze te ontwikkelen.

Consumenteninvloed

De invloed die een consument heeft bij deze methode van woningontwikkeling is in eerste instantie een stem in de uiteindelijke invulling van het plan. Dit betekent dat er op dit niveau geen individuele wensen, maar de gemiddelde groepswnens worden doorgevoerd in het plan.

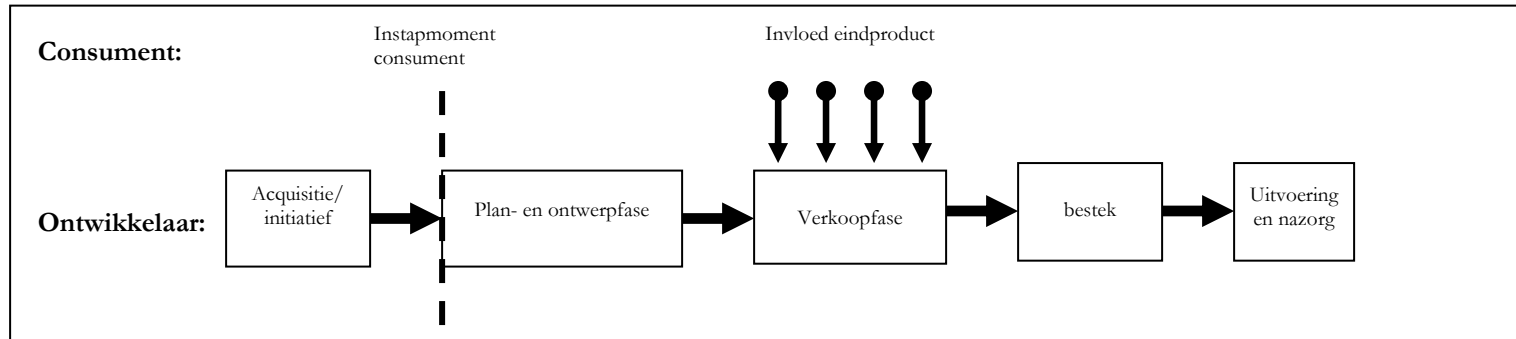
Op woningniveau worden via meer-/minderwerklijsten of opties toegepast om op dit niveau individuele wensen te mogen doorvoeren.

Werkwijze

Deze methode gaat anders te werk dan de eerste twee. De consument wordt al bij plan- of ontwerpfase betrokken bij het proces. In de meeste gevallen gaat men te werk door potentiële kopers te benaderen middels een advertentie o.i.d. waarin veelal sfeerbeelden worden neergelegd en mensen worden uitgenodigd voor het groepsproces. Dit groepsproces gaat vervolgens beslissingen nemen over de invulling van het landschap, verkaveling, architectuur, woningtypen en dergelijke. De architect

leidt in veel gevallen dit groepsproces en werkt de beslissingen uit. Uiteindelijk heeft het groepsproces het plan concreet gemaakt op plan- en woningniveau.

Proces



In de *acquisitie en initiatief* fase wordt de doelgroep bepaald, een schatting gegeven van het aantal woningen etc. Tevens wordt de richting van het plan uitgestippeld en in veel gevallen geeft de ontwikkelaar het plan een thema mee. In deze fase worden randvoorwaarden opgesteld door de ontwikkelaar en wordt het groepsproces voorbereid. Deze voorbereiding houdt onder andere in dat een architect, de stedenbouwkundige en de landschapper al enig voorwerk hebben gedaan, zodat de consument op de beelden kan reageren. In de *plan- en ontwerpfase* wordt onder andere zoals de verkaveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald door de ontwikkelaar in samenwerking met de consument. Ook worden de woningen ontworpen middels het groepsproces. De mate van invloed hangt hierbij af van de kaders en randvoorwaarden die de ontwikkelaar heeft opgesteld. In de *verkoopfase* worden de woningen verkocht aan de consumenten die hebben deelgenomen aan het groepsproces. Indien er meer woningen zijn worden deze aan de markt aangeboden. De consumenten kunnen afhankelijk van de ontwikkelaar de woning naar wens aanpassen door meer- en minderwerklijsten dan wel middels basiswoning(en) en opties. In de *bestek* fase zal de definitieve keuze van de consument behandeld worden en de woning definitief gemaakt en getoetst. In de *uitvoerings* fase worden de woningen gebouwd en wordt er veelal nazorg gedaan middels een enquête.

Product

Het product kan worden gekenmerkt als een normaal woonproduct die niet is toegesneden op de individuele wensen, maar op de gezamenlijke met consensus gevormde woning. Deze is individueel aan te passen via meer-/minderwerk of opties. Dit product bestaat dus niet alleen uit de woning maar ook de woonomgeving en dus de setting waarin de woning komt te staan.

Conclusie

Het grootste verschil dat deze methode kenmerkt van de anderen is de vroegtijdige betrokkenheid van de consument en de grootte mate van invloed van de groep. Doordat deze methode nieuw is voor de ontwikkelaars wordt deze nog slechts op kleine schaal toegepast en zijn de voorbereidingen lang.

5.2.2 Visie

De meeste ontwikkelaars vinden consumenteninvloed een steeds belangrijker element voor de woningontwikkeling. Het past binnen de context van de veranderende marktvraag en daarop dient te worden gestuurd. Voor de toekomst verwacht men over het algemeen dat de invloed van consumenten op de woning alleen maar zal toenemen. Wel geven velen aan dat de mate van invloed wel afhankelijk is van het budget dat de consument te besteden heeft. Daarnaast willen consumenten niet verzanden in

de vele mogelijkheden en hebben consumenten hier meer begeleiding bij nodig. Ook is er volgens ontwikkelaars een groep dat een kwalitatief goede woning wil en weinig tijd en geld kwijt willen zijn aan hun woning.

Een verrassende visie van een ontwikkelaar hiertussen zegt juist minder invloed voor de consument te verwachten. De oorzaak hiervoor is terug te vinden in de techniek. In de technische sector worden technisch opgeleid personeel steeds schaarser waardoor er waarschijnlijk in de toekomst meer gewerkt zal gaan worden met prefab-elementen. Hierdoor kunnen aanpassingen lastiger worden aan de schil van de woning. Wel zullen er aan de binnenzijde van de woning meer mogelijkheden komen om aanpassingen te doen. Dit zal het gevolg zijn van vernieuwende technische installaties waardoor het mogelijk wordt meer met de indeling te kunnen schuiven.

5.3 Betrouwbaarheid uitkomsten

De respons van dit praktijkonderzoek is erg hoog. Slechts twee partijen hebben niet deelgenomen aan dit onderzoek van de geselecteerde partijen. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de uitkomsten verhoogd. Gezien de selecte steekproef kunnen de uitkomsten niet worden gegeneraliseerd. De benaderde ontwikkelaars zijn geen goede doorsnee en geen gemêleerde groep voor alle ontwikkelaars. Het is waarschijnlijk dat deze groep met goede reputatie voorloopt op het gebied van consumenteninvloed op het product. Het doel van dit praktisch onderzoek was om kwalitatieve gegevens te benaderen over de werkwijze en toepassing van invloed door de consument, en het verzamelen van lessen die genomen kunnen worden uit de praktijk, zoals deze beschreven staan in hoofdstuk 6.

5.4 Resumé

In dit hoofdstuk stonden de ontwikkelaars centraal. Verschillende geselecteerde marktpartijen zijn benaderd om aan te geven welke werkwijzen zij gebruiken om woningen te ontwikkelen. Het praktijkonderzoek geeft vier werkwijzen aan, namelijk:

1. Traditioneel ontwikkelen met meer-/minderwerklijsten
2. Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties
3. Consumentgericht ontwikkelen door de woning individueel te laten ontwerpen
4. Mede-opdrachtgeverschap door consumenten in groepsverband te laten mee denken en meebeslissen (drager-inbouw)

1. Traditioneel ontwikkelen met meer-/minderwerklijsten

Voor de consument betekent deze methode dat er invloed mogelijk is op de woning. Uit de praktijk blijkt dat dit veelal in de woning zelf is en enkele uitbreidingsmogelijkheden, die ook aan de buitenzijde zichtbaar zijn. Er is dus met name sprake van een confectieproduct waarop enkele aanpassingen mogelijk zijn, maar niet gesproken kan worden van maatwerk. De variatie en differentiatie in woningen is gering. De keuzemogelijkheden worden op een lijst gepresenteerd waarbij de financiële consequentie direct inzichtelijk is. Een goede visualisatie van deze mogelijkheden ontbreekt. Dit maakt het voor een consument niet gemakkelijk en mag dan ook niet als een hoogwaardige dienstverlening worden beschouwd en een relatie wordt er nauwelijks opgebouwd met de consument. Deze methode wordt niet ondersteund door de technologie en worden veelal op papier uitgereikt. Het tijdsbestek tussen het instappen van een consument in het proces en start van realisatie kan vrij kort zijn.

Voor de ontwikkelaar betekent deze methode een eenvoudig en soepel proces waarbij een consument op een laat moment instapt in het proces om zijn keuzes kenbaar te maken. Het proces is vrij strak georganiseerd en er is weinig ruimte om flexibel in te springen op wensen van de consument. Deze methode wordt veelal toegepast in grootschalige projecten waar veel woningen worden ontwikkeld. De woningen hebben relatief lage ontwikkelkosten.

Geconcludeerd kan worden dat deze methode als traditioneel beschouwd mag worden. Deze methode voldoet onvoldoende aan de vraag van hedendaagse consument. Voor de toekomst wordt verwacht dat deze methode steeds minder toegepast zal gaan worden. Deze methode zal dan ook niet verder worden meegenomen.

2. Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties

De consument heeft bij deze methode invloed op de woning door opties te kunnen kiezen. Steeds vaker worden de nieuwe technologische ontwikkelingen gebruikt om deze voor een consument goed te visualiseren en de financiële consequentie van keuzes direct inzichtelijk te maken. Dit biedt de consument comfort en gemak bij het aanpassen van de woning naar wens en is onderdeel van een goede dienstverlening. In de praktijk blijkt dat veel mogelijkheden nog op het niveau van methode 1 meer-/minderwerk zit, maar er wordt steeds meer ook extern de woning veranderbaar. Dit betekent dat er meer variatie ontstaat en differentiatie in de woning zal zitten. Dit heeft een positieve beleving voor de consument om een woning te bewonen die verschilt van de anderen en dus meer maatwerk biedt. Doordat de consument duidelijk inzicht heeft in alle mogelijkheden, wordt de consument niet verward of dat het gevoel bekruipt dat er nog hele andere mogelijkheden waren. Dit zou tot ontevredenheid kunnen leiden. Voor de ontwikkelaar betekent deze methode wel een verandering in het proces. Er is meer voorbereiding nodig om alle mogelijkheden te visualiseren en een prijs te geven. Daarnaast dient er ook meer ontworpen te worden door de architect ten opzichte van het traditioneel ontwikkelen. Dit resulteert in een langere voorbereidingstijd en extra kosten. Uit de praktijk blijkt dat deze extra kosten snel worden terugverdient door de opties. Enkele ontwikkelaars hebben dit zelfs in de strategie opgenomen, omdat er veel rendement uit gehaald kan worden.

Het proces kent een langere voorbereidingstijd, maar verder zijn er weinig veranderingen ten opzichte van de methode van het meer-/minderwerk.

Geconcludeerd kan worden dat de basiswoning niet duurder is dan een traditioneel ontwikkelde woning en dat de kosten die opties met zich mee brengen, zichzelf terugverdienen. In de toekomst zal 3D visualisatie steeds meer opkomen en worden de mogelijkheden voor een consument direct gevisualiseerd en duidelijk inzichtelijk. Door deze technologie toe te passen, past deze methode bij de hedendaagse consument. Het gevolg is dat een consument kan informatie opvragen over het project en zich thuis kan informeren over de mogelijkheden. De consument weet wat voor hem/haar haalbaar is en kan de consument een goede en reële beslissing nemen of de woning volstaat. Het positieve gevolg van deze insteek is dat een ontwikkelaar minder tijd kwijt is aan kopers begeleiding. Het nadeel is dat een ontwikkelaar minder grip heeft op de consument die heeft geïnformeerd. Maar dit past in het patroon van individualisatie. Een consument wil niet direct een "zwaar" gesprek om puur te informeren naar de mogelijkheden. Pas als een consument geïnteresseerd is geraakt na het zien van de mogelijkheden wil een consument in gesprek gaan en verwacht dan ook een hoogwaardige dienstverlening. Een kopersbegeleiding dient dus professioneel te zijn en passen in het patroon van de hedendaagse consument. Bij deze methode wordt er dus extra geïnvesteerd in de voorkant van het proces en wordt de kwaliteit van de dienstverlening naar de consument beter. Daarnaast wordt door de vele mogelijkheden een brede doelgroep aangesproken. De woningen zijn in verschillende prijsklassen en variaties te verkrijgen en kan in redelijk grootte aantallen ontwikkeld worden zonder het proces te verstoren. Deze methode valt onder consumentgericht ontwikkelen en valt onder mass customization.

3. Consumentgericht ontwikkelen door de woning individueel te laten ontwerpen

Wanneer de consument de woning zelf kan ontwerpen en samenstellen is er grote mate van invloed voor de consument. Doordat de consument in veel gevallen zelf met de architect aan tafel kan zitten is er sprake van individueel maatwerk. Er zal veel variatie en differentiatie tussen de verschillende woningen zitten. De ontwikkelaar heeft slechts randvoorwaarden afgegeven waarbinnen een consument de woning kan ontwikkelen. Dit betekent dat er geen vooraf vastgestelde mogelijkheden zijn en dus ook niet gevisualiseerd zijn. De architect zal deze consumenten 1-op-1 begeleiden en duidelijkheid geven. Kosten kunnen worden geschat door de architect. Door het individuele maatwerk zijn de kosten hoog en zal de consument er vrij veel

tijd in moeten steken. Voor de ontwikkelaar betekent deze methode veel flexibiliteit in het product en proces. Deze methode vraagt ook veel tijd van de ontwikkelaar.

Dit betekent dat er in wordt gespeeld op een nichemarkt. De woningen zullen een hoge prijs hebben en zullen in kleine aantallen ontwikkeld worden. Deze methode is een vergaande vorm van consumentgericht ontwikkelen en hier is sprake van massa-individualisatie.

4. Mede-opdrachtgeverschap door consumenten in groepsgewijs te laten mee denken en meebeslissen (drager-inbouw)

Voor de consument is er in groepsverband een grote mate van invloed op de woningen en de woonomgeving. Voor de individuele consument is er geringe tot redelijke mate van invloed. Bij deze methode heeft de consument binding met de ontwikkeling. De consumenten kunnen meedenken en beslissen over de inrichting van het plan. De woningen in het plan hebben over het algemeen een redelijke prijs. Meestal is er variatie en differentiatie in het plan, afhankelijk van de groepskeuze. Individueel heeft een consument in veel gevallen invloed op de woning door meestal meer-/minderwerk en in andere gevallen door opties. Bij meer-/minderwerk zijn deze mogelijkheden niet gevisualiseerd, maar bij beide methoden is er inzicht in de financiële consequentie van de keuze. Voor de ontwikkelaar kent dit proces een lange voorbereidingstijd en moet er veel ad hoc gewerkt worden na keuzes die voortkomen uit het groepsproces. Dit kan worden gekenmerkt als een meer complex proces waarbij het product en het proces flexibel moeten zijn om de wensen en behoeften te kunnen inbrengen in het plan.

Geconcludeerd kan worden dat deze methode mede-opdrachtgeverschap is. Er is hier geen sprake van massa-individualisatie omdat voor 50% de ontwikkelaar meebeslist en omdat de consument niet individueel maar voornamelijk groepsgewijs keuzes maakt. Het in een groep willen samenwerken om tot een plan te komen vraagt om collectief denken en gezamenlijk consensus kunnen vormen. Ook zal een consument redelijk veel tijd kwijt zijn. De projectgrootte is meestal redelijk klein en vraagt om een specifieke doelgroep die zich kunnen vinden in collectiviteit.

Bij deze methode is er sprake van mass customization omdat ontwikkelaars de controle kunnen behouden over de verschillende componenten.

Uit de visies van de verschillende ontwikkelaars mag worden afgeleid dat de lijn is uitgezet naar een aanbod met een steeds meer consumenteninvloed voor de toekomst. Dit betekent dat er een verschuiving zal gaan plaatsvinden van de huidige werkwijze, traditioneel ontwikkelen met meer-/minderwerklijsten, naar een werkwijze die inspeelt op de veranderende vraagzijde van de markt. Dit betekent dat consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap meer aandacht zullen krijgen.

Om te leren van de lessen uit de praktijk en de ervaringen van het werken met meer invloed voor de consument is in hoofdstuk 6 hier aandacht aan gegeven.

6 LESSEN UIT DE PRAKTIJK

De geselecteerde ontwikkelaars hebben allen hun werkwijze en visie gegeven, welke is verwoord in hoofdstuk 5. Daarnaast heeft elke ontwikkelaar hun ervaringen en leermomenten besproken op het gebied van consumenteninvloed in de praktijk. De does en don'ts worden in dit hoofdstuk geheel duidelijk evenals de gevolgen ervan voor een ontwikkelaar. In paragraaf 6.1 worden de praktijkervaringen van consumenteninvloed toegelicht. Paragraaf 6.2 zal ingaan op de gevolgen voor het projectmanagement bij het geven van invloed aan de consument bij een nieuwbouwoopwoning.

Dit hoofdstuk bepaalt de randvoorwaarden en aandachtspunten voor het volgende hoofdstuk, namelijk bij het verkennen van mogelijkheden van consumenteninvloed op een woning. Tevens kunnen de mogelijkheden in volgende hoofdstukken onderbouwd worden op realistische waarde die in dit hoofdstuk worden beschreven.

6.1 Praktijkervaringen van consumenteninvloed

Ervaringen die de ontwikkelaars hebben opgedaan met het aanbieden van consumenteninvloed op de woning worden in deze paragraaf besproken. De meeste ervaringen zijn tevens leermomenten voor ontwikkelaars om niet dezelfde fouten te begaan. De verschillende benaderingen en mogelijkheden kennen leerpunten en dus randvoorwaarden voor het toepassen ervan. Deze zijn puntsgewijs opgesomd om een overzichtelijk beeld te geven.

Kopers kiezen voor traditioneel

In veel projecten kiezen kopers in bijna alle gevallen de standaard optievariant. De reden die hierachter zou zitten volgens ontwikkelaars, is dat een plattegrond maar in enkele situaties ideaal en efficiënt is. Alternatieven zijn vaak minder functioneel. Deze worden dan ook niet gekozen. Daarnaast wordt door ontwikkelaars aangegeven dat zelfs wanneer er veel keuzes worden aangeboden in de projecten, waarbij kopers gesprekken hebben met de kopersbegeleiding en architect, dat 90% van de consumenten alsnog kiezen voor een traditioneel model. Dit betekent veel moeite en het resultaat volgens sommigen teleurstellend genoemd mag worden. Ook op plaatsen waar kopers geheel de vrije hand hebben ontstaan veel dezelfde woningen. Nederlanders denken traditioneel en zijn dit gewend.

Invloed voor de consument heeft belevingswaarde

Bij het inbedden van consumenteninvloed in plannen van gebieden en wijken gaat niet om de fysieke uitkomst. Het gaat erom dat de consument kan hebben meegedacht en meebepaald voor de invulling van het plan. Ook al heeft dit tot consequentie dat de uitkomst niet veel anders zou zijn dan de invulling die de ontwikkelaar aan zou hebben gegeven.

Niet alle consumenten willen veel keuzes

Een grote groep mensen zit niet te wachten op een range van keuzes. Het kopen van een nieuwbouwwoning brengt al veel spanning en drukte met zich mee en staan consumenten al voor genoeg keuzes. Wanneer men veel keuzes heeft, is het een lastig karwei voor de consument om keuzes te maken. Zeker wanneer de consument meer invloed krijgt.

Kopers willen optie 101

Naast de aangeboden opties, ook al zijn dit er honderd, wijken kopers vaak af van een optie en willen een aanpassing op maat. Ofwel kopers willen optie 101.

Keuzes moeten betaalbaar zijn

Daarnaast moeten keuzes betaalbaar en behapbaar zijn.

Financiële consequentie

De financiële consequentie van een keuze-optie dient direct inzichtelijk te zijn. De consument kan zo betere beslissingen maken en sneller een beslissing nemen. Ook scheelt dit tijd voor de kopersbegeleiding.

Meest gekozen invloed

De meest gekozen opties of invloed die consumenten graag willen zijn meestal uitbreidingen aan de achterzijde van de woning. De ervaring leert dat consumenten in de meeste gevallen opties kiezen die meer ruimte bieden vaak wil men schuiven met de indeling op de eerste verdieping voor een wijziging in het aantal slaapkamers.

Invloed is beter mogelijk bij grotere woningen

Voor opties en het schuiven en aanpassen van de woning zijn de mogelijkheden groter bij grotere woning zoals 2¹ kapwoningen of vrijstaande woningen. Hiermee is het voordeel dat er tevens in een ander prijssegment wordt ontwikkelt.

Consumenten houden zelf ook rekening met marktconformiteit woning

Ontwikkelaars geven aan dat consumenten naar de opties kijken met het oog het later weer te moeten verkopen. Doordat een woning duurzaam is zal de woning een aantal keer wisselen van eigenaar. Het marktconform houden van een woning is dan ook een belangrijk aspect, waar veel kopers dus al rekening mee houden bij het maken van keuzes.

Consument geen leeg vel geven

De ervaring leert dat wanneer een consument veel keuzevrijheid voorgelegd krijgt, men niet goed met de keuzes kan omgaan. Geheel de vrije hand geven aan de consument zien veel ontwikkelaars dan ook niet zitten. De consument weet zich geen raad en vindt het juist leuk om te kiezen en niet zelf iets te bedenken. Het is noodzakelijk de consumenten tijdens een individueel keuzemoment of bij een groepsproces iets voor te leggen waar men op kan reageren.

De consument geheel de vrije hand geven werkt dus niet, consumenten worden paniekerig en men komt niet meer tot keuzes. Het geven van voorbeelden is dus belangrijk.

Begeleiding consument moet goed zijn

Wil een consument de juiste keuzes kunnen maken waar men niet meer op terug hoeft te komen is het nodig een consument goed te begeleiden in het keuzetraject. Dit geeft de consument vertrouwen in de gang van zaken en verschaft de consument duidelijkheid. Communicatie wordt door veel ontwikkelaars aangedragen als hét belangrijkste onderdeel van werken met consumenteninvloed.

Aannemers vormen soms een obstakel

Sommige ontwikkelaars geven aan dat de keuze van de aannemer van belang is om een bepaalde mate van invloed voor de consument mogelijk te maken. Men geeft aan dat veel aannemers wel willen meewerken aan consumenteninvloed maar dat het

vaak wel meer moeite en geld kost. In de bouwsector heeft er wel een slag plaatsgevonden op dit gebied, maar bouwers zitten nog wel in de beginfase om te werken met consumenteninvloed.

Niet elke gemeente staat achter grote mate van consumenteninvloed

Wanneer een ontwikkelaar wil ontwikkelen via mede-opdrachtgeverschap, staan gemeentes er veelal enigszins huiverig tegenover. Als ontwikkelaar kun je de gemeente slechts de gestelde randvoorwaarden aanbieden, maar niet het plan presenteren. Niet elke gemeente is hier al op ingesteld. Een gemeente vindt consumenteninvloed een goede ontwikkeling, maar wil graag weten dat er iets moois komt.

Beter slechts enkele opties goed voorbereid

Beter slechts enkele opties die de consument ook daadwerkelijk kan toepassen dan veel opties die misschien bouwtechnisch niet kunnen. Een ontevreden klant kan zo voorkomen worden. De keuzes die je aanbiedt moeten ook daadwerkelijk gekozen kunnen worden. Dus de relaties tussen de keuzes moeten getackeld worden.

Consumenten kunnen moeilijk visualiseren

De ervaring leert dat wanneer men bijvoorbeeld zelf de indeling van de woning kan bepalen, men zich moeilijk kan voorstellen hoe dit er uit komt te zien. Een appartementencomplex wat in een keer wordt gebouwd, ook al zijn nog niet alle woningen verkocht, worden de appartementen zonder binnenmuren gebouwd. De ervaring van consumenten is dat men deze ruimte zonder muren veel kleiner ervaart dan een woning die al is ingedeeld. Dit verkoopt dus minder goed.

Consumenteninvloed vraagt meer van de ontwikkelaar

De ervaring leert dat consumenteninvloed veel voorwerk betekent. Het uitzoeken, tekenen en calculeren van opties neemt extra tijd en geld in beslag, terwijl kopers veelal voor dezelfde opties kiezen. Ook het aanvragen van bouwvergunningen bijvoorbeeld zal anders verlopen dan via traditioneel ontwikkelen.

Ontwikkelaar is regisseur

Kennis en expertise liggen bij de ontwikkelaar die de consument stuurt om de goede beslissingen te maken, waarbij de consument zijn invulling kan geven aan het geheel. Het gevolg is een situatie die de consumenten samen hebben gecreëerd. Wel is het van belang consumenten duidelijk te maken wanneer beslissingen genomen moeten worden. Het kostenpatroon moet hierbij duidelijk gemaakt worden aan de consument. Kennis en expertise liggen bij de ontwikkelaar, dus deze zal het proces managen. De ontwikkelaar is regisseur dient de kwaliteit te bewaken.

Aantrekken kopers is lastig bij MO

Wanneer het gaat om mede-opdrachtgeverschap waarbij een plan geheel nog is in te vullen, vinden ontwikkelaars het lastig om kopers om tafel te krijgen. Men nog geen zicht heeft op de uiteindelijke invulling van het plan. Een consument gaat veelal op een woning of sfeer af. In dit proces kan een ontwikkelaar dit niet altijd bieden.

Consument staat sceptisch tegenover groepsproces

Veel mensen staan in eerste instantie sceptisch tegenover groepsprocessen en workshops. Maar vaak komt men later in het proces los. Consumenten zijn in het begin van een groepsproces onwennig dat men mee kan denken in een plan. Later is men enthousiast.

De consument denkt in eigen belang

Mensen bekijken de situatie heel individueel en denken aan hun eigen situatie. Denken in groepsverbanden is ook erg moeilijk. In een workshop zal dus gestimuleerd moeten worden om samen te werken.

Grotendeels van de consument in groepsproces koopt woning

Wanneer een groepsproces goed verloopt en het traject niet te lang of te intensief is koopt het grote merendeel van de consumenten die in een vroeg stadium betrokken zijn geweest uiteindelijk een woning. Dit is een voordeel voor een ontwikkelaar.

Groepsproces niet meer dan 40 personen

Mensen moeten in kleine groepjes samenkomen. Ontwikkelaars adviseren niet groter dan 40 personen uit te nodigen voor een workshop welke in kleinere groepjes verdeeld kunnen worden.

Projecten met veel invloed zullen over het algemeen minder woningen bevatten, namelijk zo'n (40-100) woningen bij mede-opdrachtgeverschap. De groep vernieuwd altijd, er zijn altijd afvallers. En je hebt consumenten die later aanhaken. Het gevolg hiervan is dat men minder kan bepalen, gezien er al workshoprondes geweest zijn.

Tijdselement

Tijd is een belangrijk element in een ontwikkelingsproces. Kopers die in dit proces meedenken hebben als doel uiteindelijk een woning te willen kopen. Dit traject mag niet te lang zijn volgens veel ontwikkelaars. De ervaring leert dat kopers in het traject anders afhaken en op een ander project overstappen, tenzij er in de gemeenten niet veel gebouwd wordt of een speciale locatie inhoudt.

Ontwikkelaars geven aan dat je een consument maximaal een jaar vast kunt vasthouden. Dus bij grootschalige nieuwbouw is het de vraag of de huidige partij consumenten aan tafel dan ook de uiteindelijke bewoner zal zijn. Ook de doelgroep waarop wordt gericht is van belang op dit element. Denk aan starters die steeds sneller een woning tot hun beschikking willen krijgen en zich niet langdurig aan een traject binden.

Meer dan alleen de woning

Volgens ontwikkelaars wijst onderzoek uit dat 60-80% van de mensen zich laat leiden door de omgeving bij het kopen van een woning. Een mooie woning is dus niet genoeg. Niet alleen soort plant of boom is belangrijk maar ook het parkeren voor of achter de woning of het stratenpatroon. Dit zijn elementen waar bewoners gezamenlijk over kunnen meedenken en meebeslissen om de wijk tot hun wijk te maken.

MO niet voor goedkopere segment

Een groepsproces is financieel niet haalbaar voor het goedkopere segment.

Groepsproces consument niet opdringen

Het is van belang dat je als ontwikkelaar de consument niet een bepaalde gang van zaken opdwingt. De consument moet het wel zelf willen. Tot nu toe zijn de ervaringen positief op de werkwijze in het duurdere segment. Indien consumenten geen behoefte hieraan hebben kan men ook later instappen in het proces.

MO meer tijd steken in voortraject

De ervaring is dat het voortraject met een groepsproces meer tijd kost dan op traditionele wijze ontwikkelen, maar dit wordt later in de verkoopfase goedge maakt. Het voorbereiden van een proces met een groep is cruciaal voor succes. Indien het goed

wordt voorbereid, met alle helderheid, duidelijkheid en randvoorwaarden die je als ontwikkelaar dan kan scheppen zijn erg belangrijk.

Snelheid houden in het proces

Het is belangrijk om snelheid te houden in het proces bij mede-opdrachtgeverschap. Consumenten zullen binnen een bepaald tijdsbestek hun keuzes moeten maken en de ontwikkelaar dient op veel vragen snel antwoord te geven. Alleen dan is het proces qua tijd beheersbaar en is de kans groter dat consumenten in het project een woning kopen.

Verwachtingen goed communiceren

Bewonersparticipatie heeft kansen, maar wel duidelijke afspraken nodig met gemeente en bewoners. Het goed communiceren over de verwachtingen die consumenten hebben en die je als ontwikkelaar hebt van de consument, is een belangrijke les.

Geen verkeerde verwachtingen wekken

Het verwachtingspatroon van de invloed die consument kan hebben is cruciaal. Indien je geen duidelijkheid geeft of het plaatje mooier maakt dan het is, kan er ongeloof ontstaan en lopen bewoners weg. Suggereer je een individueel gesprek, dan suggereer je openheid en openheid voor vragen en ruimte voor individuele wensen. Als je dit niet kan bieden moet je niet op deze wijze invullen. Afspraken aan de voorkant veel tijd voor nemen over reikwijdte, maar dit dien je als ontwikkelaar serieus nemen.

6.2 Gevolgen van handelen met consumenteninvloed

Randvoorwaarden die geschept zijn door de ervaringen van ontwikkelaars zijn van belang voor het formuleren van mogelijkheden voor hoofdstuk 7. Maar ook van belang is hoe het project met consumenteninvloed gemanaged moet worden. Zie voor projectmanagement ook paragraaf 3.4. Deze paragraaf behandelt de gevolgen die consumentgericht ontwikkelen en mede-opdrachtgeverschap met zich meebrengen voor een ontwikkelaar. Dit zal worden gedaan aan de hand van de elementen faseren, beheersen en beslissen van het projectmanagement. De GOTIK-factoren, de beheersfactoren waarop een ontwikkelaar het project aanstuurt zullen uitgebreid worden beschreven in deze paragraaf.

Faseren

Het faseren in een project is van belang om het lange traject in stukjes op te knippen en deze af te ronden, voordat wordt overgegaan naar een andere fase. Het project blijft hierdoor behapbaar en beter te beheersen. Het einde van een fase houdt veelal in dat er beslissingen worden genomen om in een volgende fase hierop door te bouwen.

Door een project met een andere mate van consumenteninvloed aan te pakken, doen er zich wijzigingen voor in de volgorde van de fasen dan wel het toevoegen of achterwege laten van een fase. Zo houdt de fasering bij mede-opdrachtgeverschap of een vergaande vorm van consumentgericht ontwikkelen in, dat een consument eerder bij het project wordt betrokken. De verkoopfase is dan veelal niet meer het moment dat de consument wordt betrokken, maar bij plan- of ontwerpfase. De fase waarbij een consument wordt meegenomen om mee te denken en mee te beslissen kan uit meerdere stappen bestaan. Dit maakt het mogelijk om voor consumenten de keuzes en beslissingen behapbaar en overzichtelijk te maken. De mate van consumenteninvloed is dus wel degelijk van invloed op de fasering van het proces.

Beheersen

Geld

Ontwikkelaars zijn het er over eens. Het ontwikkelen met consumenteninvloed brengt extra kosten met zich mee. Tevens het leerproces en investeringen die gedaan moeten worden, brengen er extra gewicht in. De meeste extra kosten zitten in de begeleiding van consumenten en de extra ontwikkelkosten bij het ontwikkelen van opties bij CGO. Maar ook gaan er veel kosten zitten in de extra ontwerpen, aanvragen van bouwvergunningen en de faalkosten kunnen hoger worden.

Daartegenover staat een extra rendement en verkoopbaarheid van de woningen. Nu is het een investering omdat het in de beginfase verkeert, straks kunnen de vruchten ervan geplukt worden. Ontwikkelaars geven aan dat het extra rendement de kosten overstijgt en voor sommigen betekent consumenteninvloed aanbieden een extra doelstelling in het ontwikkelen. De verkoopprijzen zijn marktconforme prijzen en zullen in veel gevallen niet hoger zijn. Maar veelal kiest men opties waardoor de verkoopprijs van de woning wel vaak hoger ligt. Dit is dus aan de opties gerelateerd. Opties verdienen zichzelf dus terug. Bij MO zitten de kosten voornamelijk in de procesbegeleiding en voorbereidingen.

Organisatie

Een slagvaardige organisatie is nodig om het proces te kunnen beheersen. Bij het ontwikkelen met consumenteninvloed, zeker wanneer deze verder wordt doorgevoerd, brengt dit veranderingen met zich mee voor omvang en opstelling van de organisatie. De zwaartepunten zitten voornamelijk in plan- en ontwerpfasen en bij de begeleiding, waar extra energie naartoe moet om consumenteninvloed mogelijk te maken en succesvol te laten verlopen. Doordat de organisatie hierdoor ingewikkelder is geworden en het proces anders wordt ingestoken, dient het anders georganiseerd te worden.

Tijd

Consumenteninvloed op de woning meer tijd in beslag in plan- en ontwerpfasen, maar ook zeker op het gebied van begeleiding. Kopers zullen op tijd de keuzes bekend moeten maken om het tijdpad in het proces te kunnen handhaven.

Het werken met groepsprocessen wordt over het algemeen beschouwd als een methode die meer tijd in beslag neemt, voornamelijk in de plan- en ontwerpfasen. De verkoopfasen daarentegen zal korter zijn wat enigszins compenseert. Enkele ontwikkelaars geven dat mede-opdrachtgeverschap minder tijd in beslag zal nemen dan het ontwikkelen van dermate veel opties voor een project.

Ook bij MO is het traject langer. Volgens sommigen zelfs langer dan CGO.

Informatie

Volgens velen zullen informatiestromen niet zozeer ingewikkelder worden, wel zal de communicatie intensiever zijn en naar de verschillende actoren goed moeten worden opgezet. Alle wijzigingen en aanpassingen die consumenten aan hun woning door willen voeren, hebben gevolgen voor de informatiestromen naar de actoren toe. De kans op fouten wordt hiermee verhoogd. De intensieve communicatie zal duidelijkheid en helderheid met zich mee moeten brengen om deze te kunnen beheersen.

Kwaliteit

Veel ontwikkelaars geven aan dat het beheersen van de kwaliteit bij een grotere mate van consumenteninvloed niet ingewikkelder wordt. Er zijn landelijke normen waar technisch aan voldaan moet worden en daarnaast heeft de ontwikkelaar de kennis en ervaring op het gebied van technische kwaliteiten en deze zullen door consumenteninvloed niet in het geding komen. De esthetische kwaliteit wordt bewaakt door de architect. Maar ook daarvoor stelt een ontwikkelaar, en vaak ook een gemeente, normen en randvoorwaarden.

Beslissen

Het maken van beslissingen is erg belangrijk voor de procesvoortgang. Voor consumenten geven gemaakte beslissingen randvoorwaarden en duidelijkheid. Daarnaast wordt een fase afgesloten door besluiten te nemen. Deze kunnen worden vastgelegd in beslisdocumenten. Koperskeuzen worden vastgelegd om in een later stadium discussie te voorkomen. Zo worden beslisdocumenten en overeenkomsten vastgelegd met de verschillende actoren om voortgang te boeken in het proces.

6.3 Resumé

De lessen die uit de praktijk getrokken kunnen worden komen voornamelijk neer op het goed communiceren met de consument. De verwachtingen die je als ontwikkelaar scheidt met de mogelijkheden en dergelijk die je aanbiedt hoor je ook waar te kunnen maken. Daarnaast is het verstandig om deze keuzes goed te kunnen visualiseren en niet te veel opties aan te bieden. Prijzen van aanpassingen en opties dienen daarbij direct inzichtelijk te zijn. Het gaat dus om duidelijkheid en helderheid van zaken. Wel brengt dit extra kosten en werk met zich mee, maar kunnen gemakkelijk worden opgevangen door de hogere rendementen die op deze opties gemaakt kunnen worden. Voor de organisatie zal dit wel een omslag met zich mee brengen. Het traject van ontwerpen wordt langer door de opties uit te werken. De keuzes die consumenten maken zullen leiden tot extra informatiestromen. Ook hier geldt dat communicatie erg belangrijk is om fouten te voorkomen of te verminderen.

Voor wat betreft mede-opdrachtgeverschap betekent een groepsproces een intensieve werkwijze waarbij de consument goed begeleid moet worden. Daar staat of valt deze methode mee. Een consument heeft voorbeelden nodig om op te kunnen reageren. Met een leeg vel beginnen brengt veel spanningen met zich mee en komt men er slecht uit. Daarnaast kost dit veel tijd waar consumenten lang niet altijd op zitten te wachten. Dus voorbeelden geven en deze aan de consument over laten en aan te passen. Daarnaast is het raadzaam om in niet te grote groepen te werken, zo'n 40 personen maximaal. Mede-opdrachtgeverschap brengt een grote verandering in fasering teweeg, namelijk de bewoner schuift vroeg aan tafel, namelijk in plan- en ontwerpfasen. Een goede voorbereiding is voor deze methode dan ook vereist om dit tot een slagen te brengen. Het beslissen is bij mede-opdrachtgeverschap wel eens een lastig punt gezien veel consumenten individueel naar een probleem kijken. In workshops of groepsprocessen ligt dan ook de belangrijkste taak bij de neuzen dezelfde kant op krijgen.

7

CONCLUSIES

De individualiseringstrend brengt met zich mee dat een consument veeleisender, kritischer en mondiger is geworden. Individualiteit en persoonlijke expressie is voor de hedendaagse consument belangrijk. Hij wenst op woningniveau dat individuele uitingen aan de woning kunnen worden doorgevoerd. Ten aanzien van de woonomgeving wil de consument zich kunnen identificeren. Wonen wordt voor de consument steeds belangrijker en men wil wonen ook daadwerkelijk beleven.

De veranderende woonwensen betekenen op projectniveau een behoefte aan een grotere differentiatie naar woningtypen, verschijningsvormen en meer afgestemde woonmilieus. Voor seriematige projectontwikkeling lijkt in deze context geen plaats meer te zijn.

Veranderende markt

Er is een kloof zichtbaar tussen vraag en aanbod op de woningmarkt op het gebied van consumenteninvloed. Het uniforme karakter van veel woningbouwontwikkelingen sluit niet meer aan op de vraag. Dit is ook gebleken uit het verrichtte praktijkonderzoek, dat door de marktleiders van 2006/2007 zestig procent van de woningen zijn ontwikkeld middels meer-/minderwerklijsten. Het aanbod zal een meer vraaggericht karakter moeten krijgen en meer maatwerk moeten leveren. Een ontwikkelaar zal de consument meer invloed moeten geven en tegelijkertijd voorzien van gemak en een goede dienstverlening zonder dat men daar extra voor wil betalen.

Verandering rol ontwikkelaar

Deze veranderingen in de markt zorgen ervoor dat een ontwikkelaar mee zal moeten gaan in deze trend. De rol van de ontwikkelaar verandert, maar ook het product en het proces. Een ontwikkelaar zal een meer dienstverlenende rol aannemen. Een ontwikkelaar begeleidt het traject en zorgt ervoor dat de expertise van de ontwikkelaar wordt gebruikt voor een goede onderlegger, een kwalitatief goed plan. Daarnaast dient een ontwikkelaar zich goed voor te bereiden op de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de woning. De meerwaarde van een ontwikkelaar komt dus voornamelijk te liggen in de rol als begeleider, risicodrager en coördinator van het project. De consument wordt een plezierige weg voorgesteld en hoeft slechts zijn keuzes te maken. De consument hoeft geen rekening te houden met regelgeving, vergunningaanvragen en de overige papierwinkel, maar kan zich volledig storten op het ontwerp, de inrichting en uitstraling van de woning en eventueel zelfs de woonomgeving.

Een andere werkwijze

Er zijn veranderingen nodig in de werkwijze van de ontwikkelaar om aan de vraag van de consument te kunnen voldoen. In de traditionele werkwijze, die door de ontwikkelaars voor circa 60% wordt toegepast, staat de consument als laatste schakel in de keten. Het is daarom lastig om wijzigingen in het ontwerp door te voeren. Om keuze voor de consument mogelijk te maken, zal de keten moeten worden omgekeerd. Er zijn twee manieren om dit te doen, namelijk door middel van:

- massa-individualisatie
- mass customization.

Bij massa-individualisatie staat de consument ver bovenin de keten en heeft veel invloed op het ontwerp. Bij de woningbouw zou dit neerkomen op dat een consument bij de architect aan tafel zijn ontwerp laat maken. Bij deze vorm van ketenomkering is er sprake van maatwerk en zal dus bestemd zijn voor het exclusieve prijssegment, omdat er geen schaalvoordelen behaald

kunnen worden. De werkwijze Consumentgericht Ontwikkelen bestaat uit een aantal gradaties. De hoogste gradatie hiervan, namelijk, de woning zelf te laten ontwerpen (werkwijze 3 in de volgende tabel), valt onder deze vorm van ketenomkering. Mass customization is een vorm van ketenomkering waarbij de consument ongeveer halverwege in de keten staat. De consument kan hierbij een woning samenstellen uit losse voorgeprogrammeerde componenten. Ook hier is dus sprake van maatwerk maar is de mate van invloed kleiner dan bij massa-individualisatie. Bij deze vorm van ketenomkering ontstaan schaalvoordelen waardoor er sprake is van keuze voor de consument voor een betaalbare prijs. De werkwijze Consumentgericht Ontwikkelen met 1 of meerdere basiswoningen met opties valt onder deze vorm van ketenomkering. Daarnaast is er een nieuwe werkwijze, namelijk mede-opdrachtgeverschap, die niet direct onder de twee vormen van ketenomkering geschaard kan worden. Bij deze methode keert de keten wel om, de consument komt ver bovenaan de keten te staan. Het verschil met massa-individualisatie is dat bij deze methode de consument niet individueel een stem heeft, maar een collectieve stem heeft. Uit het praktijkonderzoek is gebleken in hoeverre de methoden voldoen aan de wensen van de consument en of het proces en het product handelbaar is voor de bedrijfsvoering van de ontwikkelaar. De uitkomsten zijn in onderstaande tabel samengevat.

	1	2	3
	Basiswoning(en) met opties	Woning zelf te laten ontwerpen	Mede-Opdrachtgeverschap
Consumenteninvloed - Soort invloed - Mate van invloed	Keuzemogelijkheden +	keuzevrijheid ++	zeggenschap groep: ++ individueel + of +/-
Product - Variatie / differentiatie - Visualisatie - Financiële consequentie direct inzichtelijk - prijs woning - doelgroep	+ ++ ++ Normaal Breed aansprekend	++ +/- - Hoog Exclusief	+ +/- +/- Normaal Veel tijd en hang naar collectiviteit
Dienstverlening - gemak/comfort - relatie opbouwen - technische ondersteuning - tijd consument	++ - ++ ++	+ ++ - -	+/- ++ +/- --
Proces - voorbereidingstijd - verkooptijd - instapmoment consument	- ++ Laat	+ ++ Vroeg	-- ++ Vroeg
Management ontwikkelaar 1. geld 2. organisatie 3. tijd 4. informatie 5. kwaliteit	++ + +/- +/- ++	+/- -- -- -- +	- -- -- -- +

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de eerste methode, consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties de meest geschikte werkwijze is voor het uitvoeren van grote projecten. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat dit neer komt op meer dan 40 woningen. Deze werkwijze wordt volgens de ontwikkelaar door de consument goed ervaren en is men tevreden over de mate van consumenteninvloed ten opzichte van de prijs. Daarnaast blijkt uit de theorie dat de consument invloed wenst maar dat men over het algemeen niet veel tijd heeft en gemak wenst. Deze methode sluit daar op aan. Doordat bij deze methode al een complete woning is opgesteld hoeft deze slechts te worden aangepast naar de wensen en behoeften van de consument. Werkwijze twee, consumentgericht ontwikkelen door de woning individueel te laten ontwerpen door de architect, blijkt in de praktijk alleen toegepast te worden in het exclusieve segment. Het individuele maatwerk zorgt voor hoge prijzen en vraagt veel tijd en aandacht voor de consument. In de praktijk wordt deze methode in kleine projecten toegepast. De derde werkwijze, het mede-opdrachtgeverschap, is een nieuwe werkwijze en door slechts enkele ontwikkelaars ook daadwerkelijk in de praktijk uitgevoerd. Doordat deze werkwijze nog experimenteel is, kost deze methode de ontwikkelaar veel tijd en energie. De ervaring van ontwikkelaars is dat ook de consument enigszins terughoudend reageert op deze methode, doordat men in groepsverband beslissingen moeten nemen. Hierdoor is volgens ontwikkelaars deze methode ook alleen weggelegd voor een specifieke doelgroep, die waarde hechten aan collectiviteit en tijd en energie willen steken in het project. Daarnaast leren de ervaringen dat mede-opdrachtgeverschap niet goed past in grotere projecten. Volgens ontwikkelaars willen consumenten maximaal 1 jaar wachten, maar indien het project meer tijd in beslag neemt de consument meestal overstapt naar een ander project. De kans dat de consument die aan het groepsproces hebben deelgenomen ook daadwerkelijk bewoner van de woning worden is dan klein.

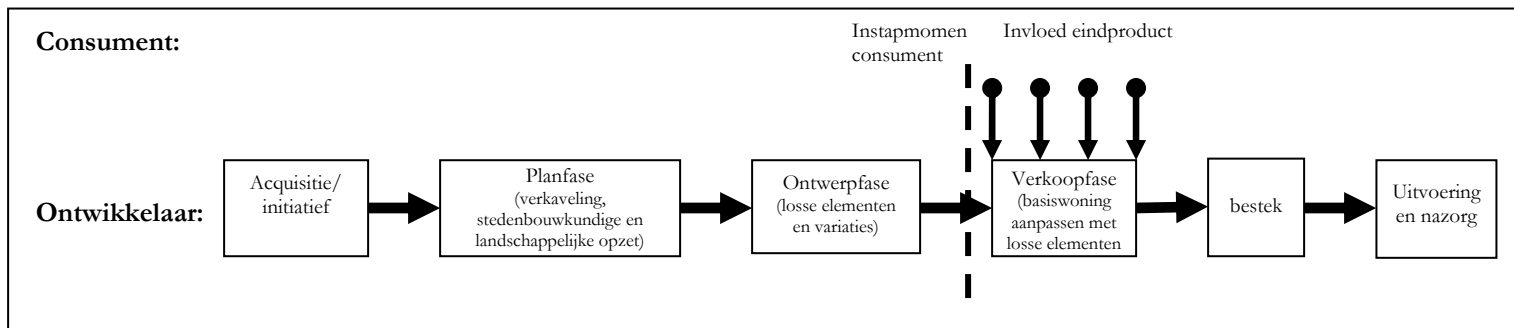
Veel van de woningen in Nederland worden dus op de traditionele werkwijze ontwikkelt met meer- en minderwerklijsten. Het wordt tijd dat deze werkwijze plaats gaat maken voor de werkwijze consument gericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties. Deze methode is toepasbaar voor grote projecten en spreekt een brede doelgroep aan. Daarnaast biedt deze methode maatwerk binnen bepaalde kaders, maar voor een betaalbare prijs. Voor de ontwikkelaar is deze werkwijze kostentechnisch interessant.. Het grote voordeel is dat de opties zichzelf terugverdienen en deze werkwijze niet meer kost dan de traditionele werkwijze. De basiswoning zal dus qua prijs niet anders zijn dan wanneer deze op traditionele wijze zou zijn ontwikkeld. Gezien de twee andere werkwijzen voor specifieke doelgroepen zijn bedoeld, strekt het tot de conclusie dat de eerste werkwijze, basiswoning(en) met opties, de nieuwe algemene werkwijze zal moeten worden.

In een vroeg stadium van projectontwikkeling zal een ontwikkelaar moeten beslissen over de te volgen werkwijze om het plan uit te voeren. Hierbij zal de ontwikkelaar onder andere moeten kijken naar de grootte van het plan, de doelgroep en het prijssegment.

Omdat de traditionele methode plaats zal moeten maken voor de consumentgerichte werkwijze met basiswoning(en) en opties zullen veranderingen voor het proces en product ten opzichte van het traditionele proces en product nader worden belicht.

Een ander proces

Een ontwikkelaar kan inspelen op de veranderende consument door de traditionele methode te veranderen in de consumentgerichte werkwijze met basiswoning(en) en opties. Deze methode richt zich op een brede doelgroep en niet op een nichemarkt. Het traditionele proces zal niet meer voldoen en is mass customization van toepassing op het proces. De keten wordt dan grotendeels omgekeerd, waardoor de consument eerder wordt betrokken bij het proces en er meer vraaggericht gehandeld wordt door de ontwikkelaar dan in het traditionele proces. Consumentgericht ontwikkelen met basiswoning(en) en opties, past in het patroon van mass customization. Het proces zal er als volgt uit komen te zien:



De aanpassingen die nodig zijn ten opzichte van het traditionele proces, zullen per fase beschreven worden. In de **acquisitie en initiatief** fase is al bekend welke locatie het betreft, de doelgroep, een schatting van het aantal woningen etcetera. Op basis van deze gegevens kan al een beslissing worden gemaakt omtrent de methode en de mate van zeggenschap. Dit is in dit vroege stadium nodig omdat de invulling van de volgende fases afhankelijk is van deze methode. In de meeste gevallen zal gekozen gaan worden voor basiswoningen met opties. In bovenstaand figuur zijn deze fases hiervoor afgebeeld. Voorwaarden om voor deze methode te kiezen zijn dat:

- het plan uit minimaal 40 woningen bestaat (om schaalvoordelen te kunnen behalen)
- een brede doelgroep aangesproken dient te worden
- het middeldure en dure (niet exclusieve) segment betreft

In de **planfase** wordt onder andere zoals gebruikelijk de verkeveling, de stedenbouwkundige en landschappelijke opzet bepaald. De **ontwerpfase** zal complexer worden in vergelijking met de traditionele ontwerpfase. Zo zal de architect meerdere variaties en losse componenten moeten ontwerpen om keuzes en variaties mogelijk te maken. Tevens dient er een controle plaats te vinden van het toepassen van meerdere variaties op de basiswoning(en). Om differentiatie en variatie in het straatbeeld te krijgen, is het nodig dat een consument keuzes kan maken in gevelmateriaal, beukmaat, lengte van de woning, indeling, volume, badkamer, keuken en overige inrichtingselementen. De bouwkosten om leidingschachten zijn te hoog om als variant uit te werken. Daarom is het verstandig om duidelijk aan te geven welke onderdelen in de plattegrond wel en welke onderdelen niet kunnen veranderen. Daarnaast zal een onderdeel van de bestekfase (in het traditionele proces) ondergebracht worden in de ontwerpfase. Zo zullen de losse componenten (de opties) en de basiswoning(en) definitief moeten zijn en getoets moeten worden bij de gemeente. Vervolgens kunnen de verschillende elementen geprijsd worden. Ter voorbereiding van de verkoopfase zal een 3D presentatie opgetuigd moeten worden. Op deze wijze wordt in de **verkoopfase** een aanbod gepresenteerd wat duidelijkheid verschaft aan de consument. In de verkoopfase wordt de consument dus betrokken bij het proces en vindt de verkoop plaats van de woningen. De verkoopprijs zal een vast bedrag moeten zijn voor datgene wat er op de 3D presentatie wordt getoond. Dit verschaft duidelijkheid en de consument weet waar hij aan toe is. In de verkoopfase is het tevens van belang dat de consument tijd en flexibiliteit wordt geboden om keuze te kunnen maken. Vervolgens zal er opnieuw een korte **bestekfase** plaatsvinden. In deze bestekfase zal de definitieve keuze van de losse componenten en de basiswoning getekend en berekend moeten worden. Toetsing en vergunning moeten bij een goede voorbereiding in eerdere fases weinig problemen opleveren. **Uitvoering** blijft gelijk aan het traditionele proces, wel zal de kans op fouten groter kunnen zijn vanwege de differentiatie. Een goede aannemer is dan ook van groot belang. **Nazorg** is zeker in een experimentele fase erg van belang en evaluaties binnen de ontwikkelaar kunnen verbeteringen opleveren.

Een ander product

Mass customization brengt ook een ander product met zich mee, namelijk door een consument uit een aantal vastgestelde componenten een woning samen te stellen. Wel zal er gewerkt moeten worden met een of meerdere basiswoningen, omdat de consument zich er dan beter een beeld van kan vormen en het minder complex is voor de ontwikkelaar. De keuze voor juist één of juist meerdere basiswoningen hangt af van prijsklasse, de grootte van het plan en de variatie die geboden wil worden aan de consument. Daarnaast is het werken met meerdere basiswoningen met opties beter dan te werken met een enkele basiswoning waar veel opties bij worden aangeboden. Het is dan ook van belang niet al te veel opties aan te bieden om overzichtelijkheid voor de consument te bewaren. Het voordeel hiervan is tevens dat er per optie meer voorbereidingstijd is. Voorwaarde voor het aanbieden van opties is dat deze daadwerkelijk betaalbaar zijn, anders kunnen deze beter achterwege gelaten worden.

Het product bestaat dus uit een of meerdere basiswoningen met opties. Om te kunnen voldoen aan de wensen die de consument stelt, zal gemak en dienstverlening belangrijk zijn bij het aanbieden van deze producten. Voorwaarde die deze methode met zich meebrengt is dat het project groot genoeg moet zijn, namelijk vanaf circa veertig woningen. Alleen dan kunnen schaalvoordelen ontstaan. Om dit aanbod goed te kunnen communiceren naar de consument en duidelijk te zijn, is digitalisatie een must. De consument moet vanuit zijn huiskamer zichzelf kunnen informeren over de mogelijkheden van het aanbod en de vormen die de basiswoning(en) aan kunnen nemen met de diverse opties. Daarnaast is het van belang dat direct de financiële consequentie van de keuzes inzichtelijk worden om zo de consument een goede weloverwogen keuze te kunnen laten maken. De technologische ontwikkelingen zoals internet, maken het mogelijk om op afstand inzicht te krijgen in dit aanbod door op internet een 3D-visualisatietool beschikbaar te maken. In deze presentatie kan de consument de basiswoning in 3D zien en kan de consument door een klik op de knop een component eraan toevoegen of juist verwijderen totdat de woning naar wens is aangepast.

Over het algemeen kan dus worden gezegd dat een goede voorbereiding de methode kan maken of kraken. Deze methode met basiswoning(en) en opties is geschikt voor alle woningtypen, zowel grondgebonden woningen als appartementen. Wel zal de mate van consumenteninvloed afhangen van het woningtype, de woninggrootte en het prijssegment van de woning.

Bij elke opgave zullen de volgende elementen terugkeren, namelijk: communicatie, overzicht en duidelijkheid. Dit kan allemaal ondervangen worden in de 3D presentatie waar dit allemaal op zijn plek valt. Hierdoor ontstaan geen vraagtekens bij de consument wat bijdraagt aan een soepel proces. Bovendien zorgt deze tool voor begeleiding en gemak.

Het resultaat is een woning die voldoet aan de verwachtingen van de consument met betrekking tot maatwerk, variëteit, lage kosten en hoge kwaliteit.

8

AANBEVELINGEN BLAUWHOED

8.1 Uitgangspunten en strategie Blauwhoed

Om bekend te worden met de uitgangspunten en de strategie van de toekomst van Blauwhoed heeft een telefonisch interview plaatsgevonden op 10 mei 2007 met de algemeen directeur van Blauwhoed, namelijk de heer S. Houben. In het gesprek is naar voren gekomen dat Blauwhoed meer klantgericht wil gaan ontwikkelen. Vastgoed is dienstverlening past als slogan goed bij deze opvatting. Klantgericht ontwikkelen is volgens Houben in het vastgoed tweeledig. De eerstelijns klanten zijn veelal gemeenten, ofwel business to business. Tweedelijns klanten zijn consumenten, ofwel business to consumer.

Om Blauwhoed meer klantgericht te kunnen maken dient het Eurowoning-label te worden uitgebouwd. Op deze wijze wil Houben Blauwhoed ook gaan profileren ten opzichte van concurrenten. Aan het kwaliteitslabel zal meer inhoud worden gegeven door het verder te ontwikkelen aan de hand van een vijftal speerpunten, namelijk:

1. Woninggerelateerd
2. Gebiedsgerelateerd
3. Community
4. Financial services
5. Onderzoek

Ad 1. Woninggerelateerd

Meer klantgericht ontwikkelen met betrekking tot de woning. Dit kan inhouden dat producten en diensten kunnen worden toegevoegd om de woning te verrijken.

Ad 2. Gebiedsgerelateerd

Hieronder valt het inrichten van publiek gebied en het beheer van het publiek gebied.

Ad 3. Community

Met behulp van communities kan het sociale systeem op wijk- of buurtniveau worden versterkt. Mogelijkheden hiervoor zijn bijvoorbeeld het opzetten van een boardroom en het opzetten van social economy. Dit betekent dat het boardroom na oplevering blijft bestaan en men voor bijvoorbeeld oppas of autowassen oproepen kan plaatsen op deze boardroom. Dit versterkt het sociale contact tussen buurtbewoners.

Ad 4. Financial Services

Onder Financial services vallen bijvoorbeeld hypotheek en verzekeringen om consumenten een dienst te verlenen.

Ad 5. Onderzoek

Het doen van onderzoek om op de hoogte te blijven en klantgerichtheid verder te brengen.

Consumenteninvloed is volgens Houben een goede ontwikkeling in het vastgoed, maar toch is er een spanningsveld te signaleren. Een consument is namelijk niet professioneel. Dit heeft tot gevolg dat een consument de consequenties van zijn keuzes niet kan overzien ten aanzien van de eigen waardeontwikkeling maar ook niet ten aanzien van de buurman.

Er zijn enkele niveaus waarop consumenten betrokken kunnen worden en andere niveaus van ontwikkelen kunnen beter aan professionals worden overgelaten. Op een hoog aggregatieniveau is het goed om marktonderzoek te doen, op een lager aggregatieniveau, zoals woningniveau of buurtniveau kan de consument worden betrokken.

Houben ziet de mate van invloed in toekomst toenemen, maar is afhankelijk van het aggregatieniveau. Zo zal er meer ruimte komen voor collectiviteit. Voor het bouwproces zal indien de time to market verkort wordt ook meer consumenteninvloed mogelijk worden en op woningniveau verwacht Scief voor de toekomst ook meer consumenteninvloed.

Houben ziet consumenteninvloed in het begin ook zeker als een extra risico, maar het is zeker ook een kans. Deze aspecten van consumenteninvloed wil Houben volledig inbouwen. Door gaandeweg te leren en het rustig op te bouwen wordt er gewerkt aan een consumentgerichte toekomst.

8.2 Advies meest geschikte methode(n)

Om goede uitspraken te kunnen doen over geschikte methoden voor Blauwhoed, is er door middel van een focusgroup gelet op de diverse elementen van de methoden. De deelnemers in de focusgroup bestaat uit een gemêleerd gezelschap dat ieder op zijn specifieke vakgebied zijn inbreng kan doen. Zo zullen H. Renders en G. Schreurs vooral de consument centraal stellen en vanuit die gedachte reageren op de methoden, terwijl H. Schoehuijs en R. Blauw rekening houden met de kostencomponent en de procesgang. P. de Winter denkt vooral vanuit zijn positie als kopersbegeleider bij het belichten van de verschillende methoden. Ook wordt bij de methoden criteria aangedragen voor een succesvolle implementatie.

De projecten van Blauwhoed worden vooral gekenmerkt door grootschaligheid en in het middelhoge en hoge prijssegment. De meest geschikte methode om als algemeen toepasbare werkwijze te hanteren is: een of meerdere basiswoningen met opties.

Vooraf bij de grotere aantallen, waarbij er per woningtype een groot aantal woningen worden ontwikkeld, strekt het tot de aanbeveling om met meerdere basiswoningen te werken. Deze basiswoningen dienen voornamelijk qua afmetingen en uiterlijk te verschillen. De consequentie is dat een consument met een andere basiswoning al grotendeels zijn wensen kunnen worden ingevuld en deze woning aangepast kan worden met minder losse componenten. Hierdoor ontstaat een grote variatie en differentiatie en tevens zijn er schaalvoordelen te behalen zodat de prijs beperkt kan blijven. Opties dienen betaalbaar te zijn en op deze wijze kan dit worden ondervangen.

Het is mogelijk om deze basiswoningen op twee manieren in te passen in de bedrijfsvoering:

1. Een consument kan op elke kavel de basiswoning kiezen en vervolgens de opties
2. De diverse basiswoningen zijn al toegekend aan een kavel en de consument kiest direct voor de combinatie kavel met woning.

De eerste mogelijkheid biedt de meeste vrijheid voor de consument doordat deze de gewenste woning op de gewenste kavel kunnen plaatsen. Het nadeel voor de ontwikkelaar is dat wanneer het rijwoningen betreft, de verkaveling lastiger wordt indien de woningen van beukmaat kunnen veranderen. Door mogelijkheid twee toe te passen kan een ontwikkelaar verkavelen en de diverse basiswoningen alvast plaatsen op een kavel. De consument kiest vervolgens voor een combinatie. Het voordeel van de tweede methode is dat bij rijwoningen er efficiënt kan worden omgegaan met de bouwgrond. Er ontstaat geen strookje dat onbebouwd blijft. Daarnaast kunnen toestanden als bijvoorbeeld: een gehele rij kiest voor een rode bakstenen gevel en 1 consument kiest een gele baksteen voor zijn woning. Dit voorbeeld brengt niet de variatie en differentiatie die beoogt wordt.

Bij de minder grote projecten kan het beste gewerkt worden met een enkele basiswoning met opties, waarbij deze woning diverse vormen en uitwerkingen aan kan nemen. Op deze manier bespaar je bij een kleinschaliger project de hoge ontwerpkosten in vergelijking met meerdere basiswoningen.

Voor het exclusieve segment kan het best gebruik worden gemaakt van de methode waarbij de consument de woning zelf kan samenstellen/aanpassen.

8.3 Implementatie

De werkwijze met basiswoning(en) en opties zal op de meeste projecten van toepassing zijn. Om bij één van de strategieën van Blauwhoed aanbevelingen te doen om het communitygevoel te bewerkstelligen kunnen bovenstaande methoden worden aangevuld door kopers gezamenlijk op bepaalde aspecten in de woonomgeving keuzes te laten maken. Dit betekent dat men niet alleen invloed heeft op de woning maar ook op de woonomgeving. Men kan hierbij bijvoorbeeld invloed hebben op vegetatie, parkeeroplossingen, straatmeubilair, openbare ruimte etc. Wanneer er enige weerstand tegen het plan wordt verwacht door omwonenden is het ook mogelijk om deze belanghebbenden in de buurt mee te laten denken en beslissen over deze inrichting van het openbaar gebied. Daarnaast kan om gemeenschapszin te bevorderen een forum worden opgezet bij de aanvang van een project waar communicatie tussen de consumenten onderling en tussen ontwikkelaar en consument kan plaatsvinden.

Voor het werken met basiswoning(en) en opties is begeleiding van de consument nodig om de consument door alle mogelijkheden te leiden. In de toekomst zal 3D visualisatie steeds meer opkomen. Voor Blauwhoed is een computertool van groot belang, waarbij de basiswoning wordt gepresenteerd en met een druk op de knop een losse component aan toegevoegd of juist verwijderd kan worden. De presentatie van de woning zal gepaard moeten gaan met de financiële consequentie van de keuzes. Alleen op deze manier ontstaat overzicht en duidelijkheid. Door de technologische ontwikkelingen is het mogelijk om deze tool op internet te maken. Er ontstaat dan een interactieve website. De consument kan informatie opvragen over het project en kan zichzelf thuis kan informeren over de mogelijkheden van het aanbod. De consument weet wat voor hem haalbaar is en kan de consument een goede en reële beslissing nemen over de woning. Het positieve gevolg van deze insteek is dat een ontwikkelaar minder tijd kwijt is aan kopers begeleiding. Het nadeel is dat een ontwikkelaar minder grip heeft op de consument die zichzelf informeert. Maar dit past in het patroon van individualisatie. Een consument wil niet direct een "zwaar" gesprek om puur te informeren naar de mogelijkheden. Pas als een consument geïnteresseerd is geraakt na het zien van de mogelijkheden wil een consument in gesprek gaan en verwacht dan ook een hoogwaardige dienstverlening. Een kopersbegeleiding dient dus professioneel te zijn en passen in het patroon van de hedendaagse consument. Bij deze methode wordt er dus extra geïnvesteerd in de voorkant van het proces en wordt de kwaliteit van de dienstverlening naar de consument beter.

De drie werkwijzen worden samengevat gepresenteerd in volgende tabel. De drie consumentgerichte werkwijzen, meerdere basiswoningen met opties, één basiswoning met opties en de woning individueel te laten ontwerpen hebben allen aanpassingen nodig op het gebied van proces en product ten opzichte van de huidige werkwijze binnen Blauwhoed. Deze zijn tevens vermeld in volgende tabel.

<p>Grote aantallen woningen Middel en hoog prijssegment</p> <p>↓</p> <p>Meerdere basiswoningen met opties</p> <p>Aanpassingen product:</p> <ul style="list-style-type: none"> - basiswoningen verschillende afmetingen (beukmaat, verdiepingshoogte) - ontwikkelen van opties - toetsen en prijzen van opties - ontwikkelen 3D visualisatietool - consumenten invloed op: gevel, verdiepingen, verschuiven woning op kavel, plattegrond/indeling, keuken, badkamer, overig interieur en woonomgeving. <p>Aanpassingen proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer voorbereidingstijd inplannen - tijd inlassen om consumenten keuzes te laten maken - investeren in onderzoek en forum om dichter bij de consumentenwensen te staan - investeren in sterkere communicatie intern - flexibele dienstverlening - investering in marketing - nazorg door evaluatie, tevens gericht op leerpunten 	<p>Middelgrote aantallen woningen Middel en hoog prijssegment</p> <p>↓</p> <p>Eén basiswoning met opties</p> <p>Aanpassingen product:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen van opties - toetsen en prijzen van opties - ontwikkelen 3D visualisatietool - consumenten invloed op: beukmaat, verdiepingshoogte, verdiepingen, verschuiven woning op kavel, plattegrond/indeling, keuken, badkamer, overig interieur en woonomgeving. <p>Aanpassingen proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer voorbereidingstijd inplannen - tijd inlassen om consumenten keuzes te laten maken - investeren in onderzoek en forum om dichter bij de consumentenwensen te staan - investeren in sterkere communicatie intern - flexibele dienstverlening - investeren in marketing - nazorg door evaluatie, tevens gericht op leerpunten 	<p>Kleine aantallen woningen Exclusief prijssegment</p> <p>↓</p> <p>Woning zelf te ontwerpen</p> <p>Aanpassingen product:</p> <ul style="list-style-type: none"> - randvoorwaarden opstellen - investeren in goede begeleiding - architect met product flexibel laten zijn - product individueel maatwerk - consumenten meebeslissen over inrichting woonomgeving <p>Aanpassingen proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - consument stapt eerder in - flexibele houding architect - hoogwaardige dienstverlening ontwikkelaar - randvoorwaarden duidelijk communiceren - investeren in marketing - nazorg door evaluatie, tevens gericht op leerpunten
---	---	--

Blauwhoed werkt momenteel al met uitgebreidere keuzelijsten, maar dit is nog niet op het niveau waarop de werkwijze van basiswoning(en) met opties stuurt. Dit betekent dat het professioneler en meer gestandaardiseerd kan worden opgezet. Ook kan er meer gekeken worden vanuit het oogpunt van de consument. Consumentvriendelijke opties, die misschien verder gaan dan gemiddeld. Maar ook aan de communicatie kunnen verbeteringen plaatsvinden. Zo kan de communicatie naar de consument worden verbeterd. Dit kan door het opzetten van een forum, zodat consumenten onder elkaar kunnen communiceren, maar ook met de ontwikkelaar en door het aanbod op de website te presenteren middels een interactieve 3D-presentatie.

Daarnaast kan ook intern de communicatie worden verbeterd. Zo kan bij de professionalisering van de werkwijze gecommuniceerd worden tussen de diverse disciplines in het bedrijf. Zo kunnen specialisten van de afdelingen Planontwikkeling, Marktafdeling, Projectcontrolling, Verkoopafdeling en Uitvoering bijeenkomen om de juiste opties en onderdelen te verbeteren. Maar wat daarbij niet vergeten moet worden is de input van de consument. In de nazorgfase kan

Blauwhoed enquêteren. Het lerend vermogen van Blauwhoed is van belang om een verdere professionalisering van de werkwijze op de juiste wijze in te vullen.

8.4 Aanbevelingen nader onderzoek

- Doelgroeponderzoek met bijbehorende kenmerken
- Meer inzicht in de kosten van methode met basiswoningen
- Praktijkonderzoek door evaluatie van projecten op gebied mede-opdrachtgeverschap
- Evaluatieonderzoek onder consumenten
- Onderzoek naar communicatielijnen binnen Blauwhoed
- Consumenteninvloed in het goedkope prijssegment

Literatuurlijst

- Atteveld, G. van (2006), Ketenomkering, de consument die produceert
- Baarda en de Goede (2001), Basisboek Methoden en Technieken, p.24-25
- Berens, G. Miles, M. & Weiss, M.A. (2000), Real estate development: principles and process
- Blauwhoed (2003), Kwaliteitshandboek
- Building Business, De marktleiders 2006/2007, november 2006
- Building Business (2006), De marktleiders 2006/2007, reputatiemonitor, C. van Riel
- Bureau Middelkoop (2003), Het consumentgerichte bouwen.
- CBS (2007), Bevolkingsprognose 2006-2050: belangrijke uitkomsten
- CBS (2006), Bevolkingstrends, Statistisch kwartaalblad over de demografie van Nederland, 4^e kwartaal 2006
- CBS (2007), Statline, Inkomen en bestedingen, huishouden gemiddeld inkomen 2000-2005
- Dam, A. van (2004), Praktijkboek bouwprojectmanagement
- Duivesteijn, A. (2001), 'Wonen is leven', naar een nieuwe visie op het woonbeleid, Historisch Tijdschrift, nr 2, 2001
- Dynamis (2003), Practisch projecten succesvol managen
- Hacquebord, J. (2002), Bouwpraktijkinnovatie/SBR, samenvatting onderzoeksresultaten
- Hacquebord, J. (2002), Consumentgericht bouwen altijd balans tussen beheersbaarheid en keuzevrijheid
- Hacquebord, J. (2002), Consumentgericht bouwen, Strategie en praktijk, samenvatting, Stichting Bouwresearch Rotterdam.
- Hacquebord, J. (2002), Stichting Bouwresearch, Bouwpraktijkinnovatie.
- Hacquebord, J. (2003), Stichting Bouwresearch, Consumentgericht bouwen, strategie en praktijk, (samenvatting)
- Hendriks, C.A.J. (2006), De klant centraal?
- Hoezen (2003) SEV, Je raakt eraan gewend

- Hoff, O.J.P. (2002), De keuze aan de klant, Strategie inzake consumentgericht bouwen binnen Heijmans IBC Vastgoedontwikkeling.
- Horst, H. van der, Kullberg, J. & Deben, L. (2001), Wat wijken maakt; de wording van functionele, sociale en expressieve kwaliteiten van Vreewijk, Zuidwijk en Ommoord. Utrecht: Nethur
- KEI Kennisbank (2006), Wat wordt verstaan onder community planning?
- Kor, R. & Wijnen, G. (1997), Projectmatig werken bij de hand, Kluwer.
- Kor, R.. (1996), Werken aan projecten, een handreiking, Deventer: Kluwer, p 137-151
- Kotler, P. (2002), Marketing for Hospitality an Tourism, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Lamberts, L. (2003), Betaalbare variëteit in de woningbouw, Een onderzoek naar de mogelijkheden en beperkingen om particulier opdrachtgeverschap betaalbaarder te maken door middel van het toepassen van consumentgerichte industrialisatie in de woningbouw.
- Lichtenberg, J.J.N. (2001), Persoonlijk wonen, Handreiking voor het ontwikkelendbouwbedrijf.
- Lith, R. van (2005), Bouwprojectmanagement bij particulier opdrachtgeverschap, Oosterhout
- NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers (2004), Huizenkopers in Profiel, onderzoek naar wensen van potentiële huizenkopers.
- Ratcliffe, J. & Stubbs, M. (1996), Urban planning and real estate
- Right Marktonderzoek (2007) www.rightmarktonderzoek.nl
- RIGO Research en Advies (2003), Beter thuis in wonen, kernpublicatie Woningbehoefte Onderzoek 2002, Den Haag: Ministerie van VROM.
- RIGO Research en Advies (2003), In opdracht van het SEV, Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke vernieuwing, Voorbeeldplannen en –projecten.
- RIGO Research en Advies (1999), Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw, Geurt Keers e.v.
- Ruimtelijk Planbureau (2006), Welvaart en leefomgeving.
- Schellevis, H. (2003), Opdrachtgever schap met Belgische toestanden, Cobouw 10 mei 2003, EIB in Amsterdam

Schellevis, J. (2002), Particulier opdrachtgeverschap en consumentgerichte projectontwikkeling, Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.

Schoo, H.J. (1999), Elsevier special Wonen, groener, ruimer, wilder.

Sociaal en cultureel planbureau (2001), De sociale staat van Nederland, Den Haag.

Sociaal en cultureel planbureau (2004), Sociaal en cultureel rapport, wonen en woonomgeving.

Stichting bouwresearch (2006), Conceptueel bouwen, Pieter Huijbregts.

Stichting bouwresearch (2004), Consumentgericht bouwen: de praktijk, Ton Smits.

Stichting bouwresearch (2006), Een kwestie van organiseren, praktische maatregelen voor procesverbetering in de consumentgerichte woningbouw.

Stichting bouwresearch (2003), Gewild wonen = gewild bouwen, De lessen van Almere, Ype Cuperus,

Stienstra, G. (2004), Flexibele woningbouw in de corporatiesector.

Stekelenburg, E. (2003), Genoeg te kiezen op de woonmarkt, een verkenning van de toekomst, ARKO uitgeverij, Rigo

Tibosch, G.J.C. (2004), Woningcorporaties en particulier opdrachtgeverschap; een goede keuze? De wijze waarop woningcorporaties tot het besluit komen om met particulier opdrachtgeverschap aan de slag te gaan.

Van der Zee, F. (2004), Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek. BMOOO, Groningen.

Veldhuizen, M. van (2001), De consumentgerichtheid van de woningbouwindustrie, een benchmark tussen woningbouwindustrie en de keukenindustrie.

Vreeze, de (1993), Woningbouw, inspiratie en ambities, Almere.

VROM (2001), Nota Wonen

VROM (2006), Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt, Den Haag.

VROM (2007), Cijfers over wonen 2006, Feiten over mensen, wensen, wonen.

VROM (2007), Dossier Vinex, Handvest kwaliteit van Vinex-locaties

WBO 2002

Wijs-Mulkens, E. de (1999), *Wonen op stand; lifestyles en landschappen van de culture en economische elite*. Amsterdam: Het Spinhuis

Wit, S.J.P. de (2004), *Interactieve bewonersparticipatie, Internet als communicatiemiddel tussen bewoners en de bouworganisatie, bekeken vanuit het oogpunt van omwonenden en toekomstige bewoners*.

Wolters, M. (2001), *Eindrapportage Onderzoek gewild wonen, Onderzoek Bouwexpo 2001 Gewild Wonen Almere*.

Zipkin, P. (2001), *The Limits of Mass Customization*, MIT Sloan Management Review

Bronnen:

Arum, S. van & Vis, R. (2003), "Ze hebben je nodig", zonder bewoners geen stedelijke vernieuwing.

Building Business (2005), *community planning ideaal voor het oplossen van ruimtelijke conflicten?* Karl Bijsterveld, mei 2005

Helleman, R. & Verhage, R., *Ontwikkelingen in Ontwikkelingen in de procesarchitectuur*, Inspiratiepapers Woonwijken van de Toekomst.

Neprom (2001), *De klant als kans!, een blik op de markt van de consumentgerichte projectontwikkeling*.

Riemer, K. & Totz, C., *The many fases of personalization, an integrative economic overview of mass customization and personalization, Germany*

RIGO Research en Advies, *Toekomst voor consumentgericht ontwikkelen*, Geurt Keers en Sandra Butter, Amsterdam

RIGO Research en Advies, *Vinex-uitleglocaties: op zoek naar differentiatie en particulier opdrachtgeverschap*, Sandra Butter en Geurt Keers, Gepubliceerd in: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting* nr. 2, 2001

Ruimtelijk Planbureau (2007), *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*, Ed Dammers e.a., Den Haag.

SEV (2005), *participatie met effect, Factoren voor een goede praktijk*, Bert Ormel.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2001), *Het nieuwe consumeren, De Economie van de 21ste eeuw*, Jos de Haan e.a., Den Haag

Thillart, C.C.A.M. (2002), *Consumentgerichte industrialisatie in de woningbouwsector, Virtuele Kits als instrument voor benchmarking, variantvorming en selectie*.

VROM (2004), *Woningmarktverkenningen, Socrates 2004*

Wal, J. van der, Experimenteren met wijkbeheer en leefbaarheid, Afsluitende notitie SEV-programma

Woerkom, M. van (2004), Marktparticipatie bij stedelijke herstructurering Meerwaarde of onzekere factor?

Wolters, M. (2006), Massa-individualisering in de woningbouw, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde.

Wooninnovatiereeks, jaargang 3, nummer 11, 2006, Initiatief en invloed, procesarchitectuur voor collectieven en co-ontwikkelaars

Internetsites:

Aedes	www.aedesnet.nl
Bouwkennis	www.bouwkennis.nl
Building Business	www.buildingbusiness.com
Centraal Bureau voor de Statistiek	www.cbs.nl
Centrum Particuliere Bouw Groningen (KUUB)	www.particulierebouw.nl
Communityplanning	www.communityplanning.net
Informatiecentrum Eigen Bouw (ICEB)	www.iceb.nl
KEI Kennisbank	www.kei-centrum.nl
KNAW	www.dans.knaw.nl
Ministerie van VROM	www.vrom.nl
Particulier opdrachtgeverschap	www.particulieropdrachtgeverschap.nl
RIGO	www.rigo.nl
Ruimtelijk Planbureau	www.rpb.nl
Sociale staat	www.socialestaat.nl
Stichting Bouwresearch	www.sbr.nl
Stichting Stuurgroep Experimenten volkshuisvesting (SEV)	www.sev.nl
Vereniging eigen huis (VEH)	www.veh.nl

Interviews:

Geselecteerde ontwikkelaars:

Ontwikkelaar	Naam	Functie
1. Amvest	G. Eduard	Regiomanager Acquisitie&projectontw.
2. TCN	W. van der Braak	Projectmanager
3. Rabo Vastgoed	C.M.M. den Ouden	Senior projectmanager
4. Heijmans	A.C.M. Spooren	Manager business development
5. ING Real Estate	S. Boogerd	Consultant LAB
6. Ballast Nedam (Capelle)	C. Meuldijk	Hoofd projectontwikkeling
7. Johan Matser	M.A. Bremmer	Conceptueel ontwikkelaar
8. BAM Vastgoed	S.C. Mohr	Conceptontwikkelaar
9. Volker Wessels	A.G.A.M. de Bonth	Vastgoedontwikkelaar
10. NS Poort	M. Westerbeek	Ontwikkelaar
11. Proper-Stok	P. van der Gugten	Algemeen directeur
12. Bouwfonds (Delft)	E.A.M. van Winsen	Directeur vestiging delft
	B.R. van den Bree	Hoofd verkoop en marketing delft
13. AM (A'dam)	S. ter Beek	Hoofd verkoop
14. Blauwhoed	R. Hoefnagel	Hoofd marktafdeling
	P. de Winter	Hoofd kopersbegeleiding

Blauwhoed

Scief Houben Algemeen directeur Blauwhoed

Focus Group:

Harm Renders	Marktonderzoeker Blauwhoed Eurowoningen
Peter de Winter	Hoofd kopersbegeleiding Blauwhoed Eurowoningen
Gerbert Jan Schreurs	Hoofd verkoop Blauwhoed Eurowoningen
Remco Blauw	Projectcontroller Blauwhoed Eurowoningen
Herman Schoehuijs	Projectmanager Blauwhoed Eurowoningen