

Scriptie locatiemarketing

bij revitalisering van leegstaande kantoorlocaties in de stad

Door: Emilie Vlieger / Visual Art & Design Management / Studentnummer: 2071118 /
Begeleider: Hans van Dulken / Tweede lezer: Giep Hagoort / Expert: Evert Verhagen (Creative cities) / Utrecht, 19-05-2011.



Vliegerprojecten *over onze omgeving*

BEDANKT NETWERK!

externe partij
Evert Verhagen, Creative Cities
(gebiedsontwikkeling & algemene kennis)

André Verschoor, Grontmij
(hoofdstuk één: kansen)

Marlies Buurman, ARCAM
(redactie)

Gerben van Dijk, SBR
(superpromoter)

Menno Lammers, Vernieuwing Bouw
(superpromoter)

Hilco van der Wal, Appm
(hoofdstuk twee: proces)



Hans van Dulken, HKU
(schrijven & geloof in mij)

Lindsey, Nikki en Tess
(schrijfkring)

INHOUDSOPGAVE

p. 2 I Samenvatting

p. 3 II Inleiding

- p. 3 II-a Onderzoeksdoel
- p. 3 II-b Probleemstelling en onderzoeksvragen
- p. 4 II-c Leeswijzer
- p. 5 II-d begrippen

p. 6 H1 Stedelijk revitaliseren

- p. 6 1.1 Waarom revitaliseren?
- p. 7 1.2 Locaties met potentie
- p. 9 1.3 Kansen
- p. 12 1.4 Samengevat

p. 13 H2 Revitaliseringsproces

- p. 13 2.1 Fasering van het revitaliseringsproces
- p. 14 2.2 Projectteam
- p. 17 2.3 Architectuur is een medium
- p. 19 2.4 Samengevat

p. 20 H3 Locatiemarketing - identiteit

- p. 20 3.1 De generatie als focusgroep
- p. 22 3.2 Identiteit creëren
- p. 25 3.3 Gedeelde passie
- p. 27 3.4 Samengevat

p. 28 H4 Locatiemarketing – vorming gebruikersnetwerk

- p. 28 4.1 Netwerkvorming
- p. 30 4.2 Co-creation en increation
- p. 31 4.3 De superpromoter
- p. 35 4.4 Samengevat

p. 36 H5 Het instrument locatiemarketing

- p. 36 5.1 Vier stappen voor locatiemarketing
- p. 38 5.2 Gulden regels bij locatiemarketing

p. 39 H6 Gebiedsontwikkeling

- p. 39 6.1 Vervolgonderzoek
- p. 40 6.2 Persoonlijke toekomst

p. 41 Bronnenlijst

p. 43 Bijlagen

I SAMENVATTING

Locatiemarketing is een instrument waarmee de identiteit van vastgoed ontdekt en gecommuniceerd kan worden aan specifieke netwerken in de markt. Locatiemarketing draagt bij aan het krijgen van bekendheid en helpt bij het vinden van (potentiële) gebruikers binnen deze netwerken. Dit doet een locatiemarketeer door de juiste pioniers te betrekken bij het revitaliseringsproces.

De locatiemarketeer kan een beroep op zich zijn, maar gebiedsontwikkelaars, vastgoedeigenaren, -ontwikkelaars en -beheerders kunnen de rol van een locatiemarketeer ook op zich nemen. Daarnaast kunnen architecten en stedenbouwers er voor kiezen om locatiemarketing als onderdeel van hun projecten te zien. **In alle gevallen is locatiemarketing bestemd voor mensen met een voorliefde voor de architectuur en voor haar gebruikers.**

Locatiemarketing kan een belangrijke rol spelen bij revitalisatie van de leegstand waarmee wij kampen in onze nog steeds groeiende steden. We hebben stenen verkocht die gebouwen vormden die soms tot op de dag van vandaag leeg bleven staan. Deze gebouwen zijn vooral te vinden op terreinen die hiervoor bestemd zijn: terreinen met de functie 'werken'. **Leegstaande gebouwen bevinden zich vooral op de monofunctionele locaties in onze steden.** Deze locaties, vaak rondom de ringwegen, zijn goed te bereiken met de auto. Ze zijn gebaseerd op ons denken in functieverdeling: in het centrum van de stad ontmoeten we, daarbuiten wonen we en nog verder van het centrum af werken we. Het gevolg hiervan is filevorming tussen de woon- en werkgedeeltes en een stadscentrum dat lijdt onder de drukte.

Het blijkt echter dat we liever werken in het overvolle stadscentrum. We houden van het 'ontmoeten'. Dat dit ook buiten het centrum kan, blijkt uit de groeiende bedrijvigheid in Overamstel waar onder andere de oude kauwgomfabriek van Leaf Holland herontwikkeld is. Dit is 'de Kauwgomballenfabriek' geworden, een creatief bedrijfsverzamelgebouw van de ontwikkelaar Lingotto. Het industriële karakter, dat we in de jaren '90 vooral zagen als 'plaats delict' in de politieserie Baantjer, wordt nu in onze gedachten gekoppeld aan creativiteit en gezelligheid. Één van de succesfactoren van de Kauwgomballenfabriek is de identiteit die voortkomt uit de voorgaande functie. **Het oude imago, het grauwe industriële karakter, is gebruikt om de locatie weer een positief aanzien te geven.**

Nu kampen we met leegstand in onze kantoren. Zeventien procent van de kantoren in Amsterdam staat leeg. Locatiemarketing is een instrument dat ingezet kan worden bij de herontwikkeling of transformatie van deze leegstaande locaties. **Locatiemarketing helpt bij revitalisering.** De leegstaande kantoren hebben vaak een slecht imago. Ze hebben dan ook nauwelijks een identiteit om het imago tegen te spreken. Toch draagt iedere locatie een verhaal met zich mee. Ook de leegstaande, levenloze en nietszeggende kantoorlocaties.

Met het verhaal van de locatie in gedachten brengt locatiemarketing de kansen in beeld: waar is markt voor en op wat voor manier past deze markt bij de locatie? De markt, divers als zij is voor iedere locatie, wordt in kaart gebracht door de locatiemarketeer. Een locatiemarketeer gaat op zoek naar enthousiaste pioniers die de identiteit van de locatie versterken door hun eigen identiteit en functie aan de locatie toevoegen.

II INLEIDING

Dit onderzoek gaat over het vermarkten van leegstaande locaties. Ik vraag me af hoe locatiemarketing kan zorgen voor de revitalisatie van leegstaande locaties. Ik schrijf dit stuk dan ook voor de marketeer die betrokken is bij de revitalisatie (en gebiedsontwikkeling) van deze locaties.

In dit onderzoek richt ik me op stedelijke locaties omdat hier veel kansen en mogelijkheden liggen, en omdat ik van stedelijkheid houd. De kansen en mogelijkheden onderbouw ik in hoofdstuk één.

In hoofdstuk twee leg ik kort uit hoe een revitaliseringsproces verloopt en welke partijen doorgaans betrokken zijn. Dit doe ik om de marketeer te positioneren. In de laatste paragraaf richt ik me op de rol van de architect bij revitalisering. Ik ben van mening dat de architect nauw samen zou moeten werken met de marketeer. De architect moet immers de locatie-identiteit verbeelden.

Wat de locatie-identiteit is en hoe deze bepaald en vermarkt kan worden verklaar ik in hoofdstuk drie. Hierbij betrek ik ook één casus: de Kauwgomballenfabriek in Amsterdam, ontwikkeld door Lingotto. De Kauwgomballenfabriek is ontwikkeld met een zeer heldere identiteit en heeft om deze reden een voorbeeldfunctie in deze scriptie.

In hoofdstuk vier richt ik me op de (potentiële) gebruikers van een gebied. Hoe kunnen zij aangetrokken en behouden worden? Hoe zorg je voor enthousiasme en commitment? Ook hier figureert de Kauwgomballenfabriek als voorbeeldcasus. Naast de identiteit van een gebouw is de relatie met de gebruikers heel belangrijk.

In hoofdstuk vijf concludeer ik dat locatiemarketing; het verlenen van identiteit plus de vorming van het gebruikersnetwerk, in vier stappen te verdelen is. Hoofdstuk vijf is een handleiding voor locatiemarketeers.

In hoofdstuk zes bespreek ik het vervolgonderzoek dat mijns inziens nodig is om een locatie vitaal te houden. Het vervolgonderzoek gaat over community-management. Over het beheer en de exploitatie van het pand: hoe behoud je een goede band met de gebruikers?

II-a Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is het bieden van een handvat om een leegstaande locatie te vermarkten.

II-b Probleemstelling en onderzoeksvragen

Aanleidingen:

1. extreme leegstand in kantoren;
2. de aanname dat de populariteit van industriegebieden verplaatst kan worden naar kantoorgebieden.

Probleemdefinitie:

Leegstand op kantoorlocaties en bedrijventerreinen is een bekend probleem. Vastgoedeigenaren weten niet hoe zij deze leegstand kunnen vullen en stunten met huurprijzen. Architecten en ontwerpers komen met goede plannen met betrekking tot het mengen van functies als wonen, werken en recreëren en het creëren van een meer aantrekkelijke uitstraling. Maar investeerders durven het nog niet aan want ze willen zekerheid hebben op een gebruiker voordat zij

investeren in hun leegstaande pand. De huidige markt is bovendien ingericht als aanbodgerichte markt waardoor gebruikers pas op een gebouw/gebied afkomen zodra het af is en aan hen aangeboden wordt. Toch is de markt aan het verschuiven naar een vraaggerichte markt waarin gebruikers betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces. Gebruikers kunnen steeds vaker hun wensen en behoeften aangeven voordat het ontwerpproces start. Er moet een oplossing komen die de leegstaande locaties weer een kans op de markt biedt.

Onderzoeksvraag:

> Wat is de rol van een locatiemarketeer bij revitalisering?

Deelvragen:

Hoofdstuk 1

- > Waarom kies ik voor *stedelijk* revitaliseren?
- > Wat zijn de mogelijkheden en kansen bij binnenstelijk revitaliseren?

Hoofdstuk 2

- > Hoe verloopt het revitaliseringsproces?
- > Welke partijen zijn betrokken bij revitalisatie en hoe werken zij samen?
- > Wat is de rol van de architect bij revitalisering? (omschrijvend)

Hoofdstuk 3

- > Wat is de focusgroep bij stedelijke revitalisatie?
- > Wat is locatiemarketing en hoe werkt het in de praktijk?

Hoofdstuk 4

- > Wat is een gebruikersnetwerk en hoe vormt deze zich?
- > Hoe kun je het proces van het vormen van een gebruikersnetwerk versterken?

II-c Leeswijzer

Het onderzoeksgedeelte in deze scriptie is opgedeeld in vier hoofdstukken en twee onderdelen. Het eerste onderdeel betreft een verkenning van het welkveld bij stedelijke revitalisering. Het tweede deel betreft het onderzoek dat vooraf gaan aan mijn product: locatiemarketing. Het onderstaande schema geeft kort weer waar de eerste vier hoofdstukken over gaan en wat de openvolging is van de hoofdstukken. Dit schema herhaal ik na ieder hoofdstuk.

Stedelijk revitaliseren <i>algemeen</i>	Revitaliserings-proces <i>algemeen</i>	Locatiemarketing identiteit <i>marketing</i>	Locatiemarketing gebruikersnetwerk <i>marketing</i>
Het probleem van de leegstand en de kansen voor revitalisatie in kaart gebracht.	Het proces en de betrokken partijen (en hun rol) in het kort. Uitgelicht: de architect als vertaler van de locatie-ziel.	Een instrument waarmee de locatie-identiteit en een bijpassende markt ontdekt kunnen worden.	Tot slot het inzetten van een gebruikersnetwerk om de locatie-identiteit te 'verkopen' aan de markt.

Na het onderzoeksgedeelte volgt de conclusie. Deze conclusie vormt het 'managementproduct' waarmee ik wil gaan werken: een handvat voor locatiemarketing bij revitalisering.

II-d begrippen

Woord	Definitie
1. Locatie	gebouw of gebied
2. Identiteit	het karakter van de locatie dat de ontwikkelende partij benut of creëert
3. Gebruikersnetwerk / de markt	de aanwezige gebruikers, of potentiële gebruikers van de locatie die graag onderdeel zijn van de ontwikkelende partij, of betrokken zijn bij de projectontwikkeling
4. Succesvol	abstract; het leefgenot van de gebruikers (1:10) en concreet; boekhoudkundige terugverdienperiode
5. Revitaliseren (herontwikkelen en transformeren)	het doel; het doen herleven van een locatie (middelen: herontwikkelen, w.o. ook slopen en transformeren)
6. Vermarkten	identiteitsvorming en communicatie om een locatie vitaal te maken en op de markt te brengen. 'Het geschikt maken van producten voor commerciële doeleinden.' (Encyclo.nl)

H1 STEDELIJK REVITALISEREN

Stedelijk revitaliseren is populair omdat het kán. De bouwsector heeft een harde klap gehad van de crisis maar op dit gebied zijn er nog kansen. Er kan winst gemaakt worden ook al wordt er met revitalisatie minder winst gemaakt dan met nieuwbouw.

Ik kies voor stedelijke revitalisatie vanuit mijn verbazing, of eigenlijk vanuit verafschuwing. Ik neem Amsterdam als voorbeeld omdat voorspeld wordt dat het aantal bewoners, maar ook de leegstand zal blijven groeien. Op Den Haag na is Amsterdam de dichtstbevolkte stad van Nederland. In Amsterdam wonen 767.773 mensen op 165,12 vierkante kilometer¹ met (in juni 2010) 1,14 miljoen vierkante meters leegstand². Er is sprake van levenloze gebieden in een stad waar mensen negen jaar wachten op woonruimte³ in de sociale huursector. Hoe kunnen deze gebieden weer leven krijgen en hoe moeten ze hiervoor vermarkt worden?

1.1 Waarom revitaliseren?

Jaren lang is de vastgoedmarkt een succesvolle markt geweest. Er was meer vraag dan aanbod en er moest vooral snel en groot gebouwd worden. Gemeenten hebben flink verdiend aan gronduitgiften en ontwikkelaars aan de investeerders. Nu de vraag door verschillende oorzaken sterk afneemt, onder andere door 'het nieuwe werken', hebben we een probleem: leegstand. In Amsterdam staat inmiddels zeventien procent van de kantoren leeg⁴. De Amsterdamse wethouders Maarten van Poelgeest (GroenLinks) en Freek Ossel (PvdA) hebben hierom op 21 januari een nota ingediend die pleit voor een harde aanpak. Het Financieel Dagblad schrijft dezelfde dag nog het volgende over de nota: 'De gemeente Amsterdam gaat eigenaren van kantoorpanden dwingen leegstand van kantoren na een halfjaar te melden. Als het pand na een jaar nog steeds geen huurder heeft, kan de gemeente er een aanwijzen.' (...) 'Beleggers moeten volgens hem (van Poelgeest) in de zes maanden na hun melding gaan beseffen dat ze de kantoorfunctie voor hun pand niet meer kunnen handhaven. Na 15 maanden leegstand kan de gemeente dwang uitoefenen. Herhaald niet melden van leegstand kost geld: maximaal €7500 boete.'⁵ De nota toont aan dat het een noodzaak is om te transformeren. De nota wordt op 18 mei 2011 behandeld.

Naast leegstand is er voor mij nog een reden om me bezig te houden met revitalisering en locatiemarketing. 'We moeten bouwen naar vraag' hoor ik namelijk steeds vaker om me heen. Elco Brinkman (Bouwend Nederland) zei het een jaar geleden bij de prijsuitreiking van de Amsterdamse Architectuurprijs. Pieter Tordoir (hoogleraar Economische Geografie en Planologie aan de Universiteit van Amsterdam) bevestigde dit tijdens de bijeenkomst 'Pak leegstand van kantoren aan'.

¹ <http://www.os.amsterdam.nl/feitenencijfers/36109/> geraadpleegd op 19-03-2011

² http://www.infographics.eu/files/images/2010_nominatie_FD.pdf geraadpleegd op 19-03-2011

³ <http://www.woningnet.nl/slaagkans.asp?IID=5&menuid=1> geraadpleegd op 19-03-2011

⁴ <http://www.fdselections.nl/vastgoed/Nieuws/UithetFD/articleType/ArticleView/-articleId/17861/Amsterdam-pakt-leegstand-hard-aan.aspx> geraadpleegd op 19-03-2011

⁵ <http://www.fdselections.nl/vastgoed/Nieuws/UithetFD/articleType/ArticleView/-articleId/17861/Amsterdam-pakt-leegstand-hard-aan.aspx> geraadpleegd op 19-03-2011

Naast mijn verbazing heeft ook de vraaggestuurde markt mij doen kiezen voor onderzoek naar stedelijke gebieden. Vooral creatieve steden groeien de komende jaren (zie hiervoor paragraaf drie van dit hoofdstuk) waardoor de vraag naar werkplekken hier blijft bestaan. Uit onderzoek van INBO en TU Delft bleek dat werkplekken het beste gecombineerd kunnen worden met wonen, sporten, studeren, kinderopvang, recreëren etcetera ('Van bedrijventerrein naar werkmilieu', 2008). Ook uit het boek 'Generatie Einstein' van J. Boschma en I. Groen (2010) blijkt dat de komende generatie meer behoefte heeft aan functiemenging; we willen alle voorzieningen binnen handbereik. Op dit moment staan dan ook veel monofunctionele locaties leeg. Hier is immers geen vraag meer naar. Deze monofunctionele locaties zijn vooral bedrijventerreinen en kantoorpanden. Hiervan wordt schande gesproken in nieuwsberichten. Overheid en eigenaren moeten hun kantoren weer aantrekkelijk maken. Of, zoals columnist en architect Ronald Hooft zei in de serie Architecturen (AVRO, 2011): 'teruggeven aan de natuur'. Oftewijl: slopen. Gemeenten inventariseren hun leegstaande locaties en laten bewoners meedenken over de revitalisatie, zoals op www.stadsdebatutrecht.nl. Het is aannemelijk dat gebruikers graag meedenken, want er wordt veel gereageerd op nieuwsartikelen. Een voorbeeld is een artikel over leegstaande kantoren op nu.nl⁶. Opvallend in de discussies op nu.nl is dat hier vooral boosheid heerst. Sloop wordt vaak als een oplossing gezien door de lezers. Revitalisatie, al dan niet door (gedeeltelijke) sloop, is dus niet alleen een vraag vanuit de markt, maar ook een behoefte vanuit de maatschappij.

1.2 Locaties met potentie

Onderstaand vertel ik over de groei van de Nederlandse steden en de kansen voor revitalisatie binnen deze steden. Het beeld heb ik overgenomen uit de presentatie van Pieter Tordoir¹ die hij hield tijdens de bijeenkomst 'Pak leegstand van kantoren aan' op zeventien februari jongstleden.

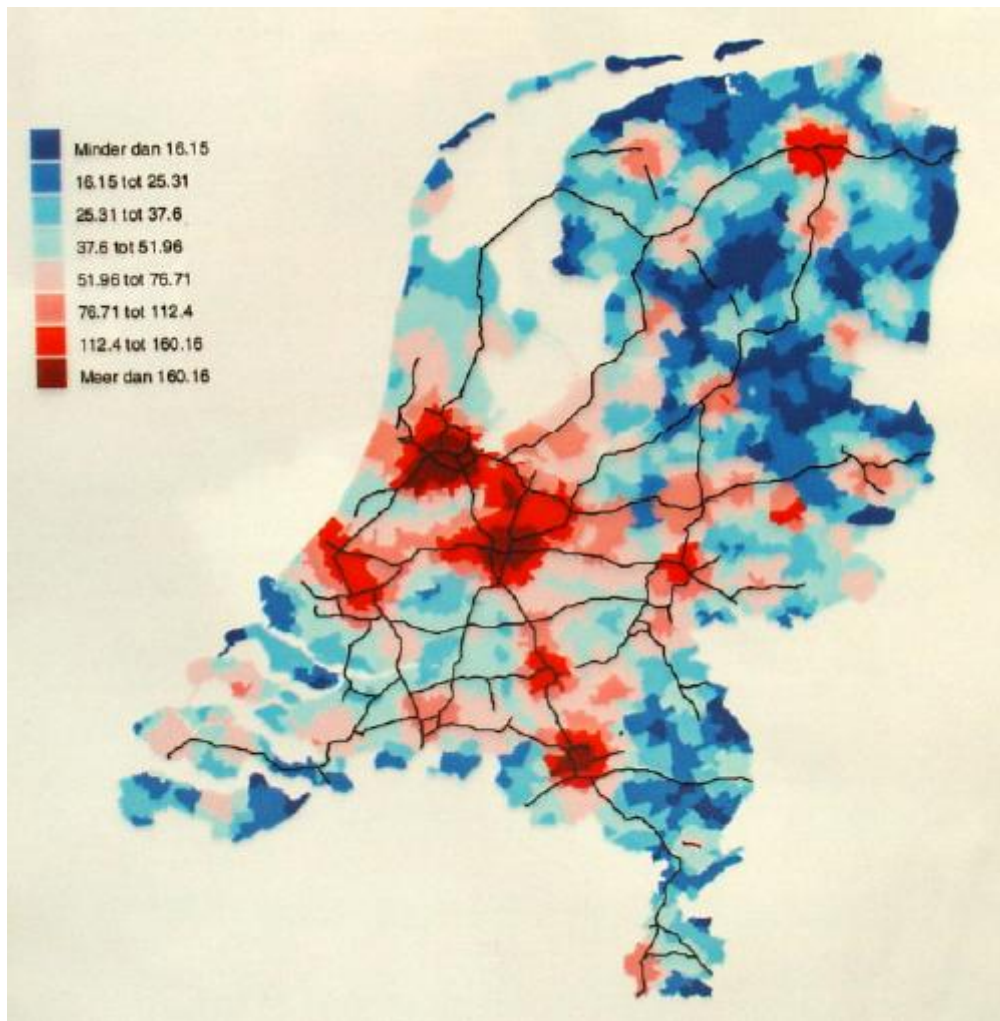
Groeisteden

Creativiteit en groei zijn met elkaar verbonden, aldus Tordoir. Amsterdam blijkt de grootste groeistad van Nederland. Het is een creatieve stad die voldoet aan de drie t's van Richard Florida: talent, tollerantie en techniek. (*The rise of the creative class*, Richard Florida, 2004) Amsterdam is een multiculturele stad, ongeveer vijftig procent van de inwoners is allochtoon⁷, en in 2009 bevindt bijna veertig procent van de banen in de creatieve industrie in Amsterdam⁸. Ik richt me op groeiende steden en dus op creatieve steden. Creativiteit wordt vaak gezien als kunstzinnigheid. De kunstzinnigen, die Florida *bohemians* noemt, zijn echter slechts een klein deel van de creatieven. Wat werkruimte betreft gaan de kansen van transformatie in de onderstaande paragraaf niet over vrijplaatsen, maar over 'bedrijfsverzamelgebouwen'. Ik wil nogmaals benadrukken dat mijn overtuiging is dat functiemenging een vereiste is. Een bedrijfsverzamelgebouw doet meestal aan functiemenging door het toevoegen van horeca, creches en sportscholen. Dit is echter een fractie van wat functiemenging kan zijn. Wonen, zorgen en recreëren zijn functies die prima samen gaan met al het andere dat een mens doet.

⁶ <http://www.nuij.nl/nieuwe-kantoren-alleen-na-sloop.11781062.lynkx> geraadpleegd op 29-03-2011

⁷ <http://www.os.amsterdam.nl/tabel/5231/>, geraadpleegd op 13-03-2011

⁸ http://www.amsterdam.nl/algemene_onderdelen/indexen/nieuws/actueel_feiten_en/@361638/recessie_bereikt_ook/, geraadpleegd op 13-03-2011



^ De helderrode en donkerrode zijn creatieve gebieden die in ieder geval tot 2035 groeien⁹. Ik noem deze gebieden 'groeisteden'.

Gebouwen met potentie

Leegstand in creatieve steden is meer geschikt voor herontwikkeling en heeft meer kans op revitalisatie dan in randgemeenten. De vraag naar ruimte blijft immers bestaan. Maar welke plekken en welke gebouwen hebben dan de meeste kansen? Tordoir legde tijdens de bijeenkomst 'Pak leegstand van kantoren aan' uit welke soort locaties en gebouwen in aanmerking komen voor revitalisatie. Hij noemde kantoren met toekomstwaarde en locaties met kansen na renovatie en transformatie.

Kantoren met toekomstwaarde in groeisteden zijn plekken voor ontmoeting: het zijn bedrijfsverzamelgebouwen. Deze kantoren liggen nabij knopen van het openbaar vervoer, de snelweg of nabij het Centraal Station. De omgeving is divers en huisvest verschillende voorzieningen. Veroudering op deze locaties is geen probleem want prijsverlaging, renovatie of sloop en nieuwbouw doen het werk. De leegstand buiten deze locaties is echter structureel. Prijsverlaging en opwaardering bieden deze locaties weinig soelaas. De kantoren met toekomstwaarde hoeven niet getransformeerd te worden om tot revitalisatie te komen.

⁹ <http://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/wonen/leegstand-kantoren/bijeenkomst-'pak/>

Locaties met kansen na renovatie en transformatie zijn vaak te vinden in en rond binnensteden. Dit zijn veelal gebieden zoals haven- en spoorzonen met gebouwen als iconen: oude fabrieks- en havengebouwen. Vooral de sfeer van de geschiedenis is belangrijk bij deze locaties. Deze locaties bieden mogelijkheden voor multifunctionele ontwikkeling.

Pieter Tordoir noemt ook nog locaties met een lage toekomstwaarde. Dit zijn de locaties die ik interessant vind. Locaties met lage toekomstwaarde bevinden zich vaak aan de rafelranden van de stad en de gebieden daarbuiten. Dit zijn de locaties nabij de ringwegen, de zogenaamde 'snelweglocaties'. Ik vraag me af of de populariteit van de locaties die Tordoir 'iconen' noemt te verplaatsen is naar deze, nu onaantrekkelijke, locaties. In hoofdstuk drie en vier verdiep ik me in het vermarkten van deze locaties. In tegenstelling tot de opinie van de lezers van nu.nl is er binnen mijn netwerk een groot draagvlak voor behoud en transformatie. Zijn wij de eerste die kansen zien? Stedelijke locaties die nu onaantrekkelijk worden gevonden, en leeg staan, zijn monofunctionele (snel)weglocaties, kantoreneilanden in na-oorlogse wijken en kantoren op verouderde bedrijventerreinen met een geïsoleerde ligging. Transformatie naar wonen is hier lastig vanwege ligging en karakterloosheid. Individuele transformaties zijn hier nauwelijks haalbaar. Volgens Tordoir is hier alleen gebiedsherontwikkeling zinvol. Maar, zegt hij: 'Gebiedsherontwikkeling is echter vaak ook niet haalbaar.' (Tordoir, 17-02-11) Er zijn gebouwen die gesloopt moeten worden of leeg blijven. Een locatie ongebruikt laten in een groeiende stad is daarentegen geen oplossing voor onze problemen: leegstand en schaarse ruimte. Ik spreek Tordoir hier dan ook graag tegen: er zijn (demografisch gezien) kansen en alles is te vermarkten. Over de kansen meer in de volgende paragraaf.

1.3 Kansen

Er zijn kansen voor revitalisering en er is geld. Sommige vastgoedeigenaren zijn bereid te investeren in transformatie en er zijn gemeenten die hun steentje bijdragen. Zo zegt de gemeente Amsterdam de opbrengsten van de grondverkoop te investeren in de infrastructuur¹⁰. Ook heeft de gemeente Amsterdam een broedplaatsenbeleid opgesteld waardoor subsidie aan te vragen is voor het opbouwen van een broedplaats. In dit hoofdstuk bespreek ik de mogelijkheden voor revitalisatie van leegstaande kantoorlocaties.

Vanuit de markt

De Rijksoverheid publiceerde het nieuwsbericht 'Aanpak leegstaande kantoren'. (07-03-2011) Hierin somde zij de mogelijkheden op die vanuit de markt komen: 'Kantoorruimte die nu al leegstaat, kan op een andere manier worden gebruikt. Bijvoorbeeld voor studentenhuisvesting, zorg, onderwijs, intensieve tuinbouw of als hotel. Voor specifieke locaties kan sloop de beste oplossing zijn.'¹¹

¹⁰ <http://www.youtube.com/watch?v=YHS0dU6TTCc> (Maarten van Poelgeest, geraadpleegd op 21-04-11)

¹¹ <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/03/07/aanpak-leegstaande-kantoren.html>

Op veertien april jongstleden had ik een gesprek met André Verschoor, commercieel directeur Grontmij, over de rol van de overheid en de (on)mogelijkheden van transformatie. We startten met de mogelijkheden en het opsommen van de demografische ontwikkelingen in de steden.

Demografische ontwikkelingen	Bijpassende kansen
Bevolkingsgroei	Woonruimte
Vergrijzing (rijke 65+'ers)	Ouderenwoningen met zorgfuncties
Groeiende ZZP-markt	Flexibele werkplekken
Groei van 'het nieuwe werken'	Flexibele werkplekken
Groei toerisme	Horeca
Groei buitenlandse werknemers	Flexibele woon- en werkplekken
Structureel tekort aan studentenhuysvesting	Goedkope woonplekken

Naast de demografische kansen zijn er ook andere oplossingen voor leegstand. Voorbeelden zijn stedelijke tuinbouw, energieopwekkende gebouwen en hierbij passend: lokale economiën¹². Het bureau 2012Architecten heeft realistische plannen ontwikkeld voor een lokale economie vanuit hun hergebruik-visie. Verschoor vertelde mij dat investeerders hier helaas (nog) niet in geloven. 2012Architecten bekijkt de lokale mogelijkheden, iedere locatie heeft haar eigen kansen als het om hergebruik gaat. Dit concept noemen zij 'Recyclicity'. Op de website van Recyclicity staat het volgende over het concept: 'De meeste steden zijn in de afgelopen eeuw uitgegroeid tot conglomeraten van monofunctionele wijken die nauwelijks een relatie met elkaar hebben. Bedrijventerreinen, kantoorparken, agrarisch gebied, woonwijken en recreatiegebieden zijn ruimtelijk begrensd en hebben weinig wederzijds profijt. De steeds groeiende stromen goederen, energie, water, voedsel en zelfs kapitaal zijn losgekoppeld van de plek waar ze gecreëerd worden en dragen bij aan ongelimiteerd transport, filevorming, energieverlies en verontreiniging. Recyclicity bevordert de uitwissling tussen bestaande stromen door het leggen van slimme verbindingen, de belangrijkste voorwaarde voor een ecosysteem.'

Er zijn dus demografische, technische en creatieve ontwikkelingen die oplossingen bieden voor het probleem leegstand. Waarom gebeurt er niets? Er zijn twee remmen op transformatie van de leegstaande gebouwen: het beleid van de overheid en het geld van de investeerders. In de volgende twee subparagrafen bespreek ik de mogelijkheden van revitalisatie vanuit de overheid en vanuit de investeerders. Bij beiden benoem ik ook de rem.

Vanuit de overheid

Volgens André Verschoor tonen gemeenten steeds meer flexibiliteit wanneer het om transformatie van leegstaande kantoren gaat. Bestemmingsplannen kunnen gewijzigd worden en ook parkeernormen kunnen omhoog of omlaag indien gewenst. In het concrete beleid zitten dan ook geen remmen voor transformatie. Een meer abstracte oorzaak zit wel in de weg. Bij de

¹² (Eigen term) Definitie: een locatie die gebruik maakt van lokale middelen, zoals een commune dat doet.

gemeenten heerst namelijk het idee dat de stad maakbaar is en een maakbare stad moet volledig gestuurd worden. Verschoor noemt hierbij de term 'satteliet-planning'. Hiermee bedoelt hij dat we de stad vanuit de lucht bekijken en vanaf daar de inrichting van onze omgeving plannen. Dit belemmert initiatieven vanuit de markt (vooral van onderop). Volgens Verschoor zouden gemeenten beter een flankerend beleid kunnen hebben. 'De overheid moet zich terugtrekken', zegt hij. Hiermee biedt de overheid mogelijkheden tot revitalisatie en biedt zij de markt de kans om ideeën uit te werken. Deze ideeën wijken namelijk af van de huidige bestemmingsplannen en regelgeving. Daarnaast is het aan de gemeenten om de groei van leegstand te remmen. Dit kan volgens Verschoor door een beleid te voeren waarbij bijvoorbeeld maximaal vijftien procent leegstand mag bestaan. Wanneer die grens is bereikt mag er geen grond meer uitgegeven worden voor nieuwbouw. Ontwikkelaars zijn dan gedwongen om over te gaan op herontwikkeling en transformatie.

Vanuit de vastgoedeigenaar

'Leegstand doet pijn', waren de woorden vanuit vastgoedbeheerders tijdens de bijeenkomst 'Pak leegstand van kantoren aan.' Rudy Stroink (oud-partner vastgoedontwikkelaar TNC) herhaalde deze woorden in een gesprek over leegstand op Radio1 (23-04-11). De gebruikersmarkt kan door herontwikkeling weer een passend aanbod krijgen. Hiervoor zal een ontwerp moeten worden gemaakt dat aansluit op de vraag vanuit de markt. Potentiële gebruikers uit deze markt zullen echter vantevoren moeten tekenen als huurder of koper voordat de vastgoedeigenaar zal investeren. Uit de bijeenkomst 'Pak leegstand van kantoren aan' bleek namelijk dat vastgoedeigenaren zekerheid op een gebruiker willen voordat zij investeren in afschrijving en herontwikkeling (Vastgoed Belang, 2011). Dit lijkt mij echter onmogelijk omdat huurders niet gewend zijn om bijvoorbeeld een jaar vantevoren te tekenen. De kans op een gebruiker aanwijsbaar vergroten moet daarentegen mogelijk zijn. Het lijkt mij vanzelfsprekend dat iedere locatie in een groeiend gebied, dat aansluit op de vraag van de markt, te vermarkten is. Ik geloof dat een heldere identiteit en een netwerk van gebruikers dat betrokken is bij de herontwikkeling bijdragen aan het succes van de locatie. Een succesvolle locatie is een gewilde locatie. De invloed van de identiteit en de betrokkenheid van gebruikers ga ik onderzoeken bij de Kauwgomballenfabriek. Over deze casus is meer te lezen in hoofdstuk drie en vier.

Leegstand doet pijn, maar toch wordt er nog niet afgeschreven. Eigenaren hebben geen haast met afschrijven, omdat hun concurrentie er ook niet aan begint. Vrijwel alle leegstandeigenaren zitten immers in hetzelfde vaarwater: ze hebben minder eigen vermogen en kunnen hierdoor weinig risico's nemen. Men wacht dan ook liever tot een ander de eerste stap zet. De eigenaar die deze stap durft te zetten weet dat hij er in eerste instantie geld mee verliest. Waarschijnlijk boekt de eigenaar met een dergelijk lef in de toekomst wel winst, maar hiervoor neemt hij een onbekend risico. Daarbij zijn ook de banken terughoudend met afschrijven van de leegstand die zij in handen krijgen. De banken kunnen kiezen: de panden verkopen voor een fractie van de uitgegeven lening, of de lening (en daarbij de leegstand) laten staan. Afschrijven betekent dat banken eigen vermogen investeren en dit kan leiden tot een volgende bankencrisis. Door de angst voor nog een bankencrisis stellen zij het afschrijven liever zo lang mogelijk uit. (Matthieu Zuiderma van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB), debat NAI, 24-03-11)

1.4 Samengevat

Stedelijk revitaliseren is noodzakelijk en kán. De demografische ontwikkelingen bieden kansen, vastgoedeigenaren zijn bereid om te investeren en gemeenten stellen zich flexibeler op dan voorheen. Sloop is op sommige locaties de beste optie, maar op (geografische) locaties waar markt voor is blijft genoeg vastgoed over om te herontwikkelen. Herontwikkeling is goedkoper dan slopen en nieuwbouw plegen. (Rudy Stroink, Radio1, 23-04-11)

Amsterdam heeft al succesvolle, gerevitaliseerde projecten waarvan ik er een als casus zal nemen in deze scriptie: de Kauwgomballenfabriek in Overamstel. Ik ga op zoek naar haar ziel en gebruikers, maar eerst leg ik kort uit hoe een revitaliseringsproces verloopt en welke partijen daarbij betrokken zijn.

Stedelijk revitaliseren <i>algemeen</i>	Revitaliserings-proces <i>algemeen</i>	Locatiemarketing identiteit <i>marketing</i>	Locatiemarketing gebruikersnetwerk <i>marketing</i>
Het probleem van de leegstand en de kansen voor revitalisatie in kaart gebracht.	Het proces en de betrokken partijen (en hun rol) in het kort. Uitgelicht: de architect als vertaler van de locatie-ziel.	Een instrument waarmee de locatie-identiteit en een bijpassende markt ontdekt kunnen worden.	Tot slot het inzetten van een gebruikersnetwerk om de locatie-identiteit te 'verkopen' aan de markt.

H2 REVITALISERINGSPROCES

‘Het is gemakkelijker om een man op de maan te zetten, dan om een gebied te herontwikkelen.’ (Gehoord tijdens een bijeenkomst van Stichting VastgoedManagers-Expert (VGME), 31-03-11) Het proces van revitalisering, of het nu om een gebouw of een gebied gaat, is een complex proces. Deze scriptie gaat over locatiemarketing en daarom zal ik hier niet heel diep op ingaan. In dit hoofdstuk leg ik kort uit welke stappen men doorloopt bij hergebruik (onderdeel van revitalisering) en welke partijen hierbij betrokken zijn. Ik eindig met een paragraaf die ik wijd aan de architect omdat ik van mening ben dat de architect de vertaalslag kan maken van een leegstaande locatie naar een locatie die afgestemd is op de toekomstige gebruiker.

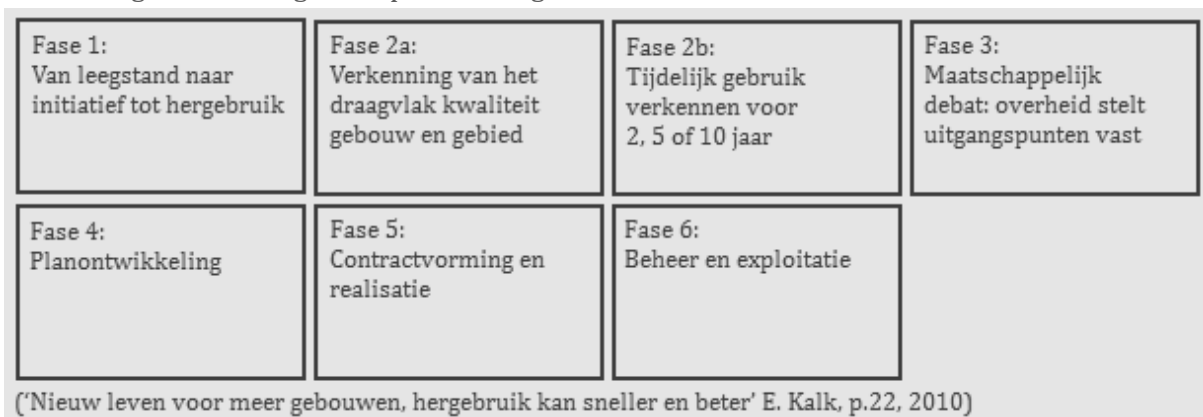
2.1 Fasering van het revitaliseringsproces

De fasering van het revitaliseringsproces probeer ik zo kort mogelijk te omschrijven. Ik onderzoek immers alleen de locatiemarketing in dit proces.

Het proces

Een ontwikkelproces bij revitalisering gaat altijd uit van de locatie en de bestaande, of door de initiator gewenste functie(s). Er wordt een programma van eisen opgesteld door een werkgroep, waarin in ieder geval de initiator zit. Vanuit het programma van eisen wordt eventueel een architect uitgenodigd om een ontwerp te maken. Dit ontwerp wordt uitbesteed aan het uitvoerende bouwteam.

De fasering van het hergebruikproces is afgebeeld in het model hieronder¹³.



De betrokkenheid van de gebruikers

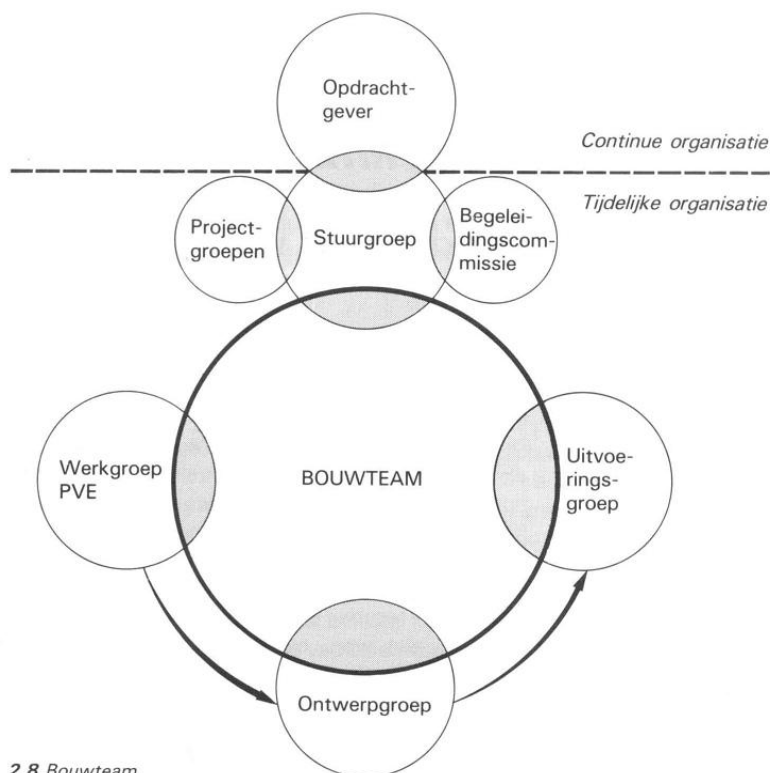
Volgens dhr. Kalk zouden de gebruikers al bij fase één betrokken moeten worden. De gebruikers, of omwonenden, zijn degenen die pleiten voor behoud en hergebruik. Wanneer de gemeente akkoord gaat en de eigenaar zijn gebouw beschikbaar stelt voor hergebruik, starten de eigenaren samen met de bewoners het proces. (Eisse Kalk, 2010) Er is bij herontwikkeling dus sprake van een vraag-gerichte markt. Wanneer een externe ontwikkelaar initiator is van de

¹³ Zie bijlage I voor een uitleg en alle betrokken partijen van het proces

herbestemming, gebeurt het echter ook dat de gebruikers in fase drie, vier, of zelfs helemaal niet bij het proces betrokken worden. In het laatste geval is sprake van een aanbod-gerichte markt.

2.2 Projectteam

Een projectteam met diverse disciplines doorloopt de fases van het hergebruik-/bouwproces. In het model hieronder het 'bouwteam' volgens J.J. de Bondt (De fasering van het bouwproces, p.35, 1999). Vanuit dit model heb ik het projectteam geschetst zoals deze is bij revitaliseringsprojecten van het mangement- en adviesbureau Appm. Appm is hierin de coördinator.



2.8 *Bouwteam*

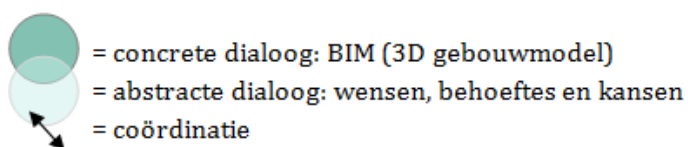
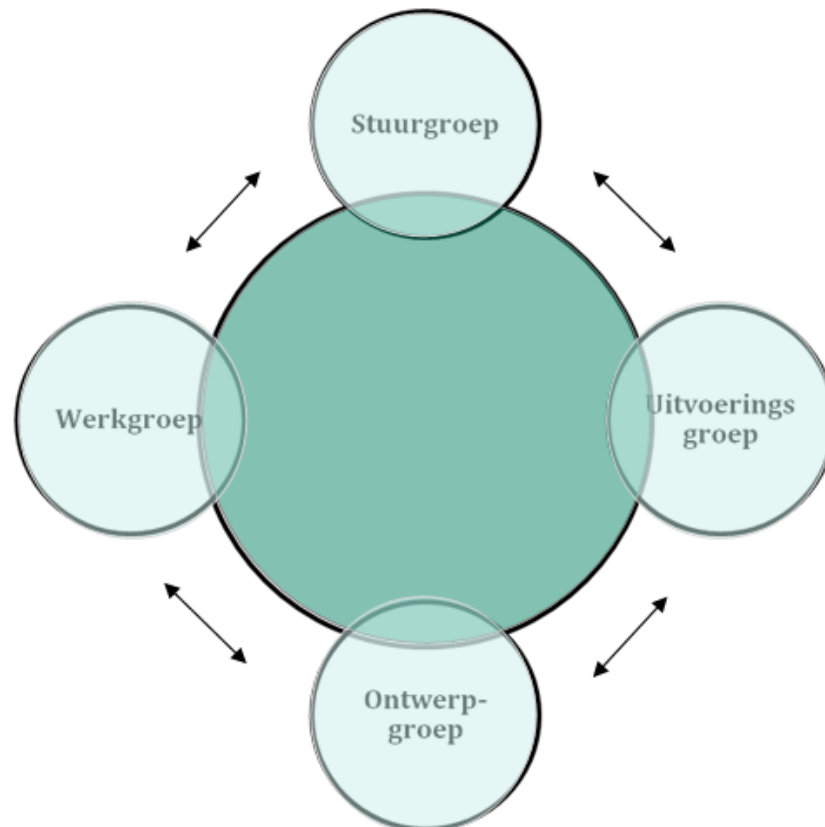
Met het onderstaande model (projectteam) wil ik de positie van het gebruikersnetwerk en de dialoog waarin de identiteit ontstaat weergeven. Het model werkt als volgt: de stuurgroep communiceert met de werkgroep en de ontwerpgroep tijdens fase één: het initiatief, tot en met fase vier: de planontwikkeling. Deze communicatie noem ik de abstracte dialoog, omdat het niet iets tastbaars betreft. De abstracte dialoog omhelst de wensen, behoeftes en kansen ten opzichte van de omgeving en potentiële gebruikers. Deze benoem ik expliciet, omdat de abstracte dialoog de tevredenheid van de betrokken partijen bepaalt. Het is van belang dat er aandacht wordt geschonken aan deze dialoog. Hiervoor zijn twee redenen:

- 1: omdat cultuur en de identiteit van de locatie in deze dialoog bepaald wordt. In paragraaf 2.3 staat hoe de architect hierbij betrokken is en in hoofdstuk drie staat een uitleg van de vorming van de locatie-identiteit;
- 2: omdat de verschillende partijen, met name de (potentiële) gebruikers, gaan fungeren als

promotor van de locatie. De (potentiële) gebruikers zorgen (mede) voor de vorming van het gebruikersnetwerk. Hierover meer in hoofdstuk vier.

De concrete dialoog betreft de financiële en technische mogelijkheden. Deze concrete dialoog kan in het computerprogramma 'BIM' vormgegeven worden. BIM is een 3D gebouwmodel waarin alle partijen letterlijk hun locatie zien en specificaties kunnen bekijken zoals het energiegebruik en de terugverdienperiode. Deze twee dialogen koppelen de architect en de coördinator aan elkaar.

Projectteam:



In de onderstaande subparagrafen vertel ik per 'groep' uit welke partijen zij bestaan. NB: Dit is een indicatie. De betrokken partijen verschillen per project waardoor ik niet compleet kan zijn¹⁴. De uitvoeringsgroep bestaat uit 'de bouwers': de aannemer(s) en onderaannemers. Zij worden op zijn vroegst betrokken in fase vier van het ontwikkelingsproces. De uitvoeringsgroep bespreek ik hieronder niet.

Coördinatie

De coördinator is de stuwende kracht achter de abstracte dialoog: de dialoog over de wensen,

¹⁴ Informatie uit een gesprek met Hilco van der Wal, Appm op 31-04-11

behoefte en kansen. De coördinator begeeft zich tussen de stuurgroep, werkgroep en ontwerpgroep. Deze kan een partij als de Urbanisator zijn, maar ook één van de andere partijen uit de stuur-, werk-, of ontwerpgroep kunnen deze functie op zich nemen. De coördinator is vanaf de beginfase tot de eindfase 'beheer en exploitatie' betrokken bij het ontwikkelproces.

Over de Urbanisator: 'De Urbanisator is het organiserend vermogen van het gebied en verbindt vastgoedeigenaren, gebruikers en overheid.' (www.urbanisator.nl) De Urbanisator van het management- en adviesbureau Appm is dus een voorbeeld van een organisator bij herontwikkeling. Appm heeft onder andere het initiatief genomen om beweging te krijgen in de herontwikkeling van een gedeelte van het Amstel III terrein in Amsterdam Zuidoost en de Plaspoelpolder in Rijswijk. Met de Urbanisator richt appm zich op herontwikkeling van bedrijventerreinen, woonwijken of kantoreengebieden. De Urbanisator gelooft in herontwikkeling door samen te werken in een netwerkstructuur¹⁵, hij verbindt de betrokken partijen met elkaar. Interactie tussen deze partijen, waar onder de bestaande gebruikers en met het gebied als startpunt, zorgt voor een gezamenlijk toekomstperspectief. Dit toekomstperspectief koppelt wensen en behoeften direct aan de mogelijkheden en belangen vanuit de eigenaren en overheid. (www.urbanisator.nl geraadpleegd op 09-03-2011)

Stuurgroep

De stuurgroep is de beslissende, en veelal ook de initiërende groep in het revitaliseringsproces. In de stuurgroep zitten (belanghebbenden voor de) overheid, veelal de gemeente, ondernemers met een initiërende functie, vastgoedeigenaren en financiers. De stuurgroep is vanaf de beginfase tot (in geval van eigendom tot en met) de eindfase 'beheer en exploitatie' betrokken bij het ontwikkelproces.

Werkgroep

De werkgroep bestaat uit gebruikers met ambitie, potentiële gebruikers en 'experts', onder andere op het vlak van marketing en gebiedsontwikkeling. Het enthousiasme van de (potentiële) gebruikers moet leiden tot gebruikersnetwerkvorming. Hierover meer in hoofdstuk vier. Het is van belang dat de coördinator de werkgroep en de ontwerpgroep nauw met elkaar laat samenwerken. De Urbanisator heeft zelfs geen aparte ontwerpgroep, zij koppelen deze aan de werkgroep. De (potentiële) gebruikers zijn idealiter vanaf fase 2b, het verkennen van tijdelijk gebruik, betrokken bij het ontwikkelingsproces. Dit in tegenstelling tot de experts, die vanaf fase 2a, de verkenning van het draagvlak van de kwaliteit van het gebouw en gebied betrokken zijn.

Ontwerpgroep

De ontwerpgroep bestaat uit een architect/ontwerper en een conceptontwikkelaar. Deze groep moet in staat zijn om de werkgroep en stuurgroep op één lijn te krijgen. Zij bemiddelen tussen de belangen en kunnen communiceren met beelden. Dit is een kunst waar ik graag wat dieper op in ga. Hierom paragraaf 2.3 'Architectuur is een medium'. Ik heb de ontwerpgroep niet bij de werkgroep geplaatst, omdat zij onafhankelijk moeten zijn als bemiddelaar.

¹⁵ Een netwerkstructuur is een samenwerkingsstructuur waarin iedereen gelijk is en, qua zwaarte, evenveel inbreng heeft. Iedereen in deze structuur heeft eigen kwaliteiten en specialismen die hij of zij inzet.

2.3 Architectuur is een medium

NB: De term 'gebruiker' kan in sommige gevallen ook als 'opdrachtgever' gelezen worden, afhankelijk van de initiator en de keuze voor een aanbodgerichte, of vraaggerichte aanpak. Ik stel, want ik vind, dat een architect per definitie zou moeten luisteren naar de gebruiker.

'Tot aan de jaren '80', leerde Harm Tilman mij tijdens ons gesprek op tweeëntwintig maart jongstleden, 'volgde vorm functie.' Ik zat met de hoofdredacteur van het vakblad 'de Architect' om tafel en we hadden het over de toegevoegde waarde van de architectuur, over architectuur als medium.

Architectuur is altijd al een medium geweest. Een gebouw is immers een *vertaling* van de behoefte van de gebruiker (het programma van eisen); vorm volgt functie. Het medium architectuur is niet alleen geschikt om te communiceren tussen functie en vorm, de architect gebruikt het ook om te bemiddelen tussen de abstracte behoefte en de concrete vraag. De abstracte behoefte is het gevoel dat de gebruiker wil hebben bij zijn gebouw: wil de gebruiker geborgenheid voelen, of juist een zakelijke sfeer ontvangen? Architectuur bemiddelt tussen deze wens, de (on)mogelijkheden en de esthetische waarde.

Communicatiestromen

'Een van de bijzondere aspecten van de architect is zijn positie tussen die van kunstenaar en ingenieur in' (*Ontwerp/proces*, Alijd van Doorn, 2005, p. 27, uit Eekhout 2007). De kunstenaar in de architect maakt het (esthetische) ontwerp naar aanleiding van de abstracte behoefte en de ingenieur koppelt deze met de concrete vraag.

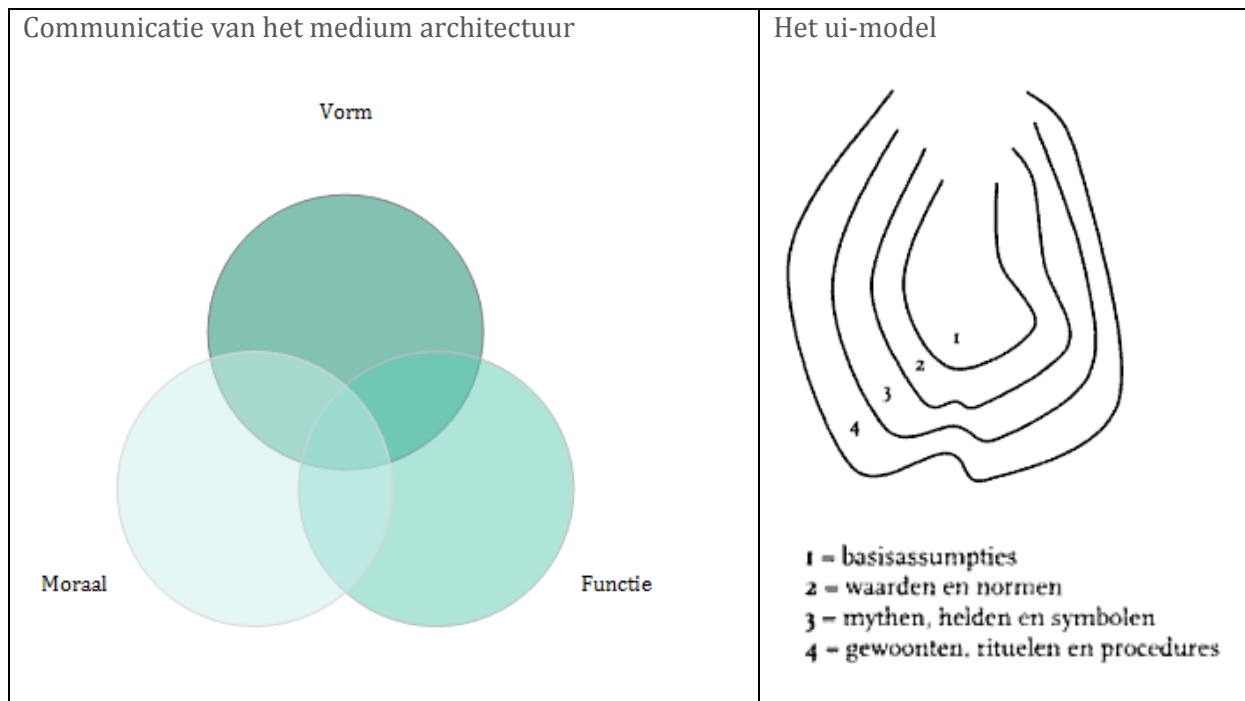
Voor het concrete gedeelte bestaat een handig communicatiemiddel, BIM, Bouw Informatie Modelling. BIM is een digitaal 3D gebouwmodel waarin alle betrokken partijen werken met dezelfde informatie en dus van elkaar zien wat er gebeurt. Er is één 'maar' bij BIM: begin er niet te vroeg mee. 'Theoretisch dwingt BIM je om vanaf het begin precies te zijn.', aldus Harm Tilman (2011). Ontwerpmanagement is een creatief proces en creativiteit heeft een voorwaardenscheppend karakter (Alijd van Doorn, 2005). Tijdens een creatief proces, zo wordt de studenten van de HKU geleerd, moet je nog niet naar eventuele obstakels kijken. Het boek *Creativiteit Hoe? Zo!* bevestigt dit, want wanneer je een creatief proces inspant bekijk je het onderwerp van drie kanten: 'voelen, denken en willen'. Het woord 'kunnen' staat er nog niet bij. De gouden regel van creativiteit is dan ook: 'Alle ideeën zijn welkom.' (p. 107, Igor Byttebier). Dat het concretiseren, het precies zijn en dus het BIM gebruiken, pas later aan de orde is, moge duidelijk zijn. Creativiteit zorgt voor oplossingsgericht werken en voorkomt het verstrikt raken in beperkte mogelijkheden. Dit creatieve proces is de abstracte communicatiestroom. Het is een kunst. Deze communicatiestroom vormt, lijkt mij, de koppeling tussen de onuitgesproken wens, de (on)mogelijkheden en het esthetische. De architectuur vertelt hierin het verhaal van de gebruiker met het communicatiemiddel 'vorm'. Conceptueel moet het verhaal sterk zijn, en de moraal van dit verhaal moet passen bij de cultuur van de gebruikers en de omgeving.

De moraal

Architectuur is dus een medium, omdat het niet alleen voldoet aan een concrete vraag, maar ook een verhaal vertelt waarin de moraal centraal staat. Omdat deze moraal gecreëerd is uit de

bestaande cultuur van de gebruikers en de omgeving, leg ik een link met het ui-model (Sanders en Nuijen, 1999). Het ui-model is een hulpmiddel om een cultuur 'te pellen'. Want wat is 'cultuur'? Volgens het ui-model behelst cultuur (van buiten naar binnen) het gedrag en de gewoonten, de symbolen en mythen, de waarden en normen en de 'basisassumpties'. Vertaalt naar architectuur zijn de symbolen en mythen het verhaal en de waarden en normen de moraal. De basisassumpties vormen de identiteit van een gebouw. De architect vertaalt dus het verhaal dat vormgeeft aan de identiteit. Dit verhaal voldoet aan de normen en waarden en past bij de uitingen van zowel de gebruikers als de omgeving.

Harm Tilman leerde me dat architectuur, naast 'vorm volgt functie', een derde component heeft. Namelijk architectuur als antwoord op een maatschappelijke vraag. Hij zegt hierbij dat de gebruiker betekenis hecht aan natuur, gemeenschap, maatschappij en toekomst. Mijns inziens is dit de moraal van onze tijdsgeest. We zitten nu immers in een ethiek-tijdvlak: een periode van oprechtheid en verantwoordelijkheid (H.P. Brandt, 2005). Het nieuwe model voor architectuur is hierom: 'vorm volgt functie volgt moraal'.



Identiteit en locatiemarketing

Als architectuur de identiteit van een locatie vertaalt, is het de rol van de marketeer om dit verhaal te vermarkten. Het is de bedoeling dat meer mensen de locatie kunnen vinden en dat degenen die vinden dat zij 'passen' bij de locatie zich kunnen aansluiten: gebruikers kunnen worden. In het volgende hoofdstuk ga ik daarom in op het begrip 'locatiemarketing' aan de hand van de theorie van het marketing- en communicatiebureau Total Identity. Locatiemarketing zorgt dat een locatie vindbaar is en herinnerd wordt. Het daaropvolgende hoofdstuk gaat over de mond-tot-mond reclame bij locatiemarketing. Dit doorvertel-proces valt onder de term 'gebruikersnetwerk'.

2.4 Samengevat

In dit hoofdstuk staan het proces van, en de betrokken partijen bij revitalisatie beschreven. De marketeer is idealiter vanaf de initiatieffase tot en met de (eind)fase 'beheer en exploitatie' betrokken bij het proces. De marketeer richt zijn aandacht immers op de gebruiker. Ook de communicatie tussen architect en marketeer is van groot belang. De architect vertaalt de wensen en behoeftes van de gebruikers en overige belanghebbenden naar een ontwerp. Architect en marketeer zijn hierdoor zowel samenwerkingspartners als sparringspartners. De cultuur van de gebruikers en de ziel van de locatie maken het mogelijk een identiteit te vormen van een locatie. In het volgende hoofdstuk wordt het begrip 'locatie-identiteit' geconcretiseerd. Maar niet voordat de gebruiker in beeld is gebracht: wie is de focusgroep en wat zijn de vestigingswensen van deze groep *mensen*?

Stedelijk revitaliseren <i>algemeen</i>	Revitaliserings- proces <i>algemeen</i>	Locatiemarketing identiteit <i>marketing</i>	Locatiemarketing gebruikersnetwerk <i>marketing</i>
Het probleem van de leegstand en de kansen voor revitalisatie in kaart gebracht.	Het proces en de betrokken partijen (en hun rol) in het kort. Uitgelicht: de architect als vertaler van de locatie-ziel.	Een instrument waarmee de locatie-identiteit en een bijpassende markt ontdekt kunnen worden.	Tot slot het inzetten van een gebruikersnetwerk om de locatie-identiteit te 'verkopen' aan de markt.

H3 LOCATIEMARKETING - IDENTITEIT

Locatiemarketing (- identiteit) is een instrument waarmee de identiteit van vastgoed, de ziel van een locatie, ontdekt en 'verkocht' kan worden aan een bestaande of gecreëerde markt.

Locatiemarketing voor stedelijke leegstand is het onderwerp van deze scriptie. Ik geloof dat stedelijkheid wordt gekenmerkt door de aanwezige diversiteit aan functies en personen in combinatie met bedrijvigheid (eigen definitie). Om deze reden geloof ik in functiemenging. Op het moment zijn het dan ook de mono-functionele kantoorlocaties die leegstaan. Het zijn de mono-functionele locaties waar een nieuwe invulling aan moet worden gegeven. Diverse functies onder een dak, als het aan mij ligt.

De nieuwe focusgroep is de nieuwe generatie. Deze nieuwe generatie noem ik 'Generatie Einstein', naar het gelijknamige boek van J. Boschma en I. Groen. Deze generatie verlangt naar een leefwereld waarin diverse functies en generaties samenkomen. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk vertel ik over de generatie als focusgroep. In de tweede paragraaf komt de strategie van locatiemarketing aan bod. Voordat ik over ga op het hoofdstuk 'gebruikersnetwerk' ga ik in op een onmisbare factor bij locatiemarketing: gedeelde passie.

3.1 De generatie als focusgroep

Talent is volgens Richard Florida één van de componenten die van de stad een creatieve stad maken (*The rise of the creative class*, 2002). Evert Verhagen is projectmanager van de herontwikkeling van creatieve locaties en heeft zich verdiept in de theorie van Florida. Volgens Verhagen trekken de kenniseconomie en de creatieve economie voor een groot deel samen op. Hij zegt ook dat talent heel mobiel is. Men werkt veel samen in zelf gestarte kleine bedrijven en wanneer de situatie niet meer bevalt, zijn het de mensen met talent die het eerst vertrekken. Getalenteerden vestigen zich waar zij het prettig vinden en de bedrijvigheid volgt hen, in plaats van andersom. Iedere locatie is te vermarkten. Als je er maar voor kunt zorgen dat het talent zich vestigt (en blijft) op jouw locatie.

Evert Verhagen vervolgt: 'Kijkend naar de verhuispatronen in Nederland zien we dat de groep met de grootste verhuisbereidheid tussen 15 en 36 jaar is. Boven de 36 staat men stil.' De leeftijdsgroep van 15-36 is hierom voor stedelijk revitaliseren de focusgroep. Deze groep is in tweeën te delen: 15-24, de groep die voor een opleiding verhuist, en 25-36 de groep die vooral een definitieve vestigingsplaats zoekt. De groep van 15 tot 24 jaar is vrijwel gelijk aan generatie Einstein. Deze moet zich vooral aangetrokken voelen tot een stad vanwege de opleidingen. Zij moeten hierna kansen zien in deze stad om zich definitief te vestigen. Als de eerste groep aanwezig is, maar de tweede groep ontbreekt, kun je stellen dat het vestigingsklimaat niet voldoet. (Evert Verhagen, 13-04-11) Ik vraag me af wat het gewenste vestigingsklimaat is van deze generatie. Hiervoor onderzoek ik 'Generatie Einstein', volgens onderzoek nu 13-23 jaar (*Generatie Einstein*, 2010).

Onze herinnering is ons vestigingsdoel

Een huis is niet het enige dat je doet beslissen ergens te gaan leven. Nog belangrijker is de locatie; het gevoel dat je krijgt wanneer je in een nieuwe omgeving komt. Of juist het gevoel dat je al hebt bij een omgeving die je in gedachte hebt, omdat je er al woont, of er graag komt.

Het zijn gevoelens die je doen beslissen iets wel of niet te kopen, aangevuld met verstand. De ironie daarin is dat ook je verstand tamelijk abstract is. Je verstand vormt zich namelijk uit je herinneringen. Genoot je altijd van je oma's thee in haar kleine woonkeuken? Grote kans dat je een huis met een kleine woonkeuken eerder koopt, onbewust dus door de herinnering aan de lekkere thee bij je oma. Zo ontstaan onze angsten immers vaak ook uit de herinnering aan eerdere ervaringen of verhalen.

In het boek 'Generatie Einstein' wordt de link naar de invloed van je herinneringen letterlijker gelegd in het hoofdstuk 'Wonen: als het maar gezellig is'. Generatie Einstein, nu tussen de 12 en 22 jaar, wil een gezellige woonomgeving, maar wat dit is, is voor iedereen verschillend. Dit hangt volgens de schrijvers af van de plek waar men is opgegroeid. 'Als jongeren zijn opgegroeid in een vrijstaand huis met een tuin,' zo zeggen zij, 'dan wordt dat de maat van de gewenste woonsituatie in de toekomst.' Als jongeren echter wel op een galerijflat in een grote stad zijn opgegroeid, dan staat die ervaring centraal in hun denken over wonen. 'Gezellig betekent dan net zo goed dat kleine flatje.' (2010, p.204)

Het lijkt alsof het uiterlijk van een huis helemaal niet belangrijk is, op het vertrouwde gevoel van de herinnering na. Of het mogelijk is een nieuw beeld op te dragen is, of dat de markt hem zit in traditionele bouw laat ik voor nu even in het midden.

Gezelligheid gewenst

De schrijvers van *Generatie Einstein* bevestigen dat functiemenging belangrijk is: alle voorzieningen moeten volgens deze generatie namelijk 'in de buurt' zijn, en ook binnenshuis willen we alles doen: 'Het huis is het centrale hub-knooppunt van waaruit alles gebeurt: wonen, werken, leren, vrienden, familie- het hele leven is geworteld in die ene plek waar je woont.' (2010, p.204) Het gaat Generatie Einstein dus inderdaad niet om het uiterlijk van hun huis, noch om de vierkante meters, het gaat hen om de sfeer en het samenzijn; om het typisch Nederlandse woord 'gezelligheid'. Dit geldt niet alleen voor het huis, maar ook voor de omgeving. Dit bleek uit het onderzoek van het ministerie van VROM dat de schrijvers van 'Generatie Einstein' raadpleegde. Een wijk waarin diverse identiteiten en generaties samen leven wordt sneller als gezellig ervaren dan een homogene omgeving en een centrale ontmoetingsplek voor deze diverse mensen is een must. Een gezellige sfeer is de leefwens, op basis hiervan kiezen we wat ons 'thuis' wordt.

Een ongrijpbare markt moet je loslaten

We zullen moeten wennen aan abstracte beweegredenen. Niet voor niets kwam HP/de Tijd afgelopen zomer met het nummer 'De Confettigeneratie', dat handelde over deze ongrijpbare en diverse generatie. De confettigeneratie is de huidige generatie tieners. Zij staan voor diversiteit en gezelligheid en willen niet in hokjes gestopt worden. Om dezen reden wordt er ook wel gezegd dat doelgroepen denken dood is. (HP/de Tijd, 2010)

Generatie Einstein, gelijk aan de Confettigeneratie, zoekt continu naar een identiteit en kan gemakkelijk meerdere identiteiten aannemen. Dit is afhankelijk van zijn of haar omgeving op dat moment. Ik vond confetti een mooie vergelijking van de gast-schrijvers van HP de Tijd: confetti wordt namelijk aangetrokken door statische ballonnen. En dat is wat bedrijven, en dus ook locaties moeten zijn: ballonnen met een duidelijke kleur en vorm. Je moet niet hardnekkig in de lucht gaan grijpen naar de confetti. Ze vinden je wel. (HP de Tijd, 2010) Voor een locatie-

marketeer betekent dit dat je locatie vindbaar moet zijn met een duidelijke en heldere identiteit. Daarbij is het heel belangrijk dat je communiceert vanuit deze identiteit, met *hart voor je vak*.

3.2 Identiteit vinden, of creëren

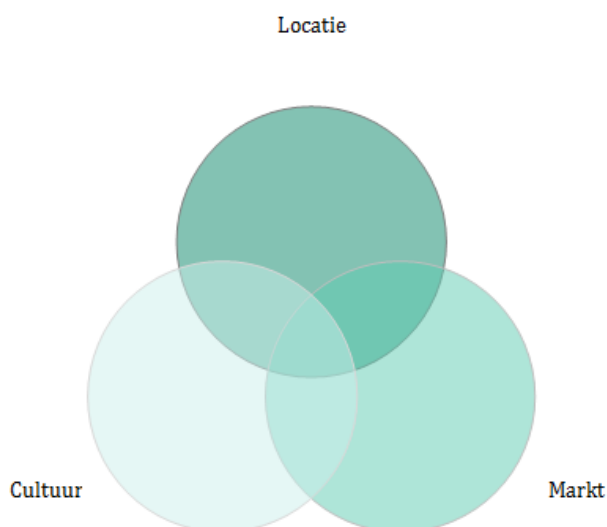
NB: ik spreek over gebouw, maar dit kan ook een gebied betreffen. Eerder noemde ik dit 'locatie', maar dat kan in deze paragraaf verwarrend zijn in verband met de component 'locatie'. Als ik wel over een locatie spreek, spreek ik over de component locatie.

Uit de vorige paragraaf blijkt dat je vindbaar moet zijn om de focusgroep aan te trekken. Dat je een heldere identiteit moet hebben: één met een ziel. Hoe vind, of creëer je een dergelijke identiteit? In de onderstaande paragraaf behandel ik de locatiemarketing. Deze is gebaseerd op de theorie van het marketing- en communicatiebureau Total Identity.

Het vinden van de identiteit wordt besproken aan de hand van twee essays over locatiemarketing van Total Identity. Het eerste heet 'Het concept als wet' en het tweede 'Economie, plaats en identiteit'. De twee essays hebben in principe dezelfde benadering voor locatiemarketing, maar ze gebruiken verschillende termen voor de componenten van locatiemarketing. Het onderstaande verhaal is in mijn eigen woorden. Ik baseer me op de theorie van Total Identity, aangevuld met eigen kennis die ik heb opgedaan tijdens lezingen en in gesprekken met onder andere Evert Verhagen tijdens de masterclass 'Identiteit' van het tijdschrift 'De vitale stad' (13-04-11).

Locatiemarketing heeft drie belangrijke componenten: de fysieke locatie (infrastructuur en omgeving), de markt (functies) en de cultuur (natuur en mens; de gebruikers). Hieronder meer uitleg van de componenten. Onder ieder component is een link gemaakt met de Kauwgomballenfabriek¹⁶ van Lingotto. De Kauwgomballenfabriek is een goed voorbeeld omdat dit bedrijfsverzamelgebouw een heldere identiteit heeft en bekend is geraakt zonder reclame te maken.

Componenten locatie-identiteit:



¹⁶ Zie bijlage II voor meer achtergrondinformatie over de Kauwgomballenfabriek.

1. Locatie: De locatie is de letterlijke ligging van het gebouw. Bij dit component wordt gezocht naar de identiteit van de omgeving.

Vragen bij dit component zijn:

- Welke functies zijn er al aanwezig in de directe omgeving (het gebied), en in de indirecte omgeving (de stad en verder)?
- Hoe ligt het gebouw ten opzichte van centrale en/of herkenbare plekken in deze directe en indirecte omgeving?
- Hoe is de infrastructuur en het openbaar vervoer van en naar de locatie?



Lingotto investeert graag in de rafelranden van Amsterdam. Deze gebieden worden steeds populairder en de Kauwgomballenfabriek staat aan de 'voorkant' (de zichtlocatie) van zo een rafelrand nabij het Amstelstation, drie minuten lopen van de metro en pal naast de A10. Er zijn ook fietspaden die het terrein doorkruisen. In twintig minuten is het centraal station van Amsterdam te bereiken en in dertig minuten het centraal station van Utrecht. Creatieve steden en knooppunten van openbaar vervoer zijn dus binnen handbereik. De Kauwgomballenfabriek is goed bereikbaar. In de directe omgeving is vrij weinig: een autowasserette, wat bouwmarkten en kantoren. Één van de kantoren is een icoon van architect Herman Hertzberger, een gebouw waaraan ik de locatie herken vanuit de trein. Sinds de Kauwgomballenfabriek er is, heeft zich ook een café gevestigd op het terrein. Iets verder van het terrein is een hotel en een natuurpark waar de Amstel langs loopt.

2. Markt: De markt betreft de kansen die het (semi-)leegstaande gebouw heeft. Welke kansen er zijn in de Nederlandse steden heb ik in hoofdstuk één omschreven. Per gebouw zal gekeken moeten worden naar de functies die het meest passen. Bij locatie is ontdekt wat er al is, en dus ook wat er mist en bij het component cultuur kan ontdekt worden waar behoefte aan is. Het maken van een SWOT-analyse¹⁷ kan bijdragen aan het in beeld brengen van de gevaren en kansen. Wat functies betreft is het verstandig om ook de visie van de stad erbij te betrekken.

Vragen bij dit component zijn:

- Welke bedrijvigheid mist er in het gebied?
- Wat is de demografie van de stad (of breder)?
- Wat zijn de toekomstplannen van het gebied?



'De creatieve stad' is een populair begrip op het moment dat de Kauwgomballenfabriek herontwikkeld wordt. In Amsterdam groeit de creatieve sector en willen niet-creatieven graag geassocieerd worden met de creatieve sector. De gemeente Amsterdam was in het jaar van de herontwikkeling net van start gegaan met het broedplaatsenbeleid. Dit beleid geeft de non-profit huurders de kans om subsidie te krijgen bij een contract voor drie jaar. In het gebied waar de Kauwgomballenfabriek gevestigd is, was nog geen creativiteit. Dit terwijl de locatie zich hier goed voor leent: het is geen dure top-locatie en het is goed bereikbaar. Lingotto zag dit gebrek en durfde het aan te investeren in de fabriek. De gemeente maakte de risico's kleiner met de subsidies en de non-profit gebruikers trokken ook profit-gebruikers aan.

¹⁷ Zie bijlage III voor een beknopte uitleg van de SWOT-analyse

3. Cultuur: Bij dit component wordt gezocht naar de identiteit van de gebruikers¹⁸. Deze kan geanalyseerd worden door observatie en door in gesprek te gaan met (potentiële) gebruikers en/of omwonenden. Potentiële gebruikers moeten vooral in de omgeving, maar ook in je netwerk gezocht worden. Gebruikers en potentiële gebruikers zijn op dit moment passief betrokken bij het ontwikkelingsproces. (Tenzij de initiator een gebruiker is.) Een gebruikersidentiteit kan versterkt worden, of in de basis gevonden worden, door een analyse van de geschiedenis van de locatie. Het ui-model van paragraaf 2.3 omhelst ook bij locatiemarketing de cultuur. Uit onderzoek naar de cultuur kan ook het imago van het gebouw ontdekt worden. Het imago kan als startpunt gelden voor de identiteit. Of deze nu aansluit, of compleet anders wordt: je weet hierdoor wat men vindt van jouw gebouw en wat er eventueel veranderd moet worden aan deze meningen.

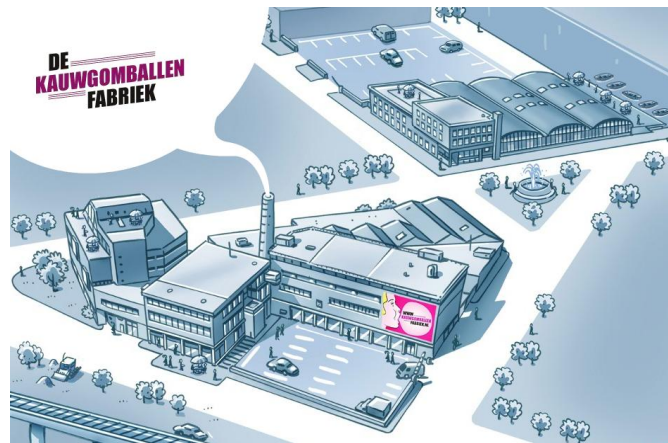
Vragen die bij het component cultuur centraal staan zijn (van buiten naar binnen in de buitenste lagen van het ui-model):

- Wat is het gedrag en wat zijn de gewoonten van de gebruikers? En hoe is dit gedrag, en zijn deze gewoonten, ontstaan?
- Wat zijn de symbolen en mythen; wat is het verhaal van de gebruikers? En hoe is dit verhaal ontstaan?



Volgens Bob Jansen heeft de fabriek zijn functie nog niet verloren. Althans: er wordt nog steeds geproduceerd. Er zijn zo'n 75 ondernemingen gehuisvest in de Kauwgomballenfabriek, waaronder het kantoor van Lingotto. Onder de huurders zijn designers, theatermakers, reclamebureaus en ook het radiostation Qmusic is er gevestigd. Het feit dat er synergie is onder de huurders maakt dat zij ook samen produceren, dat de fabriek echt een fabrieksfunctie heeft.

Bij de Kauwgomballenfabriek heerst een no-nonsense mentaliteit, zo is de gedachte van Lingotto. Zo hebben de ontwerpers van de herontwikkeling onder andere het grindbeton gelaten voor wat het was en zijn de meeste ruimtes casco opgeleverd. De natuur mist bij de fabriek, ook bij de vorige functie, maar de kleuren van het logo vervangen dit gemis enigszins. Het logo van de Kauwgomballenfabriek heeft dezelfde uitstraling en staat garant voor de identiteit van de fabriek: no-nonsense, een jaren '50 illustratie en een creatieve uitstraling. Herkenning is gecreëerd door een herhaling van het logo en een beeld van de fabriek, waarbij een schoorsteen is geplaatst die, strikt genomen, niet bestaat. Lingotto heeft door het consequente gebruik van deze twee beelden een heldere identiteit gecommuniceerd. Het verhaal van de oude gebruikers is op deze manier vertaald naar, en overgebracht op de nieuwe gebruikers.



¹⁸ Onder gebruikers valt ook de natuur. Nuanceer de uitleg wat natuur betreft en onthoud dat deze gebruiker ook erg belangrijk is.

Wanneer het antwoord op de bovenstaande vragen gevonden is, kan de basis van een gebiedsidentiteit gelegd worden. Bij een aanbod-gerichte markt kan deze identiteit gecommuniceerd worden zoals bij de Kauwgomballenfabriek is gebeurd. Bij een vraaggerichte markt kan er gekozen worden voor een extra dimensie in de locatiemarketing. (Potentiële) gebruikers kunnen vanaf dit moment actief betrokken worden bij het ontwikkelingsproces: zij kunnen meedenken over de herontwikkeling van het gebouw. In het ui-model resten nog de twee binnenste lagen: waarden en normen en identiteit. Het verhaal achter deze twee lagen kan ontdekt worden door samen te werken¹⁹ met de (potentiële) gebruikers. Het verwerken van de waarden en normen en de identiteit van de eerstvolgende gebruikers versterkt de locatie-identiteit. De betrokkenheid van de gebruikers zorgt er namelijk voor dat zij zich beter kunnen identificeren met de identiteit van het gebouw.

De vragen hierbij zijn:

- Wat zijn de waarden en normen van de gebruikers en omwonenden?
- Wat is de identiteit (of zijn de diverse identiteiten) van de gebruikers?

Inhoud componenten locatie-identiteit:

Locatie	Markt	Cultuur
Functies in de directe omgeving	Aanwezige functies/bedrijvigheid locatie	Geschiedenis locatie
Functies in de indirecte omgeving	Missende functies/bedrijvigheid gebied	Gedrag en gewoonten gebruikers locatie
Geografische ligging t.o.v. herkenbare punten in de stad	Analyse demografie	Symbolen en mythen gebruikers locatie
Infrastructuur	Aanwezige en missende doelgroepen	Waarden en normen gebruikers locatie
Openbaar vervoer	Toekomstplannen locatie	Identiteit gebruikers locatie

De betrokkenheid van de (potentiële) gebruikers kan ook zorgen voor een gedeelde passie. In de volgende paragraaf onderbouw ik het belang van een gedeelde passie bij locatiemarketing.

3.3 Gedeelde passie

In drie boeken; *Generatie Einstein*, *De ultieme kudde* en *de Superpromoter* staat hetzelfde geschreven over de ziel van je identiteit. In mijn woorden: je moet passie hebben voor wat je doet en deze passie moet je met oprecht enthousiasme verspreiden. Jouw enthousiasme en overtuiging zal leiden tot kopieergedrag.

Het merk 'Apple' wordt in alle drie de boeken als voorbeeld genoemd. Het komt er op neer dat Steve Jobs, eigenaar en initiator van Apple, maakt wat hij wil: Apple verkoopt producten

¹⁹ In hoofdstuk vier meer over deze samenwerking.

waarvan zij zelf denken dat ze nodig zijn en waarin zij geloven. De gebruikers van de producten van Apple weten waar de passie van Steve Jobs vandaan komt. Steve wilde producten ontwikkelen die gebruiksvriendelijk zijn, gebruiksvriendelijker dan Microsoft, en een mooi design hebben. De producten van Apple hebben een strak design dat nauwkeurig is doorgevoerd in ieder detail en de producten zijn daadwerkelijk gebruiksvriendelijker (dan producten met de software van Microsoft). Apple heeft een identiteit die voortkomt uit een passie en de persoonlijke waarden van Steve Jobs en Apple blijft bij zijn waarden. Om deze reden geloven de gebruikers in de producten van Apple en verspreiden zij het enthousiasme waarmee Steve Jobs het merk 'Apple' begon.

Hoe zorg je dat een multidisciplinair team, waarin ook enkele (potentiële) gebruikers, één passie deelt zoals de gebruikers van Apple dat doen? In hoofdstuk 2.2 zeg ik dat je het projectteam op één lijn krijgt met behulp van de identiteit die bij hen past. In dat geval zou locatiemarketing zoals in de vorige paragraaf besproken voldoende zijn. In het boek *Handboek communities* van Erwin Blom word ik tegengesproken, doch gerustgesteld, bij het lezen van het hoofdstuk 'Communitymanagement'. Erwin Blom interviewde Idse de Pree²⁰ over zijn werk voor de woonwijk Smalingerland, waarbij een multidisciplinair team samen met bewoners een wijk creëerden. Een voorbeeld van 'increation'²¹ waarbij het multidisciplinaire team en de bewoners vergelijkbaar zijn met de werkgroep uit paragraaf 2.2.

Erwin Blom stelt Idse de volgende vraag: 'Mensen hebben totaal verschillende meningen. Hoe krijg je een community in zo'n traject op één lijn?' En Idse antwoordde (de term 'bezoekers' is te vergelijken met de term 'potentiële gebruikers' in deze scriptie): 'Veel mensen denken dat wanneer bezoekers het niet eens worden je problemen krijgt. Dat is absoluut niet waar.' Hij onderbouwt: 'Wanneer bezoekers zien dat hun ideeën wel besproken en afgewogen zijn, maar dat de opdrachtgever of de community uiteindelijk voor iets anders heeft gekozen, is dat te verteren. (...) Dus probeer mensen niet op één lijn te krijgen, maar maak later in het proces keuzes en leg uit hoe die tot stand zijn gekomen.' Dit ontnemt volgens Idse de Pree noch de betrokkenheid, noch het enthousiasme voor het project. (*Handboek communities*, Erwin Blom, 2010, p.139) Niet het op één lijn krijgen van de (potentiële) gebruikers, maar het open communiceren met de (potentiële) gebruikers is cruciaal om een positief imago en enthousiaste (potentiële) gebruikers te behouden.

Uit deze paragraaf blijkt dat enthousiasme en authenticiteit (bij je waarden blijven) sleutelwoorden zijn bij het vormen van een gebruikersnetwerk. Een open communicatie is van belang bij het onderhouden van een relatie met de (potentiële) gebruikers binnen dit netwerk. Ik zal een vervolgonderzoek moeten doen op het gebied van community-management, maar daarover niets dan aanbevelingen in deze scriptie. Ik focus me op locatiemarketing zoals in dit hoofdstuk omschreven is en de *vorming* van het gebruikersnetwerk, waarover meer in het volgende hoofdstuk.

²⁰ Idse de Pree was partner bij het communicatiebureau The Crowds, hij is in mei 2010 overleden.

²¹ In hoofdstuk vier meer over increation.

3.4 Samengevat

De huidige generatie jongeren vormt de focusgroep bij locatiemarketing en zij verlangt diversiteit en gezelligheid. Een heldere identiteit die voortvloeit uit de omgeving, de markt, de geschiedenis en de (potentiële) gebruikers, zorgt voor de 'vindbaarheid' van het gebouw. De communicatie met (potentiële) gebruikers is hierbij van belang. Oprechtheid en passie kunnen door een goede communicatie overgebracht worden op de gebruikers. Daarnaast zorgt betrokkenheid van gebruikers voor een gedeelde passie. Deze gedeelde passie kan de vorming van het gebruikersnetwerk versterken. Over de vorming van het gebruikersnetwerk is meer te lezen in het volgende hoofdstuk.

Stedelijk revitaliseren <i>algemeen</i>	Revitaliseringsproces <i>algemeen</i>	Locatiemarketing identiteit <i>marketing</i>	Locatiemarketing gebruikersnetwerk <i>marketing</i>
Het probleem van de leegstand en de kansen voor revitalisatie in kaart gebracht.	Het proces en de betrokken partijen (en hun rol) in het kort. Uitgelicht: de architect als vertaler van de locatie-ziel.	Een instrument waarmee de locatie-identiteit en een bijpassende markt ontdekt kunnen worden.	Tot slot het inzetten van een gebruikersnetwerk om de locatie-identiteit te 'verkopen' aan de markt.

H4 LOCATIEMARKETING - VORMING GEBRUIKERSNETWERK

Een leegstaand pand heeft logischerwijs geen gebruikers meer. Toch zijn er ook veel semi-leegstaande panden en bij revitalisatie in creatieve steden zijn er ook altijd potentiële gebruikers. Dit heb ik in hoofdstuk één reeds onderbouwd. De overgebleven gebruikers en/of potentiële gebruikers vormen het gebruikersnetwerk. Wanneer zij betrokken raken en wanneer het proces succesvol verloopt²², worden zij enthousiaster over het project. Dit enthousiasme zorgt voor een uitbreiding van het gebruikersnetwerk. Betrokkenheid moet overigens wel beloond worden. Niet alleen in waardering, maar ook in geld en/of middelen. Zo krijgen gebruikers bij Stichting Tijdelijk Wonen een korting op hun huur in ruil voor de tijd die zij in het, *hun*, project stoppen.

In dit hoofdstuk onderzoek ik hoe de uitbreiding van het gebruikersnetwerk verloopt en hoe dit te versterken is.

4.1 Netwerkvorming

Netwerken ontstaan niet plotseling, zij vormen zich. Een netwerk kan zich op twee manieren vormen: bottom-up en top-down. In beide gevallen is er een 'eerste man' nodig: wie initieert, of wie neemt een locatie als eerste in gebruik? Hierna volgen meer mensen, als schapen over de dam. In deze paragraaf leg ik uit hoe netwerken ontstaan en hoe zij zich uitbreiden.

Bottom-up en top-down

Netwerken kunnen zich vormen in verschillende processen waarin twee uitersten te onderscheiden zijn: bottom-up en top-down. Gebruikers hebben bij een bottom-up proces een initiërende rol. Zij zijn de eerste gebruikers van een locatie en verzamelen nieuwe gebruikers om zich heen. Het top-down proces is een proces waarin één partij, bijvoorbeeld een ontwikkelaar, initiator is. De initiator zoekt vervolgens naar de eerste gebruikers, of laat zich vinden door de eerste gebruikers. De Kauwgomballenfabriek is een voorbeeld van een top-down proces.



Het top-down proces van de Kauwgomballenfabriek²³:

2004-2006: De fabriek van Leaf Holland staat te koop en een externe makelaar selecteert tien potentiële kopers voor de fabriek. Lingotto staat hier niet bij, maar heeft weldegelijk interesse en een plan dat aansluit bij de visie van de gemeente Amsterdam. Dankzij het goede contact dat Lingotto heeft met Ineke Harder, Projectmanager Overamstel bij Projectbureau Zuidoostlab, komt de ontwikkelaar toch op de lijst van potentiële kopers. Lingotto doet het beste bod en kan de fabriek kopen in 2006.

²² Succes hangt af van de cultuur binnen het projectteam, de mate waarin naar de individuen in het gebruikersnetwerk geluisterd wordt en de communicatie in het projectteam. Dit is echter een onderzoek op zich, hierom ga ik hier niet verder op in.

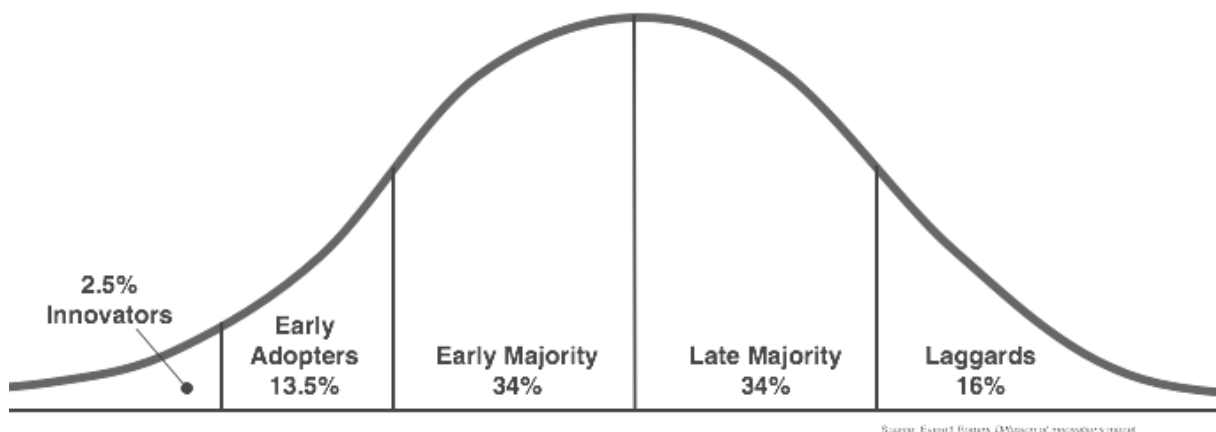
²³ De Kauwgomballenfabriek is een bedrijfsverzamelgebouw/broedplaats, er zitten veel creatieven, ook zakelijk-creatief en enkele puur zakelijke ondernemingen. De fabriek heeft dus profit en non-profit gebruikers.

2007-2008: Binnen één jaar (in 2007) realiseert Lingotto werkplekken voor creatieven in de fabriek. De gemeente Amsterdam heeft sinds dit jaar ook een broedplaatsenbeleid. Dit betekent dat de creatieven subsidie krijgen voor een werkplek, wat het vestigen in de Kauwgomballenfabriek extra aantrekkelijk maakt. Dit nieuwe concept trekt veel aandacht bij de pers. In 2008 heeft de Kauwgomballenfabriek veel bekendheid gegenereerd en is de fabriek af voor commerciële gebruikers. Deze commerciële gebruikers kunnen, aan de hand van het door Lingotto ontwikkelde pakket, hun inrichting kiezen.

Er is sprake van een top-down project omdat de gemeente de koop en de nieuwe functie (middels een bestemmingsplan) mogelijk heeft gemaakt en Lingotto de fabriek zelfstandig ontwikkeld heeft. De gebruikers kwamen vroeg in het proces kijken, maar hadden geen inbreng in de ontwikkeling. (Bob Jansen, directeur Lingotto, 11-04-11 en scriptie Jantien Hijne, 2010)

Early adopters

Of nu het bottom-up proces, of het top-down proces ingezet wordt: netwerken groeien (of krimpen) met der tijd. Ze ontstaan nooit plotseling. Dit komt omdat niet iedereen met vraag naar een locatie even snel op de hoogte is van een nieuwe locatie, maar ook omdat niet iedereen er meteen in gelooft. Everett Rogers (2003) heeft onderzoek gedaan naar het aantal mensen dat continu op zoek is naar nieuwe dingen tot en met het aantal mensen dat altijd achter de feiten aanloopt. Het is een mooie verdeling:



De innovatietheorie van Everett Rogers, die voortkwam uit zijn onderzoek, laat zien hoe innovatie zich verspreidt over de maatschappij. Hierboven is de levenscyclus van een innovatie weergegeven²⁴. In het geval van leegstaande locaties is een innovatie een nieuwe invulling. De werkgroep die in het herontwikkelingsproces het programma van eisen maakt, is te vergelijken met de innovators, zij ontwikkelen iets nieuws. Geen locatie is immers hetzelfde. De initiators van de herontwikkeling van een locatie zijn de innovators. De basis van het gebruikersnetwerk, bestaat uit *early adopters*. Na een periode van ingebruikname door de *early adopters* volgt de *early majority*. Op het moment dat deze groep de locatie gebruikt 'zit het goed' en is de locatie 'populair' te noemen, zoals de Kauwgomballenfabriek nu. (Everett Rogers *Diffusion of innovations*, 2003)

²⁴ In bijlage IV een uitleg van de vijf groepen.



Volgens Bob Jansen, directeur Lingotto, is het in hun voordeel geweest dat de eerste gebruikers de creatieve huurders waren. De creatieven waren (al dan niet gestuurd door het broedplaatsen-beleid) de *early adopters* van de Kauwgomballenfabriek. De creatieven maakten de Kauwgomballenfabriek populair en commerciële bedrijven vestigden zich. De commerciële bedrijven zijn de *early majority*. Op dit moment (2011) lopen huurcontracten af en hoopt Lingotto deze contracten te verlengen om nog een periode de *early adopters* en *early majority* vast te houden. (Bob Jansen, directeur Lingotto, 11-04-11)

Volgedrag

De aanwezigheid van de creatieven is niet het enige dat de Kauwgomballenfabriek populair maakte of dat het gebruikersnetwerk deed groeien. Populariteit hangt ook af van het enthousiasme dat een product, in dit geval een locatie, losmaakt bij (potentiële) gebruikers. Enthousiasme versterkt het volgedrag van een mens, want de mens is volgzaam. Over volgzaamheid als belangrijke factor bij netwerkvorming, en de oorzaken van volgzaamheid vertel ik in de volgende twee paragrafen.

‘De aanname dat mensen individualistisch zijn loopt als een rode draad door onze cultuur. Recente ontdekkingen in de hersenen en gedragswetenschappen wijzen er echter op dat we veel minder zelfstandig zijn dan we graag willen denken. Sterker nog: wij zijn de meest dominante soort ter wereld geworden, juist omdat we zo weinig individualistisch zijn.’ (Mark Earls, *De ultieme kudde*, 2010)

Mark Earls stelt dat de mens een kuddedier is, volgzaam en continu onder invloed van ‘kopieergedrag’. Hij heeft een studie gedaan naar kopieergedrag en hoe marketeers dit in kunnen zetten om hun product te vermarkten. Hij schreef *De ultieme kudde* waarin hij zeven principes uitlegt. Door je aan deze principes te houden word je het doorvertellen waard en creëer je massagedrag. In bijlage V worden de principes uitgelegd. In de volgende paragraaf licht ik één van deze principes toe met de theorie van het boek *Generatie Einstein*: het principe ‘co-creatie’. Dit doe ik omdat co-creatie de betrokkenheid, en hiermee het enthousiasme, van de gebruikers vergroot.

4.2 Co-creatie en increation

Volgens de schrijvers van *Generatie Einstein* wordt co-creatie veelal opgevat als het ‘in een ruimte te gaan zitten met een groep klanten om erop los te brainstormen’. Zij zeggen hierover: ‘Hoe goed klanten ook in staat zijn te formuleren wat ze graag willen, ze zijn er niet al te goed in om daar ook oplossingen voor te verzinnen.’ (p.73) Zij noemen hierop increation als oplossing. Increation is samenwerking tussen specialisten en gebruikers. Gebruikers denken hierbij vooral vanuit het ‘negatieve’. Wat missen ze, of wat gaat in de huidige situatie mis? De problemen en het gemis worden vervolgens opgevuld door de specialisten die hun oplossingen toetsen bij de gebruikers. Hiervoor toetsen de specialisten welke oplossingen enthousiasme oproepen, en bij wie dit gebeurt. (*Generatie Einstein*, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2010) Enthousiasme is het sleutelwoord bij de theorie over de ‘superpromoter’. Met increation kunnen dus superpromoters

gevonden worden. In de volgende paragraaf vertel ik hoe je superpromoters verder herkent en hoe je het beste met hen kunt *samenwerken*.



Creatieven zijn over het algemeen extrovert en bezitten zichtbaar veel enthousiasme. De creatieven, de eerste gebruikers van de Kauwgomballenfabriek, zijn ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de identiteit. Ze zijn enthousiast gebleven en startten in 2008 samen de Vereniging Ateliers Kauwgomballenfabriek op, om één stem te hebben naar de huurder. Één van deze enthousiastelingen, Christel Hofmans, heeft het logo voor de Kauwgomballenfabriek ontworpen voor de deelname van hun vereniging aan de Open Atelierroute Oost. Zij zegt hierover het volgende: 'In 2010 hebben we met onze broedplaats deelgenomen aan de Open Atelierroute Oost. Ik heb zelf een sieraadproject gepresenteerd in de expositieruimte die we met een vijftal kunstenaars-ontwerpers hadden ingericht. Deze ruimte had Lingotto beschikbaar gesteld. Om de buurtbewoners uit te nodigen hebben we gezamenlijk een flyer gemaakt met het weekendprogramma. Ik heb een ontwerp gemaakt voor Lingotto voor het geveldoek op het gebouw om meer aandacht te geven voor de culturele activiteiten die hier plaatsvinden. Het doek hangt er overigens nog altijd. (...)' Christel Hofmans is een 'superpromoter' van de Kauwgomballenfabriek. (e-mail 05-05-11)

4.3 De superpromoter

Het inzetten van je gebruikersnetwerk betekent enthousiaste en invloedrijke mensen tijdens het ontwikkelingsproces betrekken bij het bovengenoemde proces van increation. Deze invloedrijke enthousiastelingen zijn je superpromoters. Rijn Vogelaar noemt hiervoor de volgende spreuk in zijn boek: 'If we build it for you, you might come. If we build it with you, you are already there.' (*De superpromoter*, 2010, p.28)

Wie of wat is de superpromoter?

'Een superpromoter is een enthousiasteling die zijn enthousiasme deelt of uitdraagt en anderen hiermee beïnvloedt.' (*De superpromoter*, Rijn Vogelaar, 2010, p.7) De superpromoter is enthousiast, staat open voor producten en reclame en heeft duidelijk favoriete merken. De superpromoter heeft ook invloed; hij/zij wordt serieus genomen en weet te overtuigen. Tot slot kan de superpromoter enthousiasme delen; hij/zij heeft veel en diverse contacten, kan aanbevelen en gekopieerd worden.

Twintig procent van de Nederlanders is een superpromoter (*De superpromoter*, 2010). Één op de vijf mensen enthousiasmeert en overtuigt zijn of haar omgeving dus van zijn of haar mening, gedrag, en/of uitingen. Bewust of onbewust doen zij dit en bewust of onbewust nemen anderen dit van hen over. Voor locatiemarketing zijn superpromoters de motor achter de vorming van het gebruikersnetwerk. Rijn Vogelaar schetst een som waarin één superpromotor vijf mensen enthousiasmeert en één van deze vijf hetzelfde doet. Na tien stappen heb je 9.765.625 mensen bereikt.

Enthousiasme alleen is echter niet voldoende om gedrag als een epidemie te laten verspreiden. Rijn Vogelaar linkt naar de *Tipping Point Theorie* van Malcom Gladwell. Malcom Gladwell zegt

dat voor beïnvloeding drie soorten mensen nodig zijn: 1. *Mavens*, personen die als eerste op de hoogte zijn, 2. *Connectors*, personen die zich in verschillende netwerken begeven en 'het woord' verspreiden, en 3. *Salesmen*: personen die binnen een specifiek sociaal netwerk anderen overtuigen. Binnen deze soorten mensen zijn er verschillende soorten superpromoters te onderscheiden. Als eerste het menstype versus de situationele superpromoter. Dit menstype toont altijd enthousiasme en de situationele soort toont alleen op het gebied van zijn of haar passie enthousiasme. Daarnaast is er nog de opinieleider; de invloedrijke persoon, versus de gewone burger die minder invloedrijk is. Het is dus belangrijk dat je goed observeert wat voor persoon je superpromoter is. Je moet weten wat zijn of haar belang is; professioneel en gericht? Of willekeurig enthousiast? Ook belangrijk is de positie die zij innemen in jouw netwerk. Invloedrijke personen zijn leuk om in je netwerk te hebben, maar de gewone burger heeft ook een ongekende kracht. Zeker als antipromoter onder jouw gebruikers.



De Kauwgomballenfabriek heeft alle drie de typen verspreiders van de *Tipping Point Theorie* van Malcom Gladwell als superpromoter gehad. De Vereniging Ateliers Kauwgomballenfabriek zijn de *mavens*.

De media die op de creatieven en het concept van de Kauwgomballenfabriek afkwam fungeerde als *connectors*. Het radiostation Q-music dat hun verblijf in de fabriek zo nu en dan benoemt in hun programma's is hier een voorbeeld van.


Theatermaker Ton Offerman is een *salesman*. In een e-mailreactie op zes mei jongstleden vertelde hij het volgende over de Kauwgomballenfabriek: 'Het is een plek waar je mogelijkheden vorm kan geven. Een ruimte die het mogelijk maakt met anderen in contact te komen, zowel in het eigen vakgebied als daarbuiten. Ik probeer juist mensen uit de podiumkunsten zover te krijgen mijn burens te worden.'

Het inzetten van de superpromoter in drie stappen

Nu weten we wie de superpromoter is, maar hoe vind je superpromoters en hoe zorg je dat ze je aanbevelen? Hieronder leg ik in drie stappen uit hoe je superpromoters aantrekt, hoe je contact met hen houdt en hoe je de kans dat zij jou gaan aanbevelen vergroot.

Stap 1: Wees interessant

Uit het vorige hoofdstuk bleek dat een heldere identiteit nodig is om gezien en onthouden te worden. In eerste instantie moet je dus zorgen dat je vindbaar bent voor je superpromoters. Vervolgens moet je met deze identiteit zorgen dat je het doorvertellen waard bent. De schrijver van *De superpromoter* noemt acht klassieke verkooptips die ervoor zorgen dat mensen enthousiast raken en over je gaan praten. Deze verkooptips staan hieronder uitgelegd aan de hand van de casus van deze scriptie: de Kauwgomballenfabriek.

	<p>De Kauwgomballenfabriek is interessant. Bij alle verkooptips is iets te vertellen over de fabriek. Hieruit blijkt wel dat de fabriek vooral bij oplevering interessant was. Logisch, want inmiddels is het concept niet nieuw meer.</p>
<p>1: Nieuw en origineel</p>	<p>De fabriek was één van de eerste bedrijfsverzamelgebouwen die ook als broedplaats fungeerde.</p>
<p>2: Positief verrassend</p>	<p>De Kauwgomballenfabriek heeft een identiteit die het grauwe beeld dat men bij een fabriek heeft, omzet in een vrolijk en creatief beeld.</p>
<p>3: Authentiek</p>	<p>De locatie-identiteit die in paragraaf 3.2 naar voren kwam, bewijst dat door Lingotto de authenticiteit van zowel het uiterlijk als de werksfeer van de fabriek bewaard is gebleven.</p>
<p>4: Bevorderend voor sociale contacten</p>	<p>(Intern) Lingotto probeert synerchie te creëren tussen de gebruikers door verschillende disciplines en profit en non-profitorganisaties te huisvesten.</p>
<p>5: Handig, probleemoplossend, of gewoon beter</p>	<p>In Amsterdam was een tekort aan betaalbare werkplekken voor creatieven. De fabriek is handig en probleemoplossend, maar ook beter dan het gemiddelde aanbod (destijds) door haar mix aan disciplines.</p>
<p>6: Open, transparant en eerlijk</p>	<p>N.v.t.</p>
<p>7: Mooi of ontroerend</p>	<p>De authenticiteit van de Kauwgomballenfabriek maakt de fabriek 'mooi'²⁵.</p>
<p>8: Goedkoop</p>	<p>Dankzij het feit dat Lingotto één van de eerste ontwikkelaars was met gesubsidieerde werkplekken, was de Kauwgomballenfabriek goedkoop te noemen.</p>

Stap 2: Kén je superpromoters

Vervolgens moet je jouw superpromoters vinden en leren kennen. Zonder gebruikers zul je binnen je eigen netwerk moeten zoeken. Wanneer je al enkele gebruikers (op het oog) hebt, kan dit door middel van veldonderzoek binnen het gebruikersnetwerk. De superpromoter vertelt bij onderzoeken vaak over het contact dat hij/zij met anderen had over de locatie in plaats van alleen hun eigen ervaring te noemen. Je kan superpromoters ook eerst passief en vervolgens actief benaderen: biedt je netwerk een platform, online kan dit op twitter, facebook, een eigen website et cetera. Dit kan versterkt worden door bijvoorbeeld één op één gesprekken. Luister naar de mensen die reageren en communiceer met hen. Mensen die online reageren zijn veelal enthousiast en zijn mogelijk jouw superpromoter. Ook mensen met een negatieve ervaring

²⁵ Locatiemarketing van leegstaand vastgoed gaat niet over de esthetische waarde van een pand. Het gaat om een identiteit- en gevoelswaarde. Vandaar dat ik hier refereer naar de authenticiteit.

reageren, dit zijn 'antipromoters'. Ook de antipromoter verdient aandacht. Aandacht is nodig om hem of haar te stoppen met het verspreiden van zijn klacht. Aandacht is daarnaast ook een middel om de antipromoter om te vormen naar een superpromoter. Superpromoters en antipromoters zijn dan ook uitermate geschikt om mee te denken. In paragraaf 4.3 had ik het al over increation. Wanneer superpromoters en antipromoters met specialisten in gesprek gaan, worden problemen eerder ontdekt en kunnen ze efficiënt aangepakt worden.

Nu is duidelijk wie de superpromoter is, hoe hij/zij te vinden is en dat men hem/haar gecommuniceerd moet worden. Maar hoe moet er met superpromoters gecommuniceerd worden? Hoe zorg je dat hun enthousiasme omgezet wordt in aanbevelingsgedrag?

Stap 3: Bouw een relatie op

Rijn Vogelaar onderbouwt het succes van de superpromoter met een sociologische analyse: 'Aanbevelingsgedrag is een belangrijk onderdeel van sociaal gedrag. Als we enthousiast zijn delen we dit graag met anderen. Door een aanbeveling te doen proberen we anderen een waardevol advies te geven over iets waar we enthousiast over zijn. We bevelen niet alleen maar dingen aan vanwege enthousiasme maar ook omdat we contact willen maken met anderen en, al dan niet bewust, de waarde van onszelf in de ogen van anderen willen verhogen. Wanneer we een ander helpen met een goed advies in de vorm van een aanbeveling verhoogt dit onze sociale waarde. Vandaar dat aanbevelingen in gesprekken zo veelvoudig voorkomen.' (p. 56) Op pagina 57 vervolgt hij: 'Aanbevelingen worden niet snel gedaan als het gevoel met een bedrijf niet goed zit. Een vervelend gevoel ligt vaak verscholen onder de oppervlakte en het is iets waar mensen zich soms niet eens volledig bewust van zijn. Als je er specifiek op doorvraagt, komen deze gevoelens soms aan het licht. Zo blijkt telkens dat een aanbevelingsintentie sterk samenhangt met een bepaalde mate van persoonlijke waardering.'

Het contact en de relatie die je als organisatie hebt met de superpromoters en antipromoters is dus van essentieel belang. Een succes kan afhangen van een persoonlijkheid, maar één ding is zeker: mensen leren je graag iets en mensen worden graag gehoord en begrepen. Dit heb ik ook gemerkt tijdens de velen gesprekken die ik heb gehad voor dit onderzoek en uit interesse. Zo is één van mijn gesprekspartners op Twitter, die ik zo nu en dan tegen kom bij discussies over leegstand, mijn superpromoter: Gerben van Dijk. Gerben van Dijk werkt bij SBR, een kennisnetwerk voor de bouw, hij verdiept zich in leegstand vanuit SBR. Inmiddels schrijf ik zo nu en dan een stukje over een debat dat hij plaatst op de websites van SBR met een verwijzing naar mijn website. We delen een probleem: leegstand, en een doel: transformatie. Zo ceëer je superpromoters. Het kost geen extra tijd en energie, omdat je hetzelfde doel hebt; dezelfde passie. Het kost alleen wat aandacht, die je ook terug krijgt.



Lingotto is niet alleen ontwikkelaar van de Kauwgomballenfabriek, maar ook beheerder van het pand. Zij onderhouden de ruimtes en zijn direct aanspreekpunt voor de gebruikers. Op deze manier onderhoudt Lingotto het contact met de gebruikers. De gebruikers zijn belangrijk voor de ontwikkelaar. Bob Jansen zegt hierover: 'Het gebouw is niet het gebouw alleen, het ontleent zijn identiteit ook aan de huurders.' Om deze reden hebben zij een boekje van en voor de gebruikers gemaakt. Op de website van de Kauwgomballenfabriek is ook een aparte pagina²⁶ met informatie over de huurders gemaakt.

In eerste instantie moet er geluisterd worden naar de superpromoter. Laat zien dat je hem of haar gehoord hebt en reageer. Superpromoters hebben aandacht nodig om enthousiast te blijven en willen ook graag aandacht geven aan een organisatie (om dit te krijgen). Bouw een relatie op met je (potentiële) gebruikers door naar hen te luisteren.

4.4 Samengevat

Enthousiasme is het sleutelwoord als het gaat om het versterken en vergroten van het gebruikersnetwerk. Dit betekent dat goede communicatie in projectorganisatie en beheer van groot belang is. Door middel van increation, of co-creatie, is de relatie met de gebruiker te versterken. Dit zet aan tot enthousiasme en dus tot aanbevelingsgedrag. Alle hoofdstukken samengevat: er is veel leegstand: er zijn geen tot weinig gebruikers en toch zijn er kansen in de markt. De juiste markt moet aangeboord worden. Hiervoor moet een locatie een identiteit hebben of krijgen, want zonder identiteit is het lastig voor de markt om de locatie te vinden. En andersom: zonder identiteit is het lastig voor de marketeer om een markt te vinden. Door *samenwerking* met *mensen* in de markt kan een relatie met de gebruikers opgebouwd worden. Deze relatie versterkt het gebruikersnetwerk: doet het gebruikersnetwerk groeien. In het volgende hoofdstuk staat een handleiding die antwoord geeft op mijn hoofdvraag: 'Wat is de rol van de marketeer bij revitalisatie?'

Stedelijk revitaliseren <i>algemeen</i>	Revitaliserings-proces <i>algemeen</i>	Locatiemarketing identiteit <i>marketing</i>	Locatiemarketing gebruikersnetwerk <i>marketing</i>
Het probleem van de leegstand en de kansen voor revitalisatie in kaart gebracht.	Het proces en de betrokken partijen (en hun rol) in het kort. Uitgelicht: de architect als vertaler van de locatie-ziel.	Een instrument waarmee de locatie-identiteit en een bijpassende markt ontdekt kunnen worden.	Tot slot het inzetten van een gebruikersnetwerk om de locatie-identiteit te 'verkopen' aan de markt.

²⁶ <http://www.kauwgomballenfabriek.nl/Huurders/Huurders/tabid/667/Default.aspx>

H5 HET INSTRUMENT LOCATIEMARKETING

Locatiemarketing is een instrument waarmee de identiteit van vastgoed, het verhaal van een locatie, ontdekt en gecommuniceerd kan worden aan een bestaande of gecreëerde markt. Deze markt ontstaat in demografische ontwikkelingen en bindt zich aan een locatie door middel van een enthousiast gebruikersnetwerk en een sterke identiteit. Locatiemarketing voor stedelijke leegstand is het onderwerp geweest van mijn scriptie. Onder stedelijke leegstand versta ik vooral de rafelranden van de stad die zich rondom de ringweg A10 begeven. Ik geloof dat stedelijkheid wordt gekenmerkt door de aanwezige diversiteit aan functies en personen in combinatie met de bijbehorende bedrijvigheid.

5.1 Vier stappen voor locatiemarketing

In hoofdstuk drie en vier van deze scriptie staat beschreven dat een heldere identiteit noodzakelijk is voor het vermarkten van een locatie. Dat de betrokkenheid van de (potentiële) gebruikers van groot belang is en dat de relatie met deze (potentiële) gebruikers van invloed is op de (toekomstige) vitaliteit van de locatie. Er zijn in totaal vier stappen nodig om een locatie te vermarkten. In dit hoofdstuk staan de vier stappen omschreven, te noemen:

- Stap één: locatie-identiteit analyseren
- Stap twee: gebruikersnetwerk vormen
- Stap drie: identiteit gebruikersnetwerk in kaart brengen
- Stap vier: locatie-identiteit communiceren

Locatie-identiteit analyseren

Een locatie-identiteit heeft drie belangrijke componenten: de fysieke locatie (infrastructuur en omgeving), de markt (functies) en de cultuur (natuur en mens: de gebruikers). Aan de hand van het model 'locatie, markt en cultuur' uit paragraaf 3.2 kan een locatie-analyse gemaakt worden. Bij deze stap wordt gekeken naar de kansen in de markt. De (potentiële) gebruikers doen bij deze stap passief mee: zij worden geobserveerd en geïnterviewd.

Takenlijst	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- strategische analyse locatie (SWOT²⁷);- demografische kansen analyseren (SWOT);- potentiële gebruikers observeren en benoemen;- geschiedenis en natuur analyseren.	<ul style="list-style-type: none">- functiemenging toepassen;- locatie is nadrukkelijk even belangrijk als markt en cultuur.

²⁷ In bijlage III een korte uitleg van de SWOT-analyse. SWOT is bij locatiemarketing een hulpmiddel om het 'gat in de markt' te ontdekken door deze in te vullen per kans vanuit de demografische ontwikkelingen en om de kansen en gevaren in kaart te brengen per gekozen functie.

Gebruikersnetwerk vormen

Een locatiemarketeer moet gericht zijn op de (potentiële) gebruikers. Het is echter onmogelijk om alle (potentiële) gebruikers te vinden, laat staan om ze allemaal oprechte aandacht te geven. Hierom moet er een gebruikersnetwerk binnen de focusgroep gecreëerd worden die over de locatie spreken met een gelijke passie. In hoofdstuk drie heb ik het gehad over de focusgroep. Afhankelijk van de gekozen markt zitten in deze focusgroep: talentvollen (zij die gevolgd worden door de bedrijvigheid), jongeren tussen de 15 en 25 jaar, *early adopters* en enthousiastelingen (superpromoters). Idealiter bestaat het gebruikersnetwerk, ditmaal ongeacht de gekozen markt, uit 'enthousiaste en talentvolle *early adopters*'.

Takenlijst	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- netwerken. Zoek actief contact met de potentiële gebruikers;- start een communicatiekanaal (website, social media et cetera): wees vindbaar en bereikbaar.	<ul style="list-style-type: none">- luister, observeer en communiceer;- heb en toon oprechte passie voor wat je doet (zie paragraaf 3.3 voor de onderbouwing);- communiceer een heldere identiteit.

Identiteit gebruikersnetwerk in kaart brengen

Bij deze stap werkt de locatiemarketeer samen met het gebruikersnetwerk aan de herontwikkeling van de locatie. Het gebruikersnetwerk is actief betrokken bij het proces en de locatiemarketeer leert de mensen in het gebruikersnetwerk echt kennen. Dit vergroot de kans op (meer gebruikers:) een aanbod dat past bij de markt. Co-creatie/increation, zoals in paragraaf 4.2 wordt besproken, is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van de wensen en behoeftes. Hierbij kan ook een analyse gemaakt worden van de normen en waarden van het gebruikersnetwerk. De architect is onmisbaar bij deze stap. Hij bemiddelt tussen de verschillende belangen en kan de toekomstplannen voor de locatie visualiseren (paragraaf 2.3).

Takenlijst	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- co-creatie/increation toe passen (zie paragraaf 4.2);- de architect betrekken bij de communicatie met de gebruikers;- normen en waarden en identiteit van het gebruikersnetwerk omschrijven.	<ul style="list-style-type: none">- <i>samenwerken</i> met het gebruikersnetwerk;- sta meer dan open voor een uitbreiding van het gebruikersnetwerk;- architect betrekken als vertaler van de wensen en behoeftes naar een ontwerp en als bemiddelaar tussen (onderlinge) belangen en/of voorkeuren.

Locatie-identiteit communiceren

De basis van een locatie-identiteit is gelegd (stap één), het gebruikersnetwerk is gevormd (stap twee) en de identiteit en de wensen en behoeftes van het gebruikersnetwerk zijn in kaart gebracht (stap drie). Bij de laatste stap wordt de locatie-identiteit, inclusief de identiteit van het gebruikersnetwerk, vertaald naar een bredere markt: de potentiële gebruikers. De locatiemarketeer moet de identiteit communiceren via verschillende communicatiemiddelen zoals een website en een logo (of een andere vorm van een beeld) en een persbericht. Daarna

wordt het spannend: de locatiemarketeer moet zijn werk loslaten, want het gebruikersnetwerk neemt het van hem over. In sub-paragraaf 4.3 staat beschreven hoe een locatiemarketeer het werk over kan geven aan het gebruikersnetwerk. Een goede fundering is de heldere identiteit, 'hoe interessant je bent' en de persoonlijke band die de locatiemarketeer (of de beheerder/eigenaar) heeft met het gebruikersnetwerk.

Takenlijst	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> - de resultaten van de locatie-identiteit en gebruikers-identiteit samenvoegen; - resultaten vertalen naar een communicatiestrategie; - volg de drie stappen van het inzetten van je gebruikersnetwerk (paragraaf 4.3). 	<ul style="list-style-type: none"> - geloof erin; - toon oprecht enthousiasme; - toon de resultaten (en onderbouw de verloren gegane ideeën) van de co-creatie/increation.

5.2 Gulden regels voor locatiemarketing



Hart voor je vak. Heb en toon oprechte passie voor de locatie en haar geschiedenis en voor de gebruiker en haar identiteit (*de mensen*).



Een vitale locatie. Het hoofddoel van je werk is een vitale omgeving²⁸. Pas daarna komt winst, ook voor de ontwikkelaar en de vastgoedbeheerder.



Funciemenging. De monofunctionele locatie is dood. Het is een vereiste om functies te mengen. Dit is ook het spreiden van je risico, zoals een belegger idealiter in meerdere bedrijven belegt.



Flexibiliteit. De gebruikers zitten twee, tien of misschien twintig jaar op de locatie. Maar een gebouw overleeft zijn gebruikers en een gebied overleeft zijn gebouwen.



Gebiedsontwikkeling. Een gebouw kan niet op zichzelf vermarkt worden: het moet op zijn minst in relatie staan tot (de geschiedenis en de toekomst van) het gebied.

²⁸ In bijlage VI staat beschreven wat een omgeving 'vitaal' maakt.

H6 GEBIEDSONTWIKKELING

Een gebouw staat zelden alleen in een levenloos gebied. Locatiemarketing kan uitgevoerd worden op één gebouw, maar één gebouw staat nooit op zichzelf: één gebouw vormt een compositie met zijn omgeving. Idealiter is er interactie tussen het gebouw en zijn omgeving. Hiermee bedoel ik dat een gebouw van toegevoegde waarde kan zijn voor de identiteit van een gebied.



De Kauwgomballenfabriek die ik in deze scriptie bespreek draagt bij aan de identiteit van het gebied Overamstel. De gemeente Amsterdam zegt het volgende over het gebied: 'Het Bedrijventerrein Overamstel is een goed functionerend bedrijvengebied. Dit gebied zal in de toekomst intensiever gebruikt worden, Ook wordt de openbare ruimte in dit deelgebied waar mogelijk verbeterd. Bij het metroviaduct over de Spaklerweg wordt een hoteltoeren gerealiseerd. Op dit moment zijn o.a. de Kauwgomballenfabriek en de Melody Line al voorbeelden van nieuwe functies die het gebied verlevendigen.'²⁹ De gemeente Amsterdam denkt duidelijk nog in functiescheiding want (het bedrijfsverzamelgebouw) de Kauwgomballenfabriek wordt gezien als nieuwe functie voor het bedrijventerrein. Het is een eerste stap. Zoals de hoteltoeren, die wel een nieuwe functie biedt, een tweede stap is. Gebiedsontwikkeling is een traag proces.

6.1 Vervolgonderzoek

Één van de trends in gebiedsontwikkeling is *slow urbanism*³⁰. *Slow urbanism* (te vergelijken met 'de spontane stad'³¹) is een reactie op de maakbare stad. We zijn gewend aan een bureaucratische planning die niets overlaat aan spontaniteit en veranderingen vanuit de markt en de maatschappij. Het is de satellietplanning die ik eerder al noemde, die de afstand tussen de omgeving (gecreëerd door beleidsmakers) en maatschappij vergroot. De aanbodgerichte markt is hier misschien zelfs alleen maar een gevolg van. We gaan nu naar een vraaggerichte markt, die misschien slechts een reactie is op *slow urbanism*. Qua ontwikkelingsproces groeien we van een *top-down* proces naar het *bottom-up* proces. De theorie van locatiemarketing is hier goed bij toe te passen: de (potentiële) gebruikers denken bij locatiemarketing immers al mee over de herontwikkeling van hun (toekomstige) omgeving. Het startpunt is dan: de initiatieven vanuit de markt. Bij het *bottom-up* proces zijn meer gebruikers betrokken dan bij het *top-down* proces. Dit betekent dat er professionals nodig zijn voor het community-management dat hierbij komt kijken. Een mooi onderwerp voor vervolgonderzoek. Community-management.

²⁹ <http://www.overamstel.nl/projecten/bedrijventerrein/>

³⁰ Uit het artikel 'Chaos en orde in de vloeibare stad' (Ruimtevolk, geraadpleegd op 10-05-11)

³¹ De spontane stad is een theorie van het bureau Urhahn. Zij pleiten voor meer ruimte voor bewoners om hun stad/wijk te ontwikkelen.

6.2 Persoonlijke toekomst

Architectuur is mijn passie. Ik heb altijd van mooie gebouwen gehouden en ben me steeds meer gaan verdiepen in de invloed van architectuur op de maatschappij. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik een passie ontwikkeld in het verlengde van architectuur: gebiedsontwikkeling.

Ik wil gaan werken als locatiemarketeer: hiermee wil ik een schakel zijn tussen de maatschappij en haar omgeving. Ik besef dat ik hiervoor meer moet weten over gebiedsontwikkeling (/ruimtelijke ordening) en community-management. Hopelijk kan ik na deze studie nog een minor volgen aan de universiteit: 'sociale geografie' of 'cultuur en ruimte', om meer te leren over gebiedsontwikkeling. Dit wil ik graag doen terwijl ik werk voor een woningcorporatie of projectontwikkelaar, waar ik in praktijk kan leren hoe community-management werkt.

BRONNENLIJST

Literatuur:

Titel	Auteur	Uitgeverij	Jaar
<i>Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding</i>	Geert Sanders, Bram Neuijen	Van Gorcum	1999
<i>De expressieve organisatie</i>	H.P. Brandt	Total identity	2005
<i>De fasering van het bouwproces</i>	J.J. de Bondt	Stam techniek	1999
<i>De superpromoter</i>	Rijn Vogelaar	Van Duuren Media B.V.	2009
<i>De ultieme Kudde</i>	Mark Earls	MAVEN	2010
<i>Diffusion of innovations</i>	Everett Rogers	Free press	2003
<i>Generatie Einstein</i>	Jeroen Boschma, Inez Groen	A.W. Bruna	2010
<i>Handboek communities</i>	Erwin Blom	A.W. Bruna Uitgevers B.V.	2010
<i>Marketing- en strategiemodellen</i>	Y. Mandour, M. Bekkers, P. Waalewijn	Academic service	2005
<i>Nieuw leven voor meer gebouwen</i>	Eisse Kalk	Agora Europa	2010
<i>Ontwerp/proces</i>	Alijd van Doorn	SUN	2004
<i>The rise of the creative class</i>	Richard Florida	The perseus books group	2004

Rapporten en essays:

Titel	Auteur	Uitgeverij	Jaar
'Van bedrijventerrein naar werkmilieu'	INBO en TU Delft	INBO en TU Delft	2008
'Het concept als wet'	Saskia Dijkstra	Total Identity	2007
'Economie, plaats en identiteit'	Joost Kingma en Hans Brandt	Total Identity	2005
'Vitale Stad – de beste stad van Nederland'	Diverse auteurs	Elba Media	2011

Gesprekken en lezingen

Naam	Bedrijf	Plaats	Datum
Pieter Tordoir	TU Delft	Nieuwegein	17-02-11
André Verschoor	Grontmij	Utrecht	14-04-11
Matthieu Zuidema	EIB	Rotterdam	24-03-11
Hilco van der Wal	Appm	Amersfoort	31-04-11
Harm Tilman	De Architect	Den Haag	22-03-11
Evert Verhagen	Creative cities	Amersfoort	13-04-11
Bob Jansen	Lingotto	Amsterdam	11-04-11

Websites:

Link	Geraadpleegd op
http://www.os.amsterdam.nl/feitenencijfers/36109/	19-03-11
http://www.infographics.eu/files/images/2010_nominatie_FD.pdf	19-03-11
http://www.woningnet.nl/slaagkans.asp?IID=5&menuid=1	19-03-11
http://www.fdselections.nl/vastgoed/Nieuws/UithetFD/articleType/ArticleView/articleId/17861/Amsterdam-pakt-leegstand-hard-aan.aspx	19-03-11
http://www.fdselections.nl/vastgoed/Nieuws/UithetFD/articleType/ArticleView/articleId/17861/Amsterdam-pakt-leegstand-hard-aan.aspx	19-03-11
http://www.nuijij.nl/nieuwe-kantoren-alleen-na-sloop.11781062.lynkx	29-03-11
http://www.os.amsterdam.nl/tabel/5231/	13-03-11
http://www.amsterdam.nl/algemene_onderdelen/indexen/nieuws/actueel_feiten_en/@361638/recessie_bereikt_ook/	13-03-11
http://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/wonen/leegstand-kantoren/bijeenkomst-'pak/	15-03-11
http://www.youtube.com/watch?v=YHS0dU6TTCc	21-04-11
http://www.overamstel.nl/projecten/bedrijventerrein/	10-05-11
http://ruimtevolk.nl/chaos-en-orde-in-de-vloeibare-stad/	10-05-11

De resultaten van dit onderzoek zijn ontstaan uit diverse gesprekken, e-mail en twitterconversaties en lezingen, aangevuld en onderbouwd met literatuuronderzoek.

BIJLAGEN

p. 44	I	Agora Europa	(hoofdstuk 2)
p. 46	II	De Kauwgomballenfabriek	(hoofdstuk 3)
p. 47	III	SWOT-analyse	(hoofdstuk 3)
p. 48	IV	De innovatietheorie van Evert Rogers	(hoofdstuk 4)
p. 49	V	De zeven principes van massagedrag door Mark Earls	(hoofdstuk 4)
p. 50	VI	Een vitale omgeving	(hoofdstuk 5)

Bijlage I – Agora Europa

Eisse Kalk, directeur Agora Europa en coördinator van de campagnes Nieuw leven voor oude gebouwen in Amsterdam, heeft een boek geschreven over zijn werk: 'Nieuw leven voor meer gebouwen, hergebruik kan sneller en beter'. Op pagina 22 beschrijft hij het proces van hergebruik waarin hij de rollen en taken in een model samenvat. De rollen zijn volgens hem eigenaar, initiatiefnemer, buurt en gebruikers, overheid, financier en procesbegeleider/adviseur.

Hergebruik als proces in zes stappen

Fase	Resultaat fase	Rol van partijen					
		Eigenaar	Initiatiefnemer	Buurt en gebruikers	overheid	financier	Procesbegeleider/adviseur
1	Van leegstand naar initiatief tot hergebruik	Aandragers gebouw Co-financier haalbaarheids onderzoek	Aandragers gebouw of gebied	Signaalfunctie Informant	Loodsen actief Co-financiering haalbaarheids onderzoek		Meldpunt (kan via anderen ook binnenkomen)
2a	Verkenning van draagvlak, kwaliteit gebouw en gebied	Deelnemer	Ideeën aandrager Inschatting van haalbaarheid	Deelnemers verkenning, ideeën generator	Informant over - Juridisch planologisch - Beleid - Vergunningen	Werkt mee aan verkenning	Voert quick scan / maatschappelijke verkenning uit voortgang bewaken
2b	Tijdelijk gebruik verkennen voor 2 of 5 of 10 jaar	Laat tijdelijk gebruik verkennen (2 of 5 of 10 jaar)	Ideële ontwikkelaar inschakelen	Tijdelijke functies aangeven	Regelgeving voor tijdelijk gebruik aanpassen	Aangepaste leningvoorwaarden	Stimuleert dialoog tussen bewoners en gebruikers
3	Maatschappelijk debat: overheid stelt uitgangspunten vast	Beslist met initiatiefnemer over tijdelijk / permanent hergebruik	Beslist samen met eigenaar over tijdelijk of permanent hergebruik	Nemen actief deel aan maatschappelijk debat	Sponsor debat stelt uitgangspunten hergebruik vast na debat		Organisator debat of discussie
4	Planontwikkeling	Onderhandelt met opdrachtgever en overheid of is opdrachtgever	Treedt op als opdrachtgever of is direct betrokken bij opstellen plan	Betrokken bij opstellen plan	Toetsen bouwplan aan bestemmingsplan loodsen actief	Krediet verschaffer	Organiseert openbare bijeenkomsten en slotmanifestatie
5	Contractvorming en realisatie	Handtekening	Handtekening	Buurtorganisatie kan mede aandeelhouder worden	Vergunningen eventueel handtekening	Maakt realisatie mede mogelijk	rol als communicator en adviseur
6	Beheer en exploitatie	Onderhoud casco Incasseren hoofdhuur	Programmering en beheer Incasseren onderhuur	Gebruikers en/of bewoners als medebeheerder	Handhaving		Stelt meerjaren onderhoudsplan op. Evaluatie proces

Hieronder een uitleg van de, door Eisse Kalk in hoofdstuk tien van zijn boek, genoemde rollen:

- Initiatiefnemers: de initiatiefnemer is de onvermoeibare en enthousiaste trekker van het herontwikkelingsproject met een duidelijke boodschap. Deze partij wil doen! Zijn doel bereiken.

- Overheid: de overheid kan verschillende rollen aannemen. Zij kan initiatiefnemer/opdrachtgever zijn, maar ook (en dit woord gebruikt Eisse Kalk niet in zijn boek) facilitator. Deze partij wil een sociaal en economisch sterke stad.

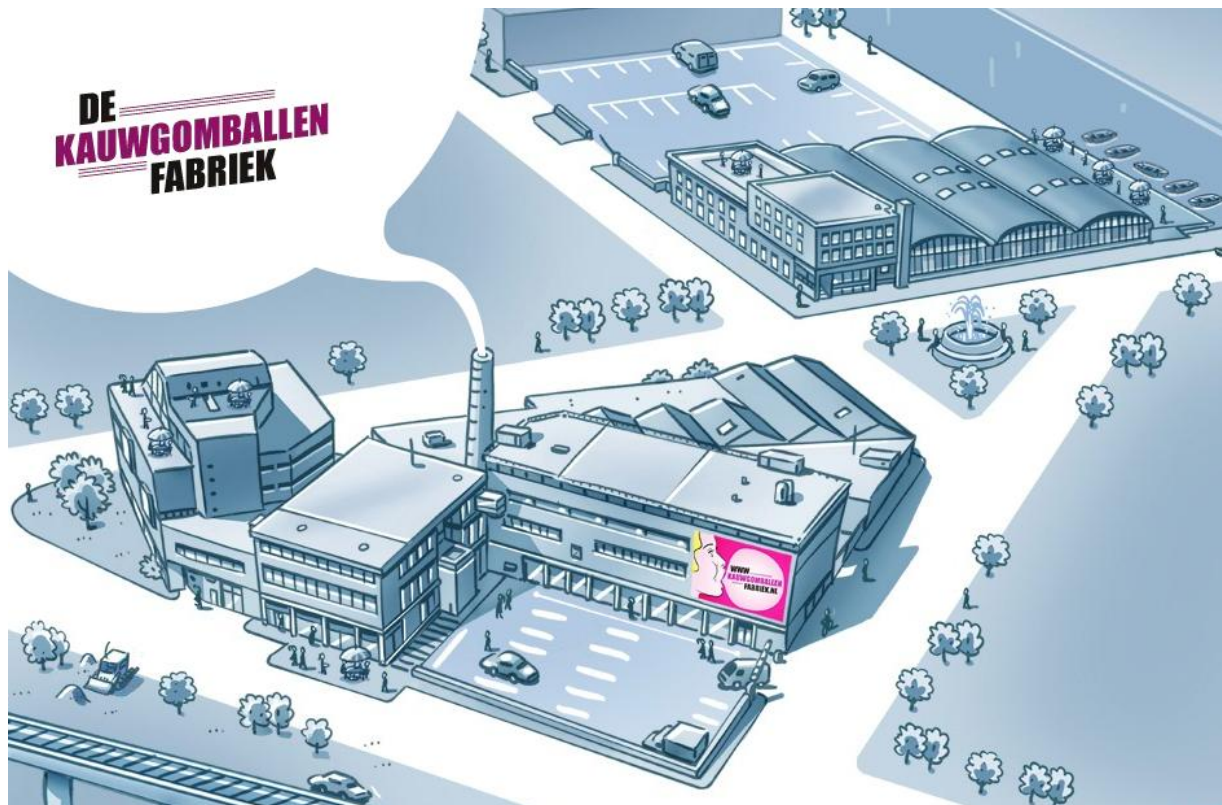
- Marktpartijen: marktpartijen zijn de bank, de belegger, de ontwikkelaar en de exploitant. De exploitant toetst de financiële haalbaarheid van het project, de ontwikkelaar zoekt beleggers en de beleggers gaan naar de bank. Deze partijen willen zekerheid, wat ook bleek uit de bijeenkomst "Pak leegstand van kantoren aan".

- Corporaties: corporaties kunnen zowel initiatiefnemer, investeerder als beheerder zijn. Of een combinatie van deze opties.

- Gebruikers: in eerste instantie zijn gebruikers vooral belangrijk voor het behoud van een gebouw. Zolang er gebruikers zijn kan er immers niet gesloopt worden. Ook kunnen gebruikers de rol van ontwikkelaar op zich nemen. Zij willen het pand en hun ruimte behouden.

- Bewoners: met bewoners bedoelt Eisse Kalk de omwonenden. Ook zij kunnen vechten voor het behoud van een pand, maar vooral ook voor hun behoeften. Om te krijgen waar zij behoefte aan hebben kunnen zij de verantwoordelijkheid van het pand op zich nemen en medeaandeelhouder worden. Zij sluiten zich hiervoor aan bij de initiatiefnemer. Bewoners willen dat het pand van toegevoegde waarde is voor de omgeving; hun buurt. ('Nieuw leven voor meer gebouwen, hergebruik kan sneller en beter' E. Kalk, 2010)

Bijlage II – De Kauwgomballenfabriek



Beeld: www.kauwgomballenfabriek.nl

Tekst uit een publicatie van ARCAM, geschreven door Tim Verlaan (2010):

'Kauwgomballenfabriek - Paul van Vlissingenstraat en Daniël Goedkoopstraat

Bouwjaar: 1956 - Herontwikkeling: 2007

Was: fabrieksgebouw

Is: bedrijfsverzamelgebouw (sinds 2007)

Architect: Jinx Architecten, NEXT Architects, MEI Architecten

Opdrachtgever/Ontwikkelaar: Lingotto

Tot augustus 2003 rolden in de Kauwgomballenfabriek de kauwgompakjes van Leaf Holland van de band. Na enkele jaren van leegstand werd het pand in 2006 aangekocht door Lingotto. De industriële achtergrond van het gebouw maakte de herbesteding een ingewikkelde klus voor de projectontwikkelaar; vooral het opruimen van de plakkerige kauwgomresten kostte de nodige tijd.

Binnen een jaar konden de eerste huurders echter al hun intrek nemen. De industriële geschiedenis, die het gebouw een 'rauwe' uitstraling geeft, is zoveel mogelijk intact gelaten: de betonnen constructies, hoge ruimten en sheddaken dateren nog uit het bouwjaar 1956. De huurders – inclusief het kantoor van Lingotto – zijn voornamelijk afkomstig uit de creatieve sector. Dat de projectontwikkelaar zelf haar intrek heeft genomen in de Kauwgomballenfabriek past in de bedrijfsfilosofie; duurzame herontwikkeling met oog voor de huurdersamenstelling van een gebouw.'

Bijlage III - SWOT-analyse

‘De SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, opportunities & Threats) is een raamwerk waarmee een organisatie zichzelf en de omgeving waarin zij opereert beter kan begrijpen en beheersen.’
(Marketing- en strategiemodellen, 2007, p.99)

Stap 1:

Sterkten Invullen per optie vanuit demografie	Kansen Invullen per optie vanuit demografie
Zwakten Invullen per optie vanuit demografie	Bedreigingen Invullen per optie vanuit demografie

Stap 2:

X Na kiezen van functies	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Uitbuiten – OFFENSIEF Toepassen per functie	Benadrukken sterkten concurrentie nauwlettend volgen – DEFENSIEF Toepassen per functie
Zwakten	Zwakten verbeteren en ombuigen - SCHOON SCHIP MAKEN Toepassen per functie	‘turn-around’ confrontatie aangaan – OVERLEVEN CRISIS Toepassen per functie

Bijlage IV De innovatietheorie van Everett Rogers

In het model zijn er vijf verschillende groepen terug te vinden.

- innovators (2,5 %)
- Early adopters (13,5 %)
- Early majority (34 %)
- Late majority (34 %)
- Laggards (16%)

Innovators

De innovators zijn de pioniers. Deze groep doet mee aan de verandering en brengt het grotendeels ook tot stand. Zij willen als eerste mee doen aan iets nieuws, of willen als eerste iets nieuws hebben. Zo zijn ze altijd zoekende naar het nieuwste van het nieuwste.

Early adopters

Early adopters of zoals berenschot ze ook wel noemt early followers, deze volgen na de innovators ze zijn ook op zoek naar nieuwe dingen en zijn bereid om nieuwe veranderingen uit te proberen. Binnen de commercie kan men deze fase herkennen aan de sterke groei in de verkoop.

Early Majority

De early Majority is als eerste die de verandering echt accepteerd en de dienst / product echt gaat gebruiken. Ze lopen niet voorop, maar accepteren veranderingen wel sneller dan gemiddeld. In dit stadium is de dienst of het product al in gebruik van een grotere groep mensen en is de dienst/ product als serieus te nemen.

Late Majority

Deze groep mensen staan sceptisch tegenover veranderingen. Het overgrote deel van de markt past het al toe. Deze groep is raakt pas overtuigd, wanneer het merendeel al gebruik maakt van het product/ dienst.

Laggards

Dit is de laatste fase van de cyclus. Binnen deze fase is te zien dat de acceptatie vermogen zeer laag is, men heeft moeite om veranderingen of nieuwe producten te accepteren. Deze groep zal pas overgaan tot aankoop of verandering wanneer het product als weer oud is en al weer verdwijnt.

Bijlage V – De zeven principes voor massagedrag door Mark Earls

1. Interactie: Massagedrag ontstaat door interactie van individuen met elkaar door middel van eenvoudige, vaak onderbewuste, gedragsregels. Een voorbeeld hiervan is de wave (na-apen om samen iets te creëren). Het gaat er dus niet om, of je zelf met zoveel mogelijk klanten contact hebt, maar hoe jij onder je klanten interactie kunt doen ontstaan.

2. Beïnvloeding: Je omgeving bepaalt mede wie jij bent en hoe je handelt. Hoe je manier van handelen verandert zie je goed op een dansvloer aan het begin van de avond: de DJ draait muziek, één of twee mensen beginnen met dansen en langzaamaan durven steeds meer mensen het aan. De ene mens is invloedrijker dan de ander. Daarom heeft Ed Keller in zijn boek *The influentials* tien soorten invloedrijke mensen genoemd. Dit zijn niet per se de meest succesvolle mensen, het zijn bijvoorbeeld de vrienden waaraan men advies vraagt. Deze mensen worden ook wel superpromoters genoemd. In paragraaf 4.4 ga ik verder in op de superpromoters.

3. Ons-praat: Met ons-praat wordt het creëren van mond-tot-mond reclame bedoeld. Mond-tot-mond reclame ontstaat wanneer je niet met de hype mee gaat, maar je passie volgt. De mond-tot-mond reclame verspreidt zich sneller wanneer je invloedrijke mensen (superpromoters) in je netwerk hebt. Over superpromoters vertel ik meer in de volgende paragraaf.

4. Geloof het: Hoe krijgen we interactie tussen onze klanten en hoe creëren we mond-tot-mond reclame? Wees interessant. *De ultieme kudde* is geen boek waar een model tot succes in staat beschreven. Wel is het een inspirerend, bijna filosofisch boek en wordt in dit hoofdstuk uitgelegd dat je dicht bij je identiteit, waarin ook je ethische overtuiging, moet blijven.

5. Steek het vuur weer aan: In dit hoofdstuk vraagt Mark Earls ook commerciële bedrijven zich te gedragen als stichtingen: werk vanuit je ideaal en passie. Laat deze zien aan je klanten, deel het. Vraag je af: 'Waartoe zijn wij op aard?'

6. Co-creativiteit: Co-creativiteit is populair. Een co-creatieve onderneming betreft zijn klanten bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van zijn producten. Mark Earls noemt Sim City als voorbeeld. Dit spel heeft een soort format gemaakt voor alle spelers en zij konden zelf kiezen wat wel en niet in het volgende spel zou komen. Zo hebben de spelers besloten welk meubilair er kwam, of de Sims konden trouwen, welk werk ze konden doen en ga zo maar door. Co-creativiteit is ook interactie, maar dan in een 3.0 dimensie. Met 3.0 dimensie bedoel ik dat er nog iets toegevoegd wordt. Er is niet alleen interactie met de klant, de klant heeft tijdens deze interactie ook invloed op het product. In het boek *Generatie Einstein* (2010) wordt het succes van co-creatie echter ontkracht. Zij hebben het over increation. Hierover meer in de volgende paragraaf.

7. Laat varen: Dit principe is moeilijk voor wie gewend is een marketingplan te schrijven dat letterlijk uitgevoerd kan worden. Belangrijk bij het loslaten is dat je de vertellers en je werknemers het (vertrouwen geeft om het) werk van overtuigen laat doen. Praat met hén, wees co-creatief met hén en probeer niet met heel je netwerk en klantenkring te praten.

Bijlage VI – Een vitale omgeving

Het vaktijdschrift 'Vitale Stad' is op zoek gegaan naar 'de beste stad van Nederland'. De beste stad is volgens hen de meest vitale stad. Zij hebben daarom tien criteria opgesteld die een stad vitaal maken. Deze criteria zijn ook toe te passen op de vitaliteit van een omgeving. Hieronder een uitleg van de tien criteria.

1. Cultuur: de bewoners moeten de mogelijkheid hebben om uit te gaan en te ontmoeten. Het belangrijkste bij het criterium 'cultuur' is het idee en de ervaring van het delen van straten, pleinen en gebouwen.
2. Schoonheid: schoonheid is subjectief en tijdsgebonden, maar de Vitale Stad heeft twee indicatoren bedacht voor dit criterium: de aanwezigheid (en hoeveelheid) van rijksmonumenten en de waardering van de gebruikers.
3. Toegankelijkheid: toegankelijkheid is op te delen in de fysieke en de mentale toegankelijkheid. De fysieke toegankelijkheid betreft de bereikbaarheid en het woningaanbod. Mentale toegankelijkheid is het oordeel van de gebruiker op de gastvrijheid van een omgeving.
4. 'X-factor': de x-factor betreft de algemene stem van de gebruiker. Voor 'de beste stad' is dit criterium getoetst door Nederlanders te laten stemmen op de beste stad. Voor een omgeving is dit criterium te toetsen met een algemeen oordeel (geef een cijfer tussen de één en de tien).
5. Veiligheid: veiligheid betreft het gevoel 'geborgenheid'. De Vitale Stad toetst hiervoor de inbraakgevoeligheid, sociale veiligheid en de verkeersveiligheid.
6. Diversiteit: diversiteit kan gevonden worden in de functies die een gebied biedt en in de demografie van het gebied. Het gaat om de relaties, acties en bewegingen tussen de diverse functies en mensen (qua leeftijd en achtergrond).
7. Klimaatneutraal: klimaatneutraal betekent dat een stad zelfvoorzienend is in zijn energie. Dit is nog bij geen enkele stad in Nederland het geval. Daarom vervang ik dit criterium voor de aanwezigheid van groen (bomen en planten) en blauw (water).
8. DNA: met DNA bedoelt de Vitale Stad de identiteit van een stad en de bijbehorende 'citymarketing'. Dit is de communicatie van een heldere gebiedsidentiteit.
9. Adaptiviteit: een indicator van adaptiviteit is de hoeveelheid debat in de stad. Een open sociaal systeem is hiervoor van belang. De gebruikers bepalen welke onderwerpen er spelen en wat er verandert in de omgeving. Wordt de verandering waargenomen en hoe wordt daar op ingespeeld?
10. Economie: economie betreft het vermogen om privaat en publiek onroerend goed te ontwikkelen en te beheren om bedrijvigheid en arbeidsplaatsen te creëren. Indicatoren zijn het opleidingsniveau en het inkomen van de gebruikers. (Vitale Stad, #03, 2011)



Vliegerprojecten *over onze omgeving*
Emilie Vlieger (06 4412 9336) www.vliegerprojecten.nl