

Locatiebereikbaarheid als concurrentiewapen

Geld verdienen
aan bereikbaarheid

DynaVision Management Consultancy

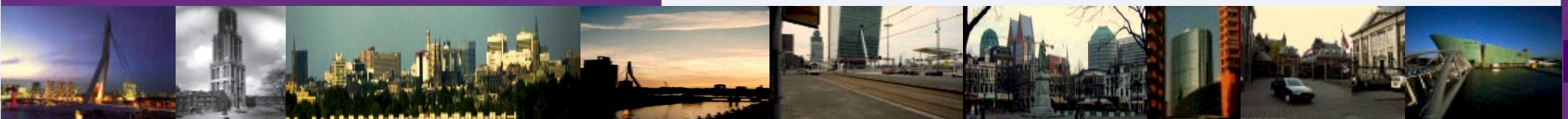
www.dynavision.nl

Voor *dienstverleners*:
ondernemerskansen op een nieuwe markt

Voor *werkgevers*:
meer aantrekkelijke propositie op de arbeidsmarkt

Voor *project-ontwikkelaars en locatie-exploitanten*:
vergroten concurrentiepositie
en zekerstellen bezoekersaantallen

Voor de *overheid*:
beleidseffectiviteit door een nieuwe, extra rol



LBC: Een spraakmakende, nieuwe methode van DynaVision

LBC (*Locatie Bereikbaarheid als Concurrentiewapen*) is een methode om tot nieuwe oplossingen voor bereikbaarheidsproblemen te komen. Het helpt daarmee impasses tussen publieke en private partijen te doorbreken, met name rond ontwikkeling en beheer van locaties.

LBC biedt een totaal andere benadering van de problematiek dan de meeste betrokkenen, vanuit de traditie van hun vak en *professionaliteit*, gewend zijn. LBC stelt niet het stedenbouw- of verkeerskundig ontwerp, maar de *klant* centraal. Deze benadering komt niet in plaats van bestaande methodieken, maar vormt daarop een -cruciale- aanvulling. De nieuwe benadering heeft al geleid tot *schokkende resultaten*.



Hoogwaardige locatie-ontwikkeling -buitenland

Bestemmingslocaties worden ook in het buitenland - vaak hoogwaardig vormgegeven - maar hoe is het eigenlijk met de bereikbaarheid?

1. UFA-Theater, Dresden
2. Oriente Station, Lissabon
3. Congrescentrum, Tokyo

Volop aanleiding voor LBC

De komende jaren worden in Nederland veel *locaties ontwikkeld*. Het gaat om stadscentra, sleutelprojecten, bedrijfslocaties, Urban Entertainment Centra, recreatieparken, Mainports etc. De ambities zijn vooral gericht op het realiseren van stedenbouw- en verkeerskundige hoogwaardigheid.

Om alle *hoogwaardigheid* te kunnen betalen zijn grote aantallen bezoeken noodzakelijk. Vastgoedontwikkelaars gaan ervan uit dat die vereiste aantallen bezoeken zonder meer gehaald worden. De bereikbaarheid van die locaties blijkt echter voor de klant niet altijd van voldoende kwaliteit via een voldoende aantal bezoeken de gedane investeringen terug te verdienen.

Het is daarom vreemd dat bij bereikbaarheid rond locatie-ontwikkeling *de klant buiten beeld* is. Daarmee blijven cruciale vragen onbeantwoord:

- * Wat drijft de klant eigenlijk om de betreffende locatie te bezoeken?
- * Welke rol speelt bereikbaarheid daar bij?
- * Blijven parkeerplaatsen ook in de toekomst bereikbaar?
- * Vindt ook de klant het 'Hoogwaardig OV' hoogwaardig?, en:
- * Wie is eigenlijk die klant?

Bereikbaarheid: marketing-instrument van de bestemming

LBC neemt afscheid van het traditionele denken dat bereikbaarheid alleen maar een zaak is van infrastructuur en openbaar vervoer. Het gaat in de LBC-methode niet om de marketing van *de vervoersdienst of het vervoerssysteem*, maar om de marketing van de *bestemming*. Dit is een cruciaal onderscheid. Het kan de komende jaren leiden tot een nieuwe invulling van het *debat* over publieke en private verantwoordelijkheden in de sfeer van verkeer en vervoer.

LBC: Leren hanteren van perspectieven



Bij locatie-ontwikkeling voegt DynaVision aan twee traditionele benaderingswijzen het perspectief van de klant toe: dienstverlening. Bovendien wordt dit het *uitgangspunt*, in plaats van - de meestal vergeten - sluitpost.



Bereikbaarheid bekeken vanuit 3 perspectieven

1. De stedenbouwkundige / RO invalshoek

Traditioneel is dit aspect ingevuld met de parkeernorm in het kader van het ABC-locatiebeleid. Maar wie garandeert dat die *parkeerplaatsen* ook in de toekomst bereikbaar zijn? Deze vraag neemt wrange trekken aan wanneer de stedenbouwkundige hoogwaardigheid niet blijkt te corresponderen met de noodzakelijke vervoersontsluiting – zoals bij UCP het geval bleek (zie hieronder).

2. De verkeerskundige invalshoek

Een heel andere invalshoek is de verkeerskundige. Ook deze is prominent aanwezig bij locatie-ontwikkeling. De overheid kijkt naar de kwaliteit van het verkeerssysteem, in termen van congestiekans, traject-snelheid en frequentie van verbindingen (OV). Maar dat is iets heel anders dan de bereikbaarheid van een *bestemming*.

3. De dienstverlenende invalshoek

Heel anders van karakter is de invalshoek dienstverlening. De cruciale vraag is: zal de beoogde stedenbouw- en verkeerskundige hoogwaardigheid ook inderdaad leiden tot klanttevredenheid - en daarmee tot het vereiste aantal bezoeken en de beoogde omzet? Dat vormt de sleutelvraag voor de locatie-exploitanten, die afhankelijk zijn van de komst van de klant. Voor hen is klantloyaliteit van het grootste belang. Of het nu gaat om funshopping, congresbezoek of passanten.

Dienstenperspectief, bereikbaarheid en locatie-ontwikkeling

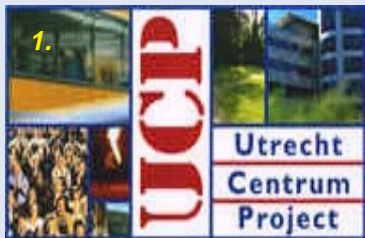
Het dienstenperspectief brengt aspecten in beeld die bij locatie-ontwikkeling normaliter buiten schot blijven:

- * Klanten, klantsegmentering en verzorgingsgebieden
- * Denken in omzet en geldstromen, naast vervoersstromen
- * Bereikbaarheid als onderdeel van de totale aantrekkelijkheid
- * Concurrentie-analyse op basis van bereikbaarheid

Bereikbaarheidsnormering

Bereikbaarheid is een onderdeel van de *aantrekkelijkheid* van een locatie en wordt daarom als instrument van *de marketingmix* ingezet. Gevolg is dat bij de optimale marketingmix de bereikbaarheid aan een bepaalde *norm* moet voldoen. Die norm wordt uiteindelijk bepaald door de betreffende locatie zelf.

Het gaat daarbij niet om *maximale* bereikbaarheid (geheel volgens de wensen van de klant) maar om *optimale* bereikbaarheid, waarbij concurrentie analyse een belangrijke afweging is. De norm is gebaseerd op de door de consumenten vereiste bereikbaarheid. De consument zal, zonder te klagen, voor een andere bestemming kiezen wanneer de bestemming de norm niet haalt. Wat de consument daarbij acceptabel vindt, hangt af van wat hij reëel acht en van de moeite die het kost om een *concurrerende bestemming* te bereiken. Die afweging wordt verschillend gemaakt binnen de diverse *klantsegmenten*.



Sleutelproject UCP...

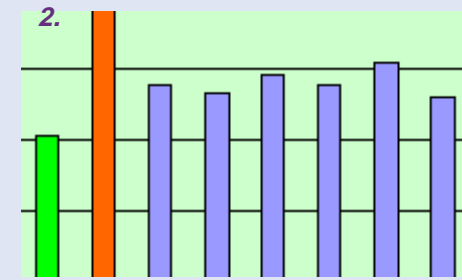
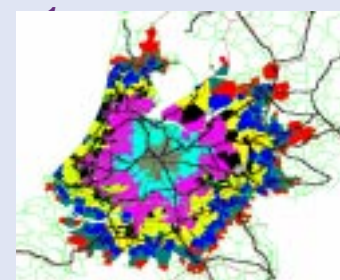
1. Het Utrecht Centrum Project voorzag in vernieuwing van het Utrechtse stationsgebied
2. en 3. Hoogwaardig ontwerp: stedenbouw- en verkeerskundig

Bewezen aanpak: Bereikbaarheid Sleutelproject UCP

In het UCP-project werkte DynaVision in opdracht van de UCP-partijen (WBN, Jaarbeurs Utrecht, NS-Vastgoed en Gemeente Utrecht). De vraagstelling luidde: 'geef een oordeel over het Bereikbaarheidspakket van de overheid'.

DynaVision heeft met het Bereikbaarheidskwaliteitsmodel (BKM, zie hieronder) het Bereikbaarheidspakket doorgerekend en de aanzienlijke beperkingen daarvan blootgelegd. Geen van de partners zal de noodzakelijke omzet halen: door tekortschietende bereikbaarheid is het aantal verwachte bezoeken te laag. Een *schokkend* resultaat.

Daarom is ook een aantal maatregelen doorgerekend gericht op het bieden van "*extra bereikbaarheidskwaliteit*". Hierdoor kunnen de private partners zelf meer bezoek en omzet genereren. Dit leverde een paradoxaal maar veelbelovend resultaat: een '*zachte*' maatregel (communicatie) bleek (zeer) kosten-effectief - een '*harde*' (private investeringen in (extra) infrastructuur) niet.

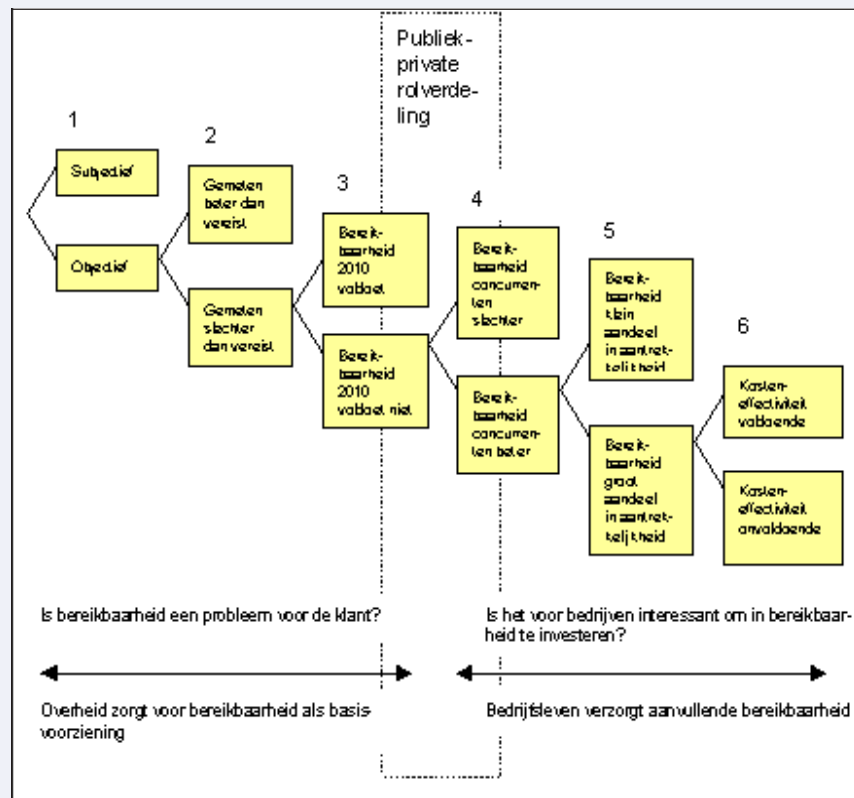


...niet voldoende bereikbaar!

1. Na segmentering en enquête bleek dat de klanten van de UCP-partners uit sterk verschillende verzorgingsgebieden komen: 'de klant' en 'de bereikbaarheid' bestaan niet
2. De voor het nieuwe UCP in 2010 vereiste omzet (rood) is veel groter dan de huidige (groen) en de verwachte (blauw, scenario's)

Cijfermatige aanpak: Bereikbaarheidskwaliteitsmodel (BKM)

Een andere manier van kijken naar de bereikbaarheid komt niet zo maar tot stand. Het is het resultaat van veel discussies met name over de cijfermatige bewijsvoering van het nieuwe perspectief. Deze aanpak heeft geresulteerd in het zogenaamde Bereikbaarheidskwaliteitsmodel. Dit kan worden gezien als een leidraad bij de besluitvorming omtrent bereikbaarheidsmaatregelen. De zes stappen zijn de rode draad in het bepalen van de visie en de interventiestrategie (zie Figuur):



De zes stappen zien er als volgt uit (zie Figuur):

1. *Subjectieve bereikbaarheid versus objectieve bereikbaarheid*: de klant beslist niet op grond van objectieve bereikbaarheid maar op grond van zijn beeld van de bereikbaarheid van de bestemmingslocatie.
2. *Gemeten bereikbaarheid versus vereiste bereikbaarheid*: het verschil tussen de noodzakelijke bereikbaarheid om tot rendabele exploitatie te komen en wat de klant ervoor over heeft naar de bestemming te komen. De aanvaardbare kwaliteit van bereikbaarheid zal verschillen per klantsegment.
3. *Gemeten bereikbaarheid versus vereiste bereikbaarheid in de toekomst*: wordt met het maatregelenpakket de bereikbaarheid van de bestemming op een gegeven moment in de toekomst voldoende aantrekkelijk vanuit het perspectief van rendabele exploitatie?
4. *Bereikbaarheid concurrerende locaties slechter of beter dan de betreffende locatie*: slechte bereikbaarheid is op zich niet erg, zolang de concurrent ook slecht bereikbaar is. Een klantenperspectief betekent daarom dat ook de concurrentiepositie van de locatie in het geding is en daarmee de (economische) omvang van het verzorgingsgebied.
5. *Bereikbaarheid klein of groot deel in de aantrekkelijkheid*: slechte bereikbaarheid is niet erg, wanneer die voor de klant wordt gecompenseerd door grote aantrekkelijkheid. Ook is hiermee de concurrentie-positie van de locatie in het geding en daarmee de (economische) omvang van het verzorgingsgebied.
6. *Maatregel wel of niet kosteneffectief*: private partijen willen alleen in kosteneffectieve maatregelen investeren. De kosten van een maatregel afgewogen tegen de opbrengsten (aantal extra klanten en daarmee gegenereerde omzet).

LBC: nieuwe vorm van PPS

Gezamenlijkheid is de kracht van de methode. Het kan ook niet anders: het gaat over klanten en personeel van veelal private organisaties, over hun positie in de arbeidsmarkt, hun marktsegmentering en omzetdoelstelling. Maar ook over de rol en inbreng van de overheid. Er is met deze methode een vorm gevonden om met publieke en private partijen *inhoud* en *proces* gelijk op te laten gaan: gezamenlijk ontwikkelen van het cijfermateriaal, gezamenlijk discussiëren over nieuwe rolverdeling – en gezamenlijk reflecteren op de uitkomsten. Dit is minstens zo belangrijk als de feitelijke inhoudelijke uitkomsten.

Het model onderscheidt zich door de *segmentering*. Hiermee wordt bedoeld niet een verkeerskundige segmentering, maar een segmentering in de kernactiviteit van de betrokken partijen. Een *z.g. kwantitatieve benadering*, die onder meer tot uitdrukking komt in een vernieuwende set *prestatie-indicatoren*, en een *stapsgewijze benadering*.



Locatie-ontwikkeling en bereikbaarheid - binnenland

Zal stedenbouwkundige hoogwaardigheid leiden tot loyaliteit van klanten en werknemers?

1. *Ontwerp Amsterdam Zuidas*
2. *Verkeerssituatie Zuidas 2001*
3. *Stationsomgeving Breda*

Amsterdam ZO: bereikbaarheid = arbeidsmarktprobleem



Op eigen initiatief heeft het bedrijfsleven daarom de haalbaarheid onderzocht van een hoogwaardig, additioneel voor- en natransportsysteem. De kosten -f 3 miljoen/jaar- leken in eerste instantie te hoog.

Bereikbaarheid Amsterdam ZO als mobiliteitsprobleem...

Ook in Amsterdam Zuidoost staat hoogwaardigheid centraal bij locatie-ontwikkeling. De bereikbaarheid laat echter -ook nu al- veel te wensen over.



In Amsterdam Zuidoost heeft DynaVision een perspectiefshift gerealiseerd: van een *mobiliteits-* naar een *arbeidsmarktprobleem*. Aanleiding was de evaluatie van het Mobiliteitsjaar. In de analyse heeft DynaVision gewezen op twee paradoxen.

Eerste paradox: juist de omvang van de bereikbaarheidsproblematiek vormt een kans voor dienstverlening en marktontwikkeling. De bereikbaarheid in Zuidoost is schaars. Hoe kan het anders, met 65.000 werknemers en 80.000 bezoekers per dag? Werknemers en werkgevers besteden gezamenlijk tussen *f 500 en f 750 miljoen* per jaar alleen al aan autokosten. DynaVision heeft als eerste deze bedragen in beeld gebracht.

Het gezamenlijke mobiliteitsbudget in Zuidoost is dus enorm. Traditioneel besteden werkgevers de zorg voor mobiliteit uit, in verband met kostenbesparing en gemak. Zuidoost vormt daarop geen uitzondering. Net als elders in Nederland bieden service-providers nog stan-

daardoplossingen - of dat nu OV betreft of (lease-)auto's.

Paradoxaal genoeg leidt dat juist tot congestie (aandeel auto in modal split 70%) - en tot het tegendeel van wat was beoogd - namelijk kosten en ongemak. Dat is de *tweede paradox*.

De kans voor Zuidoost ligt in het ontwikkelen van een dienstenmarkt: het benutten van de aanwezige schaalgrootte, binnen bestaande budgetten. Dat kan door het organiseren van de vraag, en wel door inpassing van mobiliteit binnen *flexibilisering van secundaire arbeidsvoorwaarden en vastgoedcontracten*. Dit is een zaak voor werkgevers, project-ontwikkelaars en vastgoedbeheerders.

In Zuidoost is aldus -budgettair neutraal- een investeringsvolume van *f 350 miljoen* beschikbaar, bijvoorbeeld voor een hoogwaardig voren natransportsysteem (zie Kader). Hier ligt een nieuwe markt voor mobiliteits- en service-makelaars. De overheid kan een procesrol spelen, randvoorwaarden stellen en op een nieuwe manier gaan onderhandelen.

...of als dienstenmarkt

Werknemers en -gevers in Zuidoost geven jaarlijks een half miljard uit aan de auto. Daar komt een half miljard bij aan huur vastgoed (uitgaande van 100% huur). De omvang van de dienstenmarkt in Zuidoost belooft daarmee in 2004 anderhalf miljard per jaar. Dat is ruim voldoende voor *privaat gefinancierde 'extra bereikbaarheidskwaliteit'*.

Autokosten f 500 - f 700 mln / jaar

• Aantallen:	2000	2004
- Bedrijven	500	500+
- Werknemers	45.000	65.000
- Bezoekers	50.000	80.000
• 14.400 lease-auto's		
- per 3 werknemers 1 lease-auto		
- gemiddeld 29 lease-auto's per bedrijf		
• Autokosten: (f mln/jr)		
- Totaal	535	773
▪ werknemers	155	
▪ werkgevers	380	
- Uitsplitsing kosten		
▪ gemiddeld f. 12.789,- per werknemer		
▪ gemiddeld f. 1,15 miljoen per bedrijf		

De LBC-aanpak: Menukaart en Interventiestrategie

De LBC-aanpak biedt de conceptuele basis, om te gaan met het vraagstuk van de '(extra) bereikbaarheidskwaliteit'. De aanpak bestaat uit een inhoudelijke 'Menukaart' en een aantal procesmatige instrumenten, gebundeld in de LBC-Interventiestrategie. Afzonderlijk of in samenhang vormen ze de basis voor *advisering*.

De aanpak is geschikt voor afzonderlijke bedrijven, maar ook voor samenwerkende ondernemers die op een locatie gevestigd zijn (Sleutelprojecten, gebiedsgerichte aanpak). De aanpak maakt onderscheid tussen de twee markten waarop ondernemers concurreren: de *klantmarkt* en de *arbeidsmarkt*.

1. De inhoud: de LBC-Menukaart

De Menukaart haakt in op de systematiek van het Bereikbaarheidskwaliteitsmodel (zie hierboven). De stappen, afzonderlijk en in samenhang, bieden aangrijpingspunten voor een klantgerichte benadering van locatiebereikbaarheid.

Overzicht van de LBC-Menukaart

- A. Belevingsanalyse (samen met B.)
- B. Marktverkenning
- C. Marktprognose (bouwperiode, eindfase)

A+B+C = Analyse overheidspakket en '*bereikbaarheidskloof*'

- D. Concurrentie-analyse
- E. Analyse aantrekkelijkheid - bereikbaarheid
- F. Analyse kosteneffectiviteit extra maatregelen

D+E+F = Marktdossier locatie-exploitanten en werkgevers

A+B+C+D+E+F = Marktdossier dienstverleners

2. Het proces: de LBC-interventies

De omslag naar een dienstperspectief komt niet zomaar tot stand. Het is het resultaat van een samenhangend en weloverwogen geheel van interventies: de *LBC-interventiestrategie*. De interventiestrategie hangt nauw samen met de LBC-Menukaart. Ter ondersteuning van de interventiestrategie hanteert DynaVision, naast een aantal reguliere, een aantal nieuwe instrumenten. Ze ontleen hun waarde vooral aan de context waarbinnen ze worden ingezet.

Overzicht van de LBC-interventie-instrumenten

Referentiekader / perspectief:

1. Perspectief-analyse
2. Probleem- en projectherdefinitie: *Multi Party Entrepreneurship*

Implementatiestrategie:

3. Opstellen van implementatiestrategie
4. Hanteren van 'splitsers'
5. Communicatiestrategie

Interventie-instrumenten:

6. Dienstontwikkeling
7. Bilaterale sonderingen, backstaging, voeren van gesprekken en onderhandelingen
8. Workshops, Matching Event seminars
9. Speelveld-krachtveldanalyse
10. Marktonderzoek en enquetering
11. Project- en interim management
12. Beleidskwantificering en -evaluatie
13. Investment Consultancy
14. Directe en indirecte communicatie
15. Programmamanagement en indirecte sturing
16. Businessplanning en risicoanalyse

Publicaties

- * Bereikbaarheidsprofiel in ontwikkeling: De klant centraal, D. van Egeraat, in: Verkeerskunde, nummer 2, 2001
- * Vervoersmanagement nieuwe stijl, D. van Egeraat, in: ActieRadius Vervoersmanagement in de praktijk, jaargang 8, nov/dec. 2000
- * Werken en wensen: *Mobilitijd*, DynaVision, in: The Executive, 26 augustus 2000
- * Graag een leaseauto, liever iets anders, in: NRC Handelsblad, 13 april 2000
- * Zuidoost rijp voor vervoer op maat, in: Business Koerier, december 1999
- * Bereikbaarheid concurrentiefactor: Nieuwe winkelformules dwingen vervoerder tot bezinning op rol, D. van Egeraat, in: Transport en Logistiek, nummer 21, 27 mei 1999
- * Bereikbaarheid nieuwste P in marketingmix, T. Versnel, in: Recreatie & Toerisme, oktober 1998
- * Sturings-(on)mogelijkheden bij de implementatie van het plan van aanpak bereikbaarheid Utrecht Centrum Project, E.C.M. Keyzers en D.H. van Egeraat, in: Sturen met structuren, deel 1, Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, september 1998
- * Samen werken aan de bereikbaarheid van het Utrecht Centrum Project, E. Keyzers en D. van Egeraat, in: Sprong in het duister? Lange termijn ontwikkelingen in het vervoersplanologisch onderzoek, deel 1, Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, november 1997
- * Dienstverlening en ketenmobiliteit, Beleidsnota, Den Haag, 1998, in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat

Wilt u meer informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot:

dr. D. van Egeraat
 DynaVision Management Consultancy
 Van der Oudermeulenlaan 1, 2341 CX Wassenaar
 daan.vanegeraat@dynavision.nl
 www.dynavision.nl
 tel. 070 - 5141020, fax 070 - 5141450