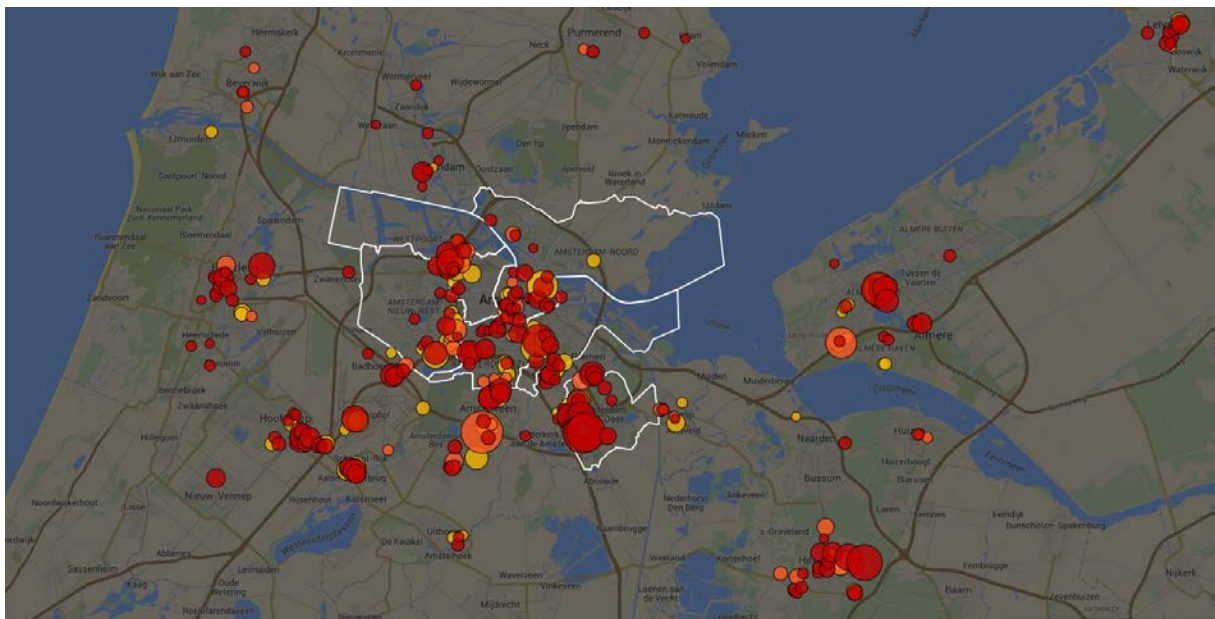


Doelgroepenstrategie het middel tegen leegstand?

Een onderzoek naar de relatie tussen het hanteren van een doelgroepenstrategie op de kantorenmarkt en leegstand



Master thesis MRE

Drs. H.C.S. Smit

Oktober 2016

Begeleider: Prof. dr. Oedzge Atzema, Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie '*Doelgroepenstrategie het middel tegen leegstand*.' Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn MRE-opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate. Het scriptie traject is een langdurig en zwaar proces geworden. Dat startte met het idee te schrijven over branding en place making van kantorenlocaties. Waarbij ik de effectiviteit wou bepalen door een relatie te leggen tussen branding en het leegstandsniveau op kantorenlocaties. Gedurende de oriënterende literatuurstudie naar de begrippen branding en place making kwam ik tot de conclusie dat voor een succesvolle branding strategie of place making het cruciaal is om te weten wat de beoogde identiteit is van het gebied en dat deze samenhangt met de beoogde doelgroep. Na een goed gesprek met mijn scriptiebegeleider de heer Oedze Atzema over het "container" begrip branding hebben we besloten te focussen op het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie van een kantorenlocatie.

Gezien het belang van een doelgroepenstrategie in het branding proces verwondert het mij dat in de hedendaagse gebiedsontwikkelingspraktijk veel gebieden ontwikkeld worden als generieke kantorenlocaties zonder een duidelijke identiteit en zonder een uitgesproken doelgroepenstrategie. In dit onderzoek heb ik daarom onderzocht in hoeverre een doelgroepenstrategie leidt tot een lager leegstandsniveau van een kantorenlocatie.

Nu de scriptie is afgerond overheerst het gevoel van vreugde en voldoening dat middels de afronding van de scriptie de gehele MRE-opleiding met succes voltooid is. De MRE-opleiding is een mooie waardevolle periode geweest, waarin zowel inhoudelijke als persoonlijke ontwikkeling als vastgoed professional centraal stond. De twee studiereizen (Lissabon en New York) hebben hier zeker aan bijgedragen en hebben tevens bijzonder en onvergetelijke herinneringen opgeleverd.

Tot slot wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om iedereen die mij heeft ondersteund gedurende de opleiding en het scriptietraject te bedanken. In de eerste plaats mijn vrouw op wiens schouder gedurende de hele MRE-opleiding en zeker gedurende de scriptieperiode veel van de zorgtaken voor het gezin rustte, mijn werkgever Havenbedrijf Amsterdam, de Provincie Noorholland, alle geïnterviewde gebiedsmanagers

en uiteraard mijn scriptiebegeleider Oedzge Atzema, die mij op moeilijke momenten richting wist te geven.

Amsterdam, 20 oktober 2016.



Drs. H.C.S. Smit

Inhoudsopgave

SAMENVATTING:	6
1. INLEIDING	9
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	9
1.2 ONDERZOEKSVRAAG.....	10
1.3 HYPOTHESE.....	11
1.4 RELEVANTIE.....	12
1.5 ONDERZOEKSOPZET:.....	12
2. MARKT EN MARKETINGTHEORIE	15
2.1 DE (NEO)KLASSIEKE THEORIE;.....	15
2.2 INSTITUTIONELE ECONOMIE; RECHTSECONOMIE EN WETGEVING.....	17
2.3 VRAAG EN AANBOD	18
2.3.1 De vraagzijde:.....	18
2.3.2 De aanbodzijde:.....	18
2.4 MARKETING & SEGMENTATIE:.....	21
2.4.1 Marktsegmentatie:.....	22
2.4.2 Doelgroep keuze en differentiatie strategie:.....	22
2.4.3 Positionering:.....	24
2.5 DE ONROERENDGOEDMARKT:	26
2.6 CONCLUSIE	27
3 DETERMINANTEN VAN LEEGSTAND	29
3.1 MARKTONTWIKKELINGEN	29
3.2 LOCATIEGEBONDEN LEEGSTANDSDETERMINANTEN.....	32
4. SEGMENTATIEMETHODE KANTOORGEBRUIKERS	38
4.1 DE INDELING OP BASIS VAN DE CBS SBI-CODE:.....	38
4.2 INDELING OP BASIS VAN ACTIVITEITEN	39
4.3 INDELING OP BASIS VAN BEDRIJFSSTIJL	39
4.4 CONCLUSIE:	47
5. SEGMENTATIE	49
5.1 DOELGROEP KEUZE:.....	49
5.2 POSITIONERING.....	50
5.3 CONCLUSIE	52

6. METHODE VAN ONDERZOEK.....	53
6.1 AFBAKENING TE ONDERZOEKEN GEBIED.....	53
6.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	56
6.3 KWALITATIEF ONDERZOEK.....	58
6.4 BESCHRIJVING DATA:.....	58
6.4.1 <i>Data met betrekking tot leegstand:.....</i>	<i>59</i>
6.4.2 <i>Locatiegebonden determinanten van leegstand.....</i>	<i>59</i>
7. RESULTATEN EN ANALYSE KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	62
7.1 AFHANKELIJKE VARIABELE (DE LEEGSTANDSONTWIKKELING 2008-2015).....	62
7.2 RELATIE TUSSEN LEEGSTANDSDETERMINATEN EN DE LEEGSTAND BINNEN MRA.....	63
7.3 CONCLUSIE.....	69
8 SELECTIE LOCATIES VOOR INTERVIEW.....	71
9 RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK.....	81
9.1 WELKE GEBIEDEN HANTEREN EEN DOELGROEPENSTRATEGIE?.....	81
9.2 GEKOZEN SEGMENTATIE METHODE.....	84
9.3 EFFECTIVITEIT DOELGROEPENSTRATEGIE.....	86
9.3.1 <i>Voordelen, nadelen en randvoorwaarden doelgroepenstrategie.....</i>	<i>86</i>
9.3.2 <i>Is een doelgroepenstrategie een effectief middel tegen leegstand, voor deze locatie en in het algemeen?.....</i>	<i>92</i>
10 ANALYSE KWALITATIEF DEEL.....	96
10.1 PRESTEREN GEBIEDEN MET EEN DUIDELIJKE DOELGROEP FOCUS BETER OP LEEGSTAND.....	96
10.2 ANALYSE SEGMENTATIE/GEBRUIKERSPROFIELEN.....	96
10.3 WELKE TOEVOEGING LEVERT EEN DOELGROEPENSTRATEGIE BIJ DE VERMINDERING VAN LEEGSTAND.	99
11 CONCLUSIE EN AANBEVELING.....	102
11.1 CONCLUSIE.....	102
11.2 REFLECTIE.....	104
BIBLIOGRAFIE.....	106
BIJLAGE I. VRAGENLIJST INTERVIEW.....	109
BIJLAGE II. UITWERKINGEN INTERVIEWS.....	120

Samenvatting:

Eind 2015 stond circa 8,55 miljoen m² kantoorruimte in Nederland leeg. Dit is circa 17,3% van de totale voorraad (NVM Business, 2016). In een ruime markt als deze is de concurrentie in het aanbod groot en is het belangrijk dat het aanbod aansluit bij de vraag. Het hanteren van een doelgroepenstrategie zou ervoor kunnen zorgen dat het aanbod beter aansluit op de vraag en dat hierdoor de leegstand beperkt blijft. In hoeverre het hanteren van een doelgroepenstrategie daadwerkelijk leidt tot een lager leegstandsniveau zal in dit onderzoek onderzocht worden. De centrale onderzoeksvraag luidt hierbij als volgt:

In hoeverre leidt het hanteren van een doelgroepenstrategie door de aanbieder van kantorenlocaties (binnen de MRA) tot een lager leegstandsniveau.

Om te onderzoeken in hoeverre er een relatie is tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie en het leegstandsniveau van een kantorenlocatie is allereerst gekeken hoe markten op macroniveau werken. Vanuit dit macroperspectief is vervolgens op basis van de literatuur onderzocht welke determinanten van invloed zijn op het leegstandsniveau van een kantorenlocatie. Deze determinanten zijn in te delen in drie categorieën

1. De economie als geheel. In het onderzoek zal dan ook gekeken worden naar een situatie van hoogconjunctuur met een krappe kantorenmarkt (1 januari 2009) en een situatie van laagconjunctuur met een ruime kantorenmarkt (1 januari 2015)
2. Locatie gebonden leegstandsdeterminanten. Op basis van de literatuur zijn 4 locatie gebonden leegstandsdeterminanten geselecteerd zijnde; auto bereikbaarheid, bereikbaarheid op openbaar vervoer, locatietype en voorzieningen.
3. Gebouw specifieke leegstandsdeterminanten (deze zijn door gebrek aan data niet meegenomen in dit onderzoek)

Vervolgens zijn op basis van de literatuur vijf theoretische concurrentievoordelen van een doelgroepenstrategie benoemd, deze vijf concurrentievoordelen zijn:

1. Middels segmentatie kan inzicht verkregen worden in de behoefte van een specifieke doelgroep.

2. Het segmenteren van de markt zorgt voor een effectievere en efficiëntere communicatie naar de klant. Doordat de doelgroep is afgebakend kan er directer gecommuniceerd worden ook kan de boodschap worden aangepast aan de doelgroep.
3. Een doelgroepenstrategie vergroot de kans op interactie tussen bedrijven en de kans op de vestiging van bedrijven die complementair aan elkaar zijn waardoor er een ecosysteem kan ontstaan.
4. Dit ecosysteem kan vervolgens cluster voordelen creëren.
5. Een bedrijf kan ook een bepaalde status of imago aan een gebied ontleen. Wat zorgt voor een aantrekkende werking.

Om te onderzoeken in hoeverre een doelgroepenstrategie daadwerkelijk een effectief middel is tegen leegstand zal op basis van de locatiegebonden leegstandsdeterminaten een selectie plaatsvinden waarin gebieden die gelijkwaardig zijn op basis van de locatiegebonden leegstandsdeterminaten maar verschillen in leegstandsniveau verder onderzocht worden middels interviews.

Uit deze interviews kwam naar voren dat van de twaalf onderzochte locaties twee gebieden een doelgroepenstrategie hanteren en dat deze twee locaties tevens de locaties waren met het laagste leegstandspercentage. Middels de interviews is tevens meer inzicht verkregen in de voor en nadelen, en eventuele randvoorwaarden voor het hanteren van een doelgroepenstrategie.

De genoemde voordelen (zie §8.3) zijn het beter kunnen inspelen op de unieke behoeften van de klant, de marketing van het gebied en het creëren van ecosystemen, komen overeen met de theoretische voordelen.

De genoemde nadelen van een doelgroepenstrategie (zie §8.3) zijn eigenlijk meer voorwaarden voor een effectieve implementatie. De randvoorwaarden voor een effectieve implementatie zijn;

1. Een gebied moet over enkele "unieke" eigenschappen beschikken die interessant zijn voor de doelgroep (strategische ligging, unieke sfeer/imago, aanwezigheid van talent, sterke bedrijven in de omgeving, faciliteiten in de omgeving enz).

2. Er zal marktonderzoek verricht moeten worden. Is de markt voor de beoogde doelgroep groot genoeg en is het realistisch dat deze doelgroep te verleiden is om zich hier te vestigen.
3. De markt moet niet te eng gedefinieerd zijn, het gaat om de geest niet de letter.
4. De gekozen strategie zal regelmatig aan de realiteit/ de markt getoetst moeten worden of de definitie van de doelgroep nog actueel en realistisch is.
5. Laat de doelgroepenstrategie niet te snel los als het even tegen zit in de markt. De markt kent goede en slechte jaren. Het is op de lange termijn slecht om in moeilijke tijden om willen van de gronduitgifte soepeler op te gaan met de doelgroepenstrategie. Laat de doelgroepenstrategie alleen los (of stel hem bij) als de uitgangspunten zo gewijzigd zijn dat het plan niet meer realistisch is.
6. Organisatie, het is van essentieel belang zeker bij bestaande gebieden is het belangrijk dat het grootste deel van de stakeholders geloven in de doelgroepenstrategie zodat een ieder op zijn manier een bijdrage aan kan leveren.

Alles overwegende, de theoretische basis, de bevestiging dat deze voordelen tevens in de praktijk gezien worden als de voordelen van een doelgroepenstrategie en de constatering dat de locaties met een doelgroepenstrategie beter scoren op leegstand dan de overige gebieden is de conclusie dat als voldaan wordt aan de genoemde voorwaarde een doelgroepenstrategie door de aanbieder van een kantorenlocatie een positief effect heeft en daarmee zorgt voor een lager leegstandsniveau.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Door de vermindering van de vraag en doordat er in het “recente” verleden te veel kantoren zijn ontwikkeld stond eind 2015 circa 8,55 miljoen m² kantoorruimte in Nederland leeg. Dit is circa 17,3% van de totale voorraad (NVM Business, 2016). Een jaar eerder eind 2014 was dit nog 17,5%. Dat het leegstandspercentage op de kantorenmarkt het afgelopen jaar naar beneden ging, had ten eerste te maken met het feit dat nogal wat leegstaande kantoorgebouwen aan de voorraad werden onttrokken door middel van sloop en herbestemming circa 585.000m² (NVM Business, 2016). Een tweede oorzaak van de daling is verder herstel van de economische conjunctuur in 2016. Waardoor er eveneens een herstel was van de vraag naar kantoorruimte. Ondanks de daling van het leegstandspercentage nam het aanbod van kantoren die drie jaar of langer leegstaan, met bijna 5% toe van 4,27 miljoen m² naar 4,47 miljoen (NVM Business, 2016). De verwachting is dan ook dat ondanks de onttrekking en het economisch herstel het overaanbod op de middellange termijn structureel van aard zal zijn.

In een markt met overaanbod en structurele leegstand is het belangrijk een concurrerend product aan te bieden, dat is afgestemd op de doelgroep en zijn specifieke wensen. De eindgebruiker van kantoorruimte heeft in een ruime markt immers keuze ten over. De locatiekeuze van de eindgebruiker beperkt zich niet langer tot een toevallig leegstaande pand. De eindgebruiker heeft in theorie in deze markt ruim de keuze om te kiezen voor het kantoorpand en de kantorenlocatie die het beste aansluit op zijn wensen. De vraag is of dit ook in de praktijk het geval is en of een doelgroepenstrategie een geschikte strategie is om kantoorgebieden te ontwikkelen en te exploiteren.

Binnen het ruime aanbod op de kantorenmarkt zien we een tweedeling ontstaan tussen gewilde locaties met weinig leegstand en minder gewilde locaties met oplopende leegstand en dalende huurprijzen (DTZ Zadelhoff, 2015). De oude vastgoedwijsheid **locatie, locatie, locatie**, lijkt in deze ruime markt actueler dan ooit. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de locatiewaarde van een kantorenlocatie toeneemt bij betere (OV)bereikbaarheid en bij een toename van het voorzieningenniveau (Remøy, 2010). Maar hoe zit het eigenlijk met gebieden die niet generiek maar doelgroepgericht

ontwikkeld zijn? In hoeverre presteren gebieden die zich focussen op een bepaald type eindgebruiker beter op leegstand dan gebieden die niet een dergelijke focus hebben? Zijn gebieden die zich focussen op een bepaald type eindgebruiker beter in staat deze eindgebruiker te verleiden om naar het gebied te komen en/of weten die gebieden hun bestaande gebruikers beter vast te houden waardoor deze gebieden minder leegstand hebben dan gebieden zonder duidelijke doelgroepenstrategie? De veronderstelling voorafgaande aan dit onderzoek is dat kantorenlocaties die zich focussen op een bepaalde doelgroep beter in staat zijn om in te spelen op de behoefte van de gebruikers van de locatie en daarmee beter instaat zijn deze gebruikers te binden aan de locatie waardoor deze locaties uiteindelijk minder leegstand hebben.

Aanbieders van kantorenlocaties die ontwikkeld zijn op de 'one quality fits all' gedachte waarbij het gebied zo 'marktconform' mogelijk is ontwikkeld, onderkennen ons inziens te weinig het belang van de beleving van de gebruiker van een gebied. Dergelijke locaties zijn voor veel bedrijven geschikt, maar voor niemand interessant!

1.2 Onderzoeksvraag

Door overaanbod op de kantorenmarkt heeft de eindgebruiker vandaag de dag een ruime keuze aan vestigingslocaties. De eindgebruiker kan in deze ruime markt het pand en de locatie kiezen die het beste past bij zijn organisatie. De vraag is in hoeverre er een relatie is tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie bij de gebiedsontwikkeling en/of gebiedsexploitatie van een kantorenlocatie en de leegstandsontwikkeling.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre leidt het hanteren van een doelgroepenstrategie door de aanbieder van kantorenlocaties (binnen de MRA) tot een lager leegstandsniveau.

De centrale vraag zal beantwoord worden aan de hand van onderstaande deelvragen welke zijn onderverdeeld in vier vragen die beantwoord zullen worden aan de hand van literatuuronderzoek en vier vragen welke aan de hand van het empirisch deel beantwoord zullen worden:

Deel vragen literatuuronderzoek:

1. Hoe functioneren markten en in hoeverre kan de aanbieder/producent door middel van een doelgroepenstrategie een concurrentievoordeel behalen?
2. Wat zijn de determinanten van leegstand?
3. Welke segmentatie methoden zijn er om kantoorgebruikers te segmenteren (literatuurstudie binnen Nederlandse markt)?
4. In hoeverre de te behalen concurrentievoordelen van een doelgroepenstrategie, zoals besproken in hoofdstuk 2, zich manifesteren binnen de kantorenmarkt?

Deelvragen empirisch onderzoek:

5. Hoe hebben de kantorenlocaties binnen de Metropool Regio Amsterdam (MRA) zich gedurende de crisis (2008- 2015) op het punt van leegstand ontwikkeld?
6. In hoeverre zijn locatie gebonden leegstandsdeterminanten (locatiekenmerken) van invloed op de leegstandsontwikkeling binnen de MRA gedurende de periode 2008 -2015?
7. In hoeverre bestaan er locaties met overeenkomstige locatie gebonden leegstandsdeterminanten (locatiefactoren) met verschillen in leegstand?
8. In welke mate kunnen de verschillen in leegstand binnen de geselecteerde gebieden verklaard worden door een doelgroepenstrategie van de aanbieder?
9. Welke toevoeging levert de doelgroepenstrategie op bij het verminderen van de leegstand op de kantorenmarkt binnen de MRA?

1.3 Hypothese

Onderstaande hypothesen zijn gebaseerd op de veronderstelling dat kantoorgebieden zich door de crises heen verschillend hebben ontwikkeld op het gebied van leegstand.

- 1 De tweedeling tussen goed presterende kantoorgebieden en slecht presterende kantoorgebieden binnen de MRA is de afgelopen jaren groter geworden.
2. De leegstandsdeterminanten hebben in een ruime markt een groter effect op de leegstand dan in een krappe markt.
3. Een doelgroepenstrategie heeft een positief effect op de vraag, en daarmee minder leegstand binnen het gebied tot gevolg.

1.4 Relevantie

Voor zover bekend is de relatie tussen het hanteren van doelgroepenstrategieën door de aanbieder van kantoorruimte en leegstand nog niet onderzocht. Verder onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op leegstand is noodzakelijk om de effectiviteit van de vastgoedmarkt te vergroten. Dit onderzoek draagt hiermee bij aan de kennis binnen het vakgebied. Tevens biedt het belangrijke informatie voor toekomstige gebiedsontwikkelingen, gebiedstransformaties en exploitatie van kantorenlocaties. Derhalve zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de vastgoedkunde.

1.5 Onderzoeksopzet:

Het doel van dit onderzoek is verkennend en deels toetsend onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie en het leegstandsniveau van kantoorlocaties. Om tot gefundeerde conclusies te komen inzake de mogelijke relatie tussen leegstand op gebiedsniveau en de keuze van locaties om zich te richten op een specifieke doelgroep is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd gevolgd door een empirische toets welke uit twee delen bestaat, een empirische deel op basis van de gecreëerde database en toetsing op basis van interviews.

In [hoofdstuk 2](#) zal deelvraag 1 beantwoord worden: *Hoe functioneren markten en in hoeverre kan de aanbieder/producent door middel van een doelgroepenstrategie een concurrentievoordeel behalen?*

De beantwoording van deelvraag 1 is als volgt opgebouwd. Allereerst zal in algemene zin gekeken worden hoe markten functioneren en hoe een aanbieder of producent door middel van een segmentatie of doelgroepenstrategie beter kan inspelen op de vraag en zo een concurrentievoordeel kan behalen.

Waar in hoofdstuk twee voornamelijk gekeken is naar de markt in brede zin zal vanaf [hoofdstuk 3](#) het literatuuronderzoek zich richten op de vastgoedmarkt. In hoofdstuk 3 zal deelvraag 2, *Wat zijn de determinanten van leegstand?* beantwoord worden. De literatuur onderscheidt drie hoofdcategorieën, de actuele **Marktsituatie** (deze wordt behandeld aan de hand van het theoretisch raamwerk uit Hoofdstuk 2), **Gebieds gerelateerde**

variabelen (deze zullen later gebruikt worden om de gebieden te selecteren) en **Gebouw specifieke variabelen**. Deze laatste, gebouwspecifieke variabelen zullen wij in dit onderzoek niet meenemen aangezien de beschikbare leegstandsdata van de Provincie slechts op gebiedsniveau en niet op pand niveau beschikbaar is.

In [Hoofdstuk 4](#) zal deelvraag 3 *Welke segmentatie methoden zijn er om kantoorgebruikers te segmenteren?* beantwoord worden. Het doel van dit hoofdstuk is inzicht verkrijgen in de verschillende segmentatiemogelijkheden waarop kantoorgebruikers kunnen worden ingedeeld.

In hoofdstuk 5 zal deelvraag 4. *In hoeverre de te behalen concurrentievoordelen van een doelgroepenstrategie, zoals besproken in hoofdstuk 2, zich manifesteren binnen de kantorenmarkt?* beantwoord worden. Dit hoofdstuk legt hiermee de theoretische basis van de veronderstelling dat een doelgroepenstrategie een positief effect heeft op het reduceren dan wel voorkomen van leegstand.

[Hoofdstuk 6](#) beschrijft de onderzoeksmethode van het empirisch deel, de afbakening en dataverzameling. Het empirisch deel van het onderzoek bestaat verder uit twee delen, een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse.

Het eerste deel van het onderzoek is het kwantitatieve deel dat begint in [hoofdstuk 7](#). Dit hoofdstuk bestaat uit twee deelvragen.

1. Hoe hebben de kantorenlocaties binnen de MRA zich gedurende de crisis (2008- 2015) op het punt van leegstand ontwikkeld? Deze vraag wordt in §7.1 beantwoord. Er zal eerst gekeken worden naar de ontwikkeling van de voorraad waarna er dieper ingezoomd zal worden op de leegstand en leegstandsontwikkeling.

2. In hoeverre zijn locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiekenmerken) van invloed op de leegstandsontwikkeling binnen de MRA gedurende de periode 2008 -2015? In §7.2 zal middels een regressieanalyse getoetst worden of er een relatie is tussen de leegstandsdeterminanten en de mate van leegstand en de ontwikkeling van de leegstand binnen de MRA.

In hoofdstuk 8 vindt vervolgens de selectie van de gebieden plaats door gebieden te selecteren met gelijke locatiegebonden leegstandsvariabelen maar die verschillen in leegstandsniveau. De deelvraag die in dit hoofdstuk beantwoordt zal worden is:

In hoeverre bestaan er locaties met overeenkomstige locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiefactoren) met verschillen in leegstand

Het tweede deel van het empirisch onderzoek is het kwalitatieve deel. In dit kwalitatieve deel zal middels interviews onderzocht worden of het aannemelijk is dat het verschil in leegstand (van de 12, in hoofdstuk 8, geselecteerde gebieden) veroorzaakt wordt door het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie van de aanbieder. Teves zal onderzocht worden of het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is tegen leegstand. In hoofdstuk 9 vindt de presentatie van de resultaten plaats en in hoofdstuk 10 de analyse en zal antwoordt gegeven worden op de laatste twee deelvragen.

1. In welke mate kunnen de verschillen in leegstand binnen de geselecteerde gebieden verklaard worden door een doelgroepenstrategie van de aanbieder?

2. Welke toevoeging levert de doelgroepenstrategie op bij het verminderen van de leegstand op de kantorenmarkt binnen de MRA

In hoofdstuk 11 zullen de conclusies van de deelvragen worden samengebracht om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een persoonlijke reflectie.

2. Markt en marketingtheorie

Het doel van hoofdstuk 2 is inzicht te verschaffen in de theoretische basis van hoe markten functioneren. Dit zal gebeuren aan de hand van de (neo) klassieke theorie (§ 2.1) en de institutionele theorie (§ 2.2). In § 2.3 zal dieper ingegaan worden op het mechanisme van vraag en aanbod. Nu in algemene zin de werking van markten en de relatie tussen vraag en aanbod zijn besproken zal in § 2.4 een abstractieniveau afgedaald worden naar marketing (wat in essentie het bij elkaar brengen van vraag en aanbod is) en segmentatie. De vraag hierbij is hoe de aanbieder middels segmentatie van de markt in staat wordt gesteld zijn aanbod aan te passen aan de vraag en hierdoor een concurrentievoordeel kan behalen. De laatste inhoudelijke paragraaf (§ 2.5) is een macroanalyse van de onroerendgoedmarkt waarin het model van DiPasquale & Wheaton (1992) geïntroduceerd wordt. Dit model zal later in § 3.1 gebruikt worden om de marktontwikkeling van de afgelopen twee decennia te verklaren. Afsluitend zal in § 2.6 de conclusie, antwoordt worden gegeven op deelvraag 1;

Hoe functioneren markten en in hoeverre kan de aanbieder/producent door middel van een doelgroepenstrategie een concurrentievoordeel behalen?

2.1 De (neo)klassieke theorie;

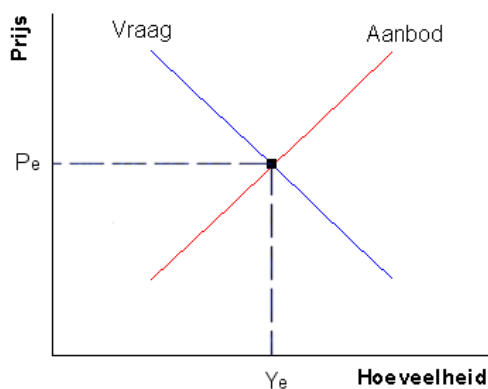
De economische wetenschap probeert het handelen van partijen te verklaren vanuit schaarste en het uitgangspunt dat eenieder streeft naar het maximaliseren van zijn nut. Adam Smith is met zijn boek *The Wealth of Nations* (1776) een van de belangrijkste grondlegger van dit economische denken. De stroming van Adam Smith noemen we *het klassieke economische denken*. Dit denken gaat uit van volledige marktefficiëntie, dit illustreert hij met de term '*invisible hand*' of wel de onzichtbare hand. De onzichtbare hand is de markt die zonder tussenkomst van de overheid op basis van concurrentie tussen naar winst strevende producenten en naar optimaal nut strevende consumenten zorgt voor een zo efficiënt mogelijke inzet van productiemiddelen waarbij de prijs de relatieve schaarste van een goed reflecteert. Als de markt de vrije hand krijgt zal concurrentie een heilzame werking hebben en machtsmisbruik tegengaan. Toch onderkent Adam Smith dat dit principe niet voor alle markten geldt. Hij maakte een uitzondering voor het onderwijs en de gezondheidszorg (Hazeu, 2000, p. 20). Iets waar

verder niet op in gegaan zal worden omdat deze markten zich buiten de scope van dit onderzoek begeven.

Het streven naar het maximaliseren van nut van zowel producenten als consumenten heeft geresulteerd in de grensnutschool van Walras en andere. Waarbij meer kwantitatief gekeken wordt naar de marginale waarde of eenheidswaarde. Waar niet de werkelijk gemaakte kosten de waarde van het product bepalen, maar dat waarde optimalisatie afhangt van de toevoeging van de laatste, marginale eenheid. Met deze verdieping naar de marginale analyse gaat het klassieke economisch denken (Smith e.a) over in de neoklassieke economie.

In de tweede helft van de twintigste eeuw zijn er vervolgens twee stromen ontstaan in de neoklassieke economie. In de eerste plaats de neoklassieke hoofdstroom die gevormd wordt door oa Walras en Pareto. Deze toonde aan dat de afweging tussen schaarse waarden steeds plaatsvindt bij de marginale eenheid. De vraag is dan of bijvoorbeeld een extra eenheid productiefactor (tijd, geld) nog bijdraagt aan een extra eenheid winst. Uitgangspunt van de neoklassieke economie is dat markten steeds in evenwicht komen (Hazeu, 2000, p.21).

Figuur 1: Vraag en aanbod curve



De tweede stroming wijst juist op het falen van de markt. Welke bijvoorbeeld wordt veroorzaakt door ongewenste verdelingseffecten, te grote machtsposities of irrationeel gedrag waardoor overheidsingrijpen gewenst is. Bekende namen uit deze stroming zijn bijvoorbeeld Marx, Keynes en Robinson (Hazeu, 2000, p. 21).

2.2 Institutionele economie; rechtseconomie en wetgeving

Op basis van de neoklassieke theorie kan de werking van de economie grotendeels verklaard worden. Er zijn echter enkele belangrijke verschijnselen die niet met deze theorie verklaard kunnen worden. Dit komt doordat de pure marktwerking, zoals verondersteld wordt in de neoklassieke economie in werkelijkheid niet voorkomt.

De neoklassieken onderkennen dit probleem en geven aan dat in geval van grote negatieve externe effecten overheidsingrijpen gewenst is. Dat kan bijvoorbeeld via de regulering van markten op basis van regelgeving of subsidies en heffingen.

De institutionele economie heeft, in aanvulling op de neoklassieke economie, de imperfecte marktwerking als uitgangspunt genomen en tracht de volgende imperfecties te verklaren:

- **Pluriforme doeleinden:** Binnen de neoklassieke economie gaat men ervanuit dat een bedrijf een zelfstandige entiteit is die uitsluitend streeft naar winstmaximalisatie. Een bedrijf bestaat echter feitelijk uit tal van samenwerkingsverbanden en meerdere belangen. Het is niet waarschijnlijk dat winstmaximalisatie in alle gevallen in het belang is van alle groepen binnen het bedrijf. Door tegendruk van deze groep zal het bedrijf niet altijd de meest winstgevende optie kiezen.
- **Instituties:** De neoklassieke economie verklaart voor het bestaan van maatschappelijke organisaties en overheden niet terwijl de instituties wel degelijk nodig zijn om transacties tot stand te brengen.
- **Onvolledige contracten:** Contracten zijn onvolledig indien de kosten of baten die derde partijen ondervinden niet in de prijs tot uiting komen. Dit fenomeen staat bekend als het probleem van de positieve en negatieve externe effecten van een transactie. Milieuverontreiniging is hier een voorbeeld van.
- **Transactiekosten:** Zoals zoekkosten, die ontstaan door dat goederen niet homogeen maar heterogeen zijn (Hazeu, 2004, p.22). Producten zijn homogeen als vragers geen onderscheid maken tussen het ene en het andere product doordat ze in de ogen van de consument identiek zijn (geen transactie kosten). Goederen zijn heterogeen als consument wel onderscheid maakt tussen de verschillende producten (wel transactiekosten omdat de afnemer zich moet verdiepen in de verschillen).

2.3 Vraag en aanbod

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 wordt de markt bepaald door vraag en aanbod in onderstaande paragraaf dieper in gaan op deze twee begrippen.

2.3.1 De vraagzijde:

Op de markt zijn er vragers daar bedoelen we mee consumenten die vragen naar, bereid zijn om, een product tegen een bepaalde prijs te kopen. De vraag van de consumenten naar een bepaald product geven we weer in een vraaglijn of wel de vraagcurve.

Een vraaglijn geeft het verband tussen de prijs die men wilt betalen en het aantal gevraagde producten. Deze lijn is een dalende lijn omdat bij een hoge prijs minder consumenten bereid zijn het product te kopen en er dus niet naar vragen. Bij dalende prijzen zijn meer consumenten bereid de prijs te betalen. Consumenten willen immers zo min mogelijk betalen om optimaal in hun behoeften te voorzien.

Inspelen op de behoefte van de consument is een van de meest elementair uitgangspunten uit de marketing. De behoefte van de consument bestaat uit drie kern behoeft;

- *Fysieke behoefte*, de behoefte aan voedsel, warmte, kleding en veiligheid
- *Sociale behoefte*, de behoefte aan genegenheid en ergens bij te horen
- *Individuele behoefte*, de behoefte aan kennis en zelfexpressie

Wensen zijn de concrete vormen die de menselijke behoeften aannemen. Deze zijn in tegenstelling tot behoeften afhankelijk van cultuur en het persoonlijke karakter. Wanneer koopkracht voorhanden is, kunnen wensen worden omgezet in vraag. Op grond van hun wensen en middelen willen mensen producten met eigenschappen die optimaal hun behoefte bevredigen (Kotler & Armstrong, 2013).

2.3.2 De aanbodzijde:

Tegenovergesteld aan de vraag lijn loopt de aanbodlijn. Producent willen immers juist zoveel mogelijk verdienen waardoor de aanbodlijn een stijgende lijn is. Bij een lage prijs zijn er weinig producenten bereid hun producten aan te bieden. Bij een stijgende prijs zijn meer producenten bereid hun producten aan te bieden.

Markten kunnen worden ingedeeld in perfecte en niet- perfecte markten. Een perfect werkende marktform is volledige mededing of volkomen concurrentie. Voor één aanbieder is het niet mogelijk invloed uit te oefenen op de prijs. De prijs is in dit geval een gegeven. Wil er sprake zijn van volkomen concurrentie dan moet er voldaan worden aan de volgende vier voorwaarden:

- Homogene producten. Dat wil zeggen dat het om een product gaat waarvan elke eenheid in de ogen van de consument precies hetzelfde is.
- Er moet sprake zijn van vrije toetreding tot de betreffende markt. Er mogen geen drempels zijn zoals vestigingseisen, juridische barrières of patentbelemmeringen.
- Er moeten veel vragers en aanbieders zijn.
- De markt dient transparant te zijn. Oftewel: iedere vrager en aanbieder moet volledig inzicht hebben in het totale aanbod, de prijs en eventuele andere voorwaarden.

Op niet-perfect werkende markten kunnen aanbieders, producten de prijs wel beïnvloeden. Bijvoorbeeld doordat ze de enige aanbieder zijn van het product, of het product die zij aanbieden onderscheidend is van de concurrentie. Vragers zien verschillen in het aangeboden product en hebben daardoor een voorkeur.

Productdifferentiatie is het streven van een producent om zijn product onderscheidend te laten zijn van die van de concurrenten. De verschillen kunnen bijvoorbeeld ontstaan door verschil in kwaliteit, vormgeving, service of de perceptie hiervan. Als producent/aanbieder van een goed of dienst kunt u door het bewust creëren van differentiatie de heterogeniteit van het product vergroten.

2.3.3. Inspelen op de vraag

In § 2.3 zijn in algemene economische zin zowel de vraag als en aanbodzijde van de markt beschreven en hoe deze op elkaar reageren. Zo hebben we kunnen zien dat in een perfecte of nagenoeg perfecte markt de consument zich vooral laat leiden door de factor prijs. Het product is in de ogen van de consument immers identiek. De consument wil daarom zo min mogelijk voor het product betalen om zo optimaal in haar (overige) behoefte te voorzien. De meeste markten zijn in de praktijk echter imperfect. De vastgoedmarkt is in

de basis ook een imperfecte markt. Ieder pand staat immers op een andere locatie waardoor het product geografisch heterogeen is. Als in de productie en marketing echter gestreefd wordt naar standaardisatie (het ontwikkelen van het meest marktconforme gebouw) wordt het product in de ogen van de consument homogeen en zal concurrentie voornamelijk op prijs plaats vinden.

Kijkend naar de drie elementaire behoeften van de consument (fysieke, sociale en individuele behoeften) is te zien dat naar mate de welvaart stijgt de bestedingen aan producten die voorzien in de sociale of individuele behoefte stijgen ten opzichte van de besteding aan fysieke producten. Deze wetenschap biedt kansen aan marketeers van producten die in eerste instantie voorzien in de eerste levensbehoefte bijvoorbeeld drinkwater maar die in geval de consument over voldoende bestedingsmiddelen beschikt eveneens kunnen voorzien aan sociale behoefte denk hierbij aan het 0,5 liter flesje Spa. Eind jaren 80 won de in de sloopstream van de fitness trend de populariteit van bronwater toe. Na de introductie van de PET-fles (medio jaren 90) groeide het kleine bronwaterflesje dankzij het lichte en handzame formaat uit tot een heus fashion item. Waardoor de consument voor een slok water uit een bronwater-flesje graag 500 tot 1000 keer de prijs van kraanwater wil betalen.

In de begintijden van de auto, was de auto een onbereikbaar product voor velen en een droom om er ooit een te bezitten. Henry Ford ontketende een revolutie op de automarkt door de introductie van de Model T. Henry's droom was middels massaproductie een auto te produceren van hoge kwaliteit voor een lage prijs. Een product waarmee de auto beschikbaar werd voor de gewone man. Henry Ford zag de auto als een machine een praktisch apparaat dat de levens van miljoenen Amerikanen zou versimpelen en verrijken. Door dat men sneller van A naar B zou reizen had men meer tijd voor het gezin en god. Om een product van hoge kwaliteit tegen een lage prijs te maken was standaardisatie essentieel. Uit deze tijd komt ook zijn wereld beroemde uitspraak uit 1909 over de Ford model T. "Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black". Nu wij in het westen welvarender zijn geworden en een auto veel meer geworden is dan een praktisch apparaat dat u snel van A naar B brengt is het ondenkbaar dat een autofabrikant succesvol kan zijn met een strategie die zich louter richt op het voorzien in de fysieke behoefte om mensen van A naar B te vervoeren. Een

auto is de afgelopen decennia steeds meer een lifestyle product geworden. Waarbij de merken zowel in de totaal merkbeleving als per model specifiek inspelen op de behoefte van vooraf gedefinieerde doelgroepen.

2.4 Marketing & Segmentatie:

De essentie van marketing is het bij elkaar brengen van vraag en aanbod of beter gezegd met het aanbod inspelen op de vraag. Kotler & Armstrong (2013) definiëren marketing als volgt;

“Een sociaal- en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen”.

Het gaat hierbij om een proces waarmee **de vraag (§ 2.3.1)** hier geformuleerd als de behoeften en wensen en **aanbod (§ 2.3.2)** hier geformuleerd als producten en waarde, op elkaar afgestemd worden door met het aanbod in te spelen op de vraag. Om zo efficiënt mogelijk in te spelen op de vraag zal in deze paragraaf dieper ingegaan worden op de **klant of vrager**. In bovenstaande definitie aangeduid als de **individuen of groepen**. Het gaat hierbij om het segmenteren van individuen op basis van gemeenschappelijke behoeften om zo goed mogelijk in de behoefte van de klant te voorzien, we noemen dit doelgroep marketing. Effectieve doelgroep marketing vereist drie belangrijke stappen. (Kotler & Armstrong, 2013)

- **Marktsegmentatie:** de markt indelen in afzonderlijke klantgroepen met verschillende behoeften, kenmerken of gedragingen die mogelijk een apart product of een aparte marketingmix vereisen;
- **Doelgroep keuze:** de aantrekkelijkheid van elk segment bepalen en een of meer segmenten kiezen waarop u zich wil richten;
- **Positionering:** het product of merk voor de doelgroep positioneren door middel van de inzet van de marketingmix.

2.4.1. Marktsegmentatie:

Marktsegmentatie is de markt indelen in afzonderlijke klantgroepen met verschillende behoeften, kenmerken of gedragingen die mogelijk een apart product of een aparte marketingmix vereisen. Er zijn talrijke mogelijkheden om de markt te segmenteren, de meest gebruikte segmentatie methoden zijn hieronder weergegeven en kunnen zowel op zichzelf of in combinatie met andere gebruikt worden.

- **Geografisch:** Een indeling op basis van geografische eenheden, zoals landen regio's of steden maar ook op basis van klimaatgebieden.
- **Demografisch:** Een indeling van de markt op basis van leeftijd, geslacht, gezinsgrootte, gezinslevenscyclus, inkomen, opleiding, religie enzovoort.
- **Psychografisch:** Een indeling van de markt op basis van sociale klassen, levensstijl of persoonlijkheid.
- **Gedragscriteria:** Een indeling van de markt op basis van hun kennis van, houding tegen, gebruik van of reactie op een product.

Markten kunnen dus op allerlei manieren gesegmenteerd worden, maar niet alle methoden zijn effectief. Voor effectieve segmentatie is het nodig dat de te segmenteren onderdelen **meetbaar** zijn. Dat de omvang en bijvoorbeeld koopkracht of andere relevante variabelen van de segmenten bepaald kunnen worden. Ook is het relevant dat de marktsegmenten effectief bereikt/bediend kunnen worden **bereikbaarheid/toegankelijkheid** is daarmee een van de vereisen. Ook dienen segmenten **onderscheidend** te reageren op verschillende elementen uit de marketingmix. Zo niet dan heeft het geen zin deze groepen afzonderlijk te benaderen (Kotler & Armstrong, 2013).

2.4.2. Doelgroep keuze en differentiatie strategie:

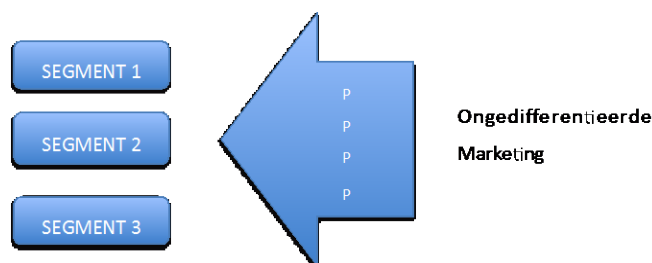
Er zijn drie differentiatie strategieën; ongedifferentieerde marketing, gedifferentieerde marketing en geconcentreerde marketing. Hieronder zullen deze drie strategieën verder worden uitgewerkt. Maar eerst zal er nog even stilgestaan worden bij het begrip doelmarkt of doelgroep. De **doelmarkt** is een groep klanten met gelijke behoeften of eigenschappen, waarop u zich als bedrijf wilt richten (Kotler & Armstrong, 2013). Belangrijke zaken bij de beoordeling van de verschillende marktsegmenten om te komen tot een doelmarkt zijn de grootte, de groei, de structurele aantrekkelijkheid van de

doelmarkt en de winstgevendheid of marge per doelmarkt. Naast deze algemene aandachtspunten zijn natuurlijk ook uw eigen doelstellingen en de beschikbare middelen relevant.

Ongedifferentieerde Marketing:

Bij een ongedifferentieerde strategie worden de verschillen tussen de segmenten genegeerd en richt de aanbieder zich met een aanbod op de gehele markt. In zijn marketing uitingen zal hij zich richten op de gemeenschappelijke behoeften en niet op de verschillen tussen de segmenten. Het nadeel van deze strategie is dat het moeilijk is om met een product of merk alle consumenten te vrede te stellen. Concurrenten met meer gerichte producten of merken kunnen zo gemakkelijk inspelen op specifieke segmenten en niches en zo de behoefte van de klant beter bevredigen. Dit is de reden dat de meeste hedendaagse marketeers sterke twijfel hebben bij deze marketingstrategie. Kijkend naar de actualiteit binnen de retail sector zien we ook dat warenhuizen als V&D die geen keuze durven maken en haar pijlen blijft richten op een (te) brede doelgroep in zwaar weer verkeren en/of failliet gaan.

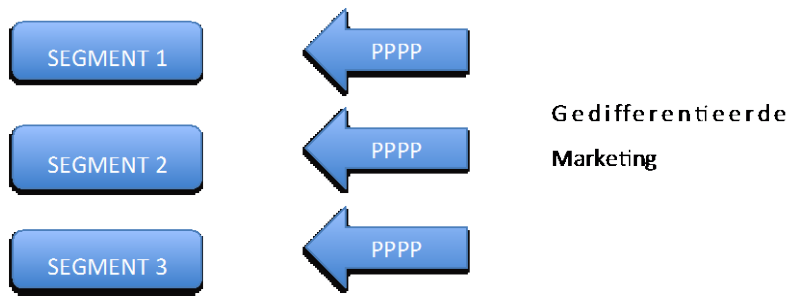
Figuur 2: Ongedifferentieerde marketing



Gedifferentieerde Marketing:

Bij gedifferentieerde marketing worden verschillende doelgroepen bedient met verschillende productmarkt combinaties. Dit is een veel toegepaste methodiek door Unilever die bijvoorbeeld diverse wasmiddelen of shampoos op de markt zet. Een gedifferentieerde strategie is een dure strategie zowel in productiekosten (lager volume per product) als in marketingkosten. De afweging die gemaakt moet worden voor deze strategie is of het mogelijk is om een hogere omzet te genereren en deze vervolgens af te zetten tegen de hogere kosten van deze strategie.

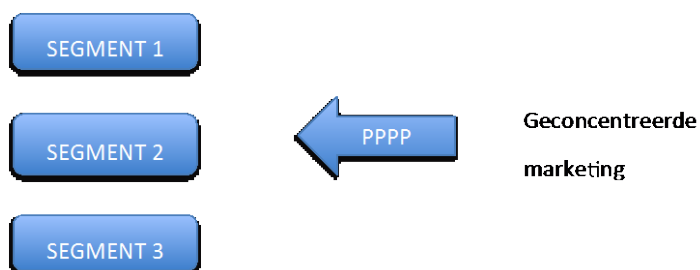
Figuur 3: Gedifferentieerde marketing



Geconcentreerde Marketing:

De derde strategie is geconcentreerde marketing. Hierbij richt het bedrijf of merk zich volledig op een of een zeer beperkt aantal marktsegmenten of niches. Segmenten zijn doorgaans nog vrij groot waardoor er meer concurrentie is dan op niches. Geconcentreerde marketing levert doorgaans een sterke marktpositie op doordat hiermee meer inzicht in de klantbehoefte verkregen wordt waardoor het product en de prijs goed op elkaar afgestemd kunnen worden. Tevens is een bedrijf bij deze strategie instaat gerichter en daarmee effectiever haar marketingmiddelen in te zetten, doordat producten, kanalen en communicatiemiddelen gericht kunnen worden in gezet. De keerzijde van geconcentreerde marketing is dat het bedrijf gevoelig zal zijn voor ongunstige marktontwikkelingen binnen het gekozen marktsegment, ook is ze kwetsbaar als opeens een grote speler zich op die markt gaat richten.

Figuur 4: Geconcentreerde Marketing



2.4.3 Positionering:

Het positioneren van een merk of product is het actief sturen in het positioneringsproces van de consument. De positie die een product inneemt in de perceptie van de klant wordt bepaald door de manier waarop de consument het product definieert op belangrijke

eigenschappen, en de positie die het product op deze eigenschappen inneemt ten opzichte van concurrerende producten. Een consument positioneert een product altijd, of er nu een bewust sterk merk wordt opgebouwd of niet. Het is daarom verstandig dit proces niet aan het toeval over te laten, consumenten kiezen die producten die het beste in hun behoefte voorzien. De aanbieder dient derhalve zijn merk zo te positioneren dat de belangrijkste voordelen of toegevoegde waarde die zijn product biedt, ten opzichte van de concurrentie, optimaal naar voren komen. Het totaal aanbod van unieke voordelen is het waarde aanbod van een merk en tevens het antwoord op de vraag; Waarom zou ik dit merk/product kopen?

Op basis van de bestaande marketing literatuur is het belangrijk om de markt in te delen in marktsegmenten die verschillend reageren doordat zij verschillende behoeften hebben. Vervolgens zal er een keuze gemaakt moeten worden of men de markt als geheel wil bedienen (een strategie die binnen het huidige marketing paradigma in de meeste gevallen zal worden afgeraden) of specifieke klantgroepen wil gaan bedienen (een strategie die binnen het huidige marketing paradigma in de meeste gevallen de voorkeur geniet). Door verdere research zal men de specifieke behoeften van deze doelgroep moeten achterhalen, zodat het product geoptimaliseerd kan worden voor deze doelgroep.

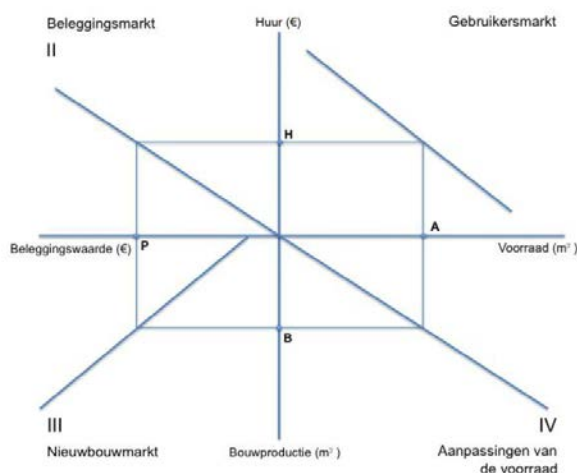
Kijkend naar de vastgoedmarkt dient een pandeigenaar zijn pand te optimaliseren voor de beoogde specifieke doelgroep. Het succes van zijn product wordt echter niet alleen bepaald door de staat waarin het pand zich bevindt of de aanwezige faciliteiten in het pand. Zoals nader zal worden toegelicht in § 3.2 zijn locatiegebonden determinanten tevens een belangrijke succesfactor. Als individuele pand eigenaar zijn deze vaak moeilijk te beïnvloeden.

Het is daarom belangrijk om niet alleen als pandeigenaar de markt te segmenteren en te kiezen voor een specifieke doelgroep maar om hier tevens op gebiedsniveau over na te denken en bij versnipperd eigendom, indien mogelijk, hier collectief afspraken over te maken.

2.5 De onroerendgoedmarkt:

De kantorenmarkt is onderhevig aan golfbewegingen en vertoont derhalve duidelijke kenmerken van een varkenscyclus. De hoofdoorzaken van een varkenscyclus zijn de lange bouwtijd van kantoren en macro economische schommelingen. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel van een tekort aan kantoorruimte, stijgende prijzen, meer nieuwbouw, vergroting van het aanbod (overschot), toenemende risico's, daling van de productie om weer te belanden bij een tekort aan kantoorruimte (van Gool, Jager, Theebe, & Weisz, 2013). Een ander en iets meer omvattend model om de marktwerking in de kantorenmarkt te verklaren is het vierkwadranten model van (DiPasquale & Wheaton, 1992). DiPasquale en Wheaton geven een analytisch raamwerk waarin de gebruikersmarkt van vastgoed als de financierings/beleggingsmarkt van vastgoed samenkomen. Het model doet dit door te kijken naar vier deelmarkten, de gebruikersmarkt, de beleggersmarkt, de ontwikkel/nieuwbouwmarkt en de ruimtemarkt of te wel de voorraad. In de ideale situatie zijn de beschikbare voorraad en bijbehorende huurprijs per vierkante meter, de markt (ver)koopprijs van kantoorruimte, de kosten voor ontwikkeling en het nieuwbouw-productieniveau allen met elkaar in evenwicht. De hoogte van de huurprijs en de omvang van het aanbod worden gevormd door de actoren die dit speelveld beïnvloeden en beheren. Dit zijn de beleggers/investeerders, de ontwikkelaars en bouwers, en de gebruikers op de markt. Zij zijn allen van elkaar afhankelijk en een verandering voor één type actor heeft gevolgen voor een andere actor, wat doorwerkt in de huurprijs en het aanbod.

Figuur 5: Vierkwadrantenmodel



Bron: (DiPasquale & Wheaton, 1992)

Binnen het kader van de neoklassieke theorie zal onder andere aan de hand van het model van DiPasquale & Wheaton (1992) in het volgende hoofdstuk de huidige markt van overaanbod geanalyseerd worden.

2.6 Conclusie

In hoofdstuk 2 is een overzicht gegeven van hoe markten functioneren en hoe een doelgroepenstrategie kan bijdragen aan de concurrentie positie van een kantorenlocatie. Deze verschillende elementen samen geven een antwoord op deelvraag 1. In de onderstaande conclusie zullen de elementen samengevoegd worden om tot de beantwoording te komen

Deelvraag 1: Hoe functioneren markten en in hoeverre kan de aanbieder/producent door middel van een doelgroepenstrategie een concurrentievoordeel behalen?

De (neo)klasieke theorie geeft ons inzicht in het evenwichtdenken en dat markten altijd in evenwicht zijn. De institutionele economie geeft ons vervolgens inzicht in enkele factoren die ervoor zorgen dat pure marktwerking op de meeste markten niet voor komt. Aangezien de overheid een van de belangrijkste aanbieders is op de grondmarkt heeft haar handelen veel effect op de productie van vastgoed wat geïllustreerd wordt § 2.5 aan de hand van het model van DiPasquale en Wheaton.

Tot zover is inzicht gegeven in de werking van markten en in het bijzonder de vastgoedmarkt. Nu rest ons nog de vraag in hoeverre de aanbieder/producent door middel van een segmentatie of doelgroepenstrategie een concurrentievoordeel behalen.

In § 2.3 zijn in algemene economische zin zowel de vraag als en aanbodzijde van de markt beschreven en hoe deze op elkaar reageren. Hier zijn twee voorbeelden het flesje water en de auto-industrie genoemd. In beide voorbeelden zijn de fysieke behoeften secundair geworden aan de sociale en individuele behoefte. Kijkend naar de kantorenmarkt voorziet een kantoor in de fysieke behoefte van huisvesting voor een bedrijf. Een kantoor is echter meer dan een dak boven je hoofd. Het kantoor en de locatie van het kantoor zegt iets over de identiteit van het bedrijf. Door hier als aanbieder op in te spelen kan er meerwaarde

worden gecreëerd. Om hier goed op in te kunnen spelen zal de markt gesegmenteerd moeten worden en zal er gekozen moeten worden voor een differentiatie strategie (zie § 2.4). De meeste aanbieders van vastgoed kiezen echter voor een ongedifferentieerde strategie. Waarbij de verschillen tussen de segmenten genegeerd worden en de aanbieder zich met het aanbod richt op de gehele markt. In zijn marketing uitingen richt deze aanbieder zich op de gemeenschappelijke behoeften en niet op de verschillen tussen de segmenten. Het nadeel van deze strategie is dat het moeilijk is om met een product of merk alle consumenten te vrede te stellen. Concurrenten met meer gerichte producten of merken kunnen zo gemakkelijk inspelen op specifieke segmenten en niches en zo de behoefte van de klant beter bevredigen. De automobiellindustrie is een goed voorbeeld waarin duidelijk gewerkt wordt met segmenten. In het voorbeeld van de V&D zien we een bedrijf die het juist moeilijk vond om keuzes te maken.

Door te kiezen voor een deel van de markt (geconcentreerde marketing) kan gemakkelijker ingespeeld worden op de behoefte van de klant en kan het product scherper en gericht geïpositioneerd worden.

Het segmenteren van de markt, het hierna kiezen van een marktsegment om vervolgens met het product in te spelen op de vraag zal derhalve een concurrentievoordeel opleveren.

3 Determinanten van leegstand

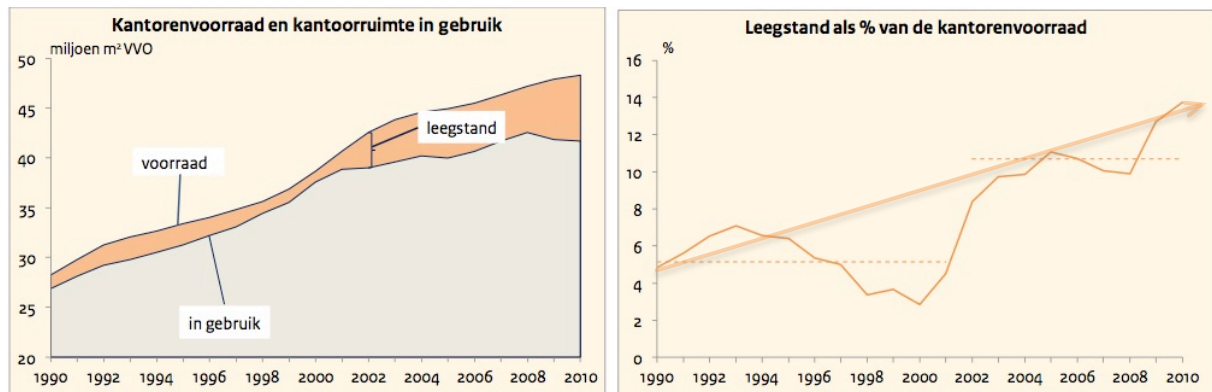
De determinanten van leegstand op kantorenlocaties kunnen in drie hoofdcategorieën worden ingedeeld;

1. **De markt**, de kantorenmarkt kan onderverdeeld worden in vier deelmarkten gebruikersmarkt, beleggersmarkt, nieuwbouw markt en de voorraad. In paragraaf 3.1 zal aan de hand van het vier kwadrantenmodel van DiPasquale & Wheaton de ontwikkeling van de Nederlandse kantorenmarkt beschreven worden.
2. **Gebied**, Gebiedsvariabelen verklaren waarom het ene gebied aantrekkelijker/gewilder is dan andere gebieden. Welke variabelen de literatuur onderkent leest u in paragraaf 3.2
3. **Gebouw**, volgens eerdere studies zijn de belangrijkste gebouw gebonden variabelen **Bouwjaar** (Dijk van, 2011) (Buts, 2009) (Zuidema & van Elp, 2010) (Besselaar, 2011), **Metrage** (Buts, 2009) (Dijk van, 2011) en de **Parkeren ratio** (Remøy, 2010). Dit onderzoek richt zich uitsluitend op gebiedsniveau en neemt voornoemde gebouw gebonden determinanten derhalve niet mee in het onderzoek.

3.1 Marktontwikkelingen

In deze paragraaf volgt een korte beschrijving van de marktontwikkeling van de Nederlandse kantorenmarkt over de laatste 20 jaar met als doel het vergroten van het inzicht in de factoren die geleid hebben tot het huidige overaanbod. De marktanalyse en de beschrijving van het overaanbod zal gebeuren op basis van de literatuur uit hoofdstuk 2 en in het bijzonder aan de hand van het model (DiPasquale & Wheaton, 1992).

Figuur 6: Kantoreenvoorraad en leegstand

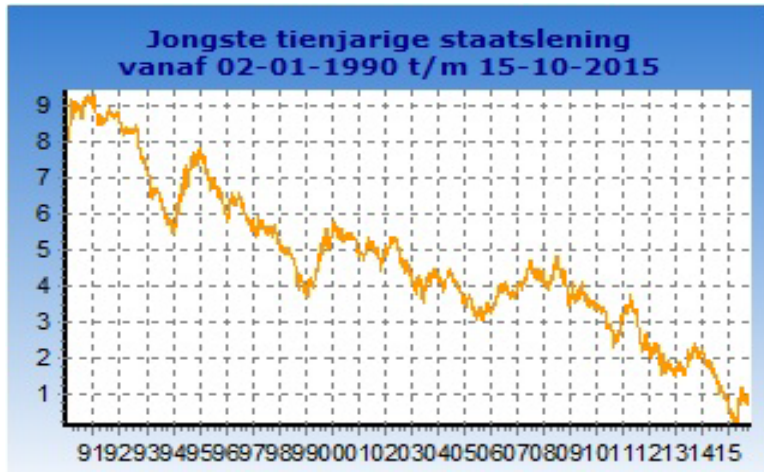


Bron: Bewerking van Centraal PlanBureau, 29 juni 2012 (Bak 2012)

We starten in het model van (DiPasquale & Wheaton, 1992) rechts boven (het eerste kwadrant). Het eerste kwadrant is het kwadrant van de gebruikers/ruimtemarkt. In de ruimtemarkt komen de vraag en het aanbod van vastgoed samen. Het kwadrant geeft weer dat de vraag naar ruimte daalt bij een toenemende huurprijs. Economische ontwikkelingen spelen een belangrijke rol bij de vraag naar kantoorruimte. Zo was ten tijde van de 'ICTbubble' eind jaren negentig begin tweeduizend door het snelgroeiende aantal bedrijfsstartups de vraag naar kantoorruimte zeer groot.

De huurprijs is tevens van belang voor de koopprijs van vastgoed (kwadrant 2). Er is een positief verband tussen beide, naarmate de huurprijs toeneemt neemt de koopprijs van vastgoed ook toe. De huurprijs gedeeld door de koopprijs geeft het aanvangsrendement. De hoogte van het geëiste aanvangsrendement vindt haar oorsprong op de kapitaalmarkt. Dalen de rentes op de kapitaalmarkt dan dalen doorgaans de (geëiste) aanvangsrendementen op vastgoed en zal bij gelijkblijvende huurstromen de koopprijs stijgen. Toen eind jaren negentig de vraag naar kantoorruimte hoog was leidde dit tot oplopende huurprijzen. Tegelijkertijd daalde de kapitaalmarktrente (zie figuur 7). De combinatie maakte kantoorbeleggingen tot een gewilde en interessante belegging.

Figuur 7: Rente 10 jaars staatsleningen 1990-2015



Bron: Homefinance (2015)

Na een korte dip in 2001, zette bovenstaande trend door. In periode 2002-2007 zijn beleggers steeds hogere prijzen gaan betalen voor nieuwe verhuurde kantoren. De beleggingsvraag nam sterk toe. De koop/beleggingsprijzen stegen door steeds lagere rendementseisen en een grotere beschikbaarheid van financiering.

Het derde kwadrant toont vervolgens de positieve relatie tussen de prijs van vastgoed en de bouwproductie. De productielijn start in het model van (DiPasquale & Wheaton, 1992) niet in de oorsprong, dit komt doordat een ontwikkelaar pas gaat bouwen als de bouwkosten worden overstegen door de prijs van vastgoed. De oplopende prijzen, zoals hiervoor in kwadrant twee besproken, hebben geleid tot oplopende productie van kantoren. Wat heeft geresulteerd in een oplopende voorraad.

In dit derde kwadrant zien we ook de rol van de overheid op het gebied van gebiedsontwikkeling terugkomen. Redenerend vanuit de neoklassieke theorie (zie § 2.1) op basis van de residuele grondprijzen benadering zou de grondprijzen bij een oplopende koop/beleggingsprijzen stijgen en massale overproductie voorkomen. Helaas hebben we kunnen constateren dat dit mechanisme maar beperkt gewerkt heeft. Een mogelijke oorzaak hiervoor is de dubbele pet die de overheid (veel al gemeenten) op heeft. Dit is een voorbeeld van een pluriforme doeleinden, een omstandigheid waarop in paragraaf 2.2. is verwezen. Het grote belang van de kantorenmarkt voor de lokale economie (werkgelegenheid) heeft tot gevolg dat gemeenten een prikkel hebben een stimulerend kantorenbeleid te voeren.

Gemeenten concurreren met elkaar voor het binnenhalen van grote kantoorgebruikers, wat druk legt op de grondprijs. Deze situatie heeft kenmerken van een “prisoners” dilemma voor gemeenten. Met een gecoördineerd ruimtelijk beleid zouden de totale inkomsten uit de kantorenmarkt voor de gemeenten hoger zijn, de concurrentie leidt echter tot (te) lage opbrengsten en werkt verstrend op het functioneren van de kantorenmarkt. Het ruime kantorenbeleid verlaagt feitelijk de ontwikkelkosten (grond plus bouwkosten) van kantoren. De lagere ontwikkelkosten leiden tot aanpassingen in de ontwikkelmarkt. (Zuidema & Van Elp, 2010)

In kwadrant vier komen tot slot de productie, alsmede sloop en transformatie (oftewel onttrekking) samen in de gehele voorraad. De voornoemde cocktail van de oplopende vraag op de gebruikersmarkt van kantoren (vooral midden jaren 90) met structureel dalende aanvangsrendementen en een stimulerende overheid hebben geleid tot de huidige voorraad van circa 49,53 miljoen m² kantoor (DTZ Zadelhoff, 2015).

3.2 Locatiegebonden leegstandsdeterminanten

Deze paragraaf geeft op basis van de beschikbare literatuur een overzicht van de determinanten die van invloed zijn op leegstand van kantoren op gebiedsniveau. Na identificatie van de determinanten, zal per determinant besproken worden hoe deze zal worden meegenomen in het vervolg van dit onderzoek. De op basis van de literatuur geselecteerde locatiegebonden leegstandsdeterminanten zullen vervolgens in paragraaf 7.2 middels een enkelvoudige regressie getoetst worden waarna in hoofdstuk 8 de gebiedsselectie zal plaatsvinden op basis van deze determinanten door gebieden te selecteren met gelijke kenmerken (determinanten) maar die verschillen in leegstandsniveau.

Onderstaand overzicht geeft aan welke variabelen in eerdere onderzoek onderzocht zijn. In rood zijn die variabele aangegeven die volgens de betreffende auteur als meest relevante leegstandsvariabelen gezien worden. Op basis van dit literatuuroverzicht zullen wij de volgende locatie gebonden variabelen hieronder nader toelichten Bereikbaarheid per auto, bereikbaarheid per openbaar vervoer, locatietype,

uitstraling/status en deelgebied/positionering binnen de regio. Tevens zal per variabele aangegeven worden of en hoe deze in het vervolg van het onderzoek is meegenomen.

Tabel 1: Literatuur overzicht leegstandsdeterminanten

Variabelen/Onderzoek	SEO	NVB	V.D. Voordt	Van Dijk	Remoy	Buts	Zuidema	Besselaar
Locatiegebonden Variabelen								
Bereikbaarheid per auto	x		x		x	x		x
Bereikbaarheid per OV	x		x	x	x	x		x
Locatietype	x	x		x		x		x
Functionaliteit/Voorzieningenniveau	x		x		x	x		x
Uitstraling omgeving / status					x			
Deelgebied / positionering binnen regio				x			x	
Leegstand in gebied			x					
Gemeentelijk beleid			x					
Openbare veiligheid			x		x			
Ruimtelijke en visuele kwaliteit omgeving			x					
Omvang kantorenmarkt van de Stad				x				
Clustering					x			
Hinder omgeving (belendende gebouwen)			x					

Bron: Eigenbewerking van (Besselaar, 2011)

Autobereikbaarheid:

Bereikbaarheid wordt binnen de literatuur onderverdeeld in bereikbaarheid per openbaar vervoer en per auto. Met betrekking tot bereikbaarheid per auto dient opgemerkt te worden dat locatietype en bereikbaarheid veel overlap hebben maar dat deze wel afzonderlijk worden onderzocht. Over het algemeen kan gezegd worden dat een goede bereikbaarheid een positief effect heeft op de verhuurbaarheid. Voor haar proefschrift voerde Remøy een Delphi-studie uit onder 18 experts. Hieruit bleek dat de autobereikbaarheid bij de meeste experts als voornaamste locatietype werd gezien. Toch vonden zowel (Remøy, 2010) als (Besselaar, 2011) in hun onderzoek dat leegstand relatief veel voorkomt in de nabijheid van snelwegen waar de auto bereikbaarheid goed is. De variabele die hier waarschijnlijk zwaarder wegen dan de bereikbaarheid zijn de industriële kille uitstraling van dergelijke locaties en het ontbreken van voorzieningen.

Als meeteenheid voor de bereikbaarheid per de auto wordt de afstand in meters tot de dichtbij zijnde snelweg afslag genomen.

Ov-bereikbaarheid:

Besselaar (2011) heeft in zijn onderzoek naar structurele leegstand geen relatie kunnen vinden tussen structurele leegstand en de afstand in meters tot een treinstation. Remøy (2010) en Buts (2009) vonden echter wel een relatie. Remøy keek voor haar onderzoek zowel naar de afstand naar het dichtbij zijnde intercity, metro, tram als busstations. In haar onderzoek vond zij een relatie tussen de afstand tot intercity, metro en tramstations. Ze vond geen relatie tussen leegstand en de afstand tot het dichtbij zijnde busstation. Uit het onderzoek van Buts blijkt dat vooral de nabijheid van een intercitystation een positief effect heeft op de verhuurbaarheid van een kantoor.

Als meeteenheid voor de ov-bereikbaarheid wordt in dit onderzoek gekeken naar de afstand in tijd van een locatie tot het dichtbij zijnde intercitystation. De afstand in tijd is gebaseerd op www.ov9292.nl . Gebieden met een intercitystation zijn ingedeeld in de categorie loopafstand en hebben een vaste afstand in tijd van 5 minuten gekregen.

Locatietype

Diverse studies tonen de overlap aan tussen locatietype en de overige determinanten zoals bereikbaarheid en voorzieningenniveau (Remøy, 2010). Tevens tonen deze studies de relevantie van locatietype, waarbij centrum locaties doorgaans veel minder leegstand kennen dan kantorenparken aan de rand van de stad (Buts, 2009).

In dit onderzoek onderscheiden wij 3 type locaties

1.centrum (alle locaties binnen de ring) 2. Kantorenpark in de stadsrand (locaties buiten de ring maar binnen een straal van 5km 3. Randgemeente (dit zijn de overige locaties).

Voorzieningenniveau

Bij de variabele voorzieningenniveau gaat het om monofunctioneel versus multifunctioneel. Uit onderzoek van (Buts, 2009) blijkt echter geen positieve relatie tussen de aanwezigheid van voorzieningen en de verhuurbaarheid van kantoren. Het onderzoek van (Remøy, 2010) concludeert dat er een significante relatie is tussen (het ontbreken van) faciliteiten zoals winkels en horeca en de leegstand. Remøy keek hierbij naar het aantal winkels en horecagelegenheden in een straal van 500 meter om het voorzieningenniveau te meten. Indien het aantal voorzieningen binnen een straal van 500 meter meer dan vier bedroeg lag het leegstandsniveau significant lager.

Besselaar (2011) heeft in zijn onderzoek functionaliteit/voorzieningenniveau niet mee genomen. Zijn motivatie hiervoor is de verwachte overlap met de variabele locatietype. Zijn vooronderstelling hierbij is dat de locatietype centrumlocatie een multifunctioneel karakter heeft in tegenstelling tot locatietype kantorenpark.

Gezien de mogelijke correlatie tussen locatietype en voorzieningenniveau en de uitkomsten uit eerder onderzoek lijkt de relatie tussen leegstand en het voorzieningenniveau nogal diffuus. Dit zou kunnen komen doordat verschillende type eindgebruikers het belang van voorzieningen anders waarderen. Zo blijkt uit het onderzoek van Atelier V uit 2004 dat “*stedelijke specialisten*” meer waarde hechten aan een hoog voorzieningenniveau in de omgeving dan “*sobere verkooporganisaties*”.

Gezien de tegenstrijdigheden binnen de bestaande literatuur en het verschil in belang dat een type eindgebruiker mogelijk hecht aan het voorzieningenniveau is ervoor gekozen deze mogelijke determinant van leegstand toch mee te nemen in dit onderzoek. Hierbij wordt het voorzieningen niveau gemeten aan de hand van de Walkscore¹.

De Walkscore geeft een score op basis van de beschikbaarheid van diverse voorzieningen in de nabije omgeving van een kantoorgebouw. Het Walkscore-algoritme is gebaseerd op de loopafstand van een adres ten opzichte van een gevarieerde set aan nabijgelegen faciliteiten. Bepaalde categorieën worden zwaarder gewogen dan andere en bovendien zijn fysieke obstakels (snelwegen, water) verwerkt in de score.

Uitstraling/imago omgeving:

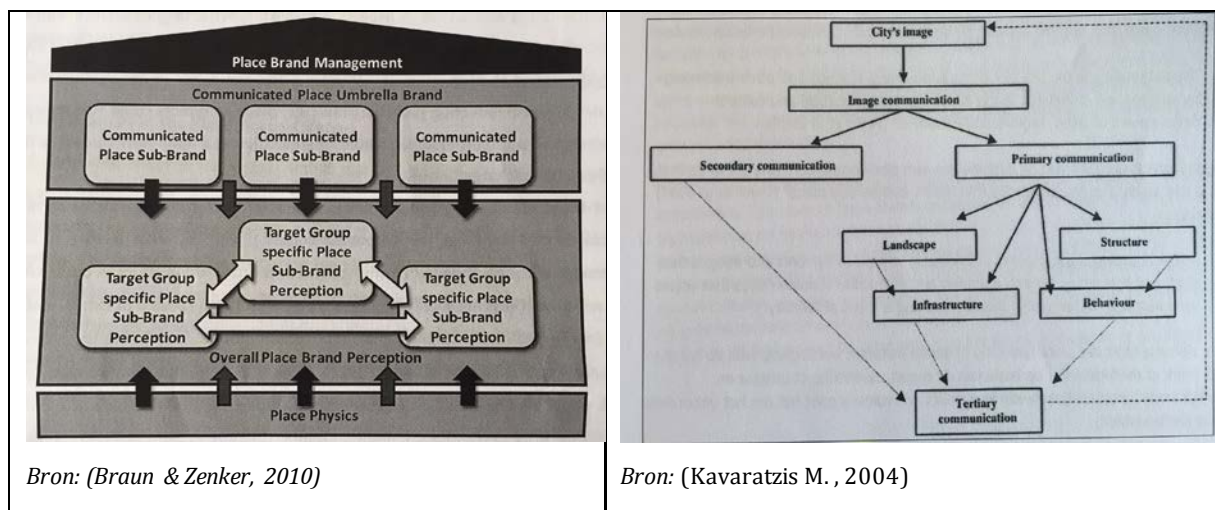
Romøy (2010) concludeert op basis van haar onderzoek dat status na bereikbaarheid per auto als belangrijkste aspect beschouwd wordt. Romøy kijkt hierbij vooral naar fysieke elementen waaronder gebouwkarakteristieke en de kwaliteit van de openbare ruimte. Tevens kijkt ze naar het aantal medewerkers in de logistiek en industrie. Kijkend naar enkele modellen uit de gebiedsbranding zien we dat status zoals (Romøy, 2010) die gebruikt lijkt op de ‘place physics’ zoals (Braun & Zenker, 2010) of de primaire communicatie zoals (Kavaratzis M., Place Branding: A review of trends and conceptual

¹ <https://www.walkscore.com>

models, 2005) Dit zijn de fysieke locatie elementen bestaat uit onder andere de gebouwen, openbare ruimte, kunst, stratenplan maar ook de mensen in het gebied. Al deze factoren communiceren iets over het gebied en creëren mogelijke belangrijke associaties in de hoofden van de eindgebruikers. De uitstraling heeft daarmee een directe relatie met het imago en de brand. Het is daarom van belang dat de fysieke uitstraling past bij de gekozen doelgroep. Studies naar het effect van de uitstraling/imago zijn echter lastig omdat imago moeilijk meetbaar is. Wij onderkennen het belang van status en uitstraling maar nemen deze determinant van leegstand niet mee in ons onderzoek. Dit heeft twee redenen.

1. De eerste is het gebrek aan objectieve en kwantitatieve meetmethode van Imago.
2. De tweede en meest belangrijker reden is dat wij verwachten dat er een sterke relatie is tussen imago en een doelgroepenstrategie. Dit zou betekenen dat indien we de gebieden vergelijken op de overige locatie determinanten er gebieden zullen zijn met afwijkende leegstandcijfers dan verwacht op de determinanten die wel gemeten worden. Deze afwijking zou mogelijk veroorzaakt kunnen worden door status/imago die bewust gecreëerd is op basis van de doelgroepenstrategie.

Figuur 8: Place Branding model



Deelgebied/positionering binnen de regio

Zowel (Dijk van, 2011) als (Zuidema & Van Elp, 2010) noemen het belang van positionering in de regio. Hiermee bedoelen ze de kracht van de kantorenlocatie zelf. Beide auteurs constateren dat vanaf midden jaren 90 veel kantoren zijn ontwikkeld in zogenaamde satellietsteden die fungeerde als een expansievat. Deze overloopgebieden groeide hard vanwege een ruime grondvoorraad, een niet restrictief gemeentelijk gronduitgiftebeleid en een relatief laag grondprijsniveau. Nadat het conjuncturele hoogtepunt was gepasseerd, manifesteerde zich hier vaak extra leegstand en overaanbod als gevolg van vraaguitval, een terugtrekkende beweging van kantoorgebruikers naar de meer centraal gelegen stedelijke gebieden en een na-ijlende ontwikkelingspijplijn.

In dit onderzoek wordt de positionering binnen de regio reeds meegenomen binnen de locatie type. Hierbij dient een kleine nuancering gemaakt te worden aangezien de kantoren in de binnenstad van Haarlem in mindere mate een overloopgebied van Amsterdam zullen vormen dan bijvoorbeeld Hoofddorp.

Tabel 2: Determinanten leegstand

Locatiegebonde variabelen	Opgenomen in onderzoek	Meeteenheid
Bereikbaarheid auto	Ja	Afstand tot snelweg afstand in km
Bereikbaarheid OV	Ja	Loopafstand (1 KM<) tot intercitystation ja/nee bij nee reistijd tot intercitystation obv ov9292
Locatietype	Ja	1 centrum alles binnen de ring A 10 2 buiten de ring maar binnen straal van 5 KM, 3 Randgemeenten alles op meer dan 5 km van de ring
Functionaliteit/voorzieningenniveau	Ja	Walkscore
Uitstraling omgeving	Nee	

4. Segmentatiemethode kantoorgebruikers

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag welke segmentatiemethoden er zijn om kantoorgebruikers te segmenteren. Op basis van een literatuuronderzoek zal een overzicht gegeven worden van de bestaande onderzoeken naar segmentatie van kantoorgebruikers op de Nederlandse markt. In het empirische deel (hoofdstuk 9) zullen de verschillende segmentatie methodieken worden voorgelegd aan de betreffende gebiedsmanagers met de vraag welke methodiek volgens hun de het beste toepasbaar is in de praktijk.

We beginnen hierbij met de traditionele en meest gebruikte segmentatiemethodiek de indeling op basis van SBI-code.

4.1 De indeling op basis van de CBS SBI-code:

De Standaard Bedrijfsindeling is een hiërarchische indeling van economische activiteiten die is opgezet door het Centraal Bureau voor de statistiek. Het CBS gebruikt de SBI onder meer om bedrijfseenheden in te delen naar hun hoofdactiviteit (CBS, 2015). Ieder bedrijf die zich in Nederland inschrijft in het Handelsregister (Kamer van Koophandel) krijgt één of meer SBI-codes. Het CBS houdt vooral harde en kwantitatieve cijfers als aantal medewerkers, groei van sectoren, geografische ontwikkelingen bij. Deze gegevens bieden een goede basis voor kwantitatieve analyse van de vraag op de vastgoedmarkt. De te onderscheiden hoofdcategorieën zijn;

1. Bouw
2. Industrie
3. Handel (en reparatie)
4. Transport (en opslag)
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)
6. Financiële dienstverlening
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)
8. IT Automatisering
9. Openbaar bestuur (overheid)
10. Onderwijs en gezondheidszorg

11. Creatieve sector
12. Ideële instellingen

4.2 Indeling op basis van activiteiten

De indeling op basis van activiteiten zal door ieder groot bedrijf worden herkend als de kantoor gerelateerde activiteiten. Naast onderstaande activiteiten wordt nog distributie als categorie onderscheiden. Aangezien distributie doorgaans beperkt in kantoren plaatsvindt, wordt deze niet als categorie mee in dit onderzoek meegenomen.

1. Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing
2. Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren
3. Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)
4. Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT-bedrijven)
5. Research & Development

Voor kleine bedrijven is deze indeling echter niet of veel minder van toepassing. Doordat hier niet echt gesproken kan worden van afdelingen, vaak worden verschillende activiteiten door dezelfde personen gedaan.

4.3 Indeling op basis van bedrijfsstijl

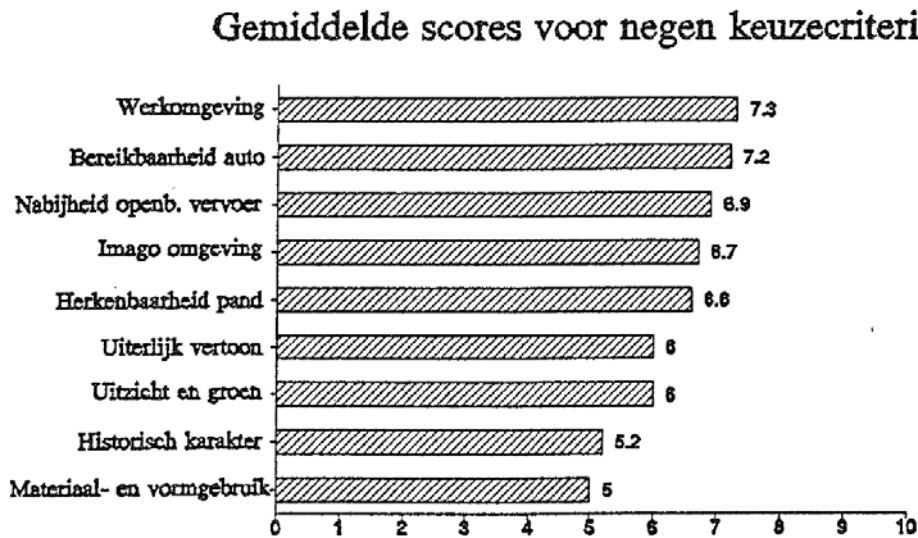
Bij de indeling op basis van Bedrijfsstijl wordt vooral gekeken naar de cultuur, strategie en structuur van een organisatie. In Nederland worden indelingen op basis van bedrijfsstijl nauwelijks gebruikt. Tot op heden zijn er slechts drie pogingen gedaan om kantoorhoudende bedrijven in te delen op basis van bedrijfsstijl. Hieronder worden deze drie studies kort besproken.

Bedrijfsstijl 1: Zadelhoff Makelaars (1991)

In 1991 hebben E. Halter en R. Stevens namens Zadelhoff Makelaars onderzoek gedaan naar een segmentatie methode van kantoorgebruikers. Dit onderzoek hebben zij gedaan in samenwerking met het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), Rijksgebouwendienst en de Stichting Bouwresearch. Het onderzoek is gehouden onder 250 kantoorhoudende organisaties in de publieke en private sector. Het onderzoek

onderscheidt negen categorieën die van invloed zijn op de keuze van een kantoorpand. Onderstaande figuur toont de negen keuzecriteria naar relevantie op basis van de gehele populatie.

Figuur 9: Gemiddelde scores huisvestingsvoorkeuren



Bron: (Zadelhoff Makelaars, 1991)

Op grond van de negen categorieën waren Halter en Stevens (1991) in staat om vijf groepen kantoorgebruikers te onderscheiden.

- 1. Stationairen:** Dit zijn organisaties die een sterke voorkeur hebben voor locaties nabij knooppunten van openbaarvervoer. Verder wordt er relatief veel waarde gehecht aan goede arbeidsomstandigheden. Representatieve zaken als imago en herkenbaarheid spelen voor de Stationairen slechts een geringe rol. Tot deze groep kunnen vooral Non-profitorganisaties en overheidsinstellingen worden gerekend.
- 2. Visualisten:** Deze groep hecht veel belang aan de uitstraling van het kantoorpand, deze moet een duidelijke attentiewaarde hebben. Het gebouw moet goed zichtbaar zijn en de naam van het bedrijf moet prominent op de gevel kunnen. De bereikbaarheid per auto moet goed geregeld zijn. Deze bedrijven zijn bereid relatief hoge huren te betalen. Visualisten worden vooral aangetroffen onder

Commerciële organisaties (zakelijke dienstverlening, banken verzekeraars en de bouwnijverheid).

3. Modalisten:

Deze groep heeft geen expliciete voorkeuren. Zij willen een doorsnee gebouw met standaard faciliteiten. Bij de keuze voor een pand wordt wel gelet op auto bereikbaarheid en parkeergelegenheid. Het pand en de locatie hoeven geen representatieve functie te hebben. De huurprijs moet zo laag mogelijk zijn. In deze groep vallen overwegend bedrijven waarvan de kernactiviteiten niet kantoorhoudend zijn. Zoals de industrie, handel en transport.

4. Classicisten:

Deze groep ziet zichzelf graag in een historische en statige omgeving. Veel al een historisch pand op een binnenstedelijke locatie. De geringe parkeergelegenheid nemen zij voor lief. In de groep classicisten vallen juristen, notarissen, accountants en makelaars en enkele overheidsinstanties zoals ambassades.

5. Ambulanten:

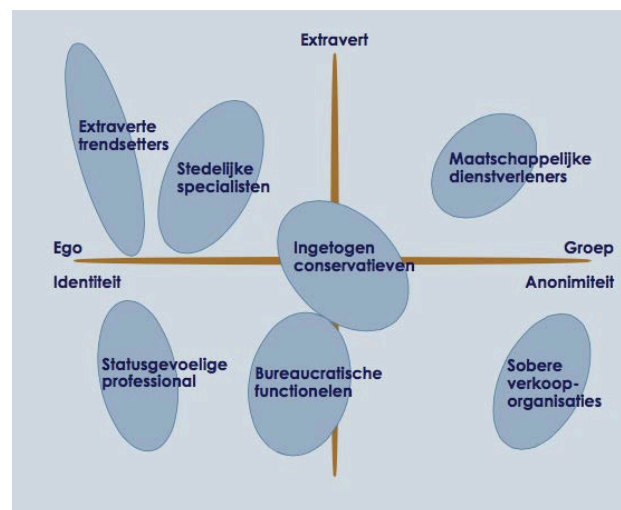
Autobereikbaarheid is voor ambulante de belangrijkste vestigingseis. Een centrale ligging ten opzichte van relaties en de nabijheid van de snelweg zijn belangrijk. Het kantoor is vooral een uitvalsbasis. Er wordt daarom weinig waarde gehecht aan de representativiteit van hun kantoor. Het gaat hierbij om bedrijven in de zakelijke dienstverlening.

Bedrijfstijl 2: Atelier V

Het tweede onderzoek komt uit 2004 en is in opdracht van vastgoedadviseur ATELIER V real estate en in samenwerking met Fortis Vastgoed Ontwikkeling, ING Real Estate, Achmea Vastgoed, Corio Nederland Kantoren, Hanzevast Beleggingen, BAM Vastgoed en Rijksgebouwendienst uitgevoerd door onderzoeksbureau Motivaction. Het betreft een nationaal onderzoek naar eigenschappen van organisaties en de wensen en eisen die zij aan hun kantoorhuisvesting stellen. De onderzoekshypothese was dat kantoororganisaties met min of meer dezelfde bedrijfstijl (managementstijl, cultuur) soortgelijke eisen stellen aan hun kantooromgeving.

Het onderzoek heeft de kantoorgebruiker centraal gesteld en niet de kantoorgebouwen. Deze unieke aanpak heeft geresulteerd in zeven verschillende bedrijfstijlen met ieder zijn eigen kantoorstijl, de **office styles**. De zeven stijlen vormen daarmee zeven marktsegmenten voor kantoorgebruikers. Elk segment heeft zijn eigen locatievoorkeur, uitstraling en functionele eisen. De segmenten onderscheiden zich door de mate waarin ze aandacht geven aan de verhouding ratio (kosten en effectiviteit) en emotie en hoe zij hun (merk)identiteit tot uiting willen laten komen in hun locatie en gebouwkeuze.

Figuur 10: 7 office styles



1. Statusgevoelige professional

De statusgevoelige professionals vertegenwoordigen kantoororganisaties die zich al hebben bewezen. Het zijn vaak grote multinationale ondernemingen. Deze bedrijven hebben al een reputatie en grote naamsbekendheid opgebouwd. De bedrijfsnaam is een merk, een naam in de markt. Het kantoor dient de naam en status van de organisatie niet zo zeer te versterken, maar eerder te bevestigen. Het kantoor is representatief en stijlvol.

Locatiekarakteristieken: Een A-locatie, doorgaans aan de rand van de stad. Zowel de locatie als het gebouw zijn goed zichtbaar en de OV en autobereikbaarheid zijn goed.

2. Bureaucratische functionele

De bureaucratische functionele vertegenwoordigen kantoororganisaties die, in tegenstelling tot de statusgevoelige professionals, minder afhankelijk zijn van hun reputatie en naam bij het grote publiek. Gedacht kan worden aan grote semi-overheidsorganisaties en aan kennisintensieve dienstverleners met een technische achtergrond. Klanten moeten de weg feilloos naar deze organisaties vinden en in die zin moet het kantoorgebouw prominent zichtbaar zijn maar het kantoorgebouw zelf heeft geen cruciale rol in het uitdragen van het merk. De huisvesting dient enerzijds te communiceren dat de organisatie een serieuze partij is, anderzijds moet het kantoor niet overdone zijn. Het kantoor speelt dus geen cruciale rol in het uitdragen van de naam van de organisatie. Soberheid én representativiteit moeten beiden terug te zien zijn in het kantoor. **Locatiekarakteristieken:** Prominente en goed vindbaar locatie in een stedelijke omgeving waarbij de ov-bereikbaarheid belangrijker is dan de auto bereikbaarheid.

3. Stedelijke specialisten

Stedelijke Specialisten zijn afhankelijk van de stedelijke omgeving waarin zij zich bevinden. De stad inspireert en houdt deze organisaties alert. Het vermogen om in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving zijn van levensbelang. Daarnaast wonen de meeste medewerkers in dezelfde stad. Gedacht kan worden aan kleine en middelgrote zakelijke dienstverleners, bij wie de nadruk meer op de inhoud ligt dan op de creativiteit. De medewerkers zijn specialisten in hun vak. Onder de stedelijke specialisten vallen grafische ontwerpers, pr-bureaus, specialistische adviesbureaus, designbureaus, makelaars en advocaten. Imago en reputatie spelen een factor van betekenis, echter niet in de zin dat status verworven moet worden. De omgeving van hun kantoor moet inspirerend zijn. De eigenheid en authenticiteit die bij de bedrijfsstijl een centrale rol spelen, dienen zowel intern als extern gecommuniceerd te worden. Het kantoor moet representatief zijn en in die hoedanigheid sterk gericht zijn op zowel interne als externe interactie. **Locatiekarakteristieken:** De stedelijke omgeving is een belangrijke inspiratiebron het kantoor ligt dan ook in of nabij het stadscentrum. Gezien de

binnenstedelijke ligging is de bereikbaarheid met het openbaar vervoer is relatief belangrijker dan bereikbaarheid met de auto. Hoogvoorzieningsniveau in de omgeving.

4. Extraverte trendsetters

Extraverte trendsetters vertegenwoordigen kantoororganisaties die een statement willen maken. Zij vormen, vinden zichzelf, 'de crème de la crème' op hun vakgebied, waarbij creativiteit en innovativiteit hoog in het vaandel staan. Het kantoorgebouw van de extraverte trendsetters moet deze kwaliteiten versterken en daarmee dient het net zo spraakmakend, bijzonder en trendy te zijn. Dit kunnen moderne klassiekers in de bouwkunst zijn, maar ook een oude loods of kerk die aan de binnenkant bijzonder is vormgegeven en voorzien van de laatste trendy gadgets. Extraverte trendsetters willen trots zijn op hun kantoorgebouw. Dit geldt zowel voor het exterieur als het interieur van het gebouw. Het kantoor van de extraverte trendsetters dient de creatieve, innovatieve en trendy aard van de organisatie te communiceren en te stimuleren. De mensen binnen de organisatie willen trots zijn op het gebouw waarin zij werken. Dit is van belang, omdat het excentrieke karakter van het kantoor een enorme intrinsieke stimulerende werking heeft op het creatieve denkvermogen van de werknemers. **Locatiekarakteristieken:** Het kantoor kan overal gevestigd zijn in zowel het centrum als aan de rand van de stad. Belangrijker dan de geografische locatie is de uniciteit van de locatie of het gebouw. Bij het kantoor zijn verschillende voorzieningen aanwezig (horeca, supermarkten).

5. Sobere verkooporganisaties

Sobere verkooporganisaties vertegenwoordigen kantoororganisaties waarbij alles draait om productie en verkoop. Het kantoorgebouw faciliteert deze functies voor de organisatie en de medewerkers, maar speelt geen rol in de beeldvorming richting klanten. Gedacht kan worden aan kantoren in een industriële omgeving en distributiecentra. Sobere verkooporganisaties vallen vaak onder tussen en groothandelsorganisaties. Deze organisaties hebben een duidelijke binnen- en buitendienst. Ze zijn niet specifiek gericht op het ontvangen van klanten. Sobere verkooporganisaties zijn meer op sales dan op marketing gericht. De kantoorgebouwen zijn vaak solitair gesitueerd buiten de bebouwde kom. Aangezien binnen de organisatie productie en verkoop centraal staan is het kantoor een kantoor dat deze activiteiten faciliteert, niets meer en niets minder. Het kantoor speelt geen directe rol in de beeldvorming van de organisatie naar de klanten.

Functionaliteit en doelmatigheid staan centraal. **Locatiekarakteristieken:** Veel al gevestigd op bedrijventerrein, industriële gebieden en in distributiecentra buiten de bebouwde kom met weinig voorzieningen in de directe omgeving en doorgaans slecht bereikbaar met het openbaar vervoer. Hierdoor zijn autobereikbaarheid en de aanwezigheid van voldoende parkeerplekken van groter belang. De locatie speelt geen rol in de beeldvorming van de organisatie naar buiten.

6. Ingetogen conservatieven

Ingetogen conservatieven vertegenwoordigen kantoororganisaties die opereren in de meer traditionele kennisintensieve dienstverleningssector. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld kleine en middelgrote notariskantoren, accountants, ambassades/consulaten, belastingadviseurs en private banken. Degelijk, conservatief, statig en daarmee relatief stijf. Ze zijn niet extravert maar hebben wel een degelijke uitstraling. Ze verkopen hoogwaardige kennis. Je gaat er naar toe omdat iemand in je netwerk je erop heeft gewezen. De omgangsvormen zijn formeel, zowel richting cliënten als bij het personeel onderling. Ingetogen conservatieven zijn geworteld in de regio. Ze zijn vaker lokaal georiënteerd en hebben in het algemeen geen 'grote namen'. Cliënten en personeel bevinden zich vaak in de nabije omgeving. Het merendeel van de ingetogen conservatieven ontvangt weinig klanten. **Locatiekarakteristieken:** Veelal aan de rand van de stad, de bereikbaarheid per auto is belangrijker dan bereikbaarheid per openbaar vervoer.

7. Maatschappelijke dienstverleners

De maatschappelijke dienstverleners vertegenwoordigen kantoororganisaties die veel prioriteit geven aan het faciliteren van de sociale interactie tussen de werknemers. Veel van de maatschappelijke dienstverleners zijn echte overheidsinstellingen zoals ministeries, stichtingen, verenigingen, provinciale overheidsinstellingen, waterschappen, zorginstellingen, maar ook organisaties als Kadaster en Vakbonden. Maatschappelijk georiënteerde organisaties passen in dit plaatje. Het zijn vaker non-profit organisaties. De interne communicatie is belangrijker dan de externe communicatie. Zij zien hun kantoorgebouw als een belangrijke ontmoetingsplek. **Locatiekarakteristieken:** veel al centrum of aan de rand van de stad. Bereikbaarheid per openbaar vervoer is belangrijker

dan bereikbaarheid per auto. In de omgeving zijn vaak vergelijkbare organisaties gevestigd.

Bedrijfstijl 3: Jansen (2009)

Het derde en meeste recente onderzoek naar locatievoorkeuren op basis van bedrijfsstijlen is het onderzoek van Jansen uit 2009. In tegenstelling tot de voorgaande onderzoeken heeft Jansen in zijn onderzoek kantoorgebruikers in vooraf gedefinieerde groepen gesegmenteerd. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van interviews om de kwalitatieve elementen boven tafel te krijgen. Bij de interviews werd gevraagd naar de bedrijfsstijl, hierbij is een bedrijfsstijl omschreven als een set aan kernwaarden waar een bedrijf binnen staat. De segmentatie die Jansen (Jansen, 2009) in zijn onderzoek gebruikt is gebaseerd op bestaande segmentaties van Miles en Snow (1978), Treacy and Wiersema (1995) en Mintzberg (1999). Door aan te sluiten bij deze bestaande theorieën en segmentaties is het onderzoek van Jansen breed toepasbaar.

Jansen (2009) onderscheidt de volgende bedrijfsstijlen:

- **Kosten & efficiëntie:** Deze groep heeft een sterke focus op het proces en standaardisatie. De bedrijven uit deze groep werken in een competitieve markt en halen hun voordeel uit optimalisatie van het bedrijfsproces.
- **Klant & kwaliteit:** Deze groep heeft een sterke focus op de klant. De wensen van de klant zijn dan ook zeer belangrijk. Hier wordt op ingespeeld door bestaande producten steeds weer te verbeteren.
- **Creativiteit & innovatie:** Deze groep heeft een sterke focus op het gebied van het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Deze groep bestaat uit veelal research & development en marketing bedrijven.

Onderstaande schema toont de overlappen tussen de indeling van (Jansen, 2009) en de indelingen van Miles en Snow (1976), Treacy and Wiersema (1995) en Mintzberg (1999)

Tabel 3: Bedrijfsstijlen

Indeling	Miles & Snow	Treacy en Wiersema	Mintzberg
Kosten & Efficiëntie	Verdediger	Kostenleider	Machine-organisatie
			Professionele organisatie
Klant & Kwaliteit	Analyseerder	Klantenpartner	Gediversifieerde organisatie
Creativiteit & Innovatie	Prospector	Productleider	Innovatieve organisatie
Expliciet buiten schema	Reactor		Ondernemers-organisatie
			Zendings-organisatie
			Politieke organisatie

Bron: Jansen (2009)

De tweede stap die (Jansen, 2009) maakt is bovenstaande indeling te koppelen aan de eerder beschreven SBI indeling. Met als doel om de bedrijfsstijlen te kunnen kwantificeren. Door het koppelen van bedrijfsstijlen aan de SBI codering kunnen externe data bronnen van bijvoorbeeld het CBS met betrekking tot de omvang en groei in bepaalde markten en regio's gekoppeld worden aan de bedrijfsstijl. Dit resulteert in het onderstaande schema.

Tabel 4: Combinatie SBI en bedrijfsstijl

Nr.	Indeling in sectoren (basis SBI'08)	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
1a	Rechtskundige dienstverlening				
1b	Dienstverlening t.a.v. informatie, ICT, telecom				
1c	Creatieve dienstverlening (architecten, marketing en communicatie, ...)				
1d	Zakelijke dienstverlening (P&O, consultancy, ...)				
1e	Financiële dienstverlening				
1f	Overige dienstverlening				
2	Verkoop en handelsbemiddeling				
3	Call center, administratieve back-office, beheeractiviteiten				
4	Holdings (HK)				
5	Research & Development				
6	Overheid en maatschappelijke organisaties				
7	Uitgeverijen, productie en distributie, omroepen				
8	Kunst, cultuur				
9	Sport en recreatie				
10	Financiële instellingen, verzekeringen en pensioenfondsen				
11	Overig				

Bron: Jansen (2009)

4.4 Conclusie:

Segmentatie van kantoorgebruikers kan meer inzicht geven in de voorkeuren van groepen kantoorgebruikers. Bij de segmentatie wordt er gestreefd naar een homogene groep op het gebied van huisvestingsvoorkeuren. Dit hoofdstuk laat zien dat er drie hoofdcategorieën zijn om kantoorgebruiker te segmenteren. Dit is de indeling naar

sectoren, activiteiten of op basis van de bedrijfsstijl. Hieronder worden nog even de voor en nadelen van deze methode besproken.

Sectoren

Een indeling op basis van primaire activiteit aan de hand van SBI-indeling heeft als voordeel dat data van het CBS hier aangekoppeld kan worden waarmee inzicht in de vraag naar kantoorruimte bepaald kan worden. Een indeling naar SBI-codering is daarmee een geschikte manier voor het bepalen van de kwantitatieve vraag.

Activiteiten

Bij grotere organisaties die meerdere vestigingslocaties hebben zijn er verschillen in vestigingscriteria op basis van de activiteiten (Hoofdkantoor, Marketing Sales, Backoffice, productie of R&D). Dit toont aan dat een pure indeling op basis van SBI-codering te beperkt is.

Bedrijfsstijlen

De kwalitatieve vraag kan aansluitend op de bedrijfsstijl van de huurder zijn. De bedrijfsstijl segmentatie geeft inzicht in de verschillende huisvestingsfactoren van verschillende type organisaties en geeft daarmee inzicht in de kwalitatieve vraag. Deze indeling kan gemaakt worden door middel van een clusteranalyse aan de hand van huisvestingsfactoren na een enquête onder kantoorgebruikers, zoals door (Zadelhoff Makelaars, 1991) en Atelier V is gedaan.

Of middels de combinatie tussen vooraf gedefinieerde bedrijfsstijlen en SBI-codering zoals (Jansen, 2009) heeft gedaan. Een combinatie van primaire activiteit en bedrijfsstijl geeft op gedetailleerd niveau de kwalitatieve vraag (bedrijfsstijl) en de kwantitatieve vraag (primaire activiteit) weer.

Wat opvalt is dat er slechts beperkt onderzoek gedaan is naar segmentatie op bedrijfsstijl. Terwijl een dergelijke indeling toch meer inzicht kan geven in de verschillende klantbehoeften/segmenten binnen de kantorenmarkt.

5. Segmentatie

In hoofdstuk 4 zijn verschillende segmentatiemethoden besproken. Deze verschillende groepen of segmenten eindgebruikers verschillen in hun behoefte en uiten dit in hun koop/huurgedrag. Kantorenlocaties verschillen op hun beurt in het vermogen om de diverse segmenten te bedienen. Volgens (Kotler & Armstrong, 2013) is het indelen van de markt in afzonderlijke klantgroepen met verschillende behoeften, kenmerken of gedragingen van essentieel belang. In hoofdstuk 2 is reeds in algemene zin aangegeven hoe marktsegmentatie, doelgroep keuze en positionering werken. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de vraag;

“In hoeverre de te behalen concurrentievoordelen van een doelgroepenstrategie, zoals besproken in hoofdstuk 2, zich manifesteren binnen de kantorenmarkt”.

Bovenstaande vraag zal beantwoord worden aan de hand van de begrippen doelgroep keuze en positionering.

5.1 Doelgroep keuze:

Belangrijke zaken bij de beoordeling van de verschillende marktsegmenten om te komen tot een doelmarkt zijn de grootte, de groei, de structurele aantrekkelijkheid van de doelmarkt en de winstgevendheid of marge per doelmarkt. Naast deze algemene aandachtspunten zijn natuurlijk ook de eigen doelstellingen en de beschikbare middelen relevant. Om de aantrekkelijkheid (groei, winstgevendheid enz) van de doelgroep te bepalen is het handig om aansluiting te vinden met bestaande beschikbare data, bijvoorbeeld van het CBS hierdoor wordt vaak gekozen voor een indeling op basis van de SBI-indeling. Dit is een de indeling op activiteiten zoals besproken §4.1 of de combinatie van activiteiten en bedrijfsstijl Jansen 2009 zoals beschreven in §4.3.

Kijkend naar de drie differentiatie strategieën uit § 2.5.2 zijn de meeste gebieden ontwikkeld op basis van de ongedifferentieerde strategie, waarbij de ontwikkelaar zich met het aanbod richt op de gehele kantorenmarkt in plaats van specifieke deel segmenten met een daarop afgestemde product markt combinatie. Gezien door de bril van een individuele pand eigenaar is dit een (deels)begrijpelijke strategie, hij wil zijn pand voor een zo breed mogelijke doelgroep geschikt maken. Het gevaar is echter dat zijn pand voor

veel bedrijven geschikt is maar voor niemand interessant! Dit geldt zeker op gebiedsniveau als alle panden op een dergelijke manier ontwikkeld zijn en ook de voorzieningen in de omgeving niet zijn afgestemd op een doelgroep zal niemand zich echt thuis voelen in het gebied.

Zowel de gebiedsontwikkelaar/gebiedsbeheerder en individuele pandeigenaren kunnen door het hebben van een duidelijke doelgroep beter inspelen op de behoefte van een specifieke doelgroep. Onderlinge afstemming en een duidelijke keuze zal het totaal product op de verschillende niveaus van pand tot gebied beter aansluiten bij de behoefte van de doelgroep en een concurrentievoordeel ten opzichte van andere kantorenlocaties opleveren. Tevens helpt een goede segmentatie en keuze voor een bepaalde doelgroep in de positionering van het gebied (zie positionering § 5.2).

Een ander mogelijk voordeel/gevolg van het kiezen voor een bepaalde doelgroep is de vorming van clusters of gespecialiseerde ecosystemen waarvan Silicon Valley (voor de IT) en New York en Londen (financiële dienstverlening) duidelijke voorbeelden zijn.

Het concept cluster werd ontwikkeld door Michael Porter en wordt door hem beschreven in zijn boek "The Competitive Advantage of Nations" (1998). Doordat er in een bepaald gebied, dat zo groot kan zijn als een stad, een regio of zelfs een groep landen, een bepaalde groep bedrijven is gevestigd, heeft het extra voordeel voor andere bedrijven om zich ook in dit gebied te vestigen. Dit komt doordat zij gebruikmaken van dezelfde leveranciers en dezelfde klanten, binnen een bepaald gebied. Dit worden externe economische voordelen genoemd. Ook kan een bepaald bedrijf profiteren van de werknemers in een gebied met een specifieke kennis die ook voor zijn bedrijf relevant is. Doordat deze werknemers zo nu en dan van bedrijf wisselen ontstaat er een dynamiek van innovatie. Porter noemt in zijn boek nog veel andere voordelen, zoals die ook bestaan voor agglomeraties. Een cluster kan op deze manier een enorme voorsprong opbouwen tegenover andere regio's, om zo een wereldleider te worden op een bepaald specialistisch gebied.

5.2 Positionering

Op basis van de bestaande marketing literatuur is het belangrijk om de markt in te delen in marktsegmenten die verschillend reageren doordat zij verschillende behoeften hebben. Zoals beschreven in § 2.3.1 kiezen consumenten die producten die het beste in

hun behoefte voorzien. De aanbieder dient zijn merk daarom zo te positioneren dat de belangrijkste voordelen of toegevoegde waarde die zijn product levert, ten op zichte van de concurrentie, optimaal naar voren komen. Als voorbeeld nemen we de zuid-as zonder duidelijke profilering zou dit gebied waarschijnlijk in de markt gezet worden als snelweg locatie met goede ov-verbindingen en degelijke nieuwe kantoren, maar hoe onderscheid zich dat van Sloterdijk of het Arenagebied? Dankzij de duidelijke profilering die de zuid-as heeft is het echter the place to be voor de zakelijke financiële dienstverlening, en zijn zaken als het zakelijknetwerk en status belangrijk, om de internationale allure te benadrukken zal tevens de nabijheid van Schiphol in de propositie genoemd worden.

Een duidelijke positionering helpt bij de acquisitie van nieuwe gebruikers. Massamarketing of te wel het schieten met hagel is met een beperkt budget niet zinvol. Het kost veel geld om een breed publiek te bereiken. Daar komt bij dat de meeste mensen die op die manier bereikt worden niet eens geïnteresseerd zijn. Gezien de marketing budgetten voor een gemiddelde kantorenlocatie of kantoorgebouw beperkt zijn wordt waarom meestal volstaan met een vermelding op Realnext. Bij een goede doelgroep keuze kan echter gericht geadverteerd worden wat de communicatie **effectiever** en **efficiënter** maakt, de klant is immers bekend. **De communicatie is effectiever omdat** er in de communicatie ingespeeld kan worden op de behoefte van de specifieke doelgroep. Bijvoorbeeld als de doelgroep veel waarde hecht aan autobereikbaarheid kan worden aangegeven hoe gunstig de locatie gelegen is ten op zichte van de belangrijkste uitvalswegen en dat er voldoende parkeergelegenheid is. Als de doelgroep juist behoefte heeft aan een inspirerende omgeving dynamiek en interactie met andere bedrijven zou de aanwezigheid van horeca of andere voorzieningen misschien wel doorslaggevend zijn. Door de juiste boodschap te bieden zal de communicatie effectiever zijn.

De communicatie wordt efficiënter door dat er niet met hagel geschoten wordt maar doelgericht gecommuniceerd via de kanalen waarop de doelgroep zich begeeft.

5.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is de vraag gesteld, *In hoeverre de te behalen concurrentievoordelen van een doelgroepenstrategie uit hoofdstuk 2 zich manifesteren binnen de kantorenmarkt.*

Wat dit hoofdstuk heeft laten zien is dat ook binnen de kantorenmarkt segmentatie op basis is van een goede doelgroepenstrategie mogelijk is. Het segmenteren van de markt maakt het gemakkelijker om effectief en efficiënt te communiceren naar de doelgroep (concurrentievoordeel 1). Middels segmentatie kan inzicht verkregen worden in de behoefte van een specifieke doelgroep (concurrentievoordeel 2). Indien specifiek gekozen wordt voor een doelgroep § 5.1 en consequent wordt ingespeeld op de behoefte van die doelgroep kan er een ecosysteem binnen de locatie ontstaan (concurrentievoordeel 3). Dit ecosysteem creëert clustervoordelen (concurrentievoordeel 4) waar de bedrijven binnen het gebied krachtiger worden. Naast deze cluster voordelen kan een bedrijf ook een bepaalde status of imago (concurrentievoordeel 5) ontleen aan een gebied. Zo is de Grachtengordel jong en hip, de Zuid-as “corporate” en professioneel en Amsterdam-Noord creatieve en vernieuwend. Als een bedrijf zich op een van voornoemde locaties vestigt zal het imago van de locatie afstralen op de eigen organisatie.

6. Methode van onderzoek

De theorie zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken ondersteund de gedachte dat middels segmentatie een producent of in dit geval de kantoorlocatie (de gezamenlijke aanbieders van kantoorhuisvesting binnen één locatie) beter kan inspelen op de behoeften van de specifieke klant. Waardoor zijn aanbod beter aansluit op de vraag. In het onderzoeksdeel wordt in de praktijk getoetst of gebieden die ontwikkeld zijn of geëxploiteerd worden op basis van een doelgroepenstrategie ook daadwerkelijk minder leegstand hebben dan gebieden die generiek ontwikkeld of geëxploiteerd worden en in hoeverre de doelgroepenstrategie hieraan heeft bijgedragen.

In dit hoofdstuk zal de gebruikte data en onderzoeksmethodiek om te komen tot de beantwoording van de centrale vraag en de daarbij behorende vijf deelvragen besproken worden. Om de centrale vraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden zal er gebruikgemaakt worden van zowel een kwantitatief onderzoek als een kwalitatief onderzoek. De combinatie wordt ook wel aangeduid met de term mixed method.

Dit hoofdstuk zal beginnen met de afbakening van het te onderzoeken gebied waarna vervolgens de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse zullen worden toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de gebruikte data.

6.1 Afbakening te onderzoeken gebied.

De afbakening van het te onderzoeken gebied bestaat uit twee delen. Allereerst zal uiteengezet worden waarom er gekozen is voor een deelmarkt en niet de gehele Nederlandse kantorenmarkt. Vervolgens zal de keuze voor de MRA-regio verder worden toegelicht. In dit deel zal tevens het begrip MRA worden afgebakend.

Keuze voor een deelmarkt vs de gehele kantorenmarkt:

Zowel uit praktisch als inhoudelijk oogpunt is voor dit onderzoek gekozen om een deelmarkt/ een regio te onderzoeken en niet de hele Nederlandse kantorenmarkt. De keuze voor een deelmarkt komt voort uit de volgende overwegingen.

1. Dit onderzoek onderzoekt de relatie tussen leegstand en de al dan niet aanwezige doelgroepenstrategie van kantorenlocaties. Door te kiezen voor één regio vervalt de invloed van regio op leegstand (het regio effect).
2. De keuze van een regio verkleint de populatie, iets dat voor puur statistisch onderzoek negatief is. Dit geldt echter alleen als alle variabele voor het hele land op uniforme wijze bijgehouden worden. Helaas is dit in de praktijk niet het geval. Er bestaat geen betrouwbare landelijke database van leegstand. De grote makelaarskantoren en de NVM maken slechts schattingen op basis van aanbod. Binnen de MRA-regio worden de gegevens wel accuraat bijgehouden. Het bedrijf Kantorenmonitor BV houdt de leegstand in de regio bij. Dit doet zij zowel op basis van deskresearch, de nieuwsberichten in diverse vakbladen over nieuwbouw transformatie en opname van kantoren, als middels veldopnames. Elk pand binnen de regio wordt jaarlijks fysiek door hun bezocht.

Samenvattend er is gekozen voor een deelregio omdat dit regio effecten minimaliseert en omdat er binnen de MRA-regio uniforme en betrouwbare data beschikbaar zijn.

Verdere overwegingen in de keuze voor de MRA-regio

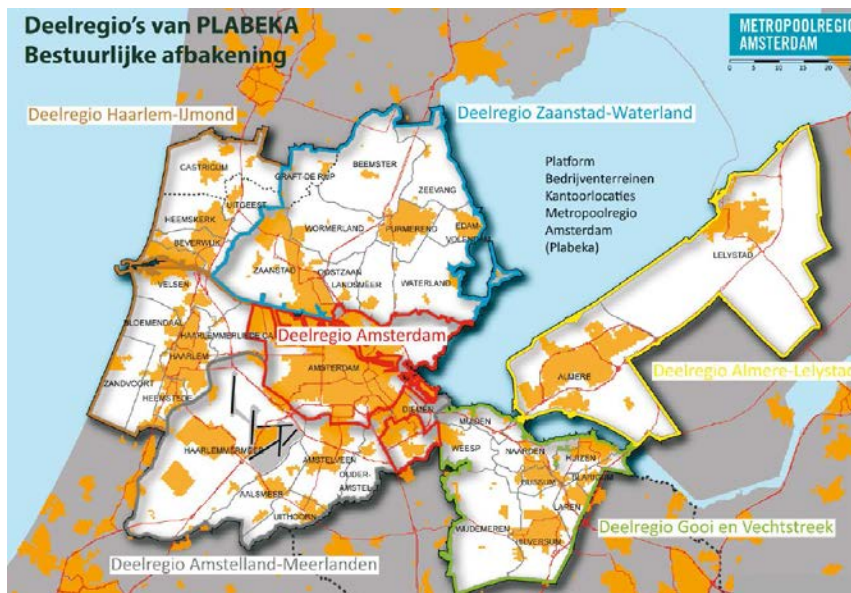
Naast de beschikbaarheid van data zoals hiervoor beschreven heeft de MRA-regio en dan met name de deelregio Amsterdam een dominante positie op de Nederlandse kantorenmarkt. Het aandeel van de Amsterdamse kantorenmarkt in de landelijke kantooropname groeit jaar op jaar en was afgelopen jaar 26%. Vooral de stad Amsterdam profiteert van een concentratiebeweging van kantoorhoudende organisaties die regionale kantoren afstoten en kiezen voor Amsterdam. De constant toenemende populariteit van de hoofdstad heeft de afgelopen jaren niet geleid tot een daling van de leegstand. Nieuwbouwtwikkelingen, onder andere op de Zuidas en de Houthavens, hebben elders in de stad voor verruiming van het aanbod gezorgd. Ultimo 2014 bedroeg de leegstand in Groot-Amsterdam 18,4%. Ook binnen de regio Amsterdam is een toenemende polarisatie gaande van gewilde en niet gewilde kantoorlocaties. Aan de

Zuidas stegen huurprijzen tot EUR 420 per vierkante meter per jaar (excl. BTW en evt. huurkorting), terwijl iets verderop in Diemen de ‘vanaf’-prijzen daalden naar bodemprijzen van EUR 60 per vierkante meter per jaar. Niet eerder is in de regio Amsterdam het verschil tussen de goedkoopste en de duurste kantoorruimte zo groot geweest. (DTZ Zadelhof, 2015). Het feit dat de regio Amsterdam niet alleen de grootste belangrijkste regio van het land is maar tevens het gebied met de grootste tweedeling tussen gewilde locaties, met weinig leegstand en hoge huurprijzen, en niet gewilde locaties, met veel leegstand en lage prijzen. Dit maakt de MRA- regio uitermate geschikt voor dit onderzoek.

De afbakening begrip MRA-regio

De Metropoolregio Amsterdam hierna te noemen de MRA is een samenwerkingsverband van 36 gemeenten ², de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Stadsregio Amsterdam. Het metropoolgebied omvat het grondgebied van het noordelijk deel van de Randstad waarmee de MRA zich uitstrekt van IJmuiden tot Lelystad en van Purmerend tot de Haarlemmermeer en is onderverdeeld in 6 deelgebieden zie afbeelding hieronder.

Figuur 11: Regio's MRA gebied



Bron: (Plabeka monitor, 2015)

² Aalsmeer , Almere , Amstelveen , Amsterdam , Beemster , Beverwijk , Blaricum , Bloemendaal , Bussum , Diemen , Edam-Volendam , Haarlem , Haarlemmerliede-Spaarnwoude , Haarlemmermeer , Heemskerk , Heemstede , Hilversum , Huizen , Landsmeer , Laren , Lelystad , Muiden , Naarden , Oostzaan , Ouder-Amstel , Purmerend , Uitgeest , Uithoorn , Velsen , Waterland , Weesp , Wijdmeren , Wormerland , Zaanstad , Zandvoort , Zeevang

6.2 Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek is kozen voor een periode waarin de vraag groot en het aanbod ten opzichte van de vraag klein was (een krappe markt 2008/2009) en de tegengestelde situatie waarbij er relatief veel aanbod ten opzichte van de vraag naar kantoor meters was (een ruime markt 2015). Onze veronderstelling is dat in een ruime markt waarbij de klant de keuze heeft uit verschillende gebouwen en locaties hij beter instaat is te kiezen voor het gebied dat het beste aansluit bij zijn behoefte en dat hierdoor de verschillen in leegstandsniveau tussen gebieden zal toenemen in een ruime markt. Door zowel januari 2009 als januari 2015 te onderzoeken kan onderzocht worden of deze veronderstelling juist is. Verder zal in het kwantitatief onderzoek deelvraag 5 en deelvraag 6 beantwoord worden.

Beschrijvende statistiek:

Deelvraag 5 *Hoe hebben de kantorenlocaties binnen de MRA zich gedurende de crisis (2008- 2015) op het punt van leegstand ontwikkeld*

Deelvraag 5 zal beantwoord worden middels beschrijvende statistiek van de afhankelijke variabele (leegstand) wat ons inzicht zal geven in de ontwikkeling van de leegstand gedurende de periode 2008 en 2015. Er zal hierbij zowel naar het werkelijke aantal m² leegstand als de procentuele ontwikkeling en de opname gekeken worden. Vervolgens zal middels de berekening van de variatiecoëfficiënt voor de jaren 2009 en 2015 getoetst worden of de tweedeling tussen gebieden met weinig leegstand en gebieden met veel leegstand ook daadwerkelijk is toegenomen.

Correlatie en enkelvoudige regressie:

Volgens de literatuur in § 3.2 zou er een relatie bestaan tussen de leegstand in een gebied en de geïdentificeerde leegstandsdeterminanten. Een dergelijke relatie of samenhang tussen twee kwantitatieve variabelen noemen we de correlatie. Middels een scatterplot en enkelvoudige regressie zal in § 7.2 deelvraag 6 beantwoord worden.

Deelvraag 6 *In hoeverre zijn locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiekenmerken) van invloed op de leegstandsontwikkeling binnen de MRA gedurende de periode 2008 -2015*

De correlatie

De correlatie geeft de sterkte en de richting van een verband tussen twee variabelen weer. In ons geval de vier locatiegebonden leegstandsdeterminanten en de leegstand. De correlatie tussen leegstand en de geïdentificeerde locatiegebonden leegstandsdeterminanten zullen per determinant visueel gemaakt worden middels een scatterplot. De scatterplot of ook wel spreidingsdiagram genoemd is de grafische weergave van de correlatie tussen twee variabelen en geeft snel inzicht in de richting en sterkte van de relatie. In dit geval hebben we er voor gekozen om in de scatterplot de fitted value op te nemen. Deze lijn is de beste passende rechte lijn door de puntenwolk. Met de best passende rechte lijn wordt bedoeld de lijn waarvoor geldt dat de som van de gekwadrateerde verticale afstand van alle punten tot die lijn minimaal is. Een oplopende lijn geeft een positieve en een dalende lijn een negatieve correlatie weer. De hoek van de helling geeft de kracht van de relatie aan. Bij een horizontale lijn is er weinig tot geen samenhang aanwezig.

Enkelvoudige regressieanalyse

Bij regressieanalyse wordt causale relatie tussen een onafhankelijke variabele X (de locatiegebonden leegstandsdeterminant) en een afhankelijke variabele y (leegstand) verondersteld. Middels de enkelvoudige regressieanalyse kan gekeken worden of het verband al dan niet significant is.

Kwadranten

In § 7.3 zal deel vraag 7 beantwoord worden. Aan de hand van een kwadrantenstelsel.

Deelvraag 7: *In hoeverre bestaan er locaties met overeenkomstige locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiefactoren) met verschillen in leegstand.*

De hiervoor beschreven scatterplot geeft per locatie een score op twee variabelen leegstand en een dan de geïdentificeerde determinanten van leegstand. Middels een kwadranten stelsel kunnen deze waarnemingen in kwadranten worden ingedeeld. Om zo gebieden te identificeren die gelijkwaardig zijn op de locatiegebonden leegstandsdeterminanten maar wel verschillen in leegstandsniveau.

6.3 Kwalitatief onderzoek

Nu de gebieden met gelijke locatiegebonden leegstands-determinanten maar met verschillende leegstandsniveau 's geselecteerd zijn zal aan de hand van interviews onderzocht worden in hoeverre een doelgroepenstrategie de verschillen in leegstand kan verklaren. De interviews zullen gehouden worden onder de gebiedsverantwoordelijke ambtenaren.

Middels de interviews zal een antwoordt worden gegeven op de laatste twee deel vragen

Deelvraag 8: *In welke mate kunnen de verschillen in leegstand binnen de geselecteerde gebieden verklaard worden door een doelgroepenstrategie van de aanbieder. (§ 8.1)*

Deelvraag 9: *Welke toevoeging levert de doelgroepenstrategie op bij het verminderen van de leegstand op de kantorenmarkt binnen de MRA (§ 8.2)*

6.4 Beschrijving data:

In deze paragraaf vindt een analyse plaats van de te gebruiken data. Deze beschrijving geeft inzicht in de herkomst, kwaliteit, en het type data. Waardoor de validiteit en betrouwbaarheid van de data kan worden bepaald. Tevens zal beschreven worden wat voor type data het betreft zodat de juiste statistische methode gekozen kan worden voor de empirische analyse in hoofdstuk 7. Er zal hierbij onderscheid gemaakt worden tussen de volgende type data:

- Kwalitatieve data: dit zijn nominale data en ordinale data.
Nominale data: is het eenvoudigste meetniveau hierbij gaat het om het benoemen van categorieën bijvoorbeeld man/vrouw
Ordinale data: kent een ordening zoals bijvoorbeeld een 5 puntenschaal (zeer mee oneens - mee oneens - neutraal - mee eens - zeer mee eens)
- Kwantitatieve data: dit zijn interval en ratio data:
Interval: gelijke intervallen zonder absoluut nulpunt het gaat om de verschillen tussen de metingen. Voorbeeld van interval is de temperatuur.
Ratio: is een numerieke schaal met een absoluut nulpunt, zoals afstand.

6.4.1 Data met betrekking tot leegstand:

De kantoren data bevat alle kantoorgebieden binnen de MRA die in het basis jaar 2008 meer dan 2.000 m² BVO aan voorraad hadden en in 2015 nog gedefinieerd waren als kantorenlocatie.

Beschrijving: De data met betrekking tot de totale voorraad, leegstand en opname per kantorenlocatie zijn afkomstig van de Provincie Noord-Holland. De provincie verzameld deze gegevens in het kader van het Platform Bedrijven en Kantoren (Plabeka), ten behoeve van de monitor invoeringsstrategie. De verzamelde data van de provincie is deels afkomstig van het bedrijf kantorenmonitor bv die de leegstand, onttrekking, en toevoeging per kantorenlocatie bijhoudt. Deze data worden middels een online platform gedeeld met alle gemeenten binnen de provincie Noord-Holland en aangevuld door de (op gebiedsniveau) verantwoordelijke ambtenaar.

Betrouwbaarheid: De betrouwbaarheid van de data is hoog, naast deskresearch bezoekt het bedrijf kantorenmonitor ieder pand minimaal één maar per jaar fysiek.

Schaal: Ratio

6.4.2 Locatiegebonden determinanten van leegstand

Op basis van de literatuur zijn in §3.2 enkele determinanten van leegstand benoemd. Hieronder zal per determinant beschrijven worden van welke bron de data afkomstig is, de schaal van de data en hoe deze is toegevoegd aan de leegstandsdatabase.

1. Bereikbaarheid auto

Beschrijving: Bereikbaarheid auto is, de afstand van een centraal binnen het gebied gelegen adres tot de dichtbij zijnde snelweg afslag.

Methode: De leegstanddatabase is gebaseerd op Ibis locaties. De locaties zijn opgezocht en binnen het gebied is een centraal gelegen adres bepaald. Vervolgens is op basis van Google Earth de afstand vanaf het einde van de dichtstbijzijnde snelweg afslag tot aan het gekozen adres bepaald.

Betrouwbaarheid: Van de bron Google Earth mag als hoog worden geclassificeerd, zolang de afstand niet tot op de millimeter bepaald hoeft te worden. In dit geval gaat het om afronding op 100 meter aangezien het een gebied en geen exacte locatie betreft. Google earth vormt voor dit onderzoek derhalve een betrouwbare bron.

Schaal: Ratio

2. Bereikbaarheid per openbaarvervoer

Beschrijving: Bereikbaarheid OV is de afstand (in tijd) tot het dichtstbijzijnde intercitystation gemeten vanaf een centraal binnen het gebied gelegen adres.

Methode: Op basis van het hiervoor genoemde centrale adres binnen de Ibis locatie is door middel van Google Earth de afstand in KM bepaald tot het dichtbij zijnde intercitystation. Indien de locatie zich binnen een straal van 1 km bevindt is deze geclassificeerd als loopafstand. Voor deze locaties is de afstand in tijd bepaald op 5 minuten. Voor alle locaties buiten een straal van 1 km van een intercitystation is de afstand in tijd bepaald op basis van de website www.OV9292.nl De dag en tijdstip waarop de afstand in tijd bepaald is, is voor alle locaties een doordeweekse ochtendspits met aankomsttijd 9:00 uur.

Betrouwbaarheid: Hier wordt gebruik gemaakt van de combinatie van Google Earth en OV9292. Hiervoor is de betrouwbaarheid van google earth reeds besproken. OV9292 is een samenwerkingsverband van alle openbaarvervoersbedrijven in Nederland. Dit platform verstrekt namens de openbaarvervoersbedrijven ov-informatie en is daarmee het meest complete en betrouwbare platform dat beschikbaar is.

Schaal: Ratio

3. Locatietype

Beschrijving: De afstand van een centraal binnen het gebied gelegen adres tot de Ring A 10 uitgedrukt is drie categorieën.

Locatie type 1: Centrumgebied Amsterdam alle locaties binnen de ring A 10,

Locatie type 2: Buiten de ring A 10 maar binnen straal van 5 KM,

Locatie type 3: Zijn de randgemeenten alle locaties op meer dan 5 km van de ring A10.

Methode: Op basis van het centrale adres binnen de Ibis locatie. Is op basis van Google earth gekeken of de locatie zich binnen de ring begeeft of daarbuiten. Indien de locatie buiten de ring A10 ligt is vervolgens een straal van 5 km bepaald en beoordeeld of de locatie op meer of minder dan 5 km van de ring gelegen is.

Betrouwbaarheid: Hoog, Bron Google earth zie toelichting autobereikbaarheid

Schaal: De data is een ordinale drie punts-indeling

4. Functionaliteit/voorzieningenniveau

Beschrijving:

De uitkomst van de walkscore op basis van een centraal binnen het gebied gelegen adres. De Walk Score geeft een score van 0 tot 100 op basis van de beschikbaarheid van diverse voorzieningen in de nabije omgeving van een kantoorgebouw. Het Walk Score-algoritme is gebaseerd op de loopafstand van een adres ten opzichte van een gevarieerde set aan nabijgelegen faciliteiten. Bepaalde categorieën worden zwaarder gewogen dan andere en bovendien zijn fysieke obstakels (snelwegen, water) verwerkt in de score.

Methode: Het centrale binnen de Ibis locatie gelegen adres is ingevoerd op de website www.walkscore.com. Waarna de score op locatie is opgenomen in de database.

Betrouwbaarheid: De Walk score is een relatief nieuwe methodiek die reeds beschikt over een indrukwekkende hoeveelheid variabelen maar die nog steeds in ontwikkeling is. Voor de Amerikaanse markt is de Walkscore het meest betrouwbaar. Wat wij geconstateerd hebben is dat de walkscore voor de MRA-regio bruikbaar is maar dat niet alle variabelen zijn opgenomen. Bij enkel locaties ontbreken voorzieningen of zijn de aanwezige verbindingen niet goed verwerkt. Als voorbeeld het pontje achter Amsterdam CS die de verbinding legt tussen Amsterdam CS en de kantorenlocatie Overhoeks is niet opgenomen (waarschijnlijk omdat dit gezien wordt als OV waarbij een brug wel gezien zou worden als loopverbinding. Dit is jammer aangezien de pont een gratis verbinding is en zeker opgenomen zou moeten worden in de walkscore). Desondanks denken wij dat de walkscore een goede indicatie is van het voorzieningenniveau in een gebied.

Schaal: Interval

7. Resultaten en analyse kwantitatief onderzoek

7.1 Afhankelijke variabele (de leegstandsontwikkeling 2008-2015)

In deze paragraaf zal antwoord geven worden op **deelvraag 5**. *“Hoe hebben de kantorenlocaties binnen de MRA zich gedurende de crisis (2008- 2015) op het punt van leegstand ontwikkeld”*. We kijken hierbij eerst naar de ontwikkeling van de voorraad. Hierna zal dieper ingegaan worden op de leegstand en de ontwikkeling van de leegstand.

Voorraad:

In de periode januari 2008 tot januari 2015 is het totale volume kantoor binnen de 63 onderzochte locaties toegenomen met bijna een half miljoen m² BVO van een kleine 6 miljoen naar ruim 6,5 miljoen m² kantoor. De grootste toevoeging van dit metrage heeft in 2008 en 2009 plaatsgevonden. De stop op nieuwbouwwontwikkelingen en onttrekkingen /transformaties heeft gedurende het jaar 2012 zelfs geleid tot een afname van de voorraad met 86.000m².

Tabel 5: Voorraad kantoorruimte MRA

Jaar	Voorraad M ² BVO	Toe of afname voorraad
2008	6.072.400	113.700
2009	6.186.100	273.100
2010	6.459.200	21.900
2011	6.481.100	110.100
2012	6.591.200	86.000-
2013	6.505.200	42.000
2014	6.547.200	15.000
2015	6.562.200	

Bron: Eigenbewerking van dataset Provincie Noord-Holland

De leegstand:

De totale leegstand in 2008 was ruim 1 miljoen m². In 2015 was dit opgelopen tot 1,5 miljoen m² leegstaande kantoorruimte. Dit is een toename van 45%. Het jaar met de minste leegstand was 2009. Ten opzichte van het laagste punt 2009 is de leegstand binnen de 63 onderzochte gebieden zelfs met 55% toegenomen.

De gemiddelde leegstand per locatie was in 2009 13,93% met een standaarddeviatie van 12,52. In 2015 was de gemiddelde leegstand per locatie opgelopen naar 24,11 % met een standaarddeviatie van 17,80. In de publicatie van DTZ Zadelhof (2015) wordt gesproken over een twee deling tussen gewilde locaties met hoge stijgende huurprijzen en weinig

leegstand en mindergewilde locaties met dalende huurprijzen en veel leegstand. Op basis van de database zien wij echter geen twee deling op leegstand. De variatiecoëfficiënt of ook wel relatieve spreidingsmaat is in de periode van 2009 -2015 zelfs licht gedaald. Wat betekent dat de leegstand gelijkwaardig over de gehele linie is toegenomen en dat er geen sprake is van een twee deling.

Variatiecoëfficiënt 2009 = $12,52/13,93 = 0,9$

Variatiecoëfficiënt 2015 = $17,8/24,11 = 0,74$

Tabel 6: Leegstand kantorenlocaties MRA

Jaar	Leegstand m2	Leegstand percentage	Opname
2008	1.051.400	17%	487800
2009	984.200	16%	412000
2010	1.142.700	18%	447700
2011	1.229.100	19%	311900
2012	1.390.500	21%	327700
2013	1.384.800	21%	434400
2014	1.493.300	23%	312100
2015	1.524.400	23%	

Bron: Eigenbewerking van dataset Provincie Noord-holland

7.2 Relatie tussen leegstandsdeterminanten en de leegstand binnen MRA

In deze paragraaf zal antwoord geven op **deelvraag 6**. *“In hoeverre zijn locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiekenmerken) van invloed op de leegstandsontwikkeling binnen de MRA gedurende de periode 2008 -2015”* Bij de beantwoording zal gekeken worden naar het hoogtepunt van de markt (krappe markt) waarin huurders relatief weinig keuze hadden en het dieptepunt van de markt (ruime markt) waarin de huurder of eindgebruiker meer keuzemogelijkheid had. De hypothese bij deelvraag 6 is dat locatiedeterminanten in een ruime markt meer invloed hebben op leegstand dan in een krappe markt. Derhalve zal er gekeken naar de jaren 2009 (de krappe markt) en 2015 (de ruime markt).

De correlatie tussen leegstand en de geïdentificeerde locatiegebonden leegstandsdeterminanten zullen eerst per determinant gevisualiseerd worden middels een scatterplot waarna middels een enkelvoudige regressieanalyse per determinant gekeken zal worden of het verband al dan niet significant is.

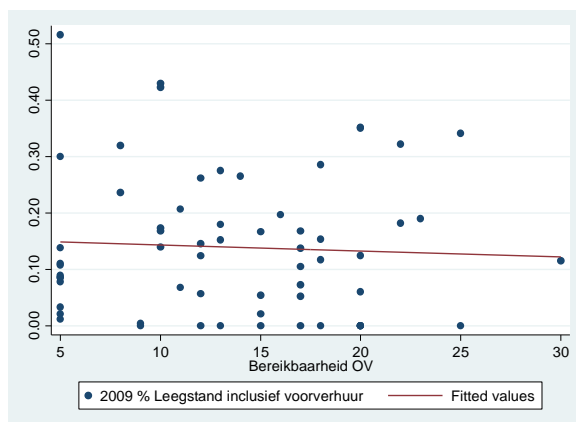
Bereikbaarheid per openbaarvervoer

Uit onderzoek van Remøy (2010), blijkt dat er een positieve relatie is tussen de bereikbaarheid per OV en de leegstand van kantoorpanden. Middels onderstaande hypothese willen wij testen of dit ook het geval is binnen de 63 te onderzoeken MRA-locaties in het jaar 2009 en 2015

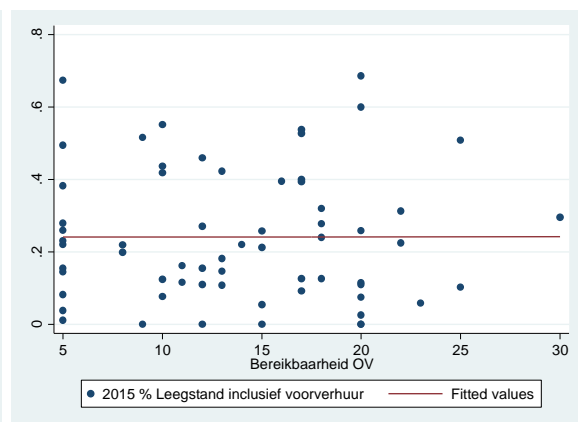
Hypothese: Er is een positieve correlatie tussen de afstand van de locatie tov een intercitystation en leegstand (Hoe groter de afstand hoe hoger de leegstand).

Resultaten

Figuur 12: Scatterplot ov-bereikbaarheid 2009



Figuur 13: Scatterplot ov-bereikbaarheid 2015



Tabel 7: Regressie analyse OV bereikbaarheid 2009

```
. regress U BereikbaarheidOV
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	.00271852	1	.00271852	F(1, 61)	=	0.17
Residual	.985789821	61	.016160489	Prob > F	=	0.6831
Total	.988508342	62	.015943683	R-squared	=	0.0028
				Adj R-squared	=	-0.0136
				Root MSE	=	.12712

U	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
BereikbaarheidOV	-.0010709	.0026111	-0.41	0.683	-.0062922 .0041503
_cons	.1540364	.0394172	3.91	0.000	.0752168 .2328559

Tabel 8: Regressie analyse OV bereikbaarheid 2015

. regress DG BereikbaarheidOV

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	3.3864e-06	1	3.3864e-06	F(1, 61)	=	0.00
Residual	2.04685828	61	.033555054	Prob > F	=	0.9920
				R-squared	=	0.0000
				Adj R-squared	=	-0.0164
Total	2.04686167	62	.033013898	Root MSE	=	.18318

DG	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
BereikbaarheidOV	.0000378	.0037625	0.01	0.992	-.0074858 .0075614
_cons	.2405476	.0567986	4.24	0.000	.1269719 .3541233

Analyse

Kijkend naar de scatterplot en de fitted values lijn die nagenoeg horizontaal is lijkt er nauwelijks een relatie te bestaan. Het enige dat we kunnen opmerken is dat de relatie in de krappe markt licht negatief draait naar licht positief in een ruime markt. Hier kunnen geen harde conclusies uit getrokken worden maar de draai van licht negatief naar positief ondersteunt wel de hypothese dat de leegstand determinant ov-bereikbaarheid explicieter wordt in een ruime markt.

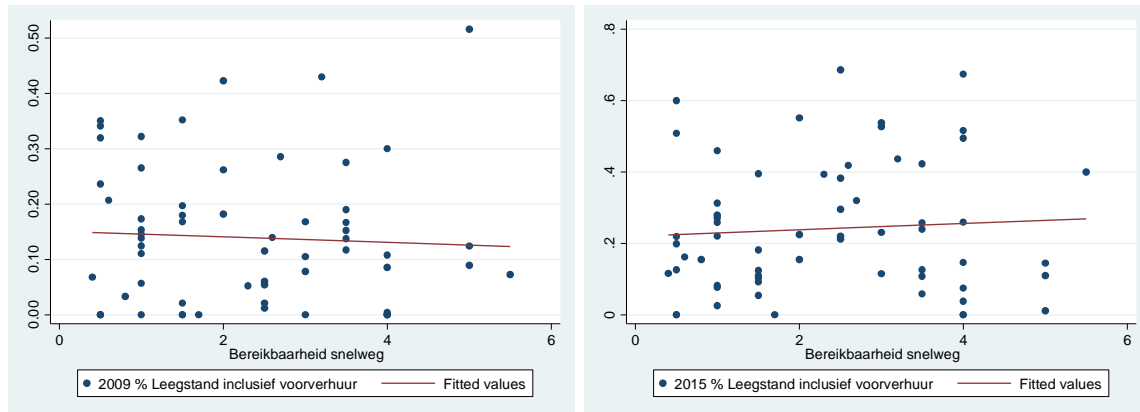
Middels de regressieanalyse is vervolgens gekeken of er een significante relatie is tussen de determinant in dit geval openbaarvervoer en leegstand. Ook zal middels de R-squared gekeken worden naar het verklarend vermogen van het model. Zoals visueel (vrij vlakke lijn) al te verwachten was op basis van de scatterplot, is de uitkomst van de R-squared laag, wat inhoudt dat er nauwelijks een verklarende relatie is. Tevens blijkt uit de regressieanalyse dat er geen significante relatie is tussen ov-bereikbaarheid en het leegstandspercentage. Op basis van de resultaten uit de regressieanalyse zal de hypothese moeten worden verworpen.

Bereikbaarheid auto

Hypothese: Dat er een positieve correlatie is tussen de afstand van de locatie tot de dichtbij zijnde snelweg afslag en leegstand. Hoe groter de afstand hoe hoger de leegstand.

Resultaten

Figuur 14: Scatterplot Autobereikbaarheid 2009 en 2015



Tabel 9: Regressie analyse auto bereikbaarheid 2009

```
. regress U Bereikbaarheidsnelweg
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	.003142299	1	.003142299	F(1, 61)	=	0.19
Residual	.985366043	61	.016153542	Prob > F	=	0.6607
Total	.988508342	62	.015943683	R-squared	=	0.0032
				Adj R-squared	=	-0.0132
				Root MSE	=	.1271

	U	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Bereikbaarheidsnelweg		-.0050464	.0114418	-0.44	0.661	-.0279258 .0178329
_cons		.1509832	.0310225	4.87	0.000	.0889499 .2130166

Tabel 10: Regressie analyse auto bereikbaarheid 2015

```
. regress DG Bereikbaarheidsnelweg
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	.009571857	1	.009571857	F(1, 61)	=	0.29
Residual	2.03728981	61	.033398194	Prob > F	=	0.5944
Total	2.04686167	62	.033013898	R-squared	=	0.0047
				Adj R-squared	=	-0.0116
				Root MSE	=	.18275

	DG	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Bereikbaarheidsnelweg		.0088077	.0164522	0.54	0.594	-.0240905 .0417058
_cons		.2206156	.0446072	4.95	0.000	.1314181 .3098132

Analyse

Kijkend naar de scatterplot en de fitted values lijn die nagenoeg horizontaal is lijkt er nauwelijks een relatie te bestaan. Het enige dat opgemerkt kan worden is dat de relatie in de krappe markt licht negatief draait naar licht positief in een ruime markt. Hier kunnen hier geen harde conclusies uit getrokken worden maar de draai van licht negatief naar positief ondersteunt wel de hypothese dat de leegstand determinant auto bereikbaarheid explicieter wordt in een ruime markt.

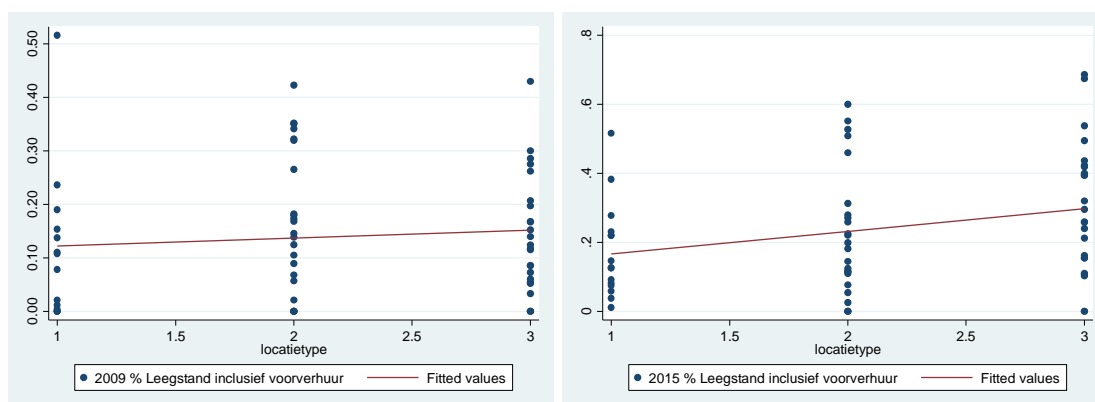
Middels de regressieanalyse is vervolgens gekeken of er een significante relatie is tussen de determinant in dit geval auto bereikbaarheid en leegstand. Ook zal middels de R-squared gekeken worden naar het verklarend vermogen van het model. Zoals visueel (vrij vlakke lijn) al te verwachten was op basis van de scatterplot, is de uitkomst van de R-squared laag, wat inhoudt dat er nauwelijks een verklarende relatie is. Tevens blijkt uit de regressieanalyse dat er in beide jaren (2009 en 2015) geen significante relatie is tussen auto bereikbaarheid en het leegstandspercentage. Op basis van de resultaten uit de regressieanalyse zal de hypothese moeten worden verworpen.

Locatie type

Hypothese: Dat er een positieve correlatie is tussen de locatie type en leegstand (Hoe verder van het centrum van Amsterdam hoe hoger de leegstand)

Resultaten

Figuur 15: scatterplot locatie type 2009 en 2015



Tabel 11: Gemiddelde leegstand per locatie type

Locatie type	Aantal locaties	Gemiddelde leegstand 2009	Gemiddelde leegstand 2015
1	15	9,06 %	17,15 %
2	24	14,65 %	20,80 %
3	24	13,26 %	29,82 %

Analyse

Gezien het type data (ordinaal) is er voor deze determinant geen regressieanalyse uitgevoerd. Zowel de fitted value lijn in de scatterplot als de percentages uit tabel 11 laten zien dat er een relatie lijkt te zijn tussen het locatie type 1,2,3 en de leegstand en dat deze relatie sterker wordt in tijden van een ruime markt (20015).

Walkscore

Hypothese: Dat er een negatieve correlatie is tussen de walkscore van de locatie en leegstand (Hoe hoger de walkscore hoe lager de leegstand)

Resultaten

Figuur 16: Scatterplot Walkscore 2009 en 2015



Tabel 12: Regressie analyse Walkscore 2009

```
. regress U Walkscore Walkscore
note: Walkscore omitted because of collinearity
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	.002546005	1	.002546005	F(1, 61)	=	0.16
Residual	.985962337	61	.016163317	Prob > F	=	0.6928
Total	.988508342	62	.015943683	R-squared	=	0.0026
				Adj R-squared	=	-0.0138
				Root MSE	=	.12714

U	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Walkscore	-.0003739	.000942	-0.40	0.693	-.0022576 .0015098
Walkscore	0 (omitted)				
_cons	.1663734	.0701577	2.37	0.021	.0260844 .3066624

Tabel 13: Regressie analyse Walkscore 2015

```
. regress DG Walkscore Walkscore
note: Walkscore omitted because of collinearity
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	63
Model	.009698294	1	.009698294	F(1, 61)	=	0.29
Residual	2.03716337	61	.033396121	Prob > F	=	0.5919
				R-squared	=	0.0047
				Adj R-squared	=	-0.0116
Total	2.04686167	62	.033013898	Root MSE	=	.18275

DG	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Walkscore	-.0007297	.0013541	-0.54	0.592	-.0034374 .001978
Walkscore	0	(omitted)			
_cons	.2939785	.1008459	2.92	0.005	.0923246 .4956323

Analyse

Kijkend naar de scatterplot en de fitted values zien we tweemaal een licht dalende lijn. De lijn loopt hiermee gelijk aan de verwachting dat de leegstand daalt bij een hoger walkscore. De helling is echter in beide gevallen nagenoeg gelijk en hiermee in strijd met de hypothese.

Middels de regressieanalyse is vervolgens gekeken of er een significante relatie is tussen de determinant in dit geval de Walkscore en leegstand. Ook zal middels de R-squared gekeken worden naar het verklarend vermogen van het model. Zoals visueel (vrij vlakke lijn) al te verwachten was op basis van de scatterplot, is de de R-squared laag, wat inhoud dat er nauwelijks een verklarende relatie is. Tevens blijkt uit de regressieanalyse dat er voor beide jaren (2009 en 2015) geen significante relatie is tussen walkscore en het leegstandspercentage. Op basis van de resultaten uit de regressieanalyse zal de hypothese moeten worden verworpen.

7.3 Conclusie

In paragraaf 1.3 zijn drie hypothesen gesteld. Twee van deze hypothesen zijn in dit hoofdstuk getest.

Hypothese 1: De tweedeling tussen goed presterende kantoorgebieden en slecht presterende kantoorgebieden binnen de MRA is de afgelopen jaren groter geworden.

Op basis van de analyse van de leegstand ontwikkeling en in het bijzonder de uitkomst van de variatiecoëfficiënt die voor de jaren 2009 en 2015 is berekend moet hypothese 1 worden verworpen. Een mogelijke tweedeling is gedurende de crisis dus niet groter geworden. De leegstand is breed/evenredig over de gehele markt toegenomen.

Hypothese 2: *De leegstandsdeterminanten hebben in een ruime markt een groter effect op de leegstand dan in een krappe markt.*

Kijkend naar de scatterplot en de daarin weergegeven fitted value lijn per locatiegebonden leegstandsdeterminant dan is te zien dat voor de determinanten auto bereikbaarheid, ov-bereikbaarheid en locatietype de fitted value lijn heel ligt de hypothese ondersteund. Bij de walk score is echter geen verschil tussen 2009 en 2015 waarneembaar. Voor alle determinanten geldt echter dat er geen harde conclusies getrokken kunnen worden aangezien er zowel in een ruime markt als in een krappe markt geen significante relatie gevonden is tussen de gekozen locatiegebonden leegstandsdeterminanten en de leegstand.

8 Selectie locaties voor interview

In §7.2 is geen significante relatie gevonden tussen leegstand en de locatie gebonden leegstandsdeterminanten ov-bereikbaarheid, auto bereikbaarheid en walkscore. Wel (zij het zeer vlak) was de richting van de fitted Value lijn in alle gevallen overeenkomstig met de gestelde hypothese. Ondanks het ontbreken van een significante relatie, welke misschien wel veroorzaakt wordt door het geringe aantal locaties, is er gezien de sterke theoretische basis toch gekozen het onderzoek voort te zetten op basis van deze vier locatie gebonden leegstandsdeterminanten. In dit hoofdstuk zal deelvraag 7 worden beantwoord.

Deelvraag 7:

In hoeverre bestaan er locaties met overeenkomstige locatiegebonden leegstandsdeterminanten (locatiefactoren) met verschillen in leegstand.

Om deelvraag 7 te beantwoorden zijn locaties geselecteerd met overeenkomstige locatie gebonden leegstandsdeterminanten maar die verschillen op leegstandsniveau. Indien locaties gelijkwaardig scoren op de locatie gebonden leegstandsdeterminanten maar verschillen in leegstandsniveau zijn er mogelijk andere factoren die het verschil in leegstand op de geselecteerde gebieden veroorzaken. Middels interviews met de betrokken gebiedsmanager zal vervolgens in de hoofdstukken 9 en 10 onderzocht worden in hoeverre een doelgroepenstrategie verantwoordelijk is voor het verschil in leegstand. Voor de interviews is besloten alleen gebieden met 20.000m² BVO of meer te interviewen. De gedachte hierachter is dat gebieden die kleiner zijn dan 20.000 m² BVO waarschijnlijk te klein zijn voor een gemeente om actief beleid op te voeren.

Selectie Methode

1. Selectie op omvang m² BVO
2. Splitsing databasis in locatie type 1 & 3
3. Locatie indeling en selectie op basis van kwadranten
4. Selectie gebieden op basis van locatie type en kwadranten indeling

Selectie op Omvang

Door de gebieden kleiner dan 20.000 m² BVO af te laten vallen wordt de selectie teruggebracht van 63 locaties naar 51 locaties.

Splitsing databasis in twee locatie type

Aangezien de determinant locatie type gemeten is op een op een ordinale schaal (locatie type 1, 2 of 3) zal hier afzonderlijk op gefilterd worden en is deze niet uitgezet in de hieronder beschreven kwadranten structuur. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de tot nu toe gehanteerde indeling in drie locatie type te weinig waarnemingen in de kwadranten 2 en 4 oplevert. Er is daarom gekozen om locatie type 1 en 2 samen te voegen tot een categorie. De categorie Groot-Amsterdam waarbinnen alle kantorenlocaties vallen die gelegen zijn binnen een straal van 5 km vanaf de ring A 10. Dit zijn 33 van de 51 locaties. Locatie type 3 zijn alle gebieden binnen de MRA die buiten de een straal van 5 km vanaf de ring gelegen zijn (deze is dus ongewijzigd en bevat 18 van de 51 locaties).

Indeling in Kwadranten

De indeling in kwadranten gebeurt aan de hand van de scatterplots uit §7.2. Per de determinant (ov-bereikbaarheid, auto-bereikbaarheid en Walkscore) worden de locaties ingedeeld in vier kwadranten.

Kwadrant 1: Dit zijn de gebieden met een hoge leegstand (> 23,23%) en een goede score op de locatie gebonden leegstandsdeterminanten.

- Ov-bereikbaarheid < 13,79 Min.
- Auto bereikbaarheid < 2,32 KM
- Walk score > 72,5

Kwadrant 2: Dit zijn de gebieden met een hoge leegstand (> 23,23% en een slechte score op de locatie gebonden leegstandsdeterminanten.

- Ov-bereikbaarheid > 13,79 Min.
- Auto bereikbaarheid > 2,32 KM
- Walk score < 72,5

Kwadrant 3: Dit zijn de gebieden met een lage leegstand (< 23,23%) en een goede score op de locatie gebonden leegstandsdeterminanten.

- Ov-bereikbaarheid < 13,79 Min.

- Auto bereikbaarheid < 2,32 KM
- Walk score > 72,5

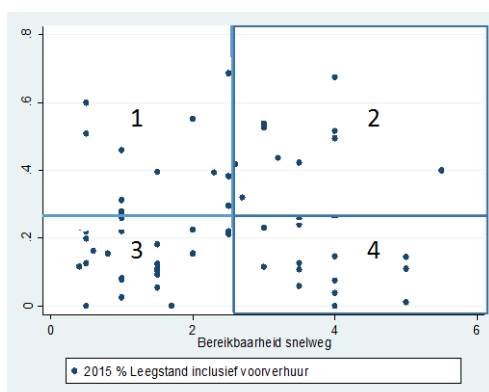
Kwadrant 4: Dit zijn de gebieden met een lage leegstand (23,23%) en een slechte score op de locatie gebonden leegstandsdeterminanten.

- Ov-bereikbaarheid > 13,79 Min.
- Auto bereikbaarheid > 2,32 KM
- Walk score < 72,5

Selectie op basis van de kwadranten indeling

Nu alle locaties per locatie gebonden leegstandsdeterminanten (Ov-bereikbaarheid Auto bereikbaarheid en Walk score) zijn ingedeeld in 4 kwadranten vindt de selectie plaats waarbij alle locaties in de kwadranten 1 en 3 afvallen en de locaties die binnen de kwadranten 2 en 4 liggen worden geselecteerd. Ter illustratie een voorbeeld aan de hand van de locatie gebonden leegstandsdeterminant auto/snelweg bereikbaarheid. Waarbij alle gebieden in kwadrant 2 en 4 geselecteerd zijn. De gebieden in kwadrant 4 hebben minderleegstand (< 23,23%) dan verwacht mocht worden op basis van de score op de locatie gebonden leegstandsdeterminant (auto > 2,32 KM). Dat de gebieden binnen dit kwadrant minder leegstand hebben dan gemiddeld ondanks dat ze ongunstig gelegen zijn van uit het perspectief van de locatie gebonden leegstandsdeterminant auto bereikbaarheid maakt deze gebieden interessant om verder te onderzoeken. De gebieden in kwadrant 2 hebben een hoge leegstand maar scoren gelijkwaardig op de leegstandsdeterminant als de gebieden in kwadrant 4 waardoor deze gebieden als controlegroep gebruikt kunnen worden. De aanname hierbij is dat de gebieden in kwadrant 4 wel een doelgroepenstrategie hanteren (of beter uitvoeren) en de gebieden in kwadrant 2 niet (of minder consequent) een doelgroepenstrategie hanteren.

Figuur 17: Kwadranten indeling autobereikbaarheid



Selectie gebieden op basis van locatie type en kwadranten indeling

Nu alle gebieden zijn ingedeeld in locatie type 1 (de locaties binnen een straal van 5 km vanaf de ring A10) en locatie type 3 (alles buiten 5 km vanaf de ring A 10) en zijn geselecteerd op kwadrant 2 (hoge leegstand slechte score determinant) en kwadrant 4 (lage leegstand slechte score determinant) vindt de selectie van de locaties plaats. Het doel is gebieden te selecteren die qua locatie gebonden leegstandsdeterminanten identiek zijn maar verschillen in leegstandsniveau. Er zal daarom gezocht worden naar locaties die identiek scores op zoveel mogelijk van de genoemde locatie gebonden leegstandsdeterminanten.

Selectie kwadrant 4 locatie type 1

Kwadrant 4 zijn die gebieden die weinig leegstand hebben maar slecht scoren op de locatie gebonden leegstandsdeterminant. Locatie type 1 zijn de locaties die binnen een straal van 5 km vanaf de ring A10 liggen.

1. Allereerst zijn alle gebieden geselecteerd die 2 of meer keer in kwadrant 4 scoorde en gelegen zijn in locatie type 1 (11 gebieden zie tabel 14).
2. Gebieden die driemaal scoren in kwadrant 4 hebben de voorkeur. In dit geval scoort slechts 1 gebied driemaal in categorie 4. Dit is de NDSM. Deze is hiermee direct geselecteerd.
3. Een tweede gebied zal gekozen worden uit de gebieden die tweemaal in kwadrant 4 gescoord hebben. Vanuit deze gebieden is Schiphol Oost geselecteerd. De keuze voor Schiphol oost is gebaseerd op de combinatie van schaal (groot gebied) en leegstand niveau (lage leegstand).

Tabel 14: Selectie locaties binnen locatie type 1,2 en kwadrant 4

Gemeente	ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 20015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaar eid OV	Bereikbaar eid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Walk Score 2015	aantal	Categorie	
amsterdam	riekerpolder	183500	22,45%	22	2	2	31	4	3	4	4	2	4
amsterdam	overhoeks	32800	14,63%	13	4	1	53	3	4	4	4	2	4
zaanstad	inverdun	146200	14,43%	5	5	2	70	3	4	4	4	2	4
amsterdam	oostenburgereiland	40400	12,62%	17	3,5	1	84	4	4	3	4	2	4
amsterdam	overamstel	70000	12,57%	18	0,5	1	64	4	3	4	4	2	4
die men	bergwijkpark-zuid	122800	7,57%	10	1	2	52	3	3	4	4	2	4
amsterdam	ndsm-werf	58200	7,39%	20	4	1	68	4	4	4	4	3	4
amsterdam	buikslotherham	20700	5,80%	23	3,5	1	76	4	4	3	4	2	4
haarlemmermeer	schiphol oost	139600	5,44%	15	1,5	2	30	4	3	4	4	2	4
amsterdam	nieuwer amstel	27000	2,59%	20	1	2	65	4	3	4	4	2	4
amstelveen	rekencentrum abn amro	20900	0,00%	20	0,5	2	68	4	3	4	4	2	4

Selectie kwadrant 4 locatie type 3

Kwadrant 4 zijn die gebieden die weinig leegstand hebben maar slecht scoren op de locatie gebonden leegstandsdeterminant. Locatie type 3 zijn de locaties buiten een straal van 5 km vanaf de ring A10.

Binnen locatie type 3 is er slechts 1 locatie die driemaal scoort in kwadrant 4 en twee locaties die tweemaal scoren in kwadrant 4. Alle drie de locaties gaan mee naar het verdere onderzoek.

Tabel 15: Selectie locaties binnen locatie type 3 en kwadrant 4

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 2015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaarheid OV	Bereikbaarheid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Locatie 2015	Indeling op Walk Score 2015	santal	Categorie
haarlemmermeer	schipholpoort	31000	10,97%	12	5	3	69	3	4	E	4	2	4
hilversum	sportpark*	123000	21,22%	15	2,5	3	56	4	4	E	4	3	4
amstelveen	startbaan	37100	10,24%	25	1,5	3	62	4	3	E	4	2	4

Selectie kwadrant 2 locatie type 1

Kwadrant 2 zijn die gebieden die veel leegstand hebben en tevens slecht scoren op de locatie gebonden leegstandsdeterminant. Locatie type 1 zijn de locaties die binnen een straal van 5 km vanaf de ring A10 liggen.

Slechts 1 locatie scoort driemaal in kwadrant 4. Dus ook in dit geval zijn de locaties die tweemaal scoren meegenomen. De locatie die driemaal scoort in kwadrant 4 is Kronenburg en is direct geselecteerd. De tweede locatie die geselecteerd wordt is schuilhoeve. Deze locatie heeft met 60% leegstand de grootste leegstand van de geselecteerde gebieden en beschikt met 37.000 m² over een acceptabele schaal. Kijkend naar de combinatie tussen schaal en leegstand is als derde locatie gekozen voor Amstel III. Hiermee komen Nieuw-sloten en de Weespertrekvaart te vervallen.

Tabel 16: Overzicht locaties binnen locatie type 1,2 en kwadrant 2

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 2015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaarheid OV	Bereikbaarheid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Locatie 2015	Indeling op Walk Score 2015	santal	Categorie
amsterdam	amstel III	740500	31,24%	22	1	2	64	2	2	1	D	2	2
amstelveen	kronenburg	141100	52,73%	17	3	2	69	2	2	2	D	2	3
amstelveen	nieuw-sloten	17500	50,86%	25	0,5	2	72	2	1	1	D	2	2
haarlemmermeer	schuilhoeve	37000	60,00%	20	0,5	2	17	2	2	1	D	2	2
amsterdam	weespertrekvaart	36000	27,78%	18	1	1	68	2	2	1	B	2	2

Selectie kwadrant 2 locatie 3

Kwadrant 2 zijn die gebieden die veel leegstand hebben en tevens slecht scoren op de locatie gebonden leegstandsdeterminant. Locatie type 3 zijn de locaties buiten een straal van 5 km vanaf de ring A10 liggen.

Binnen deze selectie zijn vier locaties die driemaal scoren in kwadrant 2.

De eerste locatie is Beukenhorst Oost. Met 25% zit de locatie dicht op de grenswaarde. We nemen Beukenhorst Oost wel mee maar het verdere onderzoek maar dienen wel in ons achterhoofd te houden dat het gebied slechts vlak boven het gemiddelde op leegstand scoort. Wat opvalt is het grote verschil tussen Beukenhorst Oost en West. West lijkt op het eerste oog een identieke locatie maar scoort met bijna 54% leegstand veel slechter. Het is dus interessant om deze locaties ook onderling te vergelijken.

De locatie de gondel bestaat slechts uit 1 pand. Ondanks dat deze locatie 3 maal scoort in het 2^e kwadrant zullen we Gondel niet meenemen in het onderzoek.

De Centrale zone in huize relatief klein. Deze zal wel worden meegenomen naar het verdere onderzoeken maar gezien de schaal voegen toch ook nog een groter gebied toe aan de selectie. Op basis van de combinatie leegstandsniveau en omvang is Schiphol-rijk geselecteerd.

Tabel 17: Overzicht locaties binnen locatie type 3 en kwadrant 2

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 20015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaarheid OV	Bereikbaarheid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Walk Score 2015	aantal	Categorie
haarlemmermeer	beukenhorst oost	207000	25,70%	15	3,5	3	66	2	2	2	3	2
haarlemmermeer	beukenhorst west	112200	53,83%	17	3	3	68	2	2	2	3	2
huizen	centrale zone	27100	29,52%	30	2,5	3	65	2	2	2	3	2
amstelveen	gondel	15000	68,67%	20	2,5	3	60	2	2	2	3	2
almere	goose poort	108600	39,50%	16	1,5	3	63	2	1	2	2	2
almere	haven-centrum	17200	31,98%	18	2,7	3	86	2	2	1	2	2
haarlemmermeer	hoofddorp centrum	74500	24,03%	18	3,5	3	91	2	2	1	2	2
haarlem	schalkwijk	52700	40,04%	17	5,5	3	76	2	2	1	2	2
haarlemmermeer	schiphol-rijk (ex oude meer)	179900	42,30%	13	3,5	3	50	1	2	2	2	2

Overzicht en beschrijving geselecteerde gebieden kwadrant 4

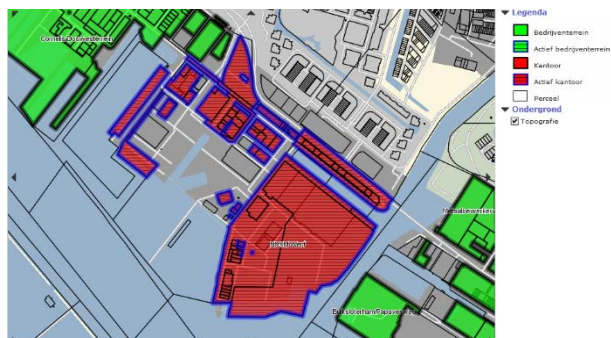
Tabel 18: Geselecteerde gebieden Kwadrant 4

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 20015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaarheid OV	Bereikbaarheid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Locatie 2015	Indeling op Walk Score 2015	aantal	Categorie
amsterdam	centrum amsterdam nieuw west	14000	11,43%	20	3	2	65	4	4	C	4	3	4
amsterdam	ndsm-werf	58200	7,39%	20	4	1	68	4	4	A	4	3	4
haarlemmermeer	schiphol oost	139600	5,44%	15	1,5	2	30	4	3	C	4	2	4
haarlemmermeer	schipholpoort	31000	10,97%	12	5	3	69	3	4	E	4	2	4
hilversum	sportpark*	123000	21,22%	15	2,5	3	56	4	4	E	4	3	4
amstelveen	startbaan	37100	10,24%	25	1,5	3	62	4	3	E	4	2	4

1. NDSM-werf

De NDSM is en gebied dat transformeert van industrieel naar stedelijk gebied. In de periode 2009 (17.500m²) tot 2015 (58.200m²) is het kantoor volume met 40.700m² toegenomen. De leegstand is in deze periode stabiel laag gebleven en is per 1 januari 2015 7,39%

Figuur 18: NDSM-werf

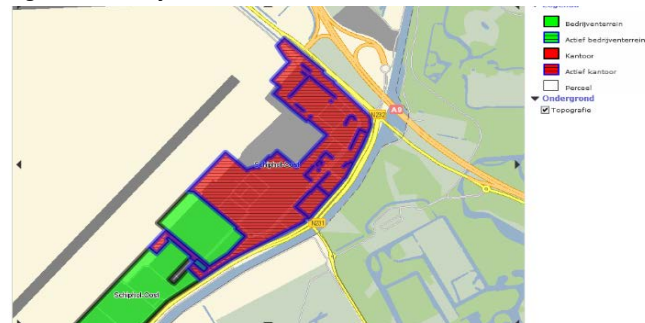


Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

2. Schiphol Oost

In 2009 had het gebied slechts 2,1% leegstand en een metrage van 116.200 m² wat is toegenomen tot 139.600 m² in 2015 met 5,4% leegstand. Binnen dit gebied treffen we diverse grote spelers die hoofdzakelijk Luchthaven gerelateerd zijn.

Figuur 19: Schiphol Oost



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

3. Schipholpoort

De grootste gebruiker van het gebied is Rijkswaterstaat verder zijn er enkele verzamelgebouwen. De leegstand in 2009 was 12,2% in 2015 betrof dit 11% een hele lichte daling dus verder heeft zich een kleine onttrekking van 400 m aan de voorraad voorgedaan.

Figuur 20: Schipholpoort



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

4. Sportpark/Arenapark

Ten zuidoosten van Hilversum ligt het kantorenpark Arenapark. Dit werkgebied is uitstekend ontsloten per auto (A27) en openbaar vervoer, NS-station Hilversum Sportpark (geen intercitystation) en diverse buslijnen. Het gebied is de afgelopen periode hard gegroeid van 15.000m² in 2009 naar

Figuur 21 Sportpark



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

123.000 in 2015 een toename van 108.000m² de leegstand is in deze periode opgelopen van bijna 0 naar 26.100m² (21,22%). Het gebied scoort dus dicht rond het gemiddelde op leegstand.

5. Startbaan

Op het eerste gezicht is Start baan een doorsnee kantorenlocatie. De locatie is te typeren als een auto locatie met relatief weinig voorzieningen in de omgeving. De grootste gebruiker van het gebied is Hewlett Packard. Een ander grote bedrijven uit dit gebied is Mercer verder zijn er enkele verzamelgebouwen en een business center.

Figuur 22 Startbaan



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

Het gebied had in 2009 een leegstandsniveau van 0% en in 2015 10,2% er hebben zich geen toevoegingen onttrekkingen van de voorraad voor gedaan.

Overzicht en beschrijving geselecteerde gebieden Kwadrant 2

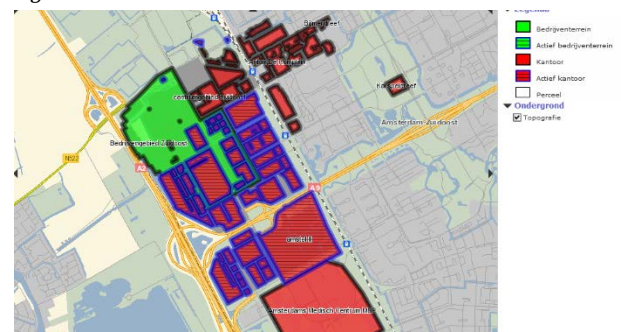
Tabel 19: Geselecteerde gebieden Kwadrant 2

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 20015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	Bereikbaarheid OV	Bereikbaarheid snelweg	locatietype	Walkscore	Indeling op OV 2015	Indeling op Auto 2015	Indeling op Locatie 2015	Indeling op Walk Score 2015	aantal	Categorie
amsterdam	amstel III	740500	31,24%	22	1	2	64	2	1	D	2	2	2
amstelveen	kronenburg	141100	52,73%	17	3	2	69	2	2	D	2	3	2
haarlemmermeer	schuilhoeve	37000	60,00%	20	0,5	2	17	2	1	D	2	2	2
haarlemmermeer	beukenhorst oost	207000	25,70%	15	3,5	3	66	2	2	E	2	3	2
haarlemmermeer	beukenhorst west	112200	53,83%	17	3	3	68	2	2	F	2	3	2
huizen	centrale zone	27100	29,52%	30	2,5	3	65	2	2	F	2	3	2
haarlemmermeer	schiphol-rijk (ex oude meer)	179900	42,30%	13	3,5	3	50	1	2	F	2	2	2

1. Amstel III

Dit gebied is gelegen aan de A2 en A9 en is te typeren als gemengd kantoor/bedrijfsruimte. Het gebied heeft een lichte toename (13.000m²) van het volume doorgemaakt tot een totaal van 740.500 m² BVO in 2015 de leegstand is stabiel gebleven rond de 31 a 32%

Figuur 23: Amstel III



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

2. Kronenburg

Kronenburg is een wat verouderd kantorenlocatie aan de noordoostzijde van Amstelveen nabij Uilenstede. De leegstand is de laatste jaren hard opgelopen van nog net geen 15.000m² (10,5%) naar bijna 75.000 (52,7%) in 2015. In de afgelopen periode heeft zich een kleine onttrekking van 900 m² voorgedaan.

Figuur 24: Kronenburg



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

3. Schuilhoeve

Gemengd bedrijf/kantoor locatie in de oksel van de A4 en de A9. De leegstand is opgelopen van 35% naar 60% in de periode 2009-2015 verder heeft zich een kleine onttrekking aan de voorraad voorgedaan van circa 5.000.

Figuur 25: Schuilhoeve

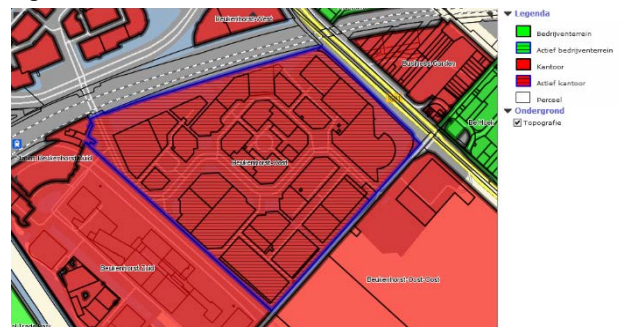


Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

4. Beukenhorst Oost

Is een ruim opgezette en nette kantoren locatie. In de periode 2009 tot 2015 is de leegstand opgelopen van 16,6% naar 25,7%

Figuur 26: Beukenhorst Oost



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

5. Beukenhorst West

Beukenhorst West is eveneens een ruim opgezette kantorenlocatie. West en oost worden gescheiden van elkaar door het spoor. In beukenhorst West heeft zich in de periode 2009 (148.800m²) tot 2015 (112.200m²) een onttrekking van 36.600m² voor gedaan. Desondanks is de leegstand toegenomen van 16,8% in 2009 naar 53,8% in 2015.

Figuur 27: Beukenhorst West

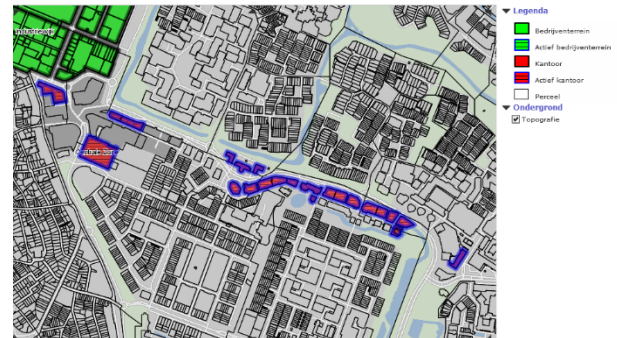


Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

6. Centrale zone

De centrale zone is een lange strook met kleinschalige kantoorpanden. De kantoren omvang is met 1.500m^2 ligt gedaald in de periode 2009-2015 tot 27.100m^2 . De leegstand is in dezelfde periode toegenomen van 11,5% naar 29,5%.

Figuur 28: Centrale Zone



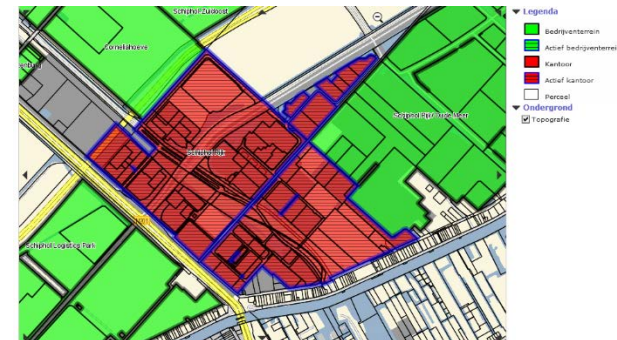
Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

7. Schiphol-rijk

Ruim opgezette kantoorlocatie met middelgrote kantoorpanden.

De leegstand is ook hier hard opgelopen van 27,5% in 2009 tot 42,3% in 2015. Aan de voorraad ik 3.900m^2 onttrokken waarmee het totaal volume in 2015 uitkwam op 179.900m^2 .

Figuur 29: Schiphol-rijk



Bron: www.werklocatiesnoord-holland.nl

9 Resultaten kwalitatief onderzoek

De laatste twee deelvragen zullen middels interviews beantwoord worden. De interviews zijn gehouden onder de gebiedsverantwoordelijke ambtenaren van de in hoofdstuk 8 geselecteerde gebieden. De volledige uitwerking van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 2. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews overzichtelijk gepresenteerd worden waarna in hoofdstuk 10 de analyse en de beantwoording van de laatste twee deelvragen zal plaats vinden.

9.1 Welke gebieden hanteren een doelgroepenstrategie?

In onderstaande twee tabellen is aangegeven in hoeverre gebieden een doelgroepenstrategie hanteren of gehanteerd hebben. Tabel 20 toont de gebieden uit kwadrant 4 dit zijn de gebieden met een laag leegstandspercentage, tabel 21 toont de gebieden uit kwadrant 2, de gebieden met een hoog leegstandspercentage. Zoals u kunt zien zijn er twee gebieden met een duidelijke doelgroepenstrategie dit zijn De NDSM-werf en Schiphol oost.

Tabel 20: Overzicht kwadrant 4 gebieden en doelgroepenstrategie

Gemeente	ibis Locatie	Start Ontwikkeling	Heden	Toekomst	Opmerking
Amsterdam	ndsm-werf	Het is moeilijk aan te geven wanneer de ontwikkeling is gestart. De werf ging in 1984 failliet hierna langtijd onduidelijk wat er met het gebieds moest gebeuren. Gemeente stimuleerd wel al sinds begin jaren 90 het creatieve en innovatieve karakter middels	Ja, Creatieve industrie	Gemengd gebied. De kantoren doelgroep is creatief en innovatief.	Betroken partijen hebben het NDSM-ABCD boek gemaakt om het concept vast te leggen en aan betrokkenen over te dragen. -Actieve place making middels festivals die passen binnen het
Haarlem	schiphol oost	Ja, schipholgerelateerd	Ja, schipholgerelateerd	Ja, schipholgerelateerd	Doelgroepenbepaling gekozen vanuit schaarste.
Haarlem	schipholpoort	Nee, de bestemming kantoor is ruimtelijk planologisch bepaald. Goede locatie voor kantoor dicht bij centrum aan de uitvalswegen.	Nee	nee, er zijn mogelijkheden voor transformatie naar woon/werk combinaties	Mogelijk oplopende leegstand in het gebied na wegtrekken Rijkswaterstaat
Hilversum	sportpark*	Nee	Nee	Nee, wel gaat gemeente meer aan functie menging doen wordt minder monofunctioneel.	Nike en NCOI hebben gekozen voor het gebied vanwege de aanwezige sportfaciliteiten en de nabijheid van een natuurgebied waar in de werknemers kunnen hardlopen. -Hilversum heeft al een locatie met een doelgroepenfocus (media.park).dat is genoeg voor Amstelveen heeft nooit de noodzaak gehad voor een doelgroepenstrategie. Wel zochten de financiële dienstverlening en de reclame bureaus elkaar op in Amstelveen. Nu is de financiële dienstverlening vertrokken naar de zuidas en de reclame bureaus naar Hippe plekken
Amstelveen	startbaan	Nee	Nee	Transformatie, naar wonen. Amstelveen heeft lage vraag naar kantoor en hoge vraag naar wonen	

Tabel 21: Overzicht kwadrant 2 gebieden en doelgroepenstrategie

Gemeente	Ibis Locatie	Start Ontwikkeling	Heden	Toekomst	Opmerking
amstelveen	amstel III	Nee	Nee, deel transformeren. Gemengd wonen werken	zie heden	Er zijn voor de kantoren wel kansrijke sectoren geïdentificeerd. Hightech en Medisch gezien de nabijheid van het AMC. Anders dan de identificatie van deze sectoren worden er geen specifieke acties ondernomen om die doelgroep aan te trekken of te behouden.
amstelveen	kronenburg	Nee	Nee	nee	Op gebiedsniveau worden er geen keuzes gemaakt. Op Business centerniveau wel. De diverse business centers richten zich op gebouwniveau wel op specifieke doelgroepen.
haarlemme	schuilhoeve	Nee	Nee	Deels, enkele markt partijen zijn bezig het gebied te transformeren een hoogwaardig campus achtige omgeving voor Google achtige bedrijven. (status planvorming)	Er is niet gekozen voor een doelgroepenstrategie aangezien hier geen noodzaak voor was, grond niet schaars en ontwikkelingsstonden in de rij. Gemeente ontaardt initiatie van transformatie.
haarlemme	baikenhorst oost	Nee	Nee (deels) het gebied heeft geen achte doelgroepenstrategie maar de aanwezigheid van enkele internationale hoofdkantoren wordt wel gebruikt in de acquisitie van nieuwe internationale bedrijven	Zie heden	
haarlemme	baikenhorst west	Nee	Voor de kantoren niet. Gebied moet transformeren naar woon/werkgebied	Hoofdzakelijk wonen	Er is niet gekozen voor een doelgroepenstrategie aangezien hier geen noodzaak voor was, grond niet schaars en ontwikkelingsstonden in de rij
huizen	centrale zone	Nee	Nee	nee, deels transformatie naar woon, woony/zorg combinaties	Geen doelgroepenstrategie, blij met iedereen. Gemeente heeft geen behoefte de markt te sturen.
haarlem	schiphout-rijk (ex oude meer)	Ja/nee geen hard doelgroepen beleid wel soort van focus op grote internationale bedrijven	Nee, nu leek een welkom.	Nee	Veelal lokale bedrijven Focus op internationale bedrijven los gelaten tijdens de crisis. De locatie was toch niet zo geschikt voor beoogde doelgroep, tevens veel aanbod in regio voor die doelgroep

Geen van de gebieden met veel leegstand hanteren een doelgroepenstrategie. In tabel 22 is er een koppeling gelegd tussen leegstand en doelgroepenstrategie. De leegstand betreft het leegstandspercentage d.d. 1-1- 2015. Wat opvalt is dat de twee gebieden met een doelgroepenstrategie tevens het laagste leegstandspercentage hebben.

Tabel 22: Doelgroepenstrategie en leegstand

Gemeente	Ibis Locatie	Voorraad M ² BVO 20015	% Leegstand inclusief voorverhuur 2015	locatietype	Categorie	Doelgroepen strategie
Haarlemmermeer	schiphol oost	139600	5,44%	2	4	ja
Amsterdam	ndsm-werf	58200	7,39%	1	4	ja
Amstelveen	startbaan	37100	10,24%	3	4	nee
Haarlem	schipholpoort	31000	10,97%	3	4	nee
Hilversum	sportpark/arenapark	123000	21,22%	3	4	nee
Haarlemmermeer	beukenhorst oost	207000	25,70%	3	2	nee
Huizen	centrale zone	27100	29,52%	3	2	nee
Amsterdam	amstel III	740500	31,24%	2	2	nee
Haarlemmermeer	schiphol-rijk (ex oude meer)	179900	42,30%	3	2	nee
Amstelveen	kronenburg	141100	52,73%	2	2	nee
Haarlemmermeer	beukenhorst west	112200	53,83%	3	2	nee
Haarlemmermeer	schuilhoeve	37000	60,00%	2	2	nee

9.2 Gekozen segmentatie Methode

In deze paragraaf is de betreffende gebiedsverantwoordelijke ambtenaar gevraagd de gebruikers van het gebied te segmenteren op basis van de in hoofdstuk 4 beschreven segmentatie methoden, te weten segmentatie op **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Hieronder treft u de resultaten.

Sectoren:

Tabel 23: Indeling naar sectoren

Sectoren	NDSM	Schiphol Oost	Schiphol Poort	Sportpark	Startbaan	Amstel III	Kronenburg	Schuilhoeve	Beukenhorst Oost	Beukenhorst West	Centrale zone	Schipholrijk	Totaal
1. Bouw													0
2. Industrie													0
3. Handel (en reparatie)		x		x			x						3
4. Transport (en opslag)		x											1
5. Financiële sector (Banken en													0
6. Financiële dienstverlening								x	x	x	x		4
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)			x	x	x	x	x	x	x	x	x		9
8. IT Automatisering					x							x	2
9. Openbaar bestuur (overheid)													0
10. Onderwijs en gezondheidszorg			x			x							2
11. Creatieve sector	x						x						2
12. Ideële instellingen													0

Activiteiten

Tabel 24: Indeling naar activiteiten

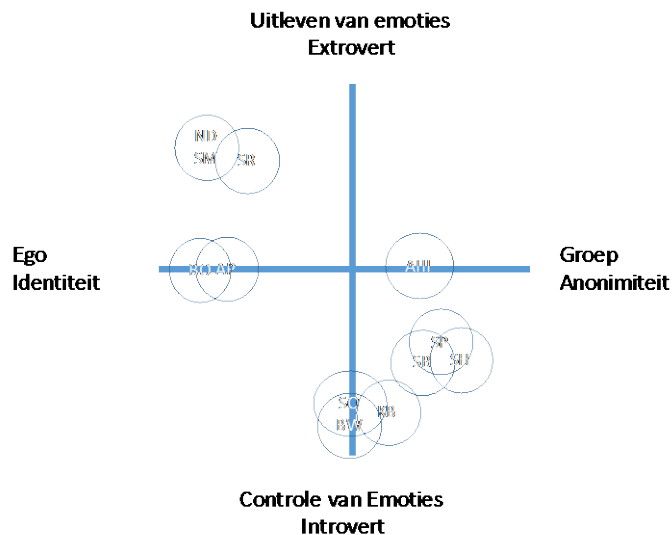
Activiteiten	NDSM	Schiphol Oost	Schiphol Poort	Sportpark	Startbaan	Amstel III	Kronenburg	Schuilhoeve	Beukenhorst Oost	Beukenhorst West	Centrale zone	Schiphol IJlrik	
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing				x		x		x	x		x	x	6
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren			x				x	x	x			x	5
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)			x		x		x			x			4
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijke dienstverleners, banken, overheden of Research & Development)	x	x			x	x	x				x		5
													2

Bedrijfsstijl

Bij de indeling op basis van Bedrijfsstijl wordt vooral gekeken naar de cultuur, strategie en structuur van een organisatie

Onderstaand treft u drie indelingen op basis van bedrijfsstijl

Figuur 30: Gebiedsindeling op basis van bedrijfsstijl



Bron: eigenbewerking van Atelier V (2004)

Tabel 25 Gebiedsindeling op basis van bedrijfsstijl Atelier V (204)

Stijl	NDSM	Schiphol Oost	Schiphol Poort	Sport/arena park	Startbaan	Amstel III	Kronenburg	Schuilhoeve	Beukenhorst Oost	Beukenhorst West	Centrale zone	Schiphol IJlrik	Totaal
Ego				x					x			x	2
Ego identiteit/Extrovert	x											x	2
Extrovert													0
Extrovert/Anonimiteit													0
Anonimiteit						x							1
Anonimiteit/Introvert			x		x		x	x					4
Introvert		x								x			2
Introvert/Ego													0

Jansen (2009)

Tabel 26: Gebiedsindeling op bedrijfstijl Jansen (2009)

	NDSM	Schiphol Oost	Schiphol Poort	Sport/are napark	Startbaan	Amstel III	Kronenburg	Schuilhoeve	Beukenhorst Oost	Beukenhorst West	Centrale zone	Schiphol rijk	Totaal
Kosten & efficiëntie		x	x		x	x	x	x	x	x		x	9
Klant & kwaliteit				x			x	x			x		4
Creativiteit & innovatie	x												1
Expliciet buiten schema													

9.3 Effectiviteit doelgroepenstrategie

Hieronder zullen de resultaten gepresenteerd worden die betrekking hebben op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie. Eerst zullen de voordelen, nadelen en de randvoorwaarden die de geïnterviewde hebben genoemd besproken worden.

Vervolgens zullen de resultaten gepresenteerd worden op de vraag of een doelgroepenstrategie een effectief middel tegen leegstand is.

9.3.1 Voordelen, nadelen en randvoorwaarden doelgroepenstrategie

Bij de presentatie van de voor en nadelen zullen de gebieden die een doelgroepenstrategie hanteren eerst gepresenteerd worden gevolgd door de gebieden die geen doelgroepenstrategie hanteren.

Voordelen genoemd door locaties met doelgroepenstrategie:

- Een doelgroepenstrategie geeft focus in de acquisitie, 1. Als de doelgroep geïdentificeerd is kan er gericht geacquireerd worden (direct bellen of via vakbladen die de doelgroep leest), 2. Tevens kan de boodschap worden aangepast aan wat de doelgroep belangrijk vindt, zodat juist die sterktes van het gebied die het beste aansluiten bij de doelgroep worden uitgelicht. (J. Van der Ven)
- Indien bedrijven in een gebied gemeenschappelijke interesses hebben versterkt dit de onderlinge binding, waardoor de kans groter is dat bedrijven gaan samenwerken en/of voorzieningen gaan delen. (J. Van der Van)
- Een doelgroepenstrategie geeft richting, een soort stip op de horizon hoe het zich moet ontwikkelen. Dit geeft aan alle betrokken partijen gemeentelijk en de markt duidelijkheid welke kant het gebied op wil. (R. Vooren)
- Een doelgroepenstrategie geeft een gebied karakter, zodat hetgeen 13 in een dozijn gebied wordt. (R. Vooren)

Voordelen genoemd door locaties zonder doelgroepenstrategie:

- De kans dat er interactie en synergie ontstaat tussen de bedrijven uit het gebied is groter bij een doelgroepenstrategie. Hierdoor kan er een ecosysteem ontstaan die de bedrijven versterkt. (A. Pols)
- Middels een doelgroepenstrategie is het mogelijk een gebied in de markt te zetten als the place to be voor een bepaalde sector/doelgroep. De doelgroepenstrategie is hiermee een marketingmiddel. (T. Bleker)
- Doelgroepenstrategie geeft helderheid aan de markt van wat de gemeente wil bereiken in een gebied. Mensen met ideeën/initiatieven die in lijn met deze strategie liggen worden hierdoor aangetrokken waardoor de markt zelf met leuke initiatieven komt die het gebied versterken. Tevens kunnen initiatieven makkelijker op getoetst worden op hun passendheid. (L. Leber)
- Doelgroepenstrategie creëert clustervorming, wat versterkend werkt. (L. Leber)
- Een doelgroepenstrategie kan ervoor zorgen dat er meer interactie is tussen de bedrijven. Dit kan zorgen voor kruisbestuiving, waardoor er een soort ecosysteem ontstaat. (R. Van Noord)
- Een duidelijke visie trekt bedrijven en initiatieven aan. (R. van Noord)
- Een doelgroepenstrategie geeft het gebied een bepaald imago. Bedrijven in het gebied kunnen tevens hun eigen identiteit ontlenen aan het imago van het gebied (A. Jansen)
- Een doelgroepenstrategie vergroot de kans dat er synergie tussen bedrijven gaat ontstaan (het ketenvoorbeeld van Waarderpolder). De heer Jansen zegt uitdrukkelijk kan want het is volgens hem wel een moeizaam proces om echt bedrijven die complementair aan elkaar zijn aan te trekken. (A. Jansen)

Nadelen genoemd door locaties met doelgroepenstrategie:

- Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat in de acquisitie te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven en/of dat men niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant en versterkend kunnen zijn voor het gebied maar “officieel” buiten de doelgroep vallen. (J. Van der Ven)
- Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat de doelgroepenstrategie te eng wordt gedefinieerd/toegepast waardoor het niet werkbaar is en het gebied verstikt. Het gaat om de geest/het beeld en niet de letter. Een gebied met alleen

maar dezelfde bedrijven (selectie op SBI) is saai. Tevens vallen dienstverleners aan de gedefinieerde SBI veel al onder een andere SBI-code. Zij zouden zich hier dan niet kunnen vestigen waardoor er geen ecosysteem kan ontstaan. (R. Vooren)

Nadelen genoemd door locaties zonder doelgroepenstrategie:

- De overheid kan de markt maar beperkt sturen en moet faciliteren ipv een doelgroep opleggen. Wel kan/moet de overheid functies die niet passen weren (Pols)
- Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat de strategie een paternalistisch door de overheid opgelegd doel wordt/is en dat er te weinig geluisterd wordt naar de markt, wat nodig is om het werkend te krijgen. (L. Leber)
- Er zijn altijd mutaties binnen een gebied, bedrijven groeien, krimpen of gaan failliet. Als in crisistijd te weinig bedrijven binnen de doelgroep opzoek zijn naar nieuwe huisvesting en de aanwas van nieuwe bedrijven opdroogt zal dit een negatief effect hebben op het gebied. Door dan te rigide vast te houden aan de doelgroep strategie zal de leegstand oplopen waardoor goed presterende bedrijven in het gebied (binnen de doelgroep) het gebied gaan verlaten en het gebied in een negatieve spiraal terecht komt. (A. Pols)
- Een doelgroepenstrategie werkt beperkend, waardoor een doelgroepenstrategie alleen zal werken als het gebied het over enkele unieke eigenschappen beschikt en de markt groot genoeg is. Als dit niet het geval is zal leegloop ontstaan. (T. Bleker)
- Bij een bestaand gebied zijn veel stakeholders betrokken. Het is moeilijk om deze allemaal op een lijn te krijgen wat de invoering van de doelgroepenstrategie bemoeilijkt.
- De markt moet groot genoeg zijn. Als de markt te klein is werkt een visie of doelgroep strategie niet. (R. Van Noord)
- Het managen en mee krijgen van diverse stakeholders (eigenaren) in een nieuwe gebiedsvisie welke doelgroep gericht is zal moeilijk zijn. Indien de gemeente hier dwingend op gaat sturen loopt de gemeente het risico op planschade. (R. van Noord)
- Een doelgroepenstrategie heeft het risico dat het de verhuurbaarheid van de individuele panden verkleint omdat er bewust gekozen wordt een deel van de kantorenmarkt te laten liggen. (A. Jansen)

Samenvatting voor en nadelen:

Uit voornoemde voordelen kunnen twee kernvoordelen herleid worden dit zijn voordelen op het gebied van **marketing** en voordelen die ontstaan uit een **ecosysteem**.

1. Marketinggerelateerde voordelen:

- a. Een gebied kan in de markt gezet worden als de Place to be voor een bepaalde doelgroep.
- b. Het helpt de klant te identificeren en daarmee de acquisitie gericht te maken. Geen massa media nodig en boodschap kan worden aangepast aan doelgroep.
- c. De identiteit van een locatie, kan het imago van een bedrijf versterken.
- d. Geeft richting, waardoor initiatiefnemers met passende plannen aangetrokken worden.

2. Voordelen op het gebied van het creëren van een goedwerkend ecosysteem:

- a. Het voornoemde punt d zorgt ervoor dat initiatieven aansluiten bij de beoogde doelgroep en elkaar versterken.
- b. Het vergroot de kans op interactie tussen de bedrijven in het gebied.
- c. Clustervorming (voorbeelden Waarderpolder, Park 2020)

Uit de genoemde nadelen kunnen drie hoofdthema's herleid worden. Een doelgroepenstrategie moet niet te **star/eng** zijn waardoor het zich kan aanpassen aan de ontwikkelingen in de markt, er moet voldoende **marktpotentie** zijn binnen de gekozen doelgroep en het laatste nadeel is **organisatie**, wat wil zeggen dat het belangrijk is om voldoende stakeholder mee te hebben die geloven in de gekozen doelgroepenstrategie.

1. Star/engheid doelgroepenstrategie:

- a. Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat de gemeente vast zit in een eindbeeld waar paternalistisch naar wordt toegewerkt waardoor zij niet kan meebewegen met de wensen en ontwikkelingen in de markt.
- b. Als de doelgroep te eng gedefinieerd is werkt dit verstikkend waardoor er geen ecosysteem kan ontstaan.

- c. Te veel focus op meest voor de hand liggende partijen, niet openstaan voor afwijkende partijen die wel kunnen bijdragen aan het ecosysteem
 - d. De markt laat zich maar beperkt sturen, overheidsinvloed is beperkt.
2. Onvoldoende marktpotentie:
- De potentiële omvang van de gekozen doelgroep moet groot genoeg zijn. Tevens zal er een realistische inschatting gemaakt moeten worden welke percentage van de gehele markt zich op de betreffende locatie zal vestigen. Vervolgens zal deze omvang in verhouding moeten staan met de omvang van het gebied.
3. Organisatie
- Een doelgroepenstrategie is effectiever als deze breed gedragen wordt onder de stakeholders.

Weging voor en nadelen:

De twee gebiedsmanagers J. van der Ven (o.a. Schiphol Oost) en R. Vooren (NDSM) die beide verantwoordelijk zijn voor een gebied die een doelgroepenstrategie hanteert zijn het positiefst en zagen in de praktijk dat de voordelen zwaarder wegen dan de genoemde nadelen. De andere geïnterviewde waren iets sceptischer maar waren over het algemeen ook positief. Geen van de ondervraagde vindt de door hem/haar genoemde nadelen ten alle tijden zwaarder wegen dan de voordelen. Of de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen is volgens de geïnterviewde afhankelijk van de situatie en enkele randvoorwaarden.

Randvoorwaarden:

De geïnterviewde hebben enkele randvoorwaarden voor een succesvolle doelgroepenstrategie aangegeven deze randvoorwaarden zullen hieronder besproken worden.

1. Een gebied moet over enkele “unieke” eigenschappen beschikken die interessant zijn voor de doelgroep (strategische ligging (auto/OV), unieke sfeer/imago, aanwezigheid van talent, sterke bedrijven in de omgeving, faciliteiten in de omgeving enz). (R. Vooren, T. Bleker)
2. Er zal marktonderzoek verricht moeten worden. Is de markt voor de beoogde doelgroep groot genoeg en is het realistisch dat deze doelgroep te verleiden is om zich hier te vestigen. (R. Vooren, A. Pols, T. Bleker, R. Van Noord)
3. De markt moet niet te eng gedefinieerd zijn.

- R. Vooren: Het gaat om de geest niet de letter.
 - L. Leber: Stuur alleen op die functies die echt niet passen binnen het concept
4. De gekozen strategie zal regelmatig aan de realiteit/ de markt getoetst moeten worden of de definitie van de doelgroep nog actueel en realistisch is. (L. Leber, R. Vooren)
 5. Laat de doelgroepenstrategie niet te snel los als het even tegen zit in de markt. De markt kent goede en slechte jaren. Het is op de lange termijn slecht om in moeilijke tijden om willen van de gronduitgifte soepeler op te gaan met de doelgroepenstrategie. Laat de doelgroepenstrategie alleen los (of stel hem bij) als de uitgangspunten zo gewijzigd zijn dat het plan niet meer realistisch is. (R. Vooren)

Overige overwegingen doelgroepenstrategie:

Gezien de genoemde voordelen van een doelgroepenstrategie ontstaat de vraag waarom slechts twee van de onderzochte locaties een doelgroepenstrategie hanteren. Hieronder zullen enkel overwegingen besproken worden die los staan van boven genoemde voor/nadelen maar die wel bepalend zijn geweest voor de keuze om wel of juist geen doelgroepenstrategie te hanteren.

We beginnen met de locaties die wel gekozen hebben voor een doelgroepen strategie. Voor beide locaties is de doelgroepenstrategie medebepaald vanuit een element van **schaarste**. Naast de genoemde voordelen gaven beide locaties aan dat het gebied over specifieke/unieke eigenschappen beschikt en dat het daarom zonde zou zijn om ieder willekeurig bedrijf hier te huisvesten. In het geval van Schiphol Oost gaat het om de nabijheid van Schiphol een luchthaven een mainport waarin het Rijk, de provincie en de gemeente veel geld geïnvesteerd hebben in onder andere infrastructuur. Het toestaan van bedrijven die geen directe toevoeging leven aan de luchthaven zou zonde van de schaarse ruimte zijn. Voor de NDSM geldt dat er door de jarenlange onenigheid over wat er met het gebied moest gebeuren er een creatieve vrijhaven ontstaan was in een industrieel landschap van de overblijfselen van een oude scheepswerf. Deze unieke creatieve en industriële sfeer is ook schaars. Binnen gemeentelijk is het besef ontstaan dat bedrijven als MTV zich dankzij het creatieve en industriële karakter van de werf zich hier gevestigd hebben en dat het belangrijk is dit karakter vasttehouden.

Overwegingen van gebieden die geen doelgroepenstrategie hanteren.

Binnen de gebieden die geen doelgroepenstrategie hanteren komen twee thema's meerdere malen naar voren. De eerste is dat de gemeente **ruimtelijk planologisch** denkt en handelt en niet marketing gedreven is. Zo gaf de heer Jansen aan dat er onbewust geen doelgroepenstrategie gehanteerd is bij de ontwikkeling van Schipholpoort. De beslissing voor kantoor is puur ruimtelijk planologisch geweest. De locatie is gelegen buiten het centrum aan de belangrijkste uitvalswegen en daardoor het beste geschikt voor kantoor en dus als kantorenlocatie uitgegeven. Hierbij is niet nagedacht over doelgroepen. De keuze voor een doelgroepenstrategie gaat ervan uit dat de gemeente een marketing georiënteerde organisatie is, wat de gemeente volgens hem niet is.

De tweede reden waarom gebieden geen doelgroepenstrategie hanteren is dat er volgens de projectmanagers domweg **geen noodzaak** voor was. De vraag naar bouw kavels was groot en de gemeente heeft jarenlang heel gemakkelijk veel geld kunnen ophalen met een ruim grondbeleid. J. van der Ven gaf aan dat de markt vroeg om bouw kavels en de gemeente stelde deze beschikbaar. Hiermee trok de gemeente veel werkgelegenheid en verdiende veel geld aan de uitgifte van terreinen waarmee geïnvesteerd kon worden in voorzieningen elders binnen de gemeenten (scholen, zwembaden enz.) Zo heeft de komst van Beukenhorst Oost mede de leegloop van Beukenhorst West (53,8% leegstand) veroorzaakt. T. Bleker gaf aan dat het gebied Startbaan 20 jaar geleden ontwikkeld is zonder doelgroepenstrategie. Volgens hem was hier destijds eveneens geen noodzaak toe, de financieel dienstverleners en reclamebureaus trokken massaal naar Amstelveen (op natuurlijke wijze zonder dat de gemeente hier actief op stuurde) waardoor er veel vraag naar kantooruimte was. Inmiddels hebben deze twee sectoren Amstelveen grotendeels weer verlaten.

9.3.2 Is een doelgroepenstrategie een effectief middel tegen leegstand, voor deze locatie en in het algemeen?

Misschien wel de belangrijkste vraag van het interview is de vraag of een doelgroepenstrategie volgens de geïnterviewde een effectief middel is tegen leegstand. De vraag is tweemaal gesteld de eerste keer of het een effectief middel is/kan zijn voor de betreffende locatie en de tweede keer meer in algemene zin. Hieronder treft u de gegeven antwoorden.

Is een doelgroepenstrategie een effectief middel tegen leegstand, voor deze locatie?

Mee eens:

Schiphol oost: Dankzij de doelgroepenstrategie is er binnen het gebied een ecosysteem ontstaan. De bedrijven werken nou samen en delen faciliteiten.

NDSM: Ja, de gebiedsidentiteit trekt bedrijven die bewust gekozen hebben voor dit gebied. Deze bedrijven identificeren zich met de werf en het creatieve en innovatieve industriële imago waardoor ze langer aan het gebied verbonden blijven.

Amstel III: Door het hebben van een beeld van de eindgebruiker kunnen zowel de gemeente als de ontwikkelaars zich beter inleven in de behoefte van de doelgroep waardoor er een beter gebied ontstaat.

Schiphol-Rijk: Ja, omdat J. Van der Ven gelooft in een doelgroepenstrategie, hij zou alleen niet goed weten welke doelgroep anders dan hoogwaardig internationaal, iets dat nu niet heel goed werkt.

Beukenhorst West: ja, gebied zal transformeren naar woon/werkgebied. In een transitie is het belangrijk je te verdiepen in de wensen van de potentiële afnemers. Deze kan worden bepaald door jezelf de vraag te stellen wie wordt hier gelukkig en hoe kunnen wij dit als gemeente ondersteunen.

Beukenhorst oost: ja, er is nu geen doelgroepenstrategie maar de invoering daarvan effectief kunnen zijn voor het terug dringen van de leegstand.

Schuilhoeve: Ja, op dit moment wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een doelgroepenstrategie voor dit gebied.

Deels mee eens:

Sportpark: voor sportpark gelooft Pols niet in een strak omlijnd doelgroepenbeleid, dit zou te beperkend zijn. Wel is het belangrijk te bepalen welke bedrijven/activiteiten je niet wil accommoderen. Een kantorenlocatie, kan de lokale, regionale of lokale markt bedienen. Indien een locatie de lokale markt bedient is de locatie te klein voor een doelgroepenstrategie. Sportpark zit tussen lokaal en regionaal in.

Oneens:

Startbaan: Op gebiedsniveau niet, op pand niveau (veel bedrijfsverzamelgebouwen) is het wel goed om een doelgroep te kiezen.

Kronenburg: Op gebiedsniveau niet, te veel verschillende pandeigenaren die niet op een lijn liggen. Ziet wel dat bedrijfsverzamelgebouwen die duidelijke keuzes hebben gemaakt voor een doelgroep beter presteren dan de algemenere verzamelgebouwen.

Schiphol Oost: Nee, een doelgroepenstrategie werkt pas als je die vanaf het begin inzet en volhoudt

Centrale Zone: nee, markt te klein voor doelgroepenstrategie

Is een doelgroepenstrategie een effectief middel tegen leegstand, in het algemeen:

Mee eens:

R. Vooren: ja zolang de doelgroep niet te eng gedefinieerd is, het gebied beschikt over sterktes die interessant zijn voor de doelgroep en de gemeente niet voor de snelle winst gaat maar bereid is middels een lange termijnvisie het concept te bewaken. Het gebied zal dan een eigen karakter krijgen waardoor het onderscheidend wordt.

J. van der Ven: Alleen als de klant (de huidige of beoogde klant) in kaart gebracht is kan je onderzoeken wat de wens van de doelgroep is. Alleen dan is het mogelijk hierop in te spelen en een beter gebied te creëren.

A. Jansen: ja indien de doelgroep niet te nou gekozen wordt en gekeken wordt naar een beperkt aantal vestigingscriteria die belangrijk zijn voor een specifieke doelgroep. Hij refereert aan het stedelijk kooppunten beleid waarbij vanuit de sterkte van een gebied wordt geredeneerd. Als de doelgroep zo gekozen wordt denkt de heer Jansen dat dit werkt.

L. Leber: Door het hebben van een beeld van de eindgebruiker kunnen zowel de gemeente als de ontwikkelaars zich beter inleven in de behoefte van de doelgroep waardoor er een beter gebied ontstaat.

Deels mee eens:

T. Bleker: Over het algemeen wel, wel situatie afhankelijk. Het gebied moet over enkele unieke kwaliteiten beschikken of enkele sterke eindgebruikers die andere bedrijven kunnen aantrekken. Tevens dient de gehele kantorenmarkt in de omgeving groot genoeg te zijn om te kunnen segmenteren. Kantorenlocaties rondom Amsterdam voldoen volgens hem aan dit criteria.

R. van Noord: Deels vaker nee dan ja, maar is afhankelijk van de locatie.

A. Pols: Of een doelgroepenstrategie een effectief middels is verschild per gebied. Kantorenlocaties kunnen de lokale, regionale of landelijke markt bedienen. Indien locaties de lokale markt bedienen zijn ze te klein voor een doelgroepenstrategie.

Tabel 27: effectiviteit doelgroepenstrategie

	Ja	Deels	Nee
Voor deze locatie	NDSM, Schiphol Oost, Amstel III, Schiphol-rijk, Beukenhorst west, Beukenhorst oost, Schuilhoeve	Sportpark	Startbaan, kronenburg, Schipholpoort, Centrale zone
In het algemeen	J. van der Ven, R. Vooren, A. Jansen, L. Leber	T. Bleker, R. van Noord, A Pols	

10 Analyse Kwalitatief deel

De laatste twee deelvragen zullen beantwoord worden op basis van de resultaten van de interviews uit het voorgaande hoofdstuk.

10.1 Presteren gebieden met een duidelijke doelgroep focus beter op leegstand.

Op basis van de resultaten uit § 9.1 zal in deze paragraaf deelvraag 8, beantwoord worden *“In welke mate presteren gebieden met een duidelijke doelgroep strategie beter op leegstand dan gebieden zonder duidelijke doelgroep focus”*,

Van de twaalf geïnterviewde locaties hebben slechts 2 locaties (Schiphol Oost en de NDSM) een doelgroepenstrategie. Kijkend naar de leegstand valt op dat de twee gebieden die een doelgroepenstrategie hanteren tevens de twee gebieden zijn met de minste leegstand van alle twaalf locaties. Voor deelvraag acht kan er geconcludeerd worden dat, binnen de onderzochte locatie, de locaties met doelgroepenstrategie beter presteren dan locaties zonder doelgroepenstrategie.

Kijkend naar de centrale vraag is het nog wel te vroeg om tevens te concluderen dat de locaties weinig leegstand hebben omdat ze een doelgroepenstrategie hanteren.

10.2 Analyse segmentatie/gebruikersprofielen

In deze paragraaf vindt een analyse van de segmentatie methodieken (**sectoren, activiteiten** en of **bedrijfsstijl**) in de praktijk plaats. Allereerst is er gekeken in hoeverre de genoemde segmentatie methoden daadwerkelijk worden toegepast.

Aan alle gebiedsmanagers is per segmentatie methode gevraagd om aan te geven op welke sectoren, activiteiten of bedrijfsstijlen het gebied zich richt of voor wie het gebied interessant zou zijn.

Schiphol Oost:

Schiphol Oost richt zich in haar doelgroepenstrategie op bedrijven die Schiphol gebonden zijn. Dit wil zeggen dat de bedrijven dienstverlenend zijn aan de luchtvaartindustrie en voor de optimale uitvoering van hun werkzaamheden gebonden zijn aan de locatie. Dit zijn veelal toeleveranciers aan de luchtvaartindustrie en logistiekdienstverleners die zich

gespecialiseerd hebben in luchtvracht. Kijkend naar de indeling **sectoren activiteiten** en **bedrijfsstijl** sluit de gekozen segmentatie strategie het meest aan op de indeling naar sectoren. Het is echter niet zo dat het bestemmingsplan uitsluitend bepaalde SBI-coderingen toestaat. Het gaat om de binding met luchthavenactiviteiten.

NDSM:

De doelgroep van de NDSM zijn bedrijven die zich aangetrokken voelen door een Industriële, ruimtelijke, creatieve, innovatieve en experimentele omgeving.

Kijkend naar de indeling op basis van **sectoren, activiteiten** en **bedrijfsstijl** sluit de indeling op bedrijfsstijl het beste aan. Het gaat immers om een sfeer/life style die niet per definitie gekoppeld is aan een sector of activiteit. Van de drie bedrijfsstijlen sluit de segmentatie methodiek van de NDSM het beste aan bij de indeling van Jansen (2009). Waarin een indeling naar kosten & efficiëntie, klant & kwaliteit, creativiteit & innovatie wordt gemaakt. Waarbij de NDSM in de categorie creativiteit & innovatie valt. De heer R. Vooren vond tevens de indeling van Jansen (2009) de beste/duidelijkste bedrijfsstijl segmentatie methode.

In onderstaande tabel zijn de scores op de **sectoren, activiteiten** en **de bedrijfsstijl van Atelier V** onder elkaar gezet. De segmentatie methodieken zijn op zichzelf staande segmentatie methoden, maar zouden tevens in combinatie gebruikt kunnen worden. De combinatie sectoren en activiteiten geven een verdieping van de feitelijke werkzaamheden weer. Ook bedrijfsstijlen zijn op zich losstaand van sectoren of activiteiten. Toch zie je dat bepaalde bedrijfsstijlen oververtegenwoordigd zijn binnen bepaalde sectoren en activiteiten ter illustratie komen statusgevoelige professional vaker voor in de combinatie **sector** - zakelijke dienstverlening en **activiteit** - hoofdkantoor dan de overige bedrijfsstijlen. Op deze manier zijn de locaties gescoord en voorzien van een groene, oranje of rode kleur indicatie. Waarbij groen een logische combinatie aangeeft, Oranje een deels logische en deels onlogische combinatie oplevert en Rood een onlogische combinatie aangeeft. Een onlogische hoeft in dit geval niet per definitie fout te zijn maar vraagt wel om uitleg.

De keuze voor de groen, oranje of rode kleur zal toegelicht worden aan de hand van de volgende locaties **Schiphol Oost** (een van de twee best presterende gebieden, groen), **Schuilhoeve** en **Beukenhorst West** (de twee slechts presterende gebieden) waarvan een

rood en een groen en **Kronenburg** deze is oranje. De centrale zone heeft geen kleur aanduiding gekregen omdat dit gebied geen score heeft verkregen op de bedrijfsstijl van Atelier V.

Schiphol Oost: Handel & Transport, Productie algemeen & Research en Development, Introvert. De combinatie handel, transport en productie en reasearch en development geeft aan dat deze organisaties of deze onderdelen van organisaties intern gericht zijn. De bedrijfsstijl introvert lijkt een logisch gevolg van de genoemde activiteiten.

Schuilhoeve: Zakelijke dienstverlening, Hoofdkantoor en Marketing & Sales, Anonimiteit en introvert. De combinatie zakelijk dienstverlening hoofdkantoor en marketing en sales. Hoofdkantoor en marketing en Sales zijn doorgaans gericht op de buitenwereld (extravert). De zakelijke dienstverlening in combinatie met hoofdkantoor scoort doorgaans hoog op de dementie ego. Een logisch profiel zou hier Ego/identiteit extrovert zijn. Het gebied scoort precies tegenovergesteld.

Beukenhorst West: Financiële dienstverlening en overige zakelijke dienstverlening, Backoffice, Introvert. Het betreft Backoffice activiteiten waarmee een score op introvert op de bedrijfsstijl een logische combinatie lijkt.

Kronenburg: Handel en Overig Zakelijke Dienstverlening en Creatieve Sector, Marketing & Sales en Backoffice en Productie Algemeen, Anonimiteit/Introvert. Deze is oranje omdat er geen keuzes gemaakt worden. Het gebied richt zich op de sectoren handel, zakelijke dienstverlening en creatieve sector en bij de activiteiten op marketing & sales, backoffice en productie algemeen. Dit is wel heel breed, waardoor er geen duidelijk profiel is. Tevens matched marketing en sales niet met anonimiteit en introvert.

Kijkend naar de 4 hiervoor beschreven profielen en de leegstand dan valt op dat de twee locaties die afwijkend scores rood en oranje beide zeer slecht scores op leegstand. Om nu een op een te zeggen dat dit komt door dat de profielen niet matchen of in geval van de oranje veel te ruim zijn is te kort door de bocht. Waarschijnlijk heeft deze onduidelijke profilering wel bijgedragen aan deze slechte scores.

Tabel 28: Overzicht segmentatie naar sectoren, activiteiten en bedrijfsstijl

Sectoren	NDSM	Schiphol Oost	Schiphol Poort	Sportpark	Startbaan	Amstel III	Kronenburg	Schuilhoeve	Beukenhorst Oost	Beukenhorst West	Centrale zone	Schipholrijk
1. Bouw												
2. Industrie												
3. Handel (en reparatie)		x		x			x					
4. Transport (en opslag)		x										
5. Financiële sector (Banken en												
6. Financiële dienstverlening									x	x	x	x
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies, juridisch advies, algemeen)			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8. IT Automatisering					x							x
9. Openbaar bestuur (overheid)												
10. Onderwijs en gezondheidszorg			x			x						
11. Creatieve sector	x						x					
12. Ideële instellingen	x											
Activiteiten												
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing				x		x		x	x		x	x
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren				x			x	x	x			x
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)			x		x		x			x		
Productie/algemeen. voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT)		x			x	x	x				x	
Research & Development	x	x										
Stijl												
Ego				x					x			
Ego identiteit/Extrovert	x											x
Extrovert												
Extrovert/Anonimiteit												
Anonimiteit						x						
Anonimiteit/introvert			x		x		x	x				
Introvert		x								x		
Introvert/Ego												
	7,39%	5,44%	10,97%	21,22%	10,24%	31,24%	52,73%	60,00%	25,70%	53,83%	29,52%	42,30%

10.3 Welke toevoeging levert een doelgroepenstrategie bij de vermindering van leegstand.

In deze paragraaf vindt de beantwoording van deelvraag 9 plaats.

Deelvraag 9: *Welke toevoeging levert de doelgroep strategie op bij het verminderen dan wel voorkomen van substantiële leegstand op kantorenlocaties binnen de MRA*

Bij de beantwoording van deelvraag 9 zal de focus liggen op de toegevoegde waarde (de toevoeging) van een doelgroepenstrategie. De nadelen en randvoorwaarden zoals besproken in hoofdstuk 9 zullen terugkomen in de slotconclusie in hoofdstuk 11. De toevoeging van een doelgroepenstrategie is gelegen in een drietal kern voordelen. Dit zijn het beter kunnen inspelen op de unieke behoeften van de klant, de marketing van het gebied en het creëren van ecosystemen die een meerwaarde opleveren. Deze drie kern voordelen zullen hieronder nader worden toegelicht.

De (unieke) behoefte van de klant:

Zodra de klant bekend is kan er onderzocht worden wat zijn vestigingscriteria zijn, wat hem aantrekt of juist weerhoudt. Pas als dit bekend is kan zowel de gemeente als de ontwikkelaar hierop inspelen. De gemeente kan bijvoorbeeld multifunctioneel gebied creëren als de doelgroep belangrijk vindt (stedelijk specialist of de extraverte

trendsetter). Of juist voorkomen dat er van functie mengingen plaats vindt (monofunctioneel) als de doelgroep de sobere verkooporganisatie is die door functie menging allicht congestie in het logistieke proces op loopt. Door hier rekening mee te houden kan het gebied optimaal voor de doelgroep worden ingericht. Iets minder concreet maar zeker niet onbelangrijk is de sfeer of karakter van het gebied. De NDSM is zich hier gedegen van bewust en doet er veel aan om de creatieve en industriële sfeer te behouden. Gebieden als Beukenhorst oost, Beukenhorst west, Schiphol rijk en Kronenburg hebben hier veel te weinig aandacht aan besteed.

J. Van der Ven over Beukenhorst oost, Beukenhorst west, Schiphol rijk Technisch voldoen (voor Beukenhorst west gold voldeed) de gebieden aan de eisen van de markt, het ontbreekt deze gebieden alleen aan sfeer en identiteit)

Amstelveen had een groot deel van de Amsterdamse financiële sector en reclame wereld maar heeft deze niet kunnen vasthouden omdat de locaties in Amstelveen zich niet hebben mee ontwikkeld met deze sectoren

Marketing:

Een doelgroepenstrategie heeft meerdere marketing gerelateerde voordelen. Allereerst zorgt een doelgroepenstrategie voor de mogelijkheid de doelgroep te isoleren van de gehele markt waarna er een medium gekozen kan worden waarmee direct met de doelgroep gecommuniceerd kan worden, wat de effectiviteit verhoogd. Het tweede voordeel is dat boodschap kan worden aangepast aan wat de doelgroep belangrijk vindt. Naast deze directe communicatie kan een gebied die zich specialiseert of op een andere manier zich onderscheid gepositioneerd worden als “the placet o be” voor de doelgroep. Die identiteit van een locatie trekt vervolgens bedrijven dit geassocieerd willen worden met de identiteit van de locatie. Neem bijvoorbeeld de zuid as dit gebied heeft zichzelf gepositioneerd als the placet o be voor de zakelijke/financieel dienstverlening. Naast de grote multinationals zijn er tevens vele kleine financieel dienstverleners gevestigd die een deel van hun imago ontlend aan de locatie.

Het laatste voordeel is de aantrekkende werking. Kies en wordt gekozen. Door overtuigend te communiceren dat het gebied zich in een bepaalde richting zal gaan

ontwikkelen zullen partijen die zich in die richting kunnen identificeren aangetrokken worden. Er zullen spontaan markt initiatieven ontstaan die dit proces gaan versnellen.

Ecosysteem:

Het laatste punt van marketing is tevens het begin van het ontstaan van een ecosysteem. Een doelgroepenstrategie zorgt op verschillende manieren tot het creëren van een ecosysteem. Een doelgroepenstrategie maakt het mogelijk om bijzondere investeringen te doen. Bijvoorbeeld het investeringen in infrastructuur rondom een (lucht) haven. Of investeringen in glasvezel op een mediapark of sciencecenter. Door de massa die gecreëerd wordt kunnen op dergelijke locaties dit soort investeringen rendabel worden aangelegd. Hierdoor ontstaat er een unieke locatie. Een ecosysteem kan ook ontstaan doordat bedrijven elkaar opzoeken in intensief samenwerken zoals in de genoemde voorbeelden van Waarderpolder, Park 2020.

11 Conclusie en aanbeveling

In de voorgaande hoofdstukken is onderzocht en uiteengezet in hoeverre een doelgroepenstrategie door de aanbieder van een kantorenlocatie tot een lager leegstandsniveau leidt. Om deze vraag te beantwoorden is in de inleiding een 9-tal deelvragen geformuleerd die moeten leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Een aantal deelvragen zijn gebruikt als bouwsteen voor de volgende deelvraag (vraag 1 voor vraag 4) of zijn gebruikt om te komen tot de gebiedsselectie (deelvraag 2). Deelvraag 4 geeft de theoretische voordelen van een doelgroepenstrategie weer. De deelvragen 8 en 9 geven aan of gebieden met een doelgroepenstrategie beter presteren of wat de meerwaarde van een doelgroepenstrategie kan zijn. In de volgende paragraaf worden de conclusies van deelvraag 4, 8 en 9 behandeld waarin gekeken wordt in hoeverre de theoretische concurrentievoordelen van deelvraag 4 ook in de praktijk genoemd worden door de geïnterviewde gebiedsverantwoordelijk. Op basis hiervan zal uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. In paragraaf 11.2 vindt vervolgens de methodologische reflectie plaats.

11.1 Conclusie

In hoofdstuk 5 hebben we kunnen zien dat een doelgroepenstrategie vijf mogelijke concurrentievoordelen oplevert ten opzichte van een generiek ontwikkelde locatie.

- 1) Middels segmentatie kan inzicht verkregen worden in de behoefte van een specifieke doelgroep.
- 2) Het segmenteren van de markt zorgt voor een effectievere en efficiëntere communicatie naar de klant. Doordat de doelgroep is afgebakend kan er directer gecommuniceerd worden ook kan de boodschap worden aangepast aan de doelgroep.
- 3) Een doelgroepenstrategie vergroot de kans op interactie tussen bedrijven en de kans op de vestiging van bedrijven die complementair aan elkaar zijn waardoor er een ecosysteem kan ontstaan.
- 4) Dit ecosysteem kan vervolgens cluster voordelen creëren.
- 5) Een bedrijf kan ook een bepaalde status of imago aan een gebied ontlenen. Wat zorgt voor een aantrekkende werking.

Vervolgens is middels interviews onderzocht of locaties met een doelgroepenstrategie beter presteren dan gebieden zonder doelgroepenstrategie. Hieruit blijkt dat van de twaalf onderzochte locaties 2 gebieden een doelgroepenstrategie hanteren en dat deze twee locaties tevens de locaties waren met het laagste leegstandspercentage.

Binnen de onderzochte populatie kunnen we in ieder geval concluderen dat locaties met een doelgroepenstrategie beter presteren dan gebieden zonder doelgroepenstrategie.

Of de doelgroepenstrategie tevens de oorzaak is van het lage leegstandspercentage en in alle situaties een effectief middel tegen leegstand is kunnen we nu nog niet beantwoorden. Middels de interviews is daarom getracht in zicht te krijgen in de voor en nadelen, en eventuele randvoorwaarden voor het hanteren van een doelgroepenstrategie.

De genoemde voordelen, het beter kunnen inspelen op de unieke behoeften van de klant, de marketing van het gebied en het creëren van ecosystemen die een meerwaarde opleveren, komen overeen met de theoretische voordelen.

De genoemde nadelen §9.3, dat de gemeente vast zit in een statisch of politiek gewenst eindbeeld en te weinig luistert naar de markt, onvoldoende marktpotentie, en het organisatie element zijn eigenlijk voorwaarden voor een effectieve implementatie. Als deze nadelen gecombineerd worden met de in § 9.3 genoemde randvoorwaarden komen we tot de volgende randvoorwaarden.

1. Een gebied moet over enkele “unieke” eigenschappen beschikken die interessant zijn voor de doelgroep (strategische ligging, unieke sfeer/imago, aanwezigheid van talent, sterke bedrijven in de omgeving, faciliteiten in de omgeving enz).
2. Er zal marktonderzoek verricht moeten worden. Is de markt voor de beoogde doelgroep groot genoeg en is het realistisch dat deze doelgroep te verleiden is om zich hier te vestigen.
3. De markt moet niet te eng gedefinieerd zijn, het gaat om de geest niet de letter.
4. De gekozen strategie zal regelmatig aan de realiteit/ de markt getoetst moeten worden of de definitie van de doelgroep nog actueel en realistisch is.
5. Laat de doelgroepenstrategie niet te snel los als het even tegen zit in de markt. De markt kent goede en slechte jaren. Het is op de lange termijn slecht om in moeilijke

tijden om willen van de gronduitgifte soepeler om te gaan met de doelgroepenstrategie. Laat de doelgroepenstrategie uitsluitend los (of stel hem bij) als de uitgangspunten zo gewijzigd zijn dat het plan niet meer realistisch is.

6. Organisatie, het is van essentieel belang zeker bij bestaande gebieden dat het grootste deel van de stakeholders geloven in de doelgroepenstrategie zodat eenieder op zijn manier een bijdrage kan leveren.

Alles overwegende de theoretische basis, de bevestiging dat deze voordelen tevens in de praktijk gezien worden als de voordelen van een doelgroepenstrategie en de constatering dat de locaties met een doelgroepenstrategie beter scoren op leegstand dan de overige gebieden is de conclusie dat als voldaan wordt aan de genoemde voorwaarde een doelgroepenstrategie door de aanbieder van een kantorenlocatie een positief effect heeft en daarmee zorgt voor een lager leegstandsniveau.

In hoeverre leidt het hanteren van een doelgroepenstrategie door de aanbieder van kantorenlocaties (binnen de MRA) tot een lager leegstandsniveau.

11.2 Reflectie

Kijkend naar het onderzoek en de uitkomst zijn er enkele beperkingen. De belangrijkste beperking van dit onderzoek is gelegen in de gebruikte leegstandsdeterminaten waarop de gebiedsselectie heeft plaats gevonden. Door gebrek aan gebouw specifieke data zijn enkele belangrijke leegstandsdeterminaten waaronder bouwjaar niet in de selectie meegenomen. De tweede beperking met betrekking tot de leegstandsdeterminaten is de significantie. Ondanks dat de gebruikte (locatiegebonden) leegstandsdeterminanten zorgvuldig geselecteerd zijn op basis van eerdere onderzoeken bleken alle locatiegebonden leegstandsdeterminaten geen significante relatie te hebben met de leegstand binnen de MRA-regio. Een mogelijke oorzaak van het niet vinden van een significante relatie zou het beperkte aantal locaties van 63 kunnen zijn.

Een andere beperking is de onbekendheid van het marketing denken binnen gemeentelijke organisaties. Wat voor verwarring kan zorgen of een gebied nu wel of geen

doelgroepenstrategie hanteert. Veel gebieden kennen een soort van tussen vorm tussen generiek en een doelgroepenstrategie. Zo bleek dat meerdere geïnterviewde wel een beeld in hun hoofd hebben hoe de locatie eruit moet komen te zien, en kunnen hierbij aangeven welke functies wel en niet passend zijn binnen het gebied, zoals een 2^e auto in/exporteur in Arena Park. De vraag is echter waarom een 2^e in/exporteur niet passend zou zijn. Komt dit door dat de beoogde doelgroep dit niet passend vindt? Deze locaties hebben een onbewuste doelgroepenstrategie. Het nadeel hiervan is dat de gemeente in een dergelijke situatie eigenlijk niet weet wie de doelgroep is en kunnen deze dus niet direct bereiken. Waardoor veel van de genoemde marketingvoordelen niet behaald kunnen worden. Tevens is het maar beperkt mogelijk te voorzien in de wensen van de doelgroep aangezien deze slechts generiek bepaald is, en niet onderzocht is. Naast eventuele verwarring heeft het beperkt marketing denken er allicht voor gezorgd dat er slechts twee locaties zijn die een duidelijke doelgroepenstrategie hanteren. Twee locaties is wel wat beperkt om conclusie uit te trekken. De kans dat het toeval is dat juist deze twee locaties het laagste leegstandniveau hebben is gezien het aantal aannemelijk. Het zou voor de betrouwbaarheid van het onderzoek dus mooier zijn als er meer locaties een doelgroepenstrategie zouden hebben om de kans op toeval te verkleinen.

Bibliografie

Ashworth, G., & Voogd, H. (1990). *Selling the city; Marketing approaches in public sector*. London: Belhaven.

Besselaar, M. (2011, oktober). Structurele leegstand voorkomen is beter dan genezen. Amsterdam, Nederland: MRE Afstudeerscriptie, Amsterdam School of Real Estate.

Boer, E. d. (2015, 9 25). *www.vestigingslocaties.nl*. (PropertyNL) Opgeroepen op 12 4, 2015, van <http://www.vestigingslocaties.nl/eindhoven-htce-maakt-van-eigenaar-tevreden-belegger/>

Braun, E., & Zenker, S. (2010). 50th European Regional Science Association Congress. *Towards an integrated Approach for Place Brand Management*. Jönköping, Sweden.

Buts, C. (2009). Anticiperen op langdurige leegstand.

Canter, D. (1977). *The psychology of place*. Londen: Architectural Press.

CBS. (2015, oktober 6). *SBI - Standaard Bedrijfsindeling*. Opgehaald van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/default.htm>
Centraal Planbureau. (29 juni 2012). *Kantorenmarkt in historisch en toekomstig perspectief*. Den Haag: Centraal planbureau.

Dijk van, B. (2011). Tweedeling in de kantorenmarkt. *Afstudeerscriptie MSRE*.

DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1992). The markets for Real Estate Assets and Space: A Conceptual Framework. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 181-197.

DTZ Zadelhof. (2015). *Feiten en cijfers Regionale kantorenmarkt*. Opgeroepen op augustus 13, 2015, van www.dtz.nl/nl/marktinformatie/feiten-en-cijfers/regionale-kantorenmarkten-januari-2015/

DTZ Zadelhoff. (2015). *Factsheets Nederland, Kantoren- en bedrijfsruimtemarkt medio 2015*. Amsterdam: DTZ Zadelhoff. Opgehaald van <https://www.dtz.nl/media/330330/dtz-zadelhoff-factsheets-nederland-medio-2015.pdf>

Hazeu, C. A. (2000). *Institutionele Economie, Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum: Coutinho.

Homefinance. (2015, 10 18). Opgeroepen op 10 18, 2015, van <http://www.homefinance.nl/algemeen/informatie/kapitaalmarktrente.asp>

Hospers, G. (2012). Citymarketing en de kunst van het kiezen. *Merk & Reputatie(2)*.

- Jansen, J. (2009, februari). Segmentatie van kantoorgebruikers op basis van bedrijfsstijf.
- Jones Lang Lasalle. (2014). *Ranking Kantorenlocaties*. Amsterdam: JLL.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 58-73.
- Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A review of trends and conceptual models. (5), 329-342.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *place branding and public diplomacy*(5), 26-37.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing De Essentie*. Pearson Benelux.
- NVM. (2015, maart 5). https://www.nvm.nl/nl-NL/Over_NVM/Nieuws/2015/20150304kantoren.aspx. Opgeroepen op mei 25, 2015
- NVM. (2015). *Stand van zaken Nederlandse markt voor Bedrijfsruimte maart 2015*. NVM Business. Nieuwegein: NVM.
- NVM Business. (2016). *Stand van zaken Nederlandsche kantorenmarkt 2015*.
- Paulussen, C. (2012, 3 31). [www.ed.nl](http://www.ed.nl/mening/ook-veel-niet-hightech-op-campus-opinie-1.1633127). Opgeroepen op 12 4, 2015, van <http://www.ed.nl/mening/ook-veel-niet-hightech-op-campus-opinie-1.1633127>
- Plabeka monitor. (2015). *Monitor Uitvoeringsstrategie Plabeka 2014-2015*. Haarlem: provincie Noord Holland.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. US: Simon & Schuster.
- Remøy, H. (2010). *Out of Office*. Proefschrift technische universiteit Delft: IOS Press
- Stevens, R. (2005, December). Huisvestingscode gekraakt. *Facility Management*.
- van Gool, P., Jager, P., Theebe, M., & Weisz, R. (2013). *Onroerendgoed als belegging*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Zadelhoff Makelaars. (1991). *Segmentatie Kantoorgebruikers moet inzicht in keuzecriteria vergroten*. Zadelhoff Makelaars. Utrecht: Zadelhoff Makelaars.
- Zuidema, M., & Van Elp, M. (2010). *Kantorenleegstand, analyse van de marktwerking*. Economisch Instituut voor de Bouw. Economisch instituut voor de Bouw.
- Zuidema, M., & van Elp, M. (2010). *Kantorenleegstand; Probleemanalyse en oplossingsrichtingen*. Economisch Instituut voor de Bouw, Amsterdam.

Zuidema, M., van Elp, M., & van der schaaf, M. J. (2012). *Landelijke samenvatting kantorenmonitor; verkenning van regionale vraag en aanbodontwikkelingen*. Economisch instituut voor de bouw, Amsterdam.

Bijlage I. Vragenlijst interview

Interview:

Inleidende informatie:

Onderstaande vragenlijst is tot stand gekomen in het kader van een scriptie onderzoek voor de MRE opleiding. De vragenlijst is gericht aan de gebiedsmanager/ gebiedsverantwoordelijke van enkele geselecteerde kantorenlocaties binnen de MRA regio.

De selectie van de gebieden heeft plaats gevonden op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. De geselecteerde gebieden zijn gelijkwaardig op de leegstandsdeterminanten maar verschillen in leegstandsniveau. Voor alle gebieden geldt dat ze ongunstige leegstandsdeterminanten hebben.

Het doel en de vraagstelling van de scriptie zal ik later toelichten. Voor nu wil ik slechts het verschil tussen generiek en doelgroepgerichte kantorenlocaties verduidelijken.

Generieke kantorenlocaties zijn kantorenlocaties waarbij in de ontwikkelfase of exploitatie fase kantoren worden ontwikkeld/geëxploiteerd voor de gehele kantorenmarkt zonder bewust onderscheid te maken naar sectoren, activiteiten of bedrijfstijl/cultuur of enig andere segmentatie methodiek.

Doelgroep gerichte kantorenlocaties zijn kantorenlocaties die zich wel richten op een vooraf gedefinieerde doelgroep eindgebruikers.

Personalia:

1. Uw Naam en Functie:

2. Verantwoordelijk voor Kantorenlocatie:

Vragen:

De eerste vragen hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt. De vragen zullen in chronologische volgorde gesteld worden we beginnen bij de ontwikkelfase hierna het heden en de toekomst.

3. Zijn er bij de ontwikkeling van het gebied gebruikers profielen gemaakt/doelgroepen geïdentificeerd;

- Ja/nee

Indien nee: ga door naar vraag 5.

Indien ja:

- Kunt u deze beschrijven
- Waarom is er gekozen voor een doelgroepenstrategie
- Waarom is juist voor deze doelgroep gekozen
- Sinds wanneer (jaar) wordt er een doelgroepenstrategie gehanteerd.

4. Zijn deze profielen nog actueel/worden ze nog steeds gebruikt.

- Ja/nee
- Indien ja
 - Voorziet u veranderingen in de doelgroep strategie in de nabije toekomst (nu en 2 jaar)
 - Ga naar vraag 6
- Indien nee:
 - Waarom zijn jullie met het oude profiel gestopt:
 - In welk jaar zijn jullie hiermee gestopt

- Heeft het gebied een nieuwe doelgroep of is het nu generiek

Indien nieuwe doelgroep:

- Kunt u deze beschrijven
- Waarom is juist voor deze doelgroep gekozen

5. **Wordt er op dit moment gewerkt met een gebruikersprofiel/ geïdentificeerde doelgroep;**

Ja/nee

5 a: **Indien Nee:** zowel in de ontwikkel fase als nu is er geen sprake van een doelgroepen strategie.

- Kunt u vertellen waarom er nooit gekozen is voor een doelgroep:

(suggesties voor in het gesprek)

Onbewust: nooit over na gedacht

Bewust: Zien de meerwaarde niet van een doelgroepen strategie, Bang om bedrijven uit te sluiten, een doelgroepen strategie maakt je kwetsbaar voor veranderingen in de markt.

- Verwacht u dat het gebied een doelgroepenstrategie zal gaan volgen in de nabije toekomst (nu en 2 jaar)? Ligt toe waarom wel/niet:

5 b: Indien Ja:

- Kunt u de gekozen doelgroep beschrijven
- Sinds wanneer richt het gebied zich op deze doelgroep
- Waarom is er op een gegeven moment gekozen voor een doelgroepenstrategie.
- Waarom is juist voor deze doelgroep gekozen
- Hoe hard is de doelgroepenstrategie, wordt er van afgeweken
- Voorziet u veranderingen in de doelgroep strategie in de nabije toekomst (nu en 2 jaar)

De volgende vragen hebben betrekking op enkele segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Deze zullen later nader worden toegelicht.

Indien er **wel** een doelgroepen strategie gehanteerd wordt kunt u onderstaande vragen beantwoorden door aan te geven welke sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen het beste aansluiten bij uw huidige segmentatie methodiek.

Indien het gebied nu **geen** doelgroepenstrategie heeft (generiek ontwikkeld wordt) kunt u de vraag beantwoorden door aan te geven welke sectoren, activiteiten of bedrijfsstijlen nu vooral gehuisvest zijn in het gebied.

Sectoren:

De Standaard Bedrijfsindeling (SBI) is een hiërarchische indeling van economische activiteiten die is opgezet door het Centraal Bureau voor de statistiek. Het CBSgebruikt de SBI onder meer om bedrijfseenheden in te delen naar hun hoofdactiviteit (CBS, 2015).

Vraag 6.

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de gekozen doelgroepenstrategie/welke sectoren zijn nu thans het meest gehuisvest binnen het gebied. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	
11. Creatieve sector	
12. Ideële instellingen	

Activiteiten

De indeling op basis van activiteiten zal door ieder groot bedrijf worden herkend als de kantoor gerelateerde activiteiten. Daarnaast wordt nog distributie als categorie onderscheiden. Aangezien distributie doorgaans beperkt in kantoren plaatsvindt, nemen wij deze niet als categorie mee.

Vraag 7:

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	
Research & Development	

Bedrijfsstijl

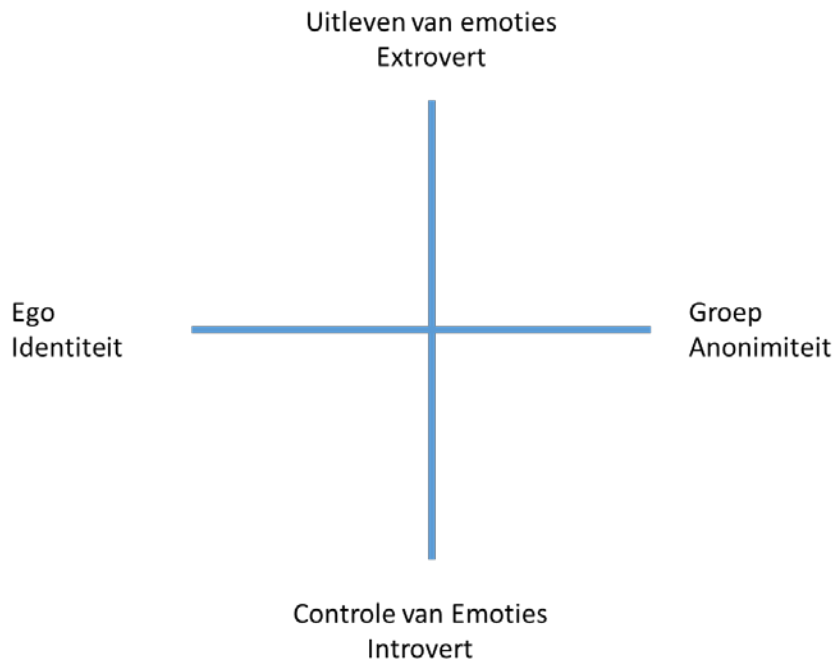
Bij de indeling op basis van Bedrijfsstijl wordt vooral gekeken naar de cultuur, strategie en structuur van een organisatie

Onderstaand treft u drie indelingen op basis van bedrijfsstijl

1. E Halter en R. Stevens (1991)

In 1991 hebben E. Halter en R. Stevens namens Zadelhoff Makelaars onderzoek gedaan naar een segmentatie methode van kantoorgebruikers. Het onderzoek onderscheidt negen categorieën die van invloed zijn op de keuze van een kantoorpand.

emotie en zal daarmee sneller aangetrokken worden door cijfers of door beelden. Vaak wordt dit gekscherend het verschil tussen mannen en vrouwen genoemd. Met als voorbeeld de wijze waarop de beide seksen een auto uitkiezen: gebaseerd op acceleratiesnelheid, koppelvermogen en motorinhoud of kleur, leuke lampen, modegevoelig. Ego/identiteit geeft aan hoe belangrijk status is gevonden wordt door de doelgroep.



3. Jansen (2009)

In tegenstelling tot de voorgaande onderzoeken heeft Jansen in zijn onderzoek kantoorgebruikers in vooraf gedefinieerde groepen gesegmenteerd. De segmentatie die Jansen (Jansen, 2009) in zijn onderzoek gebruikt is gebaseerd op bestaande segmentaties van Miles en Snow (1978) , Treacy and Wiersema (1995) en Mintzberg (1999).

Vraag 10 a

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

(Jansen, 2009) onderscheid de volgende bedrijfsstijlen:

- **Kosten & efficiëntie:** Deze groep heeft een sterke focus op het proces en standaardisatie. De bedrijven uit deze groep werken in een competitieve markt en halen hun voordeel uit optimalisatie van het bedrijfsproces.
- **Klant & kwaliteit:** Deze groep heeft een sterke focus op de klant. De wensen van de klant zijn dan ook zeer belangrijk. Hier wordt op ingespeeld door bestaande producten steeds weer te verbeteren.
- **Creativiteit & innovatie:** Deze groep heeft een sterke focus op het gebied van het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Deze groep bestaat uit veelal research & development en marketing bedrijven.

Vraag 10b

Onder staand schema is een combinatie van sectoren en de bedrijfsstijlen van Jansen. Kunt u middels dit schema aankruisen wat uw doelgroep is? Of welk type bedrijf het meeste gehuisvest is in uw gebied.

1. Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening				
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)				
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

11 Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

- vraag 6 Sectoren
- vraag 7 Activiteiten
- vraag 8 Bedrijfstijl E. Halter en Stevens
- Vraag 9 Bedrijfstijl Atelier V
- Vraag 10 Bedrijfstijl Jansen
- Geen van voornoemde indeling past bij het gebied.

12 Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen:

Nadelen:

13 Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst;

14 Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

15 Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Bijlage II. Uitwerkingen interviews

HAVENBEDRIJF AMSTERDAM NV	
INGEKOMEN	20-10-16
KENMERK	16/04496

Gespreksverslag kantorenlocatie NDSM

Organisatie Gemeente Amsterdam
Project Management Bureau
Weesperstraat 432
1018 DN Amsterdam

Geïnterviewde Rob Vooren
Senior projectmanager gemeente Amsterdam
(Rob is in verschillende rollen circa 20 jaar lang betrokken geweest bij de ontwikkeling van de NDSM-werf)

Eerste gesprek
Datum 21 juni 2016
Tijdstip 14.00 – 15.00 uur

Tweede gesprek
Datum 31 augustus 2016
Tijdstip 16.15 – 17.45 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (NDSM) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. De NDSM presteert bovengemiddeld goed op leegstand met een leegstandspercentage van 7,39% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

De NDSM is in 1984 failliet gegaan. Na het faillissement ontstond er een jarenlange discussie wat er met het gebied zou gaan gebeuren. De afdeling volkshuisvesting wilde er woningen bouwen, de afdeling economie zou graag de werkgelegenheid willen stimuleren met nieuwe industrie, later middelgrote bedrijven en kantoor. De discussie hoe het gebied moest worden ingevuld werd ook nog eens op vele niveaus gevoerd. Stadsdeel, de stad Amsterdam, de stadsregio, de Provincie en zelfs het Rijk mengde zich in de discussie. Eind jaren 80 heeft Rob Vooren Twynstra en Gudde opdracht gegeven een marktscan te maken met de vraag voor welke bedrijven/bedrijfstak de locatie geschikt zou zijn. Twynstra en gudde hebben destijds aangegeven dat het gebied geschikt zou zijn voor mediabedrijven. Onder media werd zowel aan gedrukte media als beeld en geluid verstaan. Ook reclamebureaus of andere bedrijven die gebruik maken van media vielen hier ook onder.

Doordat het lange tijd onduidelijk was wat er zou moeten gaan gebeuren met het NDSM-terrein ontstond er een soort vrijhaven voor kunstenaars. De stad heeft dit in eerste instantie oogluikend toegestaan maar later (begin jaren 90) actief gestimuleerd met broedplaatsen voor kunstenaars. Het stadsdeel heeft toen veel geld geïnvesteerd in deze broedplaatsen.

Toen midden jaren negentig de plannen voor het gebied duidelijker werden vond men wel dat het industriële, en creatieve karakter van het gebied gehandhaafd moesten blijven. Eind jaren 90 begin 2000 heeft het stadsdeel een tender uitgeschreven voor het gebied. De gemeente heeft drie

inzenders met een goed idee de opdracht gegeven hun ideeën te bundelen. Hier is het consortium XXL uit voort gekomen. Vanaf dat moment is de werf langzaam de richting op gaan werken waarin het zich nu begeeft. Het gebied moet een gemend stedelijk gebied worden. Belangrijk hierin is dat het gebied innovatief en creatief wil zijn en niet te mainstream. Om dit te bewerkstelligen wordt er actief gewerkt met place making. Dit gebeurt oa middels festivals waarbij het belangrijk is dat ook deze het innovatieve en creatieve karakter moeten versterken. Voor de branding van het gebied werd de slogan van scheepswerf naar media werf gebruikt. Rond 2008 is het NDSM-ABCD-boek gemaakt deze staat vol afbeeldingen van kleurrijke mensen, organische gebouwen, bruisende stadswijken, street art en festivals. Het NDSM-ABCD-boek wordt ook wel 'de bijbel van de werf' genoemd.

De huidige ontwikkelstrategie is er opgericht een gemengde stadswijk te creëren (nu hoofdzakelijk werken later zal ook wonen worden toegevoegd) met een robuuste en industriële uitstraling gericht op creatieve en innovatieve mensen/bedrijven. Zowel de gemeente als de huidige gebiedsontwikkelaar Biesterbos bewaken het concept zorgvuldig.

Om het creatieve karakter te waarborgen is een minimale hoeveelheid aan broedplaatsen opgenomen in het bestemmingsplan en in enkele erfpachtrechten. De overige kantoor/bedrijfsruimte zijn publiekrechtelijk (bestemmingsplan) niet beperkt deze zouden publiekrechtelijk generiek ontwikkeld kunnen worden. De gemeente en de huidige gebiedsontwikkelaar zijn echter selectief in de uitgifte van de terreinen. Nieuwe bedrijven moeten binnen het concept passen.

De keuze voor de doelgroep is organisch en vanuit de kwaliteit van het gebied ontstaan. Rob is blij dat dit gelukt is en dat de authenticiteit van het gebied benut wordt. Het zou zonde zijn om hier bedrijven te plaatsen die zich op elk willekeurig ander bedrijventerrein of kantorenlocatie thuis zouden voelen. Bedrijven als MTV hebben bewust voor het ruwe industriële karakter van het gebied gekozen. Nu het gebied zich verder aan het ontwikkelen is, is het de kunst om dit industriële, creatieve, spannende, experimentele karakter vast te houden. De strategie is mix to the max wat betreft functies maar de sfeer blijft industrieel.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	
11. Creatieve sector	X
12. Ideële instellingen	X

Creatief en Ideëel, ideëel omdat veel kunst onder ideële instellingen vallen.

Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

1.	Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2.	Industrie				
3.	Handel (en reparatie)				
4.	Transport (en opslag)				
5.	Financiële sector (Banken en				
6.	Financiële dienstverlening				
7.	Overige zakelijke dienstverlening				
8.	IT Automatisering				
9.	Openbaar bestuur (overheid)				
10.	Onderwijs en gezondheidszorg				
11.	Creatieve sector			X	
12.	Ideële instellingen			X	

Vraag11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De combinatie tussen Activiteiten en de Bedrijfsstijl van Jansen en dan met name het onderscheid van in de drie groepen kosten & efficiëntie, klant & kwaliteit of Creatief & innovatief. SBI vindt de heer Vooren een slechte segmentatie methode omdat dit het gevaar in zich heeft dat hier te star aan wordt vastgehouden en dat het dan om de letter en niet de beoogde sfeer gaat.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft een duidelijke stip op de horizon hoe het gebied zich zal moeten ontwikkelen.

Het zorgt er voor dat het gebied een karakter krijgt en niet 13 in een dozijn wordt. De 13 in een dozijn locaties zijn volgens R. Vooren niet voor kwaliteit gegaan maar voor snelle uitgifte. Met kwaliteit wordt niet bedoeld hoogwaardig een gebied met autoslopers kan ook kwaliteit zijn als dat het goed functioneert.

Nadelen:

Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat de doelgroepenstrategie te eng wordt gedefinieerd/toegepast waardoor het niet werkbaar is en het gebied verstikt. Het gaat om de geest/het beeld en niet de letter. Een gebied met alleen maar dezelfde bedrijven (selectie op SBI) is saai. Tevens vallen dienstverleners aan de gedefinieerde SBI veel al onder een andere SBI code. Zij zouden zich hier dan niet kunnen vestigen waardoor en geen ecosysteem kan ontstaan. Niet te rigide tenzij het een hele bewuste keuze is.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst

Het voordeel weegt zwaarder en dan met name het onderscheidend zijn en het sturende effect. Zowel binnen gemeentelijk als naar de markt.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Ja, een sterke gebiedsidentiteit trekt bedrijven die bewust gekozen hebben voor het gebied. Deze bedrijven identificeren zich met het gebied en zullen langer in het gebied blijven. (mits het gebied zijn identiteit weet vast te houden en up to date blijft)

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

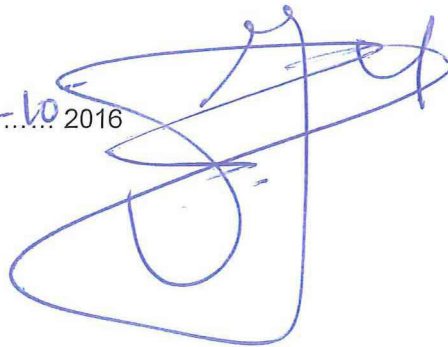
Ja maar wel onder enkele voorwaarden.

1. De doelgroepenstrategie moet niet te eng gedefinieerd zijn maar een sfeer beogen. Als er gekozen wordt voor een bepaalde sector kan het zo zijn dat deze 10 jaar later niet meer bestaat hiermee is SBI niet duurzaam.
2. Een gebied moet beschikken over eigen sterktes die interessant moeten zijn voor de doelgroep
3. De grote van de markt, in Amsterdam is het makkelijker dan in de provincie. Toch is het in de provincie ook mogelijk.
4. Er moet gedegen marktonderzoek gedaan worden of de beoogde doelgroep realistisch haalbaar is. Indien dit zo is gaat het om de lange adem. De economie kent 7 goede jaren en 7 slechte jaren. Hou ook in de slechte jaren vast aan je concept. Alleen bijsturen als de uitgangspunten zo gewijzigd zijn dat het plan niet meer realistisch is en niet omdat de markt even tegen zit en de gemeente snel de grondwaarde wil verzilveren.

Voor akkoord,

Amsterdam, d.d. 17-10-2016

R. Vooren
PMB Amsterdam



Gespreksverslag kantorenlocatie Centrale Zone

Organisatie Gemeente Huizen
Graaf Wichman 10
1276 KB Huizen

Geïnterviewde Richard van Noord
Senior beleidsadviseur grondzaken en economische voorzieningen

Datum 20 juli 2016
Tijdstip 11.45 – 12:30 uur (telefonisch interview)

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Centrale zone, gemeente Huizen) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Volgens de database presteert de centrale zone bovengemiddeld slecht op leegstand met een leegstandspercentage van 29,52% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties en doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst) en of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

De heer van Noord geeft aan dat het gebied generiek ontwikkeld is met een ruime bestemming. Op dit moment is er geen doelgroepenstrategie met betrekking tot de bestemming kantoor. De heer van Noord ziet een doelgroepenstrategie voor kantoren als een beperkende factor waardoor de markt geremd kan worden. Deze is immers al zeer lastig. Delen van het gebied worden getransformeerd van kantoor naar gemixt stedelijk gebruik. Bij elke transformatie wordt per geval gekeken wat de planologische mogelijkheden zijn (maatwerk). Het niet hanteren van een doelgroepenstrategie is wat hem betreft ingegeven van uit de publiekrechtelijke mogelijkheden en de huidige kantoren markt. De gemeente heeft beperkte behoefte de markt te sturen. Tevens ziet de heer van Noord risico's van planschade indien de gemeente oneigenlijk gebruik maakt van haar bevoegdheden.

De huidige gebruikers in het gebied zijn zeer divers en lokaal georiënteerd. Huizen trekt weinig bedrijven van buiten de gemeente. Het gebied voorziet met name in de lokale behoefte.

Gezien de leegstand is er een nieuwe gebiedsvisie opgesteld. Een deel van het gebied zal in deze visie verkleuren van kantoor naar wonen en combinaties wonen met zorg dan wel andere functies. Het doel van de transformatie is leegstand terugdringen en de kwaliteit en attractiviteit verhogen. Niet het gehele gebied kan verkleuren naar andere functies omdat de verwachting is dat er zeker naar de toekomst toe (2020) behoefte aan kantoor op deze locatie zal blijven.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	X
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	X
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	
11. Creatieve sector	
12. Ideële instellingen	

Vraag 7: Activiteiten

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	X
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	X
Research & Development	

Vraag11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De heer van Noord vindt de indeling in sectoren het beste toepasbaar. De keuze voor een segmentatie methodiek zou hij echter laten hangen van de omstandigheden. De omstandigheden van het specifieke gebied bepalen of een sectoren indeling werkzaam is of dat er beter gekozen kan worden voor activiteiten of bedrijfsstijlen.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie kan ervoor zorgen dat er meer interactie is tussen de bedrijven ontstaat. Dit kan zorgen voor kruisbestuiving (ecosysteem). Daarnaast trekt een duidelijke visie bedrijven en initiatieven aan.

Nadelen: Als de markt te klein is werkt een visie of doelgroep strategie niet. Zoals aangegeven is de kantorenmarkt in Huizen een lokale markt die moeilijk bedrijven van buiten trekt.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst

Of de voor/na delen zwaarder wegen is afhankelijk van de situatie. De lokale markt moet groot genoeg zijn of de locatie moet aantrekkelijk genoeg zijn om bedrijven van buiten te trekken. Ook zijn er bij bestaande locaties veel verschillende eigenaren. Deze moeten allemaal mee willen en geloven in de strategie.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Nee, markt te klein voor een doelgroepenstrategie

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja/nee, vaker nee dan ja maar is afhankelijk van de locatie. Ter illustratie, Huizen heeft tussen het centrum en de haven een bedrijventerrein. De gemeente is nu bezig dit deel te transformeren waarbij ze actief stuurt op horeca en cultuur om reuring in het gebied te brengen. Het idee is dat dit gebied het centrum en de haven moet verbinden.

Voor akkoord,

Huizen, d.d. 20.10.2016



R. van Noord

Senior beleidsadviseur Grondzaken en Economische voorzieningen

Gespreksverslag kantorenlocatie Beukenhorst oost

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Beukenhorst Oost) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Beukenhorst Oost presteert ligt slechter dan gemiddeld binnen de MRA regio op leegstand met een leegstandspercentage van 25,7% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet volgen van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de antwoorden gegeven.

Antwoord

Er is geen sprake van een harde doelgroepenstrategie. Het gebied wordt ontwikkeld als generieke kantorenlocatie, iedereen is welkom. J. van der Ven geeft aan dat er momenteel veel internationale Hoofdkantoren gevestigd zijn. Deze bedrijven kiezen de locatie vanwege de goede bereikbaarheid treinstation (geen intercity) Zuidagent (bus) goede autobereikbaarheid en de nabijheid van Schiphol. Een ander belangrijk criteria is prijs. De prijs is relatief laag.

Het gebied heeft dus geen echte doelgroepenstrategie maar de aanwezigheid van enkele internationale hoofdkantoren wordt wel gebruikt in de acquisitie van nieuwe internationale bedrijven.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

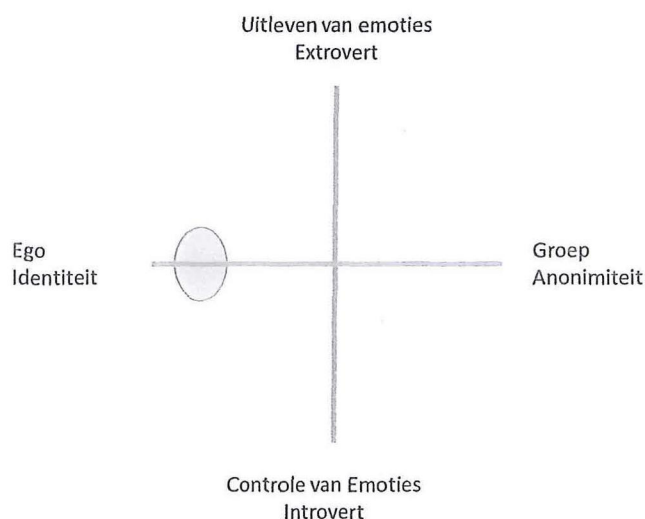
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	X

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

1. Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening	X			
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)	X			
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag: Bedrijfstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, de bedrijven in dit gebied zijn hoofdzakelijk gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als je de doelgroep geïdentificeerd heb kan je gericht acquireren (specifieke vakbladen) ook weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven of niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Ja, er is nu geen formele doelgroepenstrategie maar J. van der Ven gelooft dat de invoering van een doelgroepenstrategie voor dit het gebied een effectief middel is om de aanwezige leegstand verder terug te dringen.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, dat denk ik wel. Als je de behoefte van de klant goed kent wat alleen mogelijk is als de klant op een manier gedefinieerd is kan je inspelen op zijn wensen en een beter product maken. Ook biedt het voordelen in de acquisitie deze zal gericht plaatsvinden.

Als voorbeeld verwijst Jeroen van der Ven naar Park 2020 een gebied dat ontwikkeld wordt met een Cradle to cradle gedachte. De gemeente voert hier een streng beleid en staat alleen initiatieven toe die handelen in de cradle to cradle gedacht. Doordat de bedrijven een gemeenschappelijke interesse hebben geeft dit binding binnen het gebied waardoor de bedrijven intensief samenwerken en voorzieningen delen (wat uiteraard duurzamer is dan dat iedereen die voor zich zelf aanlegt).

Extra vragen:

De extravragen hebben betrekking op het verschil tussen Beukenhorst Oost en West:

- 1. Hoe verklaart u het grote verschil in leegstandspercentage tussen Beukenhorst Oost (25,7%) en Beukenhorst West (53,8%)**

Oost is recenter in de markt gezet, veel bedrijven zijn verhuist van Beukenhorst West naar Oost. De hoge leegstand in West is dus het gevolg van verplaatsing.

- 2. Waarom heeft de Gemeente Haarlemmermeer Beukenhorst Oost op de markt gebracht.**

Nieuwe kantoren leveren meer werkgelegenheid voor de gemeente op, ook heeft de gemeente jarenlang veel geld verdiend aan de uitgifte van grond. Dit geld is ten goede gekomen aan publieke voorzieningen als zwembaden, wegen en scholen.

Voor akkoord,

Haarlemmermeer, d.d. 13/10 2016

J. van der Ven
Gemeente Haarlemmermeer



Gespreksverslag kantorenlocatie Schiphol-rijk

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Schiphol-rijk) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Schiphol-rijk presteert boven gemiddeld slechter op leegstand met een leegstandspercentage van 42,3% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder *Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.*

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Gedurende de ontwikkelfase en tijdens de eerste jaren van de exploitatie fase was er geen hard doelgroepen beleid maar wel een soort van focus op grote internationale bedrijven die graag in de nabijheid van Schiphol wilde vestigen. Nu is de gemeente blij met elke huurder. De focus op deze internationale bedrijven heeft de gemeente losgelaten rond 2010. Er bleek te weinig markt te zijn voor deze doelgroep. Naast de terug lopende vraag dankzij de crisis bleek het gebied ook niet volledig aan de wensen van de doelgroep te voldoen. De bereikbaarheid per OV was niet goed genoeg voor de doelgroep. Ook ontbraken er voorzieningen zoals horeca.

J. Van der Ven geeft aan dat hij het jammer vindt dat het gebied niet goed loopt. Volgens hem is het een schitterend opgezet gebied met kwalitatief hoogwaardige panden en openbare ruimte. Ergens begrijpt hij het wel. Het gebied heeft geen eigen identiteit, weinig sfeer en er is een gebrek aan dynamiek. Het gebied voldoet technisch maar heeft te weinig oog voor het gevoel/de emotie van de gebruikers/mensen in het gebied.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen.** Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

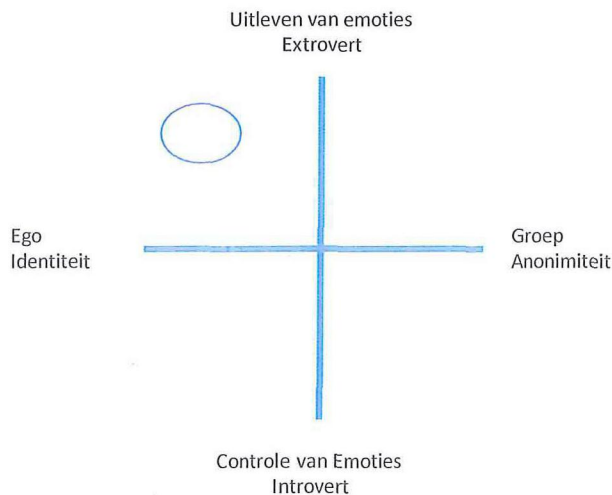
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
1. Bouw				
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening	X			
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)				
8. IT Automatisering	X			
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag 11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, de bedrijven in dit gebied zijn hoofdzakelijk gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als een doelgroep geïdentificeerd is kan er gericht geacquireerd worden (specifieke vakbladen). Tevens weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast aan de doelgroep.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven waardoor je niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst

De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Gespreksverslag kantorenlocatie Beukenhorst oost

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Beukenhorst Oost) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Beukenhorst Oost presteert ligt slechter dan gemiddeld binnen de MRA regio op leegstand met een leegstandspercentage van 25,7% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet volgen van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de antwoorden gegeven.

Antwoord

Er is geen sprake van een harde doelgroepenstrategie. Het gebied wordt ontwikkeld als generieke kantorenlocatie, iedereen is welkom. J. van der Ven geeft aan dat er momenteel veel internationale Hoofdkantoren gevestigd zijn. Deze bedrijven kiezen de locatie vanwege de goede bereikbaarheid treinstation (geen intercity) Zuidagent (bus) goede autobereikbaarheid en de nabijheid van Schiphol. Een ander belangrijk criteria is prijs. De prijs is relatief laag.

Het gebied heeft dus geen echte doelgroepenstrategie maar de aanwezigheid van enkele internationale hoofdkantoren wordt wel gebruikt in de acquisitie van nieuwe internationale bedrijven.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

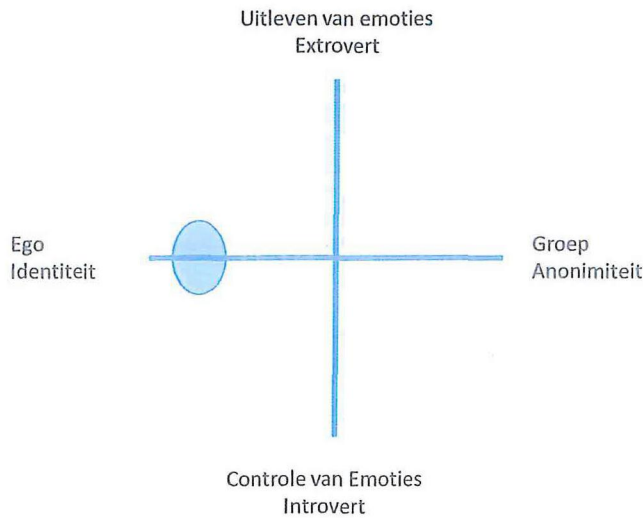
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	X

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

1. Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening	X			
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)	X			
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag: Bedrijfstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, de bedrijven in dit gebied zijn hoofdzakelijk gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als je de doelgroep geïdentificeerd heb kan je gericht acquireren (specifieke vakbladen) ook weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven of niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Ja, er is nu geen formele doelgroepenstrategie maar J. van der Ven gelooft dat de invoering van een doelgroepenstrategie voor dit het gebied een effectief middel is om de aanwezige leegstand verder terug te dringen.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, dat denk ik wel. Als je de behoefte van de klant goed kent wat alleen mogelijk is als de klant op een manier gedefinieerd is kan je inspelen op zijn wensen en een beter product maken. Ook biedt het voordelen in de acquisitie deze zal gericht plaatsvinden.

Als voorbeeld verwijst Jeroen van der Ven naar Park 2020 een gebied dat ontwikkeld wordt met een Cradle to cradle gedachte. De gemeente voert hier een streng beleid en staat alleen initiatieven toe die handelen in de cradle to cradle gedachte. Doordat de bedrijven een gemeenschappelijke interesse hebben geeft dit binding binnen het gebied waardoor de bedrijven intensief samenwerken en voorzieningen delen (wat uiteraard duurzamer is dan dat iedereen die voor zich zelf aanlegt).

Extra vragen:

De extravragen hebben betrekking op het verschil tussen Beukenhorst Oost en West:

1. Hoe verklaart u het grote verschil in leegstandspercentage tussen Beukenhorst Oost (25,7%) en Beukenhorst West (53,8%)

Oost is recenter in de markt gezet, veel bedrijven zijn verhuist van Beukenhorst West naar Oost. De hoge leegstand in West is dus het gevolg van verplaatsing.

2. Waarom heeft de Gemeente Haarlemmermeer Beukenhorst Oost op de markt gebracht.

Nieuwe kantoren leveren meer werkgelegenheid voor de gemeente op, ook heeft de gemeente jarenlang veel geld verdiend aan de uitgifte van grond. Dit geld is ten goede gekomen aan publieke voorzieningen als zwembaden, wegen en scholen.

Voor akkoord,

Haarlemmermeer, d.d. 13/10 2016

J. van der Ven
Gemeente Haarlemmermeer



Gespreksverslag kantorenlocatie Schiphol Oost

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Schiphol Oost) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Schiphol Oost presteert bovengemiddeld goed met een leegstandspercentage van 5,44%

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet volgen van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de antwoorden gegeven.

Antwoord

Vanaf de start van de ontwikkeling van het gebied (circa 1970) wordt er voor dit gebied gewerkt met een doelgroepenstrategie. Bedrijven die zich willen vestigen in dit gebied moeten Schiphol gerelateerd zijn. De keuze voor deze doelgroepenstrategie is gebaseerd op schaarste. De locatie is zo dicht op Schiphol gelegen dat het zonde zou zijn de grond uit te geven aan bedrijven die niet bijdragen aan de versterking van het luchthavencluster. Om te voorkomen dat er bedrijven komen die niet Schiphol gerelateerd zijn is de schiphol gerelateerdheid opgenomen in het bestemmingsplan. Uitzonderingen worden slechts gemaakt voor bedrijven die op een andere manier gebied ondersteunend zijn. Te denken valt aan horeca. Horeca heeft geen directe relatie met Schiphol maar versterkt wel het vestigingsklimaat voor de bedrijven die wel Schiphol gerelateerd zijn.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

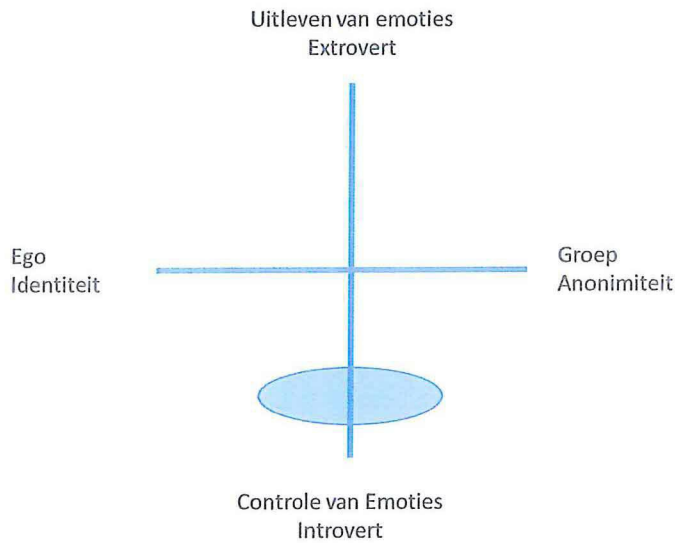
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de gekozen doelgroepenstrategie. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	X
4. Transport (en opslag)	X
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

1. Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)	X			
4. Transport (en opslag)	X			
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening				
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)				
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag: Bedrijfstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, voor dit de bedrijven in dit gebied zijn erg gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als je de doelgroep geïdentificeerd heb kan je gericht acquireren (specifieke vakbladen) ook weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven of niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Ja; dankzij de doelgroepenstrategie is er binnen dit gebied een ecosysteem ontstaan. Bedrijven werken nauw samen en delen faciliteiten en versterken elkaar.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, dat denk ik wel. Als je de behoefte van de klant goed kent wat alleen mogelijk is als de klant op een manier gedefinieerd is kan je inspelen op zijn wensen en een beter product maken. Ook biedt het voordelen in de acquisitie deze zal gerichter plaatsvinden.

Als voorbeeld verwijst Jeroen van der Ven naar Park 2020 een gebied dat ontwikkeld wordt met een Cradle to cradle gedachte. De gemeente voert hier een streng beleid en staat alleen initiatieven toe die handelen in de cradle to cradle gedachte. Doordat de bedrijven een gemeenschappelijke interesse hebben geeft dit binding binnen het gebied waardoor de bedrijven intensief samenwerken en voorzieningen delen (wat uiteraard duurzamer is dan dat iedereen die voor zich zelf aanlegt).

Voor akkoord,

Haarlemmermeer, d.d. 13/11/2016 2016


J. van der Ven
Gemeente Haarlemmermeer

Gespreksverslag kantorenlocatie Schuilhoeve

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Schuilhoeve) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Schuilhoeve presteert bovengemiddeld slecht op leegstand met een leegstandspercentage van 60% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Bij de ontwikkeling van het gebied zijn geen gebruikersprofielen of doelgroepen geïdentificeerd. Dit was destijds (1970-1980) niet nodig. De markt vroeg om bedrijfs/kantoorruimte en wij (de gemeente) boden dat aan.

Het gebied kampt met hoge leegstand maar wordt herontdekt door de markt. De markt ziet de potentie van het gebied dat gelegen is in de oksel van de A4 en A9. De plannen voor het gebied zijn sloop nieuwbouw. De nieuwbouw zal bestaan uit hoogwaardige kantoren in campus structuur. J. van der Ven ziet hier Google achtige bedrijven komen. Het plan om ons te richten op deze doelgroep is organisch ontstaan door de markt zelf en wordt omarmt door de gemeente. De actuele status van de herontwikkeling is planvorming/planfase.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

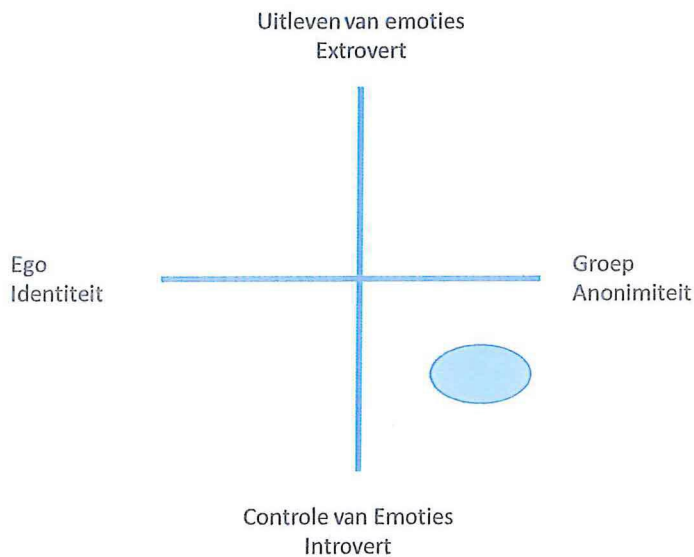
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
1. Bouw				
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening				
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)	X			
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, de bedrijven in dit gebied zijn gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als een doelgroep geïdentificeerd is kan er gericht geacquireerd worden (specifieke vakbladen). Tevens weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast aan de doelgroep.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven waardoor je niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Ja; er is nu geen heldere doelgroepenstrategie. Een toekomstige strategie is in de maak. J. Van der Ven gelooft in de kracht van een doelgroepenstrategie voor dit gebied.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, dat denk ik wel. Als je de behoefte van de klant goed kent wat alleen mogelijk is als de klant op een manier gedefinieerd is kan er worden ingespeeld op zijn wensen waardoor er een beter product ontwikkeld kan worden. Ook biedt het voordelen in de acquisitie deze zal gericht plaatsvinden.

Als voorbeeld verwijst Jeroen van der Ven naar Park 2020 een gebied dat ontwikkeld wordt met een Cradle to cradle gedachte. De gemeente voert hier een streng beleid en staat alleen initiatieven toe die handelen in de cradle to cradle gedachte. Doordat de bedrijven een gemeenschappelijke interesse hebben geeft dit binding binnen het gebied waardoor de bedrijven intensief samenwerken en voorzieningen delen (wat uiteraard duurzamer is dan dat iedereen die voor zich zelf aanlegt).

Voor akkoord,

Haarlemmermeer, d.d. 13/11/2016

J. van der Ven
Gemeente Haarlemmermeer

Gespreksverslag kantorenlocatie Beukenhorst West

Organisatie	Gemeente Haarlemmermeer Raadhuisplein 1 2132 TZ Hoofddorp
Geïnterviewde	Jeroen van der Ven Senior Manager Acquisitie gemeente Haarlemmermeer
Datum	17 juni 2016
Tijdstip	09.30 – 11.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Beukenhorst west) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Beukenhorst west presteert zeer slecht op leegstand met een leegstandspercentage van 53,8% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet volgen van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de antwoorden gegeven.

Antwoord

Zowel bij de start van de ontwikkeling als nu is er geen doelgroepenstrategie voor de ontwikkeling en exploitatie van dit gebied. Er is nooit gekozen voor een doelgroepenstrategie aangezien hier simpelweg geen noodzaak voor was (grond niet schaars, en de ontwikkelaars stonden in de rij). Nu is het een gebied met veel leegstand zeker na de ontwikkeling van Beukenhorst Oost. De gemeente werkt nu aan een transformatie strategie voor dit gebied. Het gebied moet verkleuren van groot schalige kantorenlocatie naar een gemixt woon en werk gebied. Waarbij de nieuwe werkgebouwen kleiner van schaal zullen zijn.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofd categorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

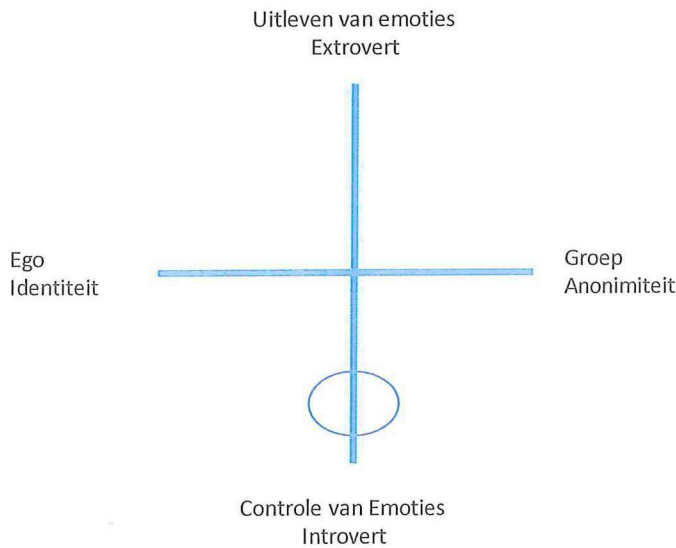
Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	X

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? / welke zijn thans het meest vertegenwoordigd. (max 2);

1. Bouw	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening	X			
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch)	X			
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg				
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Vraag: Bedrijfstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De bedrijfsstijl indeling van Jansen 2009. Met name de indeling op bedrijfsstijl, de bedrijven in dit gebied zijn hoofdzakelijk gericht op Kosten & efficiëntie.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft focus in het acquisitie traject. Als je de doelgroep geïdentificeerd heb kan je gericht acquireren (specifieke vakbladen) ook weet je beter wat de doelgroep wil horen. Welke sterktes van het gebied moeten worden uitgelicht, de boodschap kan worden aangepast.

Nadelen: Het risico is dat er te veel gefocust wordt op de meest voor de hand liggende bedrijven of niet openstaat voor bedrijven buiten de doelgroep die wel interessant voor het gebied kunnen zijn.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
De voordelen wegen zwaarder dan de nadelen

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

De wens is nu transformeren naar wonen en kleinschalige kantooractiviteiten. Je verdiepen in de wensen van de potentiële bewoners in het gebied is altijd goed en zullen we ook zeker verder onderzoeken. Om een profiel te maken stelt J. Van der Ven zich zelf de vraag wie wordt daar gelukkig en hoe kunnen wij dit als gemeten ondersteunen stimuleren.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, dat denk ik wel. Als je de behoefte van de klant goed kent wat alleen mogelijk is als de klant op een manier gedefinieerd is kan je inspelen op zijn wensen en een beter product maken. Ook biedt het voordelen in de acquisitie deze zal gericht plaatsvinden.

Als voorbeeld verwijst Jeroen van der Ven naar Park 2020 een gebied dat ontwikkeld wordt met een Cradle to cradle gedachte. De gemeente voert hier een streng beleid en staat alleen initiatieven toe die handelen in de cradle to cradle gedachte. Doordat de bedrijven een gemeenschappelijke interesse hebben geeft dit binding binnen het gebied waardoor de bedrijven intensief samenwerken en voorzieningen delen (wat uiteraard duurzamer is dan dat iedereen die voor zich zelf aanlegt).

Extra vragen

De extra vragen hebben betrekking op het verschil tussen Beukenhorst Oost en West:

- 1. Hoe verklaart u het grote verschil in leegstandspercentage tussen Beukenhorst Oost (25,7%) en Beukenhorst West (53,8%)**

Oost is recenter in de markt gezet, veel bedrijven zijn verhuisd van Beukenhorst West naar Oost. De hoge leegstand in West is dus het gevolg van verplaatsing.

- 2. Waarom heeft de Gemeente Haarlemmermeer Beukenhorst Oost op de markt gebracht.**

Nieuwe kantoren leveren meer werkgelegenheid voor de gemeente op, ook heeft de gemeente jarenlang veel geld verdiend aan de uitgifte van grond. Dit geld is ten goede gekomen aan publieke voorzieningen als zwembaden, wegen en scholen.

Voor akkoord,

Haarlemmermeer, d.d. 13/10 2016

J. van der Ven
Gemeente Haarlemmermeer

Gespreksverslag kantorenlocatie Amstel III

Organisatie Gemeente Amsterdam
Weesperstraat 432
1018 DN Amsterdam

Geïnterviewde Linda Leber
Projectleider kantoren Amstel III
Project Management Bureau Gemeente Amsterdam

Datum 23 juni 2016
Tijdstip 09.00 – 10.15 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Amstel III) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Volgens de database presteert Amstel III bovengemiddeld slecht op leegstand met een leegstandspercentage van 31,24% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties en doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst) en of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Bij aanvang van de gebiedsontwikkeling zijn geen doelgroepen geformuleerd anders dan dat er een scheiding in functie is aangebracht delen van het gebied waren bestemd als bedrijventerrein en delen als kantorenlocatie. Het gebied is generiek ontwikkeld.

In 2011 is in een strategie besluit voor het gebied de nieuwe ontwikkelrichting vastgesteld. Deze richt zich vooral op transformatie en mixen van functies met veel aandacht voor wonen. Met betrekking tot kantoren is wel de medische en hightech markt als kansrijke sectoren voor dit gebied aangemerkt. Dit gezien de nabijheid van het AMC. De aanpak van mevrouw Leber in de ontwikkeling/transformatie van het gebied is er vooral op gericht om initiatieven uit de markt uit te lokken en deze vervolgens te begeleiden. Een soort van organische bottom up benadering om meer functie menging te creëren. Een van de initiatieven die de gemeente stimuleert is de website www.zocity.nl een gebiedsplatform dit geïnteresseerde in het gebied informeert over de transformatie en wat er allemaal te doen en te beleven valt in het gebied. Om de transformatie te bevorderen besteedt de gemeente verder veel aandacht aan de openbare ruimte. Deze zal naar een hoger kwaliteitsniveau gebracht worden en er is meer aandacht voor fietsverbindingen en openbaar groen (Spoorpark)

In de huidige fase kan niet gesproken worden van een harde doelgroepenstrategie, er zijn wel kansrijke sectoren gedefinieerd.

Of er bewust niet gekozen is voor een doelgroepen strategie in het verleden is bij mevrouw Leber niet bekend.

Voor de komende jaren is de strategie er op gericht een gemixte stadswijk te creëren waarin ontmoeten centraal staat. Puur kijkend naar de kantoren is er geen doelgroepenstrategie.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	X
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	X
11. Creatieve sector	
12. Ideële instellingen	

Vraag 7: Activiteiten

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	X
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	X
Research & Development	

Het is een zeer divers gebied. Eigenlijk vindt mevrouw Leber alle categorieën van toepassing.

Vraag 8: Bedrijfsstijl E Halter en R. Stevens (1991)

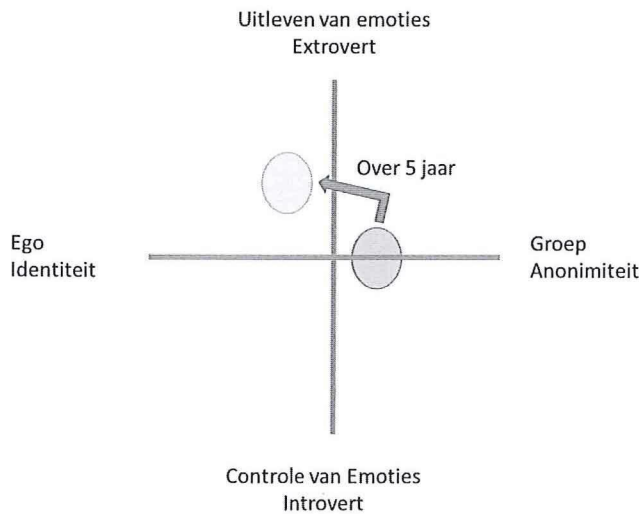
Geef voor onderstaande 9 variabelen aan hoe belangrijk de doelgroep de variabele vindt tov de markt als geheel.

Werkomgeving								X													
Bereikbaarheid auto																			X		
Bereikbaarheid OV										X											
Imago Omgeving									X												
Herkenbaarheid pand											X										
Uiterlijk vertoon								X													
Uitzicht en groen								X													
Historisch karakter			X																		
Materiaal en vorm gebruik								X													
	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De autobereikbaarheid is belangrijk voor de huidige gebruikers parkeren is echter een probleem. Er is te weinig parkeergelegenheid.

Vraag 9: Bedrijfsstijl Atelier V (2004)

Geef op het assenstelsel emotie (extravert VS introvert) en Ego/identiteit VS Groep aan waar uw doelgroep scoort.



Vraag 10: bedrijfsstijl Jansen (2009)

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van bedrijfsstijl) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

	Kosten & efficiëntie	Klant & kwaliteit	Creativiteit & innovatie	Expliciet buiten schema
1. Bouw				
2. Industrie				
3. Handel (en reparatie)				
4. Transport (en opslag)				
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)				
6. Financiële dienstverlening				
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch	X	X		
8. IT Automatisering				
9. Openbaar bestuur (overheid)				
10. Onderwijs en gezondheidszorg	X	X		
11. Creatieve sector				
12. Ideële instellingen				

Het Zuidelijk deel van het gebied Amstel III richt zich meer op bedrijven die vallen binnen de categorie Kosten & Efficiëntie. Het noordelijk deel op bedrijven die zich richten op Klant en kwaliteit.

Vraag11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: Mevrouw Leber vindt segmentatie op sectoren het beste toepasbaar.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft aan alle partijen richting, waardoor de markt weet welke richting de gemeente op wil. Dit stimuleert partijen initiatieven binnen dit kader te ontwikkelen. Een ander voordeel ziet mevrouw Leber clustervorming. Mevrouw gelooft in de versterkende werking van clusters.

Nadelen: Het gevaar van een doelgroepenstrategie is dat het een gemeentelijk opgelegd doel wordt waarbij te weinig naar de markt geluisterd wordt.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst

Het voordeel van cluster vorming en sturing geven weegt volgens mevrouw Leber toch zwaarder. Wel moet de strategie regelmatig getoetst worden aan/met de markt om te voorkomen dat de gemeente vast blijft zitten in haar eigen toekomst beeld.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

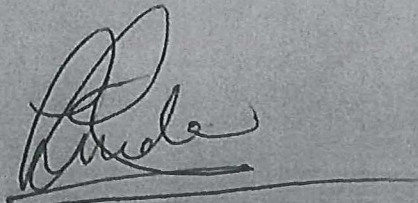
Ja, een doelgroepenstrategie zou goed zijn voor Amstel III. Door het hebben van een beeld van de eindgebruiker kunnen zowel de gemeente als de ontwikkelaars zich beter inleven in de behoeften van de doelgroep waardoor er een beter gebied ontstaat.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Ja, gelijk aan antwoord 14

Voor akkoord,

Amsterdam, d.d. 19. okt. 2016



L. Leber
PMB Gemeente Amsterdam

HAVENBEDRIJF AMSTERDAM NV	
INGEKOMEN	20-10-'16
KENMERK	16/04495

Gespreksverslag kantorenlocatie Schipholpoort Haarlem

Organisatie	Gemeente Haarlem Zijlvest 39, 2011 VB Haarlem
Geïnterviewde	Alex Jansen Adviseur economie en cultuur
Datum	28 juli 2016
Tijdstip	15.00 – 16.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Schipholpoort, Haarlem) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Schipholpoort scoort met een leegstandspercentage van 10,97%% (1 januari 2015) goed binnen de regio.

Onderzoeker heeft aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

De heer Jansen verwacht niet dat er een doelgroepenstrategie gehanteerd is bij de ontwikkeling van het gebied (circa 1980). Het gebied ligt op de uitvalsweg naar de snelweg en dicht bij het centrum. Geografisch een prima kantorenlocatie. Ook op dit moment hanteert de gemeente geen doelgroepenstrategie. Het is een generieke kantorenlocatie. Op de vraag of het ontbreken een doelgroepenstrategie een bewuste keuze is of niet gaf de heer Jansen aan dat dit waarschijnlijk onbewust is. Bij de ontwikkeling is ruimtelijk planologisch de locatie aangewezen als kantorenlocatie gezien de ligging aan de uitvalsweg. Ook denkt hij dat de vraag of er een doelgroepenstrategie gehanteerd wordt uit gaat van een marketing georiënteerde organisatie wat de gemeente niet is.

Wel gaf de heer Jansen aan dat er een bedrijvenlocatie binnen de gemeente is die op een zekere zin doelgroepgericht ontwikkeld wordt. Het betreft het bedrijventerrein Waarderpolder. Dit bedrijventerrein richt zich op bedrijven met een lichte milieu categorie. De gemeente heeft geholpen bij de ontwikkeling van een 3D maakzone. Ook is er vanuit de MRA subsidie verstrekt aan dit project. Het gebied beschikt over goede glasvezelverbindingen en grote energie capaciteit en is hiermee geschikt voor datacenters. In de ontwikkeling is veel aandacht voor duurzaamheid en veiligheid. Jansen ziet dat er langzaamaan een cluster aan het ontstaan is van bedrijven die elkaar ondersteunen. Zo is er bijvoorbeeld een recyclingbedrijf gevestigd die plastic recycleert voor de 3D maakzone.

Ook voor de komende jaren denkt Jansen niet dat de gemeente een doelgroepenstrategie gaat voeren. Er is voor geheel Schalkwijk, waar Schipholpoort deel van uitmaakt een gebiedsvisie opgesteld. Hierin is ruimte voor verkleuring naar gemengd woon/werk, multifunctioneel of officehotel concepten. De kans dat het een groot deel van het gebied komende jaren zal verkleuren aangezien het pand van Rijkswaterstaat binnenkort leegkomt. Elders in Schalkwijk bezit Rijkswaterstaat enkele leegstaande panden waar Rijkswaterstaat, die nu van een belegger huurt, naar toe zal verhuizen.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	X
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	X
11. Creatieve sector	
12. Ideële instellingen	

Vraag 7: Activiteiten

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	X
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	
Research & Development	

Vroegen zaten er nog wel hoofdkantoren in het gebied nu vooral Backoffice.

Het gebied was toen modern aan de hoofduitvalsweg dicht bij het centrum. Iets waar de markt destijds om vroeg. De meeste kantoorpanden zijn echter niet mee gegaan met de tijd en zijn inmiddels verouderd. Ook heeft het gebied Schalkwijk een slecht imago gekregen (imago van achterstandswijk).

Antwoord: De heer Jansen vindt de indeling naar sectoren het duidelijkst en het beste toepasbaar.

Effectiviteit van doelgroepenstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepenstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: Een doelgroepenstrategie geeft het gebied een bepaald imago. Bedrijven in het gebied kunnen hun eigen identiteit ook ontleen aan het imago van het gebied. Daarnaast synergie tussen bedrijven ontstaan (het ketenvoorbeeld van Waarderpolder) De heer Jansen zegt uitdrukkelijk kan want volgens is het een moeizaam proces om echt bedrijven die complementair zijn aan elkaar aan te trekken.

Nadelen: Risico op verhuurbaarheid neemt volgens Jansen toe omdat je een deel van de markt bewust laat liggen.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
Weet ik niet, de gemeente is niet gewend te denken in doelgroepen op gebiedsniveau. Wel ziet Jansen dat bedrijfsverzamelgebouwen die zich richten op een specifieke markt beter presteren dan bedrijfsverzamelgebouwen die dit niet doen.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Nee, de vraag naar kantoorruimte blijft al langere tijd achter bij het aanbod waardoor oudere locaties zoals deze op achterstand staan en een doelgroepenstrategie werkt pas als je die vanaf het begin inzet en volhoudt.

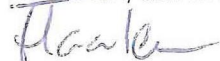
Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

De heer Jansen denkt van wel zolang de doelgroep niet te nou gekozen is en gekeken wordt naar een beperkt aantal vestigingscriteria die belangrijk zijn voor een specifieke doelgroep. Redeneer vanuit het stedelijk knooppunten beleid en ga uit van de sterktes van het gebied. Als de doelgroep zo gekozen wordt denkt de heer Jansen dat dit werkt.

Als slot vraag is nog gevraagd waarom Jansen denkt dat het gebied gemiddeld beter scoort dan het gemiddelde van de markt. De heer Jansen denkt toch dat dit komt door de gunstige ligging tov het centrum en de uitvalswegen van waaruit een ruim verzorgingsgebied bediend kan worden.

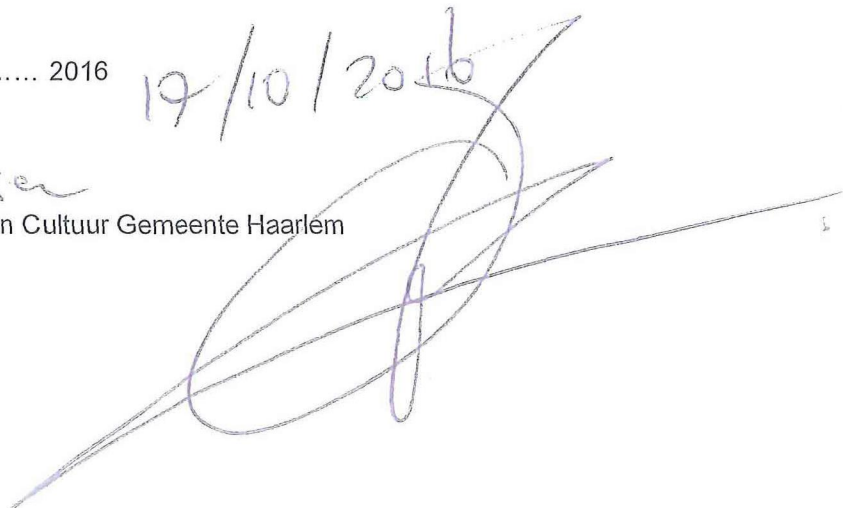
Voor akkoord,

Hilversum, d.d. 2016



Alex Mulder
Adviseur Economie en Cultuur Gemeente Haarlem

19/10/2016



Gespreksverslag kantorenlocatie Arenapark Hilversum

Organisatie	Gemeente Hilversum Dudokpark 1, 1217 JE
Geïnterviewde	Anouk J.G. Pols Senior Relatiemanager afdeling Beleidsontwikkeling
Datum	22 juni 2016
Tijdstip	16.00 – 17.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepen strategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Arenapark Hilversum) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. De Arenapark scoort met een leegstandspercentage van 21,22% (1 januari 2015) dicht op de grenswaarde van 23,23%

Onderzoeker heeft aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Volgens mevrouw Pols is het gebied generiek ontwikkeld. Wel geeft mevrouw Pols aan dat er veel bedrijven uit de zakelijke en commerciële dienstverlening gevestigd zijn. Een aantal van deze grote bedrijven waaronder NCOI en Nike hebben wel bewust voor de locatie gekozen. De locatie beschikt over goede sportfaciliteiten en ligt dicht bij een natuurgebied. De medewerkers kunnen op die manier nabij het werk lekker sporten en hardlopen door de natuur. Ook gebruikt Nike de sportfaciliteit voor commerciële doeleinden (evenementen). Kijkend naar de verdere ontwikkeling van het gebied ziet mevrouw Pols meer functie menging ontstaan. Zo zal er op korte termijn een hotel worden toegevoegd maar ziet ze geen aanleiding om de generieke strategie los te laten. Hilversum heeft al een locatie met een duidelijk profiel dit is het Media park en dat is voor een gemeente van de schaal van Hilversum wel genoeg. Er is volgens Pols te weinig ruimte voor nog een locatie met een sterke doelgroep focus. Wel zal het thema sport een belangrijke rol blijven vervullen in de verdere ontwikkeling van het gebied.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. **sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	X
4. Transport (en opslag)	

Gespreksverslag kantorenlocatie Startbaan

Organisatie Gemeente Amstelveen
Laan Nieuwer-Amstel 1
1182 JR Amstelveen

Geïnterviewde Tom Bleker
Kantorenloods Gemeente Amstelveen

Datum 27 juni 2016
Tijdstip 16.00 – 17.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepstrategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (Startbaan) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Volgens de database presteert Startbaan bovengemiddeld goed op leegstand met een leegstandspercentage van 10,24% per 1 januari 2015. Ter controle worden de gegevens bij ieder interview gecheckt. Volgens de heer T. Bleker zou 10,24% best kunnen kloppen als officieel cijfer maar geeft hij aan dat het gebied een hoge verborgen leegstand kent. Hij bedoelt hiermee dat de bedrijven die er zitten veelal relatief ruim in hun huisvesting zitten en dat bij verloop van de volgende huurperiode veel bedrijven waarschijnlijk zullen inkrimpen. Waarmee de leegstand zal gaan oplopen.

Onderzoeker heeft tevens aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties of doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepenstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepenstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Startbaan is ruim 20 jaar geleden ontwikkeld zonder duidelijke doelgroepfocus. Hier was destijds geen noodzaak toe. Destijds trokken veel financieel dienstverleners en reclamebureaus naar Amstelveen. Deze bedrijven zochten elkaar op een natuurlijke wijze op. De gemeente heeft hier niet actief op gestuurd. Beide sectoren trekken de laatste jaren weer terug naar Amsterdam. De financiële dienstverleners naar de Zuidas en de reclamebureaus naar de grachten, Noord of de Houthavens. Amstelveen is voor hun niet meer hip genoeg.

Op dit moment heeft de gemeente geen doelgroep strategie voor Startbaan. De huidige strategie is te kenmerken als behoud van bedrijvigheid en werkgelegenheid en als dit niet lukt transformatie naar wonen. De vraag naar kantooruimte is de laatste jaren dalende en de vraag naar wonen in Amstelveen is groeiende. De gemeente bezit zelf geen grond in het gebied. Het beleid is dan ook reactief en gericht op indirecte inkomsten (werkgelegenheid, gemeentelijke belastingen enz.)

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheid drie hoofdcategorieën. Sectors, activiteiten en bedrijfsstijlen. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	X
8. IT Automatisering	X
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	
11. Creatieve sector	
12. Ideële instellingen	

Vraag 7: Activiteiten

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	X
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	X
Research & Development	

Vraag 11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De heer Bleker vond van de gehanteerde segmentatie methoden de segmentatie op sectoren het beste toepasbaar.

Effectiviteit van doelgroepstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroep gerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: De heer Bleker ziet in een ruime kantorenmarkt voordelen van een doelgroepstrategie. Een doelgroep strategie maakt het mogelijk om een gebied zo te markten dat de locatie gezien wordt als the place to be voor de sector. Een doelgroep strategie is volgens hem een sterk marketingmiddel.

Nadelen: Een doelgroepstrategie werkt beperkend. Een dergelijke strategie werkt dan ook alleen als het gebied het zich kan veroorloven. Als het gebied niet sterk genoeg is en langzaam leegloopt is het moeilijk en waarschijnlijk ook niet goed vast te houden aan de doelgroep strategie. Niemand wil kantoor houden in een gebied met veel leegstand het gebied komt dan in een vicieuze cirkel terecht.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst
Over het algemeen is de heer Bleker positief en ziet hij de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen. Hij geeft aan dat het wel erg situatie afhankelijk is. Het gebied moet over enkele unieke kwaliteiten, of enkele sterke eindgebruikers of andere trekkers te beschikken tevens dient de gehele kantorenmarkt in de omgeving groot genoeg zijn om te kunnen segmenteren. Kantorenlocaties rondom Amsterdam zouden in ieder geval aan dit laatste criteria voldoen.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Voor het gehele gebied niet. Op pand niveau wel hierbij zouden ze zich moeten richten op kleine bedrijven die in verzamelgebouwen geacommodeerd worden.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepenstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Antwoordt gelijk aan vraag 13

Voor akkoord,

Amstelveen, d.d. 20 oktober 2016

T. Bleker
Kantorenloods Gemeente Amstelveen



M.L. de Boer-Dehker

Gespreksverslag kantorenlocatie Kronenburg

Organisatie Gemeente Amstelveen
Laan Nieuwer-Amstel 1
1182 JR Amstelveen

Geïnterviewde Tom Bleker
Kantorenloods Gemeente Amstelveen

Datum 27 juni 2016
Tijdstip 16.00 – 17.00 uur

Inleiding:

In de inleiding is aangegeven dat de vragen gesteld worden in het kader van onderzoek naar de relatie tussen het al dan niet hanteren van een doelgroepstrategie bij de ontwikkeling en/of exploitatie van kantorenlocaties binnen de MRA regio en leegstand. De betreffende locatie (kantorenpark Kronenburg) is geselecteerd op basis van het leegstandspercentage per 1 januari 2015 en enkele determinanten van leegstand. Volgens de database presteert Kronenburg bovengemiddeld slecht op leegstand met een leegstandspercentage van 52,73% per 1 januari 2015.

Onderzoeker heeft aangegeven wat er binnen het onderzoek verstaan wordt onder Generieke kantorenlocaties en doelgroepgerichte locaties of te wel locaties met een doelgroepstrategie.

Vragen mbt het al dan niet hanteren van een doelgroepstrategie:

De eerste vragen (vraag 3,4,5) hebben betrekking op de vraag of er wel of geen doelgroepstrategie gehanteerd wordt (verleden, heden, toekomst), of deze consistent (geweest) is. De gestelde vragen kunt u nalezen in bijlage I onderstaand is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Antwoord

Kronenburg is in de jaren 70 ontwikkeld als generieke kantorenlocatie. De gemeente en de diverse eigenaren in het gebied hebben geregeld overleg om te kijken hoe partijen gezamenlijk de leegstand in het gebied kunnen aanpakken. In deze gesprekken wordt ook gesproken over het al dan niet hanteren van een doelgroepenstrategie (hotels, studentenhuisvesting, studentenhotels, onderwijs, international business (veelal Aziatisch)). Het lukt de verschillende eigenaren echter niet om hierin keuzes te maken. Daarom hebben zij zich meer gericht op het mooier maken van de openbare ruimte, actief park management en het zich middels een eigen identiteit als business park beter in de markt zetten.

Wat echt kenmerkend is voor het gebied is de diversiteit aan business centers. Van oudsher waren deze gericht op de financiële zakelijke dienstverleners en reclamebureaus na het wegtrekken van deze bedrijfstakken uit Amstelveen zijn de business centers zich gaan richten op verschillende segmenten. Er zijn business centers voor kleine of juist grote bedrijven, maar ook zeer gespecialiseerde zoals een business center voor de Aziatische markt.

Segmentatie methodiek:

De volgende vragen hebben betrekking de segmentatie methoden. De literatuur onderscheidt drie hoofdcategorieën. **Sectoren, activiteiten en bedrijfsstijlen**. Gevraagd is per segmentatie methode aan te geven waar de doelgroep scoort. Vervolgens is gevraagd welke segmentatie methode volgens geïnterviewde het meest bruikbaar is.

Vraag 6: Sectoren

Welke sectoren sluiten het beste aan bij de huidige doelgroep. (max 2)

Sectoren	Keuze
1. Bouw	
2. Industrie	
3. Handel (en reparatie)	X
4. Transport (en opslag)	
5. Financiële sector (Banken en verzekeringen)	
6. Financiële dienstverlening	
7. Overige zakelijke dienstverlening (technisch advies juridisch advies, algemeen)	X
8. IT Automatisering	
9. Openbaar bestuur (overheid)	
10. Onderwijs en gezondheidszorg	
11. Creatieve sector	X
12. Ideële instellingen	

Vraag 7: Activiteiten

Indien u uit onderstaande profileringen (op basis van activiteiten) moet kiezen op welke doelgroep richt het gebied zich dan? (max 2);

Activiteiten	Keuze
Hoofdkantoor: algemeen management, supply chain, legal, finance, marketing	
Marketing en sales: nationale of regionale verkoopkantoren	X
Back offices: call center (CC) en shared service center (SSC)	X
Productie/algemeen: voor zover dit kantoorwerk is (bijvoorbeeld bij zakelijk dienstverleners, banken, overheden of ICT bedrijven)	X
Research & Development	

Gebied is zeer divers in activiteiten en sectoren

huisvestingslasten of overall cost of use. Het zou kunnen dat dergelijke partijen op dezelfde locatie gehuisvest zijn als de locatie niet puur goedkoop is qua huurlasten maar kostenvoordelen in het proces oplevert door dat de locatie goed bereikbaar is waardoor transport/reiskosten laag zijn.

Vraag11: Bedrijfsstijl

Welke van de voornoemde indelingen sluit het beste aan bij uw gebied?

Antwoord: De heer Bleker vond van de gehanteerde segmentatie methoden de segmentatie op sectoren het beste toepasbaar.

Effectiviteit van doelgroepstrategie:

Onderstaande vragen zijn gericht op de effectiviteit van een doelgroepstrategie.

Vraag 12: Kunt u enkele voor en nadelen noemen van het werken met een doelgroepgerichte ontwikkel/exploitatie strategie.

Voordelen: De heer Bleker ziet in een ruime kantorenmarkt voordelen van een doelgroepstrategie. Een doelgroepstrategie maakt het mogelijk om een gebied zo in de markt te zetten, dat de locatie gezien wordt als the place to be voor de betreffende sector. Een doelgroepstrategie is volgens hem een sterk marketingmiddel.

Nadelen: Een doelgroepstrategie werkt beperkend. Een dergelijke strategie werkt dan ook alleen als het gebied het zich kan veroorloven. Als het gebied niet sterk genoeg is en langzaam leegloopt is het moeilijk en waarschijnlijk ook niet goed vast te houden aan de doelgroepstrategie. Niemand wil kantoor houden in een gebied met veel leegstand; het gebied komt dan in een vicieuze cirkel terecht.

Vraag 13: Welk van de hiervoor genoemde voor/nadelen weegt volgens u het zwaarst

Over het algemeen is de heer Bleker positief en ziet hij de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen. Hij geeft aan dat het wel erg situatie afhankelijk is. Het gebied moet over enkele unieke kwaliteiten of enkele sterke eindgebruikers of andere trekkers beschikken; tevens dient de gehele kantorenmarkt in de omgeving groot genoeg te zijn om te kunnen segmenteren. Kantorenlocaties rondom Amsterdam zouden in ieder geval aan dit laatste criteria voldoen.

Vraag 14: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand binnen het gebied.

Voor het gehele gebied niet. Het gaat de individuele eigenaren voorlopig ook niet lukken om op één lijn te komen. Op pandniveau wel. De heer Bleker denkt dat verdere specialisatie van de business centers binnen het gebied, zoals het Business center voor Aziatische partijen, een succesvolle strategie is om je als business center te onderscheiden en daarmee succesvol te zijn.

Vraag 15: Denkt u dat het hanteren van een doelgroepstrategie een effectief middel is voor het voorkomen/verminderen van de leegstand in het algemeen.

Antwoordt gelijk aan vraag 13

Voor akkoord,

Amstelveen, d.d. 20 oktober 2016

T. Bleker
Kantorencollocatie Gemeente Amstelveen

M.L. de Boer-Deliber

M.L. de Boer-Deliber