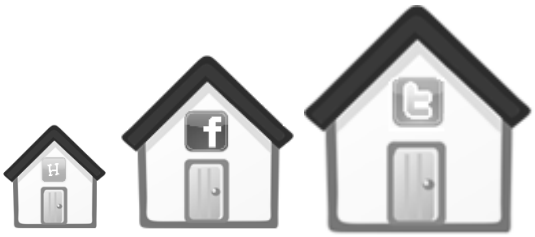
Samen kun je meer

Communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid



Ranil Hulsen

Fontys Hogeschool Communicatie
Eindhoven, 16 juni 2011

Titel
Samen kun je meer
Ondertitel
Communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid

Auteur
Ranil Hulsen

Opleiding
Fontys Hogeschool Communicatie
Begeleidend docent
Leo van de Pas

Opdrachtgever
Hurks vastgoed zuid
Georgeanne van Liebergen, projectmanager Hurks vastgoed zuid

Plaats en datum
Eindhoven
16 juni 2011

Voorwoord

Schoolvakanties. Zoals ieder kind, keek ook ik daar altijd reikhalzend naar uit. Maar ik deed dat niet alleen om de ijsjes, bezoekjes aan de speeltuin of uitstapjes naar de zee. Voor mij was het 'dagje met pap naar de bouw' ook een hoogtepunt van bijna iedere schoolvakantie. Mijn vader, Antoon Hulsen, is al 37 jaar werkzaam voor Hurks groep. Begonnen als timmerman bij Hurks bouwbedrijf en sinds 1978 uitvoerder bij Hurks bouw en vastgoed, inmiddels Hurks bouw zuid.

Hoewel ik met veel genoegdoening terugkijk op de uitstapjes naar projecten van Hurks groep, liggen mijn ambities niet bij de werkzaamheden die ik daar in het verleden mocht verrichten. Nu, velen jaren later, aan de vooravond van het afstuderen aan Fontys Hogeschool Communicatie, ben ik toch nog terechtgekomen bij de organisatie waarmee ik ben opgegroeid. Dit keer niet op de bouwplaats, maar op het hoofdkantoor van Hurks groep als afstudeerstudent Communicatie bij de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid.

Voor u ligt de afstudeerscriptie voor Hurks vastgoed zuid. In dit voorwoord wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken.

Project Pinetum Nuenen, 1996, Ranil Hulsen als timmerman.

- Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn afstudeerbegeleidster Georgeanne van Liebergen, Projectmanager Hurks vastgoed zuid. Ik wil haar bedanken voor haar steun, enthousiasme, kritische blik en het meedenken bij het optimaliseren van mijn scriptie.
- Ik ben Leo van de Pas, begeleidend docent Fontys Hogeschool Communicatie, dankbaar voor zijn heldere visie op communicatie, kritische feedback, tips en coaching.
- Ik dank Elles Engel, Hoofd P&O Hurks groep, voor haar uitstekende begeleiding tijdens de eerste weken van mijn afstuderen. Ze gaf me de mogelijkheid om af te studeren bij Hurks groep en heeft me in de eerste fase alle nodige middelen geboden om de organisatie te leren kennen.
- Daarnaast bedank ik Erik Leijten, Directeur Hurks vastgoed zuid, voor zijn enthousiasme en interesse.
- Ik wil Noud Bex, Algemeen directeur Bex* communicatie, bedanken voor zijn hulp bij het afbakenen van mijn afstudeeropdracht en zijn deskundige tips en adviezen.
- Ook wil ik mijn vader, Antoon Hulsen, Uitvoerder Hurks bouw zuid, bedanken voor het leren kennen van de organisatie Hurks groep en het fungeren als vraagbaken tijdens mijn afstuderen.
- Ik ben iedereen die heeft meegewerkt aan mijn onderzoek dankbaar voor hun tijd en medewerking.
- Daarnaast wil ik alle medewerkers van Hurks groep bedanken voor de informatie en middelen die ze mij geboden hebben ten behoeve van mijn onderzoek en de interesse die zij toonden in mijn afstudeeropdracht.
- Ook wil ik Harm Greve, teamleider Fontys Hogeschool Communicatie, bedanken voor het vrijmaken van een plekje in zijn drukke agenda om mij in de eindfase van het afstuderen feedback te geven.
- Ik dank Nathalie Bax, medestudent Fontys Hogeschool Communicatie, voor het sparren, het meedenken en het geven van verhelderende inzichten die van grote waarde zijn geweest voor het tot stand komen van mijn scriptie.
- Tot slot wil ik ook Colette Verlinden en Simon Slegers, medestudenten Fontys Hogeschool Communicatie, bedanken voor het schaduwlezen van mijn scriptie.

Na vier jaar 'bouwen' komt er een einde aan een periode waarin ik mezelf bij Fontys Hogeschool Communicatie heb ontwikkeld tot young communicatieprofessional. Mijn afstudeerscriptie voor Hurks vastgoed zuid vormt de 'oplevering'. Een oplevering waar ik trots op ben.

Ranil Hulsen

Eindhoven, 16 juni 2011

Management samenvatting

Hurks groep mag zich met een omzet van meer dan 340 miljoen euro en circa 900 medewerkers rekenen tot de 15 grootste bouwondernemingen van Nederland. De activiteiten van de groep omvatten vastgoedontwikkeling, projectrealisatie en bouwcomponenten en engineering. Binnen deze drie sectoren opereren de 15 werkmaatschappijen van Hurks groep, waaronder Hurks vastgoed zuid. Net als de andere werkmaatschappijen wordt Hurks vastgoed zuid aangestuurd door Hurks groep, maar is zij autonoom actief op de markt. Hurks vastgoed zuid heeft een jaaromzet van circa 60 miljoen euro en 22 medewerkers in dienst. Voor een aantal stafdiensten worden echter ook medewerkers van Hurks groep en Hurks bouw zuid ingehuurd.

Vanwege de weinige specifieke kennis over de wensen en behoeften van de klantgroepen 'particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten' met betrekking tot communicatie acht Hurks vastgoed zuid onderzoek naar de wensen en behoeften van de klantgroepen noodzakelijk. Daarnaast wil Hurks vastgoed zuid onderzoeken welke mogelijkheden nieuwe media kunnen bieden. Gedurende mijn onderzoek werd deze probleemstelling te oppervlakkig. Het onderzoek bracht een complexer communicatievraagstuk naar boven. Het huidige communicatiebeleid van Hurks vastgoed zuid moest onder onderzocht worden en dit gold ook voor de positie van de makelaar. Hierdoor is de essentie van mijn scriptie verschoven van een scriptie over de mogelijkheden van nieuwe media, naar een meer strategische scriptie.

Naar aanleiding van deze probleembeschrijving is de volgende centrale vraag geformuleerd: "Hoe kan de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van Hurks vastgoed zuid geoptimaliseerd worden?"

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is er voor het onderzoek een onderzoeksvraag geformuleerd: "Wat is de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid, wat zijn de wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten en welke ontwikkelingen spelen in de branche met betrekking tot communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces?"

Op basis van de onderzoeksvraag zijn een vijftal deelvragen opgesteld. Door middel van desk- en fieldresearch zijn deze deelvragen beantwoord.

1. Hoe zien de organisatie-elementen van Hurks vastgoed zuid eruit?
2. Hoe zien de huidige in- en externe communicatie-elementen van Hurks vastgoed zuid eruit?
3. Hoe verloopt op dit moment de communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid?
4. Wat vinden de particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van de huidige communicatie met Hurks vastgoed zuid tijdens het ontwikkel-, koop en bouwproces en wat zijn hun wensen en behoeften?
5. Hoe verloopt de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten bij concurrenten tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces?

Hieronder worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek weergegeven:

- Het ontbreekt bij Hurks vastgoed zuid aan een juist geformuleerde organisatievisie en –missie;
- Door de professionele organisatie is er kans op coördinatieproblemen tussen verschillende functie- of vakgebieden;
- De 'visie' zoals beschreven in het communicatieplan 2010-2014 komt in de praktijk niet tot uiting;
- De rol van de Concernmanager PR en Communicatie is onduidelijk;
- Er is geen communicatieverantwoordelijke binnen Hurks vastgoed zuid;
- Er is geen cohesie in communicatieactiviteiten;
- Hurks bouw zuid is een belangrijke stakeholder tijdens het bouwproces;
- Er is geen duidelijk aanspreekpunt voor de particuliere koper;
- De makelaar is een belangrijke stakeholder tijdens het koopproces;
- Particuliere potentiële kopers worden onvoldoende en niet consequent betrokken bij het ontwikkelproces;
- De communicatie met de verschillende klantgroepen is vooral gericht op asymmetrisch handelen;
- Particuliere (potentiële) kopers hebben behoefte aan tweerichtingsverkeer;

- De informatievoorziening tijdens het bouwproces is onvoldoende;
- Social media kunnen de interesse van particuliere potentiële kopers in een nieuwbouwproject versterken;
- Particuliere kopers zien in social media een toegevoegde waarde tijdens het bouwproces;
- Hurks vastgoed zuid heeft een achterstand ten opzichte van de belangrijkste concurrenten met betrekking tot het gebruik van social media.

Naar aanleiding van deze onderzoeksconclusies is er een advies geformuleerd. Het advies bestaat uit een viertal stappen die achtereenvolgens genomen dienen te worden.

Stap 1: Communicatiebeleid als fundament
Het is van belang dat Hurks vastgoed zuid een specifiek, op de werkmaatschappij afgestemd, expliciet communicatiebeleid formuleert. Dit communicatiebeleid moet het fundament worden voor alle communicatieactiviteiten die er, zowel intern als extern zullen worden ondernomen. Een belangrijk onderdeel van het communicatiebeleid is de omschrijving van taken en verantwoordelijkheden. Daarbij moet de aandacht besteed worden aan de functie van de Concernmanager PR en Communicatie en het aanwijzen van een communicatieverantwoordelijke binnen Hurks vastgoed zuid. Tot slot moet er een goede afstemming gevonden worden op het gebied van communicatie tussen Hurks vastgoed zuid en Hurks bouw zuid.

Stap 2: Uit de schaduw van de makelaar
In de huidige situatie speelt de makelaar tijdens het koopproces een belangrijke rol voor particuliere potentiële kopers. Wanneer particuliere potentiële kopers worden betrokken bij het ontwikkelproces en Hurks vastgoed zuid de dialoog met hen aangaat, wordt er binding met hen gecreëerd. De makelaar is dan niet meer nodig als informatiebron, maar ook niet als schakel tussen Hurks vastgoed zuid en de particuliere potentiële kopers. Hij is alleen nog van belang bij het tekenen van de koopovereenkomst.

Om particuliere potentiële kopers consequent te betrekken bij het ontwikkelproces wordt aanbevolen om het concept 'Samen met Hurks' af te bakenen. Er moet helderheid komen in wat het concept precies omvat en wat Hurks vastgoed zuid ermee wil bereiken. Vervolgens moet het concept consequent worden toegepast. Er moet een ambassadeur aan het concept verbonden worden, zodat het concept een 'gezicht' krijgt. Tot slot moet het concept meer aandacht krijgen in de externe communicatie, zodat het waarde krijgt voor de organisatie.

Stap 3: Tweerichtingsverkeer als onderdeel van de communicatie
Particuliere (potentiële) kopers hebben behoefte aan tweerichtingsverkeer. Particuliere potentiële kopers willen betrokken worden bij het ontwikkelproces en particuliere kopers hebben behoefte aan een (online) ontmoetingsplaats waar ze gedachten en ideeën uit kunnen wisselen. Hurks vastgoed zuid moet communicatie gaan zien als een interactief en dynamisch proces.

Stap 4: Eventuele implementatie van nieuwe media
Doordat de essentie van deze scriptie is verschoven van een scriptie over de mogelijkheden van nieuwe media naar een meer strategische scriptie, is er geen deskresearch verricht naar de voor- en nadelen en mogelijkheden en risico's van (de verschillende vormen van) nieuwe media. Toch heeft het onderzoek een aantal resultaten opgeleverd met betrekking tot nieuwe media, en met name social media. Deze bevindingen in acht genomen, kan gesteld worden dat nieuwe media – en met name social media – nieuwe kansen kunnen bieden voor Hurks vastgoed zuid. Wanneer de stappen 1 t/m 3 worden uitgevoerd, ligt er een goede basis voor de implementatie van nieuwe media, en met name social media. Het is echter van belang dat social media niet klakkeloos en zonder enige strategie worden geïmplementeerd. De organisatie moet zich eerst bewust zijn van de risico's die de implementatie van social media met zich mee kan brengen. Bovendien brengt de implementatie van social media kosten en tijdsinvesteringen met zich mee. Daarom moet er eerst onderzoek gedaan worden naar de voor- en nadelen, mogelijkheden en risico's en strategie die eventueel gevolgd zou moeten worden. Wanneer social media, na grondig onderzoek, worden geïmplementeerd, zijn er een paar praktische adviezen die ik Hurks vastgoed zuid mee wil geven:

- Formeer een 'social media'-team;
- Stel richtlijnen op;
- Begin met een pilot;
- Waak voor eenrichtingsverkeer.

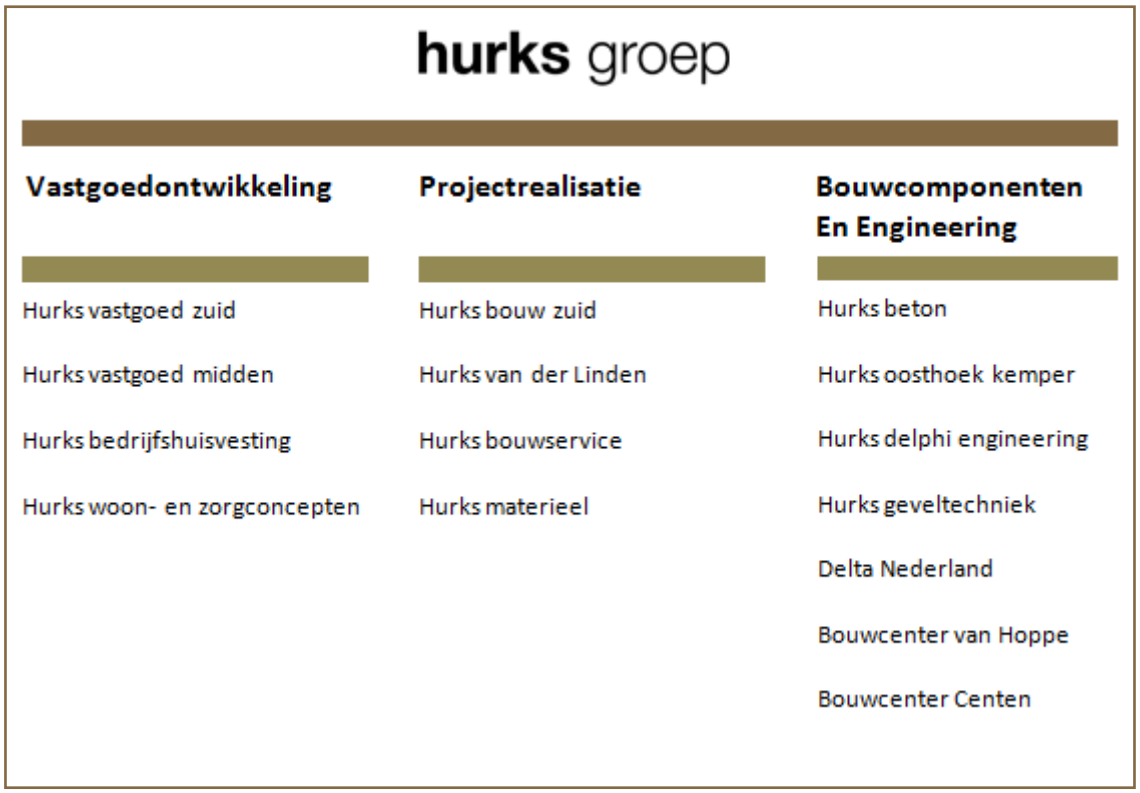
Inhoudsopgave

Voorwoord ... 3
Management samenvatting ... 4
Inhoudsopgave ... 6
1. Inleiding ... 8
1.1 Aanleiding ... 9
1.2 Probleembeschrijving ... 9
1.3 Probleemstelling ... 9
1.4 Leeswijzer ... 10
2. Onderzoeksaanpak ... 11
2.1 Onderzoeksdoelstelling ... 11
2.2 Onderzoeksvraag ... 11
2.3 Deelvragen ... 11
2.4 Onderzoeksdoelgroep ... 12
2.5 Vooronderzoek ... 12
2.6 Hoofdonderzoek ... 13
3. Theoretisch kader ... 14
3.1 Communicatievisie ... 14
3.2 Nieuwe media ... 16
4. Organisatieanalyse ... 19
4.1 Organisatievisie ... 19
4.2 Organisatiestructuur ... 20
4.3 Organisatiecultuur ... 21
4.4 Organisatiestrategie ... 22
4.5 Leiderschapstijl ... 22
4.6 Sleutelvaardigheden ... 24
4.7 Conclusies ... 24
5. Communicatieanalyse ... 25
5.1 Visie op communicatie ... 25
5.2 Communicatiestructuur ... 26
5.3 Organisatie van de communicatie ... 28
5.4 Communicatieklimaat ... 28
5.5 Communicatiestrategie ... 29
5.6 Conclusies ... 30
6. Communicatie tijdens ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid ... 31
6.1 Actoren tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces ... 31
6.2 Het ontwikkelproces ... 34
6.3 Het koopproces ... 35
6.4 Het bouwproces ... 36

6.5 Conclusies ... 37
7. Klantgroepen Hurks vastgoed zuid aan het woord ... 39
7.1 Huidige communicatie ... 39
7.2 Wensen en behoeften op het gebied van communicatie ... 41
7.3 Conclusies ... 42
8. Communicatie tijdens ontwikkel-, koop- en bouwproces bij concurrenten ... 44
8.1 Organisatie van communicatie ... 44
8.2 Betrokkenheid van particuliere potentiële koper bij ontwikkelproces ... 44
8.3 Communicatiemiddelen ... 45
8.4 De rol van de makelaar ... 46
8.5 Conclusies ... 46
9. Advies ... 48
9.1 Stap 1: Communicatiebeleid als fundament ... 48
9.2 Stap 2: Uit de schaduw van de makelaar ... 48
9.3 Stap 3: Tweerichtingsverkeer als onderdeel van de communicatie ... 49
9.4 Stap 4: Eventuele implementatie van nieuwe media ... 50
11. Literatuurlijst ... 52
12. Eindnoten ... 53

1. Inleiding

Met een omzet van meer dan € 340 miljoen en circa 900 medewerkers mag Hurks groep zich rekenen tot de 15 grootste bouwondernemingen van Nederland. De activiteiten van de groep omvatten vastgoedontwikkeling, projectrealisatie en bouwcomponenten en engineering. Binnen deze drie sectoren opereren de 15 werkmaatschappijen van Hurks groep. Hoewel de verschillende werkmaatschappijen aangestuurd worden door het overkoepelend orgaan, zijn deze autonoom actief op de markt. . Iedere afzonderlijke onderneming stelt echter haar toegevoegde waarde in de vorm van specifieke kennis en ervaring ter beschikking aan de zusterbedrijven.



Figuur 1. Organogram Hurks groep

Vastgoedontwikkeling (waaronder Hurks vastgoed zuid valt) neemt binnen Hurks groep een steeds prominentere rol in. In tal van gemeenten worden op aantrekkelijke locaties, bijzondere projecten met een hoog ambitie- en kwaliteitsniveau ontwikkeld. Dit zijn zowel solitaire projecten, gebiedsontwikkelingen alsook (binnen)stedelijke herstructureringen. De diversiteit van projecten is groot, zowel in marktsegmenten als in complexiteit.

Hurks vastgoedontwikkeling is een organisatie waarin vier Hurks bedrijven intensief samenwerken. Twee bedrijven zijn geografisch georiënteerd, twee werken op basis van hun specialisme. Samen zorgen zij ervoor dat Hurks vastgoedontwikkeling complexe en multidisciplinaire vastgoedprojecten tot een uitstekend resultaat brengt.

Hurks vastgoed zuid geeft vanuit de vestiging in Eindhoven vorm aan ontwikkelingsopgaven in Zuid-Nederland. Ontwikkelingen die zich onderscheiden door daadwerkelijke klantgerichtheid, creativiteit, samenwerking en ondernemerschap. Of het nu de bewoner, de belegger of de ondernemer is, de klant staat centraal. Ze beantwoorden diens wensen en behoeften met integrale oplossingen, waarin markttechnische, architectonische, financiële en bouwkundige aspecten elkaar vinden en versterken. Als totaalregisseur brengt Hurks vastgoed zuid alle noodzakelijke expertise en disciplines bij elkaar.[a] De projecten die door Hurks vastgoed zuid worden ontwikkeld worden gerealiseerd door Hurks bouw zuid.

Hurks vastgoed zuid heeft een jaaromzet van circa 60 miljoen euro en 22 medewerkers in dienst. Voor een aantal stafdiensten worden echter ook medewerkers van Hurks groep en Hurks bouw zuid ingehuurd. De stafafdelingen P&O en ICT worden gehuurd van Hurks bouw zuid. De stafafdeling administratie wordt deels gehuurd van Hurks bouw zuid en de Concernmanager PR en Communicatie is werkzaam voor de gehele Hurks groep.

In mijn onderzoek en scriptie richt ik mij op de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid. Deze keuze sluit echter niet uit dat het uiteindelijke advies ook bruikbaar is voor Hurks vastgoed midden, Hurks bedrijfshuisvesting, Hurks woon- en zorgconcepten (die allen vallen onder Hurks Vastgoedontwikkeling) of wellicht voor andere werkmaatschappijen.

1.1 Aanleiding

Nieuwe media hebben impact op organisaties en hun omgeving. Medewerkers communiceren intern en extern via nieuwe kanalen. De buitenwereld communiceert over de onderneming en haar producten en diensten. Het is niet altijd eenvoudig voor een organisatie om te profiteren van de voordelen van nieuwe media. Daarom is het belangrijk om de mogelijkheden van nieuwe media voor een organisatie eerst grondig te onderzoeken.

Voor een ambitieuze organisatie als Hurks Groep is het vanzelfsprekend om op gepaste wijze mee te gaan met de ontwikkelingen op communicatiegebied. Om die reden wil Hurks Groep onderzoeken wat nieuwe media voor een organisatie als Hurks Groep kunnen betekenen, welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot de nieuwe media voor de verschillende werkmaatschappijen en hoe deze eventueel geïmplementeerd kunnen worden.

Om het onderzoek af te bakenen is ervoor gekozen om het te beperken tot één werkmaatschappij. Vanwege haar vooruitstrevende en innovatieve karakter en moderne bedrijfscultuur is de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid het meest geschikt.

1.2 Probleembeschrijving

Op dit moment is er bij de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid weinig specifieke kennis over de wensen en behoeften van de klantgroepen 'particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten' met betrekking tot de communicatie (inhoud en vorm). Ook de mogelijkheden die nieuwe media kunnen bieden ten aanzien van effectieve communicatie zijn grotendeels onbekend. Als ambitieuze organisatie vindt Hurks vastgoed zuid het van belang om de doelgroep op de juiste manier te benaderen, de dialoog aan te gaan en een ideale partner te zijn, te blijven of te worden. Daarom acht Hurks vastgoed zuid onderzoek naar de wensen en behoeften van de klantgroepen noodzakelijk.

Gedurende mijn onderzoek werd duidelijk dat de hierboven geformuleerde probleembeschrijving te oppervlakkig is. Het onderzoek bracht namelijk een veel complexer communicatievraagstuk naar boven. Het huidige communicatiebeleid van Hurks vastgoed zuid moest onder de loep genomen worden. Dit gold ook voor de positie van de makelaar in het communicatieproces met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten. Om deze redenen is de essentie van mijn scriptie verschoven van een scriptie over de mogelijkheden van nieuwe media, naar een meer strategische scriptie. Deze verschuiving heeft in goed overleg en samenspraak met de opdrachtgever plaats gevonden.

Het onderzoek heeft echter wel een aantal belangrijke resultaten opgeleverd met betrekking tot nieuwe media, en met name social media. Deze onderzoeksresultaten zullen daarom wel zijdelings worden meegenomen, maar zij vormen niet de kern van deze scriptie.

1.3 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van de afstudeeropdracht is om een advies uit te brengen over de manier waarop de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van Hurks vastgoed zuid geoptimaliseerd kan worden.

Centrale vraag
Hoe kan de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van Hurks vastgoed zuid geoptimaliseerd worden?

1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd aan de hand van de opgestelde deelvragen en de onderzoeksvraag van het onderzoek. Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksaanpak. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op het vooronderzoek, wat vooral heeft gediend ter afbakening van de opdracht, en het geeft de aanpak van het hoofdonderzoek weer. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader weergegeven dat dient als fundament van deze scriptie. Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de eerste deelvraag door in te zoomen op de organisatie-elementen van Hurks vastgoed zuid. De organisatievisie, organisatiestructuur, organisatiecultuur, organisatiestrategie, leiderschapstijl en sleutelvaardigheden worden geanalyseerd. In hoofdstuk 5 wordt de tweede deelvraag beantwoord. Er wordt ingegaan op communicatie-elementen, te benoemen als: visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie. Hoofdstuk 6 geeft een beschrijving van de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid met betrekking tot de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces. In hoofdstuk 7 worden de ervaringen, wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten op het gebied van communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces beschreven. In hoofdstuk 8 wordt een beeld geschetst van de communicatie bij de concurrentie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces. In hoofdstuk 9 wordt tot slot het advies voor Hurks vastgoed zuid geformuleerd.

2. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek dat is uitgevoerd ten behoeve van deze scriptie bestaat uit een voor- en hoofdonderzoek. Het vooronderzoek heeft voornamelijk gediend ter afbakening de opdracht. Bovendien bood het handvatten voor het hoofdonderzoek.

2.1 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is het in beeld brengen van de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid, de wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten en de ontwikkelingen in de branche met betrekking tot communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces.

2.2 Onderzoeksvraag

Wat is de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid, wat zijn de wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten en welke ontwikkelingen spelen in de branche met betrekking tot communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces?

2.3 Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is deze opgesplitst in een vijftal deelvragen. Per deelvraag wordt uitgelegd hoe deze wordt beantwoord.

Voor het analyseren van de organisatie is gebruik gemaakt van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2009). Het Funderingsschema (2009) is gestoeld op een analyse van de organisatie en haar omgeving. Verschillende elementen van de organisatie en de communicatie komen in dit schema aan de orde. Door middel van het Funderingsschema (2009) kunnen tijdens de analyse gerichte vaststellingen gedaan worden, die invloed kunnen hebben op het uiteindelijke advies. In mijn onderzoek en scriptie richt ik mij op de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid. De organisatie- en communicatieanalyse zijn daarom enkel gericht op deze werkmaatschappij, die wordt gezien als een afzonderlijke onderneming.

6. **Hoe zien de organisatie-elementen van Hurks vastgoed zuid eruit?**
   De beantwoording van de eerste deelvraag vindt plaats aan de hand van het eerste deel van het Funderingsschema (2009). De organisatievisie, organisatiestructuur, organisatiecultuur, organisatiestrategie, leiderschapstijl en sleutelvaardigheden komen hierin terug.

7. **Hoe zien de huidige in- en externe communicatie-elementen van Hurks vastgoed zuid eruit?**
   De beantwoording van de tweede deelvraag vindt plaats aan de hand van het tweede deel van het Funderingsschema (2009). De visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie worden geanalyseerd.

8. **Hoe verloopt op dit moment de communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid?**
   Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van deskresearch, interviews met medewerkers van Hurks vastgoed zuid en communicatiebureaus die werkzaam zijn voor Hurks vastgoed zuid.

9. **Wat vinden de particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van de huidige communicatie met Hurks vastgoed zuid tijdens het ontwikkel-, koop en bouwproces en wat zijn hun wensen en behoeften?**
   Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van interviews met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten.

10. **Hoe verloopt de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten bij concurrenten tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces?**
    Deelvraag 5 wordt beantwoord door middel van interviews met de belangrijkste concurrenten. Ook is er informatie vergaard middels het uitvoeren van deskresearch. De websites van concurrenten en het Provada Magazine, een uitgave ten behoeve van het jaarlijkse Real Estate Meeting Point (de beurs voor Vastgoed Nederland) worden hiervoor gebruikt.

2.4 Onderzoeksdoelgroep

Bij het onderzoek worden verschillende onderzoeksdoelgroepen betrokken. Er wordt zowel intern als extern onderzoek uitgevoerd. Er wordt onderscheid gemaakt in de onderzoeksdoelgroepen van het voor- en hoofdonderzoek.

Vooronderzoek

Bij het vooronderzoek is intern het management van Hurks groep (Geert Hurks, Voorzitter Raad van Bestuur Hurks groep), het management van Hurks bouw zuid (Peter van de Horst, Directeur Hurks bouw zuid) en het management van Hurks vastgoed zuid (Erik Leijten, Directeur vastgoed zuid) betrokken. Extern is Bex* communicatie (Noud Bex, Algemeen directeur Bex* communicatie) betrokken bij het vooronderzoek.

Hoofdonderzoek

Bij het hoofdonderzoek waren de belangrijkste actoren de medewerkers van Hurks vastgoed zuid, de belangrijkste concurrenten van Hurks vastgoed zuid, de communicatiebureaus die werkzaam zijn voor Hurks vastgoed zuid en de klantgroepen 'particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten'. In totaal is er tijdens het hoofdonderzoek kwalitatief onderzoek verricht onder 21 personen. Samenvattend kunnen de participanten van het hoofdonderzoek in vijf groepen worden verdeeld:

<u>Medewerkers</u>

Projectmanagers Hurks vastgoed zuid;

<u>Communicatiebureaus</u>

Van Zandbeek communicatie & creatie en Skillz advertising;

<u>Particuliere potentiële kopers van nieuwbouwprojecten</u>

Particuliere potentiële van project De Toeloop, particuliere potentiële kopers van project In den Pastorietuyn en particuliere potentiële kopers van project Groeseind;

<u>Particuliere kopers van nieuwbouwprojecten</u>

Particuliere kopers van project De Toeloop, particuliere kopers van project In den Pastorietuyn en particuliere kopers van project Groeseind;

<u>Concurrenten</u>

AM Vastgoed B.V., Bouwfonds Ontwikkeling B.V., Vorm Ontwikkeling en Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij.

2.5 Vooronderzoek

Oriënterende gesprekken

Het vooronderzoek dat is uitgevoerd kan het beste beschreven worden als een oriëntatiefase. In deze fase is de opdracht afgebakend en is er een beeld gevormd van de gehele organisatie, als zijnde Hurks groep. In eerste instantie zou mijn onderzoek gericht zijn op de gehele groep. Tijdens het vooronderzoek werd echter duidelijk dat afbakening van de opdracht noodzakelijk was.

Om de opdracht af te bakenen zijn er gesprekken gevoerd met Geert Hurks (Voorzitter Raad van Bestuur Hurks Groep), Peter van de Horst (Directeur Hurks bouw zuid), Erik Leijten (Directeur Hurks vastgoed zuid) en Noud Bex (Algemeen directeur Bex* communicatie). Deze gesprekken gaven inzicht in de grootte en complexiteit van de Hurks groep en boden handvatten voor het maken van de keuze voor één werkmaatschappij.

Deskresearch

Naast de oriënterende gesprekken zijn jaarverslagen, presentaties en overige informatie doorgenomen. Verder is de website en het intranet van Hurks groep geraadpleegd en is er via internet en literatuur een beeld gevormd van de trends en ontwikkelingen met betrekking tot communicatie en nieuwe media, dit laatste omdat nieuwe media in eerste instantie een grote rol zouden gaan spelen in deze scriptie.

2.6 Hoofdonderzoek

Voor de uitvoering van het hoofdonderzoek zijn verschillende onderzoeksmethodes vergeleken. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat deze vorm het beste bijdraagt aan de beantwoording van de deelvragen. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeksresultaten niet representatief zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep. Kwalitatief onderzoek biedt echter wel de mogelijkheid om door te vragen en bovendien is het kader bij kwalitatief onderzoek minder afgelijnd en kan het nieuwe gegevens opleveren. Dit laatste bleek erg relevant voor mijn onderzoek omdat hierdoor het werkelijke communicatievraagstuk werd blootgelegd, wat heeft geleid tot een verschuiving in de probleemstelling.

Individuele interviews

Volgens de literatuur zijn er verschillende technieken voor dataverzameling in kwalitatief onderzoek.[1] Omdat iedere participant van een andere locatie komt is er niet gekozen voor groepsinterviews. Bovendien bestaat de mogelijkheid dat participanten elkaar tijdens groepsinterviews kunnen beïnvloeden. Er is daarom gekozen voor de onderzoekstechniek 'individuele interviews'. De vraagstelling in de individuele interviews is zo open mogelijk gehouden om de mogelijkheid tot doorvragen te creëren. Er is gekozen voor gedeeltelijk gestructureerde interviews.

Bij de onderzoeksdoelgroep 'medewerkers' is gekozen voor een lijst met vragen, om te voorkomen dat er te lang uitgewijd zou worden over bepaalde topics of andere organisatiegerelateerde onderwerpen. De interviews zijn gehouden in de periode van 11 april t/m 19 april 2011 en duurden gemiddeld 45 minuten. Zie het bijlagenboek, bijlage 1 en 2, voor het interviewprotocol en uitgewerkte interviews.

Bij de onderzoeksdoelgroepen 'communicatiebureaus', 'particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten' en 'concurrenten' is gekozen voor een lijst met topics. Uitgangspunt was dat respondenten in principe alles konden vertellen wat naar aanleiding van de betreffende topics voor hen relevant was.

Van Zandbeek communicatie & creatie en Skillz advertising zijn beide communicatiebureaus die werkzaam zijn voor Hurks vastgoed zuid. Er is gesproken met Ad van Beers, Cliënt services director bij Van Zandbeek communicatie & creatie en met Dirk Jan Donatz, Managing Director bij Skillz advertising. De interviews zijn gehouden in de periode van 15 april t/m 18 april 2011 en duurden gemiddeld 45 minuten. Zie het bijlagenboek, bijlage 3 en 4, voor het interviewprotocol en uitgewerkte interviews.

Voor de interviews met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten geldt dat zij random geselecteerd zijn uit de klantenbestanden van de projecten De Toeloop, In den Pastorietuyn en Groeseind. Per project zijn er bij twee particuliere potentiële kopers en bij twee particuliere kopers interviews afgenomen. De interviews zijn gehouden in de periode van 29 april t/m 6 mei 2011 en duurden gemiddeld 30 minuten. Zie het bijlagenboek, bijlage 5 t/m 8, voor de interviewprotocollen en uitgewerkte interviews.

De concurrenten zijn benaderd via een e-mail die Erik Leijten, directeur Hurks vastgoed zuid, heeft verstuurd, maar die door mij is opgesteld. Omdat zijn naam bekend is bij de concurrentie, kwam dit ten goede aan de snelle respons. In de e-mail heb ik me geïntroduceerd als vierdejaars student Communicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven, afstuderend bij Hurks vastgoed zuid. Een week na het versturen van de e-mail heb ik telefonisch contact opgenomen met de benaderde concurrenten en zij reageerden allen positief op het verzoek om het afnemen van een interview. De interviews zijn gehouden in de periode van 26 april t/m 5 mei 2011 en duurden gemiddeld een uur. Zie het bijlagenboek, bijlage 9 en 10, voor het interviewprotocol en uitgewerkte interviews.

Fieldresearch

Om een indruk te krijgen van de organisatie, de sfeer te proeven en te beleven is - met name in de beginfase van het onderzoek - gewerkt vanuit het hoofdkantoor van Hurks groep. Deze ervaringen, een bezoek aan de bouwplaats en korte gesprekken met medewerkers neem ik mee in de beantwoording van de deelvragen.

[1] Den Boer e.a. (2005); Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek, blz. 154

3. Theoretisch kader

Gedurende het onderzoek heeft de definitie van communicatie als leidraad gediend. Uit het bestuderen van de literatuur blijkt dat er evenveel visies op communicatie als communicatiedeskundigen zijn. Daarom wordt er binnen dit theoretisch kader een eigen visie op communicatie geformuleerd die is afgeleid van een aantal visies die zijn benoemd in de literatuur.

Dit hoofdstuk behandelt niet alleen de definitie van communicatie, er wordt ook getracht een definitie te geven van nieuwe media, omdat dit begrip gedurende het onderzoek een belangrijke rol heeft gespeeld. In eerste instantie zouden nieuwe media de basis vormen voor deze scriptie. Hoewel de scriptie een andere wending heeft gekregen zal er zijdelings toch ingegaan worden op dit onderwerp. Daarom is ook de formulering van een definitie van nieuwe media van belang. Deze definitie heeft bovendien als uitgangspunt gediend tijdens het onderzoek. Zie voor het volledige theoretisch kader het bijlagenboek, bijlage 11.

3.1 Communicatievisie

Om te komen tot een goede definitie van communicatie zijn, samen met medestudent Nathalie Bax, een aantal visies bestudeerd. Aan de hand van deze visies hebben we gediscussieerd over onze persoonlijke visie op communicatie: wat verstaan wij onder communicatie? Door hierover te sparren en elkaars inzichten te vergelijken zijn we tot een definitie gekomen die toepasbaar is op onze beide scripties.

Door de jaren heen hebben veel deskundigen zich bezig gehouden met het begrip communicatie. In onderstaand overzicht hebben we diverse visies beknopt weergegeven.

Naam	Visie op communicatie
Michels (2006)	Communicatie is het proces waarbij de zender de intentie heeft een boodschap over te brengen naar één of meerdere ontvangers.[2]
Van de Pas (2007)	Communicatie is het gebeuren waarbij iemand (zender) de intentie heeft een ander (informatie) te verschaffen, daartoe een boodschap encodeert en ter beschikking stelt aan iemand (een of meer mensen) die de boodschap waarneemt en er (vanuit een referentiekader, binnen een situatie) betekenis aan toekent (decodeert).[3]
Van Es (2004)	Communicatie is een dynamisch proces dat zich ontwikkelt door de tijd en zich afspeelt tussen minstens twee actoren, waarbij de één de ander een boodschap (kennisgeving) doet toekomen, opdat de ander hierop kan reageren met een eigen boodschap, en zij zo hun gedachten kunnen uitwisselen en nieuwe gedachten kunnen genereren.[4]
Van Riel (2003)	De verspreiding van informatie naar interne en externe doelgroepen door een variëteit aan specialisten (organisatiecommunicatie en marketingcommunicatie) en generalisten (managementcommunicatie) in een organisatie met als doel condities te scheppen waardoor de organisatie in staat is de bedrijfscontinuïteit te behouden (license to operate)[5]
Van Ruler (2003)	Communicatie is het management van en advisering over contact tussen een organisatie en haar in- en externe omgeving, waarbij gekozen kan worden uit vier basisstrategieën: informering, overreding, formering en dialogisering, afhankelijk van het communicatieprobleem en de situatie.[6]
Verhage (2004)	Communicatie is de overdracht of uitwisseling van informatie tussen organisaties en personen, vaak in een poging hen te beïnvloeden.[7]

Figuur 2. Visies op communicatie

[2] Michels (2006); Communicatie handboek, blz. 14
[3] Van de Pas (2007); Reader Communicatietheorie 1a, b & c. Betekenis: waarneming, communicatie & openbaarheid, blz. 31
[4] Van Es (2004); Communicatie en ethiek, blz. 60
[5] Van Riel (2003); Identiteit en imago, blz. 3
[6] Van Ruler (2003); Strategisch Management van Communicatie, blz. 7
[7] Verhage (2004); Grondslagen van de marketing, blz. 461

Kanttekening die bij deze communicatievisies geplaatst moet worden is dat het bij de visies van Van Riel (2003) en Van Ruler (2003) om een visie op organisatiecommunicatie gaat. Dit kan echter buiten beschouwing gelaten worden omdat het binnen onze scripties ook om organisatiecommunicatie gaat.

Wat opvalt bij de visies van Michels (2006) en Van Riel (2003) is dat zij communicatie zien als informatieoverdracht waarbij de zender en ontvanger apart worden benoemd. De ontvanger wordt als passief gezien en communicatie als eenrichtingsverkeer. Bovendien is er volgens Michels (2006) al sprake van communicatie wanneer de zender de intentie heeft een boodschap over te brengen. Volgens ons bestaat er echter een wisselwerking tussen zender en ontvanger en heeft de ontvanger dus een zeker zo belangrijke rol in het communicatieproces. Er is in onze ogen pas sprake van communicatie wanneer de boodschap ook daadwerkelijk wordt 'ontvangen' en de ontvanger betekenis toekent aan de boodschap. Verhage (2004) gaat wel uit van een overdracht of uitwisseling van informatie tussen organisaties en personen, maar benoemt daarbij dat de intentie vanuit de organisatie (zender) vaak beïnvloeding is.

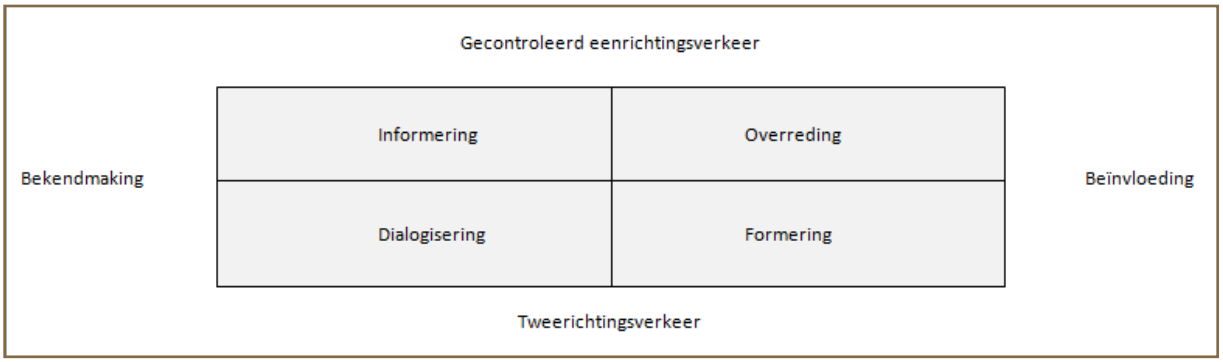
Van Es (2004) beschrijft dat er bij communicatie sprake is van 'het uitwisselen van gedachten'. In onze ogen hoeft dat echter niet altijd het geval te zijn. Niet alle vormen van communicatie zijn gericht op een reactie van de ontvanger, ofwel een rolverwisseling van ontvanger naar zender. Hierbij kan gedacht worden aan vormen van reclame of propaganda, maar ook bij een nieuwsuitzending gaat het niet om het 'uitwisselen van gedachten'.

Onze visie op communicatie sluit aan bij de visies van Van de Pas (2007) en Van Ruler (2003). Binnen onze scripties wordt uitgegaan van een combinatie van deze twee visies, namelijk:

Communicatie is het gebeuren waarbij iemand (zender) de intentie heeft een ander (informatie) te verschaffen, daartoe een boodschap encodeert en ter beschikking stelt aan iemand (een of meer mensen) die de boodschap waarneemt en er (vanuit een referentiekader, binnen een situatie) betekenis aan toekent (decodeert). Organisaties kunnen binnen hun communicatiemanagement kiezen uit vier basisstrategieën: informering, overreding, formering en dialogisering, afhankelijk van het communicatievraagstuk en de situatie.

Het communicatiekruispunt

De vier basisstrategieën die Van Ruler (2003) onderscheidt kunnen elk worden ingezet, passend bij diverse situaties en gestelde doelen. Deze strategieën worden door middel van een kruispunt weergegeven.[8] In het kruispunt wordt allereerst onderscheidt gemaakt tussen eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Vervolgens onderscheidt Van Ruler (2003) de functies van communicatie; bekendmaken en overtuigen. Geplaatst langs twee lijnen in een model geeft dit het volgende communicatiekwadrant:



Figuur 3. Communicatiekruispunt van Van Ruler (2003)

Informering

Het kwadrant van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en de bekendmakingsstroom levert de basisstrategie informering op. In de voorlichtingskunde wordt dit 'hulp bij menings- en besluitvorming' genoemd. Het gaat bij deze strategie om het beïnvloeden van het kennen van de zender, waarbij de ontvanger aan het denken wordt gezet en een mening kan vormen of een besluit kan nemen over een bepaald onderwerp. Een voorbeeld van de

[8] Van Ruler (2003); Strategisch Management van Communicatie, blz. 76-77

basisstrategie informering zijn veel van de postbus 51 advertenties. Hierbij worden feiten gepresenteerd, maar meningsvorming wordt zoveel mogelijk overgelaten aan de ander.

Overreding
Het kwadrant van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en de beïnvloedingsstroom levert de basisstrategie overreding op. In de voorlichtingskunde wordt dit ook wel persuasieve voorlichting genoemd. Overreding is een bekend fenomeen in de reclame en propaganda, maar wordt ook gebruikt bij organisatiecommunicatie wanneer de organisatie zich wil profileren. Bij deze strategie gaat het om een zender die de ontvanger wil overtuigen van zijn gelijk.

Dialogisering
Het kwadrant van tweerichtingsverkeer en de bekendmakingsstroom levert de basisstrategie dialogisering op. Dit kwadrant sluit aan bij de wens van organisaties om samenspraak met belangrijke stakeholders bij de ontwikkeling van beleid. Deze communicatiestrategie wordt veel gebruikt bij interactieve beleidsvorming en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dialogisering past ook bij interne communicatie in de vorm van werkoverleg of een brainstorm. Het gaat bij dialogisering om het in gesprek gaan met doelgroepen.

Formering
Het kwadrant van tweerichtingsverkeer en de beïnvloedingsstroom levert de basisstrategie formering op. Formering wordt voornamelijk ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn en de organisatie te maken heeft met veel verschillende stakeholders, maar ook als er belangrijke beslissingen moeten worden genomen en tijdens een crisis. Bij formering gaat het om een zender die een mening heeft en de ontvanger hiervan wil overtuigen door middel van een dialoog. Lobbyen is hier een voorbeeld van.

Welke doelen worden nagestreefd en welke visie een communicatiemanager heeft, bepaalt de strategie die wordt gehanteerd. De ene keer is het beter om via eenrichtingsverkeer te communiceren, de andere keer via tweerichtingsverkeer. Om die reden is het communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) een situationeel model.

3.2 Nieuwe media

Het huidige medialandschap kenmerkt zich door beweging en dynamiek. Er is bijna geen gebied dat zich zo snel ontwikkelt als deze branche. Er ontstaan continu nieuwe vormen en mogelijkheden. Een wereld zonder mediaboodschappen en mediaproducten is niet meer voor te stellen. Oude en nieuwe media, traditionele en minder traditionele vormen staan naast elkaar en er worden voortdurend nieuwe media toegevoegd aan het medialandschap. Maar wat zijn media precies?

Van Dale definieert media als volgt:
"me·dia de; mv middelen om informatie over te dragen: radio, tv, pers, internet enz."[b]

Met behulp van deze definitie wordt inhoud gegeven aan het begrip media. De definitie van Van Dale zal gebruikt worden in deze scriptie en vormt de basis voor het definiëren van het begrip nieuwe media.

Allereerst is het van belang om het begrip 'nieuwe media' af te bakenen. Het begrip zelf geeft immers al aan dat het gaat om tijdsgebonden begrip. Het is niet mogelijk om een algemene definitie te geven van 'nieuwe media', daarom beperk ik me tot een definitie van de actuele 'nieuwe media'.

McLuhan en nieuwe media
Hoewel er overal en door iedereen gesproken wordt over 'nieuwe media' blijkt het erg lastig om een definitie te bepalen die op wetenschappelijke feiten is gebaseerd en geldt voor alle vormen van de actuele nieuwe media. De gedachtegang van McLuhan (1984)[9] kan echter wel inzicht geven in de ontwikkeling van nieuwe media. Een bekende uitspraak van McLuhan (1984) is 'The medium is the massage' Hiermee wil hij zeggen dat elk medium invloed uitoefent. Mensen worden gevormd door media en McLuhan (1984) beschrijft dit als het kneden van het bewustzijn. Een andere uitspraak van McLuhan (1964) is 'The content of a new medium is an old medium'. Hiermee bedoelt hij dat een nieuw medium in eerste instantie op dezelfde manier gebruikt wordt als een oud medium. De nieuwe mogelijkheden van het medium worden vaak niet meteen opgemerkt en

[9] McLuhan (1984); Media en publiek. Theorieën over media-impact, blz. 92-95

benut. Tot slot is ook de uitspraak 'The world is a global village' van McLuhan (1984) van toepassing op nieuwe media. Met deze laatste uitspraak bedoelt hij dat veranderingen in de hedendaagse samenleving (met name in de communicatie- en informatietechnologie) ertoe hebben geleid dat de wereld een dorp is geworden. We zijn op de hoogte van zaken die zich in andere landen afspelen en weten net zo snel wat het nieuws aan de andere kant van de wereld is, als dat we vroeger de laatste roddels uit het dorp hoorden.

De gedachtegang van McLuhan (1984) zoals hij die in bovenstaande slogans uitdrukt, is toepasbaar op het begrip nieuwe media. Nieuwe media verwijden de zintuigen van mensen; het geheugen, maar ook het spraakvermogen en het analytisch denken. Mensen veranderen door invloeden van nieuwe media, denk daarbij aan het veranderende taalgebruik door SMS, MSN en Twitter. Ook werden en worden veel vormen van nieuwe media in eerste instantie gebruikt voor zaken die men ook al kon met oudere media. Denk daarbij aan de mogelijkheden van mobiele telefoons, die in eerste instantie alleen werden gebruikt (en vaak nog steeds alleen worden gebruikt) om te bellen. Tot slot hebben nieuwe media er sterk aan bijgedragen dat de wereld een dorp is geworden. Nieuwe media bieden tal van mogelijkheden die ervoor zorgen dat je direct in contact kunt staan met mensen aan de andere kant van de wereld. Het nieuws wordt vaak eerder verspreidt via social netwerk sites, dan dat journalisten erover kunnen berichten.

Een definitie van nieuwe media
Naast de inzichten van McLuhan (1984) worden ook de perspectieven van Van Dijk (1997) en Simons (2002) gebruikt bij het formuleren van een persoonlijke definitie van nieuwe media. Volgens Van Dijk (1997) betekenen nieuwe media:

"Een fundamentele verschuiving naar tweezijdige en zelfs meerzijdige communicatie, die bovendien potentieel veelzijdig en rijk van inhoud is door de integratie van geluid, tekst/gegevens en beelden."[10]

Simons (2002) zegt dat nieuwe media op zijn minst moeten voldoen aan de karakteristieken digitaal, multimediaal en interactief.[11] Deze drie termen maken volgens Simons (2002) uit van een 'folk theory', die een praktische en in veel gevallen voor praktische doeleinden ook handzame beschrijving van nieuwe media levert, maar daarom nog niet bij voorbaat als een adequate theorie van nieuwe media mag worden beschouwd. Simons (2002) noemt nieuwe media digitaal omdat de objecten die zij presenteren bestaan uit reeksen van binary digits of bits.[12] De tweede eigenschap van nieuwe media die Simons (2002) benoemd is de multimedialiteit. Volgens hem zijn nieuwe media de verschillende verschijningsvormen van computergebaseerde media. Multimedialiteit houdt in dat men als gebruikte binnen één medium tegelijkertijd met verschillende soorten informatie(-dragers) in contact kan zijn, maar ook dat dit medium gebruik kan maken van de mediumspecifieke eigenschappen van verschillende informatiedragers. Tot slot is de tem 'interactiviteit' volgens Simons (2002) kenmerkend voor nieuwe media. Interactiviteit heeft hierbij twee verschillende vormen, namelijk de ingrepen die de gebruiker in een bepaalde digitale omgeving pleegt wanneer hij digitale objecten manipuleert of door de informatieruimte navigeert en de uitwisseling van berichten met andere gebruikers wanneer hij bijvoorbeeld via e-mail of chatboxen communiceert. Het meest cruciale aspect van interactiviteit is dat gebruikers continu worden gestimuleerd tot rolverwisseling. Zij nemen immers zowel de rol aan van zender als van ontvanger.

Aan de hand van bovenstaande gedachtegangen is een persoonlijke definitie van de actuele nieuwe media geformuleerd, namelijk:

Huidige nieuwe media zijn digitale middelen waarmee zenders een boodschap ter beschikking kunnen stellen. Ze zijn veelzijdig, desgewenst rijk van inhoud zijn door de integratie van geluid, tekst/gegevens en beelden, bieden mogelijkheid tot interactie en stimuleren de gebruiker tot een continue rolverwisseling van zender naar ontvanger en andersom.

Social media
Omdat social media een belangrijk onderdeel zijn van de huidige nieuwe media en veel mensen beter bekend zijn met social media dan met nieuwe media, wordt ook van dit begrip een definitie gegeven. Omdat de

[10] Van Dijk (1997); Interface en cyberspace. Inleiding in de nieuwe media, blz. 54
[11] Simons (2002); Interface en cyberspace. Inleiding in de nieuwe media, blz. 51-56
[12] Bits zijn informatie-eenheden die worden weergegeven als nullen en enen en worden gebruikt in de ICT.

definitie van Lanting (2010) in mijn ogen een goed beeld schetst van wat social media betekenen, wil ik zijn definitie aanhouden. De definitie van Lanting (2010) luidt als volgt:

"Social media zijn netwerken die de belangrijkste onlinebehoeften van mensen, namelijk samenwerken, delen, spelen, ontmoeten en creëren, faciliteren."[13]

Er zijn verschillende soorten social media te benoemen:

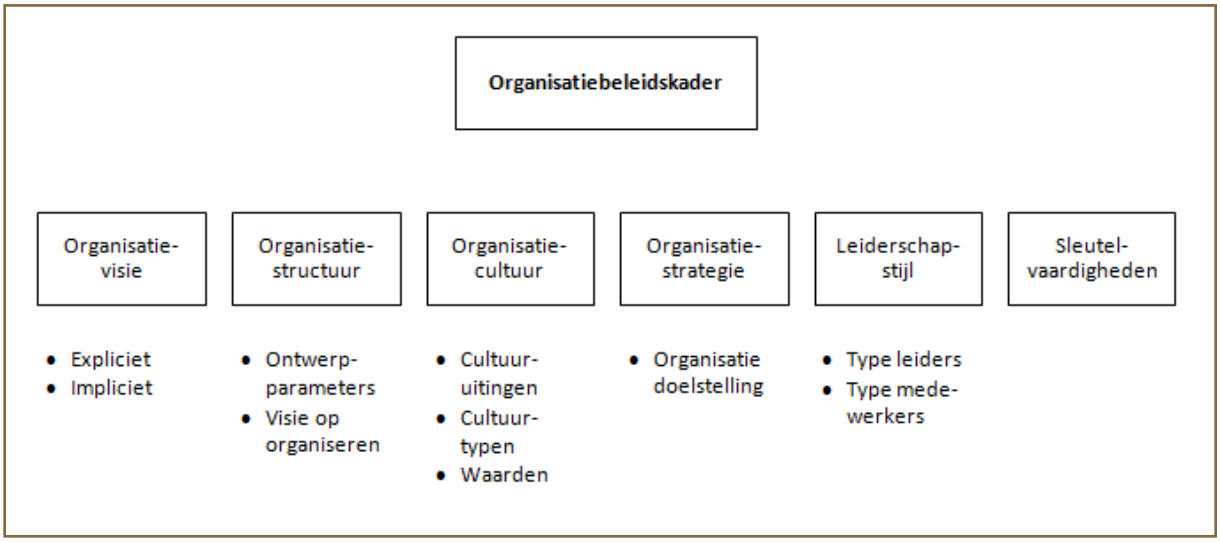
- Wiki's: online 'werkplaatsen' waar mensen kennis opbouwen met elkaar rondom uiteenlopende onderwerpen. Vaak is deze kennis alleen voor een beperkte doelgroep beschikbaar, bijvoorbeeld binnen een bedrijf of branche. De opgebouwde kennis kan echter ook voor iedereen beschikbaar zijn, denk hierbij aan Wikipedia.[c]
- Reviewsites: het beoordelen van producten en diensten staat op deze sites centraal. In veel gevallen beoordelen andere gebruikers de recensies weer op hun bruikbaarheid.
- Social-newssites: op deze sites worden nieuwsitems gecategoriseerd, gedeeld en geprioriteerd door gebruikers.
- Blogs: chronologisch bijgehouden persoonlijke websites.
- Realtime blogs/microblogs: sites waarop korte berichten kunnen worden geplaatst op persoonlijke pagina's. Een bekend voorbeeld hiervan is Twitter.[d]
- Social-bookmarkingsites: sites waarop mensen hun favoriete sites (bookmarks) delen met elkaar.
- Massive Multiplayer Online Role Playing Game sites: sites waarop mensen samen werken in online games.
- Virtuele werelden: deze sites lijken op Massive Multiplauer Online Role Playing Game sites, maar de nadruk ligt hierbij op het ontmoeten. Een bekend voorbeeld is Second Life.[e]
- Social-networkingsites: sites om bestaande contacten te onderhouden en waar nieuwe contacten kunnen worden gelegd. Het gaat hierbij zowel om zakelijke als privénetwerken. Voorbeelden zijn Facebook[f] en LinkedIn.[g]
- Multimediasites: Op deze sites kan creatief werk worden gemaakt of gedeeld. Een voorbeeld hiervan is YouTube.[h]

[13] Lanting (2010); Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap, blz. 34

4. Organisatieanalyse

In hoofdstuk 1 'Inleiding' is een beeld geschetst van de Hurks vastgoed zuid. In dit hoofdstuk wordt de organisatie aan de hand van het Funderingsschema (2009) op een zestal onderdelen geanalyseerd. Door middel van het Funderingsschema (2009) kunnen tijdens de analyse gerichte vaststellingen gedaan worden, die invloed kunnen hebben op het uiteindelijke advies. In dit hoofdstuk beperk ik me tot een analyse van de organisatie-elementen. De communicatie-elementen komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

De analyse van de organisatie is gebaseerd op deskresearch (jaarverslagen, presentaties, de website en het intranet) en fieldresearch. Om een indruk te krijgen van de organisatie, de sfeer te proeven en te beleven is met name in de beginfase van het onderzoek gewerkt vanuit het hoofdkantoor van Hurks groep. Deze ervaringen en korte gesprekken met medewerkers vormen de basis van deze organisatieanalyse.



Figuur 6.Organisatie-elementen Funderingsschema (2009)

4.1 Organisatievisie

De visie van Hurks vastgoed zuid staat expliciet beschreven en luidt als volgt:

"Visie I Voor onze klant de opgave tot in de kern beantwoorden."

"Door ons zoeken naar de kern van de klantvraag beantwoorden wij deze het beste. Bij ons streven naar een zeer tevreden klant zetten wij ons conceptueel denkvermogen daarvoor in. Hoge en steeds veranderende verwachtingen van onze klanten, wisselende marktomstandigheden en zich steeds sneller opvolgende trends beantwoorden wij met vernieuwende concepten op het gebied van wonen, werken en winkelen. Door onze aanpak creëren wij kansen en benutten wij verborgen kwaliteiten zodat we maximale meerwaarde realiseren" [i]

Volgens Van Dam en Marcus (2005)[14] is een visie een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie. Michels (2006)[15] beschrijft een visie als een referentiekader, de overtuiging, en de opvattingen van de organisatie. Het geeft de kijk op de maatschappij weer. Een visie is breed en filosofisch getint. De visie van Hurks vastgoed zuid kan beter beschreven worden als een vaardigheid of een gedragskenmerk. Er is geen toekomstvoorstelling in verwoord en de kijk op de maatschappij ontbreekt.

Ook de missie van Hurks vastgoed zuid is expliciet beschreven:

"Missie I Als onze kinderen buiten willen spelen kunnen ze dat. Al worden ze 100!"

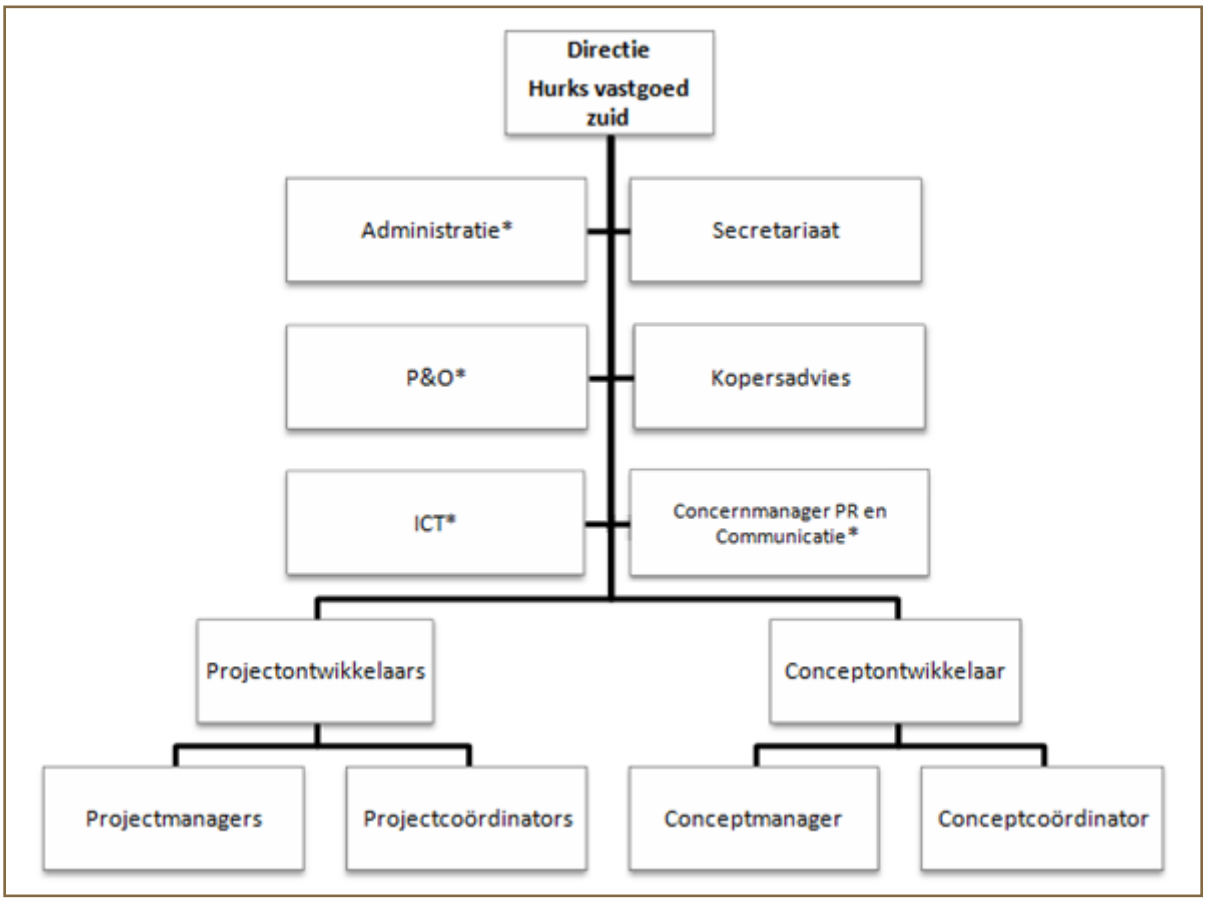
[14] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 77
[15] Michels (2006); Communicatie handboek, blz. 44

“Wij zijn een gebiedsontwikkelaar gespecialiseerd in integrale, multifunctionele opgaven. Wij lossen samen met onze klanten de puzzel van commerciële en maatschappelijke vraagstukken op. Projecten ontlenen hun legitimatie en hun meerwaarde aan de mate waarin ze een antwoord weten te geven op de vragen van onze klanten en hun verwachtingen weten te overtreffen. Zo zorgen wij voor een betere leefomgeving. Zodat het goed buiten spelen is!”[j]

Volgens Van Dam en Marcus (2005)[16] bestaat de missie van een organisatie uit een beschrijving van product-marktcombinaties en de manier waarop men hiermee een structureel concurrentievoordeel kan realiseren. Volgen Michels (2006)[17] beschrijft de missie de gewenste rol en de ambities van de organisatie in een door haar afgebakend terrein. In de missie van Hurks vastgoed zuid is wel een toekomstbeeld geschetst, terwijl men hier juist de ambities dient te beschrijven.

4.2 Organisatiestructuur

De werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid is een lijn- en functionele staforganisatie. We spreken over een lijn- en functionele staforganisatie wanneer de leidinggevende wordt bijgestaan door medewerkers die beschikken over specialistische kennis en deskundigheid. Bij een functionele stafafdeling wordt het werk waarover geadviseerd wordt ook deels uitgevoerd.[18] De stafafdelingen hebben functionele bevoegdheden zoals het uitvoeren van administratieve taken. Ook de stafafdelingen die worden ‘gehuurd’ van Hurks bouw zuid hebben functionele bevoegdheden. Hierbij kan gedacht worden aan het selecteren van personeel, het beheren van het intranet en het geven van adviezen aan (potentiële) kopers. De bevelvoering vindt verder plaats langs verticale weg. In de praktijk zijn de hiërarchische niveaus binnen de organisaties echter niet zozeer zichtbaar omdat er gewerkt wordt in teamverband.



Figuur 7. Organogram Hurks vastgoed zuid
**De stafafdelingen P&O en ICT worden gehuurd van Hurks bouw zuid. De stafafdeling administratie wordt deels gehuurd van Hurks bouw zuid. De Concernmanager PR en Communicatie is werkzaam voor de gehele Hurks groep.*

[16] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 78
[17] Michels (2006); Communicatie handboek, blz. 44
[18] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, blz. 418

Henry Minzberg (1979) heeft met zijn boek 'The structuring of organizations' getracht te komen tot een synthese van de belangrijkste theorieën betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. De organisatievorm van Hurks vastgoed zuid, zoals deze wordt beschreven door Minzberg, is een professionele organisatie.[19] Een professionele organisatie is een organisatie waarbij veel werkzaamheden worden verricht door hoogopgeleide personeelsleden of professionals. Kenmerkend voor deze organisatievorm zijn de autonomie en het democratische karakter. Hurks vastgoed zuid heeft veel hoogopgeleide personeelsleden, ofwel professionals, in dienst. De ondersteunende staf ondersteunt de dure professionals in de uitvoerende kern, zodat zij zich maximaal kunnen toeleggen op hun primaire werkzaamheden. Hurks vastgoed zuid beschikt niet over een technische staf. Planning en besturing van het werk is niet nodig, omdat de professionals in de meeste gevallen zelf de inrichting van hun werk bepalen.

Visie op organiseren

Om de visie van Hurks vastgoed zuid op organiseren te formuleren worden de hierbij horende ontwerpparameters beschreven: organisatiestructuur, taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, gezag, besluitvorming, samenwerking en communicatie, wijze van opereren en aanpassingsgezindheid. Aan de hand van deze organisatiekenmerken kan bepaald worden of de visie op organiseren van een onderneming mechanistisch of organistisch is. Een mechanisch organisatiestelsel heeft in zijn opbouw en functioneren veel weg van een machine. De organisatie functioneert op basis van rationele en praktisch haalbare overwegingen en de technische en economische efficiency staan centraal. Mechanische organisaties opereren veelal in een stabiele omgeving. Veranderingen in de omgeving hebben nauwelijks invloed op de organisatie. Een organistisch organisatiestelsel heeft in zijn opbouw en functioneren veel weg van een levend orgaan. In dit stelsel staat het functioneren van de organisatieleden centraal. Bij een organistisch organisatiestelsel is er sprake van een dynamische omgeving. De organisatie is flexibel van aard en gericht op veranderingen.[20]

Aan de hand van bovengenoemde ontwerpparameters wordt de visie op organiseren van Hurks vastgoed zuid bepaald. De organisatiestructuur is hiërarchisch van aard, maar in de praktijk zijn de hiërarchische verschillen tussen de werknemers nauwelijks zichtbaar omdat er gewerkt wordt in teams. De taakverdeling wordt vormgegeven middels specialistische taken die in groepsverband worden uitgevoerd door individuen. De prestaties van het team staan bij Hurks vastgoed zuid centraal. De bevoegdheden zijn ruim geformuleerd en de verantwoordelijkheid ligt zowel bij de groep als bij het individu. Het gezag wordt ontleend aan kennis en vaardigheden van het individu. Er is sprake van gedecentraliseerde besluitvorming die bij de organisatieleden ligt. Doordat er in teamverband wordt gewerkt, vindt er veel overleg plaats. Participatie en groepsconsensus spelen een belangrijke rol. Er bestaat een intensieve samenwerking tussen verschillende groepen en afdelingen. De afdelingen doen aan kennisdeling en geven elkaar desgevraagd advies. De communicatie verloopt zowel bottum-up als top-down. De communicatiekanalen zijn open en iedereen kan beschikken over relevante informatie. De wijze van opereren is soepel, waar nodig mag men afwijken. De aanpassingsgezindheid van Hurks vastgoed zuid is redelijk groot. Wanneer ze met veranderende omstandigheden worden geconfronteerd, is de organisatie flexibel.

De visie op organiseren van Hurks vastgoed zuid is organistisch te noemen. Het merendeel van bovengenoemde ontwerpparameters past bij een organistische organisatie.

4.3 Organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur van Hurks vastgoed zuid te bepalen wordt gebruik gemaakt van de typologie van Handy (1979)[21]. Deze typologie is een veel gehanteerde methode om organisatieculturen te typeren. Handy maakt hierbij gebruik van twee dimensies. Allereerst wordt gekeken naar de mate waarin wordt samengewerkt; de samenwerkingsgraad. Vervolgens wordt de mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is bekeken; de machtspreiding. Handy combineert deze dimensies, waardoor er een overzicht ontstaat met vier cultuurtypen.

[19] Minzberg (1979); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en organisaties, blz. 435
[20] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 413-414
[21] Handy (1979); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 456-457

		Machtspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 8. Cultuurtypen volgens Handy (1979)

Bij Hurks vastgoed zuid heerst een taakcultuur. Een organisatie met een taakcultuur kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. Organisaties met een taakcultuur bestaan uit een netwerk van los/vast taakeenheden. Hierbij functioneert iedere eenheid zelfstandig en tegelijkertijd draagt hij een specifieke verantwoordelijkheid binnen het geheel. Het behalen van resultaat is binnen deze cultuur het centrale vraagstuk. De samenwerkingsgraad en de machtspreiding zijn beide hoog. De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit teams, waarbinnen elk individu grote zelfstandigheid bezit en een grote verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Het behalen resultaat staat centraal.

De kernwaarden van Hurks vastgoed zuid, zoals deze zijn beschreven op de website, zijn:

- **"Eén familie in relatie tot verbinden** Samenwerken verbindt elkaar en daarbij is gelijkwaardigheid het uitgangspunt. Op een transparante en toegankelijke wijze. Als je er samen voor gaat dan kun je dingen waarmaken. Wij willen wat we weten, delen. We doen het samen, met elkaar én voor elkaar. We zijn gericht op de klant, voelen ons met hen verbonden en koesteren de relatie van morgen."
- **"Onafhankelijk in relatie tot kiezen** Zelf aan het stuur. Dichtbij en direct, met korte beslislijnen. We zijn proactief en maken onze eigen keuzes; kan het beter, slimmer, anders? Met gedrevenheid om onszelf te blijven verbeteren in wat wij doen. Om de klantvraag tot de kern te beantwoorden. Buiten de gebaande paden denkend en willen verrassen met een beter antwoord dan verwacht. Onze klant kan blijven rekenen op ons, zeker op de momenten dat het er op aan komt."
- **"Constructief in relatie tot waarmaken** We maken het waar. Door continue te werken aan onze relaties en gezamenlijke ambities. We gaan allianties aan en doen wat we beloven. Ons werk heeft een grote impact op de wereld om ons heen, dat geeft verantwoordelijkheid naar de vier P's; Planet, People. Project en Profit."[k]

4.4 Organisatiestrategie

In het ondernemingsplan[22] staan de doelen van Hurks vastgoed zuid beschreven. Bij het uitvoeren van de ondernemingsmissie streeft de organisatie de volgende doelen na:

- "Hurks vastgoed zuid laten groeien als een commerciële klantgerichte conceptueel gebiedsontwikkelaar."
- "Verhogen van de binding met medewerkers en vergroten van de medewerkertevredenheid."
- "Verdere professionalisering van de organisatie."
- "Vasthouden van het rendementsniveau voor de aandeelhouders om de continuïteit van de onderneming veilig te stellen."

Hiermee wil Hurks vastgoed zuid de klanttevredenheid verhogen.

4.5 Leiderschapstijl

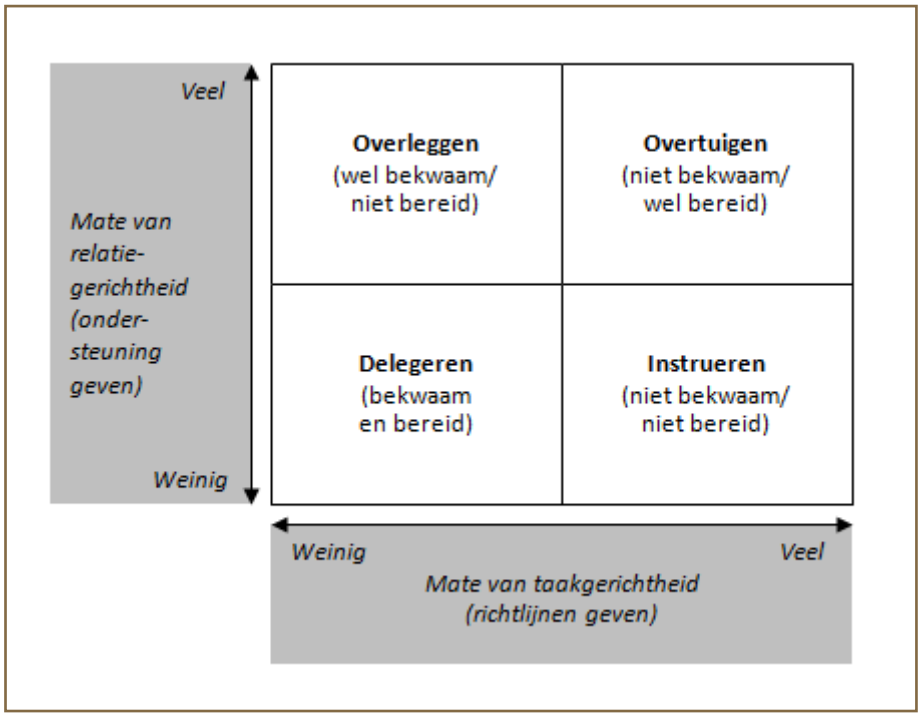
Er wordt gebruikt gemaakt van een drietal theorieën om de leiderschapstijl van Hurks vastgoed zuid te beschrijven. De eerste theorie is de leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker.[23] Hierbij kunnen drie basisstijlen worden onderscheiden waarbij voornamelijk gekeken wordt naar de mogelijkheid van inspraak van de medewerker en de mate van (mede)beslissingsbevoegdheid. De drie basisstijlen zijn autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en participerend leiderschap. Volgens deze theorie kan de leiderschapsstijl van Hurks vastgoed zuid beschreven worden als participerend leiderschap. Bij Hurks vastgoed zuid heeft de directie een groep van zeer bekwame en hoog opgeleide mensen om zich heen.

[22] Hurks vastgoed zuid (2009); De klant centraal. Ondernemersplan Hurks vastgoed zuid 2009-2013, blz. 5
[23] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 237

Deze medewerkers zitten op hetzelfde denkniveau als de directeur en daarom kunnen zij uitstekend dienen als sparringpartners. De uiteindelijke beslissingen worden echter in de top genomen.

De tweede theorie die behandeld wordt bij het formuleren van een leiderschapstijl is de X-Y-theorie van Douglas McGregor (1960)[24]. In deze theorie wordt een verband gelegd tussen de stijl waarin leiding wordt gegeven en de opvatting van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten. Volgens deze theorie kan de leiderschapstijl bij Hurks vastgoed zuid worden benoemd als Theorie Y. Theorie Y gaat uit van gemotiveerde medewerkers die willen werken en bereid zijn om verantwoordelijkheden te dragen. Theorie X gaat uit van ongemotiveerde medewerkers die het dragen van verantwoordelijkheid schuwen en het liefst onder leiding staan. Bij Hurks vastgoed zuid gaat met uit van gemotiveerde medewerkers die graag willen werken. Alle werknemers zijn geïnteresseerd in de organisatie en zetten zich maximaal in. Er vindt veel overleg plaats en medewerkers worden betrokken bij beslissingen.

De laatste theorie die behandeld wordt is de benadering van leiderschapstijl van Hershey en Blanchard (1988)[25]. Deze theorie wordt situationeel leiderschap genoemd. Het criterium waarop deze leiderschapstijl is gebaseerd, is het niveau van taakvolwassenheid van de medewerker. Dit criterium wordt bepaald aan de hand van de bekwaamheid om een bepaalde taak uit te voeren en de bereidheid om die taak en de daarbij behorende verantwoordelijkheden te aanvaarden. Het koppelen van deze twee criteria levert vier niveaus van taakvolwassenheid op. Vervolgens koppelen Hershey en Blanchard aan deze vier situaties een leiderschapsstijl die op het niveau van de taakvolwassenheid van de medewerker is gebaseerd. De theorie van Hershey en Blachard wordt middels onderstaand figuur verduidelijkt.



Figuur 9. Leiderschapstijlen van Hershey en Blanchard (1988)

De leiderschapsstijl die op basis van de theorie van Herschey en Blachard als typerend gezien kan worden voor Hurks vastgoed zuid is delegeren. De medewerkers van Hurks vastgoed zuid ontvangen weinig sturing en ondersteuning. Er is zowel sprake van weinig relatie- als taakgerichtheid. Taken met de daarbij horende verantwoordelijkheden worden overgedragen aan de werknemer, die binnen een gegeven raamwerk zelf zijn weg kan zoeken bij het uitvoeren van de taak. Bij Hurks vastgoed zuid wordt veel overleg gevoerd, de directie vindt het prettig om regelmatig ideeën uit te wisselen, maar de medewerkers zijn allen hoogopgeleide professionals die ook zonder overleg met de directie hun taken prima zelfstandig uit kunnen voeren.

[24] McGregor (1960); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 239-240
[25] Hershey en Blanchard (1988); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 243-247

Op basis van de benadering van Herschey en Blachard kan ook het type medewerker omschreven worden. De leiderschapsstijl moet immers aansluiten bij het niveau van taakvolwassenheid van de medewerker. Hershey en Blachard onderscheiden vier leidingontvangststijlen die aansluiten bij de vier leiderschapstijlen, namelijk: de leergierige leidingontvangende (M1), de afhakende leidingontvangende (M2), de miskende leidingontvangende (M3) en de zelfstandige leidingontvangende (M4). Het competentieniveau van de medewerkers van Hurks vastgoed zuid is 'wel bekwaam/wel bereid'. Hierbij hoort het type 'de zelfstandige leidingontvangende' (M4). De zelfstandige leidingontvangende heeft een grote vakbekwaamheid en een groot zelfvertrouwen. Hij wil zelf verantwoordelijkheid nemen en dragen. Dit type komt overeen met de medewerkers bij Hurks vastgoed zuid, namelijk hoogopgeleide en gemotiveerde professionals die hun taken zelfstandig uitvoeren.

4.6 Sleutelvaardigheden

De meest kenmerkende gedragseigenschap, ofwel de sleutelvaardigheid, van Hurks vastgoed zuid is volgens henzelf de daadwerkelijke klantgerichtheid. Volgens Hurks vastgoed zuid staat de klant centraal en beantwoorden zij aan de wensen en behoeften van de klant met integrale oplossingen. Markttechnische, architectonische, financiële en bouwkundige aspecten vinden en versterken elkaar daarbij. Hurks zegt als totaalregisseur alle noodzakelijke expertise en disciplines bij elkaar te brengen.[I] Interviews met communicatiebureaus bevestigen deze gedragseigenschap. Dirk Jan Donatz, Managing Director van Skillz Advertising gaf bijvoorbeeld aan dat (zeker) in het zuiden van Nederland Hurks vastgoed zuid bekend staat als gezond en financieel sterke partij. Dat geeft hen de mogelijkheid om aan de wensen en behoeften van de klant tegemoet te komen.

"Hurks heeft het geluk dat de consument veel vertrouwen in ze heeft."
- Dirk Jan Donatz, Managing Director Skillz Advertising –

4.7 Conclusies

Na de organisatie-elementen van de Hurks vastgoed zuid in kaart te hebben gebracht, kunnen er een aantal conclusies op een rijtje gezet worden.

Het ontbreekt bij Hurks vastgoed zuid aan een juist geformuleerde organisatievisie en -missie
In de visie van Hurks vastgoed zuid is geen toekomstvoorstelling verwoord en de kijk op de maatschappij ontbreekt. Daarom kan deze 'visie' niet als visie benoemd worden. Ook de organisatiemissie is geen missie. In de missie dienen de gewenste rol en de ambities van een organisatie beschreven te worden en dit is bij de missie van Hurks vastgoed zuid niet het geval. Omdat de organisatievisie en –missie de basis vormen van het organisatiebeleid en het bestaansrecht van de organisatie verwoorden, dienen beide goed geformuleerd te worden. Beleidsvormen zoals het communicatiebeleid moeten afgestemd kunnen worden op het organisatiebeleid en er moet een wisselwerking tussen de verschillende disciplines kunnen ontstaan. Een goede basis is daarvoor essentieel. Bovendien kan door middel van een organisatievisie duidelijk gemaakt worden waar de organisatie voor staat, zowel voor het personeel als voor andere stakeholders.

Door professionele organisatie kans op coördinatieproblemen tussen verschillende functie- of vakgebieden
De organisatievorm van Hurks vastgoed zuid kan omschreven worden als een professionele organisatie. Een nadeel van deze organisatievorm is dat er coördinatieproblemen kunnen ontstaan tussen verschillende functie- of vakgebieden. De hoogopgeleide professionals maken soms misbruik van hun autonomie en nemen taken op zich die niet onder hun functie vallen en waarvoor zij onvoldoende inhoudelijke kennis hebben.

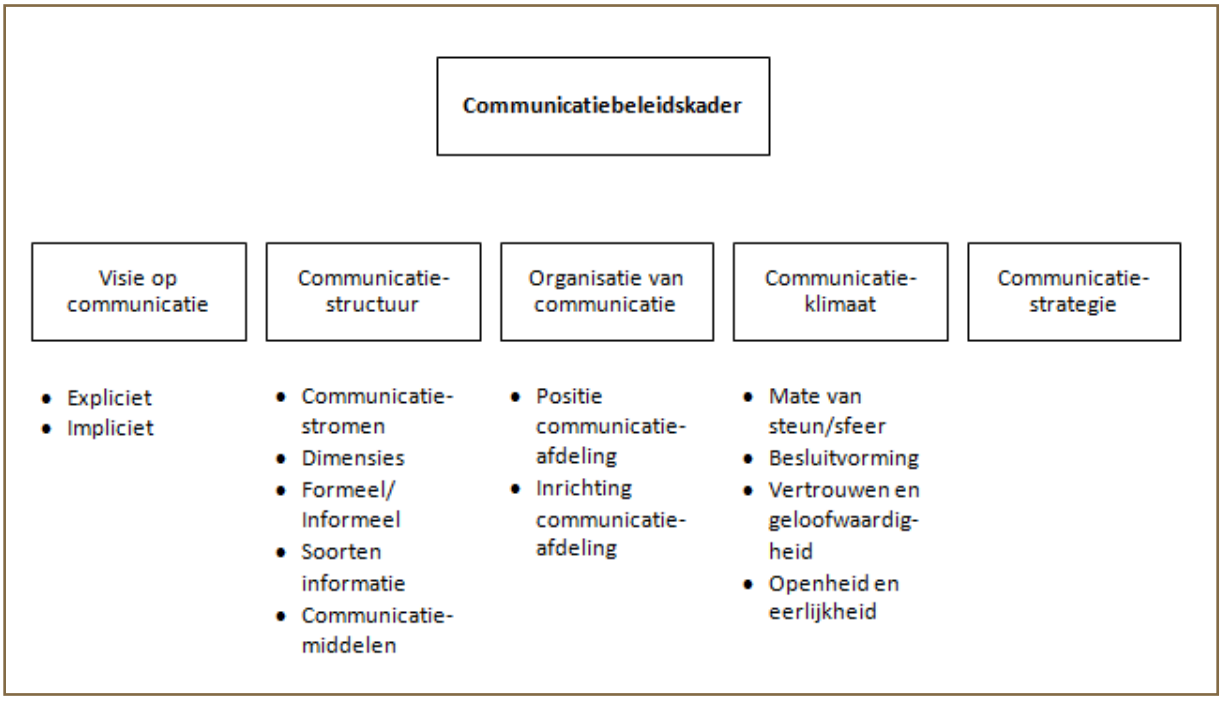
Organistische visie op organiseren is positief voor veranderingen binnen de organisatie
De visie op organiseren van Hurks vastgoed zuid is organistisch. Dit betekent dat de aanpassingsgezindheid van de organisatie groot is en men flexibel met veranderende omstandigheden omgaat. Dit gegeven is positief voor het mogelijk implementeren van nieuwe media binnen de organisatie.

Leiderschapstijl sluit aan bij niveau van taakvolwassenheid van de medewerkers
De leiderschapstijl binnen Hurks vastgoed zuid is delegeren. De medewerkers ontvangen weinig sturing en ondersteuning. Doordat het competentieniveau van de medewerkers omschreven kan worden als 'de zelfstandige leidingontvangende' hebben zij ook weinig sturing en ondersteuning nodig. Deze passende combinatie zorgt voor tevreden medewerkers. De leidinggevende stimuleert hiermee de groei en het competentieniveau van de medewerkers.

5. Communicatieanalyse

In dit hoofdstuk worden de communicatie-elementen van Hurks vastgoed zuid geanalyseerd. Hiervoor wordt eveneens gebruik gemaakt van het Funderingsschema (2009). Ook aan de hand van het tweede gedeelte van het Funderingsschema (2009) kunnen gerichte vaststellingen gedaan worden, die van invloed kunnen zijn op het uiteindelijke advies. De visie op communicatie, de communicatiestructuur, de organisatie van communicatie, het communicatieklimaat en de communicatiestrategie worden achtereenvolgens behandeld.

De analyse van de communicatie is net als de analyse van de organisatie gebaseerd op deskresearch en fieldresearch. Het communicatieplan 2010-2014[26] dat in november 2010 is opgesteld door Pauline Gruntjes, officemanager Hurks vastgoed zuid, en Daniëlle van der Ven, Conceptontwikkelaar Hurks vastgoed zuid, diende als belangrijke bron. Deze communicatieanalyse is daarnaast gebaseerd op mijn ervaringen op het hoofdkantoor van de Hurks groep, korte gesprekken met medewerkers en de interviews met twee van de projectmanagers van Hurks vastgoed zuid. Zie het bijlagenboek, bijlage 2, voor de uitgewerkte interviews.



Figuur 10. Communicatie-elementen Funderingsschema (2009)

Bij de analyse van de communicatie-elementen moet een kanttekening worden geplaatst. De organisatie van communicatie komt in paragraaf 5.3 'Organisatie van communicatie' aan bod, maar om een goed beeld van de communicatie te krijgen is het eerst van belang om informatie te geven over de formatie van de communicatie. Hurks vastgoed zuid beschikt niet over een volwaardige communicatieafdeling. De Concernmanager PR en Communicatie is werkzaam voor de gehele Hurks groep. Voor de werkmaatschappij Hurks vastgoed zuid geldt dat de niemand expliciet verantwoordelijk is voor de communicatie. In de praktijk houden vooral de projectmanagers zich bezig met de communicatie.

5.1 Visie op communicatie

De visie van Hurks vastgoed zuid op communicatie staat niet expliciet beschreven. In het communicatieplan 2010-2014 dat in november 2010 is opgesteld, staat in de SWOT-analyse als zwakte aangegeven dat "de visie op PR, communicatie en marketing ontbreekt". Het voorwoord van dit communicatieplan begint als volgt:

[26] Communicatieplan 2010-2014, Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld.

“Hurks vastgoedontwikkeling opereert binnen Hurks groep en richt zich als gebiedsontwikkelaar op integrale en multifunctionele opgaven. Zij lost samen met haar klant de puzzel op van commerciële en maatschappelijke vraagstukken. Dit doet zij op een wijze waarbij de klantvraag centraal staat. Ze staat stil bij de vraag hoe het best een antwoord gegeven kan worden op de vragen van haar klanten. Daaraan immers wordt haar meerwaarde voor opdrachtgevers ontleend en is zij in staat de verwachtingen van haar opdrachtgevers te overtreffen.”[27]

Uit deze woorden en uit de titel van het communicatieplan; “Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld.”, blijkt dat Hurks vastgoed zuid communicatie ziet als niet-eenzijdig en interactief. Hiermee wordt bedoeld dat Hurks vastgoed zuid communicatie ziet als een interactief proces waarbij partijen informatie uitwisselen (en eventueel tot overeenstemming komen).

Uit de interviews met de projectmanagers blijkt dat deze visie in de praktijk niet tot uiting komt. Impliciet ziet Hurks vastgoed zuid communicatie vooral als een instrument dat kan worden ingezet en waarmee de controle over de situatie wordt behouden. Publieksgroepen krijgen slechts de mogelijkheid om te reageren in de ruimte die door Hurks vastgoed zuid wordt gegeven. Hiermee wil men bereiken dat publieksgroepen goed geïnformeerd worden en een eenduidig beeld krijgen van de communicatie.

5.2 Communicatiestructuur

De communicatiestructuur van Hurks vastgoed zuid wordt beschreven aan de hand van de volgende dimensies: mate van formaliteit, mate van gelaagdheid, breedte van de communicatiestructuur en de communicatiestromen. Vervolgens wordt ingegaan op de soort netwerkstructuur, formele en informele communicatie en de soorten informatie.

Mate van formaliteit

Volgens Reijnders (2006) zegt formalisatie iets over de mate waarin zaken zijn vastgelegd in documenten. Gelden er (veel of weinig) regels en standaardprocedures? Formalisatie geeft ook aan in hoeverre is vastgelegd wie met wie communiceert, met welk doel en in welke vorm.[28] Hurks vastgoed zuid is een formele organisatie. In het organogram, dat weergegeven is in paragraaf 4.2 ‘Organisatiestructuur’, valt in een oogopslag af te lezen wie met wie kan communiceren. In het communicatieplan 2010-2014 staan bovendien de communicatiestromen binnen de organisatie beschreven:

“De corporate concerncommunicatie wordt gecoördineerd door Hurks groep. De groep heeft mandaat op het gebied van huisstijl. In de uitvoering van het communicatiebeleid van de werkmaatschappijen zelf, dienen werkmaatschappijen zich te conformeren aan het huisstijlhandboek van Hurks groep.”

De concerncommunicatie van de groep is kaderstellend voor de corporate communicatie van de werkmaatschappijen. Tussen de werkmaatschappijen onderling is er geen afstemming. In het communicatieplan 2010-2014 staat tevens de samenwerking en afstemming tussen de Raad van Bestuur en de onderlinge directies beschreven. Ook worden de verschillende vormen van communicatieoverleg genoemd. Tot slot zijn er regels vastgesteld en vaste contactpersonen benoemd voor het perscontact, contact met (branche)organisaties en lidmaatschappen en ontmoetingsplatforms.

Mate van gelaagdheid

De mate van gelaagdheid binnen Hurks vastgoed zuid is erg laag. In het organogram, dat weergegeven is in paragraaf 4.2 ‘Organisatiestructuur’, is te zien dat er slechts drie niveaus te onderscheiden zijn: directie, projectontwikkelaars en conceptontwikkelaars en projectmanagers en projectcoördinators. In de organisatiehiërarchie doorloopt een boodschap dus maximaal twee niveaus. In de praktijk kan er van een hiërarchie echter niet gesproken worden omdat rechtstreekse communicatie door alle lagen heen ook mogelijk is.

[27] Communicatieplan 2010-2014, Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld, blz. 5

[28] Reijnders (2006); Basisboek interne communicatie. Aanpak en achtergronden, blz. 260

Breedte van de communicatiestructuur
De organisatiestructuur is het breedst bij de teams met projectmanagers en projectcoördinators. Het aantal en de grootte van deze teams verschilt echter per project.

Communicatiestromen
Binnen de communicatiestromen wordt onderscheid gemaakt in formele en informele communicatie. Onder formele communicatie verstaan we communicatie die verloopt via het formele organisatienetwerk. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vergaderingen of personeelsbladen, die mensen vanuit hun formele bevoegdheden aan andere verzenden. Het gaat om officiële berichten. Informele communicatie omvat alle communicatievormen buiten de vastgestelde manieren van communiceren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om communicatie in de 'wandelgangen' of in de kantine.

Bij Hurks vastgoed zuid is er sprake van horizontale communicatie (communicatie tussen organisatieleden en groepen van hetzelfde hiërarchische niveau), verticale communicatie (communicatie tussen een meerdere en een ondergeschikte), diagonale communicatie (communicatie tussen verschillende hiërarchische niveaus; er is geen directe gezagsrelatie tussen de deelnemers) en parallelle communicatie (communicatie vanuit een centraal punt in de organisatie waarbij alle medewerkers benaderd worden). Zowel de formele als informele communicatie verlopen zowel top-down als bottom-up. De formele interne communicatie vindt binnen Hurks vastgoed zuid op vijf niveaus plaats: directieoverleg, ontwikkelaarsoverleg, teamoverleg, stafoverleg en mededelingen door directie. In het schema met gebruikte communicatiemiddelen wordt uiteengezet welke organisatieleden bij welke communicatiemiddelen betrokken zijn. Zie het bijlagenboek, bijlage 12 voor het schema met de gebruikte communicatiemiddelen.

Soorten netwerkstructuren
Binnen Hurks vastgoed zuid wordt gebruik gemaakt van de spinnenwebstructuur. De spinnenwebstructuur is een combinatie van de wielstructuur en de open-kringstructuur. De wielstructuur kenmerkt zich door een centrale persoon die informatie uitwisselt met verschillende individuen. De open-kringstructuur kent geen centrale figuur maar wel een divers contactenpatroon. Hurks vastgoed zuid hanteert een divers contactenpatroon met twee centrale personen (Erik leijten en Gerard van de Ven, directie). Er is veel overleg tussen de verschillende leden van de organisatie en de medewerkers hebben inzicht in het geheel.

Formele en informele communicatie
Er is binnen Hurks vastgoed zuid veel formele communicatie. Er zijn veel verschillende overlegvormen, die zijn vastgelegd in het communicatieplan 2010-2014. Behalve formele communicatie is er binnen Hurks vastgoed zuid ook veel informele communicatie. Medewerkers lopen eenvoudig bij elkaar binnen doordat er geen gesloten kantoren of hokjes zijn, maar een grote werkruimte met flexwerkplekken (een open tuin). Ook op de 'wandelgangen' wordt er veel informatie uitgewisseld. Hierbij kan gedacht worden aan mondelinge gesprekken, maar ook aan telefoongesprekken, e-mailberichten en memo's met korte boodschappen. De toon van de communicatie is informeel van aard. De werknemers gaan persoonlijk en open met elkaar om en spreken elkaar ook buiten werktijd.

Soorten communicatie
Volgens Reijnders (2006) en zijn er vier belangrijke informatiestromen te onderscheiden die medewerkers nodig hebben om te functioneren, namelijk: taakinformatie, beheerinformatie, beleidsinformatie en motiverende informatie. [29] Taakinformatie is informatie die een medewerker nodig heeft voor de uitoefening van de eigen taken. Beheerinformatie is informatie die ervoor zorgt dat activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon worden uitgevoerd. Beleidsinformatie is organisatiebrede informatie over het gevoerde beleid en motiverende informatie dient om medewerkers gemotiveerd te houden voor werkzaamheden in de organisatie. Hurks vastgoed zuid maakt gebruik van alle vier de informatiestromen. De medewerkers van Hurks vastgoed zuid krijgen voldoende taak- en beheerinformatie. Ze hebben weinig sturing en ondersteuning nodig omdat hun niveau van taakvolwassenheid hoog is. De medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid en kunnen als hoog opgeleide en gemotiveerde professionals hun taken prima zelfstandig uitvoeren. De informatie die noodzakelijk is wordt door Hurks vastgoed zuid verstrekt. Ook zijn de medewerkers op de hoogte van het gevoerde beleid. Hurks vastgoed zuid houdt hen hiervan op de hoogte door middel van verslagen, notulen, vastgoedsessies, het jaarverslag en het intranet. Ook aan motiverende communicatie

[29] Reijnders (2006); Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden, blz. 126

ontbreekt het niet bij Hurks vastgoed zuid. Medewerkers worden op de hoogte gehouden van het sociale beleid.

5.3 Organisatie van de communicatie

De Hurks groep heeft een Concernmanager PR en Communicatie, die zich bezig houdt met de concerncommunicatie voor Hurks groep. Haar positie is als staf onder de Raad van Bestuur. Projectcommunicatie is een verantwoordelijkheid van de werkmaatschappijen en de groep adviseert hierin. Bij onduidelijkheid dient overleg plaats te vinden. De concern huisstijl blijft in alle gevallen de verantwoordelijkheid van de groep. Toepassingen dienen in overeenstemming met het huisstijlhandboek te worden uitgevoerd. Tot 1 januari 2010 werden alle concepten en uitingen (ook projectgebonden uitingen en uitingen in het kader van de corporate communicatie op het niveau van de werkmaatschappij) voorgelegd aan de Concernmanager PR en Communicatie. Vanaf 1 januari 2010 geldt dit alleen nog voor de concerncommunicatie en blijft de groep slechts betrokken als adviseur.

Hurks vastgoed zuid dient binnen de huisstijlrichtlijn van de groep haar corporate communicatie op werkmaatschappijniveau te bewerkstelligen. Binnen Hurks vastgoed zuid is geen aparte communicatieafdeling opgenomen. Alles en iedereen is verantwoordelijk voor de communicatie. In de praktijk betekent dit dat vooral de projectmanagers zich bezig houden met de externe communicatieactiviteiten. Zij gaan daarbij vooral uitvoerend te werk en nemen ad hoc beslissingen met betrekking tot communicatieactiviteiten. In de eindfase van een voorlopig projectontwerp wordt meestal pas een communicatiebureau ingeschakeld. In de beginfase van het definitief projectontwerp moeten beslissingen op het gebied van communicatie ontzettend snel genomen worden. Er is dan vanuit de projectmanagers direct behoefte aan een brochure en advertenties, want het project moet in de verkoop.

"Doordat we tijdens de beginfase van het definitieve projectontwerp snelle beslissingen moeten nemen krijgt de communicatie niet de aandacht die het eigenlijk verdient, maar wordt het er maar een beetje bij gedaan."
- Gabriëlla van Gelder, projectmanager Hurks vastgoed zuid -

Binnen Hurks vastgoed zuid nemen de projectmanagers de verantwoordelijkheid voor de externe communicatie van de projecten die zij managen. Hierbij nemen zij een verkoperspositie in. Kenmerkend voor deze positie is dat er doelen worden gesteld en doelstellingen moeten worden gehaald en dat er volledig committent wordt verwacht. Omdat de projectmanagers zelf verantwoordelijk zijn voor de communicatie rondom hun eigen projecten is effectieve communicatie voor hen persoonlijk van groot belang. Zij willen immers zoveel mogelijk kopers werven voor het nieuwbouwproject en zien daarom de omgeving in termen van 'te bewerken doelgroepen'.

5.4 Communicatieklimaat

Volgens Redding (1972)[m] bestaat een communicatieklimaat voor een groot deel uit de waarnemingen die werknemers hebben van de kwaliteit van relaties en communicatie binnen de organisatie en van de graad van betrekking en invloed. Volgens Redding bestaat het communicatieklimaat uit vijf factoren.

<u>Mate van steun en sfeer</u>
Binnen Hurks vastgoed zuid voelen medewerkers zich absoluut gesteund. Ze krijgen veel vrijheid en hun eigen inbreng wordt gewaardeerd. Dit zorgt voor een prettige werksfeer. Alle medewerkers voelen zich betrokken en zijn trots op het feit dat ze werken bij Hurks vastgoed ontwikkeling; een gerenommeerde naam in de vastgoedbranche.

<u>Mate van democratische besluitvorming</u>
Hoewel de definitieve beslissingen altijd worden genomen door de directie hebben de medewerkers van Hurks vastgoed zuid veel invloed. De directie betrekt hen bij belangrijke beslissingen en verwacht ook dat de medewerkers meedenken.

"Op de verdieping van vastgoed zuid geen gesloten kantoren of hokjes, maar een grote werkruimte met flexwerkplekken, zodat iedereen kan zien en horen waar iemand mee bezig is. Op deze manier kan men profiteren van elkaars expertise en elkaar ten alle tijden vooruit helpen."
- Erik Leijten, directeur Hurks vastgoed zuid -

Mate van vertrouwen en geloofwaardigheid
De mate van vertrouwen en geloofwaardigheid bij Hurks vastgoed zuid is erg hoog. De medewerkers respecteren elkaar en waarderen de projecten die hun collega's hebben gerealiseerd. Ze gaan uit van elkaars expertise en vakinhoudelijke kennis, waardoor er sprake is van veel vertrouwen in elkaars kunnen. Medewerkers ervaren het als bijzonder prettig dat de directie van Hurks vastgoed zuid regelmatig binnenloopt om de stand van zaken te bespreken en eventueel mee te denken of te sparren. Dit toont volgens de medewerkers van een zekere betrokkenheid.

Mate van openheid en eerlijkheid
Intern is er sprake van een hoge mate van openheid, eerlijkheid en transparantie. Alles is bespreekbaar en er wordt op een open en duidelijke manier met elkaar gecommuniceerd. De werknemers van Hurks vastgoed zuid zijn geïnteresseerd in projecten waar hun collega's mee bezig zijn en willen graag op de hoogte gehouden worden. Transparantie, duidelijkheid en persoonlijk contact zorgen voor een prettige sfeer en een goede samenwerking binnen de werkmaatschappij. Daarnaast zijn openheid en eerlijkheid ook randvoorwaarden voor de invloed die de medewerkers hebben op belangrijke beslissingen.

"Alles kan besproken worden met je leidinggevende. Als hij weet wat er speelt, kun je ook altijd op hem terugvallen. Het is belangrijk dat hij je vertrouwt en dit is iets wat je samen opbouwt."
- Georgeanne van Liebergen, projectmanager Hurks vastgoed zuid -

Mate waarin resultaten en prestaties benadrukt worden
Resultaten en prestaties worden erg belangrijk gevonden binnen Hurks vastgoed zuid. Men is prestatiegericht en wil het onderste uit de kan halen. Medewerkers worden hiervoor gemotiveerd doordat prestaties genoemd en 'beloond' worden. In de nieuwsbrief van project 'In den Pastorietuyn' wordt bijvoorbeeld de speech van Erik Leijten benoemd. Hij bracht een toast uit op het feit dat de bouw van start is gegaan en dat Hurks er trots op is om zo'n mooi project te mogen ontwikkelen.

"De dynamische tijd waarin we ons bevinden wordt gekenmerkt door kansen en uitdagingen. Daarnaast biedt ze ook de gelegenheid om te reflecteren. Hurks vastgoedontwikkeling ziet een toekomst waarin succes gebaseerd is op integraal samenwerken."
- Geert Hurks, voorzitter Raad van Bestuur Hurks groep, Hurks vastgoedontwikkeling Magazine -

5.5 Communicatiestrategie

Tot nu toe heeft Hurks vastgoed zuid nog geen communicatiebeleid ontwikkeld. In het communicatieplan 2010-2014 zijn echter wel communicatiedoelstellingen opgenomen. De communicatiedoelstellingen zijn als volgt geformuleerd:

- "Verbeteren van onze naamsbekendheid en imago conform onze identiteit en positionering."
- "Werkzaamheden en onderscheidende kracht tentoonspreiden conform onze positionering."[30]

Vervolgens is in het communicatieplan 2010-2014 beschreven hoe men deze doelen tracht te bereiken. Er is een schema opgesteld met daarin de doelen, doelgroep, doelstelling (smart), boodschap (propositie) en de middelenmatrix. Vervolgens is er een plan de campagne (actieplan) opgesteld.

"Voor het bereiken van de doelen uit dit communicatieplan zullen gedurende 2010-2014 een aantal stappen gezet worden hetgeen zich uit in dit actieplan. Regelmatig zal in het communicatieoverleg de voortgang

[30] Communicatieplan 2010-2014, Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld, blz. 20

worden bezien en bewaakt. Verder zal communicatie en pr een vast onderdeel zijn op de agenda in het directieoverleg vastgoedontwikkeling”[31]

5.6 Conclusies

Na het analyseren van de communicatie-elementen kunnen er een aantal conclusies getrokken worden.

Het ontbreekt Hurks vastgoed zuid aan een expliciete visie op communicatie
Hurks vastgoed zuid heeft geen expliciete visie op communicatie beschreven. Dit geeft aan dat men het belang van communicatie nog onvoldoende erkent. Communicatie is om die reden ook onvoldoende ingebed in de organisatie. Bovendien heeft men hierdoor geen richtlijn voor de in- en externe communicatie en dus ook niet voor een eventuele nieuwe media strategie.

‘Visie’ zoals beschreven in het communicatieplan 2010-2014 komt in de praktijk niet tot uiting
Hurks vastgoed zuid geeft zelf aan in het communicatieplan 2010-2014 dat zij geen expliciete visie op communicatie hebben. Vervolgens wordt in het voorwoord wel een uitspraak gedaan die als visie geïnterpreteerd kan worden. Uit het voorwoord en de titel van het communicatieplan 2010-2014 blijkt dat Hurks vastgoed zuid communicatie ziet als niet-eenzijdig en interactief. In de praktijk komt deze visie echter niet tot uiting. Impliciet ziet Hurks vastgoed zuid communicatie vooral als een instrument dat kan worden ingezet en waarmee de controle over de situatie wordt behouden. De projectmanagers die de verantwoordelijkheid nemen voor de externe communicatie nemen de verkoperspositie in. Deze positie onderstreept de impliciete visie op communicatie. Communicatie dient in hun optiek voornamelijk voor het behalen van resultaten. De basisstrategie van Van Ruler (2003) die hierbij wordt toegepast is overreding.

Met het oog op het mogelijk implementeren van nieuwe media binnen de organisatie is de visie die Hurks vastgoed zuid in het communicatieplan 2010-2014 beschrijft een goed uitgangspunt. Hurks vastgoed zuid moet deze visie dan echter wel waarmaken in de praktijk.

Rol van Concernmanager PR en Communicatie is onduidelijk
De Concernmanager PR en Communicatie van de Hurks Groep houdt zich bezig met de concerncommunicatie van de Hurks groep. Bij onduidelijkheden over projectcommunicatie dienen de werkmaatschappijen te overleggen met de Concernmanager PR en Communicatie. In principe zijn de werkmaatschappijen zelf verantwoordelijk voor de projectcommunicatie, maar door deze werkwijze kan er verwarring ontstaan. Bovendien voelt de Concernmanager zich ondanks haar marginale rol toch verantwoordelijk voor de communicatie van Hurks vastgoed zuid en wordt zij hier ook op aangesproken. Ook bij de eventuele implementatie van nieuwe media zal dit tot problemen leiden. De Concernmanager PR en Communicatie zal immers niet alle uitingen kunnen controleren.

Geen communicatieverantwoordelijke binnen Hurks vastgoed zuid
Door de huidige manier van werken en de positie van de Concernmanager PR en Communicatie, worden communicatieactiviteiten door diverse leden van de organisatie opgepakt. Er worden ad hoc beslissingen genomen en communicatie krijgt niet de aandacht die het verdient. Hurks vastgoed zuid ziet communicatie niet als een volwaardig vakgebied.

[31] Communicatieplan 2010-2014, Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld, blz. 25

6. Communicatie tijdens ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid

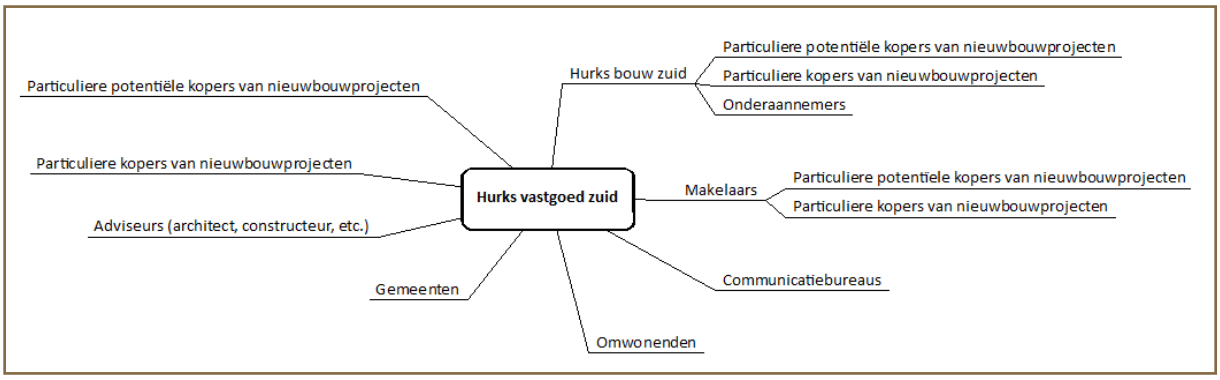
Voordat er een advies uitgebracht kan worden, moet eerst de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid met betrekking tot de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten, tijdens het ontwikkel- koop- en bouwproces in beeld gebracht worden. Tijdens dit traject heeft Hurks vastgoed zuid met veel verschillende stakeholders te maken, die allemaal verschillende belangen hebben. Veel van deze stakeholders spelen ook een rol in de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Maar wie zijn deze stakeholders? Wat zijn hun belangen? Wat is hun relatie met Hurks vastgoed zuid? En wat is de aard van deze relatie? In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze vragen. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de verschillende processen beschreven en aan de hand van een case verduidelijkt. Per proces wordt bovendien ingegaan op de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers.

Om de derde deelvraag 'Hoe verloopt op dit moment de communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces bij Hurks vastgoed zuid' te beantwoorden is er zowel deskresearch (relatiemagazines, intranet en de website) als fieldresearch uitgevoerd. Dit laatste in de vorm van interviews met projectmanagers van Hurks vastgoed zuid, die de verantwoordelijkheid nemen voor de communicatie rondom hun eigen project, en communicatiebureaus, die werkzaam zijn voor Hurks vastgoed zuid. Ook is er een bezoek gebracht aan de bouwplaats, waar gesproken is met de hoofduitvoerder. Bovendien heb ik over dit onderwerp regelmatig gesprekken gevoerd met mijn begeleidster Georgeanne van Liebergen, projectmanager Hurks vastgoed zuid, en met mijn vader Antoon Hulsen, Uitvoerder Hurks bouw zuid. Zie het bijlagenboek, bijlage 2, voor de uitgewerkte interviews met de projectmanagers en bijlage 4 voor de uitgewerkte interviews met de communicatiebureaus.

6.1 Actoren tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces

Van een open zandvlakte en het eerste idee om daar een nieuwbouwproject te realiseren tot de overhandiging van de sleutel aan de particuliere koper heeft Hurks vastgoed zuid met veel verschillende actoren te maken. Hieronder wordt in de vorm van een mindmap een overzicht gegeven van de belangrijkste stakeholders. Vervolgens zijn hun belangen en onderlinge relaties in het traject schematisch weergegeven.

Kanttekening hierbij is dat er in deze analyse slechts uit is gegaan van het moment waarop er toestemming is verkregen om het project te ontwikkelen. De juridische en politieke fase die hieraan vooraf gaat wordt buiten beschouwing gelaten, omdat deze fase niet relevant is voor mijn onderzoek.



Figuur 11. Mindmap stakeholders tijdens ontwikkel-, koop- en bouwproces

Stakeholders (actoren)	Standpunten/belangen	(Aard van) relaties[32]	Bijzonderheden
Hurks vastgoed zuid	De core business van Hurks vastgoed zuid is het ontwikkelen van nieuwbouwwoningen. Daarbij willen ze voldoen aan de wensen van de klant.	Zoals in de mindmap te zien is, heeft Hurks vastgoed zuid relaties met alle benoemde stakeholders. De aard van de relatie wordt daarom per stakeholder benoemd.	N.v.t.
Particuliere potentiële kopers	Particuliere potentiële kopers willen een woning kopen die voldoet aan hun behoeften, tegen gunstige financiële voorwaarden.	Hurks vastgoed zuid Hurks vastgoed zuid is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere potentiële kopers eventueel een woning kopen. Hurks bouw zuid Hurks bouw zuid is verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere potentiële kopers eventueel een woning kopen. Makelaars De makelaar is verantwoordelijk voor de eventuele verkoop van de nieuwbouwwoning die door Hurks vastgoed zuid is ontwikkeld	N.v.t.
Particuliere kopers	Particuliere kopers willen dat de nieuwbouwwoning die zij hebben gekocht voldoet aan hun wensen en behoeften.	Hurks vastgoed zuid Hurks vastgoed zuid is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere kopers een woning hebben gekocht. Hurks bouw zuid Hurks bouw zuid is verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere kopers een woning hebben gekocht.	N.v.t.
Gemeenten	De belangen van gemeenten variëren per gemeente. (Soms heeft de gemeente bijvoorbeeld een grondpositie[33]). Ten alle tijden moet het nieuwbouwproject echter voldoen aan het bestemmingsplan van de betreffende gemeente. Bovendien behartigen zij de belangen van de omwonenden en andere inwoners van de gemeente.	Hurks vastgoed zuid De ontwikkeling van het nieuwbouwproject gebeurt in samenspraak met de gemeente. De gemeente stelt eisen aan de uitstraling van het nieuwbouwproject aan de hand van het bestemmingsplan. Omwonenden De gemeente behartigt de belangen van de omwonenden. Omwonenden schrijven de gemeente aan wanneer zij bezwaren hebben ten aanzien van het nieuwbouwproject.	N.v.t.
Omwonenden	Omwonenden willen dat een	Hurks vastgoed zuid	N.v.t.

[32] Logischerwijs zijn er relaties tussen alle stakeholders, maar tussen de stakeholders in deze kolom is een specifiek verband te zien dat bovendien van belang is voor het onderzoek.
[33] Er wordt gesproken over een grondpositie van de gemeente wanneer de grond eigendom is van de gemeente. Zij hebben er in dit geval belang bij dat de grond met een meerwaarde wordt verkocht.

	nieuwbouwproject een positieve bijdrage levert, of tenminste geen afbreuk doet aan hun huidige woonomgeving.	In sommige gevallen worden omwonenden betrokken bij het ontwikkelproces van het nieuwbouwproject. Gemeenten Met bezwaren ten aanzien van het nieuwbouwproject kunnen omwonenden terecht bij de gemeente.	
Makelaars	De core business van makelaars is het verkopen van de woningen uit hun bestand, waaronder nieuwbouwwoningen.	Hurks vastgoed zuid De makelaar is verantwoordelijk voor de verkoop van de nieuwbouwwoningen die door Hurks vastgoed zuid zijn ontwikkeld. Particuliere potentiële kopers De makelaar is verantwoordelijk voor het eventueel afsluiten van een koopovereenkomst met particuliere potentiële kopers met betrekking tot de nieuwbouwwoning die door Hurks vastgoed zuid is ontwikkeld.	Makelaars zijn gelijktijdig actief voor verschillende projectontwikkelaars en particuliere verkopers.
Hurks bouw zuid	Hurks bouw zuid wil, tegen financieel gunstige voorwaarden, nieuwbouwwoningen realiseren die voldoen aan de vraag van Hurks vastgoed zuid en de koper.	Hurks vastgoed zuid Hurks bouw zuid is verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject dat door Hurks vastgoed zuid is ontwikkeld. Particuliere potentiële kopers Hurks bouw zuid is verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere potentiële kopers eventueel een woning kopen. Particuliere kopers Hurks bouw zuid is verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject waarvan de particuliere kopers een woning hebben gekocht.	Hurks bouw zuid is niet alleen verantwoordelijk voor de realisatie van projecten die door Hurks vastgoed zuid zijn ontwikkeld, maar ook voor de realisatie van projecten die door andere projectontwikkelaars zijn ontwikkeld.
Adviseurs	De adviseurs willen hun expertise en inzichten koppelen aan het te ontwikkelen nieuwbouwproject. De architect wil bijvoorbeeld een nieuwbouwproject tekenen dat past binnen zijn persoonlijke architectonische visie.	Hurks vastgoed zuid De architect, de constructeur en de installatieadviseur maken onderdeel uit van het bouwteam. Zij adviseren Hurks vastgoed zuid bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten en zijn een sparringspartner.	N.v.t.
Communicatiebureaus	Communicatiebureaus hebben er belang bij dat het nieuwbouwproject zo goed mogelijk gepresenteerd wordt. Wanneer hun communicatie-inspanningen tot resultaat leiden, zal Hurks vastgoed zuid hen in de toekomst immers weer benaderen.	Hurks vastgoed zuid Hurks vastgoed zuid huurt communicatiebureaus in om een communicatieadvies te geven ten aanzien van de verkoop van het nieuwbouwproject. Zij zijn daarnaast verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een het merendeel van de communicatiemiddelen die worden ingezet.	N.v.t.

6.2 Het ontwikkelproces

Zoals hiervoor als is benoemd zijn er tijdens het hele traject van het eerste idee om een nieuwbouwproject te realiseren tot de sleuteloverhandiging drie processen te onderscheiden, namelijk het ontwikkelproces, het koopproces en het bouwproces. Om inzicht te geven in het verloop van deze processen en de communicatie rondom het gehele traject met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers, worden de drie processen afzonderlijk beschreven. Te beginnen met het ontwikkelproces.

Het ontwikkelproces dat ik in mijn scriptie als zodanig benoem begint bij het moment waarop er toestemming is verkregen om het nieuwbouwproject te ontwikkelen. Zoals aangegeven zijn de juridische en politieke fase die hieraan vooraf gaan niet interessant voor mijn onderzoek. Het gaat immers om het moment waarop particuliere potentiële kopers en particuliere kopers in beeld komen. Het ontwikkelproces loopt tot het moment waarop het nieuwbouwproject in de verkoop gaat.

Communicatie tijdens het ontwikkelproces

In het ontwikkelproces is er alleen sprake van communicatie met particuliere potentiële kopers. Zodra de particuliere potentiële koper besluit de nieuwbouwwoning te kopen, doet het koopproces zijn intrede. De mate waarin particuliere potentiële kopers worden betrokken bij het ontwikkelproces is erg divers. De reden hiervoor is dat Hurks vastgoed zuid inziet dat er een kentering gaande is. Wij bouwen, u koopt was tientallen jaren het credo van projectontwikkelaars en bouwers in Nederland. Door de aanhoudende vraag naar woningen en omhoog gierende prijzen kon deze machtspositie behouden worden. Omdat de verkoop van nieuwbouwwoningen enorm terugloopt, is de klant op de woningmarkt meer dan ooit koning.[34] Hurks vastgoed zuid ziet deze ontwikkeling, maar weet nog niet goed hoe er ingespeeld moet worden op deze verandering. Op dit moment lopen er daarom een aantal experimenten waarbij getracht wordt particuliere potentiële kopers te betrekken bij het ontwikkelproces. Er is echter nog geen vast concept of traject dat wordt gevolgd.

In de meeste gevallen kunnen particuliere potentiële klanten zich aanmelden via een website die naar aanleiding van de ontwikkeling van een nieuwbouwproject wordt opgezet. Vervolgens stuurt Hurks vastgoed zuid hen een e-mail met de vraag om te participeren in het ontwikkelproces. Maar ook advertenties in dagbladen worden ingezet om particuliere potentiële kopers op te roepen tot participatie.

Vervolgens betrekt Hurks vastgoed zuid de particuliere potentiële kopers bij de planontwikkeling. Meestal wordt hiervoor een dag georganiseerd waarop particuliere potentiële kopers worden uitgenodigd om aan de tekentafel mee te praten aan de hand van het ontwerp. De inbreng die zij hebben is vanwege de verschillende experimenten die lopen erg divers.

"Bij project Brandevoort, Helmond, werd de buitenkant van de nieuwbouwwoningen bepaald door Hurks vastgoed zuid, maar particuliere potentiële kopers konden aan de hand van verschillende plattegronden zelf de structuur van de binnenkant van de woning ontwerpen. Bij project Bocage, Echt, werden particuliere potentiële kopers al betrokken in de verkavelingsfase. Er kon meegedacht worden over welke woningen waar moesten komen, maar bijvoorbeeld ook over de architectuurkeuze."
- Georgeanne van Liebergen, projectmanager Hurks vastgoed zuid –

Niet elke individuele wens of behoefte wordt verwerkt in het ontwerp van het nieuwbouwproject, maar er wordt uitgegaan van de grootste gemene deler. Vaak krijgen de particuliere potentiële kopers die betrokken zijn bij dit ontwikkelproces gedurende het traject aandacht voor een specifiek woningtype. Zij kunnen dan mee gaan denken over de structuur van de woning. De woning kan ingericht worden naar hun specifieke wensen en behoeften. Door particuliere potentiële kopers hier tijdens het ontwikkelproces bij te betrekken is er tijdens het koopproces minder overleg nodig over het meer- en minderwerk.[35]

Zoals aangegeven worden particuliere potentiële kopers, vanwege de experimentele fase waarin Hurks vastgoed zuid zich bevindt, nog niet bij elk nieuwbouwproject van Hurks vastgoed zuid zo intensief betrokken als hierboven is omschreven. Bovendien zijn de keuzemogelijkheden bij nieuwbouwprojecten met

[34] Langenveld (2010); Koper aan de macht

[35] Meer- en minderwerk is een overzicht van alle niet voorziene veranderingen in een (nieuwbouw) project. Voor meerwerk moeten extra uitgaven worden gedaan. Voor minderwerk kan een bedrag terug worden gekregen.

eengezinswoningen groter dan bij projecten met appartementen. Tot slot zijn er ook particuliere potentiële kopers die pas nadat een nieuwbouwproject in de verkoop komt, aandacht krijgen voor het betreffende project. Zij worden logischerwijs niet betrokken bij het ontwikkelproces, maar het traject dat zij doorlopen begint in het koopproces.

In onderstaande case wordt beschreven op welke manier Hurks vastgoed zuid particuliere potentiële kopers steeds vaker wil gaan betrekken bij het ontwikkelproces. Het is een van de eerste grote projecten waarbij het concept 'Samen met Hurks'[n] wordt toegepast.[36]

CASE PROJECT BOCAGE, ECHT
Bij project Bocage gaan de particuliere potentiële kopers tijdens workshops zelf bepalen hoe de wijk eruit moet komen te zien. Hurks vastgoed zuid heeft de grote lijnen al uitgezet, maar gaat eerst samen met de particuliere potentiële kopers serieus naar de plannen kijken. Particuliere potentiële kopers worden in een zo vroeg mogelijk stadium van de planontwikkeling betrokken. Er wordt besproken wat ze van de opzet van de wijk vinden, welke indelingsvarianten voor de woningen in trek zijn en welke opties mogelijk moeten zijn. Zelfs over de bakstenen die gebruikt worden kunnen de particuliere potentiële kopers meedenken. Particuliere potentiële kopers gaan tijdens een workshop samen met een architect en Hurks vastgoed zuid aan tafel zitten en hun woonwensen worden zo al schetsend in beeld gebracht. De grootste gemene deler wordt verwerkt in het project. Als de particuliere potentiële kopers daadwerkelijk kiezen voor project Bocage gaan ze aan de slag met hun eigen woning. Ze kunnen kiezen uit een aantal basiswoningen, maar daarbinnen heeft de particuliere potentiële koper mogelijkheden om de woning qua indeling of uiterlijk naar eigen inzicht aan te passen. Een grotere kavel, een dakkapel, de keuken aan de voorkant in plaats van aan de achterkant of een grotere badkamer? Deze opties zijn allemaal bespreekbaar. Ongeveer 95% van de particuliere potentiële kopers kunnen bediend worden met de bestaande opties en een aantal extra variatiemogelijkheden. De overige 5 procent, die alles totaal anders willen, worden door Hurks vastgoed zuid verwezen naar een van de vrije bouwkavels van project Bocage.

Tijdens het ontwikkelproces wordt in de eerste plaats gebiedscommunicatie ingezet. In samenspraak met de gemeente en eventueel andere vastgoedontwikkelaars, die een deel van het project ontwikkelen, wordt de sfeer en uitstraling van een bepaald gebied of een bepaalde wijk neergezet, zoals bij project Meerhoven, Veldhoven of project Brandevoort, Helmond. Communicatiebureaus ontwikkelen het concept voor deze gebiedscommunicatie en het meest gebruikte communicatiemiddel dat hierbij wordt ingezet is het projectbord. Andere communicatiemiddelen die tijdens het ontwikkelproces worden ingezet zijn: de projectwebsite, advertenties, informatieavonden, inloopavonden en workshops.

Kanttekening hierbij is dat de communicatiemiddelen die ingezet worden per nieuwbouwproject sterk kunnen verschillen. Dit komt doordat de projectmanagers zelf de verantwoordelijkheid nemen over de externe communicatie. Er is immers geen communicatiebeleid met bijbehorende strategie.

6.3 Het koopproces

Het koopproces dat ik in mijn scriptie als zodanig benoem, begint bij het moment waarop het nieuwbouwproject in de verkoop gaat en het loopt tot het moment waarop de koopovereenkomst is getekend. Tijdens het koopproces worden de mogelijkheden voor meer- en minderwerk besproken. Niet alle particuliere potentiële kopers zijn betrokken bij het ontwikkelproces. Er zijn immers ook particuliere potentiële kopers die pas aandacht krijgen voor een nieuwbouwproject nadat het project in de verkoop is gegaan.

Communicatie tijdens het koopproces
Zodra het nieuwbouwproject in de verkoop gaat, wordt in samenspraak met het communicatiebureau dat wordt ingeschakeld en de betreffende makelaar besloten welke communicatiestrategie wordt gekozen. Hierbij gaat het om projectcommunicatie. Door middel van projectcommunicatie wordt een beeld gegeven van de nieuwbouwwoningen en hun prijs.

Uit interviews met de projectmanagers en communicatiebureaus blijkt dat het communicatiebudget van Hurks vastgoed zuid beperkt is en er vaak gekozen wordt voor dezelfde traditionele communicatiemiddelen. Volgens de communicatiebureaus komt dit doordat Hurks vastgoed zuid en de makelaars steeds om dezelfde

[36] Langenveld (2010); Koper aan de macht

communicatiemiddelen vragen, volgens de projectmanagers van Hurks vastgoed zuid ligt hier ook taak voor de communicatiebureaus om te komen met andere en/of betere alternatieven. Zie het bijlagenboek, bijlage 2, voor de uitgewerkte interviews met de projectmanagers en bijlage 4 voor de uitgewerkte interviews met de communicatiebureaus.

"De vraag van Hurks vastgoed zuid is altijd zo specifiek geformuleerd dat er weinig ruimte is voor discussie of eventuele aanscherping. Uiteindelijk mondt dit dan uit in een aantal communicatiemiddelen waarvan bijna altijd gebruik gemaakt wordt, namelijk een brochure, advertenties en een website."
- Dirk Jan Donatz, managing director Skillz advertising -

Tijdens het koopproces worden particuliere potentiële kopers die opgenomen zijn in het geïnteresseerdenbestand uitgenodigd voor een verkoopmanifestatie. Op deze manifestaties krijgen zij allerlei extra informatie en heeft men de gelegenheid om vragen te stellen aan de medewerkers van Hurks vastgoed zuid. Vervolgens komt de kopersadviseur van Hurks vastgoed zuid in beeld. Gezamenlijk wordt er dan gekeken naar de mogelijkheden met betrekking tot het meer- en minderwerk. Uiteindelijk reikt de interesse niet verder dan dit stadium of er wordt overgegaan tot het sluiten van een zogenaamde koopovereenkomst.[37] Dit gebeurt altijd in samenspraak met een makelaar.

De communicatiemiddelen die tijdens het koopproces worden ingezet zijn: advertenties, brochures, bannieren, projectborden, flyers, informatiebijeenkomsten, verkoopmanifestaties, de projectwebsite en persoonlijke gesprekken met de kopersadviseur. Ook bij deze communicatiemiddelen geldt dat ze per project kunnen verschillen.

De rol van de makelaar
Tijdens het koopproces speelt de makelaar een belangrijke rol. De koopovereenkomst moet immers in samenspraak met hem worden getekend. De particuliere potentiële kopers die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelproces hebben verder weinig met de makelaar te maken. Voor de particuliere potentiële kopers die pas tijdens het koopproces geïnteresseerd raken in het nieuwbouwproces ligt dit anders, omdat zij vaak door de makelaar geattendeerd worden op het betreffende project.

Volgens Ad van Beers, client services director Van Zandbeek communicatie & creatie en Dirk Jan Donatz, managing director Skillz advertising, die Hurks vastgoed zuid beide advies geven met betrekking tot de externe communicatie van een nieuwbouwproject, hebben particuliere potentiële kopers een betere relatie met de makelaar dan met Hurks vastgoed zuid. In hun optiek is de makelaar het aanspreekpunt en hebben ze vooral contact met hem. Volgens hen 'kennen' particuliere potentiële klanten Hurks vastgoed zuid vaak niet eens.

"Wanneer je aan een particuliere koper vraagt wie voor hem de belangrijkste rol heeft gespeeld in het contactproces rondom het kopen van een nieuwbouwwoning, zal waarschijnlijk 90% antwoorden dat de makelaar dat is. Een groot deel weet misschien niet eens wie de projectontwikkelaar is."
- Ad van Beers, client services director Van Zandbeek communicatie & creatie -

In het volgende hoofdstuk wordt de rol van de makelaar in de optiek van particuliere potentiële kopers beschreven.

6.4 Het bouwproces
Het bouwproces, zoals ik dat in mijn scriptie benoem, begint zodra de koopovereenkomst is getekend en eindigt bij het overhandigen van de sleutel na de oplevering van de nieuwbouwwoning. Tijdens het bouwproces wordt de voortgang van het nieuwbouwproject, en in het bijzonder de voortgang van de betreffende nieuwbouwwoning, met de particuliere koper besproken. De afspraken die gemaakt zijn rondom het meer- en minderwerk worden tijdens het bouwproces concreet en definitief gemaakt.

[37] Een koopovereenkomst is een overeenkomst, waarbij de verkoper zich verbindt een zaak te geven en koper zich verbindt daarvoor een koopprijs te betalen. Het 'geven' van de verkoper houdt in het afleveren van het goed en het overdragen van de eigendom.

Communicatie tijdens het bouwproces
Vanaf het moment waarop het koopcontract is gesloten wordt de communicatie tussen de particuliere koper en Hurks vastgoed zuid intensiever. Samen met collega werkmaatschappij Hurks bouw zuid worden er diverse contactmomenten met particuliere kopers georganiseerd. De projectmanagers en de kopersadviseur houden de particuliere kopers op de hoogte van de vorderingen van het project en er worden diverse kijkdagen georganiseerd. Vragen en eventuele klachten worden door de kopersadviseur afgehandeld.

De communicatiemiddelen die tijdens het bouwproces worden ingezet zijn: informatiebijeenkomsten, kopersbijeenkomsten, persoonlijke gesprekken, de projectwebsite, nieuwsbrieven en kijkdagen. Bij deze communicatiemiddelen geldt eveneens dat ze per project kunnen verschillen.

Binnen Hurks vastgoed zuid is er nog geen sprake van een gestructureerd plan voor de inzet en het gebruik van nieuwe media. Dit wordt bevestigd tijdens de interviews met de communicatiebureaus. Volgens Ad van Beers wordt er door Hurks vastgoed zuid vaak teruggegrepen op de traditionele aanpak en de daarbij behorende traditionele media, maar hij merkt ook dat Hurks vastgoed zuid voelt dat het tijd wordt om anders te gaan communiceren met klantgroepen. Door de diverse projectmanagers worden er af en toe pilots gedraaid bij projecten, waarbij op kleinschalige basis wat wordt 'uitgeprobeerd' met nieuwe media. Dit gebeurt alleen tijdens het bouwproces en dus in de communicatie met particuliere kopers.

Koen van der Heijden, projectmanager Hurks vastgoed zuid, heeft bijvoorbeeld een Facebook pagina opgezet voor project De Toeloop, Eindhoven. Op deze pagina plaatst hij foto's van de voortgang van het project. Ook plaats hij nieuwsberichten op het prikbord van de website. Hierop wordt bijvoorbeeld aangegeven wanneer er een open dag is en belangrijke gebeurtenissen met betrekking tot het project worden gepresenteerd. Particuliere kopers kunnen op deze berichten reageren. De Facebook pagina wordt echter niet intensief gebruikt.

Gabriella van Gelder, projectmanager Hurks vastgoed zuid, heeft eens een forum opgenomen in de projectwebsite van een nieuwbouwproject. Particuliere kopers kregen een inlogcode waarmee zij het forum konden bezoeken. Volgens Gabriella van Gelder was op het forum duidelijk te zien dat particuliere kopers contact met elkaar zochten.

"Particuliere kopers waardeerden het forum enorm en spraken dit ook uit. Ze vonden het jammer dat het forum uit de lucht ging toen het project klaar was."
- Gabriëlla van Gelder, projectmanager Hurks vastgoed zuid –

Intern bestonden er nogal wat twijfels over het oprichten van een forum rondom een nieuwbouwproject. Immers zouden hier ook alle wanklanken rondom het project en rondom Hurks vastgoed zuid gecommuniceerd kunnen worden. Volgens Gabriëlla van Gelder heeft het forum nooit voor problemen gezorgd. Door het forum was zij als projectmanager prima in staat om te monitoren wat er leefde en speelde onder de particuliere kopers. Hier kon zij vervolgens op inspelen, bijsturen en eventuele wanklanken konden ook relatief snel weggenomen of gecorrigeerd worden.

De rol van Hurks bouw zuid
Tijdens het bouwproces speelt ook Hurks bouw zuid een belangrijke rol voor de particuliere kopers. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwbouwproject. Met specifieke vragen over de bouw kunnen particuliere kopers daarom ook terecht bij de uitvoerder van Hurks bouw zuid, hij is verantwoordelijk voor de voortgang van de bouw en het centrale aanspreekpunt. In het volgende hoofdstuk wordt de rol van Hurks bouw zuid in de optiek van particuliere kopers beschreven.

6.5 Conclusies
Na het analyseren van de huidige situatie met betrekking tot de communicatie tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces kan er een aantal conclusies worden getrokken.

Particuliere potentiële kopers worden niet consequent betrokken bij het ontwikkelproces
De huidige marktontwikkeling vraagt om intensief contact met particuliere potentiële kopers tijdens de ontwikkeling van een nieuwbouwproject. Hurks vastgoed zuid bevindt zich echter nog in een experimentele fase. Bovendien wordt er niet gewerkt vanuit een vast concept. Per project is de mate van inspraak en de

intensiteit van het contact met particuliere potentiële kopers verschillend. De oorzaak hiervan ligt bij de autonomie van de projectontwikkelaars. Zij geven het ontwikkelproces zelf vorm en bepalen in hoeverre particuliere potentiële kopers betrokken worden. Er wordt niet gewerkt vanuit een vaststaand communicatiebeleid.

Geen cohesie in communicatieactiviteiten
Doordat de projectmanagers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de communicatie rondom de nieuwbouwprojecten, is er een groot verschil in communicatieactiviteiten. Elke projectmanager beslist zelf hoe de externe communicatie wordt vormgegeven en welke communicatiemiddelen worden ingezet. Het is logisch dat ieder project vraagt om een specifieke communicatieboodschap met bijbehorende middelen, maar op dit moment ontbreekt het in zijn geheel aan samenhang. Ook hier is het ontbreken van communicatiebeleid de belangrijkste oorzaak.

Makelaar is een belangrijke stakeholder tijdens het koopproces
Tijdens het koopproces speelt de makelaar een belangrijke rol vanwege zijn betrokkenheid bij het sluiten van de koopovereenkomst. In de huidige situatie fungeert de makelaar als belangrijke schakel in de communicatie met de particuliere potentiële koper. Vooral voor de particuliere potentiële kopers die niet bij het ontwikkelproces zijn betrokken speelt de makelaar een belangrijke rol. Zij hebben immers nog geen relatie met Hurks vastgoed zuid. De makelaar kent zichzelf een onmisbare positie toe en stelt vanwege deze positie eisen aan Hurks vastgoed zuid. Hij wil bijvoorbeeld betrokken worden bij het kiezen van een communicatiestrategie, dat in samenspraak met communicatiebureaus gebeurd.

Hurks vastgoed zuid communiceert voornamelijk via traditionele media
De communicatiemiddelen die er op dit moment door Hurks vastgoed zuid worden ingezet zijn over het algemeen te bestempelen als traditioneel. Voorbeelden hiervan zijn: advertenties, brochures, projectborden, flyers, projectwebsites en nieuwsbrieven. Nieuwe media worden slechts experimenteel ingezet (in de vorm van pilots).

Hurks bouw zuid is een belangrijke stakeholder tijdens het bouwproces
Tijdens het bouwproces speelt collega werkmaatschappij Hurks bouw zuid een belangrijke rol omdat deze verantwoordelijk is voor de realisatie van het nieuwbouwproject. Tijdens de communicatie met kopers treden geen van beide werkmaatschappijen echter op de voorgrond. Particuliere kopers kunnen met vragen terecht bij de projectmanagers en kopersadviseur van Hurks vastgoed zuid, maar ook bij de uitvoerder van Hurk bouw zuid. Dit kan tot verwarring en eventuele miscommunicatie leiden bij de particuliere kopers.

Communicatie met de verschillende klantgroepen is vooral gericht op asymmetrisch handelen[38]
De communicatiestroom tussen Hurks vastgoed zuid en de verschillende klantgroepen komt alleen op gang wanneer Hurks vastgoed zuid dit wenst, namelijk omdat er informatie nodig is voor de eigen acties. Wanneer Hurks vastgoed zuid de particuliere potentiële koper of particuliere koper nodig heeft wordt deze benaderd. Verder is het ook Hurks vastgoed zuid die aangeeft wanneer er Informatie- en kopersbijeenkomsten zijn in het koop- en bouwproces. Dit kan benoemd worden als asymmetrisch handelen. Bij een asymmetrische berichtenstroom gaat het om een communicatiestroom van organisatie naar omgeving en een communicatiestroom van buiten naar binnen toe. Maar de aard van de stromen is niet gelijk. De communicatiestroom van binnen naar buiten wordt geïnitieerd door de organisatie en voor de communicatiestroom van buiten naar binnen geldt dit evengoed. Er is geen sprake van werkelijk tweerichtingsverkeer in de betekenis van tweemaal dezelfde soort communicatiestroom die heen en weer gaat, naar elkaar toe of in een circulair proces.

[38] Van Ruler (2003); Strategisch Management van Communicatie, blz. 47-48

7. Klantgroepen Hurks vastgoed zuid aan het woord

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vierde deelvraag: 'Wat vinden particuliere potentiële kopers en particuliere kopers van nieuwbouwprojecten van de huidige communicatie met Hurks vastgoed zuid tijdens het ontwikkel-, koop en bouwproces en wat zijn hun wensen en behoeften?'. Om deze vraag te beantwoorden zijn er interviews afgenomen bij een zestal particuliere potentiële kopers en een zestal particuliere kopers van drie willekeurig gekozen nieuwbouwprojecten van Hurks vastgoed zuid. De aanpak hiervan is beschreven in hoofdstuk 2 'Onderzoeksaanpak'. Om privacyredenen worden de namen van de particuliere potentiële kopers en particuliere kopers niet vermeld. Voor de uitgewerkte interviews met particuliere potentiële kopers zie bijlage 6 van het bijlagenboek. Voor de uitgewerkte interviews met particuliere kopers zie bijlage 8 van het bijlagenboek.

In het vorige hoofdstuk is aangegeven, dat de makelaar een belangrijke stakeholder is tijdens het koopproces en dat collega werkmaatschappij Hurks bouw zuid een belangrijke rol speelt tijdens het bouwproces. Tijdens de interviews met klanten is nader ingegaan op hun visie hierover.

7.1 Huidige communicatie

Particuliere potentiële kopers

Er is sprake van potentiële kopers tijdens het ontwikkel- en koopproces. Tijdens het bouwproces is de koopovereenkomst immers gesloten en wordt er dus gesproken van kopers. De interviews met particuliere potentiële kopers hadden om die reden alleen betrekking op het ontwikkel- en koopproces. Er is gesproken met particuliere potentiële kopers die interesse hebben in de projecten De Toeloop, Eindhoven, Groeseind, Tilburg en In den Pastorietuyn, Veldhoven. Bij deze projecten wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan het ontwikkelproces, vanwege de experimentele fase waarin Hurks vastgoed zuid zich op dit moment bevindt. De mate van inspraak is het hoogst bij project Groeseind, Tilburg. Hier worden particuliere potentiële kopers in een vroeg stadium betrokken bij de planontwikkeling. Zij mogen mee bepalen hoe de wijk eruit komt te zien en welke uitstraling het nieuwbouwproject krijgt.[39]

Zoals is aangegeven in hoofdstuk 2 'Onderzoeksaanpak' zijn de particuliere potentiële kopers random gekozen. Voor alle particuliere potentiële kopers geldt dat zij pas interesse kregen in het nieuwbouwproject nadat het project in de verkoop ging. Zij zijn dus geen van allen betrokken geweest bij het ontwikkelproces. De particuliere potentiële kopers raakten geïnteresseerd naar aanleiding van advertenties op internet, thuisgestuurde folders en informatie van de makelaar in de vorm van een brochure.

De intensiteit van de communicatie tussen de potentiële particuliere kopers en Hurks vastgoed zuid is volgens de particuliere potentiële kopers zeer gering. Dit geldt ook voor de communicatiemiddelen die worden ingezet. Door Hurks vastgoed zuid worden kijkdagen georganiseerd, waar de particuliere potentiële kopers de mogelijkheid krijgen om modelwoningen te bekijken. Tijdens deze kijkdagen is er ruimte om vragen te stellen aan medewerkers van Hurks vastgoed zuid. Verder worden particuliere potentiële kopers geïnformeerd via advertenties, flyers en brochures die hen worden toegezonden.

<u>De rol van de makelaar</u>

Door alle particuliere potentiële kopers wordt aangegeven, dat de betreffende makelaar voor hen op dit moment de belangrijkste partij is en dat met hem ook voornamelijk wordt gecommuniceerd. De makelaar beantwoordt hun vragen en de communicatie met Hurks vastgoed zuid is volgens de particuliere potentiële kopers een te verwaarlozen factor. Volgens de particuliere potentiële kopers gaat het slechts om één á twee contactmomenten.

"Op dit moment is er nauwelijks een rol weggelegd voor Hurks vastgoed zuid. Ik heb met hen geen contact, sterker nog; ze zeggen me weinig."

- Particuliere koper nr. 6, project In den Pastorietuyn, Veldhoven -

[39] Klaver (2011); Traditoneel en toch transparant (Property Magazine, nummer 7, blz. 65)

Particuliere kopers
Met de particuliere kopers is gesproken over het bouwproces van de nieuwbouwwoning. Alle zes de respondenten geven aan dat zij redelijk tevreden zijn over de manier waarop Hurks vastgoed zuid met hen communiceert. Ze worden op de hoogte gehouden van de vorderingen van het project en met vragen kunnen ze altijd terecht bij de projectmanager, projectcoördinator of kopersbegeleider van Hurks vastgoed zuid, of bij de hoofduitvoerder van collega werkmaatschappij Hurks bouw zuid, die verantwoordelijk is voor de projectrealisatie. Wel wordt er door de particuliere kopers aangeven, dat het antwoord op een vraag af en toe lang op zich laat wachten en dat ze vaak zelf moeten voorzien in hun eigen informatiebehoefte. Bovendien worden ook veel zaken laat gecommuniceerd en dat ervaren de particuliere kopers als vervelend. Een particuliere koper van project Groeseind, Tilburg, verduidelijkt dit aan de hand van een voorbeeld. Hurks vastgoed zuid had een open dag georganiseerd voor de particuliere kopers, maar dit werd pas één dag van tevoren gecommuniceerd.

"Alles is aanwezig en er is veel mogelijk bij Hurks vastgoed zuid, maar de vragen moet je zelf stellen."
- Particuliere koper nr. 3, project Groeseind, Tilburg Hurks -

De particuliere kopers geven aan veelal op de hoogte gehouden te worden via (digitale) nieuwsbrieven en e-mails. Deze worden verstuurd door de projectmanagers en projectcoördinatoren van Hurks vastgoed zuid. Contact met de kopersadviseur van Hurk vastgoed zuid verloopt vooral telefonisch en via e-mails. De kopersadviseur is over het algemeen goed bereikbaar, aldus de particuliere kopers. Verder worden er regelmatig kijkdagen georganiseerd door Hurks vastgoed zuid. Tijdens deze kijkdagen kunnen particuliere kopers hun nieuwbouwwoning bezichtigen en met vragen over de voortgang terecht bij de projectmanager, projectcoördinator of kopersbegeleider van Hurks vastgoed zuid of bij de hoofduitvoerder van Hurks bouw zuid. Volgens de particuliere kopers zijn er op deze kijkdagen altijd voldoende medewerkers van Hurks vastgoed zuid en collega werkmaatschappij Hurks bouw zuid aanwezig om vragen van particuliere kopers te beantwoorden. De particuliere kopers ervaren de kijkdagen als bijzonder prettig. Wel geven ze aan geen invloed te hebben op de frequentie en data van de kijkdagen.

"De kijkdagen zijn altijd prima georganiseerd en er is alle ruimte voor het stellen vragen. Een prima initiatief!"
- Particuliere koper nr. 4, project Groeseind, Tilburg -

De rol van Hurks bouw zuid
Uit de interviews met particuliere kopers blijkt dat Hurks bouw zuid een belangrijke rol speelt tijdens het bouwproces. Hurks bouw zuid realiseert immers het nieuwbouwproject, waaronder de woning van de particuliere koper. Over de vraag welke werkmaatschappij de belangrijkste rol speelt in de communicatie met particuliere kopers zijn de meningen verdeeld. Enerzijds geven particuliere kopers aan zich te richten tot Hurks vastgoed zuid omdat dit de ontwikkelende partij is die beslissingsbevoegdheid heeft over het exterieur en de inrichting van hun woning, anderzijds is Hurks bouw zuid, als uitvoerende partij, ook een belangrijk aanspreekpunt. Met praktische vragen stappen particuliere klanten vaak naar de hoofduitvoerder, die de leiding heeft op de bouwplaats.

"Hurks bouw zuid heeft een belangrijke rol. Zij zijn toch degenen die voor mij aan het bouwen zijn. Met vragen ga ik daarom meestal naar de hoofduitvoerder van Hurks bouw zuid."
- Particuliere koper 2, project De Toeloop, Eindhoven -

De rol van de makelaar
Hoewel met de particuliere kopers voornamelijk is gesproken over de communicatie tijdens het bouwproces, kwam in de interviews met hen ook de rol van de makelaar aan bod. Uit de interviews bleek dat de makelaar zodra de koopovereenkomst is gesloten geen enkele rol meer speelt. Op het moment dat de koopovereenkomst is getekend komen Hurks vastgoed zuid en Hurks bouw zuid in beeld.

"De makelaar weet veel over huizen, maar Hurks vastgoed zuid en Hurks bouw zuid hebben voor mij de kennis over het bouwen van een huis en dat is bij een nieuwbouwwoning toch het belangrijkste."
- Particuliere koper 1, project De Toeloop, Eindhoven -

7.2 Wensen en behoeften op het gebied van communicatie

Particuliere potentiële kopers

Zoals hierboven is aangegeven communiceert de particuliere potentiële koper voornamelijk met de makelaar. De rol die Hurks vastgoed zuid voor hen speelt is gering. De particuliere potentiële kopers geven aan dat zij weinig tot geen wensen en behoeften hebben met betrekking tot de communicatie met Hurks vastgoed zuid. Uit de antwoorden van twee respondenten blijkt echter indirect dat zij behoefte hebben aan het aangaan van de dialoog. Hurks vastgoed zuid luistert onvoldoende naar de wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en ziet hen niet als gelijkwaardige partij.

"Hurks vastgoed zuid had ons al veel eerder moeten betrekken bij de ontwikkeling van het project. Ze moeten niet pas naar onze meningen en behoeften gaan vragen wanneer het project al nagenoeg rond is. Het is niet zo dat een ontwikkelaar kan bepalen wat er gebouwd gaar worden, dat is aan de potentiële kopers."

- Particuliere potentiële koper nr. 6, project In den Pastorietuyn, Veldhoven -

Nieuwe media – en in het bijzonder social media – kunnen volgens de particuliere potentiële kopers een rol spelen bij het aankondigen van nieuwbouwprojecten. Via social media kan de interesse voor een project gewekt worden en men kan door middel van social media nieuwsgierig gemaakt worden. Daarnaast kunnen social media volgens particuliere potentiële kopers, zodra zij hebben besloten de woning te kopen, een rol spelen tijdens het bouwproces. Vier van de zes particuliere potentiële kopers geven aan dat ze het interessant vinden om dan via nieuwe media op de hoogte gehouden te worden over de ontwikkeling van 'hun 'nieuwbouwproject. Voor informatieverstrekking met betrekking tot het bouwtechnische en financiële aspect achten particuliere potentiële kopers social media niet geschikt. Met andere woorden: nieuwe media hebben volgens particuliere potentiële kopers vooral een introducerende of aanvullende werking.

Particuliere kopers

Uit de interviews met particuliere kopers blijkt dat zij behoefte hebben aan informatie over de voortgang van hun nieuwbouwwoning. Ze willen de ontwikkeling nauwgezet volgen en betrokken zijn bij het bouwproces. Volgens hen moet er sneller en duidelijker gecommuniceerd worden. Op dit moment zijn de communicatielijnen erg lang. Bovendien is niet altijd duidelijk wie het aanspreekpunt is. De projectleider of de kopersadviseur van Hurks vastgoed zuid, of de hoofduitvoerder van Hurks bouw zuid. Daar komt bij dat de informatie van de verschillende werkmaatschappijen niet altijd overeen komt.

"De kleur die de voordeur zou krijgen was ontzettend lelijk. De hoofduitvoerder van Hurks bouw zuid gaf aan dat hier niets aan gedaan kon worden, terwijl Hurks vastgoed zuid onmiddellijk aangaf dat de kleur veranderd kon worden."

- Particuliere koper nr. 1, project De Toeloop, Eindhoven -

Een ander signaal dat naar voren kwam tijdens de interviews met de particuliere kopers was de behoefte aan een (online)community rondom 'hun' nieuwbouwproject. Deze community, bestaande uit particuliere kopers van het nieuwbouwproject in kwestie, kan in hun optiek dienen als ontmoetingsplaats en uitwisselingspunt van gedachten en ideeën.

Vier van de zes particuliere kopers maken op dit moment nog geen gebruik van nieuwe media. Zij zijn echter wel bekend met de term social media en de bekendste vormen Facebook, Hyves en Twitter. De andere twee particuliere kopers zijn wel actief op Facebook, Hyves en/of Twitter. De particuliere kopers die geen gebruik maken van social media, kunnen zich wel voorstellen dat dit zou veranderen op het moment dat zij via social media het bouwproces van hun toekomstige nieuwbouwwoningen zouden kunnen volgen.

"Door middel van social media is het mogelijk om mij op een snelle manier relevante en persoonlijke informatie te geven. Daar zou ik speciaal een Twitter account voor aanmaken!"

- Particuliere koper nr. 4, project Groeseind, Tilburg -

Vijf van de zes particuliere kopers geven aan dat zij het gebruik van nieuwe media tijdens het bouwproces absoluut als een toegevoegde waarde zien. Volgens één van hen moet een eventueel online platform echter wel een gesloten platform zijn, waar niet iedereen toegang toe heeft. Slechts één particuliere koper geeft aan dat hij liever geen tussenkomst van nieuwe media ziet in het bouwproces, simpelweg omdat volgens hem de

communicatie nu uitstekend verloopt. Wel geeft hij dat het gebruik van social media voor Hurks vastgoed zuid absoluut van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Hurks vastgoed zuid zou in zijn ogen via social media veel meer input kunnen vergaren over de wensen en behoeften van particuliere kopers en potentiële kopers.

"Een digitaal platform, dat gewoon dient als een plek om van gedachten te wisselen met andere particuliere kopers en een manier om te kijken wat we zouden kunnen betekenen voor elkaar."
- Particuliere koper nr. 5, project In den Pastorietuyn, Veldhoven -

Volgens vier particuliere kopers kan de informatievoorziening met betrekking tot het bouwproces beter plaatsvinden door middel van social media. Het lijkt hen interessant en bovendien ook effectief wanneer zij via social media korte berichtjes zouden krijgen over het bouwproces en dan in het bijzonder over hun eigen nieuwbouwwoning of appartement. Deze informatievoorziening zou niet dagelijks plaats hoeven te vinden, maar een wekelijkse update op Facebook of korte tweet[40] over de voortgang wordt wenselijk geacht. Hierdoor zouden volgens de particuliere kopers ook veel vragen weggenomen kunnen worden. Het wordt in hun ogen voor Hurks vastgoed zuid bovendien veel eenvoudiger, effectiever en efficiënter om met de particuliere kopers te communiceren en informatie uit te wisselen wanneer er gebruik gemaakt wordt van social media. Tot slot worden, volgens de particuliere kopers, de communicatielijnen op die manier korter en zouden vragen vanuit de particuliere kopers, die niet te ingewikkeld van aard zijn, sneller, korter en gerichter beantwoord kunnen worden door Hurks vastgoed zuid.

"Ik weet nu vaak niet waar ik aan toe ben en wat ik mag verwachten. Ik weet zeker dat informatieverstrekking via social media mij op sommige momenten gerust zou kunnen stellen. Nu schiet ik soms, wat later blijkt, voor niets in de stress. Gewoon omdat ik niet weet hoe het zit met de voortgang van mijn nieuwbouwwoning."
- Particuliere koper nr. 2, project De Toeloop, Eindhoven -

7.3 Conclusies

In dit hoofdstuk is beschreven wat particuliere potentiële kopers en particuliere kopers vinden van de huidige communicatie met Hurks vastgoed zuid. Daarnaast zijn hun wensen en behoeften weergegeven. De belangrijkste conclusies worden hieronder beschreven.

Particuliere potentiële kopers worden onvoldoende betrokken bij het ontwikkelproces
Geen van de particuliere potentiële kopers is betrokken geweest bij het ontwikkelproces, terwijl zij wel aangeven het belangrijk te vinden dat er naar hen wordt geluisterd en dat zij inspraak willen hebben in de ontwikkeling van het nieuwbouwproject. Dit betekent dat Hurks vastgoed zuid het concept 'Samen met Hurks' onvoldoende toepast, maar ook dat er onvoldoende over wordt gecommuniceerd. Bij project Groeseind, Tilburg, hebben particuliere potentiële kopers immers wel de mogelijkheid gehad om te participeren in het ontwikkelproces.

Makelaar speelt een grote rol voor particuliere potentiële kopers
In het huidige proces is de makelaar voor particuliere potentiële kopers de belangrijkste schakel. Er wordt voornamelijk met hem gecommuniceerd en particuliere potentiële kopers lijken geen behoefte te hebben aan communicatie met Hurks vastgoed zuid. Toch blijkt uit hun antwoorden indirect dat ze behoefte hebben aan het aangaan van de dialoog en het betrokken worden bij het ontwikkelproces. De oorzaak van de belangrijke rol die particuliere potentiële kopers de makelaar toebedelen, moet gezocht worden in de positie die Hurks vastgoed zuid op dit moment zelf inneemt. Hurks vastgoed zuid communiceert zelf onvoldoende met particuliere potentiële kopers, maar laat dit over aan de makelaar.

Informatievoorziening tijdens het bouwproces is onvoldoende
Uit de interviews met particuliere kopers blijkt dat zij behoefte hebben aan meer informatie over de voortgang van hun nieuwbouwwoning. Ze willen de ontwikkeling nauwgezet volgen en betrokken zijn bij het bouwproces. Hurks vastgoed zuid speelt onvoldoende in op de informatiebehoefte van particuliere kopers.

[40] Een Tweet is een bericht dat geplaatst wordt op Twitter.

Behoefte aan tweerichtingsverkeer
Zowel particuliere potentiële kopers als particuliere kopers hebben behoefte aan tweerichtingsverkeer. Voor particuliere potentiële kopers geldt dat zij betrokken willen worden bij het ontwikkelproces. Zij geven aan dat Hurks vastgoed zuid onvoldoende luistert naar hun wensen en behoeften en hen niet ziet als een gelijkwaardige partij. Ook particuliere kopers hebben behoefte aan tweerichtingsverkeer. Ze hebben behoefte aan een (online) ontmoetingsplaats waarop ze gedachten en ideeën uit kunnen wisselen. Er kan daarom geconcludeerd worden dat er zowel tijdens het ontwikkel-, als tijdens het verkoop- en bouwproces behoefte is aan dialogisering en formering.

Social media kunnen interesse van particuliere potentiële kopers in een nieuwbouwproject versterken
Volgens particuliere potentiële kopers zijn social media geschikt om hen te attenderen op een nieuwbouwproject en hun interesse te wekken. Voor informatieverstrekking met betrekking tot het bouwtechnische en financiële aspect achten zij social media niet geschikt. Nieuwe media kunnen voor particuliere potentiële kopers dus vooral een introducerende of aanvullende werking hebben, waarbij ze de (mogelijke) interesse in het betreffende nieuwbouwproject kunnen versterken.

Geen duidelijk aanspreekpunt voor particuliere koper
Als uitvoerende partij is Hurks bouw zuid tijdens het bouwproces voor particuliere kopers een belangrijk aanspreekpunt wanneer zij praktische vragen hebben. Het is echter niet altijd duidelijk met welke vragen particuliere kopers naar welke persoon en/of werkmaatschappij moeten. Daar komt bij dat de informatie van de verschillende werkmaatschappijen niet altijd overeen komt. Er kan geconcludeerd worden dat er geen duidelijk aanspreekpunt is voor de particuliere koper en dat er geen consistentie is in de informatie.

Particuliere kopers zien in social media een toegevoegde waarde tijdens het bouwproces
Volgens particuliere kopers kunnen social media van toegevoegde waarde zijn tijdens het bouwproces. Met behulp van social media kan Hurks vastgoed zuid hen niet alleen voorzien in hun informatiebehoefte, maar kunnen ook de strategieën dialogisering en formering worden toegepast. Wanneer er een (online) community wordt opgericht, waar particuliere kopers met elkaar in contact kunnen komen, kan Hurks vastgoed zuid bovendien input vergaren over hun wensen en behoeften.

8. Communicatie tijdens ontwikkel-, koop- en bouwproces bij concurrenten

In de voorgaande hoofdstukken is er een beeld geschetst van de huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid met betrekking tot de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers tijdens het ontwikkel-, koop- en bouwproces en zijn de visies, wensen en behoeften van de klantgroepen in beeld gebracht. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de communicatie met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers verloopt bij de belangrijkste concurrenten.

Ten behoeve van het onderzoek zijn er interviews afgenomen bij de concurrenten, te weten AM, VORM Ontwikkeling BV, Ballast Nedam en Bouwfonds Ontwikkeling. Ook is er middels deskresearch informatie vergaard. Hiervoor zijn de websites van concurrenten en het Provada Magazine, een uitgave ten behoeve van het jaarlijkse Real Estate Meeting Point (de beurs voor Vastgoed Nederland) gebruikt. Zie het bijlagenboek, bijlage 13 voor achtergrondinformatie over de concurrenten en bijlage 10 voor de uitwerkingen van de interviews.

Bij de onderzoeksresultaten moet een kritische kanttekening worden geplaatst. Er bestaat immers de mogelijkheid dat de concurrenten tijdens de interviews hun eigen werkwijze hebben verfraaid en dat hun aanpak impliciet anders is dan wat zij beweren. De concurrenten krijgen echter, in overleg met de opdrachtgever, een aangepaste versie van deze scriptie toegestuurd. Zij hebben er dus geen belang bij onjuiste informatie te verstrekken, omdat het onderzoeksresultaat voor henzelf in dat geval ook geen toegevoegde waarde heeft.

8.1 Organisatie van communicatie

Uit de interviews met concurrententen blijkt dat zij inzien dat er in de vastgoedbranche een ontwikkeling gaande is waarbij de markt steeds meer verschuift van een verkopers- naar een kopersmarkt. Mede door deze ontwikkeling zijn de vakgebieden marketing en communicatie een inhaalslag aan het maken. Communicatie speelt voor alle concurrenten een steeds belangrijkere rol.

Bij AM, VORM Ontwikkeling BV en Bouwfonds Ontwikkeling is sprake van een communicatieverantwoordelijke of -afdeling. Bij AM is dit de verkoopadviseur, bij VORM Ontwikkeling BV de VORMcoach en bij Bouwfonds Ontwikkeling is de afdeling Verkoopmanagement verantwoordelijk voor de communicatie. Zij zijn bovendien het aanspreekpunt voor de particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Voor Ballast Nedam geldt dat het klantcontact in principe verloopt via de kopersbegeleiding, maar men worstelt hier met de vraag waar communicatie met de verschillende klantgroepen binnen de organisatie precies geplaatst moet worden. Voor drie van de vier concurrenten (AM, Bouwfonds Ontwikkeling en Ballast Nedam) geldt dat het hoofdkantoor beschikt over een communicatieadviseur of -afdeling, die de communicatie op landelijk niveau coördineert.

Twee van de concurrenten (AM en Bouwfonds Ontwikkeling) maken gebruik van de diensten van communicatiebureaus zodra een project in de verkoop gaat. Zij geven ondersteuning en advies, met name over de in te zetten communicatiemiddelen.

8.2 Betrokkenheid van particuliere potentiële koper bij ontwikkelproces

Een drietal concurrenten (AM, VORM Ontwikkeling BV en Bouwfonds Ontwikkeling) geeft aan dat het klantcontact steeds verder wordt geïntensiveerd. Uit de interviews blijkt dat er aandacht is voor de wensen en behoeften van de klant. Dit komt tot uiting in het voeren van intensief marktonderzoek, maar ook door particuliere potentiële kopers te betrekken bij het ontwikkelproces.

Voor AM geldt dat zij zodra de eerste schetsen en impressies zijn gemaakt naar buiten treden. Vervolgens laat men de klantgroepen meepraten en wordt er getracht om deze te prikkelen. Verder kan AM op deze manier toetsen of er interesse is het product van AM en of de prijs/kwaliteitverhouding juist is. Wanneer AM de beschikking heeft over het voorlopig ontwerp van een nieuwbouwwoning, gaan zij aan de slag met panelsessies, waarin de klantgroepen wordt gevraagd om actief mee te denken over het ontwerp van de

nieuwbouwwoning. Joletta Noomen, verkoopadviseur AM, geeft aan dat deze panelsessies veel informatie opleveren en dat AM op deze manier bewust de dialoog aan wil gaan met haar klantgroepen.

Bij VORM Ontwikkeling BV heeft men het 'Wonen met de V-factor' concept. In dit concept mag de uiteindelijke particuliere koper zelf vorm geven aan zijn of haar toekomstige nieuwbouwwoning. Volgens Martin Switzar, projectcoördinator VORM Ontwikkeling BV, wordt de particuliere koper hierdoor de architect van zijn eigen nieuwbouwwoning. De particuliere koper bepaalt eerst de breedte en de vorm van zijn nieuwbouwwoning en daarna zijn voorkeurspositie in het projectplan. Afhankelijk van de gekozen breedte en de plaats in het projectplan is er een grote variëteit aan mogelijkheden. Aspecten als aantal woonlagen, gevelkeuze, vormgeving, indeling en aantallen kamers zijn naar eigen idee samen vorm te geven. Meest uniek in dit concept is de vrijheid in beukmaat (de breedte van de woning), die mag variëren van 3.60 tot 7,20 meter. Bovendien vindt er volgens Martin Switzar, projectcoördinator VORM Ontwikkeling BV, continue intensief klantcontact plaats tussen de particuliere koper en de VORMcoach; bij het wonen met de V-factor concept is er alle ruimte voor het aangaan van de dialoog tussen de particuliere koper en VORM Ontwikkeling BV.[o]

Carlo van Dommelen, hoofd verkoop regio zuid Bouwfonds Ontwikkeling, geeft aan dat de particuliere koper centraal stellen één ding is, maar dat hij dan ook moet worden gefaciliteerd. Dit is wat men bij Bouwfonds ontwikkeling ook zoveel mogelijk probeert te doen: voor iedere bewoner een leefomgeving creëren die volledig aansluit bij zijn of haar wensen en behoeften. Er wordt gezocht naar een balans tussen het gemeenschappelijke en de behoefte aan individuele keuzevrijheid. Door middel van referentiepanels probeert Bouwfonds Ontwikkeling particuliere potentiële kopers te betrekken bij het ontwikkelproces.

"Uiteindelijk moet het zo zijn dat je een particuliere koper of potentiële koper zoveel mogelijkheden geeft, dat hij zijn eigen thuis kan creëren."
- Carlo van Dommelen, hoofd verkoop regio zuid Bouwfonds ontwikkeling -

Uit de interviews blijkt echter dat de mate van inspraak vaak per project verschillend is. Er wordt niet gewerkt vanuit een vast concept en wanneer er wel sprake is van een vast concept (VORM Ontwikkeling BV) wordt dit niet consequent toegepast.

8.3 Communicatiemiddelen

Tijdens het ontwikkel- koop- en bouwproces worden door de concurrenten verschillende communicatiemiddelen ingezet. Hierbij worden traditionele en nieuwe media gecombineerd.

Communicatiemiddelen die door de concurrenten worden ingezet zijn:

- Advertenties;
- Busreclame;
- Driehoekborden;
- Flyers;
- Projectborden;
- E-mail;
- Brieven;
- Website;
- Brochures;
- Kijkdagen;
- Nieuwsbrieven;
- Informatieavonden;
- Verkooppanels.

Voor alle concurrenten geldt dat nieuwe media onderdeel zijn van het communicatieproces met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Op dit moment worden nieuwe media door de concurrenten echter nog experimenteel ingezet en men beperkt zich vooral tot social media. Per project wordt besloten welke social media ingezet worden. Bovendien is per concurrent de mate van communicatie door middel van nieuwe media verschillend. Twee van de concurrenten (AM en Ballast Nedam) draaien pilots met het gebruik van Facebook. De andere twee concurrenten (VORM Ontwikkeling BV en Bouwfonds Ontwikkeling) creëren fanpages en maken ook gebruik van andere social media zoals Hyves, LinkedIn en Twitter. Bovendien zijn zij consequent

actief op deze media. Er worden regelmatig nieuwswaardige feiten, relevante topics en foto's geplaatst en men probeert bewust communities te creeren. Tot slot geldt voor één (Bouwfonds Ontwikkeling) van de vier concurrenten dat zij een e-commerce manager in dienst hebben en er daarnaast personen fulltime bezig zijn met webbeheer en online advertising. Deze concurrent werkt bovendien als enige met QR-codes.[41]

Hoewel concurrenten aangeven door middel van social media communities te willen creëren, heeft de inzet van social media over het algemeen een informatief karakter. Social media worden nog vooral ingezet voor zenden en luisteren (monitoren). Van een open dialoog is nog maar beperkt sprake. Dit geldt niet alleen voor de concurrenten die mee hebben gewerkt aan het onderzoek, maar ook voor de tien grootste bouwbedrijven van Nederland. Uit onderzoek blijkt dat zelfprofilering voor hen de belangrijkste reden is om aanwezig te zijn op Twitter.[p]

8.4 De rol van de makelaar

Uit de interviews met concurrenten blijkt dat zij allen van mening zijn dat de makelaar een belangrijke rol speelt tijdens het koopproces. In hun optiek is de makelaar degene die weet wat de wensen en behoeften zijn van potentiële klanten. Alle concurrenten geven aan intensief samen te werken met de makelaar omdat hij hen kan voorzien van informatie die niet uit feitelijke gegevens naar voren komt. Eén van de concurrenten (Ballast Nedam) geeft aan dat de makelaar deze positie niet persé in hoeft te nemen, omdat de kopersbegeleiding van de betreffende organisatie deze rol ook zelf kan vervullen. In zijn optiek kan de kopersbegeleiding er ook voor zorgen dat de communicatie aangepast wordt op de wensen en behoeften van de particuliere potentiële klanten. Tot slot geeft één van de concurrenten (Bouwfonds Ontwikkeling) aan dat er een belangrijke verschuiving gaande is in de manier waarop de makelaar te werk gaat tijdens het koopproces: het traditionele makelaarskantoor verliest zijn functie doordat potentiële klanten steeds meer inzicht willen hebben in en betrokken willen worden bij het ontwikkelproces. Zij willen geen afspraak meer maken op het makelaarskantoor, maar daar waar de ontwikkeling van hun potentiële nieuwbouwwoning plaatsvindt.

8.5 Conclusies

In dit hoofdstuk is de huidige situatie bij concurrenten in beeld gebracht. Hieronder worden de belangrijkste conclusies weergegeven.

Communicatieverantwoordelijke en centraal aanspreekpunt bij concurrenten

Het merendeel van de concurrenten beschikt over een communicatieverantwoordelijke of –afdeling. Het is niet zo dat álle communicatieactiviteiten bij concurrenten door deze persoon of afdeling worden uitgevoerd, maar er worden wel richtlijnen uitgezet. Men werkt volgens een bepaalde communicatiestrategie. Het grootste verschil met Hurks vastgoed zuid is dat concurrenten vanuit een centraal communicatiebeleid werken, waardoor er cohosie ontstaat tussen de verschillende communicatieactiviteiten. In tegenstelling tot bij Hurks vastgoed zuid worden er geen ad hoc beslissingen genomen door verschillende personen binnen de organisatie. Bovendien geven concurrenten aan dat zij beschikken over een centraal aanspreekpunt voor particuliere potentiële klanten en particuliere klanten. Dit zou betekenen dat er bij hun (potentiële) kopers, in tegenstelling tot bij Hurks vastgoed zuid, geen onduidelijkheid bestaat over met welke vragen zij naar welke persoon moeten. Bij dit laatste moet een kanttekening geplaatst worden omdat er geen onderzoek is gedaan naar de visies van klantgroepen van concurrenten.

Particuliere potentiële kopers worden door concurrenten niet consequent betrokken bij ontwikkelproces

Net als bij Hurks vastgoed zuid geldt dat particuliere potentiële kopers door de concurrenten niet consequent worden betrokken bij het ontwikkelproces. Evenals Hurks vastgoed zuid zien de concurrenten in dat het klantcontact tijdens het ontwikkelproces, vanwege de marktontwikkelingen die gaande zijn, steeds verder geïntensiveerd moet worden, maar de inspraak die de particuliere potentiële klanten hebben is per project verschillend. De belangrijkste concurrenten gaan even ver als Hurks vastgoed zuid in het betrekken van particuliere potentiële kopers bij het ontwikkelproces. Slechts een van de concurrenten (VORM Ontwikkeling BV) gaat een stuk verder. Met het 'Wonen met de V-factor' concept geeft de particuliere potentiële koper

[41] Een QR-code is een tweedimensionale streepjescode die in 1994 is ontwikkeld door Denso-Wave. De letters QR zijn een afkorting van Quick Response. De code werd ontwikkeld om snel decodeerbaar te zijn. De codes worden algemeen gebruikt in tijdschriften, op bushaltes en op visitekaartjes. Door de code te scannen (met bijvoorbeeld een smartphone) kan extra informatie worden verkregen over het onderwerp of object.

vorm aan zijn of haar toekomstige nieuwbouwwoning in de breedste zin van het woord. De particuliere potentiële koper heeft op alle gebieden inspraak. Dit concept wordt echter nog niet bij alle projecten toegepast.

Hurks vastgoed zuid heeft een achterstand met betrekking tot het gebruik van social media
Hoewel de belangrijkste concurrenten net als Hurks vastgoed zuid social media experimenteel inzetten, gaan zij hierin (gemiddeld gezien) op dit moment verder dan Hurks vastgoed zuid. Twee van de concurrenten zijn in het gebruik van nieuwe media net zo ver als Hurks vastgoed zuid, de andere twee concurrenten maken actief gebruik van meerdere social media vormen en proberen daarnaast bewust communities te creëren. Hierbij moet echter een kanttekening worden geplaatst. Hoewel deze twee concurrenten beweren communities te willen creëren, heeft de inzet van social media nog voornamelijk een informatief karakter. Van een open dialoog is geen sprake. Dit geldt ook voor de tien grootste bouwbedrijven van Nederland.

Makelaar speelt bij concurrenten grote rol
Net als bij Hurks vastgoed zuid speelt de makelaar bij concurrenten een belangrijke rol tijdens het koopproces. Daar waar Hurks vastgoed zuid de samenwerking met de makelaar beperkt tot het bepalen van een communicatiestrategie voor het koopproces in samenspraak met de communicatiebureaus, geven concurrenten aan intensief samen te werken met de makelaar. Hij voorziet hen van informatie over de particuliere potentiële kopers die niet uit feitelijke gegevens naar voren komt.

9. Advies

De hoofdstukken 4 t/m 8 geven antwoord op de deelvragen van het onderzoek. Deze hoofdstukken sluiten allen af met een aantal conclusies. Deze conclusies zijn verwerkt in het advies aan Hurks vastgoed zuid, dat in dit hoofdstuk wordt beschreven. Om het advies helder en concreet te maken is het hoofdstuk verdeeld in een aantal stappen, die achtereenvolgens genomen dienen te worden.

9.1 Stap 1: Communicatiebeleid als fundament

Op dit moment worden de mogelijkheden en het belang van communicatie binnen Hurks vastgoed zuid onvoldoende ingezien. Met een blik op de nabije toekomst en met een vergezicht naar de lange termijn is het van groot belang dat Hurks vastgoed zuid specifiek, op de werkmaatschappij afgestemd, expliciet communicatiebeleid gaat formuleren. Dit communicatiebeleid moet het fundament worden voor alle communicatieactiviteiten die er, zowel intern als extern zullen worden ondernomen. Een communicatiebeleid zorgt, wanneer het wordt nageleefd, voor cohesie in de communicatieactiviteiten.

In dit communicatiebeleid moet logischerwijs ook een expliciete visie op communicatie worden opgenomen. Aangezien het wenselijk is dat het communicatiebeleid afgestemd wordt op het organisatiebeleid, dienen de organisatievisie en missie te worden hergeformuleerd. De 'visie' is geen visie zoals een organisatievisie dient te worden omschreven en ook de huidige 'missie' is niet omschreven zoals het hoort.

Verder is het is van groot belang dat in het communicatiebeleid taken en verantwoordelijkheden duidelijk worden omschreven. Op dit moment is de positie van de Concernmanager PR en Communicatie binnen Hurks groep onduidelijk. In principe draagt deze de verantwoordelijkheid voor de interne- en externe communicatie van de Hurks groep en alle vijftien werkmaatschappijen (waaronder Hurks vastgoed zuid). Echter in de praktijk is dit niet zo. Daarom is het, in de lijn van het te formuleren communicatiebeleid van belang om het functieprofiel van de Concernmanager PR en Communicatie in zijn geheel te herzien. Wanneer er expliciet taken en verantwoordelijkheden worden omschreven in het te ontwikkelen communicatiebeleid voor Hurks vastgoed zuid, wordt het ook wenselijk geacht om binnen Hurks vastgoed zuid een communicatieverantwoordelijke aan te wijzen. Op dit moment worden de externe communicatieactiviteiten uitgevoerd door de projectmanagers. Hoewel de medewerkers van Hurks vastgoed zuid allemaal hoogopgeleide professionals zijn, hebben zij onvoldoende inhoudelijke kennis over het vakgebied communicatie. Net als bij de belangrijkste concurrenten moet er daarom een communicatieverantwoordelijke worden aangesteld die de richtlijnen uitzet naar aanleiding van het geformuleerde communicatiebeleid.

Tot slot moet er in het communicatiebeleid aandacht geschonken worden aan de samenwerking met betrekking tot communicatie met Hurks bouw zuid. Deze collega werkmaatschappij is, als uitvoerende partij, een belangrijke stakeholder tijdens het bouwproces. Uit het onderzoek blijkt dat particuliere kopers tijdens deze fase niet altijd weten met welke vragen ze naar welke persoon en/of werkmaatschappij moeten. Het is daarom van belang dat er in samenspraak met Hurks vastgoed zuid afspraken gemaakt worden over de verschillende aanspreekpunten voor particuliere kopers tijdens het bouwproces en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Vervolgens moet hierover worden gecommuniceerd met de particuliere kopers. Een goede afstemming tussen de werkmaatschappijen op het gebied van communicatie voorkomt bovendien dat de informatie die particuliere kopers krijgen niet overeen komt.

9.2 Stap 2: Uit de schaduw van de makelaar

Een belangrijke conclusie die in de voorgaande hoofdstukken is getrokken heeft betrekking op de rol van de makelaar. Tijdens het koopproces speelt de makelaar een belangrijke rol vanwege zijn betrokkenheid bij het sluiten van de koopovereenkomst. In de huidige situatie hebben particuliere potentiële kopers voornamelijk contact met de makelaar. Dit geldt met name voor de particuliere potentiële kopers die niet bij het ontwikkelproces zijn betrokken. Zij hebben immers nog geen relatie met Hurks vastgoed zuid.

Ook bij de belangrijkste concurrenten speelt de makelaar een grote rol. De makelaar voorziet hen van informatie over de particuliere potentiële kopers en er wordt intensief met hem samengewerkt. Een intensieve samenwerking met de makelaar is echter niet persé noodzakelijk. Informatie over klantgroepen kan immers ook verkregen worden door actief de dialoog met hen aan te gaan. Dit sluit bovendien aan bij de indirecte

behoefte van particuliere potentiële kopers. Zij willen namelijk betrokken worden bij het ontwikkelproces. Op dit moment luistert Hurks vastgoed zuid in hun optiek onvoldoende naar hun wensen en behoeften. Bovendien geven zij aan niet als een gelijkwaardige partij gezien te worden. Door de dialoog met particuliere potentiële kopers aan te gaan en naar hen te luisteren, wordt voldaan aan hun verwachtingen en is daarnaast de informatie die de makelaar Hurks vastgoed zuid eventueel kan bieden overbodig geworden.

Het consequent betrekken van particuliere potentiële kopers bij het ontwikkelproces heeft daarnaast nog een ander voordeel. Wanneer Hurks vastgoed de dialoog met klanten aangaat en hen ziet als een gelijkwaardige partij in het ontwikkelproces, wordt er namelijk binding met hen gecreëerd. De makelaar is dan niet alleen niet meer nodig als informatiebron, maar ook niet meer als schakel tussen Hurks vastgoed zuid en de particuliere potentiële kopers tijdens het koopproces. Er is dan immers al sprake van een relatie, waardoor particuliere potentiële kopers de makelaar over zullen slaan en direct zullen communiceren met Hurks vastgoed zuid. De makelaar is in dit geval alleen nog van belang bij het tekenen van de koopovereenkomst.

Om particuliere potentiële kopers consequent bij het ontwikkelproces te betrekken wordt de onderstaande aanbeveling gedaan.

'Samen met Hurks'
Op dit moment wordt het concept 'Samen met Hurks' onvoldoende en inconsequent toegepast. Bovendien wordt er in de externe communicatie onvoldoende aandacht aan besteedt. Allereerst is het van belang dat dit concept onder de loep wordt genomen en duidelijk afgebakend wordt. Er moet helderheid komen in wat het concept precies omvat en wat Hurks vastgoed zuid ermee wil bereiken. Hurks vastgoed zuid moet zichzelf daarbij de volgende vragen stellen:

- Wat is het doel van het 'Samen met Hurks' concept?
- Wat bieden wij particuliere kopers met het 'Samen met Hurks' concept?
- In hoeverre kunnen particuliere potentiële kopers participeren in het ontwikkelproces? Met andere woorden hoeveel vrijheid krijgen zij en hoeveel verscheidenheid is er mogelijk?
- Hoe gaan we dit concept daadwerkelijk uitvoeren?

Vervolgens moet Hurks vastgoed zuid het 'Samen met Hurks' concept consequent gaan toepassen. Logischerwijs zijn er bij de verschillende projecten verschillende eisen en beperkingen waarmee Hurks vastgoed zuid rekening moet houden. Dat wil echter niet zeggen dat het concept niet kan worden toegepast. Tijdens de eerste fase van het ontwikkelproces, bij de planontwikkeling, moet Hurks vastgoed zuid dan echter wel communiceren dat er beperkingen zijn in de keuzevrijheid van de particuliere potentiële koper en waarom deze beperkingen gelden, bijvoorbeeld vanwege een bestemmingsplan van de gemeente.

Wanneer Hurks vastgoed zuid antwoorden heeft op bovengenoemde vragen dient er ook een ambassadeur aan het concept verbonden te worden. Particuliere (potentiële) kopers moeten het gevoel krijgen dat het 'Samen met Hurks' concept persoonlijk is en dat er binnen Hurks vastgoed zuid een persoon is waar zij gedurende het hele ontwikkel-, koop- en bouwproces op terug kunnen vallen. Een 'gezicht' dat zij kunnen identificeren met het 'Hurks samen concept'. In dit proces kan het 'Wonen met de V-factor' concept van VORM Ontwikkeling BV als voorbeeld en uitgangspunt dienen.

Tot slot moet het 'Samen met Hurks' concept meer aandacht krijgen in de externe communicatie. Wanneer particuliere potentiële kopers niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden met betrekking tot participatie in het ontwikkelproces bij Hurks vastgoed zuid, kunnen zij er geen gebruik van maken. Bovendien heeft het concept als goed bewaard geheim voor de organisatie geen waarde.

9.3 Stap 3: Tweerichtingsverkeer als onderdeel van de communicatie

Op dit moment handelt Hurks vastgoed zuid vanuit een instrumentele visie op communicatie. De communicatie is gericht op asymmetrisch handelen. Communicatie dient vooral voor het behalen van resultaten en wordt gezien als instrument om de controle over de situatie te kunnen behouden. Er komt alleen een communicatiestroom tussen Hurks vastgoed zuid en de verschillende klantgroepen op gang wanneer Hurks vastgoed zuid dit wenst, namelijk omdat er informatie nodig is voor de eigen acties. Particuliere potentiële kopers en particuliere kopers worden alleen benaderd wanneer Hurks vastgoed zuid hen nodig heeft.

Zowel particuliere potentiële kopers als particuliere kopers hebben behoefte aan tweerichtingsverkeer. Particuliere potentiële kopers geven, zoals benoemd, aan betrokken te willen worden bij het ontwikkelproces en particuliere kopers hebben behoefte aan een (online) ontmoetingsplaats waarop ze gedachten en ideeën kunnen uitwisselen. Een dergelijke community, waaraan particuliere kopers behoefte hebben, is tegenstrijdig met de instrumentele visie op communicatie. Wanneer Hurks vastgoed zuid tegemoet wil komen aan deze behoefte, moet er een expliciete communicatievisie geformuleerd worden waarin communicatie wordt omschreven als een interactief en dynamisch proces. Bovendien moet er dan gehandeld worden naar deze visie.

Tweerichtingsverkeer, in de vorm van de basisstrategieën dialogisering en formering van Van Ruler (2003),[42] is noodzakelijk wanneer Hurks vastgoed zuid particuliere potentiële kopers wil betrekken bij het ontwikkelproces. Dit betekent echter niet dat in de communicatie met particuliere potentiële kopers geen sprake zou moeten zijn van gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Particuliere potentiële kopers hebben immers ook behoefte aan informatie, net als particuliere kopers. Daarom moeten alle vier de basisstrategieën, die Van Ruler (2003) beschrijft, tijdens de externe communicatie met klantgroepen worden toegepast, afhankelijk van de doelen die worden nagestreefd.

9.4 Stap 4: Eventuele implementatie van nieuwe media

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 'Onderzoeksaanpak', is de essentie van deze scriptie verschoven van een scriptie over de mogelijkheden van nieuwe media, naar een meer strategische scriptie. Het onderzoek heeft een andere invalshoek gekregen. Hierdoor is er geen uitgebreid deskresearch verricht naar de voor- en nadelen van nieuwe media en ook de mogelijkheden van specifieke nieuwe media voor Hurks vastgoed zuid zijn niet onderzocht. Toch heeft het onderzoek een aantal belangrijke resultaten opgeleverd met betrekking tot nieuwe media, en met name social media.

Allereerst blijkt uit het onderzoek dat Hurks vastgoed zuid een achterstand heeft ten opzichte van de belangrijkste concurrenten met betrekking tot het gebruik van nieuwe media. Hurks vastgoed zuid communiceert op dit moment nog voornamelijk via traditionele media. De belangrijkste concurrenten zijn (gemiddeld gezien) op dit moment verder in het gebruik van nieuwe media, en met name social media. Er worden meerdere vormen van social media ingezet en er wordt frequenter gebruik van gemaakt. Twee andere belangrijke conclusies die getrokken zijn hebben betrekking op de visies, wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Volgens particuliere potentiële kopers kunnen social media hun interesse in een nieuwbouwproject versterken en particuliere kopers zien in social media een toegevoegde waarde tijdens het bouwproces.

Deze bevindingen in acht genomen, kan gesteld worden dat nieuwe media – en met name social media – nieuwe kansen kunnen bieden voor Hurks vastgoed zuid. Daar komt bij dat nieuwe media de mogelijkheid bieden tot interactie en de gebruiker stimuleren tot een continue rolverwisseling van zender naar ontvanger en andersom.[43] Nieuwe media zouden daarom, met de aanbevelingen die gedaan worden bij stap 2 en 3 in het achterhoofd, van toegevoegde waarde kunnen zijn voor Hurks vastgoed zuid. Tot slot is ook de organistische visie die Hurks vastgoed zuid heeft op organiseren positief voor de eventuele implementatie van nieuwe media in de organisatie. Het hebben van een organistische visie geef immers aan dat de aanpassingsgezindheid van de organisatie groot is en men flexibel met veranderende omstandigheden omgaat.[44]

Er kan gesteld worden dat, wanneer de stappen 1 t/m 3 worden uitgevoerd, er een goed fundament ligt voor de implementatie van nieuwe media. Het beschikken over een bedrijfscultuur die het belang van dialoog en participatie onderkent is namelijk een voorwaarde voor het gebruik maken van nieuwe media.[q] De inzet van nieuwe media is alleen effectief wanneer de organisatie echt open staat voor de ideeën en meningen van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Alleen wanneer hun meningen zichtbaar effect hebben, zullen zij bereid zijn om hun mening te geven.[r]

Hoewel er, wanneer de stappen 1 t/m 3 worden uitgevoerd, een goede basis ligt voor de implementatie van nieuwe media, en met name social media. Is het van belang dat social media niet zomaar klakkeloos en zonder

[42] Van Ruler (2003); Strategisch Management van Communicatie, blz. 77
[43] Zie mijn definitie van nieuwe media in paragraaf 3.2 'Nieuwe media', blz. 16
[44] Van Dam & Marcus (2005); Een praktijkgerichte benadering van organisaties en management, blz. 414

enige strategie worden geïmplementeerd. De organisatie moet zich eerst bewust zijn van de risico's die de implementatie van social media met zich meebrengt. Bovendien brengt de implementatie van social media ook kosten en tijdsinvesteringen met zich mee. Daarom moet er eerst onderzoek gedaan worden naar de voor- en nadelen van nieuwe media, de mogelijkheden en risico's van de specifieke vormen van nieuwe media en de strategie die eventueel gevolgd zou moeten worden.

Aandachtspunten bij eventuele implementatie social media
De huidige situatie bij Hurks vastgoed zuid met betrekking tot nieuwe media en de wensen en behoeften van particuliere potentiële kopers en particuliere kopers in acht genomen, adviseer ik Hurks vastgoed zuid om zich in eerste instantie te richten op social media. Wanneer social media, na grondig onderzoek naar de voordelen, nadelen en mogelijkheden, worden geïmplementeerd, zijn er een aantal praktische adviezen die ik Hurks vastgoed zuid mee wil geven.

Formeer een 'social media'-team
Stel een team samen dat verantwoordelijk wordt voor het gebruik van social media. In dit team moet de communicatieverantwoordelijke zijn opgenomen, maar er moeten ook projectontwikkelaars, conceptontwikkelaars, projectmanagers en projectcoördinators in dit team zitten. Hierdoor kan er direct iets worden gedaan met de input die door social media wordt verkregen. Het is wenselijk dat er met name personen in het team zitten die affectie en/of ervaring hebben met social media.

Stel richtlijnen op
Social media zijn online platformen die - in de meeste gevallen - voor iedereen toegankelijk zijn. Dat betekent dat iedereen berichten kan plaatsen, maar ook dat iedereen kan meelezen en luisteren. Het is onmogelijk om als organisatie de controle te houden en dat moet ook niet de wens zijn van Hurks vastgoed zuid. Het opstellen van strikte regels voor het gebruik van social media geeft bovendien weinig blijk van vertrouwen in de medewerkers. Richtlijnen, workshops en cursussen kunnen er voor zorgen dat de medewerkers op een verantwoorde manier leren omgaan met social media.[s]

Begin met een pilot
Wanneer social media wordt geïmplementeerd in de externe communicatie met klantgroepen is het wenselijk om te beginnen met een pilot. Voor deze pilot moeten meetbare doelen worden geformuleerd, zodat het resultaat aantoonbaar is. De pilot kan vervolgens in de vorm van een case worden gepresenteerd aan de gehele organisatie om vervolgens breed ingezet te worden. Op dit moment worden door de projectmanagers wel pilots opgezet met betrekking tot social media, maar er worden geen doelen voor opgesteld en de resultaten worden niet gedeeld. Een ander voordeel van 'klein beginnen' is dat er na evaluatie eenvoudig kan worden bijgesteld.[t]

Waak voor eenrichtingsverkeer
Kenmerkend voor social media is dat ze de mogelijkheid bieden tot interactie en de gebruiker stimuleren tot een continue rolverwisseling van zender naar ontvanger en andersom. Social media kunnen ingezet worden om de dialoog aan te gaan met particuliere potentiële kopers en particuliere kopers. Wanneer social media worden geïmplementeerd moet ervoor gewaakt worden dat zij niet alleen worden ingezet voor eenrichtingsverkeer. Alleen zenden en luisteren (monitoren), zoals op dit moment door de belangrijkste concurrenten, maar ook door de tien grootste bouwbedrijven in Nederland wordt gedaan[u], is nog geen dialoog aangaan. Natuurlijk kunnen social media ook worden ingezet voor informering en overreding, maar men moet niet vergeten dat zij met name voor dialogisering en formering van toegevoegde waarde kunnen zijn.

11. Literatuurlijst

Boer, C de en Swantje, B. (2008) Media en Publiek Theoriën over media-impact. (druk 5). Amsterdam. Boom

Boer, D.J. den, Bouwman, H., Frissen, V., Houben, M. (2005). Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek. (druk 2). Deventer. Kluwer.

Broek, M. van den en Akinci, O. (2011). Provade Magazine. The Real Estate Meeting Point. (druk 1). Vianen. Habo DaCosta.

Dam, N. van & Marcus, J. (2005). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters-Noordhoff.

Es, R. van (2004). Communicatie en ethiek. (druk 1). Amsterdam. Boom.

Floor, J.M.G. en Raaij, W.F. van (2006). Marketingcommunicatiestrategie. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters-Noordhoff.

Gruntjes, P en Ven, D. van der (2010). Communicatieplan 2010-2014, Van missie tot actie, overtuigen van meerwaarde begint met luisteren; open, onbevangen en onbevooroordeeld. (druk 3). Eindhoven. Hurks vastgoedontwikkeling.

Hurks vastgoed zuid (2009). De klant centraal. Ondernemersplan Hurks vastgoed zuid 2009-2013. (druk 1). Eindhoven. Hurks vastgoed zuid.

Klaver, G. (2011). Traditoneel en toch transparant (Property Magazine, nummer 7, blz. 65)

Langenveld (2010). Koper aan de macht

Lanting, M. (2010) Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap. (druk 7). Amsterdam/Antwerpen. Business Contact.

Michels, W.J. (2006). Communicatie handboek. (druk 2). Groningen/Houten. Wolters-Noordhoff.

Pas, L. van de (2007). Reader Communicatietheorie 1a, b & c. Betekenis: waarneming, communicatie & openbaarheid. (druk 1). Eindhoven. Fontys Hogeschool Communicatie.

Reijnders, E. (2006). Basisboek interne communicatie. (druk 5). Assen. Van Gorkum.

Riel, C.B.M. van (2003). Identiteit en imago. (druk 3). Den Haag. Sdu Uitgevers bv.

Ruler, B. van (2003). Strategisch Management van Communicatie. (druk 3). Deventer. Samson.

Simons, J. (2002) Interface en cyberspace. (druk 1). Amsterdam. University Press.

Verhage, B. (2004). Grondslagen van de marketing. (druk 6). Groningen/Houten. Wolters-Noordhoff.

12. Eindnoten

[a] http://www.hurks.nl. Geraadpleegd op 10 april 2011.

[b] http://www.vandale.nl. Geraadpleegd op 21 april 2011.

[c] http://www.wikipedia.org/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[d] http://twitter.com/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[e] http://secondlife.com/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[f] http://www.facebook.com/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[g] http://nl.linkedin.com/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[h] http://www.youtube.com/. Geraadpleegd op 9 juni 2011.

[i] http://www.hurksvastgoedontwikkeling.nl/show/nl/pagina/12,Kernwaarden_%7C_Missie_%7C_Visie.html. Geraadpleegd op 12 april 2011.

[j] http://www.hurksvastgoedontwikkeling.nl/show/nl/pagina/12,Kernwaarden_%7C_Missie_%7C_Visie.html. Geraadpleegd op 12 april 2011.

[k] http://www.hurksvastgoedontwikkeling.nl/show/nl/pagina/12,Kernwaarden_%7C_Missie_%7C_Visie.html. Geraadpleegd op 12 april 2011.

[l] http://www.hurksvastgoedontwikkeling.nl/show/nl/pagina/31,Onze_bedrijven.html. Geraadpleegd op 12 april 2011.

[m] http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html. Geraadpleegd op 16 mei 2011.

[n] http://www.bocage.nl. Geraadpleegd op 10 juni 2011.

[o] http://www.v-factor.nu/v-factor.html. Geraadpleegd op 26 mei 2011.

[p] http://www.frankwatching.com/archive/2011/05/20/twitter-hoe-komt-de-bouw-in-gesprek-infographic/#ixzz1NAYZfTBf. Geraadpleegd op 13 juni 2011.

[q] http://www.bouwtweets.nl/2011/05/26/vier-kritische-succesfactoren-voor-social-media/. Geraadpleegd op 13 juni 2011.

[r] http://www.frankwatching.com/archive/2009/11/16/sociale-media-en-gebiedsontwikkeling-een-verkenning/. Geraadpleegd op 13 juni 2011.

[s] http://www.frankwatching.com/archive/2008/12/15/richtlijnen-voor-omgang-met-social-media/#ixzz1PBysgn00. Geraadpleegd op 13 juni 2011.

[t] http://www.bouwtweets.nl/2011/03/26/hoe-overtuig-ik-mijn-directie-om-social-media-te-omarmen/. Geraadpleegd op 13 juni 2011.

[u] http://www.frankwatching.com/archive/2011/05/20/twitter-hoe-komt-de-bouw-in-gesprek-infographic/#ixzz1NAYZfTBf. Geraadpleegd op 13 juni 2011.