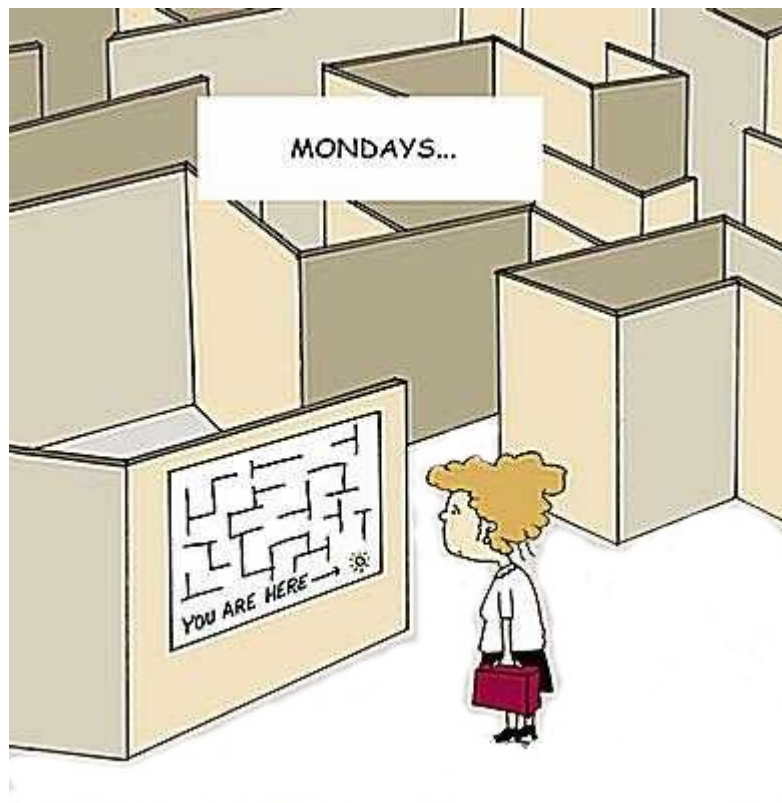


Succesvolle kantoorconcepten,

Op zoek naar succesvolle kantoorconcepten, toetsing via een beoordelingsmodel.



Afbeelding ontleend aan cartoonstock.com

*M.N. Sinninghe
Maart 2010*

heijmans



rijksuniversiteit
groningen

Colofon

Titel: Succesvolle kantoorconcepten
Subtitel: Op zoek naar succesvolle kantoorconcepten, toetsing via een beoordelingsmodel

Auteur: Marsha Sinninghe

m.n.sinninghe@student.rug.nl
Studentnummer: 1548387

Opleiding: Rijksuniversiteit Groningen
Master Vastgoedkunde
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen

Begeleider:
Prof. Dr. E.F. Nozeman
e.f.nozeman@rug.nl

2^e beoordelaar:
Dr. H.J Brouwer
h.j.brouwer@rug.nl

Afstudeerbedrijf: Heijmans Utiliteitsbouw en techniek

Begeleider:
E. Scheffers – commercieel directeur vastgoed Heijmans
Utiliteitsbouw en Techniek
escheffers@heijmans.nl

Rosmalen, maart 2010

Voorwoord:

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, het resultaat van zeven maand onderzoek naar kantoorconcepten. Dit onderzoek is uitgevoerd als opdracht voor Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek. Daarnaast vormt het de afronding van de master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Gedurende de master Vastgoedkunde is mijn interesse in het onderwerp commercieel vastgoed ontstaan. Toen bleek dat bij Heijmans de mogelijkheid bestond een onderzoek naar dit onderwerp te doen was de keuze dan ook snel gemaakt. Mijn tijd bij Heijmans heb ik als enorm leerzaam ervaren, een kans om een kijkje te nemen in de keuken van één van Nederlands grootste ontwikkelaars.

Het onderzoekstraject verliep niet zonder slag of stoot. Zoals de afbeelding op de voorpagina doet vermoeden waren de afbakening van het onderzoek en het onderzoek zelf een waar doolhof. Een weg vinden in dit ‘onderzoeksdoolhof’ was niet gelukt zonder de hulp van mijn begeleiders. Hiervoor wil ik hen dan ook hartelijk bedanken.

De afbeelding op de voorpagina heeft echter een tweede betekenis. Het gaat hier om het vinden van de weg in de (nieuwe) inrichting van een kantoor. Hiermee dient de afbeelding tevens als metafoor voor de zoektocht naar succesvolle kantoorconcepten. Het onderzoek omvat een zoektocht naar kantoorconcepten en het succes van concepten. Het kantoor op de voorpagina is een waar doolhof voor de medewerkers, het sluit niet aan op de beleving. Hiermee wordt duidelijk dat niet elk kantoorconcept een succes is. In dit onderzoek wordt onderzocht of vooraf te bepalen is of een concept een succes zal zijn.

Zoals reeds aangegeven zou dit onderzoek niet tot het uiteindelijke eindresultaat zijn geworden zonder de hulp van een aantal personen. Allereerst wil ik de heer Scheffers bedanken voor de mogelijkheid het afstudeeronderzoek in opdracht van Heijmans uit te voeren. Daarnaast dank voor de begeleiding en tips gedurende het onderzoekstraject.

Ook wil ik de heer Nozeman, mijn begeleider vanuit de Rijksuniversiteit Groningen, hartelijk danken voor zijn begeleiding. Door zijn waardevolle aanwijzingen, snelle respons en intensieve begeleiding is het onderzoek geworden tot wat het nu is. Hartelijk dank daarvoor. Daarnaast wil ik alle respondenten die mee hebben gewerkt aan het onderzoek bedanken. Deze interviews hebben een schat aan informatie voor mijn onderzoek opgeleverd.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken die gedurende mijn studietijd en afstudeertraject gesteund hebben. Het laatste half jaar was niet altijd makkelijk, maar jullie steun, op alle punten, heeft mij geholpen dit traject tot een goed eind te brengen. Hartelijk dank.

Dan rest mij niets anders dan u met gepaste trots het eindresultaat van mijn onderzoek te presenteren.

Marsha Sinninghe

Samenvatting:

De kantorenmarkt is in transitie van een uitbreidings- naar een vervangingsmarkt. Deze transitie veroorzaakt een zekere mate van frictie en biedt daarmee ruimte voor vernieuwende ideeën, concepten. Dit onderzoek geeft inzicht in de markt voor kantoorconcepten. Bestaande kantoorconcepten worden in beeld gebracht en onderzocht wordt welke factoren de kans op succes vergroten.

“Een vastgoedconcept is een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte” (Nozeman, 2001). In deze definitie liggen deels de eigenschappen van een concept al besloten. Een concept omvat ten minste de criteria: achterliggend idee; repeteerbaar; innovatie; toepasbaar op meerder locaties en meerwaarde bieden. Idealiter wordt ook aan de volgende criteria voldaan: marketingstrategie; doelgroep; functie; omvang; branchering; dienstenpakket; positionering; vormgeving; technische uitvoering/afwerkingsniveau; juridische structuur; exploitatiemodel; beheermodel en locatie eisen. In de praktijk bleken tien ideeën op basis van deze criteria als concept te classificeren:

- Regus: een kantoorhotelconcept. Het flexibel verhuren van kantoorruimte en de daarbij behorende faciliteiten.
- Officepod: concept voor de moderne thuiswerker. Een kant-en-klaar thuishkantoor dat in de tuin te plaatsen is.
- Interpolis: inrichtingsconcept waarbij werknemers geen vaste werkplek hebben.
- Solids: een flexibel indeelbaar gebouw. De wens van de gebruiker staat centraal. De gebruiker bepaald de grootte per unit, de ligging, de indeling, de functie en de huurprijs.
- Multifunk: een multifunctioneel gebouw, waarbij gedurende de exploitatiefase functieverandering mogelijk is. Richt zich specifiek op wonen en werken.
- Cascokantoor: aanpassing van de beukmaat waardoor het gebouw voor meerdere functies te gebruiken is. Parkeren wordt in het kantoor geïntegreerd.
- Project XX: het aanpassen van de technische levensduur op de economische levensduur van een pand. De economische levensduur bepaald de te gebruiken materialen.
- Villa Flora: een zelfvoorzienende kantoor/expositieruimte, waarbij groen voor een prettige omgeving moet zorgen (Oei, 2010).
- Green Office 2015: een gebiedsconcept. Er wordt een parkachtige schakel over de infrastructuur heen gebouwd, zodat verschillende gebieden verbonden worden.
- Autarc: een moderne, zelfvoorzienende ark. Gebruik als kantoor behoort tot de mogelijkheden.

Uit de interviews bleek dat enkel Solids en Multifunk daadwerkelijk als vastgoedconcepten geïdentificeerd worden. De hierboven omschreven concepten zijn aan de trends op de kantorenmarkt gekoppeld om een beeld te krijgen van de blinde vlekken op de markt. In de kantorenmarkt kunnen een achttal trends onderscheiden worden:

- Toenemende leegstand
- Duurzaamheid
- Flexibiliteit
- Vergrijzing
- Ruimtelijke deconcentratie van kantoorpanden
- Focus op eindgebruiker
- Snelle veroudering
- Efficiënt ruimtegebruik

De trend vergrijzing bleek de enige trend te zijn waar concepten nog niet op inspelen. De trends duurzaamheid en flexibiliteit bleken dermate belangrijk dat zij in nieuwe concepten een rol zouden moeten spelen. Uit de interviews bleek dat er nog een andere onbenutte kans in de markt te vinden is. Het gaat dan om de markt van bestaande kantoren, de bestudeerde concepten richten zich voornamelijk op nieuwbouw.

Bij de ontwikkeling van nieuwe concepten kan met behulp van het MACHO-TRICK/beoordelingmodel de kans op succes vergroot worden. Het model geeft een overzicht van criteria die de kans op succes vergroten. In onderstaande tabel wordt invulling gegeven aan de verschillende criteria.

Criteria	Indicatoren
Markconformiteit !	Inspelen op een specifieke marktbehoefte
	Gebruiker centraal stellen in ontwikkeling
	Rekening houden met relevante trends en ontwikkelingen
	Nadruk op identiteit en imago in verband met aansluiting op doelgroep
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit
Consistentie in uitvoering	Draagvlak creëren bij alle betrokken actoren (o.a. stakeholders, politiek, maatschappij)
	Partnering, de juiste actoren om tafel krijgen
	Duidelijke communicatie
	Goede samenwerking/integraal samenwerken
	Goede planning en timing van het proces
	Gestructureerd en geprofessionaliseerd proces
Herkenbaarheid	Thematiseren
	Goede branding & marketing
	Inspireren, aansluiten bij beleving
	Goede uitstraling en imago
Onderscheidend	Goede locatie en zichtbaarheid
	Goede dienstverlening en service
	Goed management en beheer
	Creative uitwerking
Timing	Op het goede moment in markt zetten
Realistisch-ambitueus	Concept moet haalbaar/uitvoerbaar zijn in de praktijk. Zowel technisch als financieel.
Innovatief	Vernieuwend zijn en te vernieuwen zijn in de loop van het proces
Context/Kader	Inpassing van het specifieke concept in de omgeving site (fysiek) en situation (stedenbouwkundig)
	Inpassen in gemeentelijk beleid/regelgeving

Tabel S.1.
MACHO-TRICK model
Bron: Eigen bewerking (MACHO deel gebaseerd op Drenth 2006)

Het criterium marktconformiteit is verreweg het belangrijkste criterium voor het succes van een concept. Elk van de andere criteria draagt bij aan succes, maar over de mate waarin bleek discussie te bestaan. Een ontbrekende factor in het model is het criterium duurzaamheid. Dit criterium wordt steeds belangrijker voor het succes van nieuwe concepten.

Inhoudsopgave:

Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
Inhoudsopgave	vii
Lijst met tabellen en figuren	x
Hoofdstuk 1 – Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleem- en vraagstelling	2
1.3 Onderzoeksopzet/methoden	2
1.4 Conceptueel model	3
1.5 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2 – Vastgoedconcepten	5
2.1 Wat zijn vastgoedconcepten	5
2.1.1 Concept, concepting, conceptontwikkeling	5
2.1.2 Vastgoedconcepten	6
2.2 Eigenschappen van een concept	7
2.3 Benaderingen van concepten en conceptontwikkeling	8
2.3.1 Concepten en conceptontwikkeling als innovatiestrategie	9
2.3.2 Concepten en conceptontwikkeling als marketingstrategie	9
2.3.3 Conceptontwikkeling als onderdeel van projectontwikkeling	11
2.4 Succes verzekerd?	11
2.4.1 MACHO-model	12
2.4.2 Bucks visie op succesfactoren	13
2.4.3 De sleutel tot succes	14
2.4.4 Visies van diverse vakauteurs	14
2.4.5 MACHO-TRICK	14
2.5 Resumé	16
Hoofdstuk 3 – De kantorenmarkt, een algemene beschouwing	17
3.1 Markt voor commercieel vastgoed	17
3.2 Theoretische benadering van de kantorenmarkt	18
3.3 Praktische benadering van de kantorenmarkt	19
3.4 Resumé	20
Hoofdstuk 4 – De kantorenmarkt, focus op de vraagzijde van de markt	21
4.1 Beïnvloedingsfactoren vraagzijde kantorenmarkt	21
4.2 Trends kantorenmarkt: What’s happening?	21
4.3 Toekomst: Yesterday is history; today is a gift; tomorrow is a mystery	24
4.4 Resumé	26

Hoofdstuk 5 – De aanbodkant van de kantorenmarkt, een eerste inventarisatie van kantoorconcepten	27
5.1 Operationalisatie verkennend onderzoek naar kantoorconcepten	27
5.2 Eerste bevindingen	29
5.2.1 Traditionele kantoorconcepten	29
5.2.2 Generieke kantoorconcepten als gevonden in onderzoek	30
5.3 Kantoorconcepten	31
5.4 Resumé	33
Hoofdstuk 6 – Kantoorconcepten: uitgediept en beoordeeld	34
6.1 Regus	35
6.1.1 Het concept	35
6.1.2 Succes volgens initiatiefnemer	35
6.1.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	35
6.1.4 Succes volgens experts	35
6.2 Officepod	36
6.2.1 Het concept	36
6.2.2 Kans op succes volgens experts	36
6.3 Interpolis	36
6.3.1 Het concept	36
6.3.2 Succes in de praktijk volgens experts	37
6.4 Solids	37
6.4.1 Het concept	37
6.4.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer	38
6.4.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	39
6.4.4 Kans op succes volgens experts	39
6.5 Multifunk	39
6.5.1 Het concept	39
6.5.2 Succes volgens initiatiefnemer	40
6.5.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	40
6.5.4 Kans op succes volgens experts	40
6.6 Cascokantoor	41
6.6.1 Het concept	41
6.6.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer	41
6.6.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	41
6.6.4 Kans op succes volgens experts	42
6.7 Project XX	42
6.7.1 Het concept	42
6.7.2 Succes volgens initiatiefnemer	43
6.7.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	43
6.7.4 Kans op succes volgens experts	43
6.8 Villa Flora 2012	44
6.8.1 Het concept	44
6.8.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer	44
6.8.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	45
6.8.4 Kans op succes volgens experts	45

6.9 Green office 2015	45
6.9.1 Het concept	45
6.9.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer	46
6.9.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	46
6.9.4 Kans op succes volgens experts	46
6.10 Autarc	47
6.10.1 Het concept	47
6.10.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer	47
6.10.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept	48
6.10.4 Kans op succes volgens experts	48
6.11 Analyse onderzochte kantoorconcepten	48
6.12 Onbenutte kansen op de markt voor kantoorconcepten	48
6.12.1 Vergelijking trends en aanbod	49
6.12.2 Onbenutte kansen volgens experts	50
6.13 Resumé	51
Hoofdstuk 7 – Criteria voor succesvolle conceptontwikkeling	52
7.1 Visie van experts op succesvolle conceptontwikkeling	52
7.1.1 Wanneer is een concept een succes?	52
7.1.2 Is succes mogelijk in een slechte markt?	52
7.1.3 Welke criteria zijn bepalend voor succes?	52
7.2 Visie van initiatiefnemers op succesvolle conceptontwikkeling	54
7.2.1 Welke criteria zijn bepalend voor succes?	54
7.2.2 In welke mate wordt in de ontwikkeling van de eigen concepten met deze criteria rekening gehouden?	55
7.3 Vergelijking van visies	57
7.4 Resumé	58
Hoofdstuk 8 – Conclusies en aanbevelingen	59
8.1 Conclusies	59
8.1.1 Beantwoording deelvragen	59
8.1.2 Conclusies	61
8.2 Aanbevelingen	62
8.2.1 Heijmans	62
8.2.2 Voor verder onderzoek	63
8.3 Reflectie	63
Literatuur	64
Bijlagen	
Bijlage 1 – Kantoorconceptencatalogus	I
Bijlage 2 – Interviewvragen	LXVII
Bijlage 3 – Beoordeling experts	XCII

Lijst met figuren en tabellen

Figuren:

Figuur 1.1 – Conceptueel model	3
Figuur 2.1 – Vastgoedmarketingmix	9
Figuur 2.2 – Vastgoedmarketing proces	10
Figuur 3.1 – Cijfers Nederlandse kantorenmarkt, medio 2009	19
Figuur 3.2 – Visualisering verschil voorraad en in gebruik	19
Figuur 3.3 – Prestaties beleggingsobjecten	20
Figuur 6.1 – Officepod	36
Figuur 6.2 – Het toonbeeld van het Interpolisconcept, de oorstoelen	37
Figuur 6.3 – Solid op IJburg	38
Figuur 6.4 – Ontsluitingsprincipe Multifunk	39
Figuur 6.5 – Cascokantoor	41
Figuur 6.6 – Exterieur prototype XX, Delftechpark	42
Figuur 6.7 – Impressie exterieur Villa Flora	44
Figuur 6.8 – Impressie interieur Villa Flora	44
Figuur 6.9 – Impressie Green Office 2015	46
Figuur 6.10 – Autarc	47
Figuur 6.11 – Interieur Autarc als expositieruimte	47

Tabellen:

Tabel S.1 – MACHO-TRICK model	v
Tabel 2.1 – Vereiste kenmerken vastgoedconcept	8
Tabel 2.2 – Criteria MACHO-model	12
Tabel 2.3 – MACHO-TRICK model	15
Tabel 5.1 – Tabel ter bepaling van een concept	27
Tabel 5.2 – Overzicht conceptcatalogus	32
Tabel 6.1 – Overzicht trends	50
Tabel 7.1 – Wegingsfactoren experts	53
Tabel 7.2 – Wegingsfactoren initiatiefnemers	54
Tabel 7.3 – Cijfers initiatiefnemers	55
Tabel 7.4 – Gemiddelde cijfers experts	56
Tabel 7.5 – Overzicht beoordeling criteria	57

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit eerste hoofdstuk vormt de inleiding op de voorliggende thesis. Allereerst wordt de aanleiding voor het onderhavige onderzoek uiteen gezet. Vervolgens wordt deze aanleiding in de tweede paragraaf omgezet in een relevante probleem- en vraagstelling. In paragraaf 1.3 wordt duidelijk hoe het onderzoek uitgevoerd wordt om in paragraaf 1.4 tot een conceptueel model aangaande het onderzoek te komen.

Tot slot zal dit inleidende hoofdstuk worden afgesloten met een leeswijzer, waarin duidelijk wordt hoe deze scriptie verder in elkaar steekt.

1.1 Aanleiding

De eerste aanleiding tot dit onderzoek komt voort uit de praktijk, dit onderzoek is namelijk als opdracht uitgeschreven door Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek. In deze bedrijfsstroom wordt hoogwaardige bedrijfshuisvesting in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi) overheid en commercieel vastgoed gerealiseerd. In de huidige situatie wordt de bedrijfsstroom utiliteitsbouw vooral op aanvraag ingeschakeld. Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek wil minder afhankelijk zijn van aanbesteding op prijs en meer eigen initiatief ontplooiën. Hiertoe zullen eigen concepten ontwikkeld en aangeboden worden (Heijmans, 2009a). Maar alvorens eigen concepten te ontwikkelen is het van belang te weten wat een concept is, waar de markt behoefte aan heeft en welke concepten er reeds bestaan. Op deze aspecten zal dit onderzoek zich dan ook richten.

Omdat de bedrijfsstroom utiliteitsbouw vrij breed is, ligt in dit onderzoek de nadruk op commercieel vastgoed en meer specifiek op de kantorenmarkt. Voor een focus op de kantorenmarkt is gekozen, omdat dit een markt met diverse problemen is. Het gaat dan om: dalende opnamecijfers, oplopende leegstandscijfers, een grote planvoorraad en kwaliteitsniveaus die niet aansluiten op de huidige en toekomstige eisen van gebruikers (FGH, 2007; Neprom, 2009; Scheers, 2009). Kortom de kantorenmarkt is in transitie van een uitbreidings- naar een vervangingsmarkt. Door deze transitie en het cyclische karakter van de kantorenmarkt (zie hoofdstuk drie) bestaat er een zekere mate van frictie op de kantorenmarkt. En waar frictie is, zijn kansen!

In bredere zin is de aanleiding voor het onderzoek te vinden in het wetenschappelijk speelveld. De afgelopen jaren zijn er diverse studies naar conceptontwikkeling verschenen. Toch signaleert Buck (2009) dat: “het (wetenschappelijk) denken over de kern van concepten en het ontwikkelingsproces nog in de kinderschoenen staat”. Vooral onderzoek naar beoordelingscriteria is erg beperkt, versnipperd en overwegend theoretisch, terwijl lang niet elk concept een succesverhaal wordt. Om deze reden is het zowel voor de wetenschap als de maatschappij relevant meer inzicht te krijgen in de factoren die een concept al dan niet succesvol maken in de praktijk.

Daarnaast bestaat er geen helder overzicht van de diverse kantoorconcepten in de markt. Daartoe zal in dit onderzoek een “catalogus” worden opgesteld van bestaande kantoorconcepten. Deze kantoorconcepten worden zowel aan de hand van de verworven inzichten, vanuit de literatuur, als aan de hand van expertinterviews beoordeeld. Een dergelijk wetenschappelijk onderzoek is nieuw en ook zeker nuttig voor een ontwikkelende bouwer als Heijmans. Inzicht in bestaande kantoorconcepten biedt aanknopingspunten waarmee bij toekomstige ontwikkelingen voordeel behaald kan worden.

Tot nog toe is al veelvuldig het begrip (vastgoed)concept genoemd, zonder bij de inhoud van dit begrip stil te staan. Om verwarring te voorkomen wordt hier, vooruitlopend op de rest van

het onderzoek, een eerste definitie van vastgoedconcepten gegeven. In dit onderzoek zal worden gewerkt met de definitie van Nozeman (2001), omdat dit een allesomvattende maar tevens concrete definitie is. “Onder een vastgoedconcept wordt hier verstaan: een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte”.

1.2 Probleem- en vraagstelling

In paragraaf 1.1 werd het doel van het onderzoek al enigszins duidelijk. Als exacte doelstelling kan worden aangeduid:

- Het verkrijgen van inzicht in de markt voor kantoorconcepten, door het in kaart brengen van de verschillende kantoorconcepten en de criteria voor succes.

Als deze doelstelling wordt vertaald naar een centrale vraag/probleemstelling, dan luidt die:

- Welke kantoorconcepten zijn er in de Nederlandse markt te vinden, welke factoren vergroten de kans op succes en voorzien deze concepten in de vraag of zijn er nog onbenutte kansen te vinden?

Om tot beantwoording van deze centrale vraag te komen zijn een aantal deelvragen opgesteld.

- Wat zijn vastgoedconcepten?
- Aan welke eigenschappen moet een concept voldoen, alvorens van een vastgoedconcept gesproken mag worden?
- Hoe wordt een vastgoedconcept op toekomstwaarde beoordeeld?
- Hoe ziet de kantorenmarkt eruit?
- Welke trends zijn bepalend voor de toekomst/vraag op de kantorenmarkt?
- Welke kantoorconcepten zijn op de markt te vinden? (aanbod)
- Waar liggen bij vergelijking van vraag en aanbod nog kansen op de markt?
- Welke criteria zijn bepalend voor een succesvolle ontwikkeling?

1.3 Onderzoeksopzet/methoden

Ten behoeve van dit onderzoek wordt van een aantal onderzoeksmethoden gebruik gemaakt. De literatuur onderscheidt een drietal methoden om gegevens te verzamelen. Te weten: interviewen, observeren of gebruik maken van bestaande gegevens (Baarda & De Goede, 1997). In dit onderzoek zal vooral gebruik worden gemaakt van de methoden bestaande gegevens en interviewen.

Grof gesteld is het onderzoek in twee delen op te splitsen, het eerste deel richt zich op concepten in hun algemeenheid en het tweede deel specifiek op kantoorconcepten. Het eerste deel zal louter uit een literatuurstudie bestaan, hiermee laat dit deel zich als beschrijvend onderzoek omschrijven. Wanneer onderzocht wordt hoe een concept beoordeeld dient te worden, wordt het onderzoek meer verkennend.

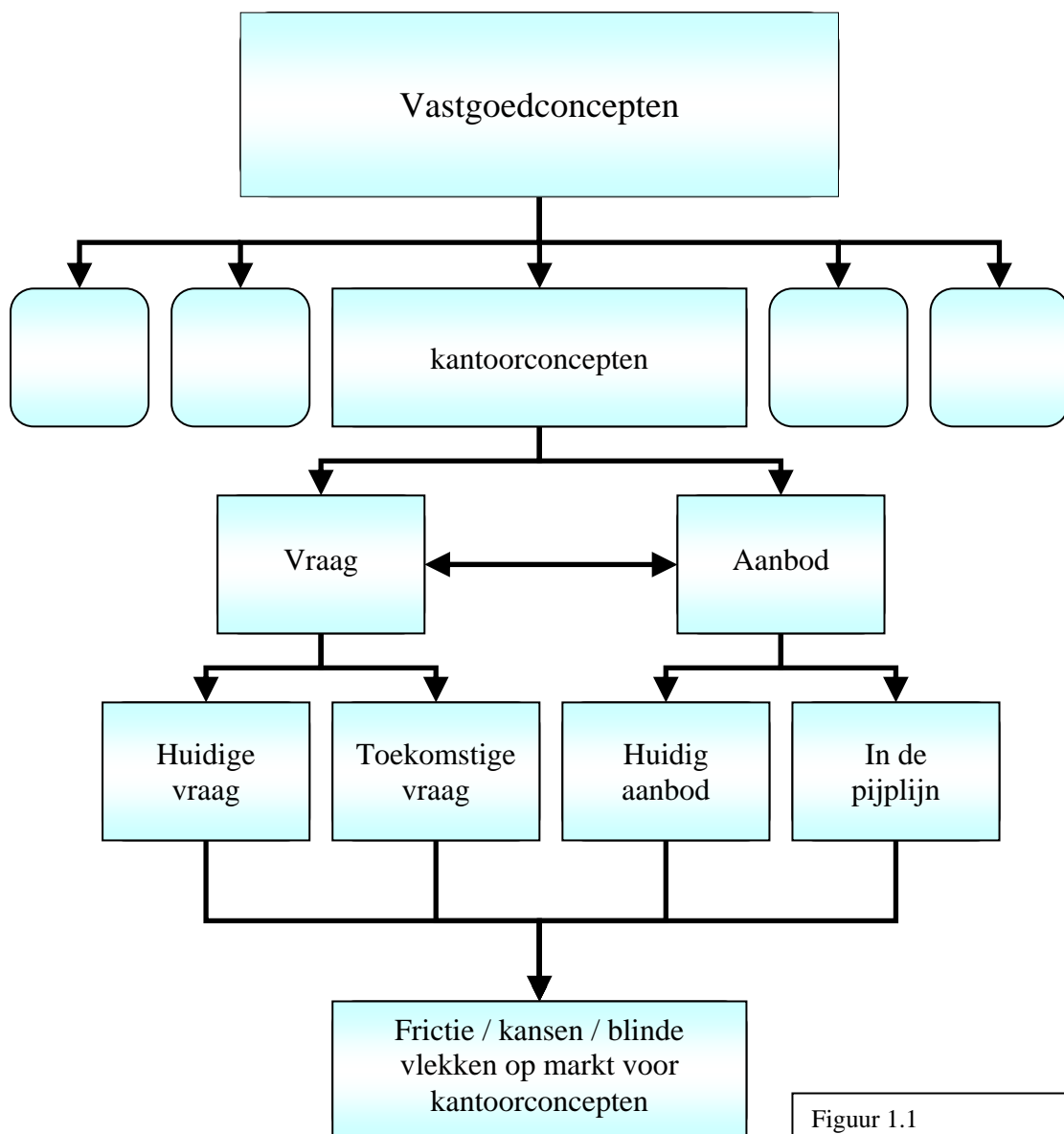
In het tweede deel van het onderzoek, worden vraag naar en aanbod van kantoorconcepten tegenover elkaar gezet. In essentie gaat het hier dus om een marktonderzoek. Hierbij dient desk research als basis om later de informatie aan te vullen met fieldwork/praktijkkennis (Burgers & Kense, 1997). Het praktijkdeel is in het geval van de vraagzijde ingevuld door deelname aan het NEPROM-forum Nieuw Commercieel Vastgoed 2009. Qua aanbodzijde zal een overzicht van verschillende concepten worden gepresenteerd als casestudies in de vorm van een catalogus. Ook hier legt de theorie de basis die aangevuld zal worden met een beoordeling door experts (door middel van expertinterviews). Vervolgens zal gekeken worden

waar nog kansen in de markt liggen en welke criteria in de praktijk blijken bij te dragen aan de succesvolle ontwikkeling van concepten.

Opgemerkt dient te worden dat deze opzet niet als een statisch, lineair proces gezien moet worden. Verschillende fasen zullen door elkaar lopen of terugkoppeling naar eerdere fasen vereisen. Tot slot zal het onderzoek afgesloten worden met een aantal conclusies en aanbevelingen.

1.4 Conceptueel model

Onderstaand conceptueel model, figuur 1.1, geeft schematisch de opzet en samenhang binnen het onderzoek aan. Beginpunt is de theorievorming met betrekking tot concepten in hun algemeenheid. Daarna zal het onderzoek zich versmallen tot kantoorconcepten. Door bestudering en verkenning van vraag en aanbod op de markt voor kantoorconcepten zal uiteindelijk de markt beoordeeld worden. Hier zal blijken of vraag en aanbod op elkaar aansluiten of dat er frictie/kansen in deze markt bestaan.



Figuur 1.1
Conceptueel model
Bron: Eigen bewerking

1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de inleiding op het onderzoek gegeven. In de hierop volgende hoofdstukken wordt eerst een theoretische basis voor het onderzoek gelegd. Hoofdstuk twee behandelt vastgoedconcepten in hun algemeenheid. Hier wordt duidelijk wanneer van een vastgoedconcept gesproken wordt en welke criteria bij kunnen dragen aan succes. Het derde hoofdstuk biedt een theoretisch kader van de kantorenmarkt. Tevens wordt beschreven hoe de markt er momenteel uitziet. Hoofdstuk vier gaat verder in op de vraagkant van de kantorenmarkt. Hier worden trends en toekomstperspectieven uiteengezet. De bevindingen uit dit theoretisch hoofdstuk worden in hoofdstuk zes aan het aanbod gekoppeld om kansen in de markt te signaleren. Hieraan voorafgaand wordt in hoofdstuk vijf onderzocht welke kantoorconcepten er in de markt te vinden zijn. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de kennis uit hoofdstuk twee, waar onderzocht is wanneer van een kantoorconcept gesproken wordt. Ook hoofdstuk zeven maakt gebruik van theoretische kennis uit hoofdstuk twee. In dit hoofdstuk worden de succescriteria uit hoofdstuk twee aan de praktijk getoetst. Tot slot zal hoofdstuk acht de afsluiting van het onderzoek behelzen. Op deze plaats worden aanbevelingen gedaan en conclusies getrokken.

Hoofdstuk 2: Vastgoedconcepten

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp vastgoedconcepten theoretisch ingekaderd. Dit hoofdstuk vormt de basis voor de rest van het onderzoek. Alvorens de markt voor kantoorconcepten te onderzoeken is het van belang helder te hebben wat een concept is, aan welke eigenschappen een concept moet voldoen en hoe deze concepten op toekomstwaarde beoordeeld worden. In dit hoofdstuk worden dus de eerste drie deelvragen beantwoord. Concreet zal in paragraaf 2.1 behandeld worden wat de begrippen concept, concepting, conceptontwikkeling en vastgoedconcepten inhouden. In paragraaf 2.2 zal vervolgens beoordeeld worden aan welke eigenschappen een concept moet voldoen, alvorens van een (kantoor)concept gesproken mag worden. Deze theoretische exercitie is van belang voor het empirisch onderzoek, zodat dan vastgesteld kan worden of de gevonden ideeën daadwerkelijk concepten zijn. In paragraaf 2.3 is aandacht voor de theoretische benaderingen met betrekking tot concepten. Hoe wordt conceptontwikkeling in het wetenschappelijk veld gezien en waartoe dienen concepten? Tot slot wordt in paragraaf 2.4 onderzocht hoe concepten op toekomstwaarde beoordeeld dienen te worden. De uitkomsten van deze theoretische verkenningen worden in hoofdstuk zeven aan de praktijk getoetst. Op deze manier wordt getracht een zo volledig mogelijk beeld van de (concept)ontwikkelingspraktijk te vormen.

2.1 Wat zijn vastgoedconcepten?

In hoofdstuk één is reeds de definitie van het begrip vastgoedconcept van Nozeman (2001) aangehaald. Deze definitie luidde: “Onder een vastgoedconcept wordt verstaan: een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte.”

Wanneer onderzoek wordt gedaan naar vastgoedconcepten is het eigenlijk een stap te ver met deze definitie te starten. Daarom wordt eerst aandacht besteed aan concepten en conceptontwikkeling in hun algemeenheid. Vervolgens komen de vastgoedconcepten in beeld.

2.1.1 Concept, concepting, conceptontwikkeling.

Conceptontwikkeling gaat verder dan het ontwikkelen van vastgoedconcepten, deze discipline komt in tal van bedrijfssectoren voor. Het begrip zelf vindt haar oorsprong in de cognitieve psychologie. In de veelheid aan prikkels die mensen elk moment van de dag ontvangen brengen zij door middel van mentale concepten structuur aan. Bepaalde prikkels en combinaties van prikkels worden geassocieerd met een concept waardoor men deze als zodanig herkent (Franzen & Van den Berg, 2002; Jacobs, 2006). In essentie ligt hierin de betekenis van een concept besloten, toch is dit een vrij specifieke definitie gericht op een subdiscipline. Meer algemeen definieert Leeuw (2005) een concept als een basisgedachte die ten grondslag ligt aan de uitwerking van een plan. Deze omschrijving is echter weer vrij breed. Wanneer gezocht wordt naar een meer specifieke definiëring van het begrip concept biedt Erkelens (2009) uitkomst. Hij ziet een concept als een idee dat vanuit een visie via een ondernemingsmissie en mogelijk door externe omstandigheden tot stand komt. Deze begripsomschrijving is specifiek en biedt een kader voor deze thesis. Volledigheidshalve kunnen er meer specifieke kenmerken aan het begrip verbonden worden. Zo ziet Vos (2005) elk concept als uniek, maar met algemene verbindende kenmerken. Volgens haar is een concept helder; overzichtelijk; consequent en consistent in zowel vorm als inhoud en wekt het tegelijkertijd nieuwsgierigheid en verlangen op naar wat eruit voortkomt. Erkelens (2009) voegt hier, de veelal in de definitie van een concept terugkerende elementen, aan toe. Dit zijn: visieontwikkeling, innovatie, ondernemerschap, een creatief proces, productontwikkeling en

marketing. Vooral dit laatstgenoemde element hangt nauw samen met het begrip concept. In deze context wordt dan vaak gesproken van concepting. Een van de bekendste auteurs met betrekking tot concepting is Rijkenberg (1998). Hij omschrijft concepting als het op de markt brengen van merken die een gedachtegoed vertegenwoordigen: visie, houding, overtuiging, motivaties en werelden die voor consumenten een betekenis hebben. Hierbij wordt het concept als een marketingstrategie gebruikt waarbij het concept als het ware als een merk in de markt wordt gezet. In paragraaf 2.3.2 zal hierop nader worden ingegaan.

Nu helder is wat een concept is, is het zaak het begrip conceptontwikkeling te definiëren. Concreet en simpel gezegd omvat conceptontwikkeling het ontwikkelen van een concept. Deze stelling is helder en duidelijk, maar tevens te simplistisch. Een meer wetenschappelijke beschrijving van het begrip conceptontwikkeling kan verkregen worden door het begrip tegenover het begrip productontwikkeling te zetten. Van Leent (2009) maakte deze vergelijking eveneens in haar scriptie. Zij ziet productontwikkeling als één van de marketingstrategieën waarbij door middel van productdifferentiatie en mass-customization de producten beter worden afgestemd op de individuele vraag. Het gaat dus om het aanpassen van een bestaand product in een bekende/bestaande markt. Bij conceptontwikkeling daarentegen gaat het om de ontwikkeling van een nieuw product. Het eindproduct is dus een nieuw product/idee. Doordat het product nieuw is, is de markt nog niet bekend en is deze ontwikkeling risicovoller.

2.1.2 Vastgoedconcepten

Er bestaan uiteenlopende definities van het begrip vastgoedconcept. Tot nog toe is gebruik gemaakt van de definitie van Nozeman (2001), zie begin paragraaf 2.1. In het eerste hoofdstuk werd bepleit dat voor deze definitie gekozen is, omdat deze concreet en handzaam is. Daarnaast wordt in deze definitie nog geen segmentering tussen verschillende soorten vastgoedconcepten aangebracht. Van Leent (2009) en Sentel (2005) gaan in hun definities enkel uit van concepten die ontwikkeld worden vanuit een bepaalde locatie. Hierbij moet rekening worden gehouden met trends, ontwikkelingen en wensen van de consument. Deze beschrijving is te summier, dit wordt onderschreven door Aarts (2005), Bent (2009) Harms (2005a), Lathauwer (2005), Nozeman (2008) en Rijkenberg (1998). Zij concluderen dat concepten niet altijd op basis van een locatie worden ontwikkeld. Vastgoedconcepten zijn namelijk tweeledig waarbij locatie slechts één van de twee mogelijke uitgangspunten vormt. Naast locatie kunnen ook structurele/vrije/ideegerichte concepten ontwikkeld worden, deze gaan uit van maatschappelijke trends. Hierbij is sprake van een idee zonder dat er een concreet terrein beschikbaar is, deze concepten kunnen dan ook op verschillende locaties toegepast worden.

Naast de indeling in locatie- en ideegerichte concepten zijn er nog een andere indelingen mogelijk. Het gaat dan om de indeling in specifieke en generieke concepten. “Generieke concepten hebben vaak al een lange ontstaansgeschiedenis achter de rug” (Nozeman, 2001). Deze concepten zijn algemeen van aard en spelen in op de algemene vastgoedbehoefte van consumenten (Van Elst, 2005). Een voorbeeld van een generiek concept is het flexkantoor. “Specifieke concepten daarentegen zijn scherper gedefinieerd en dragen veelal een naam of een thema” (Erkelens, 2009).

Een derde indeling is die waarbij een plan- of gebiedsconcept boven een vastgoedconcept wordt gezet. Hier staat expliciet boven, omdat een gebiedsconcept zich op een hoger schaalniveau bevindt. Het vastgoedconcept is dan onderdeel van het gebiedsconcept. Let wel: een vastgoedconcept hoeft niet altijd onderdeel van een gebiedsconcept te zijn, zij kan ook op

zichzelf staan. Leent (2009) definieert een gebiedsconcept als een abstract en opstaloverstijgend concept dat iets zegt over de beleving van de openbare ruimte en de daarbij behorende vastgoedproducten.

2.2 Eigenschappen van een concept.

In deze paragraaf wordt verkend aan welke eigenschappen een concept moet voldoen om een concept te zijn. De concepten die in het praktijkdeel behandeld worden, moeten aan deze eisen voldoen. Hiermee wordt gegarandeerd dat het om concepten gaat en niet om op zichzelf staande ideeën of plannen. Deze theorie vormt de basis voor hoofdstuk vijf waar kantoorconcepten voor verdere analyse geselecteerd worden.

Deels worden de eigenschappen van een concept al duidelijk op grond van de definitie van Nozeman (2001). In het eerste deel van deze definitie ging het om een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Ook Drenth (2006), Knol (2008), Van Leent (2009) en Uhlenbroich (2008) onderschrijven dit. Drenth (2006), Knol (2008) & Uhlenbroich (2008) merken op dat Schröder en de Vries (1993) twee aspecten van repeteerbaarheid onderscheiden. Het gaat dan om het integrale vastgoedconcept en de essentie van het vastgoedconcept. Integrale vastgoedconcepten worden ontwikkeld vanuit een specifiek probleem op een specifieke locatie (Drenth, 2006; Uhlenbroich, 2008). Een voorbeeld is een twee-onder-een-kapwoning. Bij de essentie van het vastgoedconcept gaat het over de achterliggende gedachte die repeteerbaar is. Het idee kan worden herhaald, maar de uitwerking verschilt per locatie. De essentie van het vastgoedconcept raakt aan het tweede deel van de definitie van een vastgoedconcept. De definitie ziet het concept immers als de basis van het product, ofwel de achterliggende gedachte. Hieruit wordt ook direct het tweede cruciale kenmerk van vastgoedconcepten duidelijk. Er moet sprake zijn van een achterliggende gedachte (Dijkstra, 2007; Drenth, 2006; Leeuw, 2005; Nozeman, 2001).

De voornoemde kenmerken zijn cumulatieve kenmerken. Er moet sprake zijn van een achterliggend idee én het product/idee moet repeteerbaar zijn. Hiermee wordt aansluiting gevonden bij Erkelens (2009) die enkel het noemen van repeteerbaar te breed vindt.

De belangrijkste twee vereiste kenmerken zijn nu gepresenteerd. Een ander, door meerdere auteurs onderschreven, kenmerk is het vereiste dat het moet gaan om een innovatie (Drenth, 2006; Vos, 2005). Een concept moet dus vernieuwend zijn of op een nieuwe techniek/trend gebaseerd zijn.

Lathauwer (2005) en Uhlenbroich (2008) onderscheiden het kenmerk toepasbaarheid op meerdere locaties. Dit houdt in dat het concept/idee op meerdere plaatsen is toe te passen en zich niet enkel op één locatie richt. Dit is iets anders dan het criterium repeteerbaar. Bij repeteerbaar gaat het om het herhalen van het idee en bij toepasbaar op meerdere locaties gaat het erom dat het idee niet enkel op één specifiek locatietype richt.

Drenth (2006) onderscheidt daarnaast nog een ander kenmerk. Hij bepleit dat een vastgoedconcept meerwaarde aan het product moet bieden. Dit wil zeggen dat het concept iets moet toevoegen aan het product. Als het product zonder de noemer concept hetzelfde product zou zijn voegt het concept niets toe. Daarnaast moet het product meerwaarde bieden aan de gebruiker. Het moet iets toevoegen voor de gebruiker, het concept dient een bepaalde uitstraling/gevoel aan het kantoor mee te geven.

Voor dit onderzoek geldt dat een product aan een vijftal kenmerken moet voldoen alvorens sprake is van een concept. Op basis van het voorgaande gaat het dan om: repeteerbaarheid; achterliggende gedachte; innovatie; toepasbaar op meerdere locaties en meerwaarde bieden. Voor dit overzicht zie ook tabel 2.1. In deze tabel is echter meer te vinden dan deze vijf harde eisen. Deze eisen worden hard genoemd omdat aan deze eisen hoe dan ook voldaan moet zijn.

Daarnaast zijn er een aantal elementen waarover een concept iets dient te zeggen. Deze elementen zijn ook van belang voor het ‘zijn van een concept’, maar minder dwingend. Nozeman (2001) verwoordt deze elementen als volgt: “idealiter omvat het vastgoedconcept een groot aantal elementen: naast functie(s), locatie(type), omvang gaat het ook om zaken als branchering, dienstenpakket, doelgroepen, positionering, vormgeving, technische uitvoering/afwerkingsniveau, juridische structuur, marketingstrategie, exploitatie- en beheermodel”. Hiermee wordt bedoeld dat een goed concept eisen stelt aan zaken als de locatie en het afwerkingsniveau. Daarnaast omvat het een bepaling van de doelgroep, hoe in de markt te zetten, vorm te geven en welke diensten en functies in het gebouw ondergebracht worden. Wanneer aan al deze elementen wordt voldaan is sprake van een ‘echt vastgoedconcept’. Maar omdat lang niet alle bestaande concepten in zoverre uitgewerkt zijn, worden de vijf eerder genoemde elementen als harde eisen gezien. De andere elementen zijn ook essentieel, maar zullen in minder uitgewerkte concepten ontbreken doordat ze abstracter zijn. In het onderstaand overzicht (tabel 2.1) zijn de eisen opgenomen waaraan een concept moet voldoen. De eerste vijf eisen zijn verplicht en voor de andere eisen geldt dat aan hoe meer eisen voldaan des te duidelijker sprake is van een concept. In hoofdstuk vijf wordt dit model geoperationaliseerd voor het verdere onderzoek.

Kenmerken/criteria Vastgoedconcept	
Minimaal vereist/harde criteria	Achterliggend idee
	Repeteerbaar
	Innovatie
	Toepasbaar op meerdere locaties
	Meerwaarde bieden
Zachte criteria	Marketingstrategie
	Doelgroep
	Functie
	Omvang
	Branchering
	Dienstenpakket
	Positionering
	Vormgeving
	Technische uitvoering/afwerkingniveau
	Juridische structuur
	Exploitatiemodel
	Beheermodel
	Locatie eisen

Tabel 2.1.
Vereiste kenmerken vastgoedconcept.
Bron: Eigen bewerking.

2.3 Benaderingen van concepten en conceptontwikkeling.

In deze paragraaf zullen verschillende benadering van concepten en conceptontwikkeling de revue passeren. Zo wordt conceptontwikkeling als marketing- en innovatiestrategie behandeld. Daarnaast wordt conceptontwikkeling als onderdeel van projectontwikkeling gezien. Deze benaderingen worden behandeld om het onderwerp concepten in een breder

perspectief te plaatsen. Op deze manier wordt duidelijk welke doelen conceptontwikkeling kan dienen.

2.3.1 Concepten en conceptontwikkeling als innovatiestrategie.

Innovatie is alle activiteit gericht op vernieuwing in een bedrijf (CBS, 2009). Het ontwikkelen van een nieuw concept is daarmee een innovatie. DeLisle (1999) constateert dat conceptontwikkeling het resultaat van een innovatie kan zijn, maar ook een innovatie op zichzelf. In het eerste geval gaat het over het idee of de technologie die een nieuw concept noodzakelijk of realiseerbaar maakt. Wanneer conceptontwikkeling als innovatie op zichzelf wordt gezien gaat het om het nieuwe eindproduct van de ontwikkeling, het concept zelf.

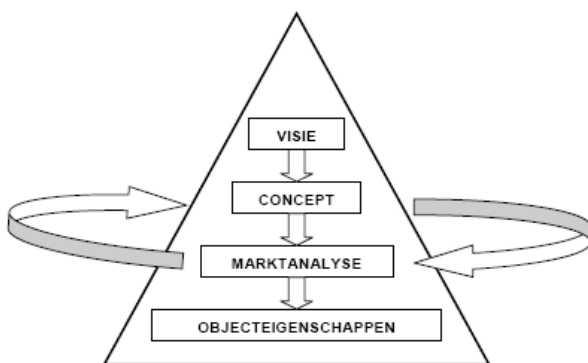
Voordat een dergelijk eindproduct wordt gerealiseerd zal eerst de intentie tot innoveren moeten ontstaan. Intentie tot innovatie kan ontstaan door veranderingen in de desbetreffende industrie, techniek en perceptie. Innovatie is van belang om te kunnen concurreren, ook al is er nu succes. Succes is immers geen eindfase maar een nieuwe roep om innovatie. Maar innovatie is ook een strategie om markt te behouden en uit te breiden (Rijkenberg, 1998). Daarom is innovatie en daarmee het genereren van ideeën in elke markt belangrijk (Gaspersz, 2006). Voor het genereren van nieuwe ideeën zijn nieuwe kennis; veranderingen in de markt; technologie en perceptie essentieel. Vooral vernieuwde kennis en inzichten hebben in het verleden voor belangrijke innovaties gezorgd (Drucker, 1998).

Conceptontwikkeling als innovatiestrategie zou het uitgangspunt van elke conceptontwikkeling moeten zijn. Daarbij is het van groot belang oog te hebben voor de toekomstige eindgebruiker (die niet altijd tevens de klant is). Op dit punt raakt conceptontwikkeling als innovatiestrategie de benadering conceptontwikkeling als marketingstrategie.

2.3.2 Concepten en conceptontwikkeling als marketingstrategie.

Conceptontwikkeling als innovatiestrategie en marketingstrategie liggen dicht bij elkaar. Het is immers van groot belang dat een concept op de markt aansluit. Volgens Sentel en Van Elst (2008) wordt marketing dan ook steeds belangrijker voor het slagen van een concept. Harms (2005b) gaat nog verder en noemt marketing essentieel voor het slagen van een concept.

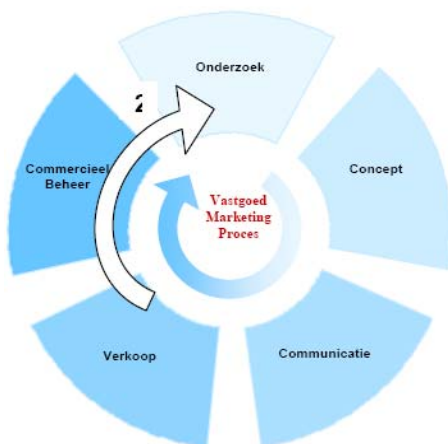
Marketing wordt binnen de vastgoedwereld als volgt gedefinieerd: “Marketing is een denkwijze en methodiek om het aanbod te baseren op de vraag waardoor de kans op niet of onvoldoende afgestemd zijn wordt gereduceerd” (Sentel, 2000). Dit is een strategie die pas sinds enkele jaren wordt aangehangen. Voorheen werd verwacht dat een product zichzelf zou verkopen. Tot op heden is er echter nog relatief weinig over vastgoedmarketing geschreven (Lathauwer, 2005). Uitzondering hierop is Sentel (2000) die in een reeks artikelen het marketingproces beschrijft als de vastgoedmarketingmix (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1.
Vastgoedmarketingmix
Bron: Sentel, 2000

In de bovenstaande figuur is te zien dat het marketingproces begint met de ontwikkeling van een visie. Het gaat dan om de vraag wat te bereiken en de hoofdlijnen van het gedroomde project (Sentel, 2005). In de tweede fase van de marketingmix vindt de conceptuele uitwerking plaats. In deze fase vindt de daadwerkelijke conceptontwikkeling plaats. Hoe dit in zijn werk gaat wordt hier buiten beschouwing gelaten, omdat deze thesis zich niet richt op de ontwikkeling van een concept, maar op de analyse van reeds ontwikkelde concepten. Vervolgens vindt in stap drie de markttechnische toetsing van het concept plaats. Zoals ook in figuur 2.1 te zien is, omvatten stap twee en drie een wederkerig proces. De uitkomsten van het marktonderzoek beïnvloeden het concept en aanpassingen in het concept vereisen een nieuwe marktanalyse. Wanneer de marktanalyse een positieve uitkomst geeft wordt met stap vier begonnen. “In deze laatste stap gaat het om de vertaling van de uitkomsten van de marktanalyse en het concept tot concrete objecteigenschappen. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin het concept past bij de wensen en eisen van de beoogde (toekomstige) gebruikers” (Sentel, 2000). Het hier beschreven proces omvat vooral het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod.

Lathauwer (2005) ziet deze marketingmix als een cyclisch proces. Wanneer het concept in de markt is gezet zou vanuit de stadia verkoop en beheer veel klantinformatie verkregen kunnen worden. In een nieuwe cyclus kan deze verworven kennis als input dienen. Aan de hand van deze signalering komt Lathauwer met een eigen model (zie figuur 2.2). Dit model is gebaseerd op de originele marketingmix bestaande uit vier P's. De vier P's staan voor een viertal marketinginstrumenten. Dit zijn: Product, Plaats, Promotie en Prijsbeleid (Burgers & Kense, 1997). Het model van Lathauwer start met onderzoek naar kansen en mogelijkheden in de markt. Vervolgens wordt overgegaan tot conceptontwikkeling (Product). Ook in dit model vormen deze twee fasen een wederkerig proces. In de derde fase wordt gestart met communicatie. Daaronder valt zowel overleg met betrokken partijen als branding (Promotie). Deze fase kan niet strikt gescheiden worden van de verkoopfase (Prijs en Plaats), aangezien ook in die fase communicatie evident aanwezig is. Tot slot voegt Lathauwer het commercieel beheer toe. Zoals eerder besproken dient de in deze fase verworven kennis als input voor een volgende cyclus.



Figuur 2.2
Vastgoedmarketing proces
Bron: Lathauwer, 2005

In het voorgaande werd de term branding reeds geponeerd. “Branding komt in essentie neer op het verkrijgen van het gewenste imago en identiteit van het merk van een gebied, locatie en/of vastgoedproduct door op basis van symbolische waarden te communiceren met de beoogde consument” (Van Leent, 2009). Dit is één van de vele definities van branding. Sentel

en Van Elst (2008) onderscheiden drie elementen van branding die in alle definities centraal staan:

- Onderscheiden van de concurrentie
- Meerwaarde creëren en positief beïnvloeden van associaties
- Formuleren en versterken identiteit.

Hiermee wordt duidelijk dat er een wezenlijk verschil bestaat tussen marketing en branding. Branding is een onderdeel van marketing, maar geen synoniem!

2.3.3 Conceptontwikkeling als onderdeel van projectontwikkeling.

Conceptontwikkeling en projectontwikkeling zijn twee vakgebieden die nauw op elkaar aansluiten. Het verschil zit vaak in de grondslag en de grootte van het project. “Bij conceptontwikkeling gaat het om een groot geheel. De uitstraling en de perceptie van het totaal bij de consument en de gebruiker staat hierbij centraal” (Drenth, 2006; FGH, 2007; Van Leent, 2009). Projectontwikkeling is in zichzelf altijd uniek, aangezien de locatie, opgave en partijen per project verschillen. “Toch is er sprake van een aantal fasen die zich steeds op de een of andere manier voordoen” (Nozeman, 2008). In deze thesis zal de zienswijze van Nozeman en de NEPROM worden aangehouden aangezien deze voor de Nederlandse projectontwikkeling het meest handzaam is. Het uitgangspunt van deze visie is een parallelgeschakeld ontwikkelingsproces. Dit proces wordt als iteratief gekenmerkt, omdat tussen de verschillende fasen geschakeld kan worden (Nozeman, 2008). Projectontwikkeling bestaat hierbij uit een viertal hoofdfasen, te weten: de initiatieffase; de ontwikkelingsfase; de realisatiefase en de exploitatiefase. Om de relatie tussen concept en projectontwikkeling helder te krijgen is voornamelijk de initiatieffase van belang. “De initiatieffase is de eerste fase van projectontwikkeling, waar één of meerder partijen besluiten een potentiële ontwikkelingslocatie te bestuderen op afzetmogelijkheden en haalbaarheid, zowel maatschappelijk, technisch als bestuurlijk” (Nozeman, 2008). Uit dit citaat wordt duidelijk dat het in de initiatieffase in beginsel gaat om het ontwikkelen van een idee. Vaak is er sprake van een idee of locatie die de aanleiding tot projectontwikkeling vormen. Het ontwikkelen vanuit een idee of locatie is tevens de start van conceptontwikkeling. In de initiatieffase is conceptontwikkeling dan ook van wezenlijk belang (Nozeman, 2008). Ook in de andere fasen speelt conceptontwikkeling een rol. In die latere fasen gaat het voornamelijk om de ontwikkeling, realisatie en gebruik van het concept.

Uit de bovenstaande uiteenzetting is duidelijk geworden dat conceptontwikkeling geen op zichzelf staande activiteit hoeft te zijn. Conceptontwikkeling en concepten kunnen onderdeel zijn van projectontwikkeling, maar kunnen ook een strategie zijn.

2.4 Succes verzekerd?

In deze paragraaf wordt onderzocht welke factoren bijdragen aan het slagen van een concept. Uiteraard is succes niet verzekerd, maar er zijn factoren die de kans op succes vergroten. Dat deze factoren niet statisch zijn blijkt wel uit het volgende citaat van Drenth (2006): “Het meten of een vastgoedconcept succesvol is, hangt vooral af vanuit welke invalshoek het bekeken wordt. Tevens is van belang wanneer het concept beoordeeld wordt. Succes hangt samen met de fase waarin het concept zich bevindt”. Naast deze afhankelijkheid van het moment is de beoordeling eveneens afhankelijk van de beoordelaar. Hiermee wordt bedoeld dat of een concept als succes aangemerkt wordt afhangt van degene die beoordeelt. Een omwonende kan een andere visie op succes hebben dan de gemeente, wiens visie weer verschilt van die van de ontwikkelaar. Daarnaast is het succes van een concept niet eenduidig te definiëren. Succes met betrekking tot concepten kent twee kanten. Aan de ene kant bestaat

de vraag of het concept zelf/het eindproduct een succes is. Aan de andere kant is de vraag of het proces/de conceptontwikkeling succesvol is. In deze thesis wordt de nadruk voornamelijk op het succes van het eindproduct gelegd. Het ontwikkelingsproces wordt in deze thesis buiten beschouwing gelaten. Het ontwikkelingsproces is een vak apart waar een gehele thesis aan besteed kan worden. Het slechts deels behandelen van dit onderwerp zou afbreuk doen aan de complexiteit en tot een onvolledig beeld leiden. Dit betekent echter niet dat het ontwikkelproces niet van invloed zou kunnen zijn op het succes van het eindproduct.

Het MACHO-model van Schröder en De Vries is een model voor succesbepaling dat wetenschappelijk gezien het bekendst is. Daarom wordt dit model en de aanvullingen daarop in deze thesis behandeld. Daarnaast passeren een tweetal onbekendere visies de revue. Hierbij gaat het om de factoren die Buck (2009) en Shell & Steinmare (2008) publiceerden. Tot slot worden volledigheidshalve korte visies van diverse vooraanstaande auteurs gepresenteerd. Één ding kan echter al op voorhand vastgesteld worden: de gebruikers zijn een essentiële factor voor het succes van een vastgoedconcept.

2.4.1 MACHO-model.

Het MACHO-model is in 1993 ontwikkeld door Schröder en de Vries. In dit model geven zij een vijftal criteria die essentieel zijn voor het welslagen van een vastgoedconcept. De hoofdcriteria van het model zijn: marktconformiteit; alternatieve aanwendbaarheid; consistentie in uitvoering; herkenbaarheid en onderscheidend vermogen. Deze hoofdcriteria kunnen worden uitgewerkt in praktische criteria (zie tabel 2.2; gebaseerd op Drenth 2006; Nozeman, 2001).

Hoofdcriteria	Marktconformiteit
Criteria	Inspelen op de behoefte van de markt
Criteria	Financiële haalbaarheid
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid
Criteria	Functioneel aanpasbaar
Criteria	Herinvullingsmogelijkheden
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering
Criteria	Multidimensioneel
Criteria	Multidisciplinair
Hoofdcriteria	Herkenbaarheid
Criteria	Thema
Criteria	Etiket
Hoofdcriteria	Onderscheidend
Criteria	Onderscheidend ten opzichte van concurrentie
Criteria	Noviteit

Tabel 2.2.
Criteria MACHO-model.
Bron: Drenth, 2006.

Ondanks dat tabel 2.2 een helder overzicht geeft, volgen hier nog een aantal aanvullende opmerkingen. Bij het criterium marktconformiteit gaat het om concepten die tegemoetkomen aan de behoefte van een specifieke doelgroep of gebruiker (Drenth, 2006). Inschatting van de

markt(vraag) is hierbij van essentieel belang (Boon, 2008). Marktconformiteit is hiermee hét criterium dat moet zorgen voor snelle verkoop. De experts uit Drenth en Van der Wijks (2009) onderzoek menen zelfs dat dit de belangrijkste factor voor het slagen van een concept is.

Alternatieve aanwendbaarheid duidt voornamelijk op het flexibel zijn van een concept. De experts die Drenth (2006) ondervroeg menen dat dit een belangrijk criterium is, maar dat het in de praktijk weinig toepassing vindt. Tot slot gaat het bij het criterium herkenbaarheid om de herkenbaarheid voor de doelgroep en branche (Drenth, 2006; Nozeman, 2001).

De door Drenth geïnterviewde experts zijn van mening dat het MACHO-model op de praktijk aansluit. Desondanks wordt het volgens hen in de praktijk zelden toegepast. Daarnaast merkten de experts op dat de elementen timing en gemeentelijk beleid in dit model nog ontbreken. Uit het begin van deze paragraaf bleek al dat timing een essentiële factor voor het welslagen van een concept is. Het gemeentelijk beleid wordt een faalfactor wanneer onvoldoende rekening met het standpunt van deze actor wordt gehouden. Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat experts verschillende gewichten toekennen aan de diverse factoren. Niet elke factor wordt even belangrijk gevonden.

Ook Van Leent (2009) onderwierp het MACHO-model aan expertinterviews. Uit dit onderzoek kwamen een drietal extra succesfactoren naar voren:

- Nadruk op identiteit en doelgroepen, zodat het concept beter op de doelgroep wordt afgestemd.
- Zorgen voor commitment en draagvlak onder de stakeholders. De diverse stakeholders werden in het MACHO-model niet als zodanig expliciet onderscheiden. Maar speelden in die visie wel degelijk een rol.
- Inpassing in de bestaande context. Hierbij gaat het zowel om de site (de fysieke kenmerken van de locatie) als de situation (inpassing in de omgeving).

Zowel Drenth (2006) als Van Leent (2009) geven een uitgebreid overzicht van praktische criteria gebaseerd op het MACHO-model. Veelal blijken de succes- en faalfactoren in elkaars verlengde te liggen. Eigenlijk is er sprake van één factor, waarbij aan- of afwezigheid het succes bepaald (Boon, 2008).

2.4.2 Bucks visie op succesfactoren.

Buck (2009) beschouwt in zijn artikel een aantal algemeen geldende succesfactoren voor vastgoedconcepten. Hij onderscheidt hiertoe een viertal succeskenmerken. Twee van deze kenmerken kwamen ook al in het MACHO-model naar voren (herkenbaarheid en marktconformiteit). Een derde kenmerk van succes is dat een concept bij de beleving moet aansluiten ofwel inspirerend moet zijn. Daarnaast onderscheidt Buck een vierde kenmerk dat zich meer op de proceszijde richt, namelijk het integraal aanpakken van een concept (Buck, 2009).

Naast deze kenmerken voor succes onderscheidt Buck (2009) nog een zestal randvoorwaarden voor succes. Te beginnen met locatie. Voor de succesvolle ontwikkeling van een concept moeten eisen aan de te ontwikkelen locatie worden gesteld. Dit is een randvoorwaarde die zich vooral richt op locatiegerichte concepten. Ten tweede is een realistisch-ambiteuze insteek nodig (Buck, 2009). Bij het ontwikkelen moet oog zijn voor wat haalbaar is in de praktijk. Een derde voorwaarde is branding, waarbij het gaat om marketing en imago. Dit sluit aan op het criterium herkenbaarheid uit het MACHO-model. Een vierde randvoorwaarde is timing, deze factor werd al eerder in deze paragraaf aangehaald. Daarnaast moet een concept

vernieuwend zijn en ook steeds weer vernieuwd worden. Tot slot bevestigt Buck de analyse van Van Leent (2006) dat het creëren van draagvlak cruciaal is.

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat Buck toevoegingen doet aan het MACHO-model, maar dat hij eveneens aspecten van het model bevestigt. Aan het eind van deze paragraaf zal daarom een compleet overzicht van alle succes en faalfactoren gegeven worden (zie tabel 2.3).

2.4.3 De sleutel tot succes.

Shell en Steinmaier (2008) spreken van sleutels tot het ontwikkelen van een goed concept. Zij richten zich in hun sleutels voornamelijk op de proceskant van het concept en minder op het product. Kort gezegd onderscheiden zij de volgende drie sleutels:

- “Creativiteit, flexibiliteit en lef, in inhoud en presentatie. Deze competenties zijn essentieel om je te kunnen onderscheiden van de concurrentie” (Shell & Steinmaier, 2008). Deze sleutel ligt dicht bij het MACHO-criterium onderscheidend.
- “Durven kiezen voor moeilijke projecten” (Shell & Steinmaier, 2008). Zij zien dit als een bestaansrecht van de conceptontwikkelaar. In deze thesis wordt deze sleutel buiten beschouwing gelaten, omdat deze sleutel zich niet richt op het eindproduct.
- “Gevoel hebben voor de juiste partners” (Shell & Steinmaier, 2008). Tijdens het ontwikkelingsproces is het van essentieel belang om de juiste actoren om tafel te krijgen. Het gaat dan zowel om de keuze voor mede-ontwikkelaars van het projecten (architecten, ideeënteam etc) als om de beleidsmakers en belanghebbenden.

2.4.4 Visies van diverse vakauteurs.

Uit de literatuur werd duidelijk dat de meeste auteurs redelijk eenduidige meningen hebben met betrekking tot de succesfactoren. Toch wordt op deze plek volledigheidshalve een kort overzicht gegeven met opmerkingen van diverse auteurs. Tot slot zal in paragraaf 2.4.5 een volledig schema met succesfactoren gepresenteerd worden.

Uit het voorgaande werd reeds duidelijk dat klantgerichtheid/marktconformiteit een essentiële factor voor succes is. Ook FGH (2007), Harms (2005a), Van der Leeuw (2005) en Vos (2005) signaleren dit. Zo zien Van der Leeuw (2005) en Vos (2005) dat marktonderzoek een grote bijdrage kan leveren aan het succes. Uit een marktonderzoek wordt duidelijk waar behoefte aan is en waar draagvlak voor bestaat. Harms (2005a) onderschrijft dit en draagt ook flexibiliteit/aanpasbaarheid aan als essentiële succesfactor. Dit MACHO-criterium is essentieel door de lange doorlooptijd van een vastgoedontwikkeling. De doelgroep waarvoor ontwikkeld wordt kan in deze tijd namelijk reeds veranderd zijn.

Post (2008) vindt het voor het succesvol implementeren van een concept van belang dat consequent aan het concept wordt vastgehouden. Dit standpunt lijkt te conflicteren met eerdere noties dat een concept flexibel moet zijn. Maar waar Post op doelt, is dat in de uitvoering aan een concept moet worden vastgehouden waar mogelijk. In het verleden werd bij de uitgifte van bedrijventerreinen nogal eens van het originele concept afgeweken om louter financiële redenen. Hierdoor werd de leegstand gevuld, maar het concept te niet gedaan en daarmee faalt het concept (Nozeman, 2001).

2.4.5 MACHO-TRICK.

In deze subparagraaf worden de behandelde visies gecombineerd tot een compleet overzicht van succesfactoren voor vastgoedconcepten. De bewerking van Drenth (2006) van het MACHO-model vormt de basis voor dit overzicht. Dit model is bewerkt met als resultaat het

onderstaande MACHO-TRICK model; het beoordelingsmodel. Reeds is gebleken dat de meeste succes en faalfactoren in elkaars verlengde liggen. Om deze reden zijn in het overzicht enkel succesfactoren opgenomen, bij onjuiste uitvoering of ontbreken worden deze faalfactoren. Daarnaast gaat het hier niet om een limitatieve opsomming. De factoren die hier gepresenteerd worden zijn te onderbouwen op basis van bestaande kennis.

De onderstaande tabel 2.3 geeft het beoordelingsmodel weer. Dit is een overzicht van de criteria die de kans op succes vergroten. Opzettelijk is hier het statement “kans op succes vergroten” gedeponereerd, aangezien naleving van deze criteria succes niet garandeert. Maar naar gelang er aan meer criteria wordt voldaan zal de kans op een succesvol concept toenemen. In deze tabel wordt per criterium een nadere uitwerking gegeven. De meeste criteria richten zich, zoals aan het begin van de paragraaf aangegeven, op het product. Het blok consistentie in uitvoering richt zich meer op de proceskant ofwel het conceptontwikkelingsproces.

Zoals al in paragraaf 2.4.1 werd aangegeven, zijn aan de diverse criteria verschillende gewichten toe te kennen. In de opinie van de auteur en vele vakauteurs is voor het slagen van een kantoorconcept voornamelijk het criterium markconformiteit van belang. Zonder aansluiting op de markt heeft een concept geen bestaansrecht. Vooral het centraal stellen van de gebruiker is van groot belang. Het concept moet toegevoegde waarde bieden aan de gebruiker en de gebruiker in staat stellen zijn klanten te behagen. Een gebouw neerzetten op basis van harde eisen kan iedere ontwikkelaar, maar oog hebben voor de zachte kant (emotie, beleving, kwaliteit) is een ander verhaal. Een succesvol concept dient aan te sluiten bij het gevoel dat een gebruiker wil uitstralen en onder zijn medewerkers en klanten wil stimuleren. De andere criteria uit het beoordelingsmodel zijn ook zeker van belang, maar minder cruciaal. Het model dat door dit theoretisch onderzoek is verkregen wordt in hoofdstuk zeven aan experts en initiatiefnemers van concepten voorgelegd. Hen wordt gevraagd een oordeel te geven over de criteria om zo de praktische waarde van het onderstaande model te bepalen.

Criteria	Indicatoren
Markconformiteit !	Inspelen op een specifieke marktbehoefte
	Gebruiker centraal stellen in ontwikkeling
	Rekening houden met relevante trends en ontwikkelingen
	Nadruk op identiteit en imago in verband met aansluiting op doelgroep
Alternatieve aanwendbaarheid	Flexibiliteit
Consistentie in uitvoering	<u>Draagvlak</u> creëren bij alle betrokken actoren (o.a. stakeholders, politiek, maatschappij)
	Partnering, de juiste actoren om tafel krijgen
	Duidelijke communicatie
	Goede samenwerking/integraal samenwerken
	Goede planning en timing van het proces
	Gestructureerd en geprofessionaliseerd proces
Herkenbaarheid	Thematiseren
	Goede <u>branding</u> & marketing
	Inspireren, aansluiten bij beleving
	Goede uitstraling en imago
Onderscheidend	Goede locatie en zichtbaarheid

	Goede dienstverlening en service
	Goed management en beheer
	Creatieve uitwerking
Timing	Op het goede moment in markt zetten
Realistisch-ambitueus	Concept moet haalbaar/uitvoerbaar zijn in de praktijk. Zowel technisch als financieel.
Innovatief	Vernieuwend zijn en te vernieuwen zijn in de loop van het proces
Context/Kader	Inpassing van het specifieke concept in de omgeving site (fysiek) en situation (stedenbouwkundig)
	Inpassen in gemeentelijk beleid/regelgeving

Tabel 2.3.
MACHO-TRICK/beoordelingsmodel
Bron: Eigen bewerking
(MACHO deel gebaseerd op Drenth 2006)

2.5 Resumé.

In dit hoofdstuk is een antwoord gevonden op de eerste drie deelvragen:

- Wat zijn vastgoedconcepten?
- Aan welke eigenschappen moet een concept voldoen, alvorens van een vastgoedconcept gesproken mag worden?
- Hoe wordt een vastgoedconcept op toekomstwaarde beoordeeld?

In het kort is een vastgoedconcept: “een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte” (Nozeman, 2001).

Een vastgoedconcept moet aan de volgende eisen voldoen: repeteerbaarheid; achterliggende gedachte; innovatie; toepasbaar op meerdere locaties en meerwaarde bieden. Deze eisen zijn van belang om in het praktische deel (hoofdstuk vijf) te kunnen beoordelen of het werkelijk om een concept gaat of slechts om een weinig uitgewerkt idee. De in dat hoofdstuk te behandelen ideeën zullen aan deze eisen moeten voldoen om in de thesis opgenomen te worden als concepten.

Tot slot bleek dat een vastgoedconcept op grond van het beoordelingsmodel op toekomstwaarde beoordeeld kan worden. De in het model genoemde factoren vergroten de kans op succes.

Hoofdstuk 3: De kantorenmarkt, een algemene beschouwing.

In hoofdstuk twee werd duidelijk dat voor succesvolle concepten aansluiting op de markt essentieel is. Om een nieuw concept op de markt aan te laten sluiten is onderzoek naar vraag en aanbod noodzakelijk. In dit hoofdstuk wordt een algemene beschouwing van de kantorenmarkt gegeven.

Allereerst wordt een algemene beschouwing van de markt voor commercieel vastgoed gepresenteerd. In dit deel worden ook de belangrijkste begrippen aangaande vastgoedmarkten gedefinieerd. Vervolgens wordt gefocust op de markt voor kantoren. Deze markt zal eerst theoretisch benaderd worden (paragraaf 3.2) en vervolgens meer praktisch (paragraaf 3.3). Het praktische deel beschouwt hoe de markt er momenteel voorstaat. Kortom: dit hoofdstuk behandelt de deelvraag: Hoe ziet de kantorenmarkt eruit? Deze deelvraag plaatst het onderwerp kantoorconcepten in een bredere context en schetst een beeld van het speelveld waarin kantoorconcepten zich bevinden.

3.1 Markt voor commercieel vastgoed.

In deze paragraaf wordt een korte uiteenzetting gegeven van de markt voor commercieel vastgoed. Daartoe worden eerst een aantal definities aangaande vastgoedmarkten behandeld.

Voordat de definitie van vastgoedmarkten behandeld wordt is het belangrijk eerst duidelijk te hebben wat vastgoed precies is. Vastgoed zijn: “de gebouwen, opstallen en overige bouwwerken” (Terpstra, 2008). Vastgoed verschilt van onroerend goed, ondanks dat deze begrippen vaak als synoniemen worden gebruikt. Onroerend goed is ook een onnauwkeurige term, aangezien ingevolge de wet gesproken zou moeten worden van onroerende zaken. Op basis van het burgerlijk wetboek artikel 3:3 lid 1 wordt een onroerende zaak gedefinieerd als: “onroerend zijn de grond, de nog niet gewonnen delfstoffen, de met de grond verenigde beplantingen, alsmede de gebouwen en werken die duurzaam met de grond zijn verenigd, hetzij rechtstreeks, hetzij door vereniging met andere gebouwen of werken” (Kluwer, 2006). In deze thesis wordt met de term onroerend goed gewerkt, omdat deze term in de praktijk vaak gehanteerd wordt.

Het verschil tussen vastgoed en onroerend goed zit in het feit dat vastgoed, evenals grond onderdeel is van onroerend goed. Ofwel: al het vastgoed is onroerend goed, maar niet al het onroerend goed is vastgoed.

Vervolgens kan het begrip vastgoedmarkt gedefinieerd worden. De vastgoedmarkt kan omschreven worden als de plaats waar vastgoed verhandeld wordt (Van der Vlist & Nozeman, 2009). Het is echter moeilijk van één markt te spreken, omdat de vastgoedmarkt een veelheid van submarkten kent. In elk van deze submarkten is het object een of andere vorm van vastgoed. Aan het object vastgoed kunnen een reeks algemene kenmerken worden toegekend. Dit zijn objectkenmerken als plaatsgebonden, lange productietijd, hoge transactiekosten, lange levensduur, voorraadgrootte, ondoorzichtige markt en veel betrokken actoren (Dorenbos, 2007; Van der Vlist & Nozeman, 2009; Ziegler & O’Connell, 2008). De ontwikkelingen op de vastgoedmarkten doen zich in een bredere context voor. De vastgoedmarkt is immers geen autonome entiteit. Het is een markt die beïnvloed wordt door onder andere economische, sociale en politieke krachten (Van Gool, 2007).

Hierboven werd al duidelijk dat de vastgoedmarkt een breed scala aan activiteiten omvat. Door deze complexiteit wordt de markt vaak in submarkten verdeeld. Hierbij kan de markt worden ingedeeld naar: actoren; bestemmingssector; locatie; type en eigendom (Van der Vlist & Nozeman, 2009). Bij een indeling naar sector komt ook commercieel vastgoed in beeld. De

verschillende bestemmingssectoren zijn immers: woningbouw, commercieel vastgoed en de budgetsector (Nozeman, 2008).

Het marktsegment commercieel vastgoed omvat de markt voor kantoren, winkels en bedrijfsgebouwen (Van der Vlist & Nozeman, 2009). “Maar ook fabrieken, hotels, congrescentra, parkeergarages en recreatieparken. Het betreft dus ruimten die voor commerciële doeleinden gebruikt worden” (Van Gool, 2007). De eerstgenoemde drie segmenten zijn veruit het belangrijkste.

3.2 Theoretische benadering van de kantorenmarkt.

Bij het theoretisch benaderen van het begrip kantorenmarkt, dient eerst het begrip kantoorpand helder te zijn. “Kantoorpanden kunnen worden gedefinieerd als werkplaatsen die grotendeels gebruikt worden voor kantooractiviteiten of daarvoor zijn ingericht en die zijn uitgerust met de faciliteiten voor het werken met informatie” (Korteweg, 2002b). Het gaat dan om gebouwen met uitsluitend kantoren, maar ook om combinatiegebouwen waarin kantoor en bedrijfsruimte gezamenlijk gehuisvest zijn. Ook de kantorenmarkt is in een aantal deelmarkten onder te verdelen. Het gaat dan om de gebruikersmarkt, de ontwikkelingsmarkt en de beleggingsmarkt (Korteweg, 2002a). Het onderscheid tussen deze markten is op sommige punten moeilijk te maken. De markten interacteren sterk en zijn dus niet los van elkaar te zien.

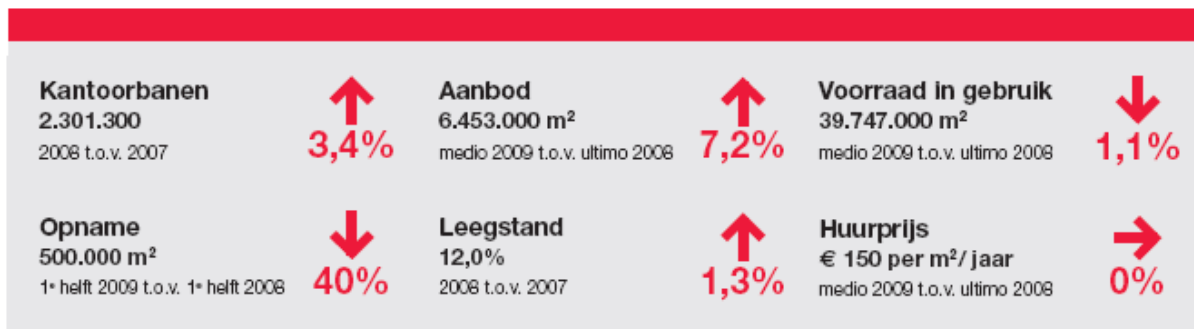
De gebruikersmarkt is “de markt waarop eigendoms- en/of gebruiksrechten van kantoorpanden worden verhandeld, waarbij de nadruk ligt op de huisvestingsdiensten van die panden” (Korteweg, 2002a). Op deze markt speelt de huurprijs een sterk bepalende rol.

De ontwikkelingsmarkt is de markt waar gebruikers, beleggers en aanbieders van nieuw onroerend goed elkaar ontmoeten. Dit is de markt waar veelal in opdracht ontwikkeld wordt (Van Gool, 2007; Korteweg, 2002a). Er wordt in deze markt echter ook op risico ontwikkeld.

“Op de beleggingsmarkt voor kantoren wordt in kantoorpanden geïnvesteerd met het doel er door langer durende exploitatie (verhuur) en waardestijging een gewenst rendement uit te halen” (Korteweg, 2002a). In deze markt speelt het bruto aanvangsrendement een grote rol (BAR). “Het bruto aanvangsrendement is het aanvangsrendement waarop een koper geacht wordt het project bij oplevering dan wel aan het begin van de exploitatieperiode te verwerven. Het bruto aanvangsrendement geeft dus de algemene opinie over de verhouding tussen de markthuurlaag en de investering weer. Hoe hoger het bruto aanvangsrendement waarmee de belegger rekent, hoe hoger hij de toekomstige risico's schat, hoe lager de investering is die de belegger bereid is te doen” (Nozeman, 2008).

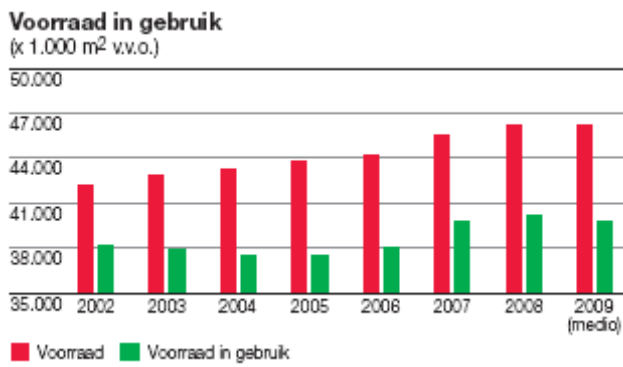
Uit het bovenstaande is duidelijk geworden dat de kantorenmarkt een complexe markt is. Een verdeling tussen vraag en aanbod is daarmee te simplistisch. Toch is het noodzakelijk de markt tot deze proporties te versimpelen om met theoretische modellen te kunnen werken. In deze modellen wordt duidelijk dat de kantorenmarkt erg gevoelig is voor conjuncturele veranderingen (Van Eijkelenburg, 2008; Van Gool, 2007; Knol, 2008; Vrolijk, 2008). Dit wil zeggen dat bij conjuncturele veranderingen ook de vraag verandert. Het aanbod reageert door de lange productietijd vertraagd op de veranderende vraag. De kantorenmarkt laat zich dus kenmerken door een cyclus. Deze cyclus heeft de kenmerken van een varkenscyclus (Van Eijkelenburg, 2008).

3.3 De praktijk van de kantorenmarkt.



Figuur 3.1
Cijfers Nederlandse kantorenmarkt, medio 2009
Bron: DTZ Zadelhoff, 2009

Voor de beschouwing van hoe de markt er nu voor staat, biedt vooral de factsheet kantorenmarkt van DTZ Zadelhoff (2009) een duidelijk beeld. Uit deze cijfers, zie figuur 3.1, blijkt dat er frictie bestaat op de markt, de voorraad in gebruik daalt, het opnamecijfer daalt en het aanbod nog steeds fors toeneemt. Ook figuur 3.2 geeft deze frictie weer. In die figuur wordt het verschil in voorraad en voorraad in gebruik weergegeven, van waaruit het leegstandcijfer is af te leiden. Deze figuur laat eveneens zien dat er op de huidige markt flinke frictie bestaat.



Figuur 3.2
Visualisering verschil voorraad en in gebruik
Bron: DTZ Zadelhoff, 2009

De bovenbeschreven frictie is uiteraard deels veroorzaakt door de (huidige) economische crisis. Het probleem blijkt ook structurele oorzaken te hebben. Trends als vergrijzing en flexibiliteit zorgen voor een afnemende vraag naar kantoorruimte (zie ook hoofdstuk vier). Dit zijn trends die al voor de economische crisis werden gesignaleerd. Toen was er al sprake van leegstand. Dit wijst op een structureel overaanbod.

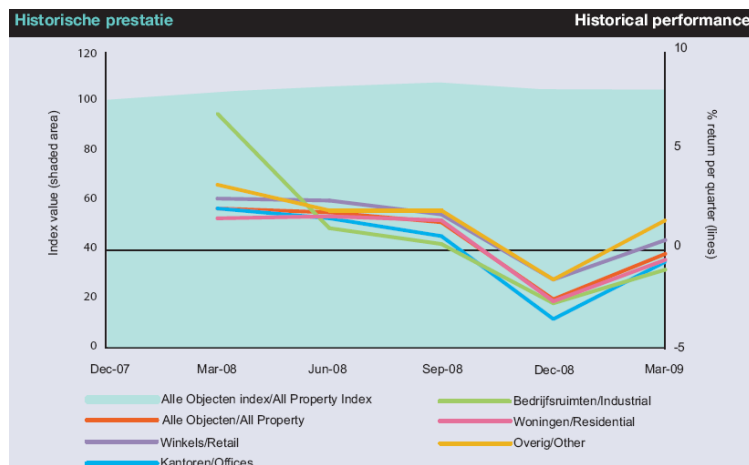
Toch profiteerde de markt voor de crisis sterk van de economische opleving. “Opname kwam in de jaren 2006 en 2007 uit op een hoog niveau en de vraag naar nieuwbouw trok snel aan” (Troostwijk, 2009). Vanuit dit citaat is een relatie met de varkenscyclus te leggen. Door de opleving zijn er veel kantoren in aanbouw genomen, die door de lange doorlooptijd nu pas op de markt komen, terwijl de vraag door de economische crisis reeds drastisch veranderd is.

De gesignaleerde paradox tussen leegstand, maar tevens vraag naar nieuwbouw is typerend voor de Nederlandse kantorenmarkt. Troostwijk (2009) omschrijft deze paradox als volgt: “De Nederlandse kantorenmarkt heeft twee gezichten. Aan de ene kant is er een sterke vraag naar betaalbare kwaliteit en nieuwbouw. Aan de andere kant is er het hardnekkige probleem van de leegstand in de bestaande, verouderde voorraad.” Het vinden van een evenwicht tussen deze twee kanten zal lastig zijn, aangezien ontwikkelaars meer profijt hebben van

nieuwbouw. Daarnaast merken zij vrij weinig van leegstand, doordat panden dan al vaak in beheer van andere partijen, als beleggers, zijn.

Door het grote leegstandscijfer laat de Nederlandse kantorenmarkt zich kenmerken als een vragersmarkt (DTZ Zadelhoff, 2009; Neecke, 2008). Vragers kunnen in de huidige markt eisen stellen, doordat er genoeg te kiezen valt. De huidige vraag op de markt komt vooral voort uit de behoefte aan vervangende huisvesting, als gevolg van concentratie en inkrimping van de bedrijfsactiviteiten (Troostwijk, 2009).

De hierboven beschouwde cijfers richten zich voornamelijk op de daadwerkelijk vraag naar en aanbod van kantoren (ontwikkelingsmarkt). Bij beschouwing van de beleggingsmarkt, blijken de cijfers drastisch gedaald te zijn. Langbroek van Jones Lang LaSalle (2009) signaleert dat het totale beleggingsvolume in de eerste helft van 2009 op het laagste niveau sinds 2001 ligt (voor eerste helften). Binnen deze gehele beleggingsmarkt is de populariteit van het beleggingsproduct kantoren eveneens afgenomen. De ROZ/IPD kwartaalindex bevestigt dit beeld. In deze index is ook te zien dat de prestaties in de tweede helft van 2008 nog lager lagen dan in de eerste helft van 2009 (zie ook figuur 3.3).



Figuur 3.3
Prestaties beleggingsobjecten
Bron: ROZ/IPD, 2009

In dit hoofdstuk is continu over dé Nederlandse kantorenmarkt gesproken. Dit is onjuist. De kantorenmarkt is namelijk sterk geregionaliseerd. Per regio verschillen de trends en cijfers. Daarbij concentreert de kantorenmarkt zich voornamelijk in de vier grootste agglomeraties: Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag (Atzema, 2005; Jones Lang LaSalle, 2001; De Vries, 2009).

3.4 Resumé.

In dit hoofdstuk werd de deelvraag: 'Hoe ziet de kantorenmarkt eruit?' behandeld. Hiertoe is eerst een theoretische beschouwing gepresenteerd om vervolgens de meer praktische kant te beschrijven. Hier bleek dat de kantorenmarkt een markt in beweging is. De Nederlandse kantorenmarkt bleek sterk geregionaliseerd te zijn, veel nieuwbouw en veel leegstand te kennen. De Nederlandse markt lijkt zich momenteel te kenmerken als een vragersmarkt. Daarnaast blijkt er een duidelijk tweedeling in de markt te bestaan tussen nieuwbouw en bestaande voorraad.

Tot zover de algemene beschouwing van de kantorenmarkt. In het volgende hoofdstuk zal meer op de vraagzijde van de markt worden ingegaan. In hoofdstuk vijf wordt de aanbodkant van de markt nader beschouwd. Dit gebeurt door het behandelen van bestaande kantoorconcepten.

Hoofdstuk 4: De kantorenmarkt, focus op de vraagzijde van de markt

In dit hoofdstuk ligt de focus op de vraagzijde van de markt voor kantoorconcepten. Allereerst worden een aantal factoren onderscheiden die de vraag naar kantoorconcepten bepalen. Vervolgens beschouwt paragraaf 4.2 trends in de kantorenmarkt. In paragraaf 4.3 wordt een toekomstbeeld van de markt voor kantoorconcepten geschetst. Samengevat beantwoordt deze paragraaf de deelvraag: “welke trends zijn bepalend voor de toekomst/vraag op de kantorenmarkt?”

4.1 Beïnvloedingsfactoren vraagzijde kantorenmarkt.

In de praktijk zijn er een aantal factoren te onderscheiden die de vraag op de markt bepalen. Van Gool (2007) geeft hiertoe een duidelijk overzicht, dat hier is opgenomen.

“De vraag naar kantoorruimte op de huurmarkt wordt onder andere bepaald door:

- Groei van de kantoorgebonden werkgelegenheid
- Ondernemersvertrouwen
- Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de dienstensector
- Huur- en prijsniveaus en huursystemen
- Regionale politiek
- Aard van de bedrijvigheid
- Aantrekkelijkheid van het marktgebied waarin de vraag wordt uitgeoefend
- Ontwikkeling van het aantal vierkante meter per werknemer”

Daarnaast zijn maatschappelijke, sociale en technologische macro-ontwikkelingen van invloed op de vraag naar bedrijfshuisvesting. Deze ontwikkelingen beïnvloeden tevens de levenscyclus van een kantoor. Bovendien zijn er ook een aantal belangrijke huisvestingseisen vanuit de vraagkant te onderscheiden. Hierbij gaat het om de autobereikbaarheid, parkeermogelijkheid, bereikbaarheid per openbaar vervoer, flexibiliteit en imago (Jones Lang LaSalle, 2001).

4.2 Trends kantorenmarkt: What's happening?

Deze paragraaf hangt nauw samen met de volgende paragraaf. Trends zijn immers indicatoren van wat de toekomst zal brengen.

Om te beginnen zijn er een zevental macrotrends in de vastgoedwereld als geheel te onderscheiden. Nozeman (2001) doelt hierbij op de volgende trends:

- Internationalisering. Deze trend hangt samen met de noodzaak tot risicospreiding binnen ondernemingen. Deze trend is vooral waarneembaar bij grote bedrijven en beleggers (Gool, 2007; Nozeman, 2001).
- Schaalvergroting. “Deze trend wordt deels door fusies en overnames veroorzaakt, deels hangt één en ander samen met organische groei als gevolg van de zich voorspoedig ontwikkelende economie (Nozeman, 2001).
- Diversificatie. Deze trend heeft betrekking op diversificatie binnen de portefeuille (zowel voor beleggers als ontwikkelaars). Op deze manier zijn de partijen minder afhankelijk van één deelmarkt.
- Specialisatie. Dit lijkt een tegengestelde trend ten opzichte van de diversificatietrend. Bij deze trend wordt juist op de kerntaken geconcentreerd.
- Samenwerking. Dit is een erg brede trend. Hieronder valt samenwerking in de vorm van privaat-privaat, maar ook zeker privaat-publieke samenwerking. Reden tot samenwerking is het steeds complexer worden van de ontwikkelingsopgaven.

- Meer markttransparantie. Een tendens die vooral is ingezet door het openbaar maken van meer en meer gegevens uit de branche (Brounen, 2009; Nozeman, 2001).
- Professionalisering. Deze trend omvat de groei aan onderzoeken en opleidingen gerelateerd aan de vastgoedsector.

Bovengenoemde trends zijn algemene trends voor de vastgoedsector. Deze trends gelden daarmee uiteraard ook voor de deelmarkt kantoren. De drie eerstgenoemde en de vijfde trend hebben een specifieke uitwerking op de kantorenmarkt. Voor de andere trends is de invloed op de kantorenmarkt minder specifiek en gelijk aan de invloed op de gehele markt.

- Internationalisering op de kantorenmarkt. Deze trend heeft voor de kantorenmarkt een tweeledige uitkomst. Door internationalisering kan de vraag naar kantoren afnemen door de sterke concurrentiepositie van andere landen (Kaman,2006). Maar wanneer Nederland zich internationaal sterk weet te profileren kan deze trend ook een groeiende vraag naar kantoren tot gevolg hebben. De eerste uitkomst lijkt echter het meest waarschijnlijk (Kaman, 2006). Daarnaast veroorzaakt deze trend een concentratie van de kantorenmarkt op internationaal bekende plaatsen/regio's (in Nederland gaat het dan om de Randstad).
- Schaalvergroting. Een reden waarom kantoren samengaan en zo schaalvergroting veroorzaken is dat schaalvergroting tot kostenvoordeel leidt (Van Wonderen, 2008). Daarnaast blijkt deze trend tot gevolg te hebben dat zowel kantoorpanden als organisaties (personeel) in omvang toenemen. Ondanks dat deze trend is waar te nemen moeten de 'kleinere' organisaties niet uit het oog verloren worden. Ook deze organisaties vragen om ruimte.
- Diversificatie. In zijn algemeenheid gaat het hier om het spreiden van risico door actief te zijn op verschillende markten. Maar deze trend kan zich ook specifiek op kantoorconcepten richten. Het gaat dan om actief zijn in diverse landen/markten. En tevens om het ontwikkelen van diverse concepten voor diverse doeleinden (Hagenbeek, 2007).
- Samenwerking. Bij samenwerking op de kantorenmarkt gaat het om onderlinge samenwerking van kantoorgebruikers. Samenwerking kan besparingen opleveren. "Momenteel verwacht bijna 60 procent van de aanbieders dat kantoorgebruikers samenwerking aangaan om te komen tot een meer efficiënte huisvestingssituatie en kostenreductie". (Twynstra Gudde, 2009). Uit het onderzoek van Twynstra Gudde (2009) bleek daarnaast dat kantoorgebruikers overgaan tot samenwerking om een drietal kostenbesparende redenen:
 - "Gezamenlijk gebruik van gebouwvoorzieningen (bijvoorbeeld vergaderruimten)
 - Gezamenlijk gebouwbeheer/facilitair management
 - Onderling uitwisselen/beschikbaar stellen van kantoorruimte"

Naast de eerder genoemde algemene trends zijn er voor deze deelmarkt een aantal specifieke trends te onderscheiden. In de literatuur zijn een aantal trends te vinden waarover auteurs het eens zijn dat ze toekomstbepalend zijn.

- Toenemende leegstand (Bijkerk, 2003; CB Richard Ellis, 2009; DTZ Zadelhoff, 2009; Heiminga, 2006). Deze trend is cijfermatig te signaleren. Uit deze cijfers blijkt dat de

Nederlandse kantorenmarkt een leegstandscijfer¹ van ruim 12 procent kent (zie ook figuur 3.1).

- Duurzaamheid. Bij dit onderwerp zijn vooral de publieke opinie en de overheid drijvende krachten. Zowel gebouwen, beleid en bedrijfsvoering lijken meer op duurzaamheid te richten. Vooral nu het (overheids)beleid meer duurzaam wordt, worden er andere eisen aan kantoren gesteld. De verduurzamingstrend richt zich zowel op nieuwbouw als bestaande bouw. Voor de kantorenmarkt houdt dit in dat in de toekomst anders, duurzaam, gebouwd zal moeten worden. Daarnaast bestaat de kans dat niet-duurzame gebouwen uit de gratie raken en leeg komen te staan.
- Flexibiliteit. Deze trend beslaat een ruim scala aan aspecten. Zo gaat het om elkaar snel opvolgende ontwikkelingen waarop organisaties moeten inspelen (Heiminga, 2006). Flexibele panden kunnen hieraan bijdragen. Maar ook het bouwproces wordt steeds flexibeler. De Boer (2009) signaleert dat opdrachtgevers voor aanvang van de bouw vaak een onvolledig beeld van het vereiste aantal vierkante meters hebben. Gedurende het bouwproces moet de ontwikkelaar daardoor op veranderende eisen kunnen inspelen. Bovendien komt de trend flexibiliteit tot uiting in het flexwerken. Hierdoor veranderen eisen aan panden. Voor de kantorenmarkt betekent dit dat traditionele maatvoering veranderd dient te worden. Daarnaast dienen concepten ontwikkeld te worden die inspelen op de vraag naar flexibiliteit.
- Vergrijzing (Brounen & Eichholtz, 2004; Eichholtz, 2002; Van Gool, 2007; Heiminga, 2006; Troostwijk, 2009). Vergrijzing is een trend die grote invloed zal hebben op de vraag naar kantoren en daarmee toekomstbepalend zal zijn (zie ook paragraaf 4.3). Specifiek voor de kantorenmarkt betekent dit dat de vraag naar kantoren waarschijnlijk zal afnemen door een afname van de werkende bevolking.
- Ruimtelijke deconcentratie van kantoorpanden (Bak, 2005; FGH, 2007). Bereikbaarheid en parkeergelegenheid in stadscentra worden steeds problematischer. Daardoor groeit de behoefte aan alternatieve vestigingsplaatsen (Bak, 2005). Hierdoor zal de vraag groeien naar kantoren op goed ontsloten locaties. Mogelijk betekent dit voor de markt, vraag naar nieuwbouw op deze plekken.
- Focus op de eindgebruiker. Deze trend wordt veroorzaakt door het feit dat de markt zich momenteel als vragersmarkt laat kenmerken. Om een product af te kunnen zetten, dient deze aan de eisen van de vrager te voldoen (De Boer, 2009; FGH, 2007; De Jong, 2009; De Jonge, 2009). Voor de kantorenmarkt houdt dit in dat de klant koning moet zijn om producten af te kunnen zetten. Deze trend wordt echter nog niet door alle partijen gevolgd.
- Snelle veroudering (Bak, 2005). Door snelle technologische veranderingen en veranderende preferenties verouderen kantoorgebouwen sneller. Om deze reden zijn kantoren economisch eerder afgeschreven dan technisch nodig zou zijn. Voor de kantorenmarkt betekent dit dat voor te lange periodes gebouwd wordt. Een mogelijk concept dat inspeelt op deze trend is goedkoop bouwen voor de tijd dat het gebouw gebruikt zal worden.
- Efficiënt ruimtegebruik. Dit is een trend die sinds 2002 in opkomst is en door de economische crisis versterkt zal worden. Deze trend richt zich op efficiënt kantoorgebruik en daarmee op bezuinigingen in de zin van lagere huisvestingskosten per werknemer. Concreet gaat het dan om de daling van het gemiddelde aantal

¹ “Leegstand betreft hier de aangeboden ruimte in opgeleverde gebouwen die op het moment van inventarisatie niet (meer) in gebruik is. Leegstand wordt uitgedrukt in percentages van de kantorenvorraad, per ultimo van het jaar” (DTZ Zadelhoff, 2009).

vierkante meters per werknemer (Twynstra Gudde, 2009). Ook eerder genoemde deling van ruimte en samenwerking kunnen voor efficiënter ruimtegebruik zorgen.

Wanneer naar bovenstaand overzicht wordt gekeken lijken de specifieke trends belangrijker voor conceptontwikkeling dan de algemene trends. Algemene trends als internationalisering, diversificatie, specialisatie, transparantie en professionalisering zijn meer gericht op de kantoorhoudende organisaties en beleggers. Deze trends zijn in mindere mate van belang voor conceptontwikkeling. Concepten kunnen niet op deze trends inspelen. Om deze reden zullen de algemene trends dan ook niet worden meegenomen in de vergelijking in hoofdstuk zes. In hoofdstuk zes zal namelijk aan de hand van bovenstaande trends en de daar gevonden concepten geanalyseerd worden waar nog kansen in de markt liggen en op welke trends in ieder geval ingespeeld dient te worden.

Bij een analyse van de specifiekere trends kan geconcludeerd worden dat een aantal trends dominant lijken. Dit zijn de trends duurzaamheid en toenemende leegstand. De trend duurzaamheid lijkt een dominante trend te zijn door de vele (media)aandacht en het beleid dat op deze trend gericht is. De andere trend die de auteur als dominant ziet, toenemende leegstand, is een trend waarvan de dominantie cijfermatig te onderbouwen is. Uit de cijfers van onder andere CB Richard Ellis (2009) en DTZ Zadelhoff (2009) is te concluderen dat dit een belangrijke, voortgaande trend in de markt is. De trend snelle veroudering lijkt erg dicht bij deze trend te liggen. Snelle veroudering en leegstand lijken een oorzaakgevolg relatie te hebben en niet als individuele trends te zien. Door de snelle veroudering passen de kantoorgebouwen niet meer bij de wensen van de gebruiker en dit heeft leegstand tot gevolg.

Een andere trend die op basis van bovenstaande informatie belangrijk lijkt is de trend vergrijzing. Deze trend bleek een grote invloed op de vraag naar kantoren te hebben. Daarnaast lijkt deze trend invloed te hebben op andere trends als focus op de eindgebruiker. Door vergrijzing wordt het steeds moeilijker geschikt personeel te vinden. Door met concepten te focussen op de eindgebruiker zullen werknemers eerder aangetrokken worden. Het zal steeds belangrijker worden een prettige werkomgeving te creëren. Daarom kunnen ook vraagtekens geplaatst worden bij de laatst beschreven trend: efficiënt ruimtegebruik. Deze trend lijkt momenteel evident aanwezig, maar de vraag is of dit ook in de toekomst het geval zal zijn. Wanneer personeel door vergrijzing schaarser wordt zou het juist logischer zijn meer te investeren in ruime huisvesting om zo de eerder genoemde prettige werkomgeving te creëren.

Ook de trend flexibiliteit lijkt een belangrijke trend te zijn. Over deze trend wordt veel geschreven en gesproken. Toch heeft deze trend nog steeds niet de verwachte vlucht genomen. Het is een trend die absoluut aanwezig is, maar wellicht enigszins overschat wordt.

4.3 Toekomst: Yesterday is history; today is a gift; tomorrow is a mystery.

De titel van deze paragraaf is de slogan van het Mystery land festival, maar bevat ook een waarheid voor de vastgoedindustrie. Wat de dag van morgen brengt is een mysterie. Een gelijkende boodschap omvat de alom bekende waarschuwing in de financiële wereld: “in het verleden behaalde rendementen bieden geen garantie voor de toekomst”. Ook in de kantorenmarkt is de exacte handel en wandel van gebruikers niet te voorspellen. Dit zal hier dan ook niet getracht worden. Op deze plek zullen een aantal toekomstvisies uit de literatuur worden weergegeven.

Voor de bepaling van de toekomstige vraag naar vastgoed zijn drie factoren bepalend: demografie, werkgelegenheid en koopkrachtontwikkeling (Van Gool, 2007). In paragraaf 3.3 werd al duidelijk dat de Nederlandse economie momenteel in een conjuncturele crisis

verkeert. Om deze reden staat ook de kantorenmarkt onder druk. Brounen en Eichholtz (2004) merken op dat de kantorenmarkt ook een structureel probleem kent. “De vergrijzing van onze samenleving zal ook op de kantorenmarkt haar sporen nalaten. Op basis van de demografische ontwikkelingen kan geconcludeerd worden dat de kantorenmarkt zich transformeert van een groeiemarkt naar een vervangingsmarkt” (Brounen & Eichholtz, 2004). In de rapportage van Troostwijk (2009) wordt deze trend eveneens onderschreven. Ook zij verwachten in de toekomst een afname van de vraag door vergrijzing. Hierdoor zal de markt steeds meer een vervangingsmarkt worden. Daarnaast spreken zij zich ook uit over de nabije toekomst. “Door de kredietcrisis en de verminderde economische omstandigheden zal de vraag naar verwachting sterk afnemen” (Troostwijk, 2009). In de vorige paragraaf werd al duidelijk dat vergrijzing een breed onderschreven trend is en daarmee een solide basis voor een toekomstvoorspelling. Van Gool (2007) voegt daaraan toe dat demografische projecties als basis voor voorspellingen, betrouwbaar zijn omdat een groot deel van de geprojecteerde bevolking al geboren is.

Door de vergrijzing zal de vraag naar kantoren verder afnemen en de markt steeds meer een vragersmarkt worden. Hierdoor zullen de wensen van de eindgebruiker een steeds grotere rol gaan spelen. Trends als duurzaamheid, flexibiliteit en de eindgebruiker zullen daarom de nodige aandacht moeten krijgen vanuit het ontwikkelingsperspectief.

Qua toekomstvisie is nu nog enkel op de factor demografie gefocust. De werkgelegenheid en koopkrachtontwikkelingen lijken zich op de korte termijn beide naar beneden te bewegen. Het huidige voorzichtige herstel doet hier weinig aan af. Het is immers de vraag in hoeverre dit werkelijk economisch herstel is of dat dit enkel het effect is van overheidsmaatregelen (Langbroek, 2009). In het Nationaal kantorenmarkt onderzoek 2009 van Twynstra Gudde blijkt dat op de korte termijn (tot 2012) de helft van de kantoorgebruikers een afname verwacht van het aantal medewerkers. Hierdoor zal de vraag naar kantooruimte verder afnemen, 68% van de ondervraagde kantoorgebruikers onderschrijft deze verwachting.

Voor de lange termijn geldt voor de werkgelegenheid dat de verwachting is dat deze weer zal herstellen (Brounen, 2009). De grote vraag hierbij blijft uiteraard wanneer en in welke mate.

Ook de huurprijzen zullen door eerder genoemde trends veranderen. De Vries (2009) verwacht in de toekomst grotere verschillen tussen de huurprijzen op verschillende locaties. Prijzen op toplocaties blijven stijgen en minder goede locaties krijgen met meer leegstand en dalende huren te maken.

Al met al lijkt het toekomstbeeld voor de kantorenmarkt in niets op de markt uit het verleden. Exacte getallen en prognoses durven experts nog amper te geven, door de grote veranderingen van de afgelopen twee jaar. Toch lijkt de vraag tot 2012 sowieso af te nemen (Twynstra Gudde, 2009), wat de competitie zal vergroten. Dit heeft als voordeel dat hoogwaardigere panden worden gerealiseerd met meer oog voor de eisen van de gebruiker. De kantorenmarkt staat voor de opgave zich op andere zaken dan enkel nieuwbouw te focussen. De markt zal immers van een uitbreidingsmarkt naar een vervangingsmarkt transformeren. Focus op specifieke wensen, duurzaamheid en herstructurering heeft de toekomst.

Uit het voorgaande bleek dat trends bepalend zijn voor de toekomst. Hiermee is het van belang deze trends mee te nemen bij het ontwikkelen van kantoorconcepten. Nu duidelijk is geworden welke trends te signaleren zijn zal in het volgende hoofdstuk de aanbodzijde van de markt onderzocht worden. Met de resultaten uit dit hoofdstuk zal in hoofdstuk zes een vergelijking gemaakt worden, zodat duidelijk wordt waar nog kansen in de markt liggen en met welke trends rekening gehouden dient te worden bij de ontwikkeling van nieuwe concepten.

4.4 Resumé.

In dit hoofdstuk werd getracht een antwoord te vinden op de vraag: ‘welke trends zijn bepalend voor de toekomst/vraag op de kantorenmarkt?’ Hiertoe zijn een aantal trends en toekomstvisies behandeld. Samengevat kan gesteld worden dat de belangrijkste trends duurzaamheid; vergrijzing; flexibiliteit; leegstand en focus op de eindgebruiker zijn. Voor de toekomst zijn dit thema’s waarop gefocust moet worden. Kantoorconcepten die inspelen op de toekomst en kansen zullen dus op deze trends moeten richten.

De bevindingen uit dit hoofdstuk worden in hoofdstuk zes gebruikt om een relatie tussen vraag en aanbod te leggen. Op deze manier wordt bepaald welke kansen er in de kantorenmarkt te vinden zijn.

Hoofdstuk 5: De aanbodkant van de kantorenmarkt, een eerste inventarisatie van kantoorconcepten.

Dit hoofdstuk omvat het eerste deel van het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de exacte werkwijze uiteengezet en de eerste resultaten van het onderzoek naar kantoorconcepten gepresenteerd. In hoofdstuk zes worden deze kantoorconcepten nader uitgediept. In dit hoofdstuk staat de deelvraag: “Welke kantoorconcepten zijn er op de markt te vinden?” centraal. Hiermee komt ook de beantwoording van de centrale vraag een stap dichterbij. Deze vraag luidde immers: “Welke kantoorconcepten zijn er in de Nederlandse markt te vinden, welke criteria vergroten de kans op succes en voorzien deze concepten in de vraag of zijn er nog onbenutte kansen te vinden?” Op het eerste deel van de centrale vraag biedt dit hoofdstuk een antwoord.

5.1 Operationalisatie verkennend onderzoek naar kantoorconcepten.

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe het onderzoek naar kantoorconcepten is uitgevoerd. Met de hieronder omschreven werkwijze wordt een overzicht van de kantoorconcepten in Nederland verkregen.

De eerste stap is het zoeken naar ideeën. Hiertoe zijn een aantal databanken doorzocht op trefwoorden. De databanken van de Rijksuniversiteit Groningen (Catalogus en Picarta), van de Amsterdam School of Real Estate (www.vastgoedkennis.nl) en Google zijn doorzocht. Gezien de focus van het onderzoek op de Nederlandse kantorenmarkt is gewerkt met Nederlandse zoektermen. Daarnaast bestaat in Nederland consensus over wat een concept is. Er is geen eenduidige vertaling van het begrip vastgoedconcept in de buitenlandse literatuur te vinden. Deze termen zijn: kantoorconcept; vastgoedconcept + kantoor; kantoorpand + concept; kantoor + innovatie. Daarnaast zijn blogs, architectensites en innovatieplatforms doorzocht. Het doorzoeken van de databanken leverde een groot aantal hits op. Per zoekterm zijn de eerste 500 hits onderzocht. Na deze 500 hits dook veelal niet-relevante informatie op. Het resultaat van deze onderzoekswijze waren 41 termen die op een concept leken te wijzen. Voor al deze termen is nader onderzoek gedaan. Hierbij vielen zeven ideeën direct af, er bleek direct al niet aan de criteria van een concept voldaan te worden. De overige 34 ideeën zijn uitgewerkt aan de hand van tabel 5.1 (zie hiervoor Bijlage 1 – Kantoorconcepten catalogus). Gedurende dit proces zijn nog drie ideeën afgevallen, deze zijn wel kort opgenomen in Bijlage 1 onder diversen.

De bovengenoemde tabel 5.1 is een uitwerking van tabel 2.1 waarin de essentie van een kantoorconcept werd vastgesteld. Deze tabel bevatte de criteria waaraan een idee moet voldoen alvorens het als concept aan te merken is. Aan de criteria uit deze tabel 2.1 is nadere invulling gegeven. Per criterium is een specifieke vraag geformuleerd. Het idee hoeft echter geen exacte invulling aan het criterium te geven. Duidelijk moet zijn dat er aandacht aan besteed is. Op deze manier wordt duidelijk of het slechts om een beperkt uitgewerkt idee of een concept gaat. De operationalisatie van de criteria is hieronder afgebeeld in tabel 5.1.

Criteria:	Operationalisatie
Achterliggend idee	Wat houdt het achterliggende idee in?
Repeteerbaar	Kan het idee worden herhaald?

Innovatie	Is het idee vernieuwend of gebaseerd op een nieuwe trend/techniek? Het idee mag geen volger van trendsetters zijn. Bij gelijkende ideeën wordt enkel het eerste idee als innovatief bestempeld.
Toepasbaar op meerder locaties?	Is het idee op meerdere plaatsen te realiseren?
Meerwaarde bieden	Wat maakt dit idee bijzonder? Voegt het iets toe voor de gebruiker? (gevoel)
Marketingstrategie	Wordt het concept op een bepaalde manier gepresenteerd/in de markt gezet?
Doelgroep	Mikt het concept op een bepaalde groep? De doelgroep kan expres breed gedefinieerd zijn
Functie	Om welke gebruiksfunctie gaat het hier? (In de meeste gevallen zal dit de kantoorfunctie zijn, aangezien het onderzoek zich richt op kantoorconcepten)
Omvang	Bestaan er vaste afmetingen voor het idee?
Branchering	Richt het idee zich op een bepaalde branche? En zo ja, op welke?
Dienstenpakket	Omvat het idee een bepaald dienstenpakket.
Positionering	Hoe onderscheidt het product zich van de concurrentie?
Vormgeving	Stelt het idee bepaalde eisen aan de vormgeving/uiserlijk?
Technische uitvoering/afwerkingniveau	Wordt in het idee bepaald hoe het technisch uitgevoerd moet worden en op welk afwerkingsniveau wordt gemikt?
Juridische structuur	Bepaalt het idee op grond van welke overeenkomst het product te gebruiken is (huur/eigendom)?
Exploitatiemodel	Hoe wordt het product geëxploiteerd?
Beheermodel	Hoe moet het idee na realisatie beheerd/in stand gehouden worden?
Locatie eisen	Stelt het concept eisen aan de locatie? Zo ja, welke eisen?

Tabel 5.1.
Tabel ter bepaling van een concept.
Bron: Eigen bewerking.

In hoofdstuk twee is bepaald dat een idee/product minimaal aan de eerste vijf criteria moet voldoen. Dit zijn cumulatieve criteria, aan elk van de criteria moet voldaan worden. Daarnaast moet idealiter aan alle zachte vereisten voldaan worden. Een aantal van deze criteria zijn echter moeilijk vast te stellen. Voor ideeën/producten die nog niet geëxploiteerd worden bleek dat (nog) niet aan elk van de criteria aandacht is besteed. Om deze reden is besloten aan de zachtere criteria minder hoge eisen te stellen. Hier is besloten dat maximaal een derde van de zachtere criteria onbeantwoord mag blijven. Deze eis is wetenschappelijk niet te onderbouwen, doordat er geen onderzoek bestaat naar de vaststelling van (kantoor)concepten. Hiermee is deze bepaling arbitrair te noemen. De bepaling is gebaseerd op uitkomsten van het onderzoek.

5.2 Eerste bevindingen.

De meeste ideeën bleken variaties op bestaande ideeën te zijn. De ideeën bleken in te delen in acht generieke categorieën. Alvorens deze categorieën beschreven worden, wordt stilgestaan bij de traditionele kantoorconcepten. Dit zijn kantoorconcepten die een lange geschiedenis hebben en vormen daarmee de basis van het studieveld kantoorconcepten. Om deze reden worden deze concepten hier beschreven.

5.2.1 Traditionele kantoorconcepten.

Kantoren zijn een product van de laatste honderd jaar (Van den Broek, 2001). Voor die tijd bestond kantoorwerk niet en had een kantoorpand geen bestaansrecht. In den beginne werd kantoorwerk georganiseerd als werk in een fabriek, één grote hal waar men werkzaam was (Van den Broek, 2001). Na verloop van tijd werden andere inrichtingsconcepten op het kantoor losgelaten. Deze concepten genieten grote bekendheid en behoren tot de traditionele kantoorconcepten.

Cellenkantoor:

Dit is één van de bekendste, zo niet hét bekendste kantoorconcept. In dit concept liggen de kamers aan de gevel, met in het midden een gang (Van den Broek, 2001 ; Mooij, 2002; Voskamp, 2007). Dit concept kenmerkt zich als gesloten en beperkt de onderlinge communicatie tot het minimale (Van den Broek, 2001; Mooij, 2002). Het hebben van een persoonlijke kamer biedt status en comfort, maar beperkt de flexibiliteit (Van den Broek, 2001; Mooij, 2002).

Kantoortuin:

Dit concept is het tegenovergestelde van het cellenkantoor (Mooij, 2002). De Europese toepassing van het idee stamt uit de jaren 50, toen in Duitsland het Bürolandschaft geïntroduceerd werd (Vollaard, 2009). Dit idee is overgewaaid uit de Verenigde Staten van Amerika (Van den Broek, 2001; Vollaard, 2009). Werknemers zitten in één grote ruimte, waar voorzieningen gedeeld worden. Dit zou communicatiebevorderend werken (Mooij, 2002; Voskamp, 2007). Varianten op de kantoortuin zijn het teamkantoor en groepenkantoor. In deze kantoren wordt in groepen gewerkt, maar zijn de groepen kleiner dan in de oorspronkelijke kantoortuin. Daarnaast worden vaak groepen/teams gevormd op basis van werkzaamheden (Van den Broek, 2001; Mooij, 2002)

CoConkantoor:

CoCon staat voor Communicatie en Concentratie. Dit idee biedt “the best of both worlds”. Het omvat concentratiewerkplekken als in het cellenkantoor en communicatieplekken waar samengewerkt kan worden. Qua inrichting betekent dit vaak cellen langs de gevels en een open ruimte in het midden (Van den Broek, 2001; Mooij, 2002; Voskamp, 2007). Variaties op het Coconkantoor zijn het kloosterkantoor en het combikantoor.

5.2.2 Generieke kantoorconcepten als gevonden in onderzoek.

Zoals hierboven al werd aangegeven zijn de gevonden ideeën in een achttal generieke categorieën te verdelen. Deze generiek categorieën zijn vastgesteld op basis van het algemene achterliggende idee.

1. Kantoorhotel concepten:

In hoofdstuk vier werd de trend flexwerken gesignaleerd. Deze trend is onderdeel van het nieuwe werken. In een kantoorhotel zijn de kamers voor korte tijd te huur en worden diverse faciliteiten aangeboden (Voskamp, 2007). Het pand is niet voor één organisatie bedoeld, maar is zelf een organisatie. Deze organisatie verhuurt units aan individuele flexwerkers, maar ook aan kleine organisaties of delen van organisaties (Van den Broek, 2001).

2. Thuiskantoorconcept:

Ook wel Hoffice of SOHO genoemd. Hoffice is een samentrekking van Home en Office en SOHO betekend Small Office/Home Office. Deze categorie hangt eveneens samen met het nieuwe/flexibele/telewerken. Veel bedrijven bieden de mogelijkheid tot thuiswerken. Een veel gehoord probleem is de bepaling van de grens tussen privé en werk (Kop, 2009). Deze conceptgroep springt hierop in door het faciliteren van thuiskantoren.

3. Flexibele (inrichtings)concepten:

Ook flexibele (inrichtings)concepten spelen in op de trend tot flexibel werken. Veldhoen signaleerde in “Kantoren bestaan niet meer”, dat een groot deel van de werkplekken weinig gebruikt wordt. Hij pleit voor een meer flexibele inrichting van kantoren. Het is niet nodig om voor iedereen een eigen bureau te hebben, werknemers kunnen werkplekken delen (Veldhoen, 1995). Daarnaast maakt de huidige informatietechnologie het mogelijk buiten het kantoor te werken (hier spelen de twee bovengenoemde categorieën ook op in). Veldhoen kan als de Nederlandse grondlegger van deze categorie concepten gezien worden.

4. (Inrichtings)concepten gericht op gevoel:

Deze ideeën komen voort uit de battle for brains. Om hoogopgeleide werknemers aan te trekken is het belangrijk een prettige werkomgeving te faciliteren. Ook hier kan een parallel met een eerder gesignaleerde trend getrokken worden. Door de trend van de vergrijzing wordt personeel schaarser en moeten bedrijven zich onderscheiden om talentvolle werknemers te binden.

5. Flexibel indeelbare gebouwconcepten:

In hoofdstuk vier werd duidelijk dat er in de kantorenmarkt een trend richting flexibilisering te constateren is. Er bleek een vraag naar flexibele panden te bestaan (zie paragraaf 4.2). De categorie flexibel indeelbare gebouwconcepten speelt in op deze trend. De ideeën in deze categorie spelen in op de veranderende vraag. Als de vraag naar kantoren wegvalt (wat evident is, gezien de leegstandstrend, zie eveneens paragraaf 4.2) kunnen deze gebouwen voor andere functies gebruikt worden. Hiermee wordt ook het verschil met flexibele (inrichtings)concepten duidelijk. De inrichtingsconcepten richten zich op het interieur waarbinnen flexibel gewerkt wordt, zonder vaste werkplekken. De flexibele gebouwconcepten richten zich op de mogelijkheid tot verandering van de functie van het gehele gebouw of verandering van de indeling.

6. Verzamelkantoorgebouwen:

Dit zijn ideeën die specifiek op kleinere ondernemingen gericht zijn. Diverse ondernemingen worden in één gebouw ondergebracht, zonder hun eigen identiteit te verliezen. Dit idee lijkt veel weg te hebben van een multitenant gebouw.

7. Duurzame concepten:

In hoofdstuk vier bleek al dat duurzaamheid een belangrijke trend op de kantorenmarkt is. Ook in de media wordt veel aandacht aan deze trend besteed. De ideeën uit deze categorie spelen op deze (mode)trend in door ideeën met een duurzaam karakter te ontwikkelen.

8. Procesconcepten:

Dit zijn ideeën die niet op een eindproduct gericht zijn, maar op het proces om tot dat product te komen. Deze ideeën zijn in het onderzoek gevonden en zijn daarom opgenomen in de catalogus. De ideeën worden echter niet verder uitgewerkt, omdat in dit onderzoek de focus op het eindproduct ligt.

5.3 Kantoorconcepten, de uiteindelijke selectie.

De ideeën uit bovenstaande categorieën zijn aan de criteria uit tabel 5.1 onderworpen. Er bleken tien specifieke ideeën (uit de acht algemene categorieën) aan de eisen uit de tabel te voldoen, deze tien ideeën zullen in het vervolg als concept aangemerkt worden. Opvallend is dat deze concepten uit slechts vijf van de acht beschreven ideecategorieën afkomstig zijn. Maar er zijn meer zaken die opvallen in het overzicht, zie tabel 5.2. In deze tabel zijn de verschillende ideeën in de linker kolom opgenomen. Vervolgens is voor elk van de criteria aangegeven of er over nagedacht is. De uitwerking van deze criteria is te vinden in 'Bijlage 1 – Kantoorconcept catalogus'. Op deze plek is enkel het beknopte overzicht opgenomen om een overzichtelijk beeld te krijgen.

Volgende pagina: Tabel 5.2.

Overzicht conceptcatalogus.

Bron: Eigen bewerking

Legenda behorende bij tabel 5.2:

x	Aandacht aan besteed in idee
-	Geen aandacht aan besteed
/	Criterium niet van toepassing
	Idee bleek een concept te zijn

	Achterliggend idee	Repeteerbaar	Innovatie	Toepasbaar op div. locaties	Meerwaarde bieden	Marketingstrategie	Doelgroep	Functie	Omvang	Branchering	Dienstenpakket	Positionering	Vormgeving	Technische uitvoering	Juridische structuur	exploitatie model	beheermodel	Locatie eisen
Regus	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
D'office	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	-	-	-	-	X	-	-	X
Dialogues ports	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X
Interium	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	-	-	-	X	-	-	-
Izi office	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	-
Igluu	X	X	-	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-	-	X	-	-	X
Seats 2 meet	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	-	-
Offices for you	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X
The hub	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	-	-	-
Buurt&com. kantoren	X	X	-	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-	-	X	-	-	X
Officepod	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Modular home office	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X
Interpolis	X	X	X	/	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	/
TOOL	X	X	-	/	X	-	X	X	-	X	X	-	X	-	-	-	X	/
Flexido	X	X	-	/	X	/	X	X	-	X	-	-	X	X	-	-	X	/
Net 'n' nest	X	X	-	/	X	X	X	X	-	X	X	-	X	X	-	-	-	/
Optispace	X	X	-	/	X	/	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	/
MEOS	X	X	X	/	X	-	X	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	/
Place 2.5	X	X	X	/	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-	-	-	-	/
Village office	X	X	X	/	X	-	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-	-	/
Solids	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Multifunk	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X
Casco	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	-	X
Zakenbron	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Compacte kantoor	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	-	X	X	-	-
Project XX	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	-	X
Villa Flora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X
Green office 2015	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
Autarc	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X
Maximizati on	X	X	-	/	X	X	X	X	X	X	X	X	/	X	X	-	X	/
Living building concept	X	X	X	/	X	/	X	X	/	X	-	X	/	/	/	/	/	/

Het eerste dat opvalt aan het overzicht is dat bij de meeste ideeën over de harde criteria is nagedacht. Het enige criterium dat soms ontbrak was het criterium innovatie. Het lijkt alsof er één idee wordt uitgedacht waar vervolgens vele variaties op ontwikkeld worden. Dit geldt vooral voor concepten die succesvol zijn gebleken (Regus en Interpolis, bleken veel navolging te hebben gekregen). Dit is dan ook het criterium waarop de meeste ideeën afgeserveerd zijn.

Vervolgens worden de zachtere criteria beschouwd. Een aantal zaken vallen op. Zo besteden vrijwel alle ideeën aandacht aan de criteria doelgroep en functie. Dit lijken aspecten te zijn die ten grondslag liggen aan elk nieuw idee. Dit in tegenstelling tot de criteria beheer- en exploitatiemodel. Deze criteria worden amper uitgewerkt, een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat deze criteria pas in de exploitatiefase daadwerkelijk van belang zijn. In de ideefase wordt kennelijk nog niet over deze criteria nagedacht. In eerdere fasen lijken deze criteria minder van belang. Deze mogelijke verklaring lijkt te worden onderschreven door andere criteria. De criteria marketingstrategie, omvang, dienstenpakket, technische uitvoering en juridische structuur komen bij ongeveer tweederde van de ideeën ter sprake. Ook deze criteria zijn pas later in het ontwikkelingsproces van belang. Criteria die direct in de initiatieffase belangrijk zijn, zijn de harde criteria als achterliggende idee, toepasbaarheid op diverse locaties en repeteerbaarheid. Aan deze criteria wordt in alle ideeën aandacht besteed. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de harde criteria inderdaad het belangrijkste zijn en dat het aantal zachte criteria toeneemt naar mate het idee verder uitgewerkt wordt.

Ideeën die niet aan alle harde criteria voldoen kunnen dus nooit een concept zijn. Ideeën die zachte criteria missen kunnen nog nader worden uitgewerkt en wel een concept blijken. Ook dient opgemerkt te worden dat de gegevens in de tabel gebaseerd zijn op een eigen analyse van de gevonden gegevens. Het kan zijn dat gegevens ontbraken of gemisinterpreteerd zijn, waardoor criteria ten onrechte onbeantwoord zijn gebleven.

Wat verder opvalt, is dat er slechts één idee is waarbij aan alle criteria aandacht is besteed. Dit zou in essentie het enige volledige concept zijn. Maar zoals gezegd is hier bepaald dat maximaal vier zachte criteria mogen ontbreken.

De ideeën die dan als concept aangemerkt worden zijn (in tabel 5.2 geel gearceerd):

- Regus, een kantoorhotelconcept.
- Officepod, een thuishkantoorconcept.
- Interpolis concept, een flexibel (inrichtings)concept.
- Solids, Multifunk en Cascokantoor, dit zijn flexibel indeelbare gebouwconcepten.
- Project XX; Villa Flora; Green office 2015 en Autarc, dit zijn allen duurzame concepten.

Deze concepten worden in hoofdstuk zes uitgebreid beschreven. Het doel hiervan is een duidelijker beeld van de concepten op de markt te krijgen. Inzicht in de markt biedt aanknopingspunten voor de bepaling van kansen. Ook wordt op deze manier een beeld gekregen van factoren die in de praktijk aanleiding vormden voor de ontwikkeling van concepten en waarom in de praktijk succes verwacht wordt.

5.4 Resumé.

In dit hoofdstuk werd een antwoord gezocht op de deelvraag “Welke kantoorconcepten zijn er op de markt te vinden?” Uiteindelijk zijn er tien kantoorconcepten gevonden. Dit zijn: Regus; Officepod; Interpolis; Solids; Multifunk; Cascokantoor; Project XX; Villa Flora; Green office 2015 en Autarc. Deze concepten zullen in hoofdstuk zes nader uitgewerkt worden.

Hoofdstuk 6: Kantoorconcepten: uitgediept en beoordeeld

In dit hoofdstuk worden de in hoofdstuk vijf gevonden kantoorconcepten verder uitgediept. Per concept wordt een beschrijving gegeven. Vervolgens wordt gekeken naar de kans op succes volgens de betreffende initiatiefnemer² en geïnterviewde experts.

Voor deze twee groepen is om de volgende reden gekozen. De initiatiefnemers zijn geïnterviewd om een completer beeld van het betreffende concept te krijgen. Zij zijn geselecteerd op hun nauwe betrokkenheid en kennis van het concept. De experts zijn geïnterviewd om een visie op het mogelijke succes in de markt te geven. Er is voor gekozen deze vraag aan experts voor te leggen, omdat zij een duidelijk beeld van de markt in het geheel hebben. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de praktische beoordeling van de kans op succes. In hoofdstuk zeven wordt het theoretisch model getoetst.

De geïnterviewde experts zijn geselecteerd op basis van hun publicaties en/of kennis van de kantorenmarkt:

- Drs. R.L Bak, eigenaar van Drs. R.L. Bak property research and consultancy
- Dr. P.J. Korteweg, docent-onderzoeker, eenheid economische geografie, Universiteit Utrecht
- Dr. M. Stijnenbosch, directeur Stogo onderzoek en advies
- Dr. Ir.D.J.M van der Voordt, Universitair hoofddocent, eenheid vastgoedbeheer- en ontwikkeling, Technische Universiteit Delft
- Drs. G.M van der Molen, medior adviseur Stec groep

De geïnterviewde initiatiefnemers/kenners zijn geselecteerd op basis van hun nauwe betrokkenheid bij de ontwikkeling van het betreffende concept:

- E. Schaepman – CEO Regus Benelux
- F. Bijdendijk – Bestuurder woningbouw vereniging Stadgenoot en bedenker Solids
- B. Jansen – Directeur Lingotto, ontwikkelaars Multifunk
- J. Harnischmacher – Architect, bedenker cascokantoor
- Prof. J.M Post – XX architecten en TU Eindhoven, initiatiefnemer Project XX
- B. Ubachs – Commercieel directeur Energy Solutions Imtech en groepsvoorzitter Green office 2015
- P. Oei – Programmadirecteur van SIGN: Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland, initiatiefnemer Villa Flora
- S. Goslinga – Directeur bouwmarketing De Bouwer en Partners, initiatiefnemer Autarc.

De informatie voor deze studies is verkregen door een combinatie van literatuurstudie en diepte-interviews (voor de vragenlijsten betreffende de diepte-interviews zie Bijlage 2 – Interviewvragen.) Hiermee wordt antwoord gevonden op het eerste deel van de centrale vraag: ‘Welke kantoorconcepten zijn er in de Nederlandse markt te vinden, welke criteria vergroten de kans op succes en voorzien deze concepten in de vraag of zijn er nog onbenutte kansen te vinden?’ Het laatste deel van de centrale vraag: zijn er nog onbenutte kansen, zal in de laatste paragraaf beantwoord worden. Dit gebeurt door middel van een vergelijking van de trends uit hoofdstuk vier en het aanbod aan concepten uit dit hoofdstuk.

² Met uitzondering van officepod en interpolis, aangezien die initiatiefnemers niet bereikt werden.

6.1 Regus

6.1.1 *Het concept:*

Regus is één van de eerste kantoorhotelconcepten. Het centrale idee is het flexibel verhuren van kantoorruimte met de daarbij behorende faciliteiten. Kort gezegd kan er een kantoor gehuurd worden per uur. De kantoren zijn volledig ingericht en bemand. Alles is snel te regelen, het is mogelijk binnen één dag operationeel te zijn (Schaepman, 2010). Dit specifieke idee komt van de Britse ondernemer Mark Dixon. Tijdens een zakenreis, zo'n twintig jaar geleden, verbaasde het hem hoeveel reizende zakenmensen vanuit hotels of cafés werkten (Boogaarts, 2007; Regus, 2009b). Er bleken geen professionele alternatieven voor deze manier van werken te bestaan. Daarnaast signaleerde Dixon dat de trend tot flexibel werken in opkomst was. Hiermee speelt Regus in op de in hoofdstuk vier gesignaleerde trends flexibilisering en efficiënter ruimtegebruik. Een derde reden die ten grondslag ligt aan het concept is dat huisvesting een grote kostenpost vormt voor startende ondernemers. Kort huren biedt hen de mogelijkheid flexibel te blijven (Princen, 2002). Dixon speelde hierop in door met het concept Regus te starten. Het concept startte met één enkel zakencentrum in België en is nu uitgegroeid tot een wereldwijd netwerk (Regus, 2009b). Zoals hierboven opgemerkt omvat het idee flexibel huren. Hierbij gaat het om flexibiliteit in de breedste zin van het woord. De huurtermijn is flexibel, het gebruik van faciliteiten is flexibel, maar ook de locatie (tijdens de looptijd van het contract kan van locatie veranderd worden).

Voorafgaand aan de ontwikkeling van Regus is geen marktonderzoek gedaan. Dixon zag een gat in de markt en speelde daarop in (Schaepman, 2010). Het concept is inmiddels uitgegroeid tot een wereldwijd netwerk (Regus, 2009a) en is nu een beursgenoteerde onderneming. Zoals bij elke onderneming is succes niet de eindfase en wordt ook binnen dit concept aan innovaties gewerkt. Schaepman (2010) verwacht dat er over vijf jaar zo'n 3000 Regus kantoren wereldwijd worden geëxploiteerd, waarvan 100 in Nederland. Ook ziet hij toekomst in werkplekken bij/op stations en tankstations. Er zal steeds meer onderweg gewerkt worden. Regus wil hierop inspelen, mensen de mogelijkheid bieden een uurtje tussendoor te werken.

6.1.2 *Succes volgens initiatiefnemer:*

Schaepman (2010) ziet Regus zeker als een succes. Regus bestaat inmiddels twintig jaar en het flexibel werken wordt in steeds grotere mate omarmd. Regus heeft veel klanten en is de enige grote speler ter wereld (1000 centra)

6.1.3 *Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:*

Regus heeft in 2003 in Amerika veel te lijden gehad van het uiteenspatten van de Dot-com bubble. Regus bezat veel kantoren die enkel door bedrijven uit de internetbranche bezet werden (Schaepman, 2010). Hierdoor had het uiteen barsten van de bel ook voor Regus grote gevolgen. Regus zorgt nu voor een divers klantenbestand zodat schommelingen in specifieke sectoren opgevangen worden (Schaepman, 2010). Dit is een bewijs voor de stelling dat concepten aanpasbaar moeten zijn en in moeten kunnen spelen op veranderingen.

6.1.4 *Succes volgens experts:*

Onder de experts bestaat er verdeeldheid over de vraag of Regus een vastgoedconcept is. Korteweg (2010), Van der Molen (2010) en Van de Voordt (2010) zijn van mening dat Regus een vastgoedconcept is. Bak (2010) en Stijnenbosch (2010) twijfelen of Regus echt als

vastgoedconcept aan te merken is. Schaepman (2010) zelf vindt dat Regus geen vastgoedconcept is. In zijn visie is een vastgoedconcept gekoppeld aan een specifiek gebouw en Regus is juist flexibel, er wordt gedacht vanuit de werknemer en niet vanuit het vastgoed. Over het succes van Regus zijn de meningen eenduidiger. Regus wordt als een succes gezien door het wereldwijde netwerk, wel wordt opgemerkt dat Regus zich vooral op het hogere segment richt (Bak, 2010; Korteweg, 2010; Van der Molen, 2010; Stijnenbosch, 2010). Van der Voordt (2010) merkt op dat Regus succesvol is, maar dat exacte bezettingsgraden en daarmee het exacte succes moeilijk te bepalen zijn.

6.2 Officepod

6.2.1 Het concept:



Figuur 6.1
Officepod
Bron: officepod, 2009

Officepod is een concept voor de moderne thuiswerker. Het speelt in op de trend tot telewerken. De initiatiefnemers van de Officepod signaleerde dat veel thuiswerkers afleiding ondervinden van de privéomgeving en niet over de benodigde faciliteiten beschikken. Daartoe is de Officepod ontwikkeld, een thuishoortoor dat kant-en-klaar aangeleverd wordt en in de tuin te plaatsen is, afgebeeld als figuur 6.1 (Kop, 2009). Bijkomende voordelen zijn dat door thuiswerken de CO² uitstoot wordt beperkt (Greenmuze, 2009; Peopleplanetprofit, 2009) en dat het moederbedrijf op de huisvestingskosten bespaard (Dvice, 2009).

6.2.2 Kans op succes volgens experts:

De experts zijn er unaniem over eens dat dit idee geen succes zal zijn. De meeste experts (vier van de vijf) trekken zelfs in twijfel of dit idee wel een vastgoedconcept te noemen is. Wat begrijpelijk is, omdat het hier eigenlijk meer om een massaproduct lijkt te gaan. Veelvuldig genoemde argumenten ten nadele van het succes van dit concept waren: het feit dat potentiële consumenten hun eigen schuur kunnen ombouwen tot tuinkantoor; de vraag of consumenten wel een kantoor in hun tuin willen en dat consumenten die de middelen voor een tuinkantoor hebben vaak al een eigen werkkamer in huis bouwen. Dit is een redenatie die hout snijdt, het idee lijkt niet onderscheidend genoeg om een eigen markt te creëren.

6.3 Interpolis

6.3.1 Het concept:

De naam Interpolisconcept is enigszins misleidend. Het Interpolisconcept is een uitwerking van wat Veldhoen, initiatiefnemer, zelf het leanconcept noemt. “Het leanconcept gaat een stap verder dan het coconconcept. Hier worden de individuele werkplekken volledig losgelaten. Vandaar dat ook de naam virtueel kantoor wordt gebruikt: de medewerker heeft geen eigen kantoor meer” (Veldhoen & Piepers, 1995). De basis van dit idee is in Finland gelegd. In principe is met deze korte uitleg direct de basis van het idee duidelijk. In het kantoor zelf zijn zowel concentratie als communicatieplekken te vinden. Niemand heeft echter een eigen

werkplek binnen het leanconcept. De werkplek is door de moderne telecomtechnologie overal, de werknemer hoeft daarom ook niet iedere dag op het fysieke kantoor aanwezig te zijn.

Hier wordt van het Interpolisconcept gesproken, omdat dit de bekendste uitwerking van het leanconcept in Nederland is. Veldhoen kwam in 1995 met de publicatie “Kantoren bestaan niet meer”. In dit werk etaleert Veldhoen de visie dat kantoren in traditionele vorm de langste tijd hebben gehad. In het traditionele kantoor bleek de werkplekbezetting ver onder de maat, daarnaast is het, zoals opgemerkt, door de huidige communicatiemiddelen mogelijk overal te werken (Veldhoen & Piepers, 1995). Specifiek voor Interpolis geldt dat ten tijde van de bouw van het nieuwe kantoor deze alweer te klein leek te zijn. Veldhoen werd ingeschakeld voor een oplossing, dit werd flexwerken. In dit concept heeft niemand een vaste werkplek. Elke werknemer heeft een zogenaamde flexkoffer en zoekt bij binnenkomst een vrij bureau om aan te werken. Daarnaast werkt men een aantal dagen in de week thuis (Ferriss, 2008; Interpolis, 2007; Mooij, 2003; Van der Voordt, 2003). Het kantoor wordt vooral als ontmoetingsplek gezien en is daar dan ook op ingericht.



Figuur 6.2
Het toonbeeld van het Interpolisconcept, de oorstoelen
Bron: Spotlighteffect, 2010

6.3.2 *Succes in de praktijk volgens experts:*

De experts vonden het moeilijk dit concept met zekerheid een vastgoedconcept te noemen. Het zou om een vastgoedconcept kunnen gaan, omdat het te herhalen is. Maar het zou ook een huisvestingsconcept genoemd kunnen worden, omdat de focus op de inrichting ligt en niet op het vastgoed specifiek. Dit was een vraag die ten tijde van de vaststelling van Interpolis als concept ook speelde. Gedurende de analyse van de criteria uit het model speelde de vraag of een inrichtingsconcept wel een vastgoedconcept is. Op basis van deze twijfel en de redenering van de experts lijkt het onhoudbaar om Interpolis als een vastgoedconcept aan te merken.

Ook het praktisch succes van Interpolis bleek lastig vast te stellen. Aan de ene kant wordt het Interpolisconcept een succes genoemd, omdat het veel navolging heeft gehad, evident kostenbesparend is en duidelijk inspeelt op trends. Aan de andere kant vragen de experts zich af of de werknemer wel echt zo tevreden is met het concept. Daarnaast merkt Korteweg op dat het concept niet op elke organisatie toepasbaar is. In bepaalde organisaties is het onmogelijk mensen thuis of op gedeelde werkplekken te laten werken.

Toch zou Interpolis als een succes gezien moeten worden door de grote navolging die het concept heeft gekregen.

6.4 *Solids*

6.4.1 *Het concept:*

Solids is een concept waarbij de wens van de gebruiker centraal staat. De gebruiker bepaalt alles: de grootte per unit, de ligging, de indeling, de functie en de huurprijs (De Legge, 2009; Solids, 2009). De Solid kan hierdoor als een omkering van het traditionele paradigma worden gezien, waarbij de overheid het gebruik bepaalt en de eigenaar de prijs. Door het centraal

stellen van de gebruiker wil men de gebruiker aan het gebouw binden. In veranderende tijden hebben gebruikers behoefte aan verbondenheid. Het gebouw kan deze verbondenheid geven, er moet dierbaarheid gekweekt worden. Architectuur draagt bij aan de dierbaarheid van gebouwen (Bijsterveld, 2006). De architectuur is dan ook een belangrijk aspect van de Solids. Binnen in de Solid is alles mogelijk. Het casco en de inbouw zijn volledig gescheiden (Laverman, 2006). Doordat de gevels dragend zijn is elke indeling mogelijk (Stadgenoot, 2009). Gebruikers hebben hierdoor optimale vrijheid. Deze optimale vrijheid houdt in dat diverse functies mogelijk zijn en er ook functieveranderingen binnen het gebouw mogelijk zijn. Hierdoor ligt de kostprijs van de realisatie hoger dan bij standaard gebouwen. Dit komt doordat het gebouw aan de hoogste eisen voor de verschillende functies moet voldoen. “Deze hogere kostprijs moet uit een langere levensduur, het ontbreken van transformatiekosten en uit een sterk verminderd leegstandsrisico worden terugverdiend” (Bijndijk, 2010; Laverman, 2006). Een ander voordeel van het combineren van verschillende functies is het bevorderen van de leefbaarheid.

De Solids zelf hebben niet één uniforme uitstraling, maar zijn aan te passen aan de omgeving. Het concept Solids zou ook internationaal geëxploiteerd kunnen worden. Nederland wordt als het begin gezien. Innovatie in het vastgoed is een traag proces, waarbij veel traditionele denkwijzen doorbroken moeten worden (Bijndijk, 2010). Zo is het voor het realiseren van Solids belangrijk dat niet alleen de techniek maar ook de regelgeving flexibel is. Normaliter is in het bestemmingsplan slechts één functie toegestaan. Bij de Solids ligt de functie van tevoren niet vast en kan deze in de loop der tijd veranderen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is dus ook flexibele regelgeving nodig.

Het concept Solids bevindt zich volgens Bijndijk (2010) in de realisatiefase, de oplevering van de eerste Solid wordt begin 2011 verwacht (Bijndijk, 2010; Stadgenoot, 2009). Figuur 6.3 toont de Solid zoals deze er op IJburg uit moeten komen te zien.



Figuur 6.3
Solid op IJburg
Bron: Solids, 2009

Bijndijk (2010) ziet de toekomst voor het Solids concept zonnig in. Er zullen in de toekomst meerdere Solids gerealiseerd worden. In Amsterdam is bijna 50.000 m² aan Solids gepland (Stadgenoot, 2009). Er zijn zelfs al plannen voor het ontwikkelen van hele wijken met Solids.

Opgemerkt dient te worden dat Solids een vastgoedconcept zijn, maar niet specifiek een kantoorconcept. Omdat de functie van de Solids niet vooraf bepaald is.

6.4.2 *Kans op succes volgens initiatiefnemer:*

Bijndijk verwacht dat de Solids een succes zullen worden, omdat aansluiting op de markt centraal staat. Bovendien zijn er veel goede voortekenen gesignaleerd, zo is er nog geen reclame gemaakt en zijn er al wel spontane aanmeldingen. Bovendien zijn de professionals erg positief.

6.4.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Een zwakker punt van het concept is dat wanneer de indeling eenmaal gemaakt is de vrijheid van de gebruiker sterk verminderd is, dit kan niet anders. Daarnaast moet de gebruiker de wil hebben zelf de indeling te bepalen, hiermee is het concept niet voor iedereen weggelegd.

In het ontwikkelingsproces van de Solids zijn een aantal knelpunten gevonden. Het grootste knelpunt bleek de traditionele denkwijze in de bouw te zijn (Bijddendijk, 2010). Het concept Solids vereiste op veel vlakken een omslag in het denken. Zo is van oudsher bepaald dat de grondprijs gebaseerd is op het bestemmingsplan, maar bij de Solids is de bestemming vooraf niet bekend. Deze onzekerheden leidde tot schrikreacties bij de verschillende actoren (Bijddendijk, 2010). Knelpunten als deze zijn overwonnen door het geloof in het eigen project en de overtuigingskracht van de initiatiefnemer. Het is belangrijk actoren het gevoel te geven voorlopers te zijn (Bijddendijk, 2010).

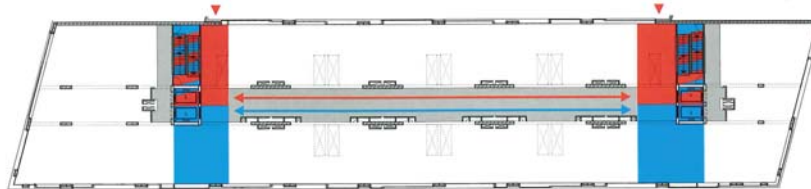
6.4.4 Kans op succes volgens experts:

De opinies van de experts lijken enigszins te verschillen op dit punt. Stijnenbosch (2010) is er zeker van dat dit een succes gaat worden. In zijn visie heeft multifunctionaliteit dé toekomst. Ook de andere experts zien toekomst voor de Solids, maar er wordt ook opgemerkt dat het idee achter Solids niet nieuw is. Daarnaast rijst de vraag of dit idee veelvuldig toe te passen is. Deze vraag lijkt enigszins onterecht, omdat er al plannen liggen voor het veelvuldig realiseren van Solids. Daarnaast blijkt dat het niet nieuw zijn van een idee niet hoeft af te doen aan het succes van een concept, doordat de toepassing van het idee wel vernieuwend is.

6.5 Multifunk

6.5.1 Het concept:

Multifunk is een gebouwconcept dat klaar is voor de toekomst. Multifunk is een multifunctioneel gebouw, dat flexibel en veranderbaar is in de tijd (Lingotto, 2001). Het concept richt specifiek op twee functies, wonen en werken. Volgens Lingotto (2001) leidt deze “functiemenging tot een optimaler gebruik van de voorzieningen. Door het mengen ontstaat een continu gebruik van de wijk: op basis van het traditionele beeld werken overdag mensen in dezelfde wijk waar ’s avonds mensen wonen. Door de toenemende levendigheid ontstaat een veilig gevoel”. Om dit te realiseren is het gebouw op verschillende niveaus flexibel ontwikkeld. Het eerste niveau is dat van de unit. Voor deze naam is gekozen omdat de functie flexibel te kiezen is (Lingotto, 2001). Daarnaast bestaat flexibiliteit op het ontsluitingsniveau. Dit houdt in dat diverse units gekoppeld kunnen worden (Lingotto, 2001). Tot slot is er flexibiliteit op het gebouwniveau. Daarmee wordt bedoeld op de mogelijkheid om de functie van het gehele gebouw te veranderen (Lingotto, 2001).



ONTSLUITINGSPRINCIPE

Twee stijgpunten en mogelijkheid van corridor op elke verdieping.
Per verdieping ontsluiting voor **wonen** of voor **werken**.

Figuur 6.4
Ontsluitingsprincipe
Multifunk
Bron: Lingotto (2001)

De functies worden fysiek gescheiden. Dit is mogelijk door de dubbele ontsluiting (één ontsluiting voor werken en één ontsluiting voor wonen). Het is mogelijk door de Multifunk heen te lopen waardoor het gebouw bij de omgeving betrokken wordt (Jansen, 2010). De omgeving/locatie speelt een grote rol in het concept. De locatie moet immers geschikt zijn voor zowel de woon- als werkfunctie (Jansen, 2010; Lingotto, 2001).

Het concept zelf stamt uit 2001 en wordt inmiddels geëxploiteerd. Opgemerkt dient te worden dat het om een relatief duur concept gaat. Er moet namelijk voor elke functie aan de hoogste eisen worden voldaan. Een belegger is mogelijk bereid meer te betalen voor een idee als dit, omdat het risico op leegstand lager is door de mogelijkheid tot functieverandering.

De Multifunk is specifiek voor Amsterdam ontwikkeld maar zou ook internationaal te exploiteren zijn. Jansen (2010) verwacht dat exploitatie in het buitenland makkelijker is dan in Nederland in verband met de complexe Nederlandse regelgeving.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat het idee achter Multifunk niet echt vernieuwend te noemen is volgens alle partijen. In de grachtengordel worden de functies van panden al tijden veranderd.

Wanneer in de toekomst het concept opnieuw gerealiseerd wordt zal er actiever beheerd moeten worden. Voor de huidige Multifunk hoopt Jansen (2010) dat de functie in de toekomst een keer wordt omgezet.

6.5.2 Succes volgens initiatiefnemer:

Voor de ontwikkelaar, Lingotto, is Multifunk een succes gebleken, omdat het goed verkocht is. Wel geeft Jansen (2010) aan dat het concept zelf wellicht minder succesvol is gebleken, omdat de gerealiseerde Multifunk nu deels leegstaat. Het gaat hierbij om leegstaande bedrijfsruimte, deze ruimte is niet omgezet in woningen. Hiermee wordt het concept niet nageleefd. Dit doet af aan het succes, omdat het idee juist in staat is om op veranderingen in de markt in te spelen.

6.5.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Eén van de knelpunten in de ontwikkeling is het feit dat het grondbedrijf niet volledig mee wilde werken. Het grondbedrijf wilde dat er een keuze werd gemaakt tussen wonen en werken. Bij het omzetten van de functie moet nu opnieuw aan het grondbedrijf betaald worden. Het waardeverschil wordt bij omzetting afgeroomd, waardoor de prikkel tot veranderen verdwijnt.

Nu het concept zich in de exploitatiefase bevindt, is Lingotto niet meer betrokken bij Multifunk. De huidige eigenaar lijkt niet echt in te spelen op de herkenbaarheid en ook het beheer is niet actief genoeg. Zoals hierboven opgemerkt staat een deel van de Multifunk leeg, omzetten van de functie zou hier een oplossing zijn. Dit is nog niet gebeurd

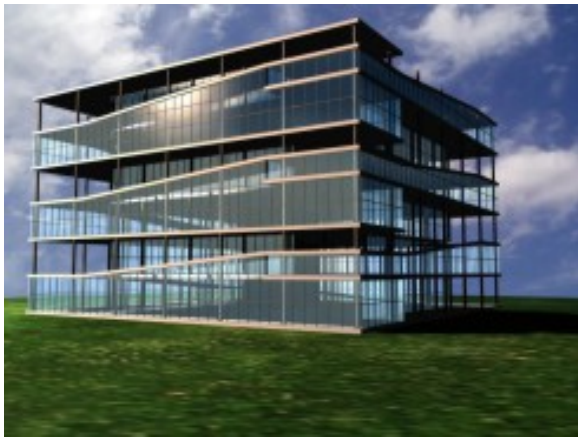
6.5.4 Kans op succes volgens experts:

Multifunk was onder de experts niet bekend. Veelal werd opgemerkt dat het erg leek op het Solids idee dat grotere bekendheid geniet. Wat opvallend te noemen is omdat de Multifunk reeds gerealiseerd is en de Solids nog in ontwikkeling zijn. Toch vonden de meeste experts dat dit idee wel succesvol kan zijn. De huidige kantoren zijn inefficiënt en men ziet toekomst voor gebouwen met gemengde functies. Toch werden er ook een aantal kanttekeningen geplaatst. Zo vond een aantal experts het idee niet geheel vernieuwend te noemen. Functies omzetten gebeurt al decennia lang aan de grachtengordel. Daarnaast vroeg Van der Voordt (2010) zich af of de gebruiker wel extra wil betalen voor dit idee. Tot slot merkte Korteweg

(2010) op dat het succes van dit idee pas op de lange termijn zal blijken, omdat dan pas duidelijk wordt of het omzetten van functies daadwerkelijk tot minder leegstand leidt. Opvallend is dat de reacties waarin aan het succes getwijfeld wordt een andere redenering volgen dan bij het gelijkende idee Solids.

6.6 Cascokantoor

6.6.1 Het concept:



Figuur 6.5
Cascokantoor

Bron: Harnischmacher, 2001

Bovendien is iedere verdieping apart ontsloten, je rijdt tot op de werkvloer waar je parkeert” (Harnischmacher, 2001). Door het integreren van parkeren in het kantoor is het niet langer nodig een groot parkeerterrein naast het kantoor aan te leggen. De verdiepingen zelf zijn vrij indeelbaar, de gebruiker kan dus zelf kiezen waar de parkeerfunctie geplaatst wordt (Harnischmacher, 2010).

Het concept is niet ontwikkeld met het oog op realisatie (wat uiteraard opmerkelijk te noemen is), al zou dit wel mogelijk zijn. Er is voorafgaand aan het ontwikkelen dan ook geen marktonderzoek gedaan. Voor doorontwikkeling zal een opdrachtgever met specifieke wensen nodig zijn. Het idee bevindt zich nu dus nog in de initiatieffase.

Als het concept in de toekomst ontwikkeld wordt, zal het aan de eisen van een eventuele opdrachtgever aangepast moeten worden. Harnischmacher (2010) verwacht echter dat het risico te groot is voor ontwikkelaars en dat het niet snel tot realisatie zal komen.

6.6.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer:

Volgens Harnischmacher (2010) zou het cascokantoor een succes kunnen zijn. Hij voorziet succes door de combinatie van parkeren en werken in één gebouw. Deze specifieke combinatie is volgens Harnischmacher (2010) efficiënter en flexibeler dan de gangbare methoden.

6.6.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Omdat het idee nog in een absolute beginfase verkeert is het bepalen van knelpunten niet mogelijk. Dat het idee nooit verder ontwikkeld is komt volgens Harnischmacher (2010) omdat zijn bureau zich op het zuiden van het land richt. In het zuiden is geen behoefte aan een concept als dit doordat er genoeg grond en kantoren zijn. Dit lijkt nogal een vreemde

redenering, als er in de regio waar het bureau zich op richt geen behoefte aan het idee is, waarom is het dan ontwikkeld?

6.6.4 *Kans op succes volgens experts:*

De experts hebben een unaniem oordeel over dit concept. Het idee van parkeren op de verdieping is inefficiënt, zonde van de ruimte en duur. Het idee van de flexibele indeling kan op zich wel succesvol zijn. Maar de combinatie met het parkeren op de verdieping niet.

6.7 *Project XX*

6.7.1 *Het concept:*

Achter het idee Project XX zit een bijzondere redenatie. Bedrijven huren vaak een pand voor vijf jaar, met een verlenging van vijf jaar. Na deze tien jaar is het bedrijf vaak zo gegroeid dat het opzoek gaat naar een nieuwe locatie. Met wat kleine aanpassingen kan het pand nogmaals verhuurd worden, waarmee de totale verhuurtijd op twintig jaar komt (Post, 2010). Deze twintig jaar wordt de economische levensduur van het pand genoemd (Hooijmans, 2009). De technische levensduur van kantoorpanden is veelal langer (Post, 2004). Deze mismatch maakt veel gebouwen milieuvriendelijk. Het idee achter Project XX is een gebouw te ontwikkelen waarbij de technische en economische levensduur gelijk zijn. In het verleden is gebleken dat het optrekken van de economische levensduur naar technische levensduur een onmogelijke opgave is. Wensen van toekomstige gebruikers zijn immers niet te voorspellen (Post & Willems, 2005). Project XX tracht daarom de technische levensduur aan de economische levensduur aan te passen. Concreet betekent dit dat een gebouw wordt ontwikkeld met een korte levensduur, waarbij de gebruikte materialen eenzelfde levensduur hebben als de functie (Post & Willems, 2005). Het prototype van dit concept is kantoor XX op het Delftechpark, zie figuur 6.6. Er wordt bewust van een prototype gesproken, omdat voor elke ontwikkeling opnieuw bestudeerd dient te worden welke materialen het beste bij de levensduur van dat specifieke gebouw passen (Hooijmans, 2009). Geen XX gebouw zal dus hetzelfde zijn, het achterliggende idee is dat wel. Voor de naam project XX is gekozen, omdat voor het gebouw een functionele levensduur van twintig jaar is vastgesteld. XX is het Romeinse cijfer twintig en verwijst naar de levensduur van het gebouw (Post & Willems, 2005).

Zoals reeds opgemerkt werd dient per ontwikkeling bestudeerd te worden wat de levensduur van het pand is. Momenteel lopen er projecten in Ghana en Indonesië. In deze landen kan toepassing van Project XX juist een oprekking van de technische levensduur betekenen (Post, 2010).



Figuur 6.6
Exterieur Prototype XX, Delftech park
Bron: Hooijmans, 2009

Over de timing van het concept is niet specifiek nagedacht. Het duurzaamheids denken hing in de lucht, waardoor de ontwikkeling op het juiste moment kwam. Er is geen marktonderzoek gedaan, omdat er al een opdrachtgever aan tafel zat (Wereldhave).

Het prototype wordt inmiddels geëxploiteerd. Toch vindt Post (2010) dat het concept zich nog in de initiatieffase bevindt. Post neemt dit standpunt in, omdat het idee nog veel verder uitgewerkt kan worden. Hierbij valt te denken aan nader onderzoek naar materialen en levensduur. Post (2010) verwacht dat in de toekomst veel gebouwen op deze manier ontwikkeld worden. Duurzaamheid heeft de toekomst. Dit kan nogal vreemd overkomen omdat de heersende opinie nog steeds lijkt te zijn dat bouwen op deze manier niet duurzaam is. Daarnaast geldt dat het idee zelf verder doorontwikkeld wordt. In de loop der tijd veranderd en groeit kennis waardoor nieuwe oplossingen/toepassingen mogelijk zijn.

6.7.2 Succes volgens initiatiefnemer:

Het prototype Project XX is volgens Post (2010) een succes, omdat er veel over gesproken wordt. Het idee wordt uitgebreid verkondigd en krijgt veel media-aandacht. Als symbool van duurzaamheid is Project XX geslaagd, maar ook architectonisch is het idee een succes (Post, 2010). Qua materiaalgebruik is het idee nog niet geheel succesvol. Het is nog niet mogelijk materialen met exact de juiste levensduur te vinden.

6.7.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Zoals hierboven al aangegeven is het materiaalgebruik een zwakker punt. Het blijft lastig per project te bepalen wat de juiste materialen zijn. Dit onderzoeken van materialen moet gezien worden als een investering. Dit knelpunt is lastig, maar na twintig jaar met een afvalberg blijven zitten is nog lastiger (Post, 2010). Daarnaast moest de ontwikkeling technisch haalbaar zijn. Ook dit heeft voor concessies met betrekking tot materiaalgebruik geleid.

Een ander knelpunt in de ontwikkeling was de conservatieve bouwwereld. De bouwers zorgde voor het nodige tegengas, doordat te veel op traditionele wijze geredeneerd werd (Post, 2010).

6.7.4 Kans op succes volgens experts:

Over Project XX zijn de meningen van de experts verdeeld. Ten eerste wordt het al moeilijk bevonden Project XX als vastgoedconcept aan te merken. De opinie is dat vastgoed lang moet kunnen blijven staan (Stijnenbosch, 2010; Van der Voordt, 2010). Daarnaast wordt Project XX meer als een ideologie gezien (Bak, 2010).

Voorafgaand aan de vraag of het idee succesvol zou kunnen zijn, bleken veel experts Project XX niet te kennen. Van der Voordt (2010) vraagt zich af of Project XX wel echt duurzaam is. Hij vindt het belangrijk dat gebouwen langer te gebruiken zijn. Het idee zelf is absoluut innovatief maar zit de markt hier ook op te wachten? Bak (2010) ziet niet echt mogelijkheden tot succes. Ook Korteweg (2010) is niet enthousiast. Voor hem speelt de vraag of dit technisch wel echt mogelijk is. Hij voorziet problemen voor beleggers, die baat hebben bij een langjarige exploitatie.

Stijnenbosch (2010) is wat enthousiaster en denkt dat het wel succesvol zou kunnen zijn. Van der Molen (2010) vindt Project XX een slim idee. Het idee sluit aan bij de trend van korte huurcontracten en kort gebruik. Toch zal deze oplossing niet bijdragen aan een gezonde kantorenmarkt. Bouwen voor twintig jaar is geen eindoplossing en past niet binnen locatieontwikkeling.

6.8 Villa Flora 2012

6.8.1 Het concept:

Villa Flora is een volledig zelfvoorzienende kantoor/expositieruimte, waarbij groen voor een prettige omgeving moet zorgen (Oei, 2010). Villa Flora, zie figuur 6.7, is slechts één mogelijke uitwerking van het concept bouwen met groen en glas. Een kantoor volgens het principe bouwen met groen en glas “voorziet in de eigen energiebehoefte, is CO₂-neutraal en hergebruikt organisch afval in een duurzame kringloop” (Architectenweb, 2009; Oei, 2007; Stichting Milieunet, 2009). Het speelt in op de eisen van energieneutrale en comfortabele gebouwen. “Het concept combineert de voordelen van daglicht, zonnewarmte en groen. Zo ontstaat een optimaal leef- en werkklimaat en een duurzame manier van bouwen” (innovatienetwerk, 2010). In dit concept worden technieken uit de glastuinbouw toegepast. Er wordt als het ware een kantoor in een kas geplaatst. De planten dragen bij aan een gezonder leefklimaat (Oei, 2010). Daarnaast worden er technieken als een warmtewisselsysteem (fiwihex) toegepast om het klimaat stabiel te houden.

Het concept bouwen met groen en glas kan ook op renovatieprojecten toegepast worden. Het idee is dan om een kas over oude kantoren heen te zetten. Dit geeft meer ruimte en is niet echt duur (Oei, 2010).



Figuur 6.7
Impressie exterieur Villa Flora
Bron: Oei, 2007



Figuur 6.8
Impressie interieur Villa Flora
Oei, 2007

De specifieke uitwerking Villa Flora focust op duurzaamheidsbedrijven. In Villa Flora zijn een aantal kantoren op basis van verschillende klimaten met bijbehorende sferen ingericht, zie figuur 6.8 voor een impressie. Villa Flora is een realisatie voor de Floriade van 2012 en bevindt zich momenteel in de ontwikkelingsfase. Het complex zou in oktober 2011 af moeten zijn in verband met de floriade in 2012. Voor het bouwen met groen en glas geldt dat meerder toepassingen mogelijk zijn. Het idee krijgt ook internationaal veel aandacht. Zo verwerft het nu in Europa bekendheid en zal het daarna in China en Japan gepromoot worden (Oei, 2010). Oei (2010) denkt dat het idee bouwen met groen en glas toekomst heeft. Hij verwacht dat dit idee voornamelijk in de woningbouw zal doorbreken. Toepassing voor de kantorenmarkt is mogelijk, maar een doorbraak in de kantorenmarkt wordt minder snel verwacht. Het zou wel kunnen, maar de markt is er niet echt naar.

6.8.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer:

Oei verwacht dat Villa Flora een succes zal worden. Het kantoor wordt duurzaam en de werkomgeving prettig. Het groen bevordert de sfeer en geeft waarde. Daarnaast wordt succes verwacht omdat er al veel respons op het idee is gekomen (Oei, 2010).

6.8.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Tijdens de ontwikkeling zijn een aantal innovaties gesneuveld, omdat de ontwikkelaars het risico te groot vonden (Oei, 2010). Dit komt deels door de traditionele denkwijze in de bouw en deels door de crisis. Een ander zwakker/ontwikkelpunt is het onderhoud van de planten. De bedoeling is dat er echte struikwanden in de kantoren worden geplaatst. Deze zullen onderhouden moeten worden zonder dat de vloeren en wanden aangetast worden. Voor dit probleem is nog geen goede oplossing gevonden. Geconcludeerd kan worden dat het werken met groen in een gebouw veel haken en ogen lijkt te hebben.

6.8.4 Kans op succes volgens experts:

De experts zijn het er over eens. Villa Flora is geen vastgoedconcept en zal geen succes worden. De experts zijn van mening dat er geen markt voor is, het idee te duur is, niet op grote schaal toe te passen is en zien geen praktisch voordeel van werken in kassen. Wel wordt opgemerkt dat de eenmalige ontwikkeling voor de Floriade een succes kan zijn door de specifieke doelgroep en publiciteit.

6.9 Green office 2015

6.9.1 Het concept:

Green office 2015 is het enige gebiedsconcept in dit onderzoek. Voorafgaand aan de ontwikkeling van het concept zijn gesprekken gevoerd met VROM, TNO en de Rijksgebouwendienst. Deze gesprekken hebben als het ware het marktonderzoek gevormd. Het concept richt op het toekomstig overheidsbeleid 2040, waarbij terug gegaan zal worden naar de binnensteden (Ubachs, 2010). In veel gebieden vormt infrastructuur de grens tussen binnen en buitengebied. Het Green Office 2015 biedt hier een oplossing voor. “Green office 2015 wordt over infrastructuur heen gebouwd en vormt zo een parkachtige schakel tussen verschillende wijken. Het park biedt tal van faciliteiten op het gebied van werken, wonen en recreëren” (Hendriksen, 2008; Imtech, 2008; Ubachs, 2008). Voor een impressie zie figuur 6.9. Door het samenbrengen en stapelen van functies worden reistijden verkort en wordt de ruimte tot wel zeven keer effectiever gebruikt, wat beter voor het milieu is (Imtech, 2008). Daarnaast levert het gebouw zelf energie en is het flexibel in te delen, waardoor het ook aan toekomstige wensen kan voldoen (Green office 2015, 2009; Ubachs, 2009; Vos, 2009). Naast het speerpunt van duurzaamheid is ook de eindgebruiker een belangrijk item in dit concept.

Let wel dat het idee nu nog niet realiseerbaar is. De techniek is nog niet zover. Op basis van trends wordt verwacht dat ten tijde van de ontwikkeling de techniek wel zover is dat het idee realiseerbaar is (Ubachs, 2010). Het Green office bevindt zich momenteel nog in de ontwikkelingsfase. Er wordt over drie mogelijke ontwikkelingslocaties gesproken, waarvan Amersfoort er één is (Ubachs, 2010).

Het idee is bedacht voor de Nederlandse markt. Maar het gaat om een vrij product ontworpen door een internationaal georiënteerde architect, waardoor ontwikkeling in het buitenland wel mogelijk is.

Ubachs (2010) verwacht dat over een jaar of vijf is begonnen met de bouw van het eerste Green office in Amersfoort. Maar ook voor Schiphol zouden er mogelijkheden zijn.



Figuur 6.9
 Impressie Green Office 2015
 Bron: Green office, 2009

6.9.2 *Kans op succes volgens initiatiefnemer:*

Ubachs (2010) verwacht dat Green Office 2015 een succes zal worden. In dit concept staat het integraal bouwen centraal. Op deze manier zou er meer geld ten goede van het vastgoed moeten komen. Hierdoor is er meer te realiseren wat het idee tot een succes moet maken. Om de ontwikkeling zelf succesvol te laten zijn is het belangrijk de faalkosten terug te brengen. Om rendement te halen moet het energieverbruik naar beneden, het project moet duurzaam zijn (Ubachs, 2010). Een ander succespunt zit in het feit dat de parkomgeving voor toegevoegde waarde moet zorgen. Verschillende wijken worden verbonden en de omgeving wordt eigenaar. De buurt zal dan ook een groot aandeel in de instandhouding hebben. Hiervoor krijgen ze het overschot aan energie dat green office produceert terug. Zo wordt er aan een beter woon- en leefmilieu gewerkt, wat toegevoegde waarde geeft (Ubachs, 2010).

6.9.3 *Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:*

Het integrale ontwerpproces zelf is een valkuil gebleken. Iedereen zit al direct aan tafel, maar mensen vallen snel terug in hun traditionele rol. Aanpassen in een team bleek moeilijk te zijn (Ubachs, 2010).

Het Green office past nog niet binnen de bestaande regelgeving. Verwacht wordt dat dit in de toekomst wel het geval is door mogelijke aanpassingen in het bouwbesluit (Ubachs, 2010). Het lijkt nogal een risico te zijn een concept te ontwikkelen met de verwachting dat de regelgeving aangepast zal worden.

Ook kent het Green office een uitdaging. Voor het bouwen over spoor moeten de vluchtwegen anders ontwikkeld worden dan bij traditionele gebouwen. De constructie moet, bij calamiteiten, altijd blijven staan anders valt het op de infrastructuur met alle gevolgen van dien (Ubachs, 2010).

6.9.4 *Kans op succes volgens experts:*

De experts zijn unaniem in hun oordeel. Green office 2015 is geen vastgoedconcept. Ook Ubachs zelf is het daarmee eens, Green office is een gebiedsontwikkeling. Ook zijn de experts het er over eens dat Green office geen vernieuwend idee is. Vier van de vijf experts maakte de vergelijking met de Amsterdamse zuid-as. Toch menen de experts dat het idee wel een succes kan zijn. Dit soort concepten lijkt passend gezien de eisen van de ruimtelijke ordening en multifunctionele oplossingen bieden perspectief voor de toekomst (Korteweg, 2010).

6.10 Autarc

6.10.1 Het concept:

De Autarc, zie figuur 6.10, is ontstaan vanuit de wens van Goslinga (initiatiefnemer) om iets met water en land te doen. Zijn inspiratiebron hiertoe was een foto. In de loop der tijd kwam Goslinga met Paul de Ruiter (architect) in contact. Goslinga wilde met De Ruiter werken, vanwege zijn mooie ontwerpen. De Ruiter stelde voor om een duurzame ark te bouwen. In eerste instantie stond Goslinga hier sceptisch tegenover, hij was bang dat dit afbreuk zou doen aan het ontwerp (Goslinga, 2010). Om dit te voorkomen is besloten nergens concessies aan de architectuur te doen. Het resultaat is een moderne, zelfvoorzienende ark. Het kantoor voorziet in de eigen energiebehoefte en waterhuishouding (Van Erne, 2009). Het zelfvoorzienend zijn is mogelijk door het gebruik van de meest moderne technieken. Zo wil men energieoverschotten uit de zomer opslaan door middel van waterstof om deze in de winter aan te wenden. De productie van waterstof aan boord van de Autarc is nu nog niet mogelijk (Autarc, 2009).

Goslinga (2010) ziet de Autarc vooral als een marketingplatform. Autarc is een studieproject waarbinnen partners samenwerken aan innovaties.

Qua functie is voor de Autarc in ontwikkeling primair sprake van een expositieruimte, zie figuur 6.11. Later zou de Autarc getransformeerd kunnen worden in een woon- of werkark. In eerste instantie gaat het om een eenmalige ontwikkeling. Er is dan ook geen marktonderzoek gedaan. Goslinga (2010) denkt dat waterkantoren een exoot zullen blijven. Deze kantoren zijn minder aantrekkelijk door problemen als het tekort aan parkeerruimte nabij water. Een voordeel aan het bouwen van een ark is dat er op het water geen welstandtoets en bouwbesluit bestaan.

De Autarc bevindt zich op de grens van de ontwikkelings- en realisatiefase. Verwacht wordt in februari 2010 met de realisatie aan te vangen.

Over vijf jaar hoopt Goslinga de Autarc in het buitenland te promoten. Hij hoopt dat de Autarc als expositieruimte op tournee zal gaan. Voor het concept zelf zou het mooi zijn als er markt blijkt te bestaan voor meerdere Autarcs (Goslinga, 2010).



Figuur 6.10
Autarc
Bron: Autarc, 2009



Figuur 6.11
Interieur Autarc als expositieruimte
Bron: Autarc, 2009

6.10.2 Kans op succes volgens initiatiefnemer:

Goslinga (2010) ziet Autarc als een studieproject waarbinnen partners samenwerken. De Autarc is een succes als het partnerschap gewerkt heeft. Het werkelijke succes zal op den duur moeten blijken. Zo zal het Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN) het energieverbruik monitoren om te bepalen of het idee echt werkt.

6.10.3 Knelpunten in de ontwikkeling/zwakkere punten van het concept:

Bij het ontstaan van het idee is niet direct vanuit duurzaamheid gewerkt. Het aspect duurzaamheid is pas later toegepast.

In het begin zou de ark cradle to cradle ontwikkeld worden. Hiermee bleek het concept financieel niet haalbaar te zijn, vandaar dat nu voor een autarkische ark is gekozen.

6.10.4 Kans op succes volgens experts:

Aan de experts is gevraagd een oordeel over de Autarc als concept te geven. Daarbij is uitgegaan van het op de markt brengen van meerdere Autarcs. Tot nog toe gaat het echter om een eenmalige ontwikkeling. Hiermee en met de notie dat Goslinga de Autarc zelf als studieproject ziet lijkt het onhoudbaar geworden op de Autarc daadwerkelijk als een vastgoedconcept te blijven zien. De experts vinden het concept innovatief maar verwachten geen grote successen. Bak (2010), van der Molen (2010) en Stijnenbosch (2010) voorzien problemen met de locatie. Het concept is te veel aan water gebonden. Dit zijn niet altijd de meest succesvolle locaties en werken/wonen op water heeft veelal een slecht imago. Korteweg (2010), Van der Molen (2010) en Stijnenbosch (2010) verwachten niet dat er in de markt op grote schaal behoefte aan dit idee zal zijn.

6.11 Analyse onderzochte kantoorconcepten:

Eén van de meest opvallende uitkomsten van de interviews over de geselecteerde concepten was dat veel kantoorconcepten niet als zodanig werden gezien door experts en initiatiefnemers. Solids en Multifunk bleken de enige concepten waarvan duidelijk was voor alle partijen dat het om een vastgoedconcept ging. Over Regus, Interpolis en project XX bestond twijfel. Bij de andere concepten was een duidelijk nee het antwoord. Hiermee kan het gehanteerde vaststellingsmodel (tabel 5.1) in twijfel worden getrokken. Ondanks dat op basis van dit model ideeën als concepten aangemerkt werden lijken deze in de praktijk niet zo aangemerkt te worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het model of niet toereikend is of niet streng genoeg toegepast is. Waarbij de laatste conclusie zeker denkbaar is, doordat besloten is dat niet aan alle zachte criteria voldaan hoefde te zijn.

Wat verder opviel was het feit dat de aanleidingen voor ontwikkeling van de concepten nogal verschilden. Vaak bleek een architect betrokken die met een uniek idee kwam. Ook bleken de concepten vrijwel altijd uit te gaan van nieuwbouw.

Daarnaast viel op dat bij een eerste vraag naar een indicatie van succes voornamelijk van het gevoel uitgegaan werd. In het volgende hoofdstuk zal gekeken worden of dit gevoel ook in het MACHO-TRICK model in te passen is. De experts bleken veelal unaniem in hun oordeel of een concept succesvol kan zijn. Dit is opvallend omdat zij geen gebruik maken van een afwegingsmodel maar op hun ervaring afgaan.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat de experts een deel van de concepten niet kende.

6.12 Onbenutte kansen op de markt voor kantoorconcepten.

In deze paragraaf wordt onderzocht of er nog kansen in de markt onbenut blijven. Deze paragraaf wordt in twee delen opgesplitst. In het eerste deel wordt een vergelijking gemaakt tussen de in hoofdstuk vier gesignaleerde trends en het aanbod uit dit hoofdstuk. In het tweede deel wordt de opinie van de experts uiteengezet. In de interviews is aan de experts gevraagd welke kansen volgens hen onbenut blijven.

6.12.1 *Vergelijking trends en aanbod:*

In de vergelijking tussen trends en aanbod, wordt enkel gekeken naar trends die specifiek voor de kantorenmarkt zijn. Hiertoe werden in hoofdstuk vier een achttal trends onderscheiden:

- Toenemende leegstand
- Duurzaamheid
- Flexibiliteit
- Vergrijzing
- Ruimtelijke deconcentratie van kantoorpanden
- Focus op eindgebruiker
- Snelle veroudering
- Efficiënt ruimtegebruik.

Voor de in dit hoofdstuk behandelde concepten is bekeken op welke trends zij in spelen. Al snel werd duidelijk dat de trend duurzaamheid in veel concepten terugkomt. Ondanks dat dit een trend is waar al veel mee wordt gedaan, is het van groot belang deze trend mee te nemen in de ontwikkeling van een nieuw concept. Concepten die niet duurzaam zijn, lijken niet in de markt te passen.

Hieronder zal per concept uiteengezet worden op welke trend(s) zij inspelen, voor een kort overzicht zie tabel 6.1.

- Regus speelt duidelijk in op de trend flexibiliteit. Het gaat dan voornamelijk om het deelgebied flexwerken. Flexwerken is de essentie van Regus. Een andere trend waar Regus op inspeelt is het efficiënt ruimtegebruik. Deling van ruimte leidt tot efficiënter gebruik van de ruimte.
- Officepod speelt eveneens in op de trend flexibiliteit. Ook hier staat het flexwerken centraal. Officepod claimt een duurzaam concept te zijn en daarmee in te spelen op de trend duurzaamheid. Ook de trend ruimtelijk deconcentratie kan hier genoemd worden. Al gaat het hier niet om deconcentratie van panden, maar van het kantoor van één werknemer.
- Interpolis speelt ook in op de trend flexibiliteit. Het flexwerken is een centraal begrip binnen Interpolis. Een andere trend die voor Interpolis belangrijk is, is het efficiënt ruimtegebruik. Met het concept Interpolis wordt getracht het aantal vierkante meters per werknemer te reduceren.
- Solids is een concept dat specifiek op de eindgebruiker richt. De eindgebruiker krijgt grote vrijheden binnen dit concept en bepaald alles. Doordat de eindgebruiker een dergelijk vrijheid heeft is het concept tevens flexibel te noemen. Flexibiliteit is voor Solids op diverse wijzen aanwezig. Zo is de functie, prijs, de grootte, de ligging en inrichting van de units flexibel. Door de flexibiliteit in functie wordt eveneens ingespeeld op de trend leegstand. Leegstand wordt voorkomen door de mogelijkheid tot het veranderen van de functies bij veranderingen in de markt.
- Multifunk is een concept dat inspeelt op de trends flexibiliteit en leegstand. De uitleg voor deze trends is gelijkend aan die van de bovenstaande Solids.
- Cascokantoor is een concept dat inspeelt op de trend flexibiliteit. Het pand is flexibel indeelbaar.
- Project XX is een duurzaam concept en speelt dus in op de trend tot duurzaamheid. Daarnaast speelt het concept in op de trend tot snelle veroudering. In hoofdstuk vier werd gesignaleerd dat kantoorgebouwen economisch sneller verouderen dan technisch. Project XX speelt hierop in door de technische levensduur op de economische levensduur aan te passen.

- Villa Flora is een concept dat voornamelijk op de trend duurzaamheid inspeelt. Ook claimt het concept in te spelen om de wensen van de eindgebruiker. Het concept moet zorgen voor een aangenaam werkklimaat.
- Green Office is een concept dat op een aantal trends inspeelt. Allereerst gaat het om een duurzame ontwikkeling en wordt dus gehoor gegeven aan de trend duurzaamheid. Daarnaast staat Green Office efficiënt ruimtegebruik voor. Door het bouwen over infrastructuur en het combineren van functies wordt de ruimte efficiënter gebruikt. Een derde trend waar Green Office op inspeelt is de ruimtelijke deconcentratie van kantoorpanden. Bij ruimtelijke deconcentratie van panden gaat het om bouwen van kantoren op goed ontsloten locaties. Dit is een speerpunt van het concept Green Office.
- Autarc is een concept dat voornamelijk op de trend duurzaamheid inspeelt. Daarnaast is het concept flexibel te noemen. Flexibel zit hier in het feit dat wijziging van de functies mogelijk is.

	Regus	Officepod	Interpolis	Solids	Multifunk	Casco	Project XX	Villa Flora	Green office	Autarc
Toenemende Leegstand										
Duurzaamheid										
Flexibiliteit										
Vergrijzing										
Ruimtelijke deconcentratie										
Focus op eindgebruiker										
Snelle veroudering										
Efficiënt ruimtegebruik										

Tabel 6.1 Overzicht trends
Bron: Eigen bewerking

Uit het bovenstaande overzicht wordt duidelijk dat veel concepten op de trends duurzaamheid en flexibiliteit inspelen. Zoals hierboven opgemerkt wil dat niet zeggen dat er bij de ontwikkeling van een nieuw concept niets meer met deze trends gedaan moet worden. Deze trends zijn zo belangrijk gebleken dat ze ook in nieuwe concepten gebruikt moeten worden. Bij de andere trends is een redelijk gelijk beeld te zien. Veelal spelen twee á drie van de behandelde concepten in op deze trends. Er is slechts één trend waar geen enkel concept op inspeelt, vergrijzing. In hoofdstuk vier werd opgemerkt dat dit een trend met grote invloed is. Door de vergrijzing zal de beroepsbevolking en daarmee de vraag naar kantoren afnemen. Duidelijk mag zijn dat dit een trend is waar moeilijk op ingespeeld kan worden.

6.12.2 Onbenutte kansen volgens experts.

Drie van de experts hebben aangegeven waar volgens hen nog onbenutte kansen liggen. Te beginnen met Stijnenbosch. Stijnenbosch (2010) gaf aan dat hij kleinschaligheid mist. Er wordt nu nog te weinig aan combinaties gedaan. Combinaties van scholen en kantoren zouden optimaal zijn voor de dagindeling. Bak (2010) is van mening dat het kantoor meer als

verlengstuk van de huiskamer gezien moet worden. Het kantoor zou gezellig moeten zijn. Dit idee kan door de verschillende concepten heen spelen en hoeft niet een losstaand concept te zijn. Daarnaast merkt Bak (2010) op dat er nog weinig met het leegstandsprobleem wordt gedaan. Hij is van mening dat concepten dit probleem niet oplossen. Tot slot heeft ook Van der Molen (2010) aangegeven welke kansen volgens hem onbenut blijven. In zijn opinie wordt nog te weinig ingespeeld op vergrijzing en het beperken van het aantal vierkante meters per werknemer. Daarnaast is het volgens hem belangrijk om concepten meer in het gebied te laten passen. Hij is voorstander van gebiedsontwikkelingen. In het algemeen werd opgemerkt dat eigenlijk alle concepten op nieuwbouw focussen. Concepten voor bestaande kantoren ontbreken nog terwijl daar juist een grote vraag ligt.

6.13 Resumé.

In dit hoofdstuk zijn de tien gevonden kantoorconcepten uiteen gezet. In de Nederlandse markt bleken vier concepten gerealiseerd te zijn en vijf concepten in de pijplijn te zitten. Het gaat hier respectievelijk om: Regus; Interpolis; Multifunk; Project XX; Solids; Cascokantoor; Villa Flora 2012; Green Office 2015 en Autarc. Het tiende concept, Office Pod is een ontwikkeling die enkel op de Britse markt gericht is. Hiermee is antwoord gevonden op de deelvraag “Welke kantorenconcepten zijn op de markt te vinden?”. In het laatste deel van dit hoofdstuk is antwoord gezocht op de deelvraag “Waar liggen bij vergelijking van vraag en aanbod nog kansen op de markt?”. Er bleek dat kansen in de markt liggen in de trend vergrijzing en in de markt van bestaande kantoren. Zoals in hoofdstuk vier al duidelijk werd zou het mogelijk zijn op de trend vergrijzing in te spelen met inrichtingsconcepten. Er zal veel aandacht moeten zijn voor de werkomgeving om de juiste werknemers aan te trekken.

Opvallend is dat er nog zo weinig met de grote voorraad verouderde kantoren gedaan wordt. In hoofdstuk drie bleek dat er in de huidige markt sprake is van een leegstandscijfer van twaalf procent. Dit is een enorme hoeveelheid vierkante meters. Momenteel zijn er nog geen concepten te vinden die op dit probleem inspelen. Geconcludeerd kan worden dat hier een enorme kans ligt. Verder is duidelijk geworden dat de trends duurzaamheid en flexibiliteit in elke nieuwe ontwikkeling meegenomen moeten worden. Dit zijn trends die bepalend zijn in nieuwe ontwikkelingen. Trends als duurzaamheid en flexibiliteit bleken erg belangrijk voor de ontwikkeling van nieuwe concepten.

Tot slot werd in dit hoofdstuk duidelijk dat er in het onderzoek maar twee echte vastgoedconcepten gevonden zijn. De andere concepten hebben wel het aspect vastgoed in zich, maar zijn niet specifiek vastgoedconcept te noemen.

Hoofdstuk 7: Criteria voor succesvolle conceptontwikkeling.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de deelvraag: “Welke criteria zijn bepalend voor een succesvolle ontwikkeling?” In hoofdstuk twee is het beoordelingsmodel gepresenteerd. De in dit model genoemde factoren zouden theoretisch de kans op succes moeten vergroten. Hier wordt uitdrukkelijk van theoretisch gesproken, omdat het model tot nog toe sporadisch aan de praktijk getoetst is. De keren dat het model aan de praktijk getoetst is gebeurde dat voor andere vastgoedcategorieën. Zo toetste Drenth (2006) het model voor retail en Van der Wijk (2009) voor werkmilieus. In dit onderzoek ligt de focus op de kantorenmarkt. Het model is zowel aan de initiatiefnemers als experts voorgelegd. Het model is aan experts voorgelegd om hun wetenschappelijke expertise te raadplegen. Daarnaast is het model aan de geïnterviewde initiatiefnemers voorgelegd om te bepalen wat het model in de praktijk betekent. Aan beide groepen is gevraagd een gewicht toe te kennen aan de criteria uit het model. Het gewicht stemt overeen met het belang dat desbetreffende persoon aan het criteria hecht. Op deze manier wordt een beeld verkregen van welke factoren in de praktijk bepalend zijn voor de succesvolle ontwikkeling van een nieuw concept.

7.1 Visie van experts op succesvolle conceptontwikkeling.

7.1.1 Wanneer is een concept een succes?

De experts waren erover eens dat een concept pas een succes is als het zich in de markt heeft bewezen. Marktconformiteit wordt dan ook als essentiële factor voor succes gezien. Zo is het voor Bak (2010) van groot belang dat het concept aansluit bij de beleving van de gebruiker. Zonder acceptatie van de gebruiker zal succes uitblijven.

Van der Voordt (2010) vindt dat een nieuw idee moet passen bij de organisatie en processen. Een concept moet kwaliteit bieden voor een goede prijs. Marketing kan hier in grote mate aan bijdragen. Van der Voordt (2010) signaleert dat bekendheid en succes niet hetzelfde zijn. Daarnaast is er in zijn opinie een verschil tussen succes voor de gebruiker of succes voor de ontwikkelaar. Succes hangt dus ook af van de doelgroep waarvoor dit bepaald wordt.

7.1.2 Is succes mogelijk in een slechte markt?

Ook op deze vraag kwam een eenduidig antwoord van de experts. Zij zijn er zeker van dat ook in een slechte markt succesvolle ideeën ontwikkeld kunnen worden. Dat zij de huidige markt als slecht aanmerken behoeft geen uitleg. Stijnenbosch (2010) geeft aan dat bedrijven gemiddeld acht jaar op dezelfde plek zitten. Hierdoor is er altijd dynamiek in de markt en waar dynamiek is, is ruimte voor nieuwe ideeën. Ook Van der Molen (2010) onderschrijft deze visie. Daarnaast is hij van mening dat er in de huidige markt niet genoeg incourant aanbod aan de voorraad onttrokken wordt. Dit doet niet af aan het succes van nieuwe ideeën, maar verklaart wel de problemen op de huidige markt. Korteweg (2010) ziet vooral kans voor ideeën die inspelen op flexibel huren, als Regus. Flexibel huren zal in de huidige markt aan terrein winnen, doordat makkelijk op veranderingen in te spelen is.

7.1.3 Welke criteria zijn bepalend voor succes?

De experts is gevraagd aan te geven welke criteria zij van belang achten voor het succes van een nieuw concept. Een veelgehoord criterium was de locatie, een criterium dat niet in het model voorkomt. Korteweg (2010) spreekt van locatie en parkeren. Ook Van der Voordt (2010) noemt parkeren. Hij geeft aan locatie de invulling van bereikbaarheid en imago. Van

der Molen (2010) en Stijnenbosch (2010) delen deze visie. De experts zijn unaniem in hun oordeel dat locatie duidelijker in het model opgenomen zou moeten worden. Dit geldt ook voor het criterium duurzaamheid. De experts merkten op dat dit een steeds belangrijker punt in de ontwikkeling van concepten zal worden. Concepten die niet duurzaam zijn zullen geen succes behalen. De grote vraag blijft of de huurder ook daadwerkelijk extra wil betalen voor een duurzaam kantoor.

Vervolgens is de experts het beoordelingsmodel voorgelegd en gevraagd aan de daarin genoemde criteria een gewicht toe te kennen. Het resultaat hiervan is in de onderstaande tabel 7.1 'wegingsfactoren experts' weergegeven.

Criteria:	Bak	Korteweg	Stijnenbosch	Van der Voordt	Van der Molen	Gemiddeld
Marktconform	40	50	30	15	30	33
Alternatief aanwendbaar	0	0	25	10	10	9
Consistentie in uitvoering	10	0	0	15	0	5
Herkenbaar	20	5	0	10	10	9
Onderscheidend	10	40	5	7	20	16.4
Timing	0	5	10	8	0	4.6
Realistisch-ambitieuus	10	0	0	20	0	6
Innovatief	10	0	30	5	10	11
Context/kader	0	0	0	10	20	6

Tabel 7.1
Wegingsfactoren experts
Bron: eigen bewerking

Tabel 7.1 geeft een overzicht van de toegekende waardes.

Wat opvalt in de tabel is dat de experts allen grote waarde hechten aan het criterium marktconform. Maar liefst vier van de vijf experts noemt marktconform als belangrijkste criterium voor succes. Opvallend is dat alleen Van der Voordt het criterium lager waardeert. Hij waardeert aspecten als consistentie in uitvoering en realistisch-ambitieuus flink hoger dan de andere experts. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat Van der Voordt de enige expert met een bouwtechnische achtergrond is en daardoor aan deze aspecten meer waarde hecht. De waardering voor timing is redelijk eenduidig. Dit criterium wordt door vrijwel alle experts laag gewaardeerd. Een verklaring voor deze lage waardering is dat timing als lastig criterium wordt ervaren door de lange bouwtijd van vastgoed. Ook het criterium consistentie in uitvoering wordt laag gewaardeerd. De experts gaven aan dat dit criterium niet bijdraagt aan succes en dat het soms juist belangrijk is het idee aan te kunnen passen.

De andere criteria laten een grote spreiding zien. Zo ligt bij een aspect als innovatief de waardering tussen de 0 en 30 punten. Ook bij de criteria realistisch-ambitieuus en context/kader is dit het geval. De spreiding bij realistisch-ambitieuus en context/kader valt te verklaren. Elk van de experts noemde dit randvoorwaarden, deze voorwaarden moeten aanwezig zijn om het concept überhaupt te kunnen ontwikkelen. Hierdoor werden ze door een deel van de experts als erg belangrijk bestempeld en door een deel van de experts juist niet. Dit omdat het niet succes bepalend is, maar essentieel voor de uitvoering en dus in een andere categorie zou moeten vallen.

7.2 Visie van initiatiefnemers op succesvolle conceptontwikkeling.

7.2.1 Welke criteria zijn bepalend voor succes?

Aan de initiatiefnemers is hetzelfde model voorgelegd. Ook hen is de vraag gesteld een waarde per criterium toe te kennen. Voordat ingegaan wordt op deze resultaten, passeren kort de aanvullingen op het model de revue. De initiatiefnemers merkte op dat het criterium duurzaamheid ontbreekt in het model. Duurzaamheid zal steeds belangrijker worden voor het succes van een concept (Oei, 2010 & Ubachs, 2010). Een andere factor die de experts noemden is het hebben van een voortrekker. Zowel Bijdendijk (2010) Goslinga (2010) als Post (2010) noemen dit een cruciaal punt voor succes. In de praktijk blijkt de bouwwereld nog steeds erg traditioneel, bij nieuwe ideeën levert dit geregeld problemen op. Om succes te hebben moet een initiatiefnemer achter zijn idee staan; mensen weten te overtuigen; enthousiast; positief en niet voor één gat te vangen zijn. Mensen willen bij een koploper horen, om dit te bereiken moet een initiatiefnemer doorzetten en visie hebben.

Deze punten zijn als aanvulling gegeven op het beoordelingsmodel. De waardering die de initiatiefnemers aan de criteria toekennen is hieronder weergegeven in tabel 7.2 'wegingsfactoren initiatiefnemers'.

Criteria	Post	Harnisch- macher	Goslinga	Jansen	Ubachs	Oei	Bijdendijk	Schaepman	Gemiddeld.
Marktconform	20	20	25	30	40	25	25	9	24,3
Alternatief aanwendbaar	3	10	0	0	5	0	25	9	6,5
Consistentie in uitvoering	50	10	5	0	5	25	15	9	14,9
Herkenbaar	5	10	15	30	10	25	10	24	16,1
Onderscheidend	2	10	10	10	5	0	5	23	8,1
Timing	10	0	15	10	10	0	8	9	7,8
Realisitsch- ambitueus	2	10	25	10	10	25	8	9	11,8
Innovatief	5	20	5	0	10	0	2	4	6,4
Context/kader	3	10	0	10	5	0	2	4	4,5

Tabel 7.2
Wegingsfactoren initiatiefnemers
Bron: eigen bewerking

Het eerste dat opvalt in de bovenstaande tabel is dat de initiatiefnemers marktconform het belangrijkste criterium vinden. Het criterium context/kader wordt als het minst belangrijk gezien. Volgens de initiatiefnemers zijn concepten aan de omgeving aan te passen en is regelgeving indien nodig ook aanpasbaar.

Bij nadere bestudering van de wegingsfactoren valt op dat bij de meeste criteria de spreiding beperkt is. Het criterium consistentie in uitvoering vormt hier een uitzondering op. Voor Post (2010) is de consistentie in uitvoering van groot belang. Terwijl Jansen (2010) vindt dat een concept in de uitvoering bijgestuurd moet kunnen worden.

Uit de beperkte spreiding kan geconcludeerd worden dat het model zeker praktische waarde heeft. Het model lijkt immers nauwe aansluiting te vinden bij de praktijk. Dit zou niet het geval zijn geweest wanneer de spreiding per criterium groot was. Door de consensus over de aspecten die er toe doen lijkt er waarheid in het model te schuilen.

Een ander opvallend punt is dat het criterium innovatief laag scoort. De initiatiefnemers vinden over het algemeen dat een concept niet innovatief hoeft te zijn om succes te hebben. Veel ideeën zijn gebaseerd op ideeën uit het verleden. Het idee zelf is daarmee niet vernieuwend, maar wordt wel opnieuw toegepast. Zolang de toepassing goed gebeurt kan het idee succesvol zijn, het al dan niet vernieuwend zijn doet hier niet aan af.

Specifiek voor het criterium realistisch ambitieus merkte Oei (2010) op dat financiële haalbaarheid vooraf niet altijd goed te bepalen is. Vooral bij echt vernieuwende ideeën is het moeilijk vooraf een inschatting van de kosten en baten te geven. Ook Bijdendijk (2010) geeft aan dat het vooraf bepalen van waarde moeilijk is voor echt nieuwe ideeën.

7.2.2 In welke mate wordt in de ontwikkeling van de eigen concepten met deze criteria rekening gehouden?

Het model is opnieuw aan de initiatiefnemers voorgelegd. Nu ter bepaling van in hoeverre in de praktijk rekening wordt gehouden met de criteria. Dit maal is gevraagd per criterium een cijfer voor het eigen concept te geven. Vervolgens zijn een aantal meer specifieke vragen per criterium gesteld om een completer beeld te krijgen. De cijfers worden hieronder gepresenteerd in tabel 7.3 ‘cijfers initiatiefnemers’.

Criteria	Post – Project XX	Harnischmacher – casco	Goslinga – Autarc	Jansen – Multifunk	Ubachs – Green office 2015	Oei – Villa Flora 2012	Bijdendijk – Solids	Schaepman – Regus
Marktconform	7	5	9	7,5	8	9	10	8
Alternatief aanwendbaar	7	8	9	10	10	8	10	8
Consistentie in uitvoering	9	1	7,5	5	8	6,8	8	8
Herkenbaar	8	3	9,7	7	10	8	8	8
Onderscheidend	6	8	8	8	8	9	8	8
Timing	8	1	9	7	7	-	6	6
Realistisch-ambitieuw	6	7	7	8	7	9	7	8
Innovatief	9	8	8	7	7	8,5	10	6
Context/kader	8	5	5	7	9	8	10	8
Gemiddeld:	7,6	5,1	8,0	7,4	8,2	8,2	8,6	7,6
Gemiddeld obv wegingsfactor initiatiefnemers	7,5	4,7	8,4	7,2	8,3	8,3	8,6	7,7

Tabel 7.3
Cijfers initiatiefnemers
Bron: eigen bewerking

De bovenstaande cijfers zijn enkel gebaseerd op het oordeel van de initiatiefnemers zelf. Hiermee bestaat de kans dat een subjectief beeld geschetst wordt. Toch worden de cijfers hier gepresenteerd. Enkel en alleen om inzicht te krijgen in hoeverre er in de praktijk over de verschillende aspecten wordt nagedacht.

Het eerste wat opvalt, is dat de initiatiefnemers van de gerealiseerde concepten hun idee met een lager cijfer beoordelen dan de initiatiefnemers van niet gerealiseerde concepten. Wellicht hebben de initiatiefnemers van de gerealiseerde concepten een completer en realistischer beeld doordat het concept reeds gerealiseerd is. Deze concepten hebben zich inmiddels in de markt kunnen bewijzen.

Ten tweede is het opvallend dat Harnischmacher zijn cascokantoor een onvoldoende geeft. Een mogelijke verklaring hiervoor zou zijn dat dit idee slechts beperkt is uitgewerkt, zonder zicht op realisatie. Hiermee lijkt de kans op succes van het idee kleiner.

De andere concepten scoren alle goed, hieruit wordt duidelijk dat de initiatiefnemers vertrouwen hebben in het eigen idee.

Vervolgens zijn in de onderste rij de gemiddelde cijfers op basis van de wegingsfactoren bepaald. Hierbij is gebruik gemaakt van de gemiddelde wegingsfactoren die door de initiatiefnemers zelf zijn toegekend. De verschillen die dit oplevert zijn erg klein. Vaak scheelt het slechts één tiende. Een uitzondering hierop vormen het cascokantoor en de autarc. Het cascokantoor scoort maar liefst 0,4 punt lager en de autarc 0,4 punt hoger. Dit verschil wordt in beide gevallen veroorzaakt voor de zware weging van het criterium marktconform. De Autarc scoort hier bovengemiddeld en het cascokantoor juist niet. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het criterium marktconformiteit, op basis van het model, van grote invloed is op de kans op succes van het gehele concept.

De reeds ontwikkelde concepten zijn ook ter beoordeling aan de experts voorgelegd. Ook aan deze cijfers kleeft een bezwaar. Bij de concepten Multifunk en Project XX was de bekendheid niet al te groot. Om deze reden hebben de experts niet voor alle elementen punten toe kunnen kennen. In 'Bijlage 3 – beoordeling experts' is het totaal overzicht van de punten opgenomen. Op deze plek zal enkel een gemiddeld cijfer weer worden gegeven. Dit cijfer is het gemiddelde van alle losse punten (en dus niet het gemiddelde van de gemiddelde cijfers per expert), zie tabel 7.4.

	Regus	Multifunk	Project XX
Gemiddeld cijfer experts	7,6	7,2	5,8

Tabel 7.4
Gemiddelde cijfers experts
Bron: eigen bewerking

Uit dit overzicht blijkt dat het gemiddelde cijfer dat de experts aan Regus geven exact gelijk is aan de eigen beoordeling door Schaepman. Ook het cijfer van Multifunk ligt redelijk dicht bij de eigen beoordeling. Enkel Project XX vertoont grote afwijking. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat het concept Project XX in mindere mate bekend was bij de experts. Wanneer de cijfers aan de kans op succes die de experts in hoofdstuk zes gaven, worden gekoppeld lijkt het cijfer gerechtvaardigd. De experts waren er in hoofdstuk zes over eens dat Project XX geen kans op succes heeft. Dit beeld lijkt te kloppen met het beeld dat het cijfer weergeeft.

Uit deze cijfers blijkt dat de genoemde criteria er in de praktijk daadwerkelijk toe doen. Toch bleek dat er in de praktijk bij conceptontwikkeling niet met een model gewerkt wordt. Ideeën ontstaan min of meer door praktijkervaring en niet op basis van een theoretisch model. Dit

bleek ook bij doorvraag op de diverse criteria. Veelal wordt wel invulling gegeven aan de criteria, maar lag dit vooraf niet vast. Zo bleken veel ideeën marktconform te zijn (volgens experts), maar is er vooraf bijna nooit marktonderzoek gedaan. Het criterium timing kreeg vaak weinig aandacht. De concepten worden veelal ontwikkeld als het idee daar klaar voor is, er wordt niet specifiek naar de marktsituatie gekeken. Het criterium herkenbaar daarentegen bleek vaak gedetailleerd ingevuld. Opgemerkt dient te worden dat invulling aan herkenbaarheid pas in de loop van het proces wordt gegeven.

7.3 Vergelijking van visies.

Zowel de experts als de initiatiefnemers gaven aan dat het criterium duurzaamheid steeds belangrijker wordt voor het behalen van succes. Duurzaamheid lijkt hiermee een ontbrekende factor in het model te zijn. Wanneer naar de beoordeling van het model gekeken wordt lijken de cijfers van de initiatiefnemers minder gespreid te zijn dan die van de experts. Voor een duidelijk beeld is hieronder de rangorde per categorie weergegeven, zie tabel 7.5.

Rangnummer	Experts	Initiatiefnemers
1	Marktconform 33%	Marktconform 24,3%
2	Onderscheidend 16,4%	Herkenbaar 16,1%
3	Innovatief 11%	Consistentie in uitvoering 14,9%
4	Alternatief aanwenbaar 9% Herkenbaar 9%	Realistisch-ambitieuus 11,8%
5		Onderscheidend 8,1%
6	Realistisch-ambitieuus 6% Context/kader 6%	Timing 7,8%
7		Alternatief aanwendbaar 6,5%
8	Consistentie in uitvoering 5%	Innovatief 6,4%
9	Timing 4,6%	Context/kader 4,5%

Tabel 7.5
Overzicht beoordeling criteria
Bron: eigen bewerking

Het eerste dat opvalt aan bovenstaande tabel is dat beide groepen het criterium marktconform het belangrijkste achten. Vervolgens valt op dat dit het enige criterium is dat even hoog wordt gewaardeerd. De rest van de criteria liggen qua waardering redelijk ver uit elkaar. Zo kennen de experts een tweede plek aan het criterium onderscheidend toe (16,4%) en de initiatiefnemers een vijfde plek (8,1%). Andersom kennen de initiatiefnemers aan het aspect consistentie in uitvoering een derde plek (14,9%) toe en de experts een achtste plek (5%). Hiermee kunnen er weinig algemene conclusies aan het model verbonden worden. Gesteld kan worden dat marktconformiteit hét criterium voor succes is. Bij de andere criteria zijn de opinies verdeeld. Hieruit valt een duidelijk onderscheid op te maken tussen initiatiefnemers en experts. Wel bleken alle criteria door de beide groepen belangrijk gevonden te worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat alle criteria van belang zijn voor succes. Over het gewicht wordt dan wel verschillend gedacht, maar dat de criteria van belang zijn wordt als gemeengoed opgevat. Hier valt nog wel een extra kanttekening bij te plaatsten. Ondanks dat de criteria allen van belang worden geacht zou het beter zijn een onderscheid te maken tussen succescriteria en randvoorwaarden. Aan aspecten als realistisch- ambitieuus en context/kader moet hoe dan ook voldaan worden. Zonder deze criteria is het concept niet uitvoerbaar. Hierdoor zou het beter zijn te spreken van randvoorwaarden in plaats van succescriteria. De

experts onderschrijven deze constatering. De initiatiefnemers bleken deze visie niet geheel te onderschrijven. In hun visie is aanpassing op kader/context mogelijk.

Tot nog toe werd in onderzoeken vooral waarde gehecht aan de visie van experts. Op basis van bovenstaande resultaten moet dit beeld worden bijgesteld. De visies verschillen te veel om enkel de visie van experts te etaleren. De toevoegingen van de initiatiefnemers leveren een waardevol beeld op. Zij hebben een beter beeld van de praktische kant van conceptontwikkeling. Hier zou meer rekening mee gehouden moeten worden bij de toekomstige ontwikkeling van concepten. Door de toevoeging van de waardering van zowel initiatiefnemers als experts is het model completer geworden.

Het nut van het model ligt besloten in het feit dat alle genoemde criteria in de praktijk van belang bleken te zijn. Ondanks dat in de praktijk niet met een dergelijk model gewerkt wordt, kan toch geconcludeerd worden dat het model aanknopingspunten biedt. Vooral voor de ontwikkeling van nieuwe concepten is het waardevol een beeld van de praktijk te hebben. Ontwikkelaars kunnen hiervan leren welke aspecten in het oog gehouden moeten worden bij de ontwikkeling van een nieuw concept. Wanneer een nieuw concept ontwikkeld wordt is het van belang dat aan deze aspecten voldaan wordt. Naleving van de criteria biedt geen garantie op succes, maar zal de kans op succes wel vergroten. De toekomst is immers niet te voorspellen op basis van het verleden, maar er kan wel een lering worden getrokken uit de ervaringen uit het verleden.

7.4 Resumé.

In dit hoofdstuk werd een antwoord gezocht op de deelvraag: “Welke criteria zijn bepalend voor een succesvolle ontwikkeling?” Het antwoord op deze vraag bleek niet eenduidig te zijn. De experts en initiatiefnemers waren het erover eens dat het criterium marktconformiteit essentieel is voor het succes van een concept. Over de andere criteria bleken de meningen verdeeld. Er bleek een duidelijk verschil te zijn tussen de visie van de experts en de initiatiefnemers. Het criterium duurzaamheid zou volgens zowel de initiatiefnemers als de experts aan het model toegevoegd moeten worden. Concepten die niet duurzaam zijn maken in de praktijk geen kans op succes.

Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen.

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van de thesis. Allereerst zullen de conclusies per deelvraag getrokken worden, om vervolgens tot een antwoord op de centrale vraag te komen. In paragraaf 8.2 worden een aantal aanbevelingen richting Heijmans gedaan en worden aanbevelingen voor mogelijk verder onderzoek gegeven. Tot slot wordt in paragraaf 8.3 een korte reflectie op het onderzoek gegeven.

8.1 Conclusies.

8.1.1 Beantwoording deelvragen.

In hoofdstuk één werd de doelstelling van het onderzoek gepresenteerd. Deze doelstelling is hieronder nogmaals weergegeven.

- Het verkrijgen van inzicht in de markt voor kantoorconcepten, door het in kaart brengen van de verschillende kantoorconcepten en de criteria voor succes.

Naar aanleiding van deze doelstelling zijn een aantal deelvragen geformuleerd. De antwoorden op deze vragen worden hieronder gepresenteerd.

Beantwoording van deze deelvragen brengt het antwoord op de centrale vraag dichterbij.

- Wat zijn vastgoedconcepten?

Uit het onderzoek blijkt dat de definitie van Nozeman (2001) het antwoord op deze deelvraag biedt: “Onder een vastgoedconcept wordt verstaan: een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte”. Dit is de algemene definitie van het begrip. Uit het onderzoek blijkt dat er drie segmenteringen binnen het begrip vastgoedconcept aangebracht kunnen worden. Het gaat dan om locatiegerichte concepten en structurele/vrije/ideegerichte concepten; specifieke en generieke concepten en plan- of gebiedsconcepten en vastgoedconcepten.

De bovenbeschreven definitie biedt een eerste aanknopingspunt voor de beantwoording van de volgende deelvraag.

- Aan welke eigenschappen moet een concept voldoen, alvorens van een vastgoedconcept gesproken mag worden?

De eerste eigenschappen zijn uit de bovenstaande definitie af te leiden. Het gaat dan om de kenmerken achterliggend idee en het repeteerbaar zijn van het product idee. Dit zijn de eerste twee harde criteria. De andere drie criteria waar aan voldaan moet worden zijn innovatief, toepasbaarheid op meerdere locaties en meerwaarde aan het product bieden. Daarnaast blijken er een aantal zachtere criteria te zijn, waaraan het concept idealiter moet voldoen. Dit zijn marketingstrategie, doelgroep, functie, omvang, branchering, dienstenpakket, positionering, vormgeving, technische uitvoering/afwerkingniveau, juridische structuur, exploitatiemodel, beheermodel en locatie eisen.

- Hoe wordt een vastgoedconcept op toekomstwaarde beoordeeld?

Ook deze deelvraag wordt in hoofdstuk twee beantwoord. Een concept kan op basis van het MACHO-model van Schröder en de Vries (1993) op toekomstwaarde worden beoordeeld. Dit model is in de loop der jaren door onderzoek aangevuld. Toevoeging van deze nieuwe resultaten levert het MACHO-TRICK/beoordelingsmodel op. De criteria in dit model vergroten de kans op succes. De criteria uit het model zijn: Marktconformiteit; Alternatieve aanwendbaarheid; Consistentie in uitvoering; Herkenbaarheid; Onderscheidend; Timing; Realistisch-ambitieuw; Innovatief en Context/Kader.

- Hoe ziet de kantorenmarkt eruit?

De kantorenmarkt blijkt een markt die erg gevoelig is voor conjuncturele veranderingen. Bij conjuncturele veranderingen verandert ook de vraag. Het aanbod reageert vertraagd op deze veranderende vraag door de lange productietijd. Dit zorgt voor frictie. Deze frictie bleek ook zichtbaar te zijn in de praktijk. In de markt daalt de voorraad in gebruik, het opnamecijfer daalt en aanbod neemt toe. De Nederlandse markt bleek een vragersmarkt, is sterk geregionaliseerd en kenmerkt zich door de paradox tussen leegstand en tevens vraag naar nieuwbouw.

- Welke trends zijn bepalend voor de toekomst/vraag op de kantorenmarkt?

Op de kantorenmarkt zijn een aantal specifieke en algemene trends waar te nemen. In het onderzoek wordt geconcludeerd dat voornamelijk de specifieke trends van belang zijn voor kantoorconcepten. Het ging dan om de trends: toenemende leegstand; duurzaamheid; flexibiliteit; vergrijzing; ruimtelijke deconcentratie van kantoorpanden; focus op de eindgebruiker; snelle veroudering en efficiënt ruimte gebruik.

- Welke kantorenconcepten zijn op de markt te vinden? (aanbod)

In de Nederlandse markt zijn, op basis van de geformuleerde criteria negen kantoorconcepten te vinden. Het gaat dan om de concept Regus; Interpolis; Solids; Multifunk; Cascokantoor; Project XX; Villa Flora; Green Office 2015 en Autarc. Een tiende concept was Officepod, dit is echter geen Nederlands concept. Bij nadere bestudering bleken enkel Multifunk en Solids als vastgoedconcepten aan te merken.

- Welke criteria zijn bepalend voor een succesvolle ontwikkeling?

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat alle criteria uit het beoordelingsmodel van belang zijn. Zowel de initiatiefnemers als experts onderschrijven deze conclusie. Voornamelijk het criterium marktconformiteit blijkt bepalend voor een succesvolle ontwikkeling van een concept.

- Waar liggen bij vergelijking van vraag en aanbod nog kansen op de markt?

Kansen in de markt liggen op de markt van bestaande kantoren. Elk van de onderzochte concepten gaat uit van nieuwbouw. Er blijkt echter een groot probleem te liggen op de markt voor bestaande kantoren. Concepten die hierop inspelen zijn er vrijwel niet, het enige concept dat dit enigszins doet is Regus. Regus huisvest namelijk deels in bestaande kantoren. Daarnaast blijken er kansen te zijn voor concepten die inspelen op de trend vergrijzing.

8.1.2 Conclusies.

De centrale vraag in dit onderzoek was:

- Welke kantoorconcepten zijn er in de Nederlandse markt te vinden, welke factoren vergroten de kans op succes en voorzien deze concepten in de vraag of zijn er nog onbenutte kansen te vinden?

1. In de Nederlandse markt bleken een negental kantoorconcepten aanwezig. Dit waren Regus, Interpolis, Solids, Multifunk, Cascokantoor, Project XX, Villa Flora, Green office 2015 en Autarc. Deze concepten blijken aan de hand van de gebruikte criteria concepten te zijn. Bij nader onderzoek bleken alleen Solids en Multifunk als echte vastgoedconcepten aangemerkt te kunnen worden. Hiermee kan geconcludeerd worden dat er eigenlijk maar twee echte vastgoedconcepten in de markt te vinden zijn. Vastgoed leek vaak deel te zijn van een businessconcept.

2. Het volgende aspect van de centrale vraag is welke factoren de kans op succes vergroten. Dit bleken theoretisch gezien de factoren uit het beoordelingsmodel te zijn. Het gaat dan om de criteria: Marktconformiteit; Alternatieve aanwendbaarheid; Consistentie in uitvoering; Herkenbaarheid; Onderscheidend; Timing; Realistisch-ambitieuw; Innovatief; Context/Kader. Aan deze criteria wordt een specifieke invulling gegeven.

Het beoordelingsmodel is vervolgens aan de praktijk getoetst. In deze toetsing bleken alle aspecten belangrijk bevonden te worden door de geïnterviewde experts en initiatiefnemers. Vooral de factor marktconformiteit blijkt bepalend te zijn voor het succes van een concept. Geconcludeerd wordt dat deze factor essentieel is voor de ontwikkeling van een succesvol concept. Over de andere criteria bleek minder consensus tussen experts en initiatiefnemers te bestaan. Tevens blijkt uit het onderzoek dat het aspect duurzaamheid aan het model toegevoegd moet worden.

3. Het model blijkt in de praktijk niet als zodanig toegepast te worden. In de praktijk wordt vooral op basis van ervaring ontwikkeld. Toch wordt geconcludeerd dat het model nut heeft. De criteria blijken in de praktijk wel degelijk van belang te zijn. Zowel experts als initiatiefnemers herkennen de genoemde criteria als criteria die bijdragen aan succes. Het model zou bij de ontwikkeling van nieuwe concepten aanknopingspunten kunnen bieden. Het model zou als checklist gebruikt kunnen worden bij nieuwe ontwikkelingen.

4. Het laatste deel van de centrale vraag heeft betrekking op de aanwezigheid van onbenutte kansen in de markt. Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat er bij vergelijking van vraag en aanbod nog kansen liggen in de trend vergrijzing. Dit bleek een trend te zijn waar concepten nog niet op inspelen. Ondanks dat er al veel op de trends flexibiliteit en duurzaamheid wordt ingespeeld, is het zaak deze trends mee te nemen in nieuwe ontwikkelingen. Dit zijn geen onbenutte kansen, maar wel aspecten die voor de ontwikkeling van een nieuw idee van belang bleken. Deze conclusie hangt samen met het feit dat flexibiliteit in het beoordelingsmodel is opgenomen en door de diverse respondenten werd aangegeven dat duurzaamheid ook als succesfactor opgenomen zou moeten worden.

5. Naast deze eigen analyse is ook de experts gevraagd welke onbenutte kansen in de markt te vinden zijn. Uit deze rondvraag valt te concluderen is dat de meeste concepten een focus op nieuwbouw hebben. Terwijl er in de markt voor bestaande kantoren grote problemen te vinden zijn. De markt voor bestaande bouw is hiermee dus een onbenutte kans.

8.2 Aanbevelingen.

8.2.1 Heijmans.

De aanleiding van dit onderzoek was een opdracht uitgeschreven door Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek. Om deze reden worden ook een aantal aanbevelingen aan Heijmans gedaan op basis van het onderzoek. Zoals in hoofdstuk één werd aangegeven wordt Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek in de huidige situatie vooral op aanvraag ingeschakeld. Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek wil minder afhankelijk zijn van aanbesteding op prijs en meer eigen initiatief ontplooiën. Zoals aangegeven zullen hiertoe eigen concepten ontwikkeld worden. Voor Heijmans is daarom voornamelijk de signalering van trends en behoeften interessant. Ook is het voor de ontwikkeling van eigen concepten van belang lering uit reeds gerealiseerde concepten te trekken. Op basis van dit gegeven en de uitgeschreven opdracht kunnen een aantal aanbevelingen aan Heijmans worden gedaan:

- Wanneer Heijmans nieuwe concepten ontwikkeld dient uit te worden gegaan van de gesignaleerde trends. Deze trends geven immers aan waar vraag naar is op de kantorenmarkt.
- Heijmans wil met nieuwe concepten inspelen op onbenutte kansen in de markt. Deze onbenutte kansen bleken te liggen in de trend vergrijzing en de markt voor bestaande bouw. Hierop inspelen boort nieuwe markten aan. Vooral de markt voor bestaande bouw biedt grote kansen. In de huidige markt is het leegstandscijfer twaalf procent, Heijmans zo hierop in kunnen spelen met concepten die specifieke op dit probleem gericht zijn.
- Heijmans wordt dan ook aanbevolen verder onderzoek te (laten) doen naar de mogelijkheden die er zijn met bestaande kantoorgebouwen.
- Bij de ontwikkeling van nieuwe concepten dient Heijmans ten allen tijde rekening te houden met de trends duurzaamheid en flexibiliteit. Wordt met deze trends geen rekening gehouden dan is de kans groot dat er geen markt voor het concept te vinden is.
- Bij de ontwikkeling van nieuwe concepten wordt Heijmans aangeraden het behandelde beoordelingsmodel aan te houden. Dit model bleek een toetsingskader te bieden van criteria die de kans op een succesvolle ontwikkeling vergroten. In de praktijk wordt dit meestal niet gedaan. Voor Heijmans biedt het kansen deze criteria tijdens de ontwikkeling wel in het oog te houden. Hierdoor worden completere en beter doordachte concepten ontwikkeld. Vooral het criterium marktconformiteit is van belang voor de succesvolle ontwikkeling van een concept.
- Voor het ontwikkelen van vernieuwende ideeën bleek het belangrijk te zijn visie te hebben en van het traditionele denkpatroon af te stappen. In het onderzoek bleek de bouwwereld erg traditioneel te zijn. Hierin ligt een uitdaging voor een ontwikkelende bouwer als Heijmans. Ook binnen een concern als Heijmans zullen nieuwe concepten te maken krijgen met traditionele denkbeelden. Heijmans zal binnen de organisatie initiatieven tot nieuwe concepten moeten stimuleren en een platform moeten bieden voor nieuwe ideeën (zoals bij startlab gebeurd is)
- Voor Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek liggen kansen in concepten waar een combinatie van bouw en installatietechniek centraal staat. Zo zou Heijmans bij de ontwikkeling van een concept als Solids veel kennis kunnen inbrengen door deze combinatie van disciplines. Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek zou zich juist op dit soort combinatie concepten moeten richten. Door de kennis voorsprong en ervaring die de bedrijfsstroom heeft zouden completere concepten ontwikkeld kunnen worden.

- Wanneer daadwerkelijk tot de ontwikkeling van een concept wordt overgegaan valt het aan te bevelen een architect in de arm te nemen. Bij de meeste concepten bleken architecten betrokken te zijn. Deze architecten hebben visie en denken buiten de gebaande paden, hiermee kunnen innovatievere concepten verkregen worden.
- Tot slot bleken in het onderzoek slechts twee vastgoedconcepten gevonden te zijn. Hiermee lijkt vastgoed vaak onderdeel van een businessconcept te zijn. Het is Heijmans dan ook aan te bevelen nieuwe concepten in een bredere context te plaatsen en daarbij niet enkel op het vastgoed, maar ook op het businessconcept te focussen.

8.2.2 *Voor verder onderzoek.*

Omdat het hier om een wetenschappelijk onderzoek gaat, kunnen er ook een aantal aanbevelingen met betrekking tot nader onderzoek worden gedaan.

Zo zal er nader onderzoek gedaan moeten worden naar de vaststelling van concepten. Zoals uit de bovenstaande conclusies bleek worden op basis van de gebruikte criteria negen ideeën als concept aangemerkt. In het verdere onderzoek bleken maar twee van deze negen ideeën echt als vastgoed concept aangemerkt te kunnen worden. Hiermee lijken of de gebruikte criteria niet toereikend of niet goed toegepast. Naar de toepassing van deze criteria zou nader onderzoek gedaan kunnen worden.

Ook naar de beoordeling van de criteria kan extra onderzoek gedaan worden. De gemiddelde cijfers van de experts en initiatiefnemers bleken nu vrij ver uit elkaar te liggen. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat er slechts een kleine populatie ondervraagt is. Om een algemeen model te krijgen zouden meer experts en initiatiefnemers ondervraagd kunnen worden. Hiermee worden de cijfers representatiever. Een probleem hierbij is dat het onmogelijk is meer initiatiefnemers te ondervragen, omdat er niet meer initiatiefnemers zijn.

Tot slot verdient het aanbeveling het MACHO-TRICK model verder te operationaliseren door middel van onderzoek. Het zou dan gaan om nadere invulling van de genoemde criteria. Hiermee zou het model beter toepasbaar op de praktijk gemaakt moeten worden.

8.3 *Reflectie.*

Op deze plek worden een aantal kritische kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst. Zoals hierboven al duidelijk werd zijn er nog verbeterpunten in het onderzoek aan te brengen.

Een eerste verbeterpunt is het feit dat in dit onderzoek is gewerkt met een zelf samengestelde tabel ter beoordeling of een idee een concept is. Daarnaast is ook nog besloten dat voor de ‘zachtere’ criteria gold dat niet aan alle vereiste voldaan hoeft worden. Hiermee zijn misschien bepaalde ideeën te snel als concept geclassificeerd. Daarom is hierboven aanbevolen nader onderzoek te doen naar dit aspect.

Een ander kritisch punt is dat in het onderzoek voornamelijk op het eindproduct gefocust is. Hierdoor wordt de proceskant van de ontwikkeling buiten beschouwing gelaten. Dit wil niet zeggen dat het proces niet bijdraagt aan het succes. Dit aspect is buiten beschouwing gelaten omdat dit een onderzoek op zich is.

Ook valt er een punt van kritiek bij de analyse van het MACHO-TRICK/beoordelingsmodel te plaatsen. Dit model is aan de kritiek van diverse experts en initiatiefnemers onderworpen. Om een echt representatief beeld te krijgen zou er een groter aantal respondenten geïnterviewd moeten worden.

A:

- Aarts, M. (2005) *Rondetafelgesprek: Een goed concept is ook een goede businesscase*. In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- ANA Architecten (2009) *05 Multifunk*. Op www.ana.nl
- Aspa (2009) *Werken op kantoor wordt weer leuk*. Gepubliceerd op www.aspa.nl
- Atzema, O. e.a. (2005) *Stedelijke verschillen kleuren de Nederlandse kantorenmarkt*. In: property research quarterly, juli 2005.

B:

- Baarda, D.B. & Goede, de, M.P.M. (1997) *Basisboek Methoden en Technieken*; Noordhoff Uitgevers.
- Bak, R.L. (2005) *Structuurveranderingen binnen de kantorensector*. Publicatie van de NEPROM. Amsterdam.
- Bakker, M. (2007) *Optispace: een zee van ruimte*. In: Team Fortis tribune oktober 2007
- Bastiaans, R. (2007) *Multifunk in Amsterdam door ANA architecten*. In de Architect nummer 2, 2007, p. 52-57.
- Bent, M. (2009) *Van leefstijl naar vastgoedconcept*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Bijdendijk, F. (2006) *Met andere ogen*. Uitgave van het Woningcorporatie het Oosten, Amsterdam
- Bijkerk, W.O e.a. (2003) *Kijk op kantoren 2003 – de ontwikkeling op de kantorenmarkt tot 2011*. Uitgave van NYFER, Breukelen.
- Blaug, M. & Lloyd, P. *Cobwebs*. Te verschijnen in famous diagrams in economics; Edward Elgar publishing
- Boer, D. de (2009) *Reacties/discussie projectontwikkelaars*. Tijdens NEPROM 6^e strategisch forum nieuw commercieel vastgoed op 09 oktober 2009, Den Haag.
- Bogaarts, R. (2007) *Ik heb geen groot jacht met een crew. Ik ben de captain*. Interview met Mark Dixon in FEM Business, jaargang 10, nummer 16, april 2007.
- Boomen, T. van den (2009) *Coworking: vrije kantooruimte slimmer gebruiken*. Op www.intermediair.nl
- Boon, T. (2008) *Succesvolle gebiedstransformaties – een verkennende studie naar succesindicatoren voor transformatiegebieden*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate.
- Bridge Business innovators, the (2008) *Van Aannemen naar ondernemen*. In opdracht van Stichting research rationalisatie bouw ter Zoetermeer.
- Broek M. van den (2001) *Bestaande kantoorgebouwen en innovatieve kantoorkoncepten*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate.
- Brounen, D & Eichholtz, P.M.A. (2004) *Vastgoedmarkt kraakt onder demografische druk*. In: economische statistische berichten, Jaargang 89 , nr. 4430.
- Brounen, D. (2009) *Structurele veranderingen op de markt voor nieuw commercieel vastgoed*. Lezing NEPROM 6^e strategisch forum nieuw commercieel vastgoed.
- Buck, R. (2009) *Vastgoedconcepten*. Column in vastgoedmarkt, 36^e jaargang, augustus 2009.
- Burgers, J. & Kense, F.A. (1997) *Industriële marketing*. Uitgave van Meulenhoff.

C:

- CB Richard Ellis (2009) *Marketview EMEA offices Q2*. Gepubliceerd op: www.cbre.eu
- Chen, O. (2009) *Green office 2015: workplace of the future*. Gepubliceerd op www.inhabitat.com
- Cobouw (2008) *Green office 2015 biedt blauwdruk voor duurzaam kantoor*. Gepubliceerd op www.cobouw.nl
- Cristmas, D. & Dols, J. (2007) *Living building concept voor zorginstellingen*. Gepubliceerd op www.twynstragudde.nl

D:

- DeLisle, J.R. (1999) *Real estate and capital markets: concepts essential to developing forward-looking real estate decisions*. In: The Appraisal Journal, October 1999.
- Dijkstra, S. (2007) *Het concept als wet*. Essay vastgoed en ruimtelijke ordening.
- DiPasquale, D. & Wheaton W.C. (1996) *Urban economics and real estate markets*. Prentice Hall.
- Dorenbos, R.J. (2007) *Sheets inleiding vastgoed*. Collegesheets behorende tot collegereeks economische geografie & vastgoed, Rijksuniversiteit Groningen.
- Dornob (2009) *Corner Home office? DIY modular custom interior design*. Gepubliceerd op www.dornob.nl
- Drent, R.K. (2006) *Leren van falen is succes behalen*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Drucker, P.F. (1998) *The discipline of innovation*. In: Harvard business review, November-december 1998.
- Dvice (2009) *Officepod is a garden sanctuary for telecommuters*. Gepubliceerd op <http://dvice.com>
- DTZ Zadelhoff (2005) *De Nederlandse markt voor commercieel vastgoed; cijfers in perspectief*. Uitgave van DTZ Zadelhoff, Utrecht.
- DTZ Zadelhoff (2009) *Nederland compleet, factsheet kantoren-en bedrijfsruimtemarkt medio 2009*. Uitgave van DTZ Zadelhoff, Amsterdam.

E:

- Eichholtz, P.M.A (2002) *Meer kantoren dan banen*. In: economische statistische berichten jaargang 87, nr. 4389, p. 899.
- Eijckelenburg, K. van (2008) *Transformatie van kantoren in monofunctionele gebieden*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen
- Elst, K. van (2005) *De prille zoektocht naar theorieën*. In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- Erkelens, D. (2009) *Vastgoed als een schoen of auto*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Erne, E. van (2009) *De duurzame energieneutrale kantoor- en woonmarkt: Autarc*. Gepubliceerd op www.stichtingmilieunet.nl
- Ezekiel, M. (1928) *Reviewed work: die prognose der schweine preise, by Arthur Hanau*. In: Journal of the American statistical association, vol. 23, no. 162 (juni 1928) p. 205-208
- Ezekiel, M. (1938) *The cobweb theorem*. In: the quarterly journal of economics, vol. 52, no. 2 (feb 1938) p. 255-280.

F:

- Facility network (2008) *Nieuw kantoorconcept voor Fortis in uitvoering*. Gepubliceerd op www.facility-network.nl
- FGH (2007) *Vastgoed is beleven*. FGHBank Vastgoedbericht 2007, Utrecht.
- Franzen, G & Berg, M van den (2002) *Strategisch management van merken*. Uitgave van Kluwer, Deventer.

G:

- Gaspersz, J. (2006) *Concurreren met creativiteit – de kern van innovatiemanagement*. Pearson Education.
- Gilad, M. (2008) *Een uurtje geld verdienen aan 'n beter wereld – interview met Gilad*. In: de Pers zondag 27 april 2008
- Groot Koerkamp, C. (2007) *Het andere kantoorleven*. Gepubliceerd in overheidsmanagement nummer 10, oktober 2007, p. 12-13.
- Gool, van, P et al. (2007) *Onroerend goed als belegging*. Wolters-Noordhoff, Houten.
- Greenmuze (2009) *The Office pod*. Gepubliceerd op www.greenmuze.com

H:

- Hagenbeek, V. (2007) *De internationaliserende vastgoedsector*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Harms, E. (2005a) *Rondetafelgesprek: Een goed concept is ook een goede businesscase*. In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- Harms, E (2005b) *Er is steeds meer behoefte aan integralisten*. In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- Harnischmacher, J. (2001) *Kantoorgebouw – onderzoek naar kantoorgebouwen*. Gepubliceerd op www.harnischmacher.nl
- Heijmans (2009a) *Presentatie commercie*. Utiliteitsbouw en techniek, 20 maart 2009
- Hemmer, M. (2000) www.zibb.nl, voor het laatst bezocht op 6 december 2009.
- Hendriksen, L.J.A.M (2008) *Green office 2015 verrast en inspireert*. In Green Office 2015, nieuwsbulletin 2, oktober 2008.
- Hieminga, G. (2006), *Projectontwikkeling sectorstudie – Marktperspectief & integrale gebiedsgerichte herstructurering*. Uitgave van het economisch bureau ING
- Hooijmans, L. (2009) *Een gebouw als prototype van een nieuw milieuconcept*. Gepubliceerd op www.facilitaire-info.nl juli 2009.
- Holtzer, D. (2001) *Flexwerkkantoor moet succes nog bewijzen*. In: Algemeen dagblad, 1 februari 2001

I:

- Interpolis (2007) *Onze kijk op werken*. Brochure uitgegeven door Interpolis.

J:

- Jacobs, M (2006) *Concepten, perceptie en wetenschap*. In: TOPOS, Jaargang 16, nummer 3.
- Jones Lang LaSalle (2001), *De Nederlandse vastgoedmarkt 2000-2001*. Uitgave van Jones Lang LaSalle, Den Haag.
- Jong, R. de (2009) *Reacties/discussie projectontwikkelaars*. Tijdens NEPROM 6^e strategisch forum nieuw commercieel vastgoed op 09 oktober 2009, Den Haag.
- Jonge, H. de (2009) *Reacties/discussie projectontwikkelaars*. Tijdens NEPROM 6^e strategisch forum nieuw commercieel vastgoed op 09 oktober 2009, Den Haag.
- Junte, J. (2007) *Kantoor zonder barrières*. In: Volkskrant 12 juni 2007.

K:

- Kaldor, N. (1934) *A classificatory note on the determinateness of equilibrium*. In: The review of economic studies, vol. 1, no. 2 (feb 1934) p. 122-136.
- Kaman, E. (2006) *Is er toekomst voor de Nederlandse kantorenmarkt?* Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen
- Kennett, L. (2008) *Broedplaats aangeboden*. In Ode magazine maart 2008.
- Klomp, H. (2001) *Het eerste Nederlandse kantoorhotel voor flexwerkers*. In: Intermediair 4 januari 2001.
- Klunder F. (2007) *Villa Flora het groenste kantoor van Nederland, Floriade 2012*. uitgave van SIGN en innovatienetwerk, Deventer
- Kluwer (2006) *Kluwer collegebundel wetteksten 2006-2007*.
- Kohsiek, G. (2006) *Het risico van op risico*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate
- Kop, S. (2009) *Van bunker naar Samas*. Gepubliceerd op www.stevenkop.com voor het laatst bezocht op 9 december 2009
- Korteweg, P.J. (2002a) *Kantoren: panden, gebruik en markten*. Faculteit ruimtelijke wetenschappen universiteit Utrecht, november 2002.
- Korteweg, P.J. (2002b) *Veroudering van kantoorgebouwen: probleem of uitdaging?* Uitgave van het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap & Faculteit Ruimtelijke wetenschappen, Universiteit Utrecht. Utrecht.
- Knol, S. (2008) *Het onderscheidend vermogen van vastgoedconcepten*. Master thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Kroon, de (2009) *Het idee van Place 2.5*. Gepubliceerd op [www. Dekroonkantoor.nl](http://www.Dekroonkantoor.nl)

L:

- Lambregtse, C. (2005) *Veel voordelen, maar niet voor iedere organisatie geschikt*. Gepubliceerd in werkgeven nr. 10 2005.
- Langbroek, R. e.a. (2009) *Dutch capital market bulletin 2009*. Uitgave van Jones Lang LaSalle.
- Lathauwer, (2005) *Vastgoedmarketing*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate.
- Leent, B.L.M. van (2009) *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate.
- Leeuw, E. van der (2005) *Wie geeft er om de gebruiker?* In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- Lekker werken (2009) *Het kantoor als ontmoetingsplek*. Gepubliceerd op <http://lekkerwerken.blogspot.com>
- Limonard, S. (2005) *Brug tussen verleden en toekomst van kantoorconcepten*.
- Lingotto (2001) *Een studie naar multifunctionele en flexibele gebouwen*. Een studie door Lingotto vastgoed in samenwerking met ANA architecten; Amsterdam
- Lingotto (2009) *Multifunk in Amsterdam door ANA architecten*. Gepubliceerd op www.lingotto.nl

M:

- Mallory-Hill, S. et al (2006) *Evaluation of innovative workplace design in the Netherlands*. In: Assessing building performance. Uitgave van Elsevier , Oxon.
- Mooij, M. (2002) *Kantoorinnovatie*. Uitgave van Kluwer bv, Alphen aan den Rijn.
- Mooij, G. (2003) *Het kantoor van de toekomst*. In: Job in de regio editie 14 maart 2003

N:

- Naveen (2009) *Stephen Meir's modular home office concept*. Gepubliceerd op www.thedesignblog.org
- Ncsi (2009) *Hoe vergroot een slimme en inspirerende werkomgeving de productiviteit en het werkplezier?* Gepubliceerd op www.ncsi.nl
- NEPROM (2009) *Nieuw commercieel vastgoed in Nederland, 2009*. Gezamenlijke uitgave van de NEPROM en PropertyNL
- Nozeman, E.F. (2001) *Nieuwe wegen in vastgoed*. Oratie, Rijksuniversiteit Groningen
- Nozeman, E.F. e.a. (2008) *Handboek projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. Een uitgave van de NEPROM, Voorburg.

O:

- Oei P.T. (2007) *Het groenste kantoor van Nederland*. Gepubliceerd op www.innovatienetwerk.org

P:

- Peopleplanetprofit (2009) *Officepod Tuinkantoor voor telewerkers*. Gepubliceerd op www.peopleplanetprofit.be
- Post, J. (2004) *De XX ontwerpstrategie*. In: *Bouwwereld*, 100 (22), p. 50-51.
- Post, J. (2008) *Conceptontwikkeling*. Discussiepaper, Amsterdam School of Real Estate onderzoekseminar november 2008.
- Post, J. & Willems, M. (2005) *Towards a new building technology*. Paper van de Faculteit bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven.
- Princen, M. (2002) *Regus: flexibele leegstand*. In: *FEM De Week*, jaargang 5, nummer 22, juni 2002.
- Provincie Overijssel (2009) *Een nieuw kantoorconcept*. Gepubliceerd op www.provincie.overijssel.nl

R:

- Ridder, H. de & Vrijhoef, R. (2006) *Living building concept vernieuwt de bouw revolutionair*. In: *building innovation* november/december 2006.
- Rijkenberg, J. (1998) *Concepting*. BBNC uitgevers.
- ROZ/IPD (2009) *Nederlandse kwartaalindex, resultaten voor het eerste kwartaal van 2009*. gepubliceerd op www.ipd.com; Den Haag.

S:

- Schaepman, E. (2009) *Om de hoek*. In de Pers, vrijdag 17 augustus 2009.
- Samas (2006) *Juiste kantooromgeving stimuleert productiviteit*. In *metalelektro* profiel september 2006
- Sandt, T. van de (2009) *Autarc gaat wellicht waterstof gebruiken voor energieopslag*. Gepubliceerd op www.technischweekblad.nl
- Scheers, K. (2009) *Nederland stabiel in Europese kantorenmarkt*. In *vastgoedmarkt*, februari 2009.
- Schell, O. & Steinmaier, E. *Kiezen is macht; studie naar de toekomst van projectontwikkeling in Nederland*. ABN AMRO Bank.
- Sentel, J.J (2000) *De rol van marketing in vastgoed*. In: *Buildingbusiness*, nr. 2 maart; nr. 3 juni; nr. 4 september.
- Sentel, J.J (2005) *De wording van een vastgoedconcept*. In: *Real estate magazine*, nummer 43, editie conceptontwikkeling.

- Sentel, J.J. & Elst, C.A. van (2008) *Vastgoed als Nike gympies, concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Discussiepaper, Amsterdam School of Real Estate, onderzoeksseminar november 2008.
- Somsen, D.J. (2002) *The instant office*. Master thesis Amsterdam School of Real Estate.

T:

- Terpstra, P.R.A (2008) *Vastgoed en grond bundelsheets*. Collegedictaat behorende tot collegereeks vastgoed en grond aan de Rijksuniversiteit Groningen.
- Troostwijk (2009) *Marktrapportage kantorenmarkt*. Uitgave van Troostwijk taxaties research, Amsterdam.
- Trouw (2009) *Autarc: kantoorpand van de toekomst?* Gepubliceerd op www.trouw.nl op 12 november 2009.
- Twynstra Gudde (2009) *Nationaal kantorenmarkt onderzoek 2009 – effecten van de economische crisis*. Onderzoek uitgevoerd door Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.

U:

- Ubachs, H.J.G (2008) *Green office 2015*. In TVVL Magazine nummer 6 2009.
- Uhlenbroich, D. (2008) *Grootschalige perifere retailontwikkelingen met een bovenregionale aantrekkingskracht*. Master thesis Rijksuniversiteit Groningen.

V:

- Veldhoen, E. & Piepers, B. (1995) *Kantoren bestaan niet meer*. Uitgave van 010 Publishers, Rotterdam
- Verbeemen, G. e.a (2005) *Handleiding anders werken*. Markant vzw-Cezov uitgevers, Brussel
- Vlist, van der, A.J. & Nozeman, E.F. (2009) *Sheets vastgoedontwikkeling*. Collegesheets behorende tot collegereeks vastgoedontwikkeling, Rijksuniversiteit Groningen
- Volkskrant (2006) *Lekker werken in een namaak-Manhattan*. In de Volkskrant op 18 augustus 2006.
- Vollaard, P (2009) *Bij nader inzien: kantoortuin DHV*. Publicatie op www.archined.nl
- Voordt, D.J.M van der (2002) *Winst en risico's van flexibele werkplekken*. Uitgegeven door Center for people and buildings, te Delft.
- Voordt, D.J.M van der & Diemel, I.H.M (2001) *Innovatief kantoorconcept bij ABN AMRO blijkt succesvol*. In: Facility management magazine december 2001 p. 34-42
- Vos, A. (2005) *Het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn*. In: Real estate magazine, nummer 43, editie conceptontwikkeling.
- Vos, G. (2009) *Green office 2015: duurzaamheid ten top*. Gepubliceerd op www.duurzaamgebouwd.nl
- Voskamp, P. (2007) *Kantoren*. Arbo-informatieblad nr 7. Sdu uitgevers.
- Vries, A. de (2009) *Aanvalsplan NEPROM voor commercieel vastgoed*. Lezing NEPROM 6^e strategisch forum nieuw commercieel vastgoed
- Vrolijk, E. (2008) *Regeren door investeren in duurzaam vastgoed*. Master thesis Rijksuniversiteit Groningen

W:

- Wijk, A. van der (2009) *Conceptuele gebiedsontwikkeling van werkmilieus*. Master thesis Rijksuniversiteit Groningen.
- Wonderen, N. van (2008) *Regiokantoren*. Master thesis Amsterdam School of Real Estate.
- Wong, K. (2007) *The relentless pursuit of relevance*. In The Research review volume 14, number 2, 2007.

Z:

- Ziegler, J. & O'Connell, S. (2008) *Is the commercial real estate market the next to fall? A comparison to the residential capital and property markets*. Uitgave van Advantus capital management, maart 2008.

Websites:

- Architectenweb (2009) www.architectenweb.nl, voor het laatst bezocht op 13 december 2009
- Architectuur (2009) www.architectuur.nl, voor het laatst bezocht op 10 december 2009.
- Autarc, 2009. www.autarc.nl, voor het laatst bezocht op 13 december
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2009), www.cbs.nl. (laatst bezocht op 08 september 2009)
- Het Consort (2009) www.hetconsort.nl voor het laatst bezocht op 10 december 2009.
- Dailymotion (2009) www.dailymotion.com , voor het laats bezocht op 8 december 2009
- Dialogues Ports (2009) www.dialoguesports.nl, voor het laatst bezocht op 7 december
- Duurzame vacaturebank www.duurzamevacaturebank.nl. voor het laatst bezocht op 9 december 2009.
- Ferris, T. (2008) *Interpolis – unconventional but damn effective*. Gepubliceerd op www.fourhouworkweek.com voor het laatst bezocht op 14 december 2009
- Gispen (2009) www.gispen.nl, voor het laatst bezocht op 9 december 2009
- Green office (2009) *Over Green office 2015*. Op www.greenoffice2015.nl, voor het laatst bezocht op 13 december 2009
- Hub, the (2009) www.the-hub.com, voor het laatst bezocht op 8 december 2009
- Igluu, www.igluu.nl, voor het laatst bezocht op 7 december 2009
- Ing (2009) www.ing.com, voor het laatst bezocht op 6 december 2009
- Innovatienetwerk (2010) www.innovatienetwerk.org, voor het laatst bezocht op 15 februari 2010.
- Interium (2009) www.interium.nl, voor het laats bezocht op 7 december 2009
- Izi office (2009) www.izioffice.nl, voor het laatst bezocht op 7 december 2009
- Jagerjanssen (2009) www.jagerjanssen.nl, voor het laatst bezocht op 9 december 2009
- Kop, S. (2009), *Het nieuwe werken –* www.stevenkop.com (laatst bezocht op 14 december 2009)
- Living building concept (2009) www.livingbuildingconcept.nl, voor het laatst bezocht op 11 december 2009
- More for you (2009) www.moreforyou.nl, voor het laatst bezocht op 11 december 2009
- Myler (2009) www.myler.nl, voor het laatst bezocht op 8 december 2009
- Nicis (2009) www.nicis.nl, voor het laatst bezocht op 11 december 2009

- Officepod (2009) *www.officepod.co.uk* voor het laatst bezocht op 13 december 2009
- Regus (2009a) *www.regus.nl*, voor het laatst bezocht op 6 december 2009
- Regus (2009b) *www.regus.com*, voor het laatst bezocht op 6 december 2009
- Seats2meet (2009) *www.seats2meet.com*, voor het laatst bezocht op 8 december 2009
- Sedus (2009) *www.sedus.de*, voor het laatst bezocht op 9 december 2009
- Solids (2009) *www.solids.nl*, voor het laatst bezocht op 10 december 2009.
- Stichting Milieunet (2009) *www.stichtingmilieunet.nl*, voor het laatst bezocht op 13 december 2009
- Spotlighteffect (2010) *www.spotlighteffect.nl*, voor het laatst bezocht op 10 maart 2010
- Taminiau (2009) *www.taminiau.com*, voor het laatst bezocht op 8 december 2009
- Vitra (2009) *www.vitra.nl*, voor het laatst bezocht op 14 december 2009
- Wikipedia (2009) *www.wikipedia.org*, voor het laatst bezocht op 13 december 2009
- Zakenbron (2009) *www.zakenbron.nl*, voor het laatst bezocht op 10 december 2009.

Interviews:

Geïnterviewde experts:

- Drs. R.L Bak, *eigenaar van Drs. R.L. Bak property research and consultancy*. Dinsdag 12 januari 2010, 12.30 – 13.45, Amsterdam.
- Dr. P.J. Korteweg, *Universiteit Utrecht*. Woensdag 20 januari 2010, 11.00 – 12.15, Utrecht.
- Dr. M. Stijnenbosch, *directeur Stogo onderzoek en advies*. Woensdag 20 januari 2010, 13.30 – 14.30, Nieuwegein.
- Dr. Ir.D.J.M van der Voordt, *Technische Universiteit Delft*. Vrijdag 22 januari 2010, 15.00 – 16.00, Delft.
- Drs. G.M van der Molen, *medior adviseur Stec groep*. Dinsdag 09 februari 2010, 11.00 – 16.00, Arnhem.

Geïnterviewde initiatiefnemers/kenners:

- E. Schaeapman – *CEO Regus Benelux*. Woensdag 17 februari 2010, 13.00 – 14.00, Amstelveen.
- F. Bijdendijk – *Bestuurder woningbouw vereniging Stadgenoot en bedenker Solids*. Vrijdag 05 februari 2010, 14.00 -15.15, Amsterdam.
- B. Jansen – *Directeur Lingotto, ontwikkelaars Multifunk*. Dinsdag 19 januari 2010, 14.15 – 15.40, Amsterdam.
- J. Harnischmacher – *Architect, bedenker cascokantoor*. Donderdag 14 januari 2010, 15.00 – 16.00, Heerlen.
- Prof. J.M Post – *XX architecten en TU Eindhoven, initiatiefnemer Project XX*. Donderdag 14 januari 2010, 11.30 – 12.30, Eindhoven.
- B. Ubachs – *Commercieel directeur Energy Solutions Imtech en groepsvoorzitter Green office 2015*. Vrijdag 29 januari 2010, 08.30 – 09.30, Den Haag.
- P. Oei – *Programmadirecteur van SIGN: Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland, initiatiefnemer Villa Flora*. Donderdag 04 februari 2010, 09.30 – 10.30, Utrecht.
- S. Goslinga – *De Bouwer en Partners, initiatiefnemer Autarc*. Vrijdag 15 januari 2010, 13.00 – 14.15, Muiden.

