
Leren van falen is succes behalen

Een onderzoek naar succes- en faalfactoren bij vastgoedconcepten
op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten

R.K. Drenth
Groningen, augustus 2006



Voorwoord

Met dit afstudeeronderzoek komt er een eind aan mijn geweldige studententijd. Het werkende leven kan ingeluid worden na een relatief lange en leerzame periode van mavo, mbo, hbo en uiteindelijk de universiteit.

Het voor u liggend rapport is het resultaat van het afstudeeronderzoek dat verricht is in het kader van mijn opleiding aan de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen, afstudeerrichting Vastgoedkunde. Dit onderzoek is uitgevoerd bij TCN SIG Real Estate te Groningen, onderdeel van TCN Property Projects te Utrecht.

De voornaamste reden die ten grondslag ligt aan de keuze van dit onderwerp, was en is vooral mijn persoonlijke interesse. Aangezien vastgoed sinds vele jaren mijn belangstelling heeft, was het inzicht verkrijgen in vastgoedconcepten waarover tot op heden veel over gepraat wordt, en weinig over geschreven is, voor mij een uitgelezen kans om mijn kennis zowel te verbreden, te verdiepen, als vast te leggen.

Het doel van het onderzoek is het inzicht verschaffen in succes- en faalfactoren van bestaande vastgoedconcepten op het gebied van kantoor -en bedrijfsruimten. Hierbij ligt het accent van het onderzoek op literatuurstudie en het uitgebreid analyseren van een viertal casestudies. Aan de hand van een evaluatie is getracht een goed beeld te schetsen van succes -en faalfactoren die een ontwikkelaar en gebruiker in de praktijk bij een vastgoedconcept aantreffen. Daarbij is rekening gehouden met relevante trends en ontwikkelingen en wordt er een toekomstverwachting geschetst.

Bij de afronding van de master Vastgoedkunde ben ik vanuit de Rijksuniversiteit Groningen begeleid door dr. R.J. Dorenbos. Ik wil hem bedanken voor zijn kritische blik, opbouwende commentaar en plezierige begeleiding.

Een aantal mensen ben ik verder dankbaar voor hun bijdrage aan dit onderzoek, waaronder alle personen die hebben mee gewerkt aan de interviews; de experts, ontwikkelaars en gebruikers. Verder wil ik alle medewerkers van TCN SIG Real Estate en van TCN Property Projects bedanken. In het bijzonder mijn stagebegeleider Joyce Dekker. Zij heeft mij op een plezierige manier goed begeleid en bij alle lopende zaken betrokken. Tevens wil ik collega stagiaire Frank Staal bedanken voor zijn goede tips en adviezen.

Tenslotte wil ik graag mijn ouders, vrienden en vriendin bedanken die mij gedurende mijn gehele studietijd gesteund hebben.

Met gepaste trots wens ik u allen veel leesplezier.

Groningen, augustus 2006

Roel Drenth

Samenvatting

De theorie ontbreekt in de 'wondere wereld' van conceptontwikkeling. Tijdens het literatuuronderzoek bleek dat er tot nu toe weinig geschreven is over vastgoedconcepten en conceptontwikkeling. Een vergelijkbaar onderzoek is gedaan door Schröder en de Vries in 1993. Zij beschrijven in hun publicatie een aantal vastgoedconcepten. Hierbij maken zij gebruik van het door hun ontwikkelde M.A.C.H.O model. Echter, hier ontbreekt een oordeel over het succes dan wel falen van de bestudeerde cases. Succes of falen, hangt af van de formulering en de meetbaarheid van de criteria. In dit onderzoek zijn de criteria geformuleerd en meetbaar gemaakt, waardoor het eenvoudiger is om te meten of een vastgoedconcept succesvol is. Voor dit onderzoek zijn een aantal subcriteria toegevoegd. Dit zijn voornamelijk criteria op het gebied van marketing en branding.

Het M.A.C.H.O model is opgebouwd uit verschillende stappen die genomen kunnen worden bij het ontwikkelingsproces van een vastgoedconcept. Er wordt aangegeven aan welke criteria een vastgoedconcept idealiter moet voldoen. De mate waarin een vastgoedconcept succesvol is verschilt echter per actor. De M.A.C.H.O criteria omvatten volgens Schröder en de Vries (1993), zowel de eisen die de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker stellen aan een vastgoedconcept. In dit onderzoek wordt voor de ontwikkelaar en gebruiker afzonderlijk beschreven wat belangrijke succesfactoren zijn voor deze actoren.

In dit onderzoek is op basis van vier geselecteerde casestudies antwoord op de vraag gegeven wat belangrijke succes- en faalfactoren zijn van een vastgoedconcept voor een ontwikkelaar en de gebruiker. Het onderzoek richt zich op de bestudering van vastgoedconcepten voor tastbare producten gericht op kantoor- en bedrijfsruimten en de bijbehorende diensten. De M.A.C.H.O criteria zijn toegepast op vier geselecteerde praktijkcases; het Home Trade Center in Nieuwegein, De A-factorij in Amsterdam, The Globe in Den Haag en de Mediacentrale in Groningen. Voor dit onderzoek zijn vastgoedconcepten geselecteerd op gebouwniveau. Deze selectie komt enerzijds door het werkveld van TCN en anderzijds is herontwikkeling, renovatie en herbesteding van oude bestaande gebouwen een actueel onderwerp in de vastgoedmarkt.

De onderzoeksgegevens zijn verzameld door middel van literatuurstudie, empirisch onderzoek en het houden van interviews met betrokken actoren. Ten behoeve van het algemene inzicht in vastgoedconcepten en conceptontwikkeling is er gepraat met een aantal sleutelpersonen. Ten aanzien van het M.A.C.H.O model zijn er interviews afgelegd bij een vijftal experts in de vastgoedbranche. Aan het in dit onderzoek toegepaste M.A.C.H.O model is een bepaalde weging meegegeven om de validiteit van het onderzoek te optimaliseren. De experts hebben hun oordeel gegeven over het belang van de criteria voor een succesvol vastgoedconcept. Tevens hebben de experts hun oordeel gegeven ten aanzien van het belang voor de verschillende actoren.

Door dit onderzoek mag niet de illusie worden gewekt dat er voldoende inzicht is verkregen in het onderwerp. Grootschalige generalisatie van resultaten kan alleen plaatsvinden als er in meerdere steden uitgebreid onderzoek gedaan wordt naar vastgoedconcepten. Ondanks het verscheidene karakter van elk vastgoedconcept, blijkt het toch mogelijk om algemene uitspraken te doen over succes- en faalfactoren. Immers, de succes- en faalfactoren die uit de interviews in het kader van de praktijkcases naar voren kwamen, werden door de experts uit de vastgoedbranche herkend en ook benoemd. Sterker nog, succes- en faalfactoren die door de experts werden benoemd, bleken vrijwel allemaal te overlappen met de genoemde succes- en faalfactoren uit de praktijkcases.

Praktijkcases

Faalfactoren liggen vaak in het verlengde van succesfactoren. De factoren liggen qua inhoud dicht bij elkaar of vormen juist elkaars spiegelbeeld. De rode draad in succes- en faalfactoren blijkt te worden herkend door betrokken actoren uit de praktijk. Dit betekent, dat betrokkenen inzien en ervaren dat het realiseren van een succesvol vastgoedconcept een samenspel is van factoren die te maken hebben met de M.A.C.H.O criteria. Geconcludeerd kan worden dat het ontwikkelen en realiseren van een succesvol vastgoedconcept door een groot aantal elementen en actoren wordt bepaald. Een vastgoedconcept bestaat uit een groot aantal elementen; naast functie(s), locatie en omvang, gaat het ook om zaken als; inspelen op marktbehoefte, doelgroep, marktonderzoek, flexibiliteit, branchering, dienstverlening, service, positionering, marketingstrategie, branding, draagvlak, synergie, imago, uitstraling, thema, communicatie, samenwerking, exploitatie en beheer. Een samenhang van deze factoren bepaalt het succes dan wel falen van een vastgoedconcept.

Bij *succesfactoren* van een vastgoedconcept gaat het vooral om zaken die betrekking hebben op marktconformiteit; gebruiker centraal stellen, inspelen op specifieke vraag uit de markt en inspelen op trends en ontwikkelingen. Bij herkenbaarheid gaat het om zaken als; goede branding en marketing, een duidelijk thema, synergie creëren en een goed imago en uitstraling. Locatie, zichtbaarheid, management en beheer, service en dienstverlening zijn belangrijke succesfactoren om je te onderscheiden.

Bij *faalfactoren* van een vastgoedconcept gaat het om zaken die betrekking hebben op marktconformiteit; het niet kijken naar wat de markt wil, geen marktonderzoek doen en je niet op een specifieke marktbehoefte. Bij consistentie in uitvoering moet je denken aan; gebrek aan kennis en ervaring, onduidelijkheid in verantwoordelijkheden, onduidelijke communicatie, lange doorlooptijd en trage voortgang, gebrek aan betrokkenheid en draagvlak actoren. Herkenbaarheid kan een faalfactor worden als het thema te specifiek is, als er weinig flexibiliteit is en als het thema niet goed doorgevoerd wordt.

Ontwikkelaar

Voor een ontwikkelaar zijn marktconformiteit, onderscheidend, herkenbaarheid en consistentie in uitvoering de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model. Marktconformiteit is belangrijk om aan de wensen en eisen van de gebruikers te voldoen en daardoor het vastgoedconcept eenvoudig te kunnen verkopen. Onderscheidend is belangrijk om je te onderscheiden ten opzichte van de toenemende concurrentie. Herkenbaar is belangrijk om een specifieke doelgroep/gebruiker enthousiast te maken voor een bepaald thema. Het thematiseren van een vastgoedconcept biedt voordelen, omdat er synergie gecreëerd wordt en de gebruikers schaalvoordelen verkrijgen. Als een vastgoedconcept goed 'gebrand' wordt en het een hoogwaardig imago heeft, werkt een vastgoedconcept als een 'magneet'. De ontwikkelaar moet een vastgoedconcept bedenken dat zo populair is dat elk bedrijf in de branche bij het desbetreffende thema wil horen. Door een goede uitstraling en imago van een vastgoedconcept is het eenvoudiger voor een ontwikkelaar om een gebruiker te enthousiast te maken. Succesfactoren van goede thematische vastgoedconcepten voor een ontwikkelaar zijn; juiste branding en goed imago creëren, goede voorzieningen aansluitend op de behoefte van de doelgroep/gebruiker en het creëren van voldoende kritische massa. Consistentie in uitvoering is voor alle betrokken actor van belang. Voor een ontwikkelaar is het des te belangrijker, aangezien de ontwikkelaar de 'spin in het web' is tijdens het ontwikkelen van een vastgoedconcept.

Uit de geïnventariseerde vastgoedconcepten blijkt dat steeds meer ontwikkelaars inspelen op de niches van de kantoren- en bedrijfsruimtemarkt. Het uiteindelijke doel van een vastgoedconcept ontwikkelen is gebruikers trekken, of meer specifiek; de doelgroep moet de locatie, het gebouw en het vastgoedconcept interessant vinden. De keuze van de gebruikers/doelgroep is bepalend in het (financieel) succes voor een ontwikkelaar.

Gebruiker

Voor de gebruiker zijn marktconformiteit, herkenbaarheid en onderscheidend de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model. Marktconformiteit is belangrijk, omdat de gebruiker op die manier een vastgoedconcept krijgt die voldoet aan de eisen en wensen. Hierdoor zullen de gebruikers binding krijgen met een gebouw en zal het aansluiten bij hun bedrijfsvoering. Herkenbaarheid is een belangrijk criterium. Door middel van een thema kunnen de volgende succesfactoren voor een gebruiker ontstaan; synergie tussen gebruikers, schaalvoordelen, imago en uitstraling en het ontstaan van nieuwe markten en producten. Voor een gebruiker is onderscheidend vermogen niet altijd belangrijk. Een onderscheidend of vernieuwend vastgoedconcept is vaak interessanter en aantrekkelijker dan een standaard kantoor of bedrijfsruimte.

De praktijk wijst uit dat een gebruiker de belangrijkste actor is om te bepalen of een vastgoedconcept succesvol is. 'Zonder gebruikers is vastgoed een verzameling stenen'. Hieruit blijkt dat een gebruiker een onmisbare schakel is in het succes van een vastgoedconcept.

Door de mismatch tussen vraag en aanbod in de vastgoedmarkt, de economische terugval van de afgelopen jaren, de toenemende concurrentie en een verandering van de economie gaan ontwikkelaars, beleggers en vastgoedadviseurs meer dan ooit tevoren, kijken naar wat de gebruiker van het vastgoed daadwerkelijk wil. De economische terugval heeft een positieve invloed gehad op de kwaliteit van vastgoedproducten voor de gebruikers.

In de afgenomen interviews hebben de gebruikers een negental redenen genoemd wat zij belangrijk succescriteria aan een vastgoedconcept vinden:

- 1) Het aansluiten op de bedrijfsvoering
- 2) Synergie
- 3) De hoogwaardige uitstraling en imago
- 4) Thema
- 5) De aantrekkelijkheid van de locatie
- 6) Huurprijsniveau
- 7) Parkeergelegenheid en bereikbaarheid
- 8) Zichtbaarheid
- 9) Voorzieningenniveau

Toekomstverwachting

Volgens de geïnterviewde experts is een trend waarneembaar, waarmee vastgoedconcepten zich steeds meer onderscheiden door middel van de software (management & dienstverlening). Deze trend brengt met zich mee dat een vastgoedconcept (de achter het vastgoedproduct liggende gedachte) in de toekomst belangrijker wordt. De hardware (de stenen) is de laatste jaren minder belangrijk geworden. De software zal de toegevoegde waarde bepalen in de toekomst. Gebouwen worden door extra service, goed management en marketing interessanter voor de kritische gebruiker.

Bij het herontwikkelen, renoveren en herbestemmen van oude bestaande gebouwen heeft een ontwikkelaar te maken met een veelheid aan complexe factoren als de procedurele kant rond het bestemmingsplannen, het parkeren, technische mogelijkheden van het gebouw. Herontwikkeling van bestaande kantoor- en bedrijfsruimten is een complexe, maar haalbare methode om nieuwe vastgoedconcepten te realiseren. De procedures bij herontwikkeling zijn korter dan bij nieuwbouw. Dat levert de nodige tijdswinst op voor de ontwikkelaar. Tevens is het een manier om je als ontwikkelaar en gebruiker positief in de toekomst positief te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

De waarde van een vastgoedconcept zit op dit moment vooral in branches als reclame, events, media, film faciliterend, Internet, ICT, interieurontwerp, grafisch, consultancy, communicatie, kunst, fotografie en architectuur. Dit soort bedrijven zijn op zoek naar huisvesting met een bepaald imago en uitstraling dat aansluit bij hun bedrijfsvoering. Aansluitend op het voorgaande en met het vooruitzicht van een groeiende vraag naar kwalitatief hoogwaardige kantoor- en bedrijfsruimten met uitstraling, biedt dit soort vastgoedconcepten voor andere branches mogelijkheden in de toekomst.

Gebruikers kijken steeds kritischer naar hoe ze diensten rond huisvesting zelf kunnen doen of kunnen uitbesteden. Het vastgoed maakt een totale levenscyclus door en gebruikers vragen zich steeds vaker af hoe daar optimaal op ingespeeld kan worden. Er is sprake van een opkomst van het 'life-cycle' denken. Nu concentreren veel bedrijven zich nog op 20-25% van de totale kosten te associëren met de aanschafkosten van het vastgoed, terwijl 75 tot 80% van de gebruikskosten pas komen na de huur of koop van het vastgoed. Er is steeds meer behoefte aan een regisseur die de hele keten overziet en praat met de verhuurder, ontwikkelaar, belegger, gebruikers en opdrachtgever; de integrated property manager.

Ondersteund door nieuwe technologieën, neemt de dynamiek van de economie voortdurend toe. Daarnaast is er de trend ontstaan dat steeds meer bedrijven de bouw en de inrichting van hun kantoor of bedrijfsruimte een eigen karakter geven dat past bij de cultuur en het imago van het bedrijf. Men wil een veilige, gezonde werkomgeving waar gemotiveerd gewerkt kan worden. De hoeveelheid en de snelheid van communicatie is door de ICT ontwikkelingen enorm toegenomen de laatste jaren. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de manier waarop kantoor- en bedrijfsruimten worden ingericht en vormgegeven en dwingen tot nadenken over vastgoedconcepten voor de toekomst.

Wat voor vastgoedconcepten wil de gebruiker in de toekomst is een belangrijke vraag? Voorop gesteld, is er niet zoiets als een standaard gebruiker. Er zijn verschillende type gebruikers met ieder hun eigen kenmerken, wensen en eisen. Iedere gebruiker zoekt een optimale prijs/kwaliteitsverhouding. Bij de één ligt de nadruk meer op prijs en bij de ander meer op kwaliteit. Alles wijst erop dat de commercieel meest succesvolle vastgoedconcepten van de komende jaren die vastgoedconcepten zijn waarbij de gebruiker centraal staat. De toekomst zal daarbij vragen om heldere op maat gemaakte vastgoedconcepten.

Inhoudsopgave	Pagina
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Lijst van figuren en tabellen	8
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
§ 1.1 Aanleiding & relevantie onderzoek	9
§ 1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	10
§ 1.3 Onderzoeksmethodiek	11
§ 1.4 Leeswijzer & conceptueel model	12
Hoofdstuk 2 De vastgoedmarkt	14
§ 2.1 Definities & omschrijvingen vastgoedmarkt	14
§ 2.2 De dynamiek & kenmerken van de vastgoedmarkt	14
§ 2.3 Deelmarkten & rol van actoren in de vastgoedmarkt	16
§ 2.4 Kantoor- en bedrijfsruimtemarkt	18
§ 2.4.1 Ontwikkelingen bedrijfsruimtemarkt	19
§ 2.4.2 Ontwikkelingen kantorenmarkt	20
§ 2.5 Trends in de vastgoedmarkt	21
Hoofdstuk 3 Vastgoedontwikkeling, een theoretische achtergrond	24
§ 3.1 Vastgoedproduct	24
§ 3.1.1 Het productontwikkelingsproces	25
§ 3.1.2 De productlevenscyclus	28
§ 3.2 Vastgoedconcept	29
§ 3.3 Vastgoedproces	31
§ 3.4 Conceptontwikkeling	32
Hoofdstuk 4 Vastgoedconcepten, de praktijk	37
§ 4.1 Vastgoedconcepten en wonen	37
§ 4.2 Vastgoedconcepten en winkels	39
§ 4.3 Vastgoedconcepten en kantoor- en bedrijfsruimten	40
§ 4.4 Vormen van projectontwikkeling kantoor- en bedrijfsruimten	43
Hoofdstuk 5 Casestudies vastgoedconcepten kantoren en bedrijfsruimten	47
§ 5.1 M.A.C.H.O hoofdcriteria & criteria	47
§ 5.2 Beoordeling M.A.C.H.O model experts	50
§ 5.3 Home Trade Center, Nieuwegein	55
§ 5.4 A-Factorij, Amsterdam	60
§ 5.5 The Globe, Den Haag	66
§ 5.6 De Mediacentrale, Groningen	71
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen	77
§ 6.1 Beantwoording onderzoeksvragen	77
§ 6.2 Aanbevelingen	88
Literatuurlijst	91
Lijst van bijlagen	94

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1	Schematisch opzet onderzoek
Figuur 2	Karakteristieken van de varkenscyclus
Figuur 3	Actoren op de vastgoedmarkt
Figuur 4	Productlevenscyclus
Figuur 5	Ruimte voor nieuwe vastgoedconcepten
Figuur 6	Totstandkoming en instandhouding van het vastgoedconcept
Figuur 7	Traditionele weg van vastgoedontwikkeling
Figuur 8	Schematisch ontwikkelingsproces TCN
Figuur 9	Vormen van projectontwikkeling kantoor- en bedrijfsruimten

Tabellen

Tabel 1	Vastgoedproducten
Tabel 2	Fasering productontwikkelingsproces
Tabel 3	De evolutie van ondernemen
Tabel 4	Definities en kenmerken; vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces, vastgoedproject, projectontwikkeling en conceptontwikkeling
Tabel 5	Oordeel M.A.C.H.O model experts
Tabel 6	Mate van belangrijkheid M.A.C.H.O criteria voor actoren
Tabel 7	Oordeel ontwikkelaar HTC
Tabel 8	Oordeel gebruiker HTC
Tabel 9	Oordeel ontwikkelaar A-factorij
Tabel 10	Oordeel gebruiker A-factorij
Tabel 11	Oordeel ontwikkelaar The Globe
Tabel 12	Oordeel gebruiker The Globe
Tabel 13	Oordeel ontwikkelaar De Mediacentrale
Tabel 14	Oordeel gebruiker De Mediacentrale
Tabel 15	Conclusies praktijkcase Home Trade Center
Tabel 16	Conclusies praktijkcase A-factorij
Tabel 17	Conclusies praktijkcase The Globe
Tabel 18	Conclusies praktijkcase De Mediacentrale
Tabel 19	Succes- en faalfactoren vier praktijkcases
Tabel 20	Conclusies ontwikkelaar
Tabel 21	Conclusies gebruiker
Tabel 22	Toekomstverwachting

Hoofdstuk 1 Inleiding

Hoofdstuk één is een introductie. Het vormt een inleidend hoofdstuk waarin de onderzoeksoepzet uiteen wordt gezet. Eerst wordt de aanleiding en relevantie van het onderzoek beschreven in paragraaf 1.1. Vervolgens komen in paragraaf 1.2 de probleem,- doel,- en vraagstelling aan bod. Daarna zal in paragraaf 1.3 de onderzoeksmethodiek van dit onderzoek worden toegelicht. Tenslotte, zal hoofdstuk één worden afgesloten met de leeswijzer en het conceptueel model in paragraaf 1.4.

§ 1.1 Aanleiding & relevantie onderzoek

De relevantie van dit onderzoek is op te splitsen in een tweetal onderdelen (Verschuren, 1996). Enerzijds is er sprake van een praktische relevantie. Deze is vastgelegd in de doelstelling, waarbij de relevantie aangegeven wordt. Dit betreft het beter inzicht verschaffen in de succes -en faalfactoren van bestaande vastgoedconcepten op het gebied van kantoor -en bedrijfsruimten. Anderzijds is er een inhoudelijke relevantie. Deze bestaat uit het kunnen inspelen op toekomstige niches en kansen in de vastgoedmarkt en in het bijzonder de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt.

De vastgoedsector kent naast succesvolle, ook gefaalde vastgoedconcepten. Waarom falen vastgoedconcepten? De ervaring leert dat er aan een behoorlijk aantal voorwaarden dient te worden voldaan om een succesvol vastgoedconcept te realiseren. Het specifieke van een marktsituatie is sterk bepalend voor het succes dan wel falen van een vastgoedconcept. Een vastgoedconcept dat op een bepaalde locatie succesvol is, kan op een andere locatie niet succesvol zijn.

Een vastgoedproject gaat vaak gepaard met forse investeringen in geld, kennis en mankracht. Wat is succes en wat is falen? Het meten of een vastgoedconcept succesvol is hangt vooral af vanuit welke invalshoek het bekeken wordt; de ontwikkelaar, belegger of de gebruiker. Verder hangt het ook af van de genoemde criteria en hoe die zijn geformuleerd en meetbaar gemaakt zijn. Het moment van meten speelt ook een belangrijke rol. Er zijn tal van voorbeelden te noemen van leegstaande kantoren en bedrijfsruimten. Als je in een willekeurige stad kijkt, of langs een bepaald bedrijventerrein, kantorenpark of in de binnenstad, staat er veel leeg. De vraag is of dit te maken heeft met een te groot aanbod op de vastgoedmarkt of met het betreffende vastgoedconcept. Tevens is de vraag of bij de ontwikkeling van kantoor- en bedrijfsruimten, goed gekeken is naar de markt en naar wat de gebruiker daadwerkelijk wil.

Door onder meer de toenemende complexiteit van de economie, de opkomst en teloorgang van sectoren, de toenemende individualisering en de veranderende wensen en eisen van vastgoedgebruikers, bestaat meer en meer behoefte aan kwalitatieve kennis in de vastgoedsector. Informatie op het gebied van vastgoedconcepten gericht op kantoor -en bedrijfsruimten, ontwikkelingen in conceptontwikkeling en visies ten aanzien van niches in de markt wordt steeds belangrijker. De wensen en eisen van de vastgoedgebruikers en de veranderingen daarin moeten centraal staan. Om een goed beeld te krijgen van de gebruiker en de ontwikkelaar is onderzoek gedaan naar bestaande vastgoedconcepten. Interne en externe evaluaties worden in dit onderzoek gebruikt om te leren van falen en daardoor succes te behalen.

§ 1.2 Probleem,- doel,- en vraagstelling

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de doel, probleem -en vraagstelling besproken.

Doelstelling

Een beter inzicht verschaffen in succes -en faalfactoren van bestaande vastgoedconcepten op het gebied van kantoor -en bedrijfsruimten.

De bovenstaande doelstelling bestaat uit een probleemstelling en een centrale vraagstelling (Verschuren, 1996). Hiermee wordt de richting van het onderzoek aangegeven en het onderzoeksgebied afgebakend.

Probleemstelling

Wat zijn succes -en faalfactoren van bestaande vastgoedconcepten op het gebied van kantoor -en bedrijfsruimten?

Vraagstelling

Om deze vraag te kunnen beantwoorden en richting te geven aan de centrale vraagstelling ('t Hart, 1998) zijn de onderstaande onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Wat is de vastgoedmarkt? Welke deelmarkten zijn er te onderscheiden en welke actoren spelen een rol op de vastgoedmarkt?
Hoofdstuk 2 De vastgoedmarkt
- 2) Wat zijn de kenmerken, trends en ontwikkelingen in de vastgoedmarkt? Wat zijn ontwikkelingen op de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt?
Hoofdstuk 2 De vastgoedmarkt
- 3) Wat wordt er onder een vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces verstaan?
Hoofdstuk 3 Vastgoedontwikkeling, een theoretische achtergrond
- 4) Wat zijn de verschillen tussen projectontwikkeling en conceptontwikkeling?
Hoofdstuk 3 Vastgoedontwikkeling, een theoretische achtergrond
- 5) Welke vastgoedconcepten op het gebied van wonen, winkelen en werken zijn er in de praktijk te onderscheiden?
Hoofdstuk 4 Vastgoedconcepten in de praktijk
- 6) Welke vormen van projectontwikkeling op het gebied kantoor- en bedrijfsruimten zijn er te onderscheiden?
Hoofdstuk 4 Vastgoedconcepten in de praktijk
- 7) Wat zijn de criteria waaraan een vastgoedconcept vanuit theoretisch oogpunt moet voldoen?
Hoofdstuk 5 Casestudies vastgoedconcepten kantoor- en bedrijfsruimtemarkt
- 8) Wat zijn succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten voor de ontwikkelaar en gebruiker en wat leert dat voor de toekomst?
Hoofdstuk 5 Casestudies vastgoedconcepten kantoor- en bedrijfsruimtemarkt

§ 1.3 Onderzoeksmethodiek

Volgens Baarda en de Goede (2001) zijn er een drietal manieren om aan onderzoeksgegevens te komen, te weten: interviewen, observeren of het gebruik maken van bestaande gegevens. Deze studie is vooral gebaseerd op empirisch onderzoek; casestudies en interviews. Als er gesproken wordt van een 'casestudie strategie', dan wordt daarmee vaak bedoeld dat het probleem of verschijnsel niet alleen wordt onderzocht aan de hand van één case of enkele cases, maar ook dat het gebeurt met bepaalde methoden van gegevensverzameling. In dit onderzoek vindt dat plaats door middel van dataverzameling, interviews, literatuurstudie en verwerking van deze kwalitatieve gegevens.

Ten behoeve van het algemene inzicht zal er gepraat worden met verschillende sleutelpersonen uit de vastgoedbranche. Deze aanpak is ingegeven door het feit dat er relatief weinig literatuur over dit onderwerp aanwezig is. Over vastgoedconcepten wordt volgens Van Elst (2005) veel gepraat, maar weinig geschreven. Zoals psycholoog Kurt Lewin stelt: 'there is nothing so useful as a good theory'. In dit onderzoek is gekozen voor een kleinschalige kwalitatieve enquête, het open interview. Dit is een interview waarbij de interviewer in gesprek gaat met de informant op basis van een vooropgestelde vragenlijst. Het voordeel van deze manier van informatieverzameling is dat de informanten vrijuit kunnen praten over een onderwerp waar zij verstand van hebben. De communicatie over en weer met de experts, ontwikkelaar en gebruiker was voor dit onderzoek van belang, aangezien het gebruikte M.A.C.H.O model op deze manier nog niet eerder toegepast is in de praktijk.

De M.A.C.H.O criteria, opgesteld door Schröder en de Vries (1993) staan centraal in dit onderzoek. Het proces van het vertalen van een begrip in meetbare aspecten wordt door Baarda en de Goede (2001) operationalisatie genoemd. Het operationaliseringsproces begint in dit onderzoek in paragraaf 5.1 met het omschrijven en definiëren van de M.A.C.H.O. begrippen; marktconformiteit, alternatieve aanwendbaarheid, consistentie in uitvoering, herkenbaarheid en onderscheidend. Allereerst is beschreven wat er met de begrippen wordt bedoeld. Daarnaast zijn er in een aantal gevallen subcriteria toegevoegd die van invloed kunnen zijn op het succes dan wel falen van een vastgoedconcept. Naarmate er meer criteria zijn, ben je minder afhankelijk van toevallige invloeden, wat een gunstig effect heeft op de betrouwbaarheid (Baarda en de Goede, 2001). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten zijn de M.A.C.H.O criteria's ook voorgelegd aan een vijftal experts in de vastgoedbranche. Tevens wordt onderzocht hoe belangrijk de M.A.C.H.O criteria zijn voor het succes van een vastgoedconcept en voor welke actoren de criteria in het bijzonder belangrijk zijn. Naast het beoordelen van de belangrijkheid van het M.A.C.H.O model door de experts, wordt deze toegepast op de vier geselecteerde praktijkcases. In dit onderzoek ligt de nadruk op de ontwikkelaar en gebruiker. Dit komt mede door het feit dat de ontwikkelaar het vastgoedconcept ontwikkelt en de gebruiker één van de belangrijkste actoren is om te bepalen of een vastgoedconcept een succes wordt.

Voor het operationaliseren van de belangrijke begrippen is gebruik gemaakt van bestaande literatuur en interviews bij experts, ontwikkelaars en gebruikers. Dit heeft informatie verschaft over theorieën en ideeën voor dit onderzoek. De belangrijkste reden om literatuuronderzoek te doen is om na te gaan of anderen al een vergelijkbaar onderzoek hebben gedaan. Schröder en de Vries (1993) beschrijven in hun publicatie een aantal vastgoedconcepten. Hier ontbreekt echter een oordeel over het succes dan wel falen van de bestudeerde cases. Succes of falen hangt af van hoe de genoemde criteria geformuleerd zijn en meetbaar gemaakt zijn.

Tevens is het moment van beoordeling ook een belangrijke factor. Volgens Nozeman (2001) hangt het succes ongetwijfeld samen met het feit in welke fase het vastgoedconcept zich bevindt. De M.A.C.H.O criteria omvatten volgens Schröder en de Vries (1993), zowel de eisen die de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker stellen aan een vastgoedconcept.

Rijkenberg (2005) heeft een boek geschreven over concepten, genaamd Concepting. Het boek is gebaseerd op de overtuiging dat in veel markten 'de laatste rek' uit de marketing- en communicatie is. De vastgoedmarkt krijgt juist steeds meer aandacht voor marketing en communicatie, aangezien de markt is veranderd van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde markt. Er zijn wel analyses over productontwikkeling voor de consumentenmarkt maar niet voor de vastgoedmarkt. In dit onderzoek wordt geprobeerd in theorie aansluiting te vinden met marketing en conceptontwikkeling.

De vastgoedmarkt bestaat uit vier deelmarkten waar het grootste gedeelte van de ontwikkelaars zich in Nederland op richt; winkels, woningen, kantoor- en bedrijfsruimten. Voor dit onderzoek worden twee deelmarkten onderzocht; de kantoor- en bedrijfsruimten. Voor deze twee deelmarkten is gekozen om het onderzoeksgebied af te bakenen en omdat TCN SIG (zie bijlage 2 voor een beschrijving van het bedrijf) op deze twee deelmarkten het meest actief is. Zowel in de kantoren -en bedrijfsruimtemarkt staan veel gebouwen leeg. Voor deze gebouwen zal in de toekomst een nieuwe functie gezocht moeten worden. Dit kan in de vorm van herontwikkelen, renoveren en herbestemmen. De conclusies kunnen niet alleen op basis van één casestudie getrokken worden. Er zijn voor dit onderzoek uit de bestaande vastgoedconcepten van TCN een viertal geselecteerd. De keuze van de praktijkcases zijn tot stand gekomen in overleg met TCN. Deze selectie komt enerzijds door het werkveld van TCN en anderzijds is herontwikkeling, renovatie en herbestemmen van oude bestaande gebouwen een actueel onderwerp in de vastgoedmarkt.

Analyseren en evalueren van vastgoedconcepten, de ontwikkelingen, wetenschappelijke prognoses, de visie van experts en een eigen visie waren nodig om de doel,- en probleemstelling te kunnen beantwoorden. Bij de evaluatie van de casestudies is gestreefd naar volledigheid bij de beschrijving van het project en het belichten van de gezichtspunten van ontwikkelaar en gebruiker. De evaluatie zal antwoord moeten geven op de vragen; wat zijn sterke punten van het vastgoedconcept? (succesfactoren) en wat zijn de zwakke punten van het vastgoedconcept? (faalfactoren). Op die manier kunnen er conclusies getrokken worden over de vier bestaande vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten.

§ 1.4 Leeswijzer & conceptueel model

De rest van het rapport is als volgt opgebouwd. *Hoofdstuk twee* geeft een beschrijving van de vastgoedmarkt. Hierin worden een aantal essentiële begrippen en kenmerken van de vastgoedmarkt toegelicht. De rol van de verschillende actoren worden beschreven en de belangrijkste ontwikkelingen op de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt. Tot slot worden een aantal relevante trends van de vastgoedmarkt toegelicht.

Vervolgens wordt in *hoofdstuk drie* de theorie over vastgoedontwikkeling toegelicht. De relevante begrippen; vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces en conceptontwikkeling worden beschreven. Het ontstaan van vastgoedproducten en het productontwikkelingsproces komen aan de orde en de productlevenscyclus van vastgoed wordt toegelicht.

Vervolgens worden in *hoofdstuk vier* een aantal voorbeelden van vastgoedconcepten uit de praktijk beschreven. Vastgoedconcepten op het gebied van wonen, winkelen en kantoren en bedrijfsruimten worden beschreven. Tevens worden de vormen van projectontwikkeling bij kantoor- en bedrijfsruimten beschreven, te weten; herontwikkeling, renovatie en herbesteding.

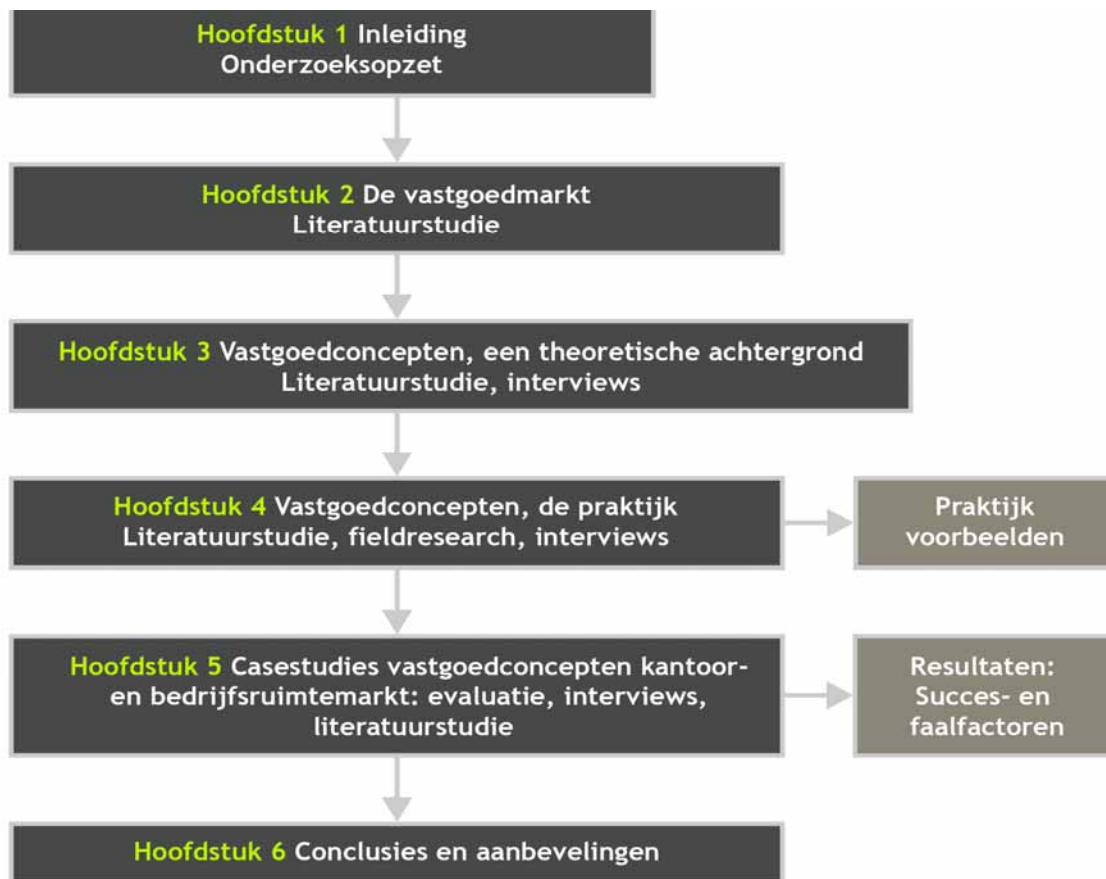
In *hoofdstuk vijf* wordt het empirisch deel van het onderzoek gepresenteerd. Om dit onderzoek verder gestalte te geven wordt in dit hoofdstuk het M.A.C.H.O model geoperationaliseerd, omschreven en gedefinieerd, wordt de visie van de vijf geïnterviewde experts gegeven en worden de vier geselecteerde praktijkcases beschreven en geëvalueerd door middel van het M.A.C.H.O model.

Met *hoofdstuk zes* wordt het rapport afgesloten middels een aantal conclusies en aanbevelingen, waarmee een antwoord gegeven wordt op de centrale vraagstelling.

Conceptueel model

In het onderstaand figuur is schematisch terug te zien hoe het onderzoek is opgezet.

Figuur 1: Schematisch opzet onderzoek



Bron: Eigen bewerking

Hoofdstuk 2 De vastgoedmarkt

Inleiding

In hoofdstuk één is de onderzoeksopzet gepresenteerd. Hoofdstuk twee geeft een beschrijving van de vastgoedmarkt. Na de begripsomschrijvingen van een aantal essentiële begrippen in paragraaf 2.1, wordt in paragraaf 2.2 de dynamiek en een aantal belangrijke kenmerken van de vastgoedmarkt toegelicht. Na deze paragraaf wordt in paragraaf 2.3 beschreven welke deelmarkten er zijn en welke actoren een belangrijke rol spelen op de vastgoedmarkt. Daarna wordt in paragraaf 2.4 aandacht besteed aan de kantoor -en bedrijfsruimtemarkt. Tevens worden per deelmarkt in paragraaf 2.4.1 en paragraaf 2.4.2 de meest relevante en recentste ontwikkelingen beschreven. Ten slotte worden in paragraaf 2.5 een aantal trends van de vastgoedmarkt op een rijtje gezet. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie.

§ 2.1 Definities & omschrijvingen vastgoedmarkt

In deze paragraaf worden een aantal relevante definities gepresenteerd met als doel de betekenis van begrippen die in het onderzoek worden gebruikt, vast te leggen.

Het begrip '*vastgoed*' wordt door Ter Hart (1987) als volgt geformuleerd:

Gebouw of opstal en overige bouwwerken.

In deze definitie wordt onder vastgoed zowel de bebouwing als de grond verstaan. Een ander veel gebruikt begrip in de vastgoedbranche is '*onroerend goed*'. De vertaling hiervan is volgens de Van Dale (2006):

Onroerende goederen zijn landerijen en hetgeen daarop gebouwd is, alsmede wat door de bestemming behoort, als ook de rechten op die goederen.

De begrippen vastgoed en onroerend goed worden in dit onderzoek beiden gebruikt. De term '*vastgoedmarkt*' kan pas goed begrepen worden als ook de definitie van het begrip '*markt*' wordt vertaald. Volgens de Van Dale (2006) wordt er onder markt verstaan:

Openbare koop en verkoop op een daartoe bestemde plaats waar de goederen aanwezig zijn, en de bijeenkomst van de handelaren al daar.

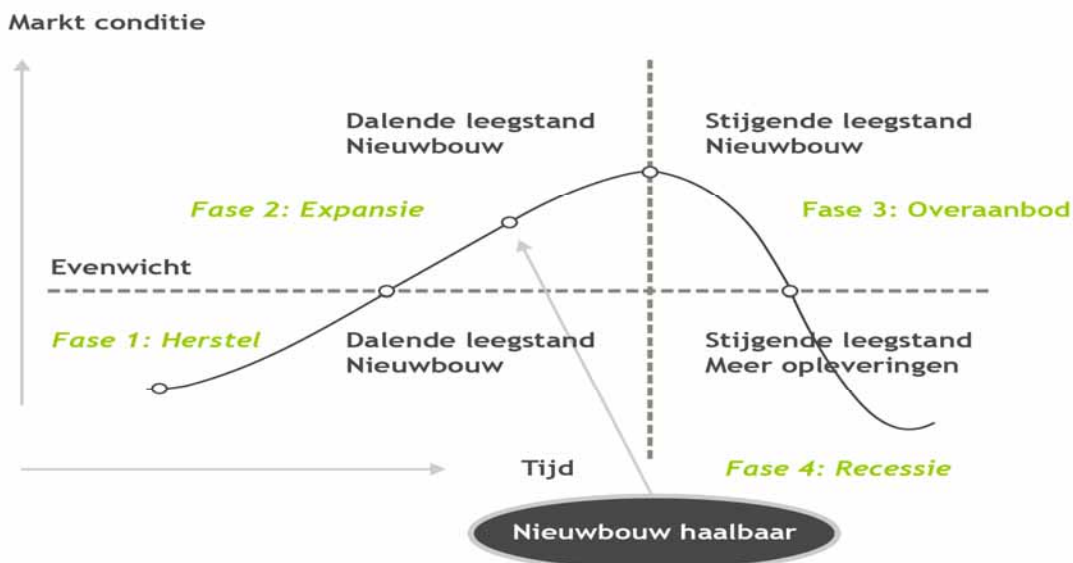
Een vrije vertaling van de vastgoedmarkt is volgens Oude Veldhuis (1991) een markt waar vastgoed wordt verhandeld tussen vragers en aanbieders en een prijs tot stand komt. Bij deze vertaling kunnen echter nog wel wat kanttekeningen worden geplaatst. Zo is er een verschil tussen de praktijk en de definitie; de vastgoedmarkt als fysieke plaats bestaat namelijk niet. De transactie van koop versus verkoop vindt plaats wanneer vrager en aanbieder het met elkaar eens worden. De fysieke plaats waar deze transactie gesloten wordt is niet van belang.

§ 2.2 De dynamiek & kenmerken van de vastgoedmarkt

De vastgoedmarkt is cyclisch van karakter. Dit wil zeggen dat perioden van schaarste worden afgewisseld met perioden van overaanbod (leegstand). In een periode van schaarste stijgen de vastgoedprijzen en in een periode van overaanbod dalen de vastgoedprijzen.

Een bekende theorie over de cycli van de vastgoedmarkt is de 'varkenscyclus'. De naam van de theorie is ontstaan doordat de cyclus voor het eerst werd beschreven door Wittendorp (1991) met de productie van varkens als voorbeeld. De cyclus kent meerdere fasen, te weten: 1) herstel, 2) expansie, 3) overaanbod en 4) recessie. In het onderstaand figuur staat de verticale lijn voor de marktconditie en de horizontale lijn voor de tijd. De middelste horizontale lijn is de evenwichtslijn.

Figuur 2: Karakteristieken van de varkenscyclus



Bron: Van de Heijning, 2000

De 'varkenscyclus' kent twee belangrijke eigenschappen die een verklaring geven van het steeds opnieuw ontstaan van overaanbod en krapte op de markt. Eén van de eigenschappen die de varkenscyclus ter verklaring biedt is dat het ontwikkelen van vastgoed een lange periode in beslag neemt. Het is moeilijk om een goede inschatting te maken van de marktsituatie op het moment van oplevering. Een tweede factor die de varkenscyclus kan verklaren is dat teveel ontwikkelaars en financiers bereid zijn om projecten te financieren, waardoor er te weinig wordt geselecteerd in bouwplannen. Op deze twee verklaringen komt steeds meer kritiek omdat er geen lering wordt getrokken uit ervaringen vanuit het verleden, aangezien het proces zich volgens Eichholtz (1996) steeds herhaalt. De vastgoedmarkt kan worden gekarakteriseerd als een 'ondoorzichtige markt'. De markt is niet transparant. Het mechanisme van vraag en aanbod is zo complex dat er zelden duidelijkheid over de stand van zaken op de vastgoedmarkt bestaat.

De vastgoedmarkt kan volgens Schutte (2002) worden gedefinieerd als de markt waarin vraag en aanbod van commerciële vastgoedobjecten plaatsvindt. Ontwikkelaars, beleggers en gebruikers wikkelen koop- en huurtransacties af. De markt bestaat uit een diverse verzameling van vastgoed, grond en gebouwen. Alle gebouwen hebben als functie het huisvesten van kantoorhoudende organisaties, winkelbedrijven en andere bedrijfsmatige gebruikers. Op basis van wetenschappelijke literatuur (Kohnstamm 1994, Schutte 2002 en Weisz 1999) kan aan vastgoed en de markt van commercieel onroerend goed een aantal kenmerken worden gegeven.

De belangrijkste zes kenmerken worden hieronder opgesomd:

1) De lange ontwikkelingstijd

Door de lange ontwikkelingstijd zijn vraag en aanbod vaak moeilijk in evenwicht te brengen. De in bovenstaande alinea beschreven 'varkenscyclus' is een fenomeen in de vastgoedbranche. De vraag naar bijvoorbeeld kantoren levert een aanbod op. Tegen de tijd dat dit aanbod daadwerkelijk geproduceerd is kunnen de marktomstandigheden echter al weer veranderd zijn.

2) Ondoorzichtig

Als gevolg van het beperkte aantal transacties per deelmarkt die meestal onderhands één op één worden afgesloten, en het ontbreken van een doorlopende prijsvorming, is de markt van onroerend goed relatief ondoorzichtig.

3) Onroerend goed is plaatsgebonden

Onroerend goed is plaatsgebonden. Hierdoor valt de keuze van een gebouw samen met een locatiekeuze.

4) Een groot aantal deelmarkten met eigen karakteristieken

Er is geen sprake van één markt van onroerend goed maar van een groot aantal deelmarkten met eigen karakteristieken, die per locatie en per segment kunnen verschillen.

5) Heterogeen product

Onroerend goed is een heterogeen product. Door geografische locatie, de aard van het gebouw, de technische staat en de gebruikers is ieder gebouw uniek.

6) Knowhow vereist

De markt wordt niet alleen bepaald door vraag en aanbod, maar ook door het overheidsbeleid en de ontwikkeling van de ruimtelijke omgeving; knowhow is vereist in de dynamische vastgoedmarkt.

§ 2.3 Deelmarkten & rol van actoren in de vastgoedmarkt

De vastgoedmarkt is in te delen in een vijftal deelmarkten, waarvan vier deelmarkten het meest bekend zijn; woningen, winkels, kantoren, bedrijfsruimtemarkt. De vijfde is de markt voor overige gebouwen. De deelmarkten hebben hun bestaan te danken aan het type bedrijvigheid dat uitgeoefend wordt in de verschillende gebouwen. In het onderstaande figuur worden de actoren in beeld gebracht die op de vastgoedmarkt een rol van betekenis spelen. Centraal in dit model staat de ontwikkelaar. De ontwikkelaar heeft met al deze actoren te maken tijdens de ontwikkeling van onroerend goed.

Figuur 3: Actoren op de vastgoedmarkt



Bron: Hand-outs vastgoedontwikkeling Nozeman

Kennis over voornamelijk de ontwikkelaar en gebruiker is van belang aangezien deze actoren in het empirische gedeelte van dit onderzoek direct van belang zijn. In de onderstaande alinea's wordt kort beschreven welke functies de ontwikkelaar, belegger, gebruiker en overheid voor de vastgoedmarkt vervullen en wat hun doel is.

Ontwikkelaar

Volgens Schröder (2001) is een ontwikkelaar veelal de initiatiefnemer en kartrekker bij het risicodragend ontwikkelen van vastgoedprojecten. Een ontwikkelaar houdt zich bezig met het toevoegen van vastgoed aan de voorraad en met de herontwikkeling, renovatie en herbesteden van delen van die voorraad. Daarnaast zijn ontwikkelaars professioneel geïnteresseerd in de totstandkoming van vastgoed, de handel erin en de uiteindelijke exploitatie ervan. Een ontwikkelaar heeft een unieke bundeling van kennis in huis om goed om te gaan met complexe vastgoedsituaties. Het op peil houden van de bovenstaande knowhow is voor een ontwikkelaar de basis van het voortbestaan.

De toegevoegde waarde van een ontwikkelaar bestaat volgens van der Flier & Gruis, 2004 uit een aantal elementen:

- de aanwezigheid van marktkennis, marktgevoel en creativiteit voor het ontwikkelen van vastgoed.
- planologische, juridische, financiële en bouwkundige expertise.
- een opgebouwd relatienetwerk.
- specifieke ervaring met betrekking tot het ontwikkelen van vastgoedproducten, vastgoedconcepten en het kunnen omgaan met specifieke situaties.
- het ontwikkelen van waarde; zorgen dat er waarde gecreëerd wordt.

Belegger

Het doel van beleggers is volgens Van Gool (2001) het vastleggen van vermogen in vastgoed om een stroom geldelijke opbrengsten te realiseren. Dit kan door middel van exploitatie en verkoop van het vastgoed. Het belangrijkste voor een belegger is het gebouw verhuren en het verhuurd kunnen houden voor een lange termijn met bij voorkeur lange huurcontracten. Het uiteindelijke doel is het gebouw in een later stadium met winst te verkopen. Een belegger streeft altijd naar beperking van de risico's en een zo hoog mogelijk rendement.

Gebruiker

Onder vastgoedgebruikers worden verstaan, die personen die het vastgoed in gebruik hebben (Laning, 2002). Aangezien er vier belangrijke deelmarkten (zie paragraaf 2.3) te onderscheiden zijn, zijn er ook veel verschillende soorten gebruikers. Gebruikers maken vaak een afweging tussen huren of kopen van vastgoed. Het kopen van onroerend goed heeft als voordeel dat de bedrijfsvoering voor bepaalde tijd zeker kan worden gesteld. Tevens kan een gebruiker makkelijker bij aanschaf van vastgoed de ruimte aan de eigen wensen aanpassen. Wel kan de aanschaf van bedrijfsruimte voor bedrijven een aanzienlijke investering zijn. Het huren van huisvesting is goedkoper en op deze manier kan kapitaal vrij gehouden worden voor andere belangrijke investeringen. Het voordeel van huren is dat de gebruiker flexibeler is. Een nadeel van huren van vastgoed is dat je afhankelijk bent van de verhuurder.

Overheid

De mogelijkheden voor het ontwikkelen van vastgoed is gebonden aan wet- en regelgeving van de overheid. Een korte inleiding in het Nederlandse overheidsbeleid zal duidelijk maken welke taken overheden hebben.

Het doel hiervan is dat goed kan worden ingeschat welke rol de verschillende overheden spelen bij de ontwikkeling van vastgoed. Achtereenvolgens worden het rijk, de provincie en de gemeente kort beschreven.

Het rijk

Het Ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) houdt zich bezig met de inrichting van Nederland. De Minister van VROM ontwerpt nota's waar de visie van het rijk op de ruimtelijke ordening wordt weergegeven.

De provincie

De provincie vormt de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeente. De provincie maakt streekplannen voor gebieden waar in grote lijnen is bepaald welke ontwikkelingen zijn toegestaan en welke niet.

De gemeente

De gemeente bepaalt op het laagste niveau wat er met de inrichting van de ruimte moet gebeuren. Hiervoor ontwerpt de gemeente bestemmingsplannen. In de bestemmingsplannen legt de gemeente in grote lijnen vast wat de plannen zijn met een bepaald grondgebied. Deze bestemmingsplannen worden door de provinciale state goedgekeurd. Verder stelt de des betreffende gemeente in veel gevallen de grondprijs vast. De besluitvorming over ontwikkelingen van gebieden gaat dus langs drie bestuurlijke niveaus. Het rijk maakt de plannen voor Nederland op grote schaal, waarbinnen de provincie haar gebied vastlegt in streekplannen. De gemeente bepaalt door middel van bestemmingsplannen wat er binnen de gemeente mogelijk is. Voor een gemeente is het belangrijk dat werkgelegenheid gecreëerd wordt. De gemeente heeft daarnaast te maken met een maatschappelijke doelstelling. Alleen voor een gemeente geldt dat de realisatie van vastgoed een doel op zich is. Door middel van vastgoedontwikkelingen worden immers het gemeentelijke beleid ten aanzien van winkelen, wonen en werken ten uitvoer gebracht.

§ 2.4 Kantoor- en bedrijfsruimtemarkt

Op de markt voor kantoor- en bedrijfsruimten ontmoeten aanbieders en vragers van bedrijfshuisvesting elkaar. Voordat in wordt gegaan op de kantorenmarkt is het van belang dat duidelijk is wat onder het begrip '*kantoor*' verstaan wordt. Volgens Bak (2004), wordt onder een '*kantoor*' verstaan:

Een zelfstandige eenheid die grotendeels in gebruik is of te gebruiken is voor bureaubonden werkzaamheden of ondersteunende activiteiten.

Onder dit begrip vallen niet de kantoren die zich in ziekenhuizen, universiteiten, fabrieken en bedrijfsgebouwen bevinden. Wat betreft het overheidsbeleid gericht op kantoren is aan het einde van de jaren tachtig een overgang in gang gezet van verspreide kantoorhuisvesting in de binnenstad naar huisvesting op afgebakende kantoorzones in en om de steden (Bak, 2004). Hierbij was de concentratie van kantoorgebruikers met voorzieningen en infrastructuur van belang.

In de Vijfde Nota ruimte wordt de ontwikkeling van de specifieke kantorenlocaties weer teruggedraaid en wordt gestimuleerd de verschillende functies zoveel mogelijk te integreren in de ruimte.

De definitie van 'bedrijfsruimte' die in dit onderzoek wordt gehanteerd komt uit het vastgoedrapport Groningen - Assen (2005):

Een gebouw of gedeelte van een gebouw dat bestemd is voor de uitoefening van een bedrijf voor productie, opslag en distributie van goederen. De eventuele aanwezige kantoor -en showruimte wordt toegerekend aan de hoofdfunctie van het gebouw.

Bij typen bedrijfsruimte kan men denken aan: businessparken, bedrijfsverzamelgebouwen, fabrieksgebouwen, handelsgebouwen, recreatieve ruimten, bedrijfshallen, opslagruimten en gebouwen die herontwikkeld zijn.

§ 2.4.1 Ontwikkelingen bedrijfsruimtemarkt

Een belangrijk onderscheid tussen kantoor- en bedrijfsruimten is de ruimtelijke ontwikkeling. Bedrijfsruimten zijn op een andere wijze verspreid over het land dan kantoren. De bedrijfsruimtemarkt is een conjunctuurgevoelige markt. De vastgoedcyclus, waarbij perioden met overaanbod en schaarste elkaar voortdurend afwisselen, is in de bedrijfsruimtemarkt ook goed zichtbaar. De bedrijfsruimtemarkt wordt van oudsher bepaald door eigenaar - gebruikers. Dit is logisch, want bedrijfsruimte is vaak afgestemd op de wensen van de specifieke gebruiker, waardoor de weder verhuurbaarheid en daarmee de interesse van beleggers in dit soort vastgoed minder groot is.

De exacte omvang van de bedrijfsruimtemarkt is niet bekend, maar de schatting ligt, rond de 450 miljoen m² (FGH Bank vastgoedbericht, 2006). In volume gemeten is dit de grootste deelmarkt binnen de commerciële vastgoedmarkt. Verder is de diversiteit aan soorten bedrijvigheid groot. Die bestaat uit onder andere industrie, bouwnijverheid, (groot)handel en logistiek. Voornamelijk de logistieke sector vertoont op dit moment veel dynamiek en wordt gekenmerkt door grote vraag naar hoogwaardige bedrijfsruimte.

Een aantal recente ontwikkelingen in de bedrijfsruimtemarkt zijn de volgende:

Aanbod bedrijfsruimte neemt af

De bedrijfsruimtemarkt heeft zoals gezegd een sterk cyclisch karakter, waardoor de ontwikkelingen op de bedrijfsruimtemarkt een grotere correlatie vertonen met de economische conjunctuur. Het sterk cyclische van de bedrijfsruimtemarkt heeft te maken met de sterke vertegenwoordiging van bedrijven uit de handel en industrie, bedrijfstakken met een korte voorbereidingstijd en relatief snelle productie. Bedrijfsruimten zijn simpeler en sneller te bouwen dan een winkelcentrum of kantoor. In de huidige markt komt dit tot uiting in een dalend aanbod van bedrijfsruimte (Property NI magazine, 2006).

Opname bedrijfsruimte stabiel

In totaal werd in 2005 circa 2,7 miljoen m² opgenomen (FGH Bank Vastgoedbericht, 2006). Dit is vergelijkbaar met 2004. Eindgebruikers blijken vooral op zoek te zijn naar moderne kwalitatief goede gebouwen, waarbij overigens de gebruiksduur van die gebouwen steeds korter blijkt te worden. De locatievoorkeuren voor bedrijven zijn daarbij amper veranderd. Belangrijke zaken zijn: ontsluiting per auto, parkeergelegenheid, uitstraling en kwaliteit van de omgeving.

Oud versus nieuw: de behoefte aan bedrijventerreinen

Ondanks de verruiming op de bedrijfsruimtemarkt is de aanleg van nieuwe terreinen nodig (FHG Bank vastgoedbericht, 2006). Voldoende ruimte en een gevarieerd kwalitatief aanbod aan bedrijventerreinen is een voorwaarde voor versterking van de economie.

Om de aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingslocatie voor internationale bedrijvigheid te verbeteren, werkgelegenheid te behouden en een duurzame economische groei te realiseren, voldoen de bestaande bedrijventerreinen niet meer aan de eisen van deze tijd.

§ 2.4.2 Ontwikkelingen kantorenmarkt

De situatie op de Nederlandse kantorenmarkt is vorig jaar licht verbeterd (FGH vastgoedbericht, 2006). Het aanbod is sinds medio 2004 redelijk constant gebleven en bedroeg eind 2005 circa 5,9 miljoen m². Daarmee is de spectaculaire toename van de beschikbare kantoorruimte tussen 2000 en 2004 grotendeels tot stilstand gekomen. Tegelijkertijd ligt de vraag naar kantoorruimte op een iets hoger niveau dan in voorgaande jaren. De experts waarschuwen echter wel, dat een kleine verbetering op de kantorenmarkt niet betekend dat permanent de risico's uit de markt verdwenen zijn.

De keuzemogelijkheden voor gebruikers in de huidige kantorenmarkt zijn nog nooit zo groot geweest en eigenaren moeten er alles aan doen om vrijgekomen kantoorruimte weer vol te krijgen. Als gevolg daarvan is de onderhandelingsruimte groot en zijn beleggers en ontwikkelaars behoedzaam waar het gaat om nieuwbouw van kantoren.

Een aantal recente ontwikkelingen in de kantorenmarkt zijn de volgende:

De werkgelegenheidsgroei verandert

De werkgelegenheidsgroei is de voornaamste drijvende kracht van de ontwikkeling van ruimtevrage van kantoren. Na een periode van stagnatie in het begin van de jaren negentig heeft de tweede helft van de jaren negentig een uitzonderlijk hoge groei te zien gegeven. Uit het groeicijfer voor 2002 van het Centraal Bureau voor de statistiek (CBS) blijkt dat de jaren van aanhoudende hoge groei ten einde zijn. Vanaf het begin van deze eeuw is het werkloosheidspercentage gestegen van 3.5% in 2001 tot 6% in 2004.

Verdienstelijking

De samenstelling van de werkgelegenheid naar sector wijzen uit dat het werkgelegenheidsaandeel van de nijverheid fors gedaald is. Het aandeel van de financiële en zakelijke dienstverlening is echter gestegen. Dit proces, dat bekend staat als 'verdienstelijking' van de economie is van grote invloed op het ruimtegebruik van kantoren (Bedrijfslocatiemonitor, 2005).

Grootschalige kantorentansacties nemen weer toe (schaalvergroting)

Eindgebruikers krijgen steeds meer oog voor strategische huisvestingskeuzes. Gebruikers worden kritischer en mondiger. De investeringen door het bedrijfsleven trekken langzaam maar zeker weer aan. Het proces van schaalvergroting, dat zich in diverse sectoren voldoet, is dan ook in de kantorenmarkt duidelijk zichtbaar.

Anticiperen op vergrijzing steeds urgenter

Waarschijnlijk staat de kantorenmarkt de komende twee decennia grote verschuivingen te wachten. Er is al jaren sprake van vergrijzing en ontgroening. Per saldo zal de beroepsbevolking in Nederland afnemen.

Dit is een proces die op den duur zijn weerslag krijgt op de kantorenmarkt. De relatie is simpel, als er minder mensen kunnen deelnemen aan het arbeidsproces, is de behoefte aan werkruimte ook geringer. De vergrijzing is al ingezet, maar dit proces zal volgens het FGH Bank vastgoedbericht (2006) vanaf 2010 in versneld tempo plaatsvinden.

Groeiende vraag naar kantoorruimte in bepaalde sectoren

Uit de kantorenbarometer van Jones Lang LaSalle (2006) blijkt dat er de komende periode een groeiende vraag zal zijn naar kantoorruimte in bepaalde sectoren. Hoewel het vooral gaat om vervangingsvraag, wordt in sommige sectoren al voorzichtig een uitbreidingsvraag verwacht. De huurprijzen en de incentives (huurvrije periodes die ontwikkelaars afgeven aan gebruikers) nemen af. Aangezien de vraag hoofdzakelijk is gericht op nieuwbouw van goede kwaliteit en de vervangingsvraag nog steeds het grootste deel van de totale vraag beslaat, zal de kwaliteit van het leegstaande aanbod verder afnemen. Voor een aanzienlijk deel van het huidige aanbod moeten oplossingen bedacht worden in de vorm van functiewijziging, herontwikkeling of renovatie om structurele leegstand af te wenden.

Herontwikkeling steeds meer gewenst

Door onder andere een kwalitatief tekort aan ruimte buiten het stedelijke gebied en veroudering van (werk-)locaties binnen het stedelijke gebied, is herontwikkeling van verouderde locaties zowel maatschappelijk als economisch steeds meer gewenst. Vooral in de grote en middelgrote steden wordt momenteel bekeken welke terreinen opnieuw kunnen worden ontwikkeld en welke bestemming deze locaties zouden moeten krijgen.

§ 2.5 Trends in de vastgoedmarkt

De afgelopen jaren is er veel veranderd in de vastgoedmarkt. Veranderingen, ontwikkelingen en trends moeten altijd scherp in de gaten worden gehouden om goed in te kunnen spelen op de huidige en toekomstige vastgoedmarkt. Nozeman (2001) heeft ter gelegenheid van zijn benoeming tot bijzonder hoogleraar vastgoedontwikkeling een zevental trends in de vastgoedmarkt beschreven:

1) Internationalisering

Steeds meer marktpartijen kijken verder dan Nederland alleen. De redenen hiervoor zijn meestal risicospreiding, uitbreiding, nieuwe markten penetreren of onder minder concurrerende omstandigheden willen werken.

2) Schaalvergroting

De omvang van vastgoedbedrijven neemt toe. Deels komt dit door fusies, schaalvergroting en overnames, deels hangt één en ander samen met groei van de economie en de professionalisering. Er is steeds meer specifieke kennis nodig in de vastgoedbranche.

3) Diversificatie

De trend tot diversificatie komt vooral door de noodzaak tot minder afhankelijkheid van één bepaalde markt of één bepaald vastgoedproduct. Ontwikkelaars waren voorheen gespecialiseerd in winkels en kantoren, nu gaan vastgoedpartijen steeds meer in het woning- en bedrijfsruimte segment ontwikkelen.

4) Specialisatie

Specialisatie manifesteert zich in de vorm van 'outsourcing' en het afstoten van niet tot de core business behorende activiteiten. Beheer is een goed voorbeeld van specialisatie. Sommige partijen nemen het beheer weer in eigen handen, terwijl ze dat eerder over lieten aan specialistische partijen.

5) Samenwerking

Partijen beginnen steeds vaker te realiseren dat samenwerking goed kan zijn, bijvoorbeeld door middel van een Publiek Private Samenwerking (PPS). Vooral bij complexe, grote en risicovolle projecten gaan private en publieke partijen vaker samenwerken.

6) Meer markttransparantie

De vastgoedmarkt is volwassener en transparanter geworden. In 1995 is de ROZ/IPD-index geïntroduceerd. Dit is een index waaraan de meeste beleggers deelnemen en die de performance van de verschillende vastgoedsegmenten objectieveert. Het vastgoed onderzoek heeft zich, in navolging van de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk in Nederland ook sterk ontwikkeld het laatste decennium. Er komen steeds meer goede data beschikbaar en het aantal onderzoekers dat zich met onroerend goed bezig houdt groeit.

7) Professionalisering

In de vastgoedmarkt worden steeds hogere eisen gesteld aan vastgoedproducten, vastgoedconcepten en vastgoedprocessen (zie hoofdstuk drie voor de uitleg van deze begrippen). Dit vraagt om gekwalificeerde professionals. Vraagstukken worden steeds complexer en kennis van juridische, economische en maatschappelijke zaken is belangrijk.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de vastgoedmarkt een bijzondere markt is en dat er veel actoren een rol spelen. Door de ligging is iedere locatie, kavel of ieder gebouw uniek. Deze heterogeniteit leidt tot een groot aantal deelmarkten en maakt processen ondoorzichtig.

De dynamiek van de vastgoedmarkt en de kenmerken tonen aan dat de vastgoedmarkt altijd in beweging is en dat er met een aantal belangrijke kenmerken rekening gehouden moet worden. Op de vastgoedmarkt spelen de volgende actoren een belangrijke rol; ontwikkelaar, gebruiker, belegger, gemeente, aannemers, adviseurs, makelaars, beheerders en architecten. De vastgoedmarkt bestaat uit een viertal belangrijke deelmarkten: wonen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten. Bij elke deelmarkt spelen weer andere trends en ontwikkelingen. Om goed in te kunnen spelen op recente ontwikkelingen is het belangrijk om trends en ontwikkelingen nauwlettend in de gaten te houden. De actoren op de vastgoedmarkt moeten weten welke trends en ontwikkelingen het beeld van de toekomst bepalen. Een ontwikkelaar moet kunnen anticiperen op de functie en waarde van een vastgoedproject op langere termijn.

De huidige discrepantie tussen vraag en aanbod in de gebruikersmarkt voor commercieel vastgoed laat zien dat het ontwikkelen en investeren in vastgoed niet altijd zonder risico is. Kennis is nodig om de verantwoorde beslissingen te kunnen nemen. Daarnaast zal er moeten worden geanticipeerd op de behoefte bij de eindgebruikers. Deze noodzaak tot marktgericht denken wordt door ontwikkelaars en beleggers steeds vaker onderkend.

Beleggers willen investeren in vastgoed met minimaal risico en maximaal rendement. Gemeenten willen in trek blijven als potentiële vestigingsplaats en zijn op zoek naar werkgelegenheid. Aangezien er vier belangrijke deelmarkten te onderscheiden zijn, zijn er ook veel verschillende soorten gebruikers. Gebruikers maken vaak een afweging tussen huren of kopen van vastgoed. Gebruikers zijn altijd op zoek naar vastgoed dat voldoet aan

hun eisen en wensen. De gebruiker moet immers dagelijks in zijn gebouw wonen, winkelen of werken.

Conjunctuurgevoeligheid is onlosmakelijk verbonden met de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt. In tijden van zowel hoog- als laagconjunctuur is het belangrijk bewust te blijven van de situatie om op die manier op een verantwoorde manier vastgoed te ontwikkelen. De belangrijkste ontwikkelingen op de bedrijfsruimtemarkt is dat het aanbod afneemt, dat de opname stabiel blijft en dat er behoefte is aan nieuwe bedrijventerreinen, aangezien bestaande bedrijventerreinen niet meer aan de eisen van deze tijd voldoen.

De belangrijkste conclusies van de kantorenmarkt is dat de werkgelegenheidsgroei verandert en dat door de 'verdienstelijking' de ruimtevrage naar kantoren verandert, dat er sprake is van schaalvergroting en een gebruiker die steeds kritischer en mondiger wordt. Vooruitkijkend naar de toekomst kan geconcludeerd worden dat het anticiperen op de vergrijzing en de ontgroening steeds urgenter wordt omdat dit een proces is die zijn weerslag op de kantorenmarkt krijgt. Een andere belangrijke conclusie is dat herontwikkeling van verouderde binnenstedelijke locaties zowel maatschappelijk en economisch steeds meer gewenst is. Tenslotte kan geconcludeerd worden dat voor een aanzienlijk deel van het huidige kantorenaanbod (5,9 miljoen m²) oplossingen bedacht moeten worden in de vorm van functiewijziging, herontwikkeling, renovatie of herbestemming om structurele leegstand af te wenden.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat er een aantal vastgoedtrends zijn, te weten; internationalisering, schaalvergroting, diversificatie, specialisatie, samenwerking, meer transparantie en professionalisering. Uit dit hoofdstuk blijkt dat de vastgoedmarkt volop in beweging is en dat deze markt dynamisch is en steeds professioneler wordt.

Hoofdstuk 3 Vastgoedontwikkeling, een theoretische achtergrond

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie ten aanzien van vastgoedontwikkeling beschreven. In paragraaf 3.1 wordt het begrip vastgoedproduct, het productontwikkelingsproces en de productlevenscyclus beschreven. Paragraaf 3.2 beschrijft de theorie over vastgoedconcepten. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 het vastgoedproces kort beschreven. In de laatste paragraaf 3.4, wordt aandacht besteed aan de verschillen tussen projectontwikkeling en conceptontwikkeling. Hoofdstuk drie zal worden afgesloten met een conclusie.

§ 3.1 Vastgoedproduct

Het kenmerkende van producten in de vastgoedbranche (vastgoedproducten) is dat de aangeboden producten divers zijn. Het zijn zowel diensten als tastbare producten, die gericht zijn op de consumenten, de eindgebruikers als op bedrijven ten behoeve van commerciële doeleinden. Ter illustratie hiervan een overzicht in het onderstaand figuur, waarin enkele diensten en tastbare producten als voorbeeld worden weergegeven.

Tabel 1: Vastgoedproducten

Producten	Consumenten	Bedrijven
Diensten	Hypotheek Verzekering Levensloopregeling	Beheer/management Marktonderzoek Service & dienstverlening
Tastbare producten	Woning Winkel Kantoor Bedrijf	Winkel Kantoor Bedrijfsruimten

Bron: Schröder en de Vries (1993)

Dit onderzoek zal zich richten op de bestudering van vastgoed voor tastbare producten gericht op kantoor- en bedrijfsruimten (kwadrant rechts onder in de bovenstaande tabel) en de bijbehorende diensten (kwadrant rechts boven in de bovenstaande tabel). De dienstverlening levert de toegevoegde waarde van een gebouw. Een vastgoedgebruiker is tegenwoordig niet meer tevreden met alleen de kale stenen (het tastbare product), men wil ook een breed scala aan service en dienstverlening.

Tussen een vastgoedconcept en vastgoedproduct bestaan volgens Schröder en de Vries (1993) inhoudelijk een aantal verschillen. Het vastgoedconcept is 'een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct'. Hieruit kan afgeleid worden dat een vastgoedconcept repeteerbaar is en dat een vastgoedproduct eenmalig is. De belangrijkste eigenschap waarmee een vastgoedconcept zich onderscheidt van een vastgoedproduct is de repeteerbaarheid. Het vastgoedconcept is volgens Nozeman (2001) de basis van het vastgoedproduct, de achter het vastgoedproduct liggende gedachte. In paragraaf 3.2 zal uitgebreid op vastgoedconcepten worden ingegaan. Het vastgoedproduct is de gematerialiseerde gedachte, toegesneden op de praktijksituatie.

Volgens Schröder en de Vries (1993) zijn er twee ontstaansmogelijkheden voor vastgoedproducten:

- 1) het inspelen op maatschappelijke economische ontwikkelingen vanuit de markt
- 2) het inspelen op een locatiespecifiek probleem vanuit de locatie

In het eerste geval kan de productontwikkeling beschouwd worden als productontwikkeling, als marketingstrategie door de ontwikkelaar. Het uitgangspunt is het betreden van nieuwe (deel)markten door het ontwikkelen van vastgoedproducten waarbij gebruik gemaakt wordt van de bestaande kennis en creativiteit van de werknemers binnen het bedrijf. Bij gebleken succes kan het vastgoedproduct op verschillende locaties herhaald worden en wordt het een vastgoedconcept. Het tweede geval is 'productontwikkeling vanuit de locatie'. In dit geval is het uitgangspunt het zoeken van een oplossing voor een bepaalde locatie. Het is mogelijk dat er vanuit het ontwikkelingsproces, waarbij een bepaalde locatie het uitgangspunt is een vastgoedproduct ontstaat.

§ 3.1.1 Het productontwikkelingsproces

Het voornaamste onderscheid tussen productontwikkeling voor de markt en productontwikkeling vanuit de locatie is de plaats die acquisitiefase en situatieanalyse innemen in het productontwikkelingsproces. Vanuit de locatie moeten vanaf het begin de acquisitiefase en de situatieanalyse worden doorlopen. Bij het ontwikkelen vanuit de markt is de locatie nog niet bekend en valt de acquisitiefase en situatieanalyse later in het productontwikkelingsproces. Doordat bij productontwikkeling voor de markt nog niet duidelijk is op welke locatie uiteindelijk gebouwd gaat worden, heeft de exploratiefase, waarin de ideeën bedacht worden, een vrijblijvender karakter. Allerlei ideeën kunnen op tafel gelegd worden, die vanuit een locatie misschien nooit naar boven zouden zijn gekomen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het verschil in de fasering van productontwikkeling vanuit de markt en vanuit locatie.

Tabel 2: Fasering productontwikkelingsproces

Markt	Locatie
-	Acquisitiefase
-	Situatieanalyse
Projectanalyse	Projectanalyse
Exploratiefase (generen van ideeën, creativiteit)	Exploratiefase (generen van ideeën, creativiteit)
Van idee naar concept	Van idee naar concept
Acquisitiefase	-
Situatieanalyse	-
Van concept naar product	Van concept naar product
Ontwerp/realisatie/exploitatie	Ontwerp/realisatie/exploitatie

Bron: Schröder en de Vries (1993)

Allereerst worden de eerste twee fasen (acquisitie en situatieanalyse) van productontwikkelingsproces vanuit de locatie beschreven en vervolgens alle fasen van productontwikkeling vanuit de markt. De fasen projectanalyse, exploratiefase, van idee naar concept, van concept naar product en de ontwerp/realisatie en exploitatiefase zijn vanuit de markt en de locatie identiek.

Locatie

Acquisitiefase

In de acquisitiefase, als onderdeel van locatiespecifieke productontwikkeling, is er vaak sprake van een prijsvraag waarbij ontwikkelaars zich kunnen inschrijven voor een project. In de meeste gevallen zal de opdrachtgever het project dan gunnen aan de goedkoopste of meeste geschikte ontwikkelaar voor het desbetreffende project.

Het kan ook dat een bepaalde ontwikkelaar door hun expertise gevraagd wordt om een bepaald gebouw of gebied te ontwikkelen of herontwikkelen.

Situatieanalyse

De situatieanalyse bestaat uit een analyse van de situatie en het probleem waarvoor een oplossing bedacht moet worden. Een noodzakelijk onderdeel van deze analyse wordt gevormd door de concurrentie,- markt,- en haalbaarheidsanalyse van het betreffende gebouw of gebied. Deze fase heeft als doel het in kaart brengen van de externe en interne omgeving van het project.

Markt

Projectanalyse

De basis van de ontwikkeling van vastgoedproducten vanuit de markt wordt in veel gevallen gevormd door een analyse van al gerealiseerde referentieprojecten die een zekere verwantschap hebben. Er kan veel geleerd worden van de fouten die gemaakt zijn bij referentieprojecten nationaal en internationaal.

Exploratiefase

Deze fase heeft als doel het creëren van zoveel mogelijk ideeën. De meeste ideeën leiden tot gewijzigde versies van bestaande vastgoedproducten. Nieuwe technologieën, materialen, toepassingsmogelijkheden, trends en ontwikkelingen kunnen een bron zijn van ideeën met betrekking tot productverbeteringen.

Ideevorming is in de exploratiefase een belangrijk criterium. Ideevorming kan gestimuleerd worden door:

- Het bezoeken en evalueren van projecten in Nederland en in het buitenland
- Het organiseren van brainstormsessies en of een paneldiscussie
- Het onderhouden van contacten met gebruikers van het vastgoed
- Het bijhouden van het Internet, kranten en vakliteratuur; Real Estate Magazine, Property NI en Vastgoedmarkt
- Het verrichten van marktonderzoek, marktanalyses en haalbaarheidsanalyses

In de praktijk speelt de ervaring die een ontwikkelaar al heeft opgedaan met andere projecten hierbij een belangrijke rol. Een 'creatieve' ontwikkelaar heeft als het ware al oplossingen en mogelijke nieuwe ideeën op de plank liggen.

Van idee naar concept

In deze fase gaat het om de zoektocht naar het juiste idee. Het aantal ideeën uit de vorige fase wordt gereduceerd. Het bezig zijn met het ontwikkelen van vastgoedproducten kan een voorloper zijn van een nieuw vastgoedproduct dat een ontwikkelaar aanbiedt. Des te meer ideeën, des te groter de kans dat er een succesvol idee ontstaat. Volgens Rijkenberg (2005) komen ideeën voort uit 'iets voelen' en minder uit analytisch vaststellen of uit extrapoleren van cijfers en gegevens van bestaande markten. Doel van deze fase is het komen tot een verfijning van het oorspronkelijke idee tot het concept. Hiervoor kan men gebruik maken van vooraf opgestelde kwaliteitscriteria. Bij deze fase kunnen ondermeer de volgende vragen centraal staan:

- Wat zijn de wensen en eisen van de gebruiker?
- Hoe kan het vastgoedconcept succesvol gepositioneerd worden?
- Is het idee praktisch en kan het daadwerkelijke gerealiseerd worden?
- Is het bedrijf in staat om zelf een vastgoedconcept te realiseren? Of moet dit uitbesteed worden of in samenwerking?
- Is het volgens de regelgeving van de overheid toegestaan om het vastgoedconcept te realiseren?
- Hoe staat het met de financiële situatie? Uit een schatting van het marktpotentieel en de kosten die gemaakt moeten worden, is een eerste indruk te krijgen van de financiële haalbaarheid van het project.

Acquisitiefase

In geval van productontwikkeling voor de markt kan de ontwikkelaar, nadat met succes de eerste fasen zijn doorlopen, het vastgoedproduct gaan verkopen. De marketingdiscipline wordt daarbij steeds belangrijker, aangezien de concurrentie en het aanbod steeds groter wordt. Er wordt in deze fase contact gezocht met gebruikers, beleggers, gemeenten en andere deskundigen. Het zoeken van contact gebeurt tegenwoordig in een eerdere fase om op die manier al in een eerder stadium draagvlak te creëren.

Situatieanalyse

In tegenstelling tot het ontwikkelen vanuit de locatie valt bij het ontwikkelen vanuit de markt de situatieanalyse in een later stadium. De oorzaak hiervan is dat er vanuit de markt niet ingespeeld wordt op een locatie specifiek probleem, maar op een maatschappelijke of economische ontwikkeling waarbij de locatie vaak in het begin nog niet bekend is.

Van concept naar product

Bij het vormgeven van het vastgoedproduct, in productkenmerken, is de kennis van alle betrokken actoren van belang. In deze fase vindt vaststelling van de Programma van Eisen (PvE) met betrekking tot het te ontwikkelen vastgoedproduct plaats.

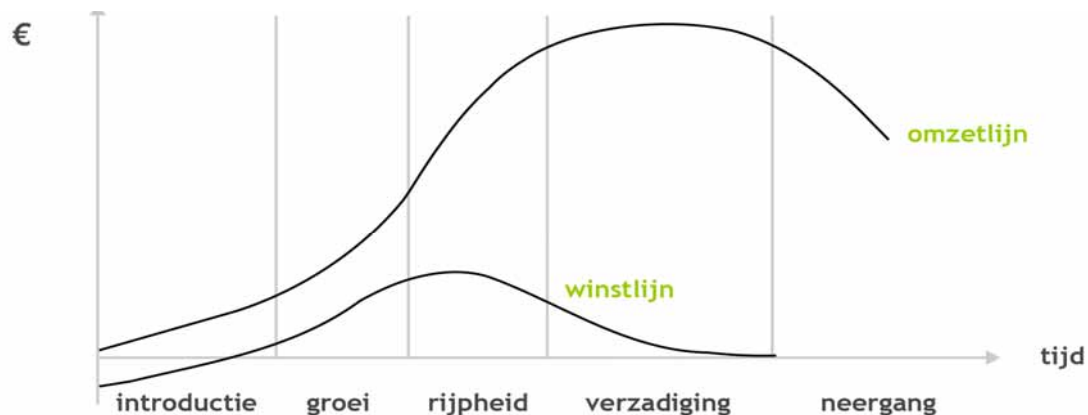
Ontwerp/realisatie/exploitatie

In deze fase wordt het ontwerp en het bestek gemaakt en wordt het vastgoedproduct gerealiseerd. In deze laatste fase zal blijken of het vastgoedproduct aanslaat bij de gebruikers. In veel gevallen zal men hier vooraf duidelijkheid over willen hebben. Dit is de reden waarom gemeenten of beleggers een voorverhuur eis van vaak 60% stellen aan ontwikkelaars.

§ 3.1.2 De productlevenscyclus

De dynamiek van gebruikers is van grote invloed op de levensduur van een vastgoedproduct. De wensen en eisen van de gebruiker ten aanzien van uitstraling, imago, inrichting en tevredenheid worden steeds groter. De praktische bruikbaarheid van de uit de marketing afkomstige productlevenscyclus van Burgers & Kense (1992) wordt in het vastgoed vaak ter discussie gesteld. Het is echter voor de gedachtevorming over productontwikkeling relevant om op de hoogte te zijn van de fasen die in deze theorie worden onderscheiden. In het onderstaand figuur zijn de verschillende fasen schematisch weergegeven.

Figuur 4: Productlevenscyclus



Bron: Burgers & Kense, 1992

Elk vastgoedproduct maakt een aantal fasen door. Het betreft de introductie, groei, rijpheid, verzadiging en neergangsfase. Het afzetten van de omzetlijn ten opzichte van de winstlijn biedt inzicht. Vooral in de groei- en rijpheidsfase wordt door de ontwikkelaar winst gemaakt. De aanbieder van vastgoed zal om die reden dan ook proberen om deze fasen zo lang mogelijk te laten duren.

In de meeste gevallen zal de productlevenscyclus van een vastgoedproduct afwijken van de levensduur. Deze frictie is volgens De Jonge (1990) op twee manieren op te lossen: 1) het gebouw wordt herontwikkeld, gerenoveerd of herbestemd. 2) de gebruikers gaan hun activiteiten (wonen, winkelen of werken) in een ander vastgoedproduct verrichten.

Normaliter zal de levensduur bepaald worden door de economische levensduur. De economische levensduur wordt bepaald door de periode waarin er voldoende rendement behaald wordt door de ontwikkelaar of belegger. Men moet alert blijven en moet de verzadigings- en neergangsfase zo lang mogelijk uitstellen om een zo hoog mogelijk rendement te behalen. De productlevenscyclus van een vastgoedproduct zal de meeste overeenkomsten vertonen met het verloop van de functionele levensduur. Deze is afhankelijk van het gebruik en de invulling van het vastgoed. De functionele levensduur is de periode waarin een gebruiker in het gebouw kan functioneren zonder dat er veranderingen in aangebracht worden. Deze functionele levensduur wordt door de toenemende eisen en wensen van gebruikers steeds korter.

§ 3.2 Vastgoedconcept

Een vastgoedproduct is uniek, eenmalig, plaatsgebonden en daardoor niet toepasbaar op meerdere locaties. Een vastgoedconcept is repeteerbaar, flexibel en op meerdere locaties te realiseren. Het hoeft niet zo te zijn dat het vastgoedconcept in zijn geheel wordt gekopieerd en op een andere plaats wordt gerealiseerd. Repeteren is namelijk niet hetzelfde als kopiëren. Het is bijvoorbeeld wel mogelijk dat de achterliggende gedachte (het vastgoedconcept) wordt gebruikt maar dat het in de uitwerking wordt aangepast aan de betreffende doelgroep of locatie. Schröder en de Vries (1993) onderscheiden een tweetal aspecten bij de repeteerbaarheid van vastgoedconcepten:

- 1) Het integrale vastgoedconcept
- 2) De essentie van het vastgoedconcept

1) Het integrale vastgoedconcept

Een voorbeeld van een bekend integraal vastgoedconcept zijn de twee-onder-één-kappers en drive-inwoningen. Dit type woningen vindt je overal in Nederland. Over het algemeen worden deze vastgoedconcepten ontwikkeld vanuit een specifieke problematiek van een bepaalde locatie. Nederland is een redelijk klein land. Dat betekent soms een beperking voor de repeteerbaarheid van voornamelijk de grootschalige vastgoedconcepten. Als een vastgoedconcept niet repeteerbaar is komen alle kosten ten laste van dat ene gerealiseerde project.

2) De essentie van het vastgoedconcept

De locatie is over het algemeen bepalend voor de verschijningsvorm van het vastgoedconcept. Een voorbeeld daarvan zijn de grootschalige waterfront projecten. De elementen eten, winkelen, werken, wonen, leisure en water komen we overal ter wereld tegen. In dat geval is de essentie van het vastgoedconcept repeteerbaar. De uitvoering hangt daarbij af van de grootte, type en mogelijkheden in een bepaalde stad. Verder zijn marktpotentieel, klimaat, cultuur, maatschappelijke en economische omstandigheden belangrijke factoren.

Vastgoedconcepten kunnen betrekking hebben op verschillende deelmarkten in het vastgoed. Steeds vaker is er de laatste jaren sprake van vastgoedconcepten die deze categorieën afzonderlijk overstijgen of waarbij meerdere functies worden gecombineerd. Voor vastgoedconcepten is de dynamiek in de tijd een punt van aandacht. Als er een deel van het vastgoedconcept gerepeteerd wordt spreken Schröder en de Vries (1993) niet over integrale repeteerbaarheid. Volgens hen zijn er altijd wel delen van een vastgoedconcept die ook op een andere plaatst gebruikt worden.

Nozeman (2001) heeft een aantal dynamische ontwikkelingen gesignaleerd:

- 1) Er is steeds meer sprake van clustering van gelijksoortige functies gevolgd door versterking met functies buiten de eigen branche.
- 2) Er is duidelijk sprake van een toename van het service-element.
- 3) Er is nadrukkelijk steeds meer sprake van maatwerk.
- 4) Verhoogde kwaliteit en gebruik van duurzame materialen worden steeds belangrijker.

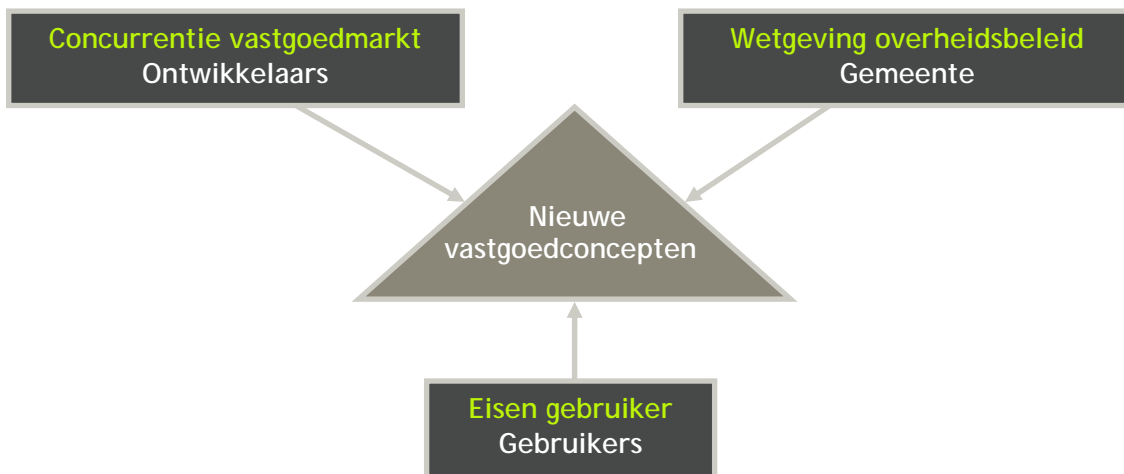
Volgens Nozeman (2001) zijn vastgoedconcepten onder te verdelen in twee categorieën, te weten; generiek en specifiek. De generieke vastgoedconcepten hebben vaak al een lange ontstaansgeschiedenis achter de rug. Specifieke vastgoedconcepten zijn recentelijk ontwikkeld.

Vastgoedconcepten zijn het resultaat van creativiteit van bedrijven en werknemers waarbij sprake is van langdurige processen. Een vastgoedconcept is het resultaat van vaak jarenlang planmatig analyseren, tekenen, ontwerpen, heroverwegen, onderhandelen en uitvoeren. Overigens is het ook mogelijk dat een gedachteflits of een waarneming die ineens gesignaleerd wordt een vastgoedconcept oplevert.

Dat er veel kantoren en bedrijfsruimten leeg staan kan volgens Nozeman (2001) niet te maken hebben met een vastgoedconcept, maar alles met teveel van het vastgoedproduct. Het vastgoedconcept, de oorspronkelijke gedachte is flexibel. Een gerealiseerd vastgoedproduct dat niet goed verhuurt of verkoopt is aan te passen aan de op dat moment geldende omstandigheden. Het vastgoedconcept kan falen, maar het vastgoedproduct kan geslaagd zijn. In dat geval kan men, volgens Nozeman (2001) beter spreken van een uniek vastgoedproduct dan van een vastgoedconcept. De meeste vastgoedconcepten zijn varianten op iets wat al bestaat. Een variant met een aantal afwijkende of vernieuwende eigenschappen maakt het onderscheid tussen een standaard vastgoedproduct en een vastgoedconcept.

In de vastgoedmarkt wordt het ontwikkelen van nieuwe of het herontwikkelen van bestaande gebouwen steeds belangrijker en complexer. Drie aspecten weergegeven in het onderstaand figuur zijn hiervoor verantwoordelijk.

Figuur 5: Ruimte voor nieuwe vastgoedconcepten



Bron: Schröder en de Vries (1993)

Concurrentie vastgoedmarkt

Hierbij speelt niet alleen het toenemende aantal concurrenten op de markt, maar ook de toenemende professionalisering van de vastgoedmarkt. Het kennisniveau van de gebouwde omgeving is bij gemeenten, ontwikkelaars, beleggers en de gebruiker door de professionalisering sterk toegenomen. Dit biedt enerzijds perspectieven voor de ontwikkeling van vastgoedconcepten omdat al deze kennis ingebracht kan worden in het proces vanaf het begin van het productontwikkelingsproces. Anderzijds wordt het steeds ingewikkelder voor ontwikkelaars om vastgoedconcepten te ontwikkelen door de toenemende concurrentie.

Wetgeving overheidsbeleid

Kennis is macht. Kennis hebben van het beleid van de overheid is belangrijk. De overheid heeft invloed op wonen, werken en winkelen. De vastgoedmarkt heeft zeer nadrukkelijk met dit beleid te maken. De mogelijkheden voor het ontwikkelen van vastgoedconcepten is gebonden aan wet- en regelgeving van de overheid. In bestemmingsplannen legt de gemeente in grote lijnen vast wat de plannen zijn met een bepaald grondgebied. Bestemmingsplannen en bouwvergunningen heeft een ontwikkelaar telkens mee te maken.

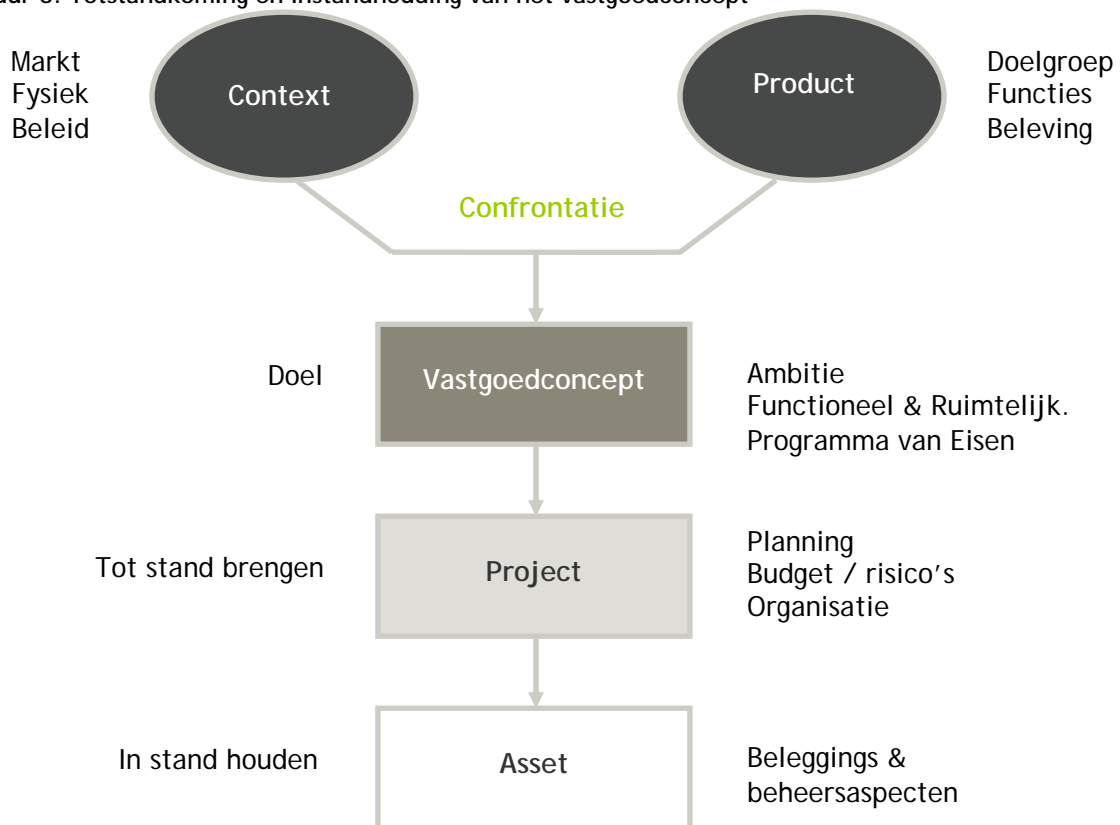
Eisen gebruikers

Het draait in de vastgoedmarkt om de wensen en eisen van de gebruikers. Klant -en servicegericht werken is steeds meer gewenst. De gebruiker wordt steeds kritischer en mondiger en eist betere kwaliteit. Het is van belang om inzicht te krijgen in de typen gebruikers, doelgroepen en leefstijlen en de keuzes die zij nu en in de toekomst maken.

§ 3.3 Vastgoedproces

Volgens Schröder en de Vries (1993) is een vastgoedproces niet alleen de feitelijke transformatie van onroerend goed qua functie en vorm, het gaat ook om al de activiteiten die gedurende het productontwikkelingsproces daaraan vooraf gaan. De wijze van uitvoering speelt hierbij een belangrijke rol. Bij het vastgoedproces wordt in de eerste plaats een antwoord op de vastgoedvraag geformuleerd. Die eindigt uiteindelijk in de definitie van een aantal eisen aan dat vastgoed. Onderstaand figuur laat zien hoe het vastgoedproces er volgens de TCN filosofie uitziet.

Figuur 6: Totstandkoming en instandhouding van het vastgoedconcept



Bron: TCN Property projects

Er wordt gestart met een generiek product, dat al dan niet met behulp van bepaalde referentieprojecten, maar los van specifieke locaties gedefinieerd wordt. Op basis van marktvraag, fysieke eigenschappen en beleid wordt vervolgens de context gedefinieerd (zie figuur 6). Bij de totstandkoming van deze producten worden belangrijke zaken als doelgroep, functies en de beleving (product) bewaakt. Met het generieke product wordt vervolgens de best passende locatie gezocht. Als de context en het product bij elkaar komen, levert de confrontatie het vastgoedconcept op. Veelal worden er dan nog aanpassingen gedaan en levert dit een vastgoedconcept op een specifieke locatie.

§ 3.4 Conceptontwikkeling

Projectontwikkeling houdt volgens Liebe (1993) het ontwikkelen en realiseren op risicodragende basis van marktconforme vastgoedconcepten in. Ontwikkelaars die zich proberen te onderscheiden van hun concurrenten geven aan dat zij niet zomaar ontwikkelaars zijn, maar dat zij complete en grote projecten aan kunnen (Bayer 2004/2005). Het werkterrein is niet beperkt tot alleen gebouwen, maar gehele projecten, met daarin meerdere gebouwen met verschillende functies. Wanneer het ontwikkelen van een vastgoedconcept betreft, gaat het over een andere benadering van het vak projectontwikkeling dat ontwikkelaars zich daar in moeten bekwamen voordat zij kundig zijn. Conceptontwikkeling kan worden beschouwd als projectontwikkeling op een hoger niveau.

Conceptontwikkeling verschilt van projectontwikkeling in ideeën die ten grondslag liggen aan het project en vaak ook 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. Conceptontwikkeling zou volgens Baijer (2004/2005) als een afgeleide van 'branding' gesteld kunnen worden, het gaat in grote mate om de manier waarop het gebouw of gebied als eenheid wordt gepromoot. Volgens Splinter en Stevens (2004) is professionele marketing onmisbaar voor de vastgoedbranche. Volgens Rijkenberg (2005) breekt er sinds 2000 een nieuw tijdperk aan voor commerciële bedrijven met het 'vak' conceptontwikkeling. Hierdoor worden creativiteit, visies en communicatie de nieuwe 'grondstoffen' van een ontwikkelaar en haar werknemers.

Elke ontwikkelaar heeft zijn eigen visie en ideeën over conceptontwikkeling. Zo heeft elke ontwikkelaar een eigen vertaling van conceptontwikkeling. Vos (2005) vindt dat conceptontwikkeling in essentie het uitvinden van waarde is en het zorgen dat een project in toekomst waardevoller wordt. Volgens Sentel (2005) is conceptontwikkeling meer dan het vullen van gebouwen met functies. Volgens Sentel (2005) is conceptontwikkeling het zoeken en het vinden van de optimale vastgoedoplossing voor een locatie, rekening houdend met relevante trends en ontwikkelingen, plus de wensen en eisen van de gebruiker. Volgens Van Elst (2005) is de definitie van conceptontwikkeling; de vertaling van generieke vastgoedproducten naar een specifieke context (zie figuur 6). Rijkenberg (2005) hecht vooral belang aan de context. Deze aanpak verraadt een focus op het vastgoedproces. Het definiëren van het vastgoedproduct is volgens hem een proces op zich. Hij verplaatst de discussie naar een hoger abstractieniveau en de eindgebruiker staat daarin nog centraler.

In tabel drie is te zien dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van productgericht naar verkoop georiënteerd (jaren '20). Vanaf 1956 gingen bedrijven steeds meer marketinggericht werken en vanaf circa 2000 zijn bedrijven meer communicatie -en concept georiënteerd gaan werken en denken.

Tabel 3 : De evolutie van ondernemen

Type onderneming	Focus binnen marketing mix	Initiatoren product-ontwikkeling	Behoeften gebruikers (fysiek)
Product georiënteerd (vanuit de oudheid)	Product	Ingenieur Productontwikkeling	Functionele behoeften
Verkoop georiënteerd (vanaf jaren '20)	Prijs	Ingenieur/verkoper Productinnovaties	Functionele & gemak behoeften
Marketing georiënteerd (vanaf 1956: Kotler)	Distributie	Marketing/ concurrentie Schijninnovaties	Materiële behoeften: Status Erkenning
Concept georiënteerd (vanaf ca. 2000)	Communicatie Creativiteit	Conceptontwikkeling/ visionairs Concepten	Immateriële behoeften: Ervaringen Zelfontplooiing

Bron: Rijkenberg (2005)

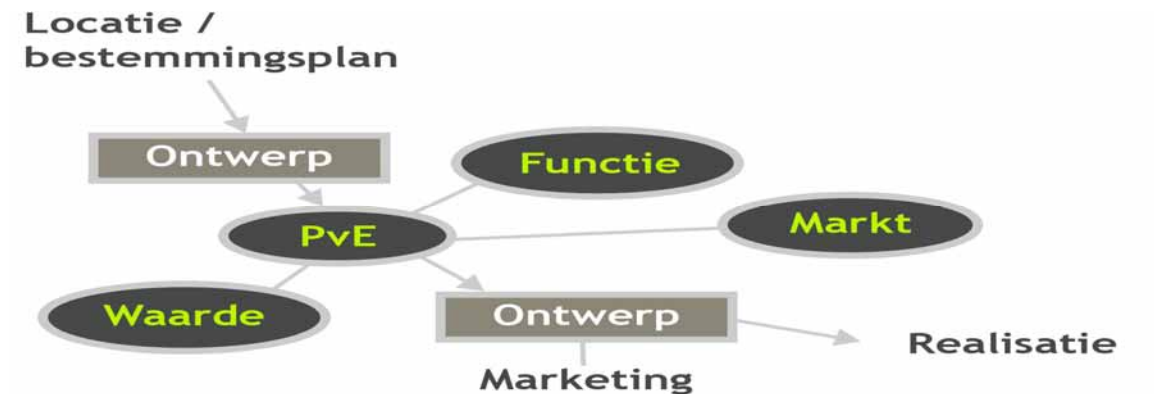
Deze laatste verschuiving van marketing georiënteerd naar concept georiënteerd heeft ook plaats gevonden in de vastgoedmarkt. Eerder sprak men over projectontwikkelaars, tegenwoordig steeds meer over conceptontwikkelaars. Een conceptueel denker of visionair is een ander type mens dan degene die het project ontwikkelt en leidt.

Conceptontwikkelaars kijken meer naar de mens, gebruikerswensen, ervaringen, leefstijlen en omgeving. Een projectontwikkelaar wil in principe zo snel mogelijk aan het project beginnen en het zo snel mogelijk afmaken. Projectontwikkelaars zijn veelal taakgeoriënteerd en zijn meestal niet geneigd om tijd te nemen voor zaken, zoals het bedenken van een potentieel succesvol vastgoedconcept, omdat dit minder goed meetbaar is in termen van tijd, geld en kwaliteit.

De strategie van TCN is opvallend ten aanzien van conceptontwikkeling. Zij volgen niet de traditionele weg van ontwikkeling op basis van bestemmingsplan en ontwerp (zoals hieronder in figuur 7 schematisch is weergegeven); zij hebben een opvallende benadering van conceptontwikkeling. Het uitgangspunt in het traditionele ontwikkelingsproces is vaak het bestemmingsplan. De locatie voor kantoorontwikkeling ligt vast en een geïnteresseerde ontwikkelaar komt met een ontwerp voor de invulling van de locatie. Waarna in samenwerking met de gemeente een programma van eisen wordt opgesteld.

De markt, de functie en de waarde van de nieuwe ontwikkeling worden onderzocht, waarna het ontwerp meestal nog aangepast wordt en vervolgens gerealiseerd wordt met een klein gedeelte marketing in de vorm van een brochure.

Figuur 7: Traditionele weg van vastgoedontwikkeling



Bron: TCN Property Projects

TCN heeft een andere benadering van het ontwikkelingsproces; zij gaan uit van de functie, de wensen van de gebruikers/doelgroep en zoeken daar een locatie bij (zie figuur 8). In overleg met de gebruikers wordt de potentie en het product gedefinieerd. Vervolgens wordt er een locatie gezocht en wordt het programma van eisen vastgesteld. In onderstaand figuur 8 is dat schematisch weergegeven.

Figuur 8: Schematisch ontwikkelingsproces TCN



Bron: TCN Property Projects

Voorop staat de gebruiker van het ontwikkelde gebouw, zijn wensen en behoeften worden in kaart gebracht om daarna te gaan kijken waar de beste plek te vinden is om behoeftes te vervullen. Het vastgoedconcept leidt tot een vastgoedproduct, dat in samenspel met de locatie en de verhuur een relatie verschaft met de gebruiker. Er wordt daarbij veel aan marketing gedaan om het product te promoten en een goed imago te geven.

Ter verduidelijking van de in dit hoofdstuk beschreven begrippen; vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces, vastgoedproject, projectontwikkeling en conceptontwikkeling zijn in tabel vier de definities en kenmerken op een rij gezet.

Tabel 4 : Definities en kenmerken; vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces, vastgoedproject, projectontwikkeling en conceptontwikkeling

Begrippen	Definitie	Kenmerken
Vastgoedproduct	De gematerialiseerde gedachte toegesneden op een specifieke praktijksituatie.	<ul style="list-style-type: none"> - eenmalig - uniek - niet repeteerbaar - plaatsgebonden
Vastgoedconcept	Een naar type, functie en/ of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct.	<ul style="list-style-type: none"> - repeteerbaar - flexibel - de achter het vastgoedproduct liggende gedachte - meerwaarde voor een vastgoedproduct - innovatie of ontdekking ten grondslag
Vastgoedproces	De feitelijke transformatie van het vastgoed qua functie en vorm + activiteiten die daaraan vooraf gaan.	<ul style="list-style-type: none"> - feitelijke transformatie vastgoed - activiteiten voorafgaand aan de transformatie - de wijze van uitvoering
Vastgoedproject	Een tijdelijke organisatievorm die is opgezet met als doel een vastgoedproduct of vastgoedconcept op te leveren volgens een Business Case.	<ul style="list-style-type: none"> - een proces met een duidelijk begin en einde - tijdelijke organisatievorm - een vooraf gedefinieerd eindresultaat - een gespecificeerde Business Case in een business plan
Project-ontwikkeling	Projectontwikkeling houdt het ontwikkelen en realiseren op risicodragende basis van marktconforme vastgoedconcepten in.	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen en realiseren van projecten op risicodragende basis - taakgeoriënteerd - tijd, geld en kwaliteit
Concept-ontwikkeling	Een proces om vanuit een visie van een bedrijf tot uniforme huisvesting te komen voor een gebruiker.	<ul style="list-style-type: none"> - projectontwikkeling op een hoger niveau - complete en grote projecten met vaak meerdere functies - uitstraling en perceptie van het totaal bij de gebruiker staat centraal - mens, gebruikerswensen, ervaringen, leefstijlen en omgeving centraal - afgeleide van 'branding' - creativiteit, visies en communicatie nieuwe 'grondstoffen'

Bron: Eigen bewerking

Conclusie

Hoofdstuk drie heeft een beeld geschetst van de theorie ten aanzien van vastgoedproducten, productontwikkeling, productlevenscyclus, vastgoedconcepten, vastgoedprocessen, projectontwikkeling en conceptontwikkeling.

Vastgoedproducten kunnen op twee manieren ontstaan, vanuit de locatie en vanuit de markt. Door het inspelen op en maatschappelijke economische ontwikkelingen ontstaat een vastgoedproduct vanuit de markt. Als er vanuit de locatie een vastgoedproduct ontstaat, is het vaak zo dat er een oplossing gezocht moet worden voor een locatiespecifiek probleem. Het productontwikkelingsproces laat zien welke fasen een vastgoedproduct doorlopen van het begin tot het eind van de ontwikkeling. Verder is de productlevenscyclus en de levensduur van vastgoedproducten van belang om te begrijpen dat de dynamiek van de vastgoedgebruikers van grote invloed is op de levensduur van vastgoed. In de meest ideale situatie loopt de productlevenscyclus van een vastgoedproduct gelijk met de economische levensduur. Voor een ontwikkelaar is het belangrijk om het moment van verzadiging te herkennen en het vastgoedproduct te vernieuwen, te renoveren, herontwikkelen of te verkopen op het juiste moment.

De belangrijkste voorwaarde waarmee een vastgoedconcept zich onderscheidt van een vastgoedproduct is de repeteerbaarheid. Een vastgoedconcept is op meerdere locaties te realiseren. Vastgoedconcepten zijn totaalbeelden waar vastgoedproducten in passen, de achterliggende visie van waaruit het product ontwikkeld wordt. Aan vastgoedconcepten liggen vaak een innovatie of ontdekking ten grondslag, die gemaakt worden tot een tastbaar en bruikbaar vastgoedproduct. Het vastgoedconcept blijft een idee (achterliggende gedachte), een manier om verschillende soorten fysieke elementen ten opzichte van elkaar te combineren, samenhang te geven en te promoten door middel van marketing en 'branding'. Het vastgoedconcept voegt een stuk meerwaarde toe aan het vastgoedproduct. In feite wordt dit gedaan met vastgoedproducten (in het geval van vastgoed met fysieke objecten) en daarom kan productontwikkeling als een klein onderdeel van conceptontwikkeling worden gezien. Wanneer vastgoedconcepten verschillende keren zijn toegepast (repeteerbaar) en succesvol zijn gebleken, kan worden gesteld dat een vastgoedconcept is veranderd in een vastgoedproduct, omdat het om een niet nieuwe samenstelling van gebouwen gaat. Vastgoedconcepten kunnen dus hun innovativiteit verliezen en door nieuwe innovaties een standaard vastgoedproduct worden.

De feitelijke transformatie van het vastgoed qua functie en vorm en de activiteiten die daaraan vooraf gaan is het vastgoedproces. Een proces om vanuit een visie van een bedrijf tot uniforme huisvesting te komen voor een gebruiker. Iedere ontwikkelaar gebruikt een andere definitie voor 'conceptontwikkeling'. Er wordt veel gepraat over conceptontwikkeling, maar er is nog weinig over geschreven. Geconcludeerd kan worden dat er op dit moment geen eenduidige betekenis voor het begrip. Conceptontwikkeling kan gezien worden als projectontwikkeling op een hoger niveau. De projecten bij conceptontwikkeling behelzen vaak grote gebieden met meerdere functies en de gebruiker staat bij conceptontwikkeling steeds centraler in de ontwikkeling van het vastgoedconcept. Steeds meer ontwikkelaars realiseren dat marketing- en concept georiënteerd werken belangrijker wordt. Door schaarste werd voor 2000 vrijwel elk vastgoedproduct afgenomen. Tegenwoordig door de toenemende eisen en wensen van gebruikers en de vragersmarkt waar we ons op dit moment in bevinden, is conceptmatig denken en professionele marketing onmisbaar in de vastgoedmarkt.

Hoofdstuk 4 Vastgoedconcepten, de praktijk

Inleiding

Hoofdstuk vier zal een beeld schetsen van vastgoedconcepten in de praktijk. In paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3 worden enkele voorbeelden van vastgoedconcepten beschreven. De vastgoedconcepten zijn onderverdeeld in drie verschillende categorieën, te weten wonen, winkels en kantoor- en bedrijfsruimten. Vervolgens worden in paragraaf 4.4 de vormen van projectontwikkeling bij kantoor- en bedrijfsruimten toegelicht, te weten; herontwikkeling, renovatie en herbesteding. Tevens worden er een aantal voorbeelden van herontwikkelde, gerenoveerde en herbestede bestaande gebouwen in Nederland beschreven. Ten slotte zal het hoofdstuk worden afgesloten met een conclusie.

§ 4.1 Vastgoedconcepten en wonen

Naast het 'branden' van een vastgoedconcept, dat een bepaalde bekendheid en reputatie moet opleveren, is het mogelijk om vastgoedconcepten te ontwikkelen aan de hand van zogenaamde ontwikkelingsconcepten. Hierbij wordt de doelgroep niet specifiek gedefinieerd, deze is door de individualisering vaak moeilijk te grijpen, maar wordt uitgegaan van bepaalde groepen of leefstijlen (Bayer, 2004/2005). Vooral op het gebied van de woningbouw bleek de laatste decennia dat de woningkoper niet meer in een specifiek hokje te stoppen is. Het Nederlands instituut voor Ruimtelijke ordening en Volkshuisvesting (NIVROV) heeft het initiatief genomen om het begrip leefstijlen te duiden en invulling te geven. De belangrijkste reden voor de opkomst van het leefstijlenonderzoek is de omslag van de woningmarkt van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt. De trend van individualisering manifesteert zich ook in de vraag naar woonruimte; bewoners willen door hun woning en met de aankleding van die woning laten zien dat zij zich onderscheiden van anderen.

Een aantal voorbeelden van vastgoedconcepten op het gebied van wonen:

Woning-op-maat concepten

Het antwoord op de steeds groter wordende vraag naar specifiek ingedeelde woningen komt in de vorm van het woning-op-maat concept. Het gaat uit van verschillende keuzemogelijkheden die de klant wordt geboden. Het idee is dat de toekomstige bewoner een nieuwbouwwoning koopt en dan zelf nog kan bedenken of er een dakkapel op moet en welke indeling de kamers moeten hebben.

Het gemeenschappelijke in dit vastgoedconcept is de keuzevrijheid voor de aspirant huizenkoper welke betrekking heeft op het inrichten en afwerken van de woning, maar ook de uitbreidingsmogelijkheden van een gegeven standaardtype woning.

Bron: Nieuwe wegen in vastgoed, Nozeman, 2001.

Zorgwoning-concepten

Het succes van woonconcepten voor zorgwoningen zit hem vooral in het gemeenschappelijke, veelal gericht op senioren. Er is een huismeester, een zorgcoördinator, een 24 uren alarmeringssysteem, een boodschappendienst tot een maaltijdbestelling. Het zorgwoning-concept komt zowel bij koop als huurwoningen voor.

Bron: Nieuwe wegen in vastgoed, Nozeman, 2001.

Seniorenstad

Het zorgconcept Seniorenstad is een voorbeeld van een eigenzinnig dorp op gebiedsniveau waar woonplezier, vrijheid en verbondenheid centraal staan. Het idee bestaat uit een omvang tussen de 2.000 en 4.000 woningen. Er zijn huur- en koopwoningen in verschillende prijssegmenten en verschillende woonmilieus. Ongeveer 30% is goedkoop, 40% middelduur en 30% duur. Vijf procent bestaat uit recreatiewoning voor de tijdelijke verhuur. De voorzieningen zijn voornamelijk te vinden in en rond het centrum. Alle bewoners worden lid van het voorzieningencentrum, waar ze voor beperkte kosten gebruik maken van het zwembad, tennisbanen, fitness en dergelijke.

Bron: Seniorenstad.nl

De nieuwe buitenplaats

Dit is een woonconcept waarbij de koper of huurder een exclusieve woning en woonomgeving tot zijn beschikking krijgt in een bos- dan wel parkachtige omgeving welke laatste voor het grote publiek toegankelijke dient te zijn. Dit concept heeft impuls gekregen door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij om de kwaliteit van het landelijke gebied in specifieke gevallen te verbeteren.

Bron: Nieuwe wegen in vastgoed, Nozeman, 2001.

'Lifestyle communities'

Een voorbeeld van een vastgoedconcept afkomstig uit Amerika zijn de 'lifestyle communities'. Dit is een groep wooneenheden die verbonden zijn door een centraal thema dat te maken heeft met de levensstijl van de bewoners. Het thema kan variëren van golf, tot boten. Het komt tot uiting in een collectieve voorziening waar de bewoners gezamenlijk voor betalen. Op deze wijze is de bewonerselectie automatisch gemaakt omdat er alleen bewoners op af komen die deze extra kosten de moeite waard vinden. In navolging van de traditioneel type met golf, boten zijn er de laatste jaren een paar nieuwe vormen ontstaan, te weten: ranch,- cruise,- church,- en nature communities.

Grachtenpand

Zoals vermeld in hoofdstuk drie is er de laatste jaren steeds vaker sprake van vastgoedconcepten die de categorieën wonen, werken en winkelen afzonderlijk overstijgen of waarbij combinaties van meerdere functies voorkomen. Een goed voorbeeld van een vastgoedconcept waarbij meerder functies mogelijk zijn is een grachtenpand. Zowel door de afmetingen, de ligging en het imago is het flexibel in te delen. Het grachtenpand kan gebruikt worden als woning, kantoor, bedrijfsruimte, hotel, winkel, studentenhuisvesting, restaurant, sportschool of combinaties van deze functies.

§ 4.2 Vastgoedconcepten en winkels

In de voorzieningsfeer kennen we als generieke concepten het gethematiseerde winkel- en handelscentrum, het horecacluster en het vrijetijdscentrum. Deze generieke concepten hebben met elkaar gemeen dat door clustering van bedrijven uit dezelfde branche (maar wel met verschillend assortiment) er een bepaalde synergie en thema gecreëerd wordt. Door hetzelfde thema te exploiteren ontstaat een meerwaarde en daardoor een grote aantrekkingskracht op gebruikers. Deze concepten kunnen op zowel op gebouw- als gebiedsniveau plaatsvinden. In specifieke zin gaat het om winkelcentrumconcepten, grootschalige perifere regionale winkelcentra, attractie- en themaparken, 'factory outlet centre', shoppingmalls, trade centers en dergelijke.

Een aantal voorbeelden van vastgoedconcepten op het gebied van winkels:

Winkelcentrumconcepten

In 1956 werd het eerste overdekte winkelcentrum gerealiseerd, tot die tijd werden alle aankopen in de straat of buurt gedaan. Sindsdien is een ontwikkeling te onderscheiden in de richting van steeds grotere winkelcentra met een completer en gedifferentieerd aanbod. Niet alleen winkels voor aankopen zoals kleding zijn aanwezig, maar ook secundaire artikelen (huishoudelijk apparaat) en vaak ook een grote supermarkt voor dagelijkse boodschappen. Deze ontwikkeling kan worden beschouwd als een gevolg van de toenemende individualisering, het toenemende autogebruik en de toenemende drukte in ieders leven. Een aankoop moet snel en efficiënt gedaan worden en het liefst in combinatie met andere aankopen.

Bron: Bijzondere winkelcentrumconcepten, HBD/DHV, 2005

Grootschalige perifere regionale winkelcentra

Vooral grootschalige perifere gelegen winkelcentra komen in het buitenland frequent voor en zijn in Nederland nagenoeg geheel afwezig. Het gaat hier om per auto goed bereikbare winkelcentra met een regionale of bovenregionale betekenis. Het detailhandelsaanbod is in dit type centra omvangrijke en veelal uitgebreid met horeca- en leisueraanbod.

Bron: Bijzondere winkelcentrumconcepten, HBD/DHV, 2005

'Factory outlet centre'

Een 'factory outlet centre' is een concentratie van merkwinkels, een compleet winkelcentrum van fabrikanten en retailers, waarin zonder tussenkomst van groot- en detailhandel, directe fabrieksverkoop aan de consument plaatsvindt. Nederland kent het fenomeen 'factory outlet centre' sinds 2001, toen 'Batavia Stad', het eerste van de thans twee in Nederland aanwezige centra, de deuren opende. Kort daarop opende het Designer Outlet Centre (DOC) in Roermond zijn deuren. Hoewel de FOC's qua concept in grote mate vergelijkbaar zijn, zijn er qua samenstelling en omvang enige verschillen.

Bron: Bijzondere winkelcentrumconcepten, HBD/DHV, 2005

Shoppingsmall

In Amerika is dit fenomeen zeer bekend en populair. In Nederland begint het langzaam meer op te komen. Een shoppingmall is een verzamelgebouw waar verschillende winkels op meerdere vloeren hun waren aanbieden. Vaak zijn deze shoppingmalls verzamelingen van dezelfde soort winkels; de Arenaboulevards in Amsterdam is voor het grootste gedeelte gevuld met woninginrichtingwinkels, terwijl Magna Plaza achter de Dam in Amsterdam op mode, kleding en accessoires is gericht. Een shoppingmall trekt vooral publiek door goede locatie, goede bereikbaarheid of een verzameling van winkels uit dezelfde branche.

Sports Business Center, Leusden

Het Sports Business Center is hét inkoop- en informatiecentrum voor detaillisten uit de Nederlandse sportbranche. Het is vergelijkbaar met een groot winkelcentrum, maar dan uitsluitend met fabrikanten en agenten die zich richten op de sportbranche. Meer dan honderd leveranciers van sportartikelen presenteren er hun collecties. In het Sports Business Center vindt je zo ongeveer alles op het gebied van sportkleding, -textiel, -hardwaren en -accessoires. De sfeer en de bezoekersaantallen zijn te vergelijken met die van een beurs, alleen dan met een permanent karakter. Dat betekent dat je zaken kunt doen op elk tijdstip van het jaar en niet afhankelijk bent van tijdelijke beurzen. Elke maandag en een aantal dinsdagen tijdens het inkoopseizoen is het Market Day. Detaillisten hebben dan de mogelijkheid om zich te informeren, te oriënteren en om inkopen te doen.

Bron: Sportsbusinesscenter.nl

Europapark, Groningen

Een voorbeeld van een voorzieningsconcept op gebiedsniveau is het Europapark in Groningen. Het gebied is geschikt gemaakt voor verschillende functies die naast elkaar bestaan, zoals wonen, winkelen, werken, uitgaan en recreëren. Een nieuw NS-station, een multifunctioneel stadioncomplex voor FC Groningen, een kantorenwijk, een nieuwe woonwijk, een grote Jumbo supermarkt en een park zijn de ingrediënten van het stedenbouwkundig plan. De verschillende functies staan niet los van elkaar maar vermengen zich, waardoor het gebied 24-uur per dag een levendig gebied wordt. Bron: Europapark.nl

§ 4.3 Vastgoedconcepten en kantoor- en bedrijfsruimten

Volgens Van Elst (2005) is het juist door het vaak tijdelijke karakter van de huisvesting van kantoren en bedrijfsruimten in een bedrijfsverzamelgebouw logisch om hier een vastgoedconcept aan ten grondslag te leggen. Het blijkt de moeite waard te zijn aangezien de gebruikers meer binding met het gebouw krijgen en daardoor langer blijven. Wanneer het vastgoedproduct een kantoor of bedrijfsruimte is, kan door toepassing van een vastgoedconcept een kantoorgebouw met een meerwaarde ontstaan. Kantoorconcepten kunnen gezien worden als een verzamelnaam van basisprincipes voor het inrichten van kantoren. Vele van deze concepten bestaan al jaren. Het toepassen van kantoorconcepten is echter een dynamisch gebeuren. Steeds weer zullen omstandigheden wijzigen en zal het concept aangepast moeten worden. In de sfeer van vastgoedconcepten die betrekking hebben op kantoor- en bedrijfsruimten kennen we het flexkantorenconcept, het full-serviced kantoor, business facility point's, innovatieve kantoorconcept (combikantoor), Community Technology Centers (CTC's), Office condominium's, niet organisatie gebonden kantoren (buurkantoren) en de aanverwante thuiswerkplekken.

Een inventarisatie van vastgoedconcepten op het gebied van kantoren en bedrijfsruimten heeft geleid tot de volgende vastgoedconcepten:

Flexkantorenconcept

Een generiek kantoorconcept is het flexkantoren-concept. Dit vastgoedconcept betreft ingerichte werkplekken die per uur/dagdeel/dag/week afgehuurd kunnen worden. In Nederland zijn er een aantal aanbieders van dit soort flexplekken. Eén van deze aanbieders is Regus, de grootste aanbieder. De kantoren liggen meestal langs hoofdwegen en aan grote infrastructurele knooppunten, zoals vliegvelden en snelwegen.

Zij bieden naast de ingerichte werkplekken ook vergaderruimtes, ICT faciliteiten, secretariële ondersteuning en reproductie voorzieningen. Een belangrijk criterium is de flexibiliteit, waarbij de specifieke wensen van de gebruiker centraal staan. Regus is een internationale keten die richt op full-service huisvesting van kantoororganisaties.

Bron: regus.nl

Business Facility Point's

Facilium ontwikkelt Business Facility Point's in heel Nederland. Deze vorm werd het eerst gepresenteerd in 1997. Zij richten zich op de groeiende behoefte aan ondersteunende diensten (parkmanagement) op de Nederlandse kantoor- en bedrijventerreinen. Vaak zijn de individuele bedrijven niet omvangrijk genoeg om deze functies allemaal zelf in huis te hebben. In de volgende gemeenten hebben deze initiatieven zowel naar de overheid als naar het bedrijfsleven ingang gevonden; Arnhem, Apeldoorn, Heerenveen, Hoogeveen, Rosendaal, Zwolle en Deventer.

Bron: facilium.nl

Innovatief kantoorconcept (combikantoor)

Van een innovatief kantoorconcept kan gesproken worden als de plaats waar gewerkt wordt mogelijkheden biedt van telewerken (via ICT). De lay-out van het kantoor is die van een combikantoor (aanwezigheid van verschillende activiteit gerelateerde werkplekken). De werkplekken zijn gedeelde of flexibele werkplekken. Er kan veel gevarieerd worden met de samenstellende delen: huisvesting, organisatie, werkprocessen en ICT. Velen veronderstellen dat er met innovatieve huisvesting winst te behalen is door te besparen op de huisvestingskosten. De beschikbare studies geven echter geen doorslaggevend beeld naar goedkoper of duurder. Wel leeft er sterk de gedachte dat innovatief werken uitstralingseffecten heeft: kortere communicatielijnen, meer kennisuitwisseling en kortere doorlooptijden voor veranderingen.

Bron: cfbp.nl

Community Technology Centers (CTC's)

Een generiek kantoorconcept is de Community Technology Centres. In de jaren '80 zijn er veel van dit soort centra in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Scandinavië opgericht. CTC's zijn er in vele vormen, maar kenmerkend is dat ICT een prominente plaats inneemt. Ook hebben de verschillende kantoorconcepten met elkaar gemeen dat ze opgericht worden om de locatie in sociaal of economisch opzicht tot ontwikkeling te brengen. Toegang tot het Internet en ICT-cursussen zijn standaarddiensten in deze centra. De centra zijn vooral bedoeld voor gebruik door de lagere sociaal-economische lagen van de bevolking. Daarnaast kunnen zelfstandige ondernemers, satellietvestigingen van organisaties en telewerkers hier ook terecht. Deze CTC's komen zowel voor in steden als op het platteland en worden vaak een aantal jaren gesubsidieerd om na deze opstartfase zelfstandig verder te kunnen.

Office condominium, Phoenix (USA)

Een voorbeeld van kantoorconcept uit Amerika is het 'Office Condominium'. Dit zijn eenheden in een kantoor of bedrijfsverzamelgebouw die aan de gebruiker worden verkocht in plaats van verhuurd. Net zoals bij appartementen worden de gemeenschappelijke faciliteiten via een vereniging van eigenaren geregeld. In twee derde van de gevallen gaat het om nieuwbouw, bij de rest gaat het om renovatie en hertontwikkelde kantoor en bedrijfsverzamelgebouwen die voor langere tijd onverhuurbaar blijken te zijn. Het vastgoedconcept is voor een ontwikkelaar interessant omdat er door voorverkoop weinig risico is.

Niet organisatiegebonden kantoren (buurtkantoren)

Het werk op kantoor wordt bij dit kantoorconcept in verschillende soorten taken uit elkaar gerafeld, zodat ze op verschillende locaties en daarmee duurzamer uitgevoerd kunnen worden (Limonard, 2005). Kantoorwerkers hoeven niet langer dagelijks naar één centraal kantoor te komen om hun werk te kunnen doen. Wat volstaat, is een kantoor op loop of fietsafstand van het huis. Op elk gewenst moment van de dag kunnen mensen hier binnenlopen en telewerken. Een dergelijk 'niet organisatie gebonden kantoor' is een verzamelwerkplek voor mensen uit de buurt die daar hun dagelijkse kantoorwerkzaamheden uitvoeren. Dergelijke kantoren worden 'buurtkantoren' genoemd.

Thuis telewerken

Een aanverwant kantoorconcept is thuis telewerken, kantoorwerk in de huiselijke omgeving. Hier is veel onderzoek naar gedaan door TNO met het project Domotion. Onderzoeken wijzen uit welke functies zich lenen voor telewerk en welke niet. In de functie moet namelijk sprake zijn van informatie- of communicatiewerkzaamheden die zelfstandig uitgevoerd kunnen worden.

Telewerken is dus bij uitstek geschikt voor kenniswerkers. Maar onderzoek wijst ook uit dat niet iedereen wil telewerken. Deze werkvorm stelt namelijk nogal wat eisen aan de werknemer. Uit onderzoek blijkt dat de werknemer zelf de scheiding aan moet kunnen brengen tussen werk en privé-tijd. Er moet voldoende steun van het thuisfront zijn en er moet een goede binding zijn met de afdeling/organisatie. Dit alles vergt meer zelfdiscipline, iets wat niet elke werknemer kan opbrengen.

Bron: domotion.nl

§ 4.4 Vormen van projectontwikkeling bij kantoor- en bedrijfsruimten

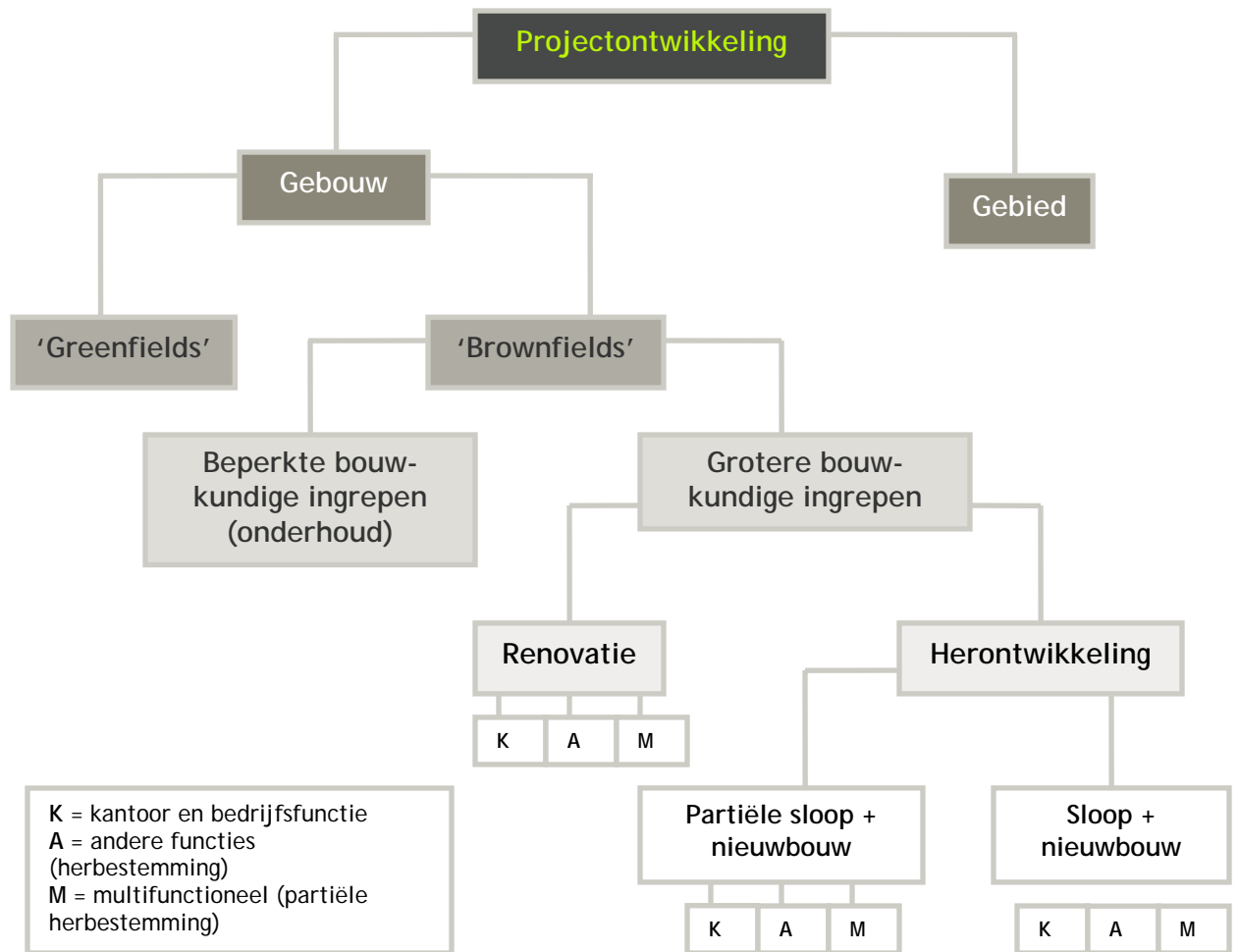
Deze paragraaf is een introductie voor de in hoofdstuk vijf gekozen praktijkcases. De selectie van de praktijkcases in het volgende hoofdstuk komt enerzijds door het werkveld van TCN en anderzijds is herontwikkeling, renovatie en herbesteden van oude bestaande gebouwen een actueel onderwerp in de vastgoedmarkt.

Uit figuur 9 blijkt dat projectontwikkeling kan plaatsvinden op gebouw en op gebiedsniveau. Voor dit onderzoek zijn vastgoedconcepten geselecteerd op gebouwniveau. De geselecteerde vastgoedconcepten op gebouwniveau vallen onder de zogenaamde 'brownfields'. Deze locaties kennen veelal een grote complexiteit, moeilijke bereikbaarheid en zijn vaak bijzondere industriële gebouwen. Voornamelijk deze gebouwen kunnen de identiteit van een gebied versterken; ze zijn herkenbaar en bieden houvast voor nieuwe ontwikkelingen. Door het vinden van een nieuwe krachtige bestemming ontstaat er weer een bron van inkomsten waardoor het gebouw weer in zijn 'levensonderhoud' kan voorzien en hierdoor zelf in staat is de beschreven levensduur in hoofdstuk drie te verlengen.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een brede opvatting van projectontwikkeling waaronder ook herontwikkeling, renovatie en herbesteding vallen. Herontwikkeling, renovatie en herbesteding zijn te beschouwen als vormen van projectontwikkeling. Projectontwikkeling is de oorzaak van verouderingsproblemen, maar het is tevens de activiteit waaruit de belangrijkste oplossingen kunnen voortvloeien. In figuur 9 zijn de vormen van projectontwikkeling bij kantoor- en bedrijfsruimten weergegeven.

De stedenbouwkundige opgave verschuift de komende jaren van 'greenfields' naar 'brownfields'. Bij veel ontwikkelaars wordt in hun omschrijving van projectontwikkeling nadruk gelegd op nieuwbouw. Projectontwikkeling heeft dan betrekking op niet eerder bebouwde percelen, de zogenaamde 'greenfields' (zie figuur 9). Als het gaat om vervanging van bestaande gebouwen wordt er volgens Fraser 1984, Cadman, 1991 en Bourassa 1993 gesproken over 'brownfields'. Bij het onderscheiden van 'brownfields' kan een tweedeling worden gemaakt tussen beperkte bouwkundige ingrepen en onderhoud en grotere bouwkundige ingrepen. Bij de grote bouwkundige ingrepen zijn vervolgens twee vormen van vernieuwing te onderscheiden; renovatie en herontwikkeling. Bij grote bouwkundige ingrepen gaat het om het treffen van alle voorzieningen die nodig zijn om kantoor of bedrijfsruimten, inclusief de installaties in redelijke staat te houden (Priemus, 1978, 69) of in de 'oorspronkelijke' staat terug te brengen (Hofman, 1978, 4). Renovatie en herontwikkeling zijn gericht op verbetering ten opzichte van de oorspronkelijke kwaliteit.

Figuur 9: Vormen van projectontwikkeling bij kantoor- en bedrijfsruimten



Bron: Fraser (1984), Cadman (1991), Bourassa (1993).

Ouderwetse complexe gebouwen en fabrieken die te veel zijn toegesneden op hun oude functie om nog een andere functie aan te kunnen, komen door vele oorzaken leeg te staan. Leegstand wordt gezien als een bedreiging en een risico. Immers wanneer een eigenaar geen mogelijkheden ziet tot instandhouding, dan treedt veelal verval en verloedering op van het gebouw en de omgeving. Fabrieken en dergelijke zijn gebouwen die destijds voor een specifiek doel gebouwd en hebben vaak veel m². Dit houdt in dat de vorm en inrichting van het bestaande gebouw bepalend zijn voor de nieuwe bestemming. Als de oorspronkelijke functie dan verloren gaat, is het niet eenvoudig een andere functie er voor te vinden. Zeker niet wanneer uit cultuurhistorisch perspectief de aanpassingen aan het gebouw tot een minimum beperkt moeten blijven.

Herontwikkeling omvat de afbraak van het oude gebouw en constructie van een nieuw gebouw. Ook die vormen van vernieuwing en verbetering waarbij delen van het oude gebouw (fundering, dragende constructie, monumentale gevel) onderdeel worden van een verder nieuw gebouw worden tot herontwikkeling gerekend. *Renovatie* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als; het aanpassen van een gebouw aan de moderne eisen met betrekking tot uiterlijk, interne geleding, entree en installaties, waarbij de structuur van het gebouw grotendeels intact blijft.

In de hierboven gegeven omschrijvingen van herontwikkeling en renovatie kan gelezen worden dat het gaat om vernieuwingsprocessen van kantoren en bedrijfsruimten waarbij de functie blijft bestaan. Het is echter ook denkbaar dat dergelijke processen betrekking hebben op het geschikt maken van het gebouw voor een andere functie. Dat verschijnsel wordt *herbestemming* genoemd.

Een aantal bekende herontwikkelde, gerenoveerde en/ of herbestemde gebouwen in Nederland:

De Zaanse Chocoladefabriek, Zaandam

Verkade is een aantal jaren geleden gestopt met het maken van chocolade in Zaandam. Het fabrieksgebouw werd verkocht aan Cocon, een ontwikkelaar die gespecialiseerd is in



het herontwikkelen van industrieel erfgoed. Samen met de gemeente werd vervolgens gezocht naar een goede *herbestemming* voor het gebouw. In 2001 zijn de chocoladefabriek en de cacaotoren tot rijksmonument verklaard. Zaanstad werkt samen met Cocon aan het hergebruik van dit industriële erfgoed. De voorkeur ging uit naar functies in de cultureel artistieke en/ of toeristische sfeer. Kantoorfuncties zijn mogelijk binnen de kantorenvisie van de gemeente Zaanstad. De overige ambities

van de gemeente zijn: de chocoladefabriek waarderen als belangrijk industrieel erfgoed, het gehele monument behouden, een extraverte uitstraling realiseren. De functies moeten elkaar onderling versterken, aansluiten op de lokale behoefte van (jonge) ondernemers, kunstenaars en andere creatieve ondernemers.

Bron: Cocon-vastgoed.nl

De Puddingfabriek, Groningen



Direct achter het Centraal Station van Groningen, staat een bedrijfsverzamelgebouw dat voorheen bekend stond als de Puddingfabriek. Na de eerste oriënterende vraag heeft TCN SIG de mogelijkheden beoordeeld en in samenwerking met de gemeente en met subsidie van het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN) besloten het gebouw aan te kopen en volledig te *renoveren*, *herbestemmen* en om te bouwen tot nieuwe-media gebouw. In het gebouw werken kleine bedrijven op het

gebied van internet en nieuwe media. Door samenwerking en het aan elkaar verlenen van opdrachten is synergie bereikt tussen de gebruikers, waardoor deze bedrijven opdrachten binnen kunnen halen, die ze afzonderlijk nooit zouden kunnen realiseren. Er is een wachtlijst voor gebruikers.

Bron: Depudding.nl

Van Nelle ontwerpfabriek, Rotterdam



Eigenaar Douwe Egberts stopte halverwege de jaren '90 haar activiteiten in de Van Nelle fabriek. Om het unieke monument te behoeden voor verpaupering werd het totale complex in 1998 gekocht door Koninklijke Volker Wessels Stevin (KWVS). Om de oude fabriek een nieuwe bestemming te geven

werd een maatschap in het leven geroepen. De Van Nelle Ontwerpfabriek is nu het eigendom van een Commanditaire Vennootschap (CV). Na verkoop werd vervolgens met de maatschap plannen gemaakt voor de *herontwikkeling*. Om het complex geschikt te maken als kantoorruimte voor o.a. architectenbureaus, ICT-bedrijven, ontwerpbureaus en andere hedendaagse ondernemers is er veel *gerenoveerd*. Verbouwingen, aanpassingen op gebied van klimaatbeheersing, beveiliging en voorzieningen voor telefoon en dataverkeer zijn voltooid. De bijzondere mix van bedrijven die actief zijn op het gebied architectuur, design, ICT, communicatie en grafische vormgeving zorgt voor synergetische effecten.

Bron: Ontwerpfabriek.nl

Westergasfabriek, Amsterdam



Het cultuurpark Westergasfabriek, 14 hectare groot, ligt centraal in het Stadsdeel Westerpark, ten noordwesten van het centrum van Amsterdam. Rondom de 16 industriële rijksmonumenten uit de 19^e eeuw ligt het park. De gebouwen van de Westergasfabriek waren

verweerd. De gebouwen van de Westergasfabriek worden de komende jaren stuk voor stuk *gerenoveerd, herontwikkeld en herbestemd*, met behoud van het karakter. De Westergasfabriek exploiteert en programmeert binnen- en buitenruimtes in het cultuurpark Westergasfabriek. De industriële monumenten en het omliggende cultuurpark vormen samen een multifunctionele ruimte en een modern stadspark. Er is groen te vinden, een plek om te werken, ruimte voor grote en kleine evenementen en diverse horeca-, film- theater- en expositiegelegenheden. Kunstenaars, ondernemers en omwonenden vinden in de Westergasfabriek energie en worden geïnspireerd tot vernieuwing, samenwerking en ontspanning.

Bron: Westergasfabriek.com

Conclusie

In de praktijk vinden we vastgoedconcepten in alle soorten en maten, succesvol of gefaald, goed doordacht of niet goed doordacht. Steeds meer ontwikkelaars reageren op de ontwikkelingen aan de vraagzijde en komen met nieuwe vastgoedconcepten.

Op welke wijze wordt er ingespeeld op de niches in de vastgoedmarkt? En welke nieuwe vastgoedconcepten laten zich onderscheiden? Een inventarisatie van vastgoedconcepten heeft geleid tot de selectie. Er is ingegaan op vastgoedconcepten in verschillende typen vastgoed om een goed beeld te krijgen van de totale omvang. De essentie van dit hoofdstuk is om een beeld te schetsen van vastgoedconcepten in de praktijk en een beeld te schetsen van herontwikkeling, renovatie en herbestemming.

Op het gebied van wonen is te zien dat de gebruiker steeds meer keuzemogelijkheden krijgt en dat er meer sprake is van 'maatwerk'. De trend van individualisering manifesteert zich ook in de vraag naar woonruimte; bewoners willen door hun woning en met de aankleding van die woning laten zien dat zij zich onderscheiden van anderen. Op het gebied van winkelen kan geconcludeerd worden dat er steeds grotere winkelcentra met een completer en gedifferentieerd aanbod komen. Verder is te zien dat vastgoedconcepten steeds meer op gebiedsniveau worden ontwikkeld en dat er meer voorzieningsconcepten worden ontwikkeld waarbij leisure activiteiten een belangrijke rol spelen. De toenemende individualisering, het toenemende autogebruik, de toenemende drukte in ieders leven en de steeds kritischere consument zijn oorzaken van deze ontwikkelingen.

Op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten kan geconcludeerd worden dat er op dit moment sprake is van een vragersmarkt. Door de mismatch tussen vraag en aanbod in de vastgoedmarkt, de economische terugval van de afgelopen jaren, de toenemende concurrentie en een verandering van de economie gaan ontwikkelaars en beleggers meer dan ooit tevoren, kijken naar wat de gebruiker.

Gebruikers hebben nog nooit zoveel keuze gehad in het zoeken van kantoor- en bedrijfsruimten. De praktijk wijst uit dat een gebruiker de belangrijkste actor is om te bepalen of een vastgoedconcept aanslaat. Als alleen de ontwikkelaar tevreden is met het resultaat van een vastgoedconcept kun je niet spreken van een succesvol vastgoedconcept. De laatste jaren is er steeds vaker sprake van vastgoedconcepten die de categorieën wonen, werken en winkelen afzonderlijk overstijgen of waarbij combinaties van meerdere functies worden gecombineerd. Functiemenging, clustervorming, thematiseren leiden daarbij tot synergetische effecten voor gebruikers.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een brede opvatting van projectontwikkeling waaronder ook herontwikkeling, renovatie en herbestemming vallen. In algemene zin kan geconcludeerd worden dat er in de vastgoedmarkt steeds vaker te maken heeft met verouderde gebouwen. De oorzaak hiervan lijkt te liggen in de dynamiek die steeds sneller gaat, de functionele levensduur van gebouwen die steeds korter wordt en de toenemende wensen en eisen van gebruikers. Gebouwen van vijftien of twintig jaar oud staan al leeg en zijn feitelijk al verouderd. Hier liggen om die reden kansen voor een ontwikkelaar.

Er kan geconcludeerd worden dat projectontwikkeling één van de oorzaken van de verouderingsproblemen is, maar het is tevens de activiteit waaruit de belangrijkste oplossingen voortvloeien. Door projectontwikkeling en tegenwoordig steeds meer conceptontwikkeling kunnen gebouwen en gebieden op grootschalige wijze herontwikkeld, gerenoveerd en herbestemd worden. Het is een opgave in de toekomst voor een ontwikkelaar om met alternatieven, oplossingen en nieuwe vastgoedconcepten te komen.

Hoofdstuk 5 Casestudies vastgoedconcepten kantoor- en bedrijfsruimten

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het empirisch deel van het onderzoek gepresenteerd. Om dit onderzoek verder gestalte te geven, wordt in paragraaf 5.1 het M.A.C.H.O model geoperationaliseerd. De M.A.C.H.O hoofdcriteria en criteria worden omschreven en gedefinieerd. In paragraaf 5.2 wordt beschreven hoe de vijf experts in de vastgoedbranche het M.A.C.H.O model beoordelen. In paragraaf 5.3 Home Trade Center, paragraaf 5.4 De A-factorij, paragraaf 5.5 The Globe en paragraaf 5.6 De Mediacentrale wordt het onderzoek geconcretiseerd door middel van vier casestudies.

§ 5.1 M.A.C.H.O hoofdcriteria & criteria

Wat zijn de criteria waaraan een vastgoedconcept vanuit theoretisch oogpunt moet voldoen? Schröder en de Vries (1993) hebben het M.A.C.H.O model ontwikkeld, dit model benoemt criteria waaraan een vastgoedconcept moet voldoen. De criteria zijn onderverdeeld in hoofdcriteria, te weten; marktconformiteit, alternatieve aanwendbaarheid, consistentie in uitvoering, herkenbaarheid en onderscheidend. En criteria, te weten; inspelen op de behoefte van de markt, financiële haalbaarheid, functionele aanpasbaarheid, herinvullingsmogelijkheden, multidimensioneel, multidisciplinair, thema, etiket, onderscheidend ten opzichte van de concurrentie en noviteit.

Marktconformiteit

Omschrijving en definitie

Een veel gehoord woord binnen de vastgoedbranche is: marktconform. Maar wat is marktconform? Deze vraag kunnen volgens Splinter en Stevens (2004) maar weinig ontwikkelaars en beleggers beantwoorden. Echt marktconform zijn de vastgoedconcepten die tegemoetkomen aan de behoefte van een specifieke doelgroep of gebruiker. Het belangrijkste bij marktconformiteit is oog te hebben voor de wensen van de gebruiker. Het is van belang om die focus in alle fasen van het ontwikkelingsproces vast te houden. Een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een vastgoedconcept is te denken vanuit de vraagkant. Het ontwikkelen van een marktconform vastgoedconcept betekent het vertalen van de vraag van een bepaald marktsegment in een aanbodprofiel (Schröder en de Vries, 1993). In de praktijk betekent dit dat men voorspellingen doet door middel van marktonderzoek over de toekomstige vraag -en aanbod ontwikkelingen. Marktconformiteit bestaat uit een tweetal criteria:

Inspelen op de behoefte van de markt

Voor marktconformiteit gelden een aantal regels. In eerste instantie moet de omvang van de doelgroep en hun specifieke kenmerken worden vastgesteld. Het inspelen op ontwikkelingen die zich spontaan in de markt voordoen kan overigens ook een succesvol vastgoedconcept opleveren. Verder is de economische ontwikkeling in een land een belangrijke factor. In tijden van recessie of laagconjunctuur kunnen sterke goed doordachte vastgoedconcepten zich bewijzen (Schröder en de Vries, 1993). Dan blijkt namelijk of er goed is ingespeeld op de behoefte van de markt.

Financiële haalbaarheid

De ontwikkeling van vastgoedconcepten gaat veelal gepaard met grote voorinvesteringen. Bij ontwikkeling voor de markt zal de ontwikkelaar de investeringen normaal gesproken zelf op risico financieren. Bij ontwikkeling vanuit de locatie is het mogelijk dat er extern wordt gefinancierd. Het rendement en risico zijn de belangrijkste maatstaven voor een ontwikkelaar om aan een project te beginnen.

Alternatieve aanwendbaarheid

Omschrijving en definitie

Alternatief aanwendbaar betekent dat een vastgoedconcept flexibel moet zijn en eenvoudig aangepast kan worden aan een veranderende vraag uit de vastgoedmarkt. Met het onderwerp flexibiliteit wordt in ruimtelijke zin bedoeld; in hoeverre is een gebouw aan te passen aan gewijzigde behoeften van de markt. Diverse ruimten van een gebouw moeten zo worden opgezet, zodat meerdere invullingen mogelijk zijn. Niet alleen functiewijzigingen op straatniveau, maar ook van traditionele kantoorplekken naar flexibele werkplekken en functionele implicaties (onder andere wonen boven winkels en combinaties van wonen en werken). Door de toenemende dynamiek in onze maatschappij en de steeds kritischere gebruiker wordt de levensduur van vastgoed steeds korter. Het is om die reden zinvol om flexibeler te zijn in het (her)ontwikkelen van vastgoed.

Alternatief aanwendbaar is volgens Schröder en de Vries (1993) op te splitsen in twee criteria:

Het vastgoedconcept is functioneel aanpasbaar (flexibiliteit)

Er zijn twee varianten van flexibiliteit; ruimtelijke en technische. Ruimtelijke flexibiliteit richt zich op flexibiliteit in gebruik. Het biedt mogelijkheden voor het veranderen van de indeling. Dat kan handig zijn in het geval van veranderende ruimtelijke behoeften van de gebruikers. In de praktijk bieden bijvoorbeeld wanden die eenvoudig verplaatsbaar zijn de nodige flexibiliteit. Technische flexibiliteit is van belang op lange termijn en is voor een deel afhankelijk van de bouwkundige aspecten die de veranderbaarheid beïnvloeden. Veranderingen moeten in de toekomst zonder of met geringe kosten kunnen worden gerealiseerd. Wanneer een bepaald type gebruiker met specifieke behoeften een gebouw voor een lange periode gebruikt, is flexibiliteit minder belangrijk.

Eigenlijk komt het erop neer dat het gebouw niet te ingewikkeld moet zijn qua gebouwstructuur, zodat het niet te ingewikkeld is om ruimten te veranderen. Schröder en de Vries (1993) pleiten er niet voor dat alle gebruikfuncties in ieder stuk vastgoed uitgeoefend kan worden, enige functieverandering en gebruik van verandering voor dezelfde functie moet mogelijk zijn. De mogelijkheid tot functieverandering toont flexibiliteit door bijvoorbeeld verandering van functiegebruik. De flexibiliteit van ruimten is verbonden aan het risico van leegstand. Hoe groter de flexibiliteit, hoe lager het leegstandsrisico voor de ontwikkelaar of belegger.

Het vastgoedconcept heeft herinvullingsmogelijkheden

Een probleem bij herinvullen kan ontstaan als er een bepaald specifiek thema is gebruikt waardoor het moeilijk is om het gebouw te gebruiken voor andere functies. Dit speelt volgens De Vries (1990) voornamelijk bij thematische winkel- of handelscentra. Als de herinvullingsmogelijkheden beperkt zijn ontstaat er gevaar van brancheervaging, waardoor het vastgoedconcept aan kracht verliest. Het thema van een vastgoedconcept kan om die reden beter niet te specifiek zijn.

Consistentie in uitvoering

Omschrijving en definitie

Met consistentie wordt bedoeld; de consistentie met betrekking tot de uitvoering van alle dimensies en de betrokkenheid van de verschillende relevante actoren.

Voor consistentie in uitvoering gelden een tweetal criteria:

Multidimensioneel

Conceptontwikkeling is een multidimensioneel gebeuren en heeft betrekking op veel actoren. De ontwikkelaar staat centraal in de ontwikkeling (zie figuur 3 in paragraaf 2.3) en heeft met veel actoren te maken. Bij de ontwikkeling van een vastgoedconcept zijn veel actoren betrokken. Het is belangrijk om met elkaar specifieke samenhangende voorwaarden te formuleren met betrekking tot de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod. Op deze manier kan er ingespeeld worden op de specifieke behoefte van het beoogde marktsegment. Het gaat daarbij niet alleen om het inspelen op de trends en ontwikkelingen in de markt. Ook de samenwerking en heldere communicatie zijn belangrijk in de verschillende facetten in het vastgoedproces. Samenwerking van alle bij het project betrokken actoren leidt tot succesvolle projecten. Projecten worden opgezet om veranderingen door te voeren. Samenwerken en communicatie is daarbij een essentiële factor. Als alle actoren betrokken zijn bij het inrichten en managen van een project zal de acceptatie van het eindresultaat vrijwel altijd hoger zijn.

Multidisciplinair

Alle betrokken actoren, zowel de interne beïnvloeders bij de ontwikkelaar als de externe actoren; de belegger, gebruiker en gemeente zouden hun specifieke kennis moeten laten bijdragen aan de ontwikkeling van een vastgoedconcept (Schröder en de Vries (1993). Het blijkt dat in de praktijk vaak vertraging wordt opgelopen in het ontwikkelingsproces. Als alle actoren op een structurele en zinvolle manier bijdragen aan het proces kan eventuele vertraging voorkomen worden. Kortom, multidisciplinair komt er op neer dat alle actoren hun specifieke kennis moeten laten bijdragen aan de ontwikkeling vanaf het begin van het project. Door de verschillende belangen van de actoren blijkt dit niet altijd even eenvoudig.

Herkenbaarheid

Omschrijving en definitie

Een belangrijk criterium van een vastgoedconcept is de herkenbaarheid voor de (potentiële) doelgroep en de branche. De herkenbaarheid wordt gevormd door een thema en eventueel een etiket dat aan een vastgoedproduct wordt gekoppeld (Schröder en de Vries, 1993). Daarnaast levert het 'branden' van producten een bepaalde bekendheid en reputatie van een product op. Branding is de Nederlandse vervoeging van het Engelse woord 'brand', de betekenis moet worden gezocht in het verkrijgen van merkbekendheid; het scheppen van een goed imago voor een vastgoedproduct (Bayer, 2004/2005).

Thema

Een thema is het onderscheiden van een vastgoedproduct door middel van clustering van een bepaald type bedrijvigheid (Schröder en de Vries, 1993). Een achterliggend doel van vele gethematiseerde vastgoedconcepten is het creëren van synergie bij gebruikers. De herkenbaarheid van een vastgoedconcept ontwikkelt zich meestal in de loop der tijd. Bij het ontwerpen van een vastgoedconcept zou eigenlijk al rekening moeten worden gehouden met de toekomstige gebruiker, maar die is vaak nog onbekend. Volgens Van der Leeuw (2005) kennen veel ontwikkelaars hun klant wel maar niet de gebruikers van het

vastgoed. Daardoor worden veel vastgoedproducten breed gepositioneerd en krijgen niet meteen een eigen imago aangemeten. Door het hanteren van een bepaald thema krijgt een gebouw direct een bepaald image. Een object met een negatief imago kan potentiële gebruikers afschrikken, vooral wanneer dat imago niet past bij hun bedrijf of ideologie. Potentiële gebruikers moeten zonder veel moeite een voorstelling kunnen maken van het aanbod als men met het nieuwe vastgoedconcept geconfronteerd worden.

Etiket

Etiketteren is volgens Schröder en de Vries (1993) het onderscheiden van een vastgoedproduct met een bepaald kwaliteitsprofiel. Met een etiket kan een vastgoedconcept zich onderscheiden door middel van dienstverlening, hoogwaardige ITC voorzieningen of marketing en management.

Onderscheidend

Omschrijving en definitie

Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie

Het laatste criterium van het M.A.C.H.O model is onderscheidend. Door de toenemende concurrentie tussen markten en tussen producten is onderscheiden ten opzichte van de concurrentie nodig voor onderscheidend vermogen (Sentel, 2000). Als alle concurrenten bijvoorbeeld traditionele kantoren bouwen, kan een ontwikkelaar om zich te onderscheiden een ander type innovatief kantoor ontwikkelen. Als de concurrentie links gaat, ga jij rechts. Succesfactoren bestaan uit onderscheidende factoren die bovendien door afnemers als onderscheidend worden ervaren (Sentel, 2000). Wanneer een bedrijf onderscheidende elementen toepast kan zij een verdedigbaar concurrentievoordeel verkrijgen. Verdedigbaar betekent in dit geval dat de concurrentie de door de afnemers positief gewaardeerde elementen niet eenvoudig kan imiteren. De marketing mix kan een combinatie van elementen zijn die het vastgoedproduct onderscheidend positioneert in de markt. De marketingmix is volgens Kotler (1999) de vertaling van de strategie naar verhandeling van het product op de markt; de marketingmix moet zo samengesteld worden dat de aantrekkelijkheid van het vastgoedproduct voor de gebruiker groot is.

Noviteit

Een noviteit is 'iets nieuws of iets geheel nieuws'. Onderscheiden is des te belangrijker in tijden van een vragersmarkt, waarbij de kwantiteit van het aanbod ruim voldoende is maar er duidelijk verschil in kwaliteit gevraagd wordt. Als een vastgoedconcept eenmaal ontwikkeld is en het succesvol blijkt kan het nog vele malen gerepeteerd worden. De basis van het vastgoedconcept kan telkens weer aangepast worden aan de situatie zoals die zich op dat moment voordoet.

§ 5.2 Beoordeling M.A.C.H.O model experts

Aan de hoofdcriteria en criteria zal een bepaalde weging meegegeven moeten worden om de validiteit van het onderzoek te optimaliseren. De M.A.C.H.O criteria zijn om die reden voorgelegd aan een vijftal vastgoedexperts. Zij hebben hun oordeel gegeven over het belang van de hoofdcriteria en criteria. Aan de experts is gevraagd om hun oordeel te geven over de mate van belangrijkheid van de M.A.C.H.O criteria voor het succes van een vastgoedconcept. De criteria zijn voorgelegd aan de volgende vijf experts: de heer Nozeman, de heer Bak, de heer Stroink, de heer Wiering en mevrouw De Vries. Mevrouw De Vries heeft samen met de heer Schröder het M.A.C.H.O model ontwikkeld in 1993.

De experts is gevraagd om de M.A.C.H.O criteria op een schaal van 100% een gewicht mee te geven (zie bijlage 3 interview experts).

Tabel 5: Oordeel M.A.C.H.O model experts

Actor:	MACHO	Experts: Nozeman	Bak	De Vries	Stroink	Wiering	Totaal
Hoofdcriteria	Marktconformiteit	35%	25%	40%	40%	35%	175%
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid	10%	15%	10%	5%	5%	45%
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering	15%	10%	15%	20%	30%	90%
Hoofdcriteria	Herkenbaarheid	15%	20%	15%	15%	15%	80%
Hoofdcriteria	Onderscheidend	25%	30%	20%	20%	15%	110%
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%	500%

Bron: Eigen bewerking

Uit de bovenstaande tabel blijkt overduidelijk dat volgens de experts marktconformiteit het belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model is. Op de tweede plaats komt onderscheidend. Daarnaast zijn consistentie in uitvoering en herkenbaarheid, respectievelijk de nummers drie en vier. Als laatste criteria volgt de alternatieve aanwendbaarheid. Dit criteria worden door de experts als minst belangrijk beschouwd.

Hieronder wordt tekstueel samengevat wat de experts van de M.A.C.H.O criteria vinden:

Marktconformiteit

Alle vijf experts in de vastgoedbranche zijn het er over eens; marktconformiteit is het belangrijkste criterium voor het ontwikkelen van een succesvol vastgoedconcept. Inspelen op de vraag, vraag en aanbod op elkaar afstemmen en de gebruiker centraal stellen zijn belangrijk. Als een vastgoedconcept marktconform is, is de kans op succes voor de ontwikkelaar, belegger en gebruiker het grootst. Marktconform vinden drie van de vijf experts geen juiste definitie. Er kan beter gesproken worden over marktbehoefte. Aangezien alle gebruikers en bedrijven verschillende wensen en behoeftes hebben is het verstandig om deelmarkten te definiëren, zodat je het product op de juiste doelgroep richt. De behoefte van de doelgroep moet door de ontwikkelaar in kaart worden gebracht door een uitgebreide marktanalyse. Volgens de geïnterviewde experts is het allerbelangrijkste om de potentiële vraag in de markt te herkennen. Een goed analytisch vermogen is daarbij belangrijk. Vaak is er wel vraag maar moet dat nog herkend worden door een ontwikkelaar en de (potentiële) gebruiker.

Dit gebeurt echter in de praktijk niet altijd even nauwkeurig. Een faalfactor kan volgens de experts zijn het niet doen van marktonderzoek. De vraag en de behoefte maken samen het vastgoedconcept. Het is belangrijk om alles van de gebruiker te weten.

Veel projecten worden vanuit de grondposities ontwikkeld. Omdat deze projecten op risicobeheersing en efficiency worden gestuurd, ontstaan veel projecten die niet marktconform zijn en niet onderscheidend. Uit interviews met de experts blijkt juist dat deze twee criteria de belangrijkste criteria zijn voor een succesvol vastgoedconcept. Een vastgoedconcept is een succes, volgens de geïnterviewde experts, als datgene wat vooraf bedacht is wordt gerealiseerd en slaagt. De ideeën moeten stroken met de ideeën van de (potentiële) gebruikers. Het probleem bij het ontwikkelen van gebouwen is dat men de potentiële gebruiker vaak niet kent.

Eigenlijk komt het er op neer dat ontwikkelaars bouwen voor onbekende gebruikers. Dit is een vreemde gang van zaken in de vastgoedbranche. In een periode van hoogconjunctuur kan dit goed gaan, aangezien de vraag groot genoeg is wordt het vastgoedproduct afgenomen. In een periode van laagconjunctuur hebben eindgebruikers meer keuze en gaan zij meer wensen en eisen. Uiteindelijk blijft de financiële haalbaarheid voor de ontwikkelaar dé belangrijkste factor bij het ontwikkelen van een vastgoedconcept. Het rendement en risico moeten in evenwicht zijn. De financiële haalbaarheid is het uitgangspunt voor het wel of niet starten met een project, aldus de geïnterviewde experts.

Alternatieve aanwendbaarheid

Volgens de geïnterviewde experts wordt er in de praktijk niet expliciet nagedacht over de alternatieve aanwendbaarheid van een gebouw. De alternatieve aanwendbaarheid scoort 45% van de totale 500%, dit is minder dan één tiende deel van het totaal. Dit criteria wordt door de experts als minst belangrijk beschouwd. Flexibele wanden en scheidingswanden zijn niet praktisch, aldus de geïnterviewde experts. Als de ruimtelijke of technische indeling moet veranderen breek je af wat nodig is en bouw je het opnieuw. Voor beleggers is de flexibiliteit wel een belangrijk criterium. Wanneer een bepaald type gebruiker met specifieke behoeften het gebouw voor een langere periode gebruikt, is flexibiliteit minder belangrijk. Een voordeel van grotere flexibiliteit van ruimten is een lager leegstandsrisico voor de belegger. Een ander voordeel van vrij indeelbare ruimten is dat er beter ingespeeld kan worden op de specifieke kwalitatieve wensen van de eindgebruikers. Door flexibele oplossingen in de constructie is het gebruik in de toekomst snel met weinig additionele middelen aan te sluiten bij de veranderende vraag in de dynamische vastgoedmarkt. De conclusie van de experts is dat er wel een aantal voordelen zijn aan flexibel bouwen, echter in de praktijk wordt er niet nagedacht over de toekomstige alternatieve aanwendbaarheid.

Consistent in uitvoering

Eén van de belangrijkste zaken bij het tot stand brengen van een succesvol project is het aan tafel krijgen van de relevante actoren, aldus de geïnterviewde experts. Vergaderingen met gebruikers, gemeenten, beleggers en bouwers zijn vaak niet omdat men zoveel te bespreken heeft, maar omdat er getracht wordt draagvlak te creëren bij alle betrokken actoren. Het is belangrijk om de gebruikers heel vroeg in het project te betrekken. Zo vroeg dat ze enthousiast worden en nooit meer van het project af willen. Het is belangrijk om gedurende het gehele project de betrokken actoren en de succes- en faalcriteria die zij hanteren in de gaten te houden. Er moet van tevoren bepaald worden wie er verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding. Ontwikkelen van vastgoedconcepten in nauwe samenwerking met alle betrokken actoren bevordert de efficiëntie, aldus de geïnterviewde experts. Inconsistent werken bij de uitvoering van een project leidt vaak tot irritaties en falen van een project.

Herkenbaarheid

De herkenbaarheid van een thema is belangrijk voor het imago en de uitstraling van een vastgoedconcept. Een thema moet volgens de geïnterviewde experts heel goed doorgevoerd worden, anders is de kans groot dat het vastgoedconcept te standaard wordt. Een thema is eigenlijk een marketinginstrument. Een thema wordt gekozen om een specifieke doelgroep aan het project te binden, aldus de geïnterviewde experts. Goed marktonderzoek naar succesvolle branches en thema's is cruciaal. Het thema moet zo duidelijk zijn dat er heel eenvoudig een overzicht gemaakt kan worden met tien of twintig bedrijven die binnen dat thema passen. 'Branding' is een belangrijk criterium om het vastgoedconcept een positief imago en uitstraling te geven. Synergie creëren is belangrijk voor de gebruiker en de ontwikkelaar.

Voor beide actoren kan hierdoor een succesvol vastgoedconcept ontstaan. Synergie creëren is een functioneel instrument en levert in veel gevallen tot tevredenheid bij de gebruikers. Volgens de experts wordt het creëren van synergie door gebruikers gewaardeerd. Service en dienstverlening zijn criteria waar een gebouw zich mee kan onderscheiden. Eventuele negatieve kanttekeningen van het gebouw kunnen op die manier worden opgeheven. Uit de interviews blijkt dat een goed thema, goede branding en synergie belangrijke criteria zijn voor gebruikers. Succesfactoren van goede thematische vastgoedconcepten voor een ontwikkelaar zijn volgens de experts: juiste branding en goed imago creëren, goede voorzieningen aansluitend op de behoefte van de doelgroep en het creëren van voldoende kritische massa.

Onderscheidend

Volgens de geïnterviewde experts is het zaak om een vastgoedconcept te bedenken en te realiseren dat zo onderscheidend is dat het niet te imiteren is. Een vastgoedconcept hoeft niet persé vernieuwend te zijn om een succes te worden. Het is wel belangrijk dat het vastgoedconcept bij de tijd is. Dit betekent dat het moet voldoen aan de hedendaagse eisen van kwaliteit. Alles, of in ieder geval heel veel, is al een keer bedacht. 'Liever goed gejat, dan slecht bedacht' is de visie van de experts. Van nieuwe vastgoedconcepten is volgens de experts veel te leren, maar het is niet noodzakelijk voor het ontwikkelen van een succesvol vastgoedconcept.

'Een goed vastgoedproduct verkoopt zichzelf wel' is jarenlang de gedachte geweest die veel ontwikkelaars hadden. Er was weinig reden om aan marketing te doen omdat de gebouwen toch wel afgenomen worden. Marketing en goed positioneren werd vooral toepasbaar geacht op consumptiegoederen. Inmiddels wordt daar iets anders over gedacht, marketing is niet meer een vreemde verschijning in de vastgoedmarkt volgens de geïnterviewde experts. Verdere specificatie en professionalisering van vastgoedproducten is vereist. Het goed positioneren van het vastgoedproduct is daarbij een belangrijk criteria. Kritische succesfactoren bestaan uit onderscheidende factoren die bovendien als onderscheidend worden ervaren. Een vastgoedconcept moet bij voorkeur zo bijzonder en onderscheidend zijn, dat een vastgoedgebruiker er bij moet horen om succesvol te zijn in de desbetreffende branche.

Conclusie experts

De geïnterviewde experts hebben hun oordeel gegeven over het belang van de M.A.C.H.O criteria voor het succes van een vastgoedconcept. In tabel zes hebben de experts aangegeven voor welke actoren de M.A.C.H.O criteria in het bijzonder belangrijk zijn.

Tabel 6: Mate van belangrijkheid M.A.C.H.O criteria voor actoren

Belang criterium	Voornamelijk belangrijk voor actor
Marktconformiteit (175%)	Gebruiker Ontwikkelaar
Alternatieve aanwendbaarheid (45%)	Belegger
Consistentie in uitvoering (90%)	Alle betrokken actoren
Herkenbaarheid (80%)	Gebruiker Ontwikkelaar
Onderscheidend (110%)	Ontwikkelaar Gebruiker

Bron: Eigen bewerking

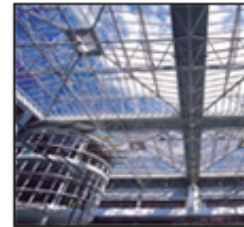
Voor een *ontwikkelaar* zijn marktconformiteit, onderscheidend en herkenbaarheid de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model. Marktconformiteit is belangrijk om aan de wensen en eisen van de gebruikers te voldoen en daardoor het vastgoedconcept eenvoudiger te kunnen verkopen. Onderscheidend is belangrijk om je te onderscheiden ten opzichte van de toenemende concurrentie. Herkenbaarheid is belangrijk om een specifieke doelgroep/gebruiker enthousiast te maken voor een bepaald thema. Door een goede uitstraling en imago van een vastgoedconcept is het eenvoudiger voor een ontwikkelaar om een gebruiker enthousiast te maken. Het criterium consistentie in uitvoering is voor elke betrokken actor van belang. Voor een ontwikkelaar is het des te belangrijker, aangezien de ontwikkelaar de 'spin in het web' is tijdens het ontwikkelen van een vastgoedconcept. De alternatieve aanwendbaarheid is ten slotte vooral belangrijk voor een belegger. De conclusie van de experts is dat er wel een aantal voordelen zijn aan flexibel bouwen, echter in de praktijk wordt er niet expliciet nagedacht over de toekomstige alternatieve aanwendbaarheid.

Voor de *gebruiker* zijn marktconformiteit, herkenbaarheid en onderscheidend de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model. Marktconformiteit is van belang, omdat bij een marktconform vastgoedconcept voldaan wordt aan de eisen en wensen. Hierdoor zullen de gebruikers tevreden zijn en binding krijgen met een gebouw. Herkenbaarheid is een belangrijk criterium. Door middel van het thematiseren kunnen de volgende succesfactoren voor een gebruiker ontstaan; synergie tussen gebruikers, schaalvoordelen, hoogwaardig imago en uitstraling, ontstaan van nieuwe markten en producten. Voor een gebruiker kan onderscheidend vermogen belangrijk zijn. Een onderscheidend of vernieuwend vastgoedconcept is echter meestal interessanter en aantrekkelijker dan een standaard kantoor of bedrijfsruimte.

Het M.A.C.H.O model is een goede aanzet geweest om het vastgoedconcept ontwikkelingsproces te professionaliseren. Aangegeven wordt welke stappen hierbij gedaan kunnen worden en aan welke criteria deze vastgoedconcepten idealiter moeten voldoen. Volgens hen omvatten de opgestelde criteria zowel de eisen die de ontwikkelaar, belegger en gebruiker stellen aan een vastgoedconcept. Het is echter niet duidelijk geformuleerd dat alle betrokken actoren hun eigen belangen hebben. In dit onderzoek wordt voor de ontwikkelaar en gebruiker afzonderlijk beschreven wat belangrijke succes- en faalfactoren zijn.

In de praktijk wordt weinig gebruik gemaakt van het M.A.C.H.O model. Waarschijnlijk komt dit omdat het M.A.C.H.O model gedateerd is en niet heel bekend is in ontwikkelingsland. Volgens de geïnterviewde experts is het M.A.C.H.O model compleet genoeg om met succes een vastgoedconcept te ontwikkelen. Alleen de timing is een punt van aandacht. Het is essentieel om een goede timing te hanteren. Tal van criteria werden door de experts herkend die belangrijk zijn voor het ontwikkelen en realiseren van een succesvol vastgoedconcept. De ervaring leert dat er aan een aantal voorwaarden dient te worden voldaan. Die voorwaarden zijn in het M.A.C.H.O model benoemd, echter elke situatie is uniek. Geconcludeerd kan worden dat het ontwikkelen en realiseren van een succesvol vastgoedconcept door een groot aantal elementen en actoren wordt bepaald. Een vastgoedconcept bestaat uit een groot aantal elementen; naast functie(s), locatie en omvang, gaat het ook om zaken als; inspelen op marktbehoefte, doelgroep, marktonderzoek, flexibiliteit, branchering, dienstverlening, service, positionering, marketingstrategie, branding, draagvlak, synergie, imago, uitstraling, thema, communicatie, samenwerking, exploitatie en beheer. Een samenhang van deze factoren bepaalt het succes dan wel falen van een vastgoedconcept.

§ 5.3 Home Trade Center, Nieuwegein



Vastgoedproduct
Home Trade Center

Vastgoedconcept
Handelsgebouw met showroomfunctie waar fabrikanten hun producten presenteren aan detaillisten op het gebied van wonen.

1) Beschrijving van het vastgoedconcept

Het Home Trade Center (HTC) kan gezien worden als een zogenoemde Trade Mart, een handelsgebouw met showroomfunctie waar fabrikanten hun producten presenteren aan detaillisten. Het Home Trade Center in Nieuwegein is ontwikkeld door een joint-venture van Bohemen en Trammell Crow International. Trammell Crow International is van oorsprong een Amerikaanse onderneming die al tientallen jaren ervaring heeft met de ontwikkeling van Trade Marts in de Amerika en vele andere landen ter wereld. In 1994 is de naam Trammell Crow International veranderd in de naam TCN (Trammell Crow Netherlands).

Het vastgoedconcept berust op twee peilers:

- 1) Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod in een permanente beursachtige setting. In het Home Trade Center zijn alleen producten te vinden op het gebied van wonen
- 2) Het belang van een goede marketingstrategie bij het tot stand brengen en exploiteren van de Trade Marts

2) Beschrijving van het vastgoedproject

Historie/totstandkoming Home Trade Center

Het Home Trade Center was oorspronkelijk een ontwikkeling van Bouwfonds, waarbij onder de naam 'Almatrium' een op de IT-branche gericht handelscentrum werd ingericht. Echter, de IT-branche stortte in en TCN heeft het gebouw daarna overgenomen van Bouwfonds. Nadat het gebouw twee jaar leegstond, ontstond er contact met Bouwfonds. TCN was in de regio Utrecht op zoek naar een geschikte locatie om een Home Trade Center te ontwikkelen en exploiteren. Zo waren er reeds contacten gezocht met de Jaarbeurs (Meubel Trade Mart) in Utrecht, waar al op de meubelbranche gerichte bedrijven gehuisvest waren. De bedrijven die in de jaarbeurs in Utrecht gebruiker waren, is toen een aanbod gedaan door TCN met gunstige voorwaarden en een korte bedenktijd om te gaan verhuizen naar het HTC. Circa 80% van alle jaarbeursexploitanten heeft hieraan gevolg gegeven, waardoor de gewenste minimale kritische massa werd bereikt.

Periode concept/plan/realisatie

In 1990 stond het gebouw leeg. In mei 1991 werden plannen voor het Home Trade Center aan de deelnemers van de Meubel Trade Mart Utrecht gepresenteerd. De officiële opening was in november 1992. De officiële opening was in februari 1993.

Locatie, parkeren & bereikbaarheid

Het Home Trade Center is door de centrale ligging in Nieuwegein zowel met de auto als met het openbaar vervoer goed bereikbaar. Het gebouw beschikt over gratis parkeerplaatsen, een sneltramhalte voor de deur en een bushalte op enkele minuten lopen. De parkeerplaats bij het Home Trade Center biedt gratis plaats aan 1100 auto's.

Feiten en cijfers

- 35.000 m² bvo, bij een beurs wordt dit uitgebreid tot 60.000m²
- Circa 180 permanente exposanten & 8500 pashouders
- Bezettingsgraad circa 93%

Doelgroep

De doelgroep van een vastgoedconcept kan variëren van specifiek op één branche gericht tot zeer breed. De doelgroep van het Home Trade Center is gericht op de meubelbranche. Het principe is erop gericht dat iedere maandag alle showrooms bemand zijn en bij voorkeur dat er iedere maandag op 'Market day' personeel aanwezig is. Gedurende de rest van de week wordt er op afspraak gewerkt. Enkele gebruikers hebben hun kantoorfuncties overgebracht naar het Home Trade Center.

Marktonderzoek

Er is een globaal marktonderzoek verricht door de ontwikkelaar. Vooraf heeft men met een aantal toekomstige belangrijke gebruikers gesproken en is er contact geweest met een aantal belangrijke marktpartijen en brancheorganisaties. Van de ervaringen van de Jaarbeurs te Utrecht is ook dankbaar gebruik gemaakt.

Type vastgoedconcept (vanuit de locatie of vanuit de markt)

De ontwikkeling van het Home Trade Center in 1993 was één van de eerste voorbeelden in Nederland, dat vastgoed steeds meer gericht is op marketing gericht werken. Het vastgoedconcept is vanuit de context bedacht en hier is in een later stadium een passende locatie bijgezocht.

3) Evaluatie van het vastgoedconcept

De uitwerking van deze cases is mede gebaseerd op:

- een interview met de heer D. de Vries, directeur Home Trade Center
- een interview met de heer M. Adelmund, voorzitter Exponentenraad Home Trade Center
- het boek 'terug naar de toekomst', Home Trade Center 1992 -2002

a) Ontwikkelaar

Door middel van een interview met de heer D. de Vries (directeur) van het Home Trade Center is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept HTC.

Tabel 7: Oordeel ontwikkelaar HTC

Actor:		Ontwikkelaar
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	+

Bron: Eigen bewerking

b) Gebruikers

Door middel van een interview met de heer M. Adelmund (voorzitter van gebruikersvereniging) van het Home Trade Center is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept HTC.

Tabel 8: Oordeel gebruiker HTC

Actor:		Gebruikers
Hoofdcriteria	Marktconformiteit	+
Criteria	Inspelen op de behoefte van de markt	+
Criteria	Financiële haalbaarheid	n.v.t
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	+/-

Bron: Eigen bewerking

Conclusie Home Trade Center

Geconcludeerd kan worden dat het Home Trade Center voor de ontwikkelaar en gebruikers een succes is geworden. Voor de ontwikkelaars is het project financieel een succes. Er is een heel goed rendement gehaald, aangezien de waarde van het gebouw enorm is gestegen. Door een goede match is een hogere opbrengst en daardoor waardestijging van het gebouw gerealiseerd en zijn de risico's beperkt.

Er is goed ingespeeld op de wensen van de gebruikers in meubelbranche. Een succesfactor is dat er marktconform is gewerkt, vraag en aanbod is goed op elkaar af gestemd en er is gebruikerstevredenheid gecreëerd. De gebruikers van het HTC hebben veel baat gehad bij het marktconforme vastgoedconcept. Gebruikers hebben een gebouw (hardware) en dienstverlening (software) dat goed aansluit bij hun behoeften.

De alternatieve aanwendbaarheid is voldoende, echter vooralsnog is dit niet heel belangrijk voor de ontwikkelaar, aangezien er geen functieverandering is gepland en er lang lopende contracten zijn getekend. De alternatieve aanwendbaarheid beoordelen de gebruikers met voldoende. Echter, is dit niet een heel belangrijk criterium voor de gebruikers.

Het project is multidisciplinair en multidimensioneel tot stand gekomen. Er is door de ontwikkelaar gestreefd om de afstand tot de gebruikers zo klein mogelijk te houden. De gebruikers zijn vanaf het begin bij het project betrokken. Over de consistentie in uitvoering zijn de gebruikers tevreden. Samen met alle betrokken gebruikers heeft het managementteam het HTC het brandpunt van de meubelbranche in Nederland gemaakt.

Het bij elkaar brengen van gebruikers in de meubelbranche met een bepaald thema is een succes geworden. Een bepaald type bedrijvigheid clusteren en synergie creëren zijn een tweetal belangrijke succesfactoren van het HTC. Het risico zit in het specifieke thema, op dit moment gaat het minder goed in de meubelbranche. Het is belangrijk voor de ontwikkelaar, belegger en manager om elke keer weer scherp te blijven op trends en ontwikkelingen in de branche. Bij een vastgoedconcept als het HTC zijn de ontwikkelaar en de gebruiker afhankelijk van elkaar. Als het minder goed gaat met de gebruikers, gaat het op termijn ook minder goed met de ontwikkelaar/belegger of beheerder.

Geconcludeerd kan worden dat het vastgoedconcept een succes voor de gebruikers en de ontwikkelaar is. Het thema is goed 'gebrand' en bekend in Nederland. Een aantal succesfactoren zijn de synergie die gecreëerd is, de grootste meubelbeurs twee keer per jaar op dezelfde locatie, het herkennen van de problematiek in de meubelbranche, het intensieve management en het toevoegen van marketingdiscipline. In Nederland was het inbrengen van de marketingdiscipline onderscheidend. Het HTC is mede hierdoor nu een A-merk geworden in de meubelbranche. De ontwikkelaar voert zelf het management en probeert alle gebruikers tevreden te houden. Dat is echter met circa 180 gebruikers niet eenvoudig gebleken.

4) Toekomstverwachting

Het vastgoedconcept bevindt zich op dit moment in de neergangsfase. Er is onrust onder de gebruikers in de meubelbranche, het gaat namelijk niet goed in de meubelbranche. Maandelijks zijn er vergadering met de exposantenraad. De exposantenraad is een vertegenwoordiging van alle in het Home Trade Center aanwezige segmenten. Zij vergaderen één keer per maand met de ontwikkelaar om samen te bouwen aan de toekomst. De toekomst van het Home Trade Center zou kunnen liggen in een uitbouw naar een lifestyle centrum waar consumenten kunnen kijken en zich kunnen oriënteren op de meubelbranche. Er zal nog meer communicatie over en weer met de markt kunnen zijn. Het centrum moet nog meer de link zijn tussen de aanbieder en de consument. Er zal meer samengewerkt kunnen worden met een interieurontwerper, die consumenten helpen met het maken van een keuze, met als basis de individuele smaak van consumenten.

Op basis van een onderzoek wil het HTC nog gericht communiceren, waarbij verfijning moet lijden tot meer één op één marketing. Dit betekent een vervolmaking van de marketingtechnieken. Hierdoor kan nog beter ingespeeld worden op enerzijds de wensen van de gebruikers door het in kaart brengen en volgen van de bezoekers. Anderzijds kan op de eisen van de bezoekers van het Home Trade Center beter worden ingespeeld met een optimale branche- en huurdersmix. Kortom, als de meubelbranche verandert, moet het vastgoedconcept mee veranderen. De meubelbranche is economische gevoelige markt. Als een recessie zich aandient is deze branche de eerste die het voelt. Als de recessie weer over is gewaaid, is het de laatste die aan bod is om daar van mee te profiteren. Het consumentenvertrouwen neemt op dit moment weer toe, maar in de meubelbranche is daar volgens de gebruikers nog weinig van te merken. Er zal nieuw leven in geblazen moeten worden. Het managementteam van het HTC heeft om die reden op 19 juli 2006 een nieuw business plan gepresenteerd aan de gebruikers.



Vastgoedproduct
A-factorij

Vastgoedconcept
Multifunctioneel gebouw met kantoor, - showroom- en bedrijfsruimten,
gericht op het thema; reclamebranche en de 'creatieve' sector.

1) Beschrijving van het vastgoedconcept

De A-Factorij is een samenwerkingsverband van Kantorenhuis Nederland B.V. en TCN. Zij hebben ervoor gekozen dit stuk industrieel erfgoed te behouden en er een plek van te maken waar bedrijven kunnen werken in een inspirerende werkomgeving. Kantorenhuis Nederland B.V. heeft door middel van een openbare inschrijving het gebouw gekocht in 1998. Een maand later kwamen zij in contact met TCN. In samenwerking werd een nieuw vastgoedconcept bedacht en ontwikkeld. Het vastgoedconcept berust op twee peilers:

- 1) Het oorspronkelijke gebouw handhaven
- 2) Een onderscheidende werkplek creëren voor op de reclamebranchegerichte en andere creatieve bedrijven

2) Beschrijving van het vastgoedproject

Historie/totstandkoming A-Factorij

De A-Factorij is oorspronkelijk ontworpen en gebouwd in de jaren vijftig als fietsfabriek en heeft enkele decennia later dienst gedaan als farmaceutische fabriek. De A-factorij is een niet alledaagse ontwikkeling. Ooit werden er fietsen en later geneesmiddelen geproduceerd, nu etaleren er onder meer twee grote reclamebureaus en een aantal andere creatieve bedrijven. Het eindresultaat van het vastgoedconcept A-Factorij is een voorbeeld van een herontwikkeling van een bestaand bedrijvencomplex in een stedelijke context. Bij het nieuwe ontwerp is een totaalontwerp gemaakt, waarbij drie paviljoens zijn toegevoegd aan de karakteristieke en monumentale fabrieksruimten met zijvleugels (zie foto). De ruimte is verdeeld in een tweetal bijgebouwen en drie aan het gebouw nieuw gebouwde torens en de oorspronkelijke bedrijfshal. Naast de gerenoveerde delen A en B, zijn drie nieuwe bedrijfspaviljoens gerealiseerd. Het gebouw is volledig gerenoveerd en aangepast aan de hedendaagse wensen van werken, inclusief computertechnologie, Internet en digitale techniek.

Periode concept/plan/realisatie

In augustus 1998 is de A-factorij door kantorenhuis Nederland BV gekocht. In 1999 is begonnen met het ontwerp door architect Neutelings Rietdijk uit Rotterdam. Na anderhalf jaar werd in oktober 2000 de bouwvergunning verleend. In november 2000 werd gestart met de renovatie en herontwikkeling en in november 2002 was de oplevering.

Locatie, parkeren & bereikbaarheid

Op het bedrijventerrein 'De Schinkel' is de A-factorij gelegen. Er is een goede ontsluiting vanaf de A10 en Schiphol is op circa tien minuten afstand. Door de revitalisering van het bedrijventerrein is onder meer de openbare ruimte en de bereikbaarheid verbeterd. De A-Factorij biedt op eigen terrein, voor Amsterdamse begrippen veel parkeerplaatsen.

Feiten en cijfers

- De A-factorij omvat in totaal ca. 11.500 m² bedrijfsruimte
- Bezettingsgraad 95-100%

Doelgroep

De doelgroep is gericht op de reclamebranche en de creatieve sector. De voormalige fabrieksruimte van ongeveer 6.000 m² is verhuurd aan reclamebureau Ogilvy. De gerenoveerde bouwdelen (circa 1.800 m²) zijn verhuurd aan de reclamebureaus Van Walbeek etcetera en Van Wanten etcetera.

Marktonderzoek

Er is geen marktonderzoek gedaan voor de A-Factorij. TCN had al een grote gebruiker die hun intrek wilde nemen in de A-Factorij. Om die reden is er verder geen aandacht besteed aan uitgebreid marktonderzoek. De A-factorij in 2002 voor een goed rendement verkocht aan Stichting Bedrijfspensioenfonds Zorgverzekeraars. Op dit moment is er geen meter meer te huur. Zeker gezien huidige marktomstandigheden is dat opvallend te noemen. Op dit moment wordt er regelmatig nee verkocht, want de animo voor het gebouw is nog niet geluwd.

Type vastgoedconcept (vanuit de locatie of vanuit de markt)

De ontwikkeling van de A-factorij is een voorbeeld van een ontwikkeling van bestaand karakteristiek gebouw vanuit de locatie. De A-Factorij is een complex gebouw dat een functie wijziging heeft ondergaan: van een fietsfabriek naar kantoor- en bedrijfsruimten.

3) Evaluatie van het vastgoedconcept

De uitwerking van deze cases is mede gebaseerd op:

- een interview met de heer C. van Rijn, projectcoördinator Kantorenhuis B.V.
- een interview met de heer J. Rutsen, vastgoedontwikkelaar Kantorenhuis B.V.
- een interview met de heer R. Boeren, salesmanager A-Factorij
- een interview met mevr. D. Dammers, verantwoordelijke huisvesting Ogilvy
- een interview met mevr. E. van der Kamp, office manager TMP
- het rapport 'tapijt op de werkvloer' van de gemeente Amsterdam
- artikel A-factorij in Amsterdam, 'Geen meter meer te huur'. Door Annemieke Diekman, PropertyNLmagazine, nr. 13-3 augustus, 2006

a) Ontwikkelaar

Door middel van een interview met de heer C. van Rijn (projectcoördinator) en de heer C. Rutsen (vastgoedontwikkelaar) van Kantorenhuis B.V. en de heer R. Boeren (salesmanager) van TCN is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept A-factorij.

Tabel 9: Oordeel ontwikkelaar A-factorij

Actor:		Ontwikkelaars	
		v. Rijn & Rutsen	Boeren
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	n.v.t.	n.v.t.
Hoofdcriteria	Onderscheidend	+	+/-
Criteria	Onderscheidend ten opzichte van concurrentie	+	+/-
Criteria	Noviteit	+	+/-

Bron: Eigen bewerking

b) Gebruiker

Door middel van een interview met mevr. D. Dammers (office manager) van Ogilvy en mevr. E. van der Kamp (manager) TMPW van de A-factorij is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept A-factorij.

Tabel 10: Oordeel gebruiker A-factorij

Actor:		Gebruikers	
		Ogilvy	TMPW
Hoofdcriteria	Marktconformiteit	+	+/-
Criteria	Inspelen op de behoefte van de markt	+	+/-
Criteria	Financiële haalbaarheid	n.v.t.	n.v.t.
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid	+/-	+/-
Criteria	Functioneel aanpasbaar	+	-
Criteria	Herinvullingsmogelijkheden	+/-	+/-
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering	++	+
Criteria	Multidimensioneel	+	+
Criteria	Multidisciplinair	++	+
Hoofdcriteria	Herkenbaarheid	+	+
Criteria	Thema	+/-	+/-
Criteria	Etiket	n.v.t.	n.v.t.
Hoofdcriteria	Onderscheidend	+	+
Criteria	Onderscheidend ten opzichte van concurrentie	+/-	+/-
Criteria	Noviteit	+	+

Bron: Eigen bewerking

Conclusie A-Factorij

Geconcludeerd kan worden dat de A-factorij voor de ontwikkelaars en gebruikers een succes is geworden. Voor de ontwikkelaars is het project financieel een succes geworden. Er is goed ingespeeld op de behoeften van bedrijven uit de reclamebranche en andere creatieve bedrijven. De reclamebranche en andere creatieve branches zoeken meestal een gebouw dat past bij het imago. Er bleek vraag te zijn uit de markt van dit soort bedrijven.

Het vastgoedconcept is gerelateerd aan de eerste gebruiker; reclamebureau Ogilvy. De A-factorij speelde daarmee in op de behoefte van dit reclamebureau die op zoek was naar kantoor- en bedrijfsruimte. Het vinden van een goede gebruiker heeft voor de ontwikkelaar een positief effect gehad op de verdere ontwikkeling van het vastgoedconcept.

De alternatieve aanwendbaarheid hebben de ontwikkelaars geen rekening mee gehouden bij de ontwikkeling. De flexibiliteit en herinvullingsmogelijkheden voor de gebruikers zijn daarom beperkt.

Dat komt mede door het feit dat het een gebouw betreft, die zijn unieke karakter moest behouden. De indeelbaarheid van de ruimten is op bepaalde plekken geen samenhangend geheel. Door het herontwikkelen en renoveren van een karakteristiek gebouw en de beperkingen die dat met zich meebrengt zijn er een aantal delen in het gebouw niet efficiënt bruikbaar.

De A-factorij wordt door de gebruikers ervaren als een gebouw dat zich onderscheidt ten opzichte van andere gebouwen, door het karakteristieke imago en uitstraling. Zaken als bouwstijl, bereikbaarheid, parkeergelegenheid en goede prijs/kwaliteitsverhouding zijn belangrijke aspecten voor de gebruikers. Omdat er sprake was van een noviteit is er veel aandacht geweest van voor de A-factorij. Voor, tijdens en na de opening zijn er heel veel mensen komen kijken naar de A-factorij.

De samenwerking en communicatie tussen de betrokken actoren is naar wens verlopen, aldus de ontwikkelaars en gebruikers. Het project heeft echter de nodige vertraging gehad en een lange voorbereidingstijd door trage besluitvorming bij de gemeente. Het heeft de ontwikkelaar veel energie, geld en tijd gekost om de A-factorij uiteindelijk te realiseren.

Het thematiseren heeft voor de gebruikers en ontwikkelaars geleid tot een succesvol vastgoedconcept. Door het thema is er een goed imago en goede uitstraling gecreëerd. De A-factorij is een karakteristiek gebouw met een goed imago en goede uitstraling. Voor het thema; de reclamebranche en andere 'creatieve' bedrijven biedt een vastgoedconcept volgens de ontwikkelaar een bepaalde meerwaarde. Deze creatieve sector zoekt namelijk een gebouw dat past bij het imago van het bedrijf. De A-factorij heeft een bijzondere uitstraling en dit vormt volgens de gebruikers een inspiratiebron voor de mensen die er werken.

Een succesfactor van het herontwikkelen van één gebouw in een gebied is dat het hele bedrijventerrein (gebied) een facelift heeft ondergaan. Dit heeft een positieve invloed op de waardeontwikkeling van de A-factorij voor de ontwikkelaar/belegger. Een nieuwe brug, verbeterde infrastructuur en een revitalisering hebben plaatsgevonden. De plek waar het gebouw de A-Factorij staat was eerst een dode hoek, nu is het een levendige locatie.

Concluderend is het vastgoedconcept voor de gebruikers en ontwikkelaars een succes te noemen. De ontwikkelaars hebben een vastgoedconcept gerealiseerd dat aanspreekt, veel aandacht heeft gekregen, een goed thema heeft en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie. De gebruikers van de A-factorij hebben een karakteristiek gebouw dat aansluit bij hun bedrijfsvoering, een unieke ambiance heeft en voldoet aan hun eisen en wensen.

4) Toekomstverwachting

De gebruikers; reclamebureaus en andere bedrijven uit de creatieve sector zijn tevreden over de A-factorij. Op dit moment is 'er geen meter meer te huur'. De toekomst zal daarom liggen in het consolideren van de 100% bezettingsgraad. Het is voor de beheerder/belegger belangrijk om de gebruikers tevreden te houden en de in hoofdstuk drie beschreven rijpheidsfase zo lang mogelijk vast houden.

Het gaat steeds meer energie en tijd kosten en het wordt steeds complexer om gebouwen te herontwikkelen die voldoen aan de eisen van deze tijd. Er komen steeds meer regels ten aanzien van milieu, - lucht, - en bodemverontreiniging. Het blijkt dat industriële gebouwen de identiteit van een gebied versterken; ze zijn herkenbaar en bieden houvast voor nieuwe (her)ontwikkelingen.

Door het vinden van een nieuwe krachtige bestemming ontstaat er weer een bron van inkomsten waardoor het gebouw weer in zijn 'levensonderhoud' kan voorzien en hierdoor zelf in staat de levensduur te verlengen.

Het is moeilijk te zeggen of de A-factorij zonder dat het een bijzonder karakteristiek gebouw was of zonder dat er een vastgoedconcept aan ten grondslag lag ook volledig was verhuurd in de huidige marktomstandigheden. Volgens de ontwikkelaar en gebruikers heeft een vastgoedconcept meerwaarde, zeker in bepaalde branches als reclame, media, interieurontwerp en architectuur. Dit soort bedrijven is op zoek naar huisvesting met een bepaald imago en uitstraling die past bij hun bedrijfsvoering. In de toekomst zijn er wellicht ook andere branches die vastgoedconcepten gecombineerd met karakteristieke bijzondere gebouwen interessant gaan vinden. Aansluitend op het voorgaande en met het vooruitzicht van een groeiende vraag naar kwalitatief hoogwaardige kantoor- en bedrijfsruimten met uitstraling, biedt dit soort vastgoedconcepten mogelijkheden voor de toekomst.



Vastgoedproduct
The Globe

Vastgoedconcept
Urban offices met traditionele- en loftkantoren en een thematisch retail cluster Outdoor & Travel Center

1) Beschrijving van het vastgoedconcept

De gemeente Den Haag en de TPG heeft TCN verzocht een voorstel te maken voor een andere invulling van het gebouw. Zij hebben toen het volgende vastgoedconcept gepresenteerd dat uit een tweetal hoofdfuncties bestaat:

- 1) Urban offices (traditionele- en loftkantoren)
- 2) Thematisch retailcluster met het specifieke thema Outdoor & Travel Center

Door de voormalige functie als postsorteercentrum voor de PTT is het gebouw gekenmerkt door haar industriële architectuur. Het gebouw is volledig herontwikkeld en gerenoveerd voor de nieuwe functies. De omvang van het gebouw stond een mix van kantoren (Urban offices), winkels en leisure (Outdoor & Travel Center) toe.

2) Beschrijving van het vastgoedproject

Historie/totstandkoming project

Naast het Hollandsch Spoor staat het voormalige PTT Expeditieknooppunt (EKP), waar vroeger de post werd verdeeld voor de Haagse regio. Omdat de overheid enkele jaren geleden de keuze heeft gemaakt de post niet meer per spoor, maar via de weg te vervoeren, verloor het gebouw zijn post verdeelfunctie. The Globe maakt onderdeel uit van een groter project dat herontwikkeld is met een totaal oppervlak van 60.000 m². TPG Post huurt in het ernaast gelegen gebouw 32.000 m². In het middendeel van het gebouw bevinden zich vanaf de vijfde tot en met de achtste verdieping zogenaamde Loftkantoren. Aan de westzijde van The Globe zijn vanaf de eerste tot en met de achtste verdieping de traditionele kantoorruimten.

Periode concept/plan/realisatie

Van 1988 tot 2000 werd het gebouw gebruikt als postverdeelcentrum voor de PTT. In 2000 werd het pand gekocht van de TPG. In oktober 2002 is het Outdoor & Travel Center officieel geopend. TCN heeft het gebouw aangekocht om het zelf te gaan ontwikkelen en managen.

Locatie, parkeren & bereikbaarheid

Binnen de stad Den Haag ligt The Globe het in de eerste ring rond het centrum in het stadsdeel Nieuw Laakhaven. Voorheen was dit een gebied voor industrie- en havenactiviteiten. In 1987 is de herontwikkeling van dit stadsdeel begonnen. Het gebied onderging een complete metamorfose en is nu een multifunctioneel centrumgebied. De bereikbaarheid per auto is goed. Per openbaar vervoer is The Globe door de ligging naast station Hollandsch Spoor goed bereikbaar. Naast The Globe liggen circa 100 parkeerplaatsen voor bezoekers. Bij de entree naar de Loftkantoren zijn circa 30 parkeerplaatsen gereserveerd voor de kantoorgebruikers.

Feiten en cijfers

- The Globe; traditionele kantoren (ca. 4000 m²) en loftkantoren (ca. 10.000 m²)
- Het Outdoor & Travel Center beslaat ca. 10.000 m²
- Bezettingsgraad circa 75%

Doelgroep

Het Outdoor & Travel Center is een plaats waar producten en diensten worden aangeboden die voornamelijk te maken hebben met buitensport, natuur en vakantie. De doelgroep van het The Globe OTC zijn beoefenaars van buitensporten zoals klimmen, duiken en fietsen. De doelgroep, voornamelijk jonge, randstedelijke professionals komen doelgericht naar het centrum toe en kenmerken zich doordat zij waarde hechten aan een avontuurlijke besteding van vrije tijd.

Type vastgoedconcept (vanuit de locatie of vanuit de markt)

The Globe is een bestaand gebouw dat dateert uit 1988 en is een herontwikkeling van een bestaand gebouw. Het vastgoedconcept is verdeeld in twee hoofdfuncties en het vastgoedconcept is ontwikkeld vanuit de locatie.

Marktonderzoek

Er is marktonderzoek gedaan door Kolpron Consultants. Zij hebben een onderzoek verricht naar de marktmogelijkheden van het Outdoor & Travel Center. Op grond van dat onderzoek werd het beoogde vastgoedconcept haalbaar geacht. Voor de loft- en traditionele kantoren is geen marktonderzoek gedaan.

3) Evaluatie van het vastgoedconcept

De uitwerking van deze cases is mede gebaseerd op:

- een interview met mevrouw S. van Bohemen, programmadirecteur The Globe
- een interview met de heer R. Boeren, salesmanager The Globe
- een interview met M. Pont, manager Bever Zwerfsport
- een interview met H. Schinkels, huismeester DHV Den Haag
- marktanalyse Outdoor en Travel Center, Kolpron Consultancy

a) Ontwikkelaar

Door middel van een interview met Mevr. S van Bohemen (programmadirecteur) en Dhr. R. Boeren (salesmanager) is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept The Globe.

Tabel 11: Oordeel ontwikkelaar The Globe

Actor:		Ontwikkelaar			
		v. Bohemen		Boeren	
		OTC	Office	OTC	Office
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	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Hoofdcriteria	Onderscheidend	+	+/-	+	+/-
Criteria	Onderscheidend ten opzichte van concurrentie	+	+/-	+	+/-
Criteria	Noviteit	+	+	+/-	+/-

Bron: Eigen bewerking

b) Gebruiker

Door middel van een interview met de heer M. Pont (manager) van Bever Zwerfsport en de heer H. Schinkels (huismeester) van DHV is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept The Globe.

Tabel 12: Oordeel gebruiker The Globe

Actor:		Gebruikers	
		OTC Bever	Office DHV
Hoofdcriteria	Marktconformiteit	++	+
Criteria	Inspelen op de behoefte van de markt	++	+
Criteria	Financiële haalbaarheid	n.v.t	n.v.t
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid	+/-	+
Criteria	Functioneel aanpasbaar	+/-	+
Criteria	Herinvullingsmogelijkheden	+/-	+
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering	+	+/-
Criteria	Multidimensioneel	+	+/-
Criteria	Multidisciplinair	+	+
Hoofdcriteria	Herkenbaarheid	+	+/-
Criteria	Thema	++	+/-
Criteria	Etiket	n.v.t	n.v.t.
Hoofdcriteria	Onderscheidend	+	+
Criteria	Onderscheidend ten opzichte van concurrentie	+/-	+
Criteria	Noviteit	+	+

Bron: Eigen bewerking

Conclusie The Globe

Geconcludeerd kan worden dat The Globe voor de ontwikkelaar tot nu toe een gematigd succes is. Het Outdoor & Travel gedeelte is mede door het uitgebreide marktonderzoek succesvoller dan het 'Urban offices' gedeelte. Er is door de ontwikkelaar niet goed gekeken naar eisen en wensen van de Haagse kantorengebruikers. Bij oplevering in 2002 was de kantorenmarkt bovendien niet meer zo goed als in de periode voor 2000. The Globe is niet zoveel in waarde is gestegen als de ontwikkelaar had verwacht. Het office gedeelte had de financiële drager moeten zijn en het OTC gedeelte de conceptuele drager voor het imago en de uitstraling. Geconcludeerd kan worden dat er voor het kantorendeel (14.000m²) vanaf de oplevering niet genoeg kritische massa is gegenereerd.

Voor de gebruikers van het Outdoor & Travel Center (OTC) kan geconcludeerd worden dat het vastgoedconcept wel marktconform is. Het vastgoedconcept speelt in sterke mate in op de huidige trends en ontwikkelingen op het gebied van Outdoor & Travel. Samen met Bever Zwerfsport is er tegemoet gekomen aan de behoeften van de doelgroep.

Door het industriële karakter van het gebouw zitten er beperkingen aan het gebouw. Bijvoorbeeld de stedenbouwkundige indeling. Bij de stedenbouwkundige uitwerking had men beter kunnen kijken naar de ontsluiting, vloeren, liften, daglichttoetreding en klimaatbeheersing. Om kosten te besparen zijn er een aantal stedenbouwkundige zaken niet optimaal. The Globe is in ieder geval flexibel genoeg voor de twee hoofdfuncties die er op dit moment huisvesten. Bovendien zijn er veel vijf tot tienjarige huurcontracten waardoor flexibiliteit niet echt noodzakelijk is.

De samenwerking tussen alle actoren is naar verluidt goed verlopen. Alle betrokken actoren zijn vroegtijdig betrokken bij The Globe. Met Bever zwerfsport had men al een grote trekker voor het OTC gedeelte. Zij waren op zoek naar een nieuwe locatie en gezamenlijk met hen is het vastgoedconcept verder ontwikkeld. De samenwerking en communicatie met de gemeente Den Haag is niet voortvarend verlopen tijdens de ontwikkeling van het project. De gemeente werkte tegen en was niet flexibel.

Het thema van het vastgoedconcept is verdeeld in een tweetal functies, het OTC en de kantoren. Het gebouw is door het thema niet generalistisch. Met het totaalconcept werd getracht om een succesvol project te realiseren. De herkenbaarheid van het thema en de gecreëerde synergie zijn de belangrijke criteria geweest voor het succes van de gebruikers van het OTC. De gebruikers van het kantorendeel beoordelen het thema echter anders. Het gebouw heeft geen professionele kantorenuitstraling, maar meer de uitstraling van een Travel en Outdoor Center. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het thema voor het OTC deel wel als succesvol bestempeld kan worden en het thema voor het kantoren gedeelte niet. Het Outdoor & Travel Center functioneert vooral solitair.

De locatie van The Globe is onderscheidend en de combinatie van Outdoor & Travel Center en 'Urban offices' was op het moment van ontstaan. Het combineren van kantoren met Outdoor & Travel in een herontwikkeld gebouw met dit volume was in Nederland onderscheidend.

4) Toekomstverwachting

Na bijna vier jaar kan gezegd worden dat The Globe geen tijdelijk vastgoedconcept is. Het vastgoedconcept moet zich naar de toekomst in zijn geheel nog verder bewijzen. Aansluitend op het voorafgaande heeft de kantoorfunctie van het vastgoedconcept minder perspectief geboden dan het Outdoor & Travel gedeelte. Voor het kantorengedeelte is het een kwestie van wachten tot de markt aantrekt en er zich een geschikte gebruiker aandient voor het leegstaande gedeelte.

Voor het OTC gedeelte is de verwachting dat de belangstelling blijft toenemen. Op grond van de ligging in een multifunctioneel gebied en de huidige uitstraling functioneert het Outdoor & Travel Center voornamelijk solitair. Een sterke uitstraling naar buiten toe en het optimaliseren van de autobereikbaarheid zijn belangrijke factoren om in de toekomst consumenten en zakelijke gebruikers te trekken.

Volgens de ontwikkelaar is er, kijkend naar de toekomst, vraag uit de markt naar industriële & karakteristieke gebouwen. Verder verwacht de ontwikkelaar met de nieuwe plannen op komst in de toekomst parkeerproblemen rondom The Globe. TCN en de gemeente Den Haag werken momenteel een plan uit om The Globe te integreren met een nieuw hoofdbusstation van Den Haag, een parkeergarage en een hotel.



Vastgoedproduct
De Mediacentrale

Vastgoedconcept
Bedrijfsverzamelcentrum voor (jonge) dynamische bedrijven gericht op het thema audio visueel, ICT- en nieuwe media bedrijven.

1) Beschrijving van het vastgoedconcept

In 2002 was de gemeente Groningen in samenwerking met RTV Noord op zoek naar nieuwe huisvesting voor RTV Noord. De gemeente Groningen wilde graag de oude Helpmancentrale behouden. De gemeente heeft toen TCN gevraagd om een vastgoedconcept te bedenken voor de oude Helpmancentrale. TCN vervolgens een vastgoedconcept ontwikkeld, waarbij is gekozen voor het thema audio visuele bedrijven, ICT -en nieuwe mediabedrijven. Om die reden is na ruim twintig jaar leegstand de turbinehal van de voormalige Helpman elektriciteitscentrale een tweede leven begonnen als kantoor -en bedrijfsgebouw voor mediabranche. Het vastgoedconcept berust op twee peilers:

- 1) Zoeken naar een commerciële invulling van de Mediacentrale
- 2) Het huisvesten van RTV Noord

2) Beschrijving van het vastgoedproject

Historie/totstandkoming project

In Groningen is door de ontwikkeling van het Europapark een grootschalig, verouderd bedrijventerrein ontwikkeld tot een multifunctionele locatie. Het terrein herbergde in het verleden onder andere de elektriciteitscentrale. De Helpmancentrale is industrieel erfgoed. Door het industriële karakter, de unieke ruimtelijke beleving, de trapsgewijs uitgebouwde rechthoekige bouwvolumes en de grote raampartijen met stalen kozijnen, is de Helpmancentrale door de gemeente Groningen opgenomen in de zogenaamde 'kanjerlijst'. Hierin is een beperkt aantal beeldbepalende gebouwen met een speciale status opgenomen. Voor de verbouw is er voor gekozen om het karakter van de Mediacentrale te behouden. De grote hal, het middenschip, blijft als karakteristieke ruimte onveranderd. De zijbeuken van de hal zijn op de meest effectieve manier gevuld met vloervelden. De ruimtes die hier zijn ontstaan worden van de centrale hal gescheiden door glazen puien en aan elkaar verbonden door rondlopende galerijen. Hierdoor is een bepaalde sfeer in het gebouw gecreëerd die past bij de mediabranche.

Periode concept/plan/realisatie

In 2002 is er begonnen met het bedenken van het vastgoedconcept. In 2003 is er begonnen met de herontwikkeling en renovatie van de Mediacentrale in 2003. De officiële oplevering vond plaats in het najaar van 2005.

Locatie, parkeren & bereikbaarheid

Het gebied dat nu bekend staat als het Europapark, heeft van oudsher een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van Groningen. De Mediacentrale bevindt zich op het terrein Europapark dat ligt ingeklemd tussen de A7, de zuidelijke ringweg en het spoor van Groningen naar Assen. Het treinstation Europapark is vanaf medio 2007 gedeeltelijk in gebruik en in 2009 volledig gereed. Dat maakt de Mediacentrale beter bereikbaar per openbaar vervoer. In totaal heeft de Mediacentrale nu een gebruikersovereenkomst met de gemeente Groningen voor 85 parkeerplaatsen.

Feiten en cijfers

- Bruto vloer oppervlakte 10.500 m²
- Verbouwkosten; ca. 9.000.000 miljoen euro inclusief installaties, exclusief inrichting en BTW (totale investering ca.12.500.000 miljoen euro)
- Bezettingsgraad circa 80 %

Doelgroep

De Mediacentrale is herontwikkeld tot een kantorengebouw bestemd voor jonge bedrijven die zich richten op nieuwe Media en ICT. Daarnaast is er 1500m² beschikbaar voor overige stuwende bedrijven.

Type vastgoedconcept (vanuit de locatie of vanuit de markt)

De Mediacentrale is een bestaand gebouw dat vanuit de locatie is herontwikkeld en gerenoveerd. De gemeente Groningen heeft TCN SIG gevraagd een vastgoedconcept te ontwikkelen.

Marktonderzoek

Er is een onderzoek gedaan in opdracht van TCN SIG door Publicase en Jetstream. Aan hen is gevraagd te onderzoeken welke gebruikersvoorzieningen gewenst zijn en welke vestigingsredenen potentiële gebruikers noemen. Uit dit onderzoek bleek dat er een aantal bedrijven geïnteresseerd waren in huisvesten in de Mediacentrale.

3) Evaluatie van het vastgoedconcept

De uitwerking van deze cases is mede gebaseerd op:

- een interview met de heer R. Hogeling, projectleider Mediacentrale
- een interview met mevr G. Dijk, valuemanager Mediacentrale
- een interview met de heer R. Hoogstra, voorzitter gebruikersvereniging de Mediacentrale
- een interview met de heer A. van Hijum, directeur Store Support
- een verslag van een gebruikersbijeenkomst van het Europapark gebied
- een marktonderzoek naar gebruikersvoorzieningen en vestigingsredenen verricht door Jetstraem en Publicase
- een artikel in het 'Dagblad van het Noorden' op 21 juni 2006 'Oproer onder huurders Mediacentrale'

a) Ontwikkelaar

Door middel van een interview met de heer R. Hogeling (projectleider) en mevrouw G. Dijk (valuemanager) is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept de Mediacentrale.

Tabel 13: Oordeel ontwikkelaar De Mediacentrale

Actor:		Ontwikkelaar	
		Hogeling	Dijk
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	+	+

Bron: Eigen bewerking

b) Gebruiker

Door middel van een interview met de heer R. Hoogstra (voorzitter gebruikersvereniging) RTV Noord en de heer A. van Hijum (directeur) Store Support is een oordeel verkregen over het vastgoedconcept de Mediacentrale.

Tabel 14: Oordeel gebruiker De Mediacentrale

Actor:		Gebruikers	
		RTV Noord	Store Support
Hoofdcriteria	Marktconformiteit	+	+
Criteria	Inspelen op de behoefte van de markt	+	+/-
Criteria	Financiële haalbaarheid	n.v.t	n.v.t
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	++	+

Bron: Eigen bewerking

Conclusie de Mediacentrale

Er is goed ingespeeld op de behoefte van een specifieke markt. Er is als het ware zelf een nieuwe markt/branche gecreëerd door de ontwikkelaar voor de gebruikers. Over de financiële haalbaarheid kan op dit moment nog geen goed oordeel gegeven worden. De Mediacentrale zit nog in de introductie/groefase.

De alternatieve aanwendbaarheid is niet optimaal. De herinvullingsmogelijkheden zijn beperkt. Het is een karakteristiek gebouw waardoor er zonder veel investeringen weinig mogelijkheden zijn voor andere functies. Het thema is vrij specifiek waardoor er niet veel flexibiliteit is voor de ontwikkelaar/belegger en gebruiker. Een probleem zou kunnen ontstaan als de vraag naar media gerelateerde bedrijven minder wordt.

Als je een gebouw ontwikkelt gericht op de media branche moeten er ook goede hoogwaardige verbindingen zijn. Dat is een randvoorwaarde voor het bedenken van een vastgoedconcept als deze. Het aangesloten zijn op Hilversum met een hoogwaardige glasvezelverbinding die een directe verbinding verschaft met de Amsterdamse-, Hilversumse-, Hamburgse- en Londense Internet Exchange is een etiket voor de gebruikers.

De samenwerking bij de ontwikkelaar intern is in het begin niet optimaal verlopen. Betrokken actoren hadden moeite met het moeten schikken in hun eigen rol en er was niet duidelijk wie er verantwoordelijk voor het project was. Extern zijn er een aantal problemen met de gemeente Groningen en op dit moment met de gebruikers. De gebruikers zijn niet tevreden over de voorzieningen, klimaatbeheersing en het buitenterrein van de Mediacentrale. De gebruikers klagen op dit moment over slechte communicatie van de ontwikkelaar. Een faalfactor van de Mediacentrale is het niet op tijd (timing) gereed hebben van het buitenterrein, de binnenkant, de omgeving en de infrastructuur. Voor het omliggende terrein van de Mediacentrale zijn er geen duidelijke en goede afspraken gemaakt met de gemeente Groningen. Dat is een faalfactor gebleken. Een andere faalfactor zijn de faciliteiten, de klimaatbeheersing, stroomstoringen, service en dienstverlening.

Het thema van het vastgoedconcept is aantrekkelijk voor een bepaalde branche. 80% van de gebruikers heeft gekozen voor de Mediacentrale omdat er een vastgoedconcept met het thema media aan gekoppeld is. Door het thema zijn er gebruikers verhuisd die eigenlijk geen verhuisplannen hadden. De professionele uitstraling, levendigheid en zichtbaarheid van de Mediacentrale zijn sterke punten. De synergie en het imago is op dit moment niet optimaal. Oorzaak is de vele 'kinderziektes' die vanaf het begin ontwikkeling gespeeld hebben. Het thema is niet duidelijk genoeg gecommuniceerd. Het thema moet goed doorgevoerd worden anders wordt het te algemeen en daardoor niet onderscheidend genoeg. Mede door het karakteristieke gebouw en de locatie zijn de gebruikers positief over het gebouw.

In Groningen is de Mediacentrale een gebouw dat zich onderscheidt van concurrerende gebouwen. Het is een noviteit in Nederland om een turbinehal om te bouwen tot kantoor- en bedrijfsruimten. Het vastgoedconcept wordt door de ontwikkelaar en gebruikers als onderscheidend en vernieuwend ervaren. Het is een uniek gebouw en een interessant vastgoedconcept. Het vastgoedconcept is interessant mede door het karakteristieke gebouw en de locatie. De gebruikers ervaren de Mediacentrale als een noviteit en onderscheidend gebouw. Gebruikers in de mediabranche zijn vaak op zoek naar een apart karakteristiek gebouw met een bepaald imago en uitstraling.

4) Toekomstverwachting

De gebruikers van de Mediacentrale gaan in de nabije toekomst voor een groot deel bepalen of het vastgoedconcept een succes gaat worden. Op dit moment zijn de gebruikers niet tevreden. Synergie creëren tussen de gebruikers is een belangrijk achterliggend idee geweest van de ontwikkelaar. Dat bedrijven elkaar over en weer kunnen versterken, blijkt ondermeer uit de Puddingfabriek te Groningen. Dit bedrijfsverzamelgebouw is ook gevestigd in Groningen en zit vol met jonge ondernemende kunstzinnige ondernemers die actief zijn op het gebied van Internet en nieuwe media. Er is duidelijk zuigkracht van de doelgroep en van het publiek. Op dit moment is de synergie tussen de gebruikers niet optimaal, maar dat zal gestimuleerd moeten worden en kan in de toekomst gaan leiden tot nieuwe producten en nieuwe markten.

De ontwikkelingen op het Europapark zullen in de toekomst een positieve invloed op de Mediacentrale hebben. De plannen van de gemeente stroken niet met de plannen van de ontwikkelaar. De gemeente wil pas infrastructuur aanleggen en actie ondernemen als het hele gebied gereed is. TCN SIG wil logischerwijs nu al de infrastructuur rond de Mediacentrale aanleggen en de omgeving verfraaien. De timing, communicatie en samenwerking met de gemeente is niet optimaal verlopen.

Er zal in overleg met de gemeente een oplossing gezocht moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld door de infrastructuur en de omgeving rond de Mediacentrale alvast aan te leggen.

De verwachting is dat een bedrijf als RTV Noord over een aantal jaren nog uitsluitend zal uitzenden via Internet, en dat de tijd van de kabel dan voorbij is. Nu zie je al dat voetbal is te volgen via Internet en niet meer via de kabel, die kant zal het in de mediabranche en bij de Mediacentrale ook op gaan in de toekomst. De integratie van media en Internet zal zeker doorspelen, en de Mediacentrale zal daarin een belangrijke rol in kunnen vervullen.

Of het vastgoedconcept volledig aanslaat en het een groot succes wordt voor ontwikkelaar en gebruikers in de toekomst, is op dit moment, na bijna één jaar te vroeg om te zeggen. Eens te meer blijkt dat het ontwikkelen van een vastgoedconcept een ingewikkeld proces is. Een ontwikkelaar heeft met heel veel actoren te maken en is de 'spin in het web'. Geconcludeerd kan worden dat de gebruikers de belangrijkste actor zijn voor het succes van een vastgoedconcept. Om die reden zal er meer aandacht moeten uit gaan naar de gebruikers.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

Zoals al in hoofdstuk één is beschreven, is het doel van zowel de literatuurstudie, als het empirische onderzoek antwoord te geven op de doel- en probleemstelling. In dit hoofdstuk wordt daarom alle kennis uit de literatuurstudie en het empirisch onderzoek gebruikt voor de formulering van de conclusies. Paragraaf 6.1 bestaat uit de beantwoording van de onderzoeksvragen. In paragraaf 6.2 worden de aanbevelingen (aanbevelingen voor verder onderzoek, beperkingen onderzoek en overige aanbevelingen) beschreven.

§ 6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen zoals deze zijn omschreven in paragraaf 1.2. Met de beantwoording van deze onderzoeksvragen wordt een algemene conclusie gegeven van het uitgevoerde onderzoek.

- 1) *Wat is de vastgoedmarkt? Welke deelmarkten zijn er te onderscheiden en welke actoren spelen een rol op de vastgoedmarkt?*

De vastgoedmarkt is een markt waar vastgoed wordt verhandeld tussen vragers en aanbieders en een prijs tot stand komt. Concluderend kan gezegd worden dat de vastgoedmarkt een bijzondere markt is en dat er veel actoren een rol spelen. Door de ligging is iedere locatie, kavel of ieder gebouw uniek. Deze heterogeniteit leidt tot een groot aantal deelmarkten en maakt processen ondoorzichtig.

De dynamiek van de vastgoedmarkt en de kenmerken tonen aan dat de vastgoedmarkt altijd in beweging is en dat er met een aantal belangrijke kenmerken rekening gehouden moet worden. Op de vastgoedmarkt spelen de volgende actoren een belangrijke rol: ontwikkelaar, gebruiker, belegger, gemeente, aannemers, adviseurs, makelaars, beheerders en architecten. De vastgoedmarkt bestaat uit een viertal deelmarkten: wonen, winkels, kantoren en bedrijfsruimten. De ontwikkelaar is daarbij het 'spin in het web'. Aangezien er vier belangrijke deelmarkten te onderscheiden zijn, zijn er ook veel verschillende soorten gebruikers. Gebruikers zijn altijd op zoek naar vastgoed dat voldoet aan hun eisen en wensen. De gebruiker moet immers dagelijks in zijn gebouw wonen, winkelen of werken. Bij elke deelmarkt spelen weer andere trends en ontwikkelingen. Om goed in te kunnen spelen op recente ontwikkelingen is het belangrijk om trends en ontwikkelingen nauwlettend in de gaten te houden.

De actoren op de vastgoedmarkt moeten weten welke trends en ontwikkelingen het beeld van de toekomst bepalen. Het op peil houden van knowhow is voor een ontwikkelaar de basis van het voortbestaan van het bedrijf. De toegevoegde waarde van een ontwikkelaar bestaat voornamelijk uit de aanwezigheid van marktkennis, marktgevoel en creativiteit voor het ontwikkelen van vastgoedconcepten. Beleggers willen investeren met minimaal risico en een zo hoog mogelijk rendement. Gemeenten willen in trek blijven als potentiële vestigingsplaats en zijn op zoek naar werkgelegenheid. De gemeente heeft daarnaast te maken met een maatschappelijke doelstelling. Alleen voor een gemeente geldt dat de realisatie van vastgoed een doel op zich is. Door middel van vastgoedontwikkelingen worden immers het gemeentelijke beleid ten aanzien van winkelen, wonen en werken ten uitvoer gebracht.

2) *Wat zijn de kenmerken, trends en ontwikkelingen in de vastgoedmarkt? Wat zijn ontwikkelingen op de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt?*

Conjunctuurgevoeligheid is onlosmakelijk verbonden met de kantoor- en bedrijfsruimtemarkt. In tijden van zowel hoog- als laagconjunctuur is het belangrijk bewust te blijven van de situatie om op die manier op een verantwoorde manier vastgoed te ontwikkelen. In het bijzonder zijn voor dit onderzoek de ontwikkelingen op de kantoren en bedrijfsruimtemarkt beschreven. De belangrijkste ontwikkelingen op de bedrijfsruimtemarkt is dat het aanbod afneemt, dat de opname stabiel blijft en dat er behoefte is aan nieuwe bedrijventerreinen, aangezien bestaande bedrijventerreinen veelal niet meer aan de eisen van deze tijd voldoen. De belangrijkste conclusies van de kantorenmarkt is dat de werkgelegenheidsgroei verandert en dat door de 'verdienstelijking' de ruimtevrage naar kantoren verandert, dat er sprake is van schaalvergroting en een gebruiker die steeds kritischer en mondiger wordt.

Vooruitkijkend naar de toekomst kan geconcludeerd worden dat het anticiperen op de vergrijzing en de ontgroening steeds urgenter wordt omdat dit een proces is die zijn weerslag op de kantorenmarkt krijgt. Een andere belangrijke conclusie is dat herontwikkeling van verouderde binnenstedelijke locaties zowel maatschappelijk en economisch steeds meer gewenst is. Tenslotte kan geconcludeerd worden dat voor een aanzienlijk deel van het huidige kantorenaanbod (5,9 miljoen m²) oplossingen bedacht moeten worden in de vorm van functiewijziging, herontwikkeling, renovatie of herbestemming om structurele leegstand af te wenden.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat er een aantal algemene vastgoedtrends zijn te herkennen op de vastgoedmarkt, te weten; internationalisering, schaalvergroting, diversificatie, specialisatie, samenwerking, meer transparantie en professionalisering. Uit dit hoofdstuk blijkt dat de vastgoedmarkt volop in beweging is en dat deze markt dynamisch is en steeds professioneler wordt.

3) *Wat wordt er onder een vastgoedproduct, vastgoedconcept, vastgoedproces verstaan?*

Vastgoedproducten kunnen op twee manieren ontstaan, vanuit de locatie en vanuit de markt. Door het inspelen op en maatschappelijke economische ontwikkelingen ontstaat een vastgoedproduct vanuit de markt. Als er vanuit de locatie een vastgoedproduct ontstaat, is het vaak zo dat er een oplossing gezocht moet worden voor een locatiespecifiek probleem. Het productontwikkelingsproces laat zien welke fasen een vastgoedproduct doorlopen van het begin tot het eind van de ontwikkeling. Verder is de productlevenscyclus en de levensduur van vastgoedproducten van belang om te begrijpen dat de dynamiek van de vastgoedgebruikers van grote invloed is op de levensduur van vastgoed. In de meest ideale situatie loopt de productlevenscyclus van een vastgoedproduct of vastgoedconcept gelijk met de economische levensduur. Voor een ontwikkelaar is het belangrijk om het moment van verzadiging te herkennen en het vastgoedproduct of vastgoedconcept te vernieuwen, aanpassen, herontwikkelen of te verkopen op het juiste moment.

De belangrijkste voorwaarde waarmee een vastgoedconcept zich onderscheidt van een vastgoedproduct is de repeteerbaarheid. Een vastgoedconcept is op meerdere locaties te realiseren. Een vastgoedconcept is daardoor repeteerbaar. Vastgoedconcepten zijn totaalbeelden waar vastgoedproducten in passen, de achterliggende visie van waaruit het product ontwikkeld wordt. Aan vastgoedconcepten liggen vaak een innovatie of ontdekking ten grondslag, die gemaakt worden tot een tastbaar en bruikbaar vastgoedproduct.

Het vastgoedconcept is een idee (achterliggende gedachte), een manier om verschillende soorten fysieke elementen ten opzichte van elkaar te combineren, samenhang te geven en te promoten door middel van marketing en 'branding'. Het vastgoedconcept voegt daardoor een stuk meerwaarde toe aan het vastgoedproduct. Wanneer vastgoedconcepten verschillende keren zijn toegepast, kan worden gesteld dat een vastgoedconcept is veranderd in een vastgoedproduct, omdat het om een niet nieuwe samenstelling van gebouwen gaat. Vastgoedconcepten kunnen dus hun innovativiteit verliezen en door nieuwe innovaties een standaard vastgoedproduct worden.

Een vastgoedproces niet alleen de feitelijke transformatie van onroerend goed qua functie en vorm, het gaat ook om al de activiteiten die gedurende het productontwikkelingsproces daaraan vooraf gaan.

4) *Wat zijn de verschillen tussen projectontwikkeling en conceptontwikkeling?*

Geconcludeerd kan worden dat iedere ontwikkelaar een andere definitie gebruikt voor 'conceptontwikkeling'. Er wordt veel gepraat over conceptontwikkeling, maar er is nog weinig over geschreven. Er is mede daardoor op dit moment geen eenduidige betekenis voor het begrip. Conceptontwikkeling kan gezien worden als projectontwikkeling op een hoger niveau. De projecten bij conceptontwikkeling behelzen vaak grote gebieden met meerdere functies. Het is een vastgoedproces om vanuit een visie van een bedrijf tot uniforme huisvesting te komen voor een gebruiker. De gebruiker staat daarbij centraler in de ontwikkeling van het vastgoedconcept.

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van productgericht naar verkoop georiënteerd (jaren '20). Vanaf 1956 gingen bedrijven steeds meer marketinggericht werken, vanaf circa 2000 zijn bedrijven meer communicatie -en concept georiënteerd gaan werken. Deze laatste verschuiving van marketing georiënteerd naar concept georiënteerd heeft ook plaats gevonden in de vastgoedmarkt. Eerder sprak men over projectontwikkelaars, tegenwoordig steeds meer over conceptontwikkelaars. Een conceptueel denker of visionair is een ander type mens dan degene die het project ontwikkelt en leidt. Projectontwikkelaars zijn veelal taakgeoriënteerd, de conceptontwikkelaar kijkt meer naar de mens, gebruikerswensen, ervaringen, leefstijlen en omgeving. Een projectontwikkelaar wil in principe zo snel mogelijk aan het project beginnen en het zo snel mogelijk afmaken. Hij is meestal niet geneigd om tijd te nemen voor zaken, zoals het bedenken van een potentieel succesvol vastgoedconcept, omdat dit minder goed meetbaar is in termen van tijd, geld en kwaliteit.

5) *Welke vastgoedconcepten op het gebied van wonen, winkelen en werken zijn er in de praktijk te onderscheiden?*

Vastgoedproducten en vastgoedconcepten nemen we dagelijks met eigen ogen waar. Steeds meer ontwikkelaars reageren op ontwikkelingen aan de vraagzijde en komen met nieuwe vastgoedconcepten op het gebied van wonen, winkelen en werken.

Geconcludeerd kan worden dat we in de praktijk vastgoedconcepten vinden in alle soorten en maten. Op het gebied van wonen is te zien dat de gebruiker steeds meer keuzemogelijkheden krijgen en dat er meer sprake is van 'maatwerk'. De trend van individualisering manifesteert zich ook in de vraag naar woonruimte; bewoners willen door hun woning en met de aankleding van die woning laten zien dat zij zich onderscheiden van anderen.

Op het gebied van winkelen kan geconcludeerd worden dat er steeds grotere winkelcentra met een completer en gedifferentieerd aanbod komen. Verder is te zien dat vastgoedconcepten steeds meer op gebiedsniveau worden ontwikkeld en dat er meer voorzieningsconcepten worden ontwikkeld waarbij leisure activiteiten een belangrijke rol spelen. De toenemende individualisering, het toenemende autogebruik, de toenemende drukte in ieders leven en de steeds kritischere consument zijn oorzaken van deze ontwikkelingen.

Op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten kan geconcludeerd worden dat er op dit moment sprake is van een vragersmarkt. Door de mismatch tussen vraag en aanbod in de vastgoedmarkt, de economische terugval van de afgelopen jaren, de toenemende concurrentie en een verandering van de economie gaan ontwikkelaars en beleggers meer dan ooit tevoren, kijken naar wat de gebruiker van kantoor- en bedrijfsruimten daadwerkelijk wil. Gebruikers hebben nog nooit zoveel keuze gehad in het zoeken van geschikte kantoor- en bedrijfsruimten.

Een trend is waarneembaar dat er de laatste jaren steeds vaker sprake is van vastgoedconcepten die de categorieën wonen, winkelen en werken afzonderlijk overstijgen of waarbij combinaties van meerdere functies worden gecombineerd. Functiemenging, clustervorming en thematiseren zijn daarbij een aantal recente ontwikkelingen.

6) *Welke vormen van projectontwikkeling op het gebied van kantoren en bedrijfsruimten zijn er te onderscheiden?*

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een brede opvatting van projectontwikkeling waaronder de vormen herontwikkeling, renovatie en herbesteding vallen. In algemene zin kan geconcludeerd worden dat er in de vastgoedmarkt steeds vaker te maken heeft met verouderde gebouwen. De oorzaak hiervan lijkt te liggen in de dynamiek die steeds sneller gaat, de functionele levensduur van gebouwen die steeds korter wordt en de toenemende wensen en eisen van gebruikers. Gebouwen van vijftien of twintig jaar oud staan al leeg en zijn feitelijk al verouderd.

Er kan geconcludeerd worden dat projectontwikkeling één van de oorzaken van de verouderingsproblemen is, maar het is tevens de activiteit waaruit de belangrijkste oplossingen voortvloeien. Door projectontwikkeling en tegenwoordig conceptontwikkeling kunnen gebouwen en gebieden op grootschalige wijze herontwikkeld, gerenoveerd en herbested worden. Het is een opgave in de toekomst voor een ontwikkelaar om met alternatieven, oplossingen en nieuwe vastgoedconcepten te komen.

7) *Wat zijn de criteria waaraan een vastgoedconcept vanuit theoretisch oogpunt moet voldoen?*

Tijdens het literatuuronderzoek bleek dat er tot nu toe weinig geschreven is over vastgoedconcepten. Echter een vergelijkbaar onderzoek is gedaan door Schröder en de Vries in 1993. Zij beschrijven in hun publicatie een aantal vastgoedconcepten. Hierbij maken zij gebruik van het door hun ontwikkelde M.A.C.H.O model. Het M.A.C.H.O model is opgebouwd uit verschillende stappen die genomen kunnen worden bij het ontwikkelen van een vastgoedconcept. Er wordt aangegeven aan welke criteria een vastgoedconcept idealiter in theorie moet voldoen. Het M.A.C.H.O model omvatten volgens Schröder en de Vries (1993) in theorie, zowel de eisen die de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker stellen aan een vastgoedconcept.

8) *Wat zijn succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten voor de ontwikkelaar en gebruiker en wat leert dat voor de toekomst?*

Met de beantwoording van onderzoeksvraag acht zijn conclusies geformuleerd ten aanzien van de behaalde resultaten van het onderzoek. Allereerst worden de succes- en faalfactoren van de vier praktijkcases beschreven. Vervolgens wordt een totaal conclusies beschreven in tabel 19. Daarna wordt zowel vanuit het gezichtspunt van de ontwikkelaar als van gebruiker beschreven wat voor deze actoren belangrijke succescriteria zijn. Deze paragraaf wordt afgesloten met een toekomstverwachting.

Succes en faalfactoren praktijkcases

Home Trade Center, Nieuwegein

Tabel 15: Conclusies praktijkcase Home Trade Center

Home Trade Center	Succesfactoren	Faalfactoren
Marktconformiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Marktconform vastgoedconcept - Wensen en eisen van gebruiker centraal gesteld in ontwikkeling - Financieel succes ontwikkelaar (goed rendement door waardeestijging) - Risico genomen en voldoende kritische massa gecreëerd 	
Alternatieve aanwenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Functionele aanpasbaarheid (flexibel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Thema is specifiek, risico bij slechte tijden meubelbranche
Consistentie in uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> - Draagvlak gecreëerd bij gebruikers; Motto was; het antwoord is ja, wat is uw vraag? 	
Herkenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale bekendheid door Home & Interior beurs - Herkenbaarheid doelgroep - Synergie en clustering gecreëerd gebruikers - Goede marketingstrategie en branding 	
Onderscheidend	<ul style="list-style-type: none"> - Toevoegen marketingdiscipline - Herkennen van de problematiek in de meubelbranche door management HTC 	
Overige resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Centrale ligging gebouw - Goede bereikbaarheid - Voldoende parkeergelegenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel gebruikers, daardoor moeilijk om alle 180 gebruikers tevreden te houden

Bron: Eigen bewerking

A-factorij, Amsterdam

Tabel 16: Conclusies praktijkcase A-factorij

A-factorij	Succesfactoren	Faalfactoren
Marktconformiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Goed ingespeeld op wensen en eisen van de doelgroep/ gebruikers - Het vinden van een goede en grote gebruiker - In een periode van laagconjunctuur bewezen - Goed rendement verkocht 	
Alternatieve aanwenbaarheid		<ul style="list-style-type: none"> - Weinig flexibiliteit, indeelbaarheid van bepaalde ruimten niet optimaal
Consistentie in uitvoering		<ul style="list-style-type: none"> - Vertraging in procedures met Gemeente Amsterdam, daardoor lange voorbereidingstijd
Herkenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Goed imago en uitstraling door renovatie en herontwikkeling - Thema 'creatieve sector' meerwaarde voor de gebruikers - Synergie gecreëerd door middel van gezamenlijke website, etc - Veel media aandacht en veel mensen hebben de A-factorij bezocht 	
Onderscheidend	<ul style="list-style-type: none"> - A-factorij is onderscheidend door middel van locatie - A-factorij is onderscheiden ten opzichte van concurrerende kantoor- en bedrijfsruimten - Noviteit in Amsterdam qua bouwstijl (herontwikkeling, renovatie en herbestemming) 	
Overige resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Voldoende parkeergelegenheid - Goede bereikbaarheid - Herontwikkeling A-factorij heeft een facelift opgeleverd voor het hele bedrijventerrein (van gebouw- naar gebiedsniveau) 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaatbeheersing

Bron: Eigen bewerking

The Globe, Den Haag

Tabel 17: Conclusies praktijkcase The Globe

The Globe	Succesfactoren	Faalfactoren
Marktconformiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Goed ingespeeld op gebruikers van het Outdoor & Travel Center (marktonderzoek) 	<ul style="list-style-type: none"> - Slecht ingespeeld op de vraag van kantoorgebruikers, niet goed gekeken naar wat de markt wil - Den Haag heeft een vrij traditionele kantorenmarkt en de Loftkantoren zijn te trendy - Leegstand kantorengedeelte, mede daardoor financieel geen groot succes (het gebouw nog niet veel in waarde gestegen) - Teveel voor het gebouw betaald
Alternatieve aanwenbaarheid		<ul style="list-style-type: none"> - Beperkingen gebouw door industrieel karakter en stedenbouwkundige indeling
Consistentie in uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> - Bouwproces begeleid door professioneel adviesbureau 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig ervaring TCN - De samenwerking en communicatie met de gemeente Den Haag is niet voortvarend verlopen
Herkenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Het thema voor het Outdoor & Travel is herkenbaar en het imago en uitstraling is goed 	<ul style="list-style-type: none"> - Het thema Outdoor & Travel Center functioneerd voornamelijk solitair - Het gebouw is door het thema niet generalistisch - Het thema voor het kantorengedeelte heeft geen echt zakelijk imago en uitstraling
Onderscheidend	<ul style="list-style-type: none"> - The Globe wordt ervaren als onderscheidend. Voornamelijk de locatie en het industriële gebouw - De functiemenging Outdoor & Travel met kantoren is een noviteit 	
Overige resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Integratie van The Globe in een multifunctioneel gebied 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaatbeheersing

Bron: Eigen bewerking

De Mediacentrale, Groningen

Tabel 18: Conclusies praktijkcase De Mediacentrale

De Mediacentrale	Succesfactoren	Faalfactoren
Marktconformiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Er is goed ingespeeld op vraag uit de mediabranche - Vasthouden aan het vooraf bedachte vastgoedconcept - Door het marktonderzoek zijn er potentiële gebruikers benaderd en geïnteresseerd geraakt in het vestigen in de Mediacentrale 	
Alternatieve aanwenbaarheid		<ul style="list-style-type: none"> - Het gebouw en het thema van de Mediacentrale zijn niet flexibel
Consistentie in uitvoering		<ul style="list-style-type: none"> - Het niet op tijd gereed hebben van het buitenterrein, de omgeving, de infrastructuur en binnenkant van het gebouw - Geen goede afspraken en communicatie met de gemeente Groningen - Ontevreden gebruikers op dit moment
Herkenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - De professionele uitstraling, levendigheid en zichtbaarheid van de Mediacentrale - Hoogwaardige glasvezelverbinding is een kwaliteitsprofiel 	<ul style="list-style-type: none"> - De marketing en branding van de Mediacentrale. Het thema is niet voldoende gepromoot
Onderscheidend	<ul style="list-style-type: none"> - Noviteit in Nederland om een turbinehal om te bouwen tot kantoren en bedrijfsruimten 	
Overige resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - De toekomstige plannen van het gebied Europapark kunnen een positief effect hebben op de Mediacentrale 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaatbeheersing

Bron: Eigen bewerking

Conclusie vier praktijkcases

Zoveel vastgoedconcepten, zoveel succes- en faalfactoren, is de conclusie na vier geanalyseerde vastgoedconcepten. Elk project is weer op een andere wijze opgezet, met een andere doelstelling en andere samenwerkingspartners. Ondanks het verscheidende karakter van elk vastgoedconcept blijkt het toch mogelijk om een aantal algemene uitspraken te doen over succes- en faalfactoren. Immers, de succes- en faalfactoren die uit de interviews in het kader van de praktijkcases naar voren kwamen, werden door de experts uit de vastgoedbranche herkend en ook benoemd. Sterker nog, succes- en faalfactoren die door de experts werden benoemd, bleken vrijwel allemaal te overlappen met de genoemde succes- en faalfactoren uit de praktijkcases. Faalfactoren liggen vaak in het verlengde van succesfactoren. De factoren liggen qua inhoud vaak dicht bij elkaar of vormen juist elkaars spiegelbeeld (zie tabel 19).

Tabel 19: Succes- en faalfactoren vier praktijkcases

Conclusie totaal	Succesfactoren	Faalfactoren
Marktconformiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Inspelen op een specifieke marktbehoefte (marktonderzoek) - Gebruiker centraal stellen in ontwikkeling - Rekening houden met relevante trends en ontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet inspelen op een specifieke marktbehoefte - Gebruiker niet centraal stellen in ontwikkeling - Geen rekening houden met relevante trends en ontwikkelingen
Alternatieve aanwenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen flexibiliteit
Consistentie in uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke communicatie - Goede samenwerking - Goede planning en timing - Draagvlak creëren bij alle betrokken actoren 	<ul style="list-style-type: none"> - Onduidelijke communicatie - Geen goede samenwerking - Slechte planning/vertraging proces - Geen draagvlak van betrokken actoren
Herkenbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Thematiseren - Goede branding en marketing - Synergie creëren gebruikers - Goede uitstraling en imago 	<ul style="list-style-type: none"> - Slecht doorvoeren van thema - Geen goede branding en marketing - Geen synergie gebruikers creëren - Slechte uitstraling en imago
Onderscheidend	<ul style="list-style-type: none"> - Goede locatie en zichtbaarheid - Goede dienstverlening en service - Goed management en beheer 	<ul style="list-style-type: none"> - Slechte locatie en zichtbaarheid - Slechte dienstverlening en service - Slecht management en beheer

Bron: Eigen bewerking

De rode draad in succes- en faalfactoren blijkt ook te worden herkend door betrokkenen uit de praktijk. Dit betekent, dat betrokkenen inzien en ervaren dat het realiseren van een succesvol vastgoedconcept een samenspel is van factoren die te maken hebben met de M.A.C.H.O criteria. Geconcludeerd kan worden dat het ontwikkelen en realiseren van een succesvol vastgoedconcept door een groot aantal elementen en actoren wordt bepaald. Een vastgoedconcept bestaat uit een groot aantal elementen; naast functie(s), locatie en omvang, gaat het ook om zaken als inspelen op marktbehoefte, doelgroep/afnemers, marktonderzoek, flexibiliteit, branchering, dienstverlening, service, positionering, marketingstrategie, branding, draagvlak, synergie, imago, uitstraling, thema, communicatie, samenwerking, exploitatie en beheer. Een samenhang van deze factoren bepaalt het succes dan wel falen van een vastgoedconcept.

Tabel 20: Conclusies Ontwikkelaar

Ontwikkelaar

Voor een ontwikkelaar zijn marktconformiteit, onderscheidend en herkenbaarheid en consistentie in uitvoering de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model.

Marktconformiteit is belangrijk om aan de wensen en eisen van de gebruikers te voldoen en daardoor het vastgoedproduct of vastgoedconcept eenvoudiger te kunnen verkopen.

Onderscheidend is belangrijk om je te onderscheiden ten opzichte van de toenemende concurrentie in ontwikkelingsland.

Herkenbaarheid is belangrijk om een specifieke doelgroep/gebruikers enthousiast te maken voor een bepaald thema. Door een goede uitstraling en imago van een vastgoedconcept is het eenvoudiger voor een ontwikkelaar om een gebruiker enthousiast te maken voor zijn vastgoedconcept.

Consistentie in uitvoering is voor alle betrokken actor van belang. Voor een ontwikkelaar is het des te belangrijker, aangezien de ontwikkelaar de 'spin in het web' is tijdens het ontwikkelen van een vastgoedconcept.

Het rationeel omgaan met de realisatie van vastgoedconcepten is van wezenlijk belang. De waardecreatie van een gebouw of gebied is een belangrijke factor voor het succes van een ontwikkelaar.

Het is belangrijk dat de ontwikkelaar een vastgoedconcept bedenkt dat zo populair is dat elk bedrijf in de branche bij het desbetreffende thema wil horen. De verhouding tussen het thema en de doelgroep/gebruikers moet heel goed op elkaar afgestemd worden.

Marketing en branding zijn essentiële criteria voor het ontwikkelen van een goed vastgoedconcept. Als een vastgoedconcept goed 'gebrand' wordt en het een positief imago en uitstraling heeft, werkt het als een 'magneet'.

De keuze van de doelgroep/gebruikers is bepalend in het (financieel) succes van het vastgoedconcept voor een ontwikkelaar. Er zal moeten worden geanticipeerd op de behoefte bij de eindgebruikers. De noodzaak tot marktgericht denken wordt door ontwikkelaars en beleggers steeds vaker onderkend.

Tabel 21: Conclusies Gebruiker

Gebruiker

Voor de gebruiker zijn marktconformiteit, herkenbaarheid en onderscheidend de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model.

Marktconformiteit is belangrijk, omdat de gebruiker op die manier een vastgoedproduct of vastgoedconcept krijgt die voldoet aan zijn eisen en wensen. Hierdoor zullen de gebruikers binding krijgen met een gebouw en zal het aansluiten bij hun bedrijfsvoering en heeft het een bepaalde meerwaarde.

Herkenbaarheid is een belangrijk criterium. Door middel van het thematiseren kunnen de volgende succesfactoren voor een gebruiker ontstaan; synergie, schaalvoordelen, hoogwaardig imago en uitstraling, ontstaan van nieuwe markten en producten voor de gebruikers.

Onderscheidend of vernieuwend is voor een gebruiker vaak interessanter en aantrekkelijker dan een standaard kantoor of bedrijfsruimte.

In de praktijk blijkt dat een gebruiker de belangrijkste actor is om te bepalen of een vastgoedconcept succesvol wordt. Zonder gebruikers is vastgoed namelijk een 'verzameling stenen'.

In de afgenomen interviews hebben de gebruikers een negental redenen genoemd wat zij belangrijk succescriteria aan een vastgoedconcept vinden:

- 1) Het aansluiten op de bedrijfsvoering
- 2) Synergie
- 3) De hoogwaardige uitstraling en imago
- 4) Thema
- 5) De aantrekkelijkheid van de locatie
- 6) Huurprijsniveau
- 7) Parkeergelegenheid en bereikbaarheid
- 8) Zichtbaarheid
- 9) Voorzieningenniveau

Door de mismatch tussen vraag en aanbod in de vastgoedmarkt, de economische terugval van de afgelopen jaren, de toenemende concurrentie en een verandering van de economie gaan ontwikkelaars, beleggers en vastgoedadviseurs meer dan ooit tevoren, kijken naar wat de gebruiker van het vastgoed daadwerkelijk wil. De economische terugval heeft een positieve invloed gehad op de kwaliteit van vastgoedproducten voor de gebruikers.

Tabel 22: Toekomstverwachting

Toekomstverwachting

Er is een trend waarneembaar waarmee vastgoedconcepten zich meer onderscheiden door middel van software (management & dienstverlening). De software zal de toegevoegde waarde van vastgoedconcepten bepalen in de toekomst.

Herontwikkeling van verouderde locaties in binnenstedelijk gebied zowel maatschappelijk, als economisch steeds meer gewenst.

Herontwikkeling van bestaande kantoor- en bedrijfsruimten is een complexe maar haalbare methode om nieuwe vastgoedconcepten te realiseren. De procedures bij herontwikkeling zijn korter dan bij nieuwbouw. Dat levert de nodige tijdswinst op voor de ontwikkelaar. Tevens is het een goede manier om je als ontwikkelaar en gebruiker in de toekomst te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Gebruikers van vastgoed worden steeds professioneler en realiseren zich dat de kosten en kwaliteit van huisvesting een samenstel is van vele elementen als huur, servicekosten, ICT, catering, etc. Gebruikers gaan in de toekomst steeds kritischer kijken hoe ze diensten rond huisvesting zelf kunnen doen of kunnen uitbesteden. Het vastgoed maakt een totale levenscyclus door en gebruikers vragen zich steeds vaker af hoe daar optimaal op ingespeeld kan worden.

De hoeveelheid en de snelheid van communicatie door de ICT ontwikkelingen enorm toegenomen de laatste jaren. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de manier waarop kantoren en bedrijfsruimten worden ingericht en vormgegeven en dwingen tot nadenken over vastgoedconcepten voor de toekomst.

Iedere gebruiker zoekt een optimale prijs/ kwaliteitsverhouding. Bij de één ligt de nadruk meer op prijs en bij de ander meer op kwaliteit. Elke gebruiker zal in de toekomst door een ontwikkelaar bediend moeten worden met aansprekende op maat gemaakte vastgoedconcepten.

§ 6.2 Aanbevelingen

Aanbeveling voor verder onderzoek

Op basis van dit uitgevoerde onderzoek mag niet de illusie worden gewekt dat er voldoende inzicht is verkregen in het onderwerp. Grootschalige generalisatie van resultaten kan alleen plaatsvinden als er in meerdere steden uitgebreid onderzoek gedaan wordt naar vastgoedconcepten. Een verdere stap die gemaakt kan worden, is het verder verhelderen van de relatie tussen de tevredenheid van een gebruiker in een gebouw met een vastgoedconcept en een gebouw zonder vastgoedconcept. Verder kan er voor een ontwikkelaar onderzocht worden of een gebouw met een vastgoedconcept meer en sneller in waarde stijgt dan een gebouw zonder vastgoedconcept. Wat interessant zou zijn is om te meten wat een vastgoedconcept in termen van geld waard is.

In dit onderzoek is op basis van vier gekozen casestudies antwoord gevonden op de vraag wat belangrijke succes- en faalfactoren zijn van een vastgoedconcept voor een ontwikkelaar en gebruiker. Hoewel de gemeten effecten in de case HTC krachtiger zijn dan The Globe mag niet zomaar gesteld worden dat dit vastgoedconcept succesvoller is. Factoren als locatie, bereikbaarheid, parkeergelegenheid en timing spelen ook een belangrijke rol in dit verschil. Pas als er meer praktijkcases onderzocht worden, valt een dergelijke vraag met meer zekerheid te beantwoorden.

Uit de voor dit onderzoek gehouden interviews blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over het begrip vastgoedconcept. Zo ontbreekt er voornamelijk eenduidigheid met betrekking tot het onderscheid tussen vastgoedconcept en vastgoedproduct. Zoals al beschreven in hoofdstuk drie, is het mogelijk dat er op basis van een ontwikkeld vastgoedconcept een vastgoedproduct gerealiseerd wordt. Het vastgoedconcept wordt dan vertaald naar de locatie. Het is echter ook mogelijk dat er een vastgoedproduct gerealiseerd wordt zonder dat hier een vastgoedconcept achter zit. Het vastgoedconcept is een naar type, functie en/ of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Een vastgoedconcept voegt een stuk meerwaarde toe aan een vastgoedproduct. Het is een 'achterliggende visie' van waaruit het vastgoedproduct gerealiseerd wordt.

Beperkingen onderzoek

In de publicatie van Schröder en de Vries (1993) ontbreekt een oordeel over het succes dan wel falen van de bestudeerde cases. Succes of falen, hangt af van de formulering en de meetbaarheid van de criteria. In dit onderzoek zijn de criteria geformuleerd en meetbaar gemaakt. Zij geven aan aan welke criteria vastgoedconcepten idealiter moeten voldoen, maar geven niet aan wat de succes -en faalfactoren zijn. Het M.A.C.H.O model bestaat uit vijf hoofdcriteria en tien criteria. In dit onderzoek zijn een aantal essentiële subcriteria toegevoegd en is de gekeken naar de belangrijkheid van de M.A.C.H.O criteria voor het succes van een vastgoedconcept. Het M.A.C.H.O model, bedacht door Schröder en de Vries (1993), is een goede aanzet geweest om het vastgoedconcept ontwikkelingsproces te professionaliseren. Aangegeven wordt welke stappen hierbij gedaan kunnen worden en aan welke criteria deze vastgoedconcepten idealiter moeten voldoen. Volgens hen omvatten de opgestelde criteria zowel de eisen die de ontwikkelaar, belegger en gebruiker stellen aan een vastgoedconcept. Het is echter niet duidelijk geformuleerd dat alle betrokken actoren hun eigen belangen hebben. In dit onderzoek wordt voor de ontwikkelaar en gebruiker afzonderlijk beschreven wat belangrijke succes- en faalfactoren zijn.

Overige aanbevelingen

Toevoegen marketingdiscipline

Steeds vaker komen ontwikkelaars er achter dat professionele marketing onmisbaar is voor de vastgoedbranche. Nog steeds geldt bij een aantal ontwikkelaars de ultieme wijsheid; locatie, locatie en locatie. Ontwikkelaars moeten in de toekomst veel meer aandacht schenken aan de vraag van gebruikers. Met het vak 'conceptontwikkeling' kan daar aansluiting bij gevonden worden. Wanneer er sprake is van gebrekkige marketing, wordt het vastgoedconcept minder sterk en het imago minder. Toevoegen van de marketingdiscipline blijkt een succesfactor voor ontwikkelaar en gebruiker. Door een betere match tussen vraag en aanbod kan een beter rendement worden gerealiseerd en kunnen risico's beperkt worden. Bovendien kan men zich onderscheiden van de traditionele ontwikkelaars. Tevens hebben de uiteindelijke gebruikers van de projecten veel baat bij marktconforme vastgoedconcepten, aangezien die beter aansluiten bij hun behoeften.

Maatschappelijke urgentie en draagvlak creëren

Bij ontwikkelaars is een proces op gang gekomen waarbij conceptontwikkeling steeds meer core business wordt. De ontwikkelaars die in staat zijn om ruimtelijke en maatschappelijke problemen conceptmatig op te lossen hebben de toekomst. Door conceptueel te denken wordt het mogelijk complexe problemen te structureren en op te lossen. Een vastgoedconcept heeft des te meer kans van slagen als er wordt aangehaakt bij kwesties van maatschappelijk urgentie. Dat is de beste garantie dat een innovatief vastgoedconcept kan worden begrepen door politici en toekomstige gebruikers. Het wel of niet slagen van een vastgoedconcept is voor een groot deel afhankelijk van de uitgangspunten en de uitvoering van het beleid van een gemeente. Het is dus de kunst om de ziel van verschillende actoren te raken. Daarvoor moeten de nodige communicatiemiddelen uit de kast worden gehaald en is het van belang om in een vroeg stadium draagvlak te creëren.

Herontwikkeling, renovatie en herbestemming steeds meer gewenst

Door veroudering en verkorting van de functionele levensduur nemen gebouwen een andere positie in op de vastgoedmarkt. De effecten van veroudering (lagere huurprijs, hogere exploitatiekosten, leegstand) zullen op den duur een reactie van de ontwikkelaar vragen in de vorm van herontwikkeling, renovatie of herbestemming. Voor het herontwikkelen van kantoren en bedrijfsruimten zijn de aankoopkosten, renovatiekosten en de locatie belangrijke selectiecriteria voor de financiële haalbaarheid van projecten. Verbouw van kantoor- en bedrijfsruimten is normaliter uitsluitend interessant op goed gelegen en aantrekkelijke locaties, waarbij waarde gecreëerd kan worden op termijn. Het is om die reden belangrijk om te zoeken naar locaties nabij binnensteden, stedelijke voorzieningen en openbaarvervoer voorzieningen. Het is een opgave in de toekomst voor een ontwikkelaar om met alternatieven, oplossingen en nieuwe vastgoedconcepten te komen.

Gebruiker centraal in succesvolle vastgoedconcepten

De gebruiker deel van het proces laten uitmaken in het ontwikkelingsproces is complex en kost geld en tijd, echter op lange termijn is dit zeer profijtelijk. Ontwikkelaars die daadwerkelijk in staat zijn gebruikers vanaf het begin te betrekken bij een ontwikkeling zijn de ontwikkelaars die een groot concurrentievoordeel zullen behalen. Alles wijst er op dat de commercieel meest succesvolle vastgoedconcepten van de komende jaren die vastgoedconcepten zijn waarbij de gebruiker centraal staat. Elke gebruiker moet bediend worden met aansprekende op maat gemaakte vastgoedconcepten. Er is steeds meer behoefte aan een regisseur die de hele keten overziet en praat met de gebruikers, verhuurder, ontwikkelaar, belegger en opdrachtgever; de integrated property manager.

Literatuurlijst

Literatuur en publicaties

Arts, P.H.A. M. Ebregt, J. Eijgenraam, C.J.J. Stoffers, M.J. *De vraag naar ruimte voor economische activiteit tot 2040*, Bedrijfslocatiemonitor 2005, Den Haag

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2001), *Basisboek methoden en technieken*, Leiden: Stenfort Kroese

Bak, R.L. (2004). *Kantoren in cijfers 2004*. Statistiek van de Nederlandse kantorenmarkt, KFN, Utrecht

Baijer, M.P.T., (2004/2005), *Basissyllabus - Module 3 Opleiding Ontwikkelingsproces*, Amsterdam School of Real Estate

Boef, M (2004) *Jonge starters op de stedelijke woningmarkt*; Ruimte voor betaalbare en compacte koopappartementen, scriptie Hogeschool Saxion, Deventer

Bourassa, S.C. (1993), *The rent gap debunked*. Urban Studies 30, pp. 1731-1744.

Burgers, J.A.H. & Kense, (1992), F.A.; *industriële marketing, acquisitie en realisatiebeheer: Thieme, Zutphen*

Cadman, D.L. Austin-Crowe, R.Topping & M.Avis (1991), *Property development*. London: Spon, Third Edition

Eichholtz, P.M.A. (1996), *Cycli op de vastgoedmarkten*. Economische Statisch Berichten, 81 (4050), 253

Elst, Kees van (2005) *De prille zoektocht naar theorieën*, Real Estate magazine, 2005, 43, p. 12-14

FGH Bank vastgoedbericht (2006) p. 27 *Trends in de bedrijfsruimtemarkt*, Utrecht, 2006

FGH Bank vastgoedbericht (2006) p. 15 *Trends in de kantorenmarkt*, Utrecht, 2006

Fraser, W.D. (1984) *Principles of property investment and pricing*. London: MacMillan

Gool, van, P, e.a. (2001), *Onroerend Goed als belegging*, derde druk, Groningen: Stenfort Kroese

Hart, H.W. ter, (1987), *Commercieel vastgoed in Nederland, een terreinverkenning*, Deventer: Uitgeverij FED B.V.

Hart 'T, H, e.a.(1998), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom

Hofman, H., W. Eikelboom & K.J. van Haelst (1978), *Kaartbeeld utiliteitsbouw*. Eindhoven; Vakgroep Realisatie en Beheer. Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven.

Jonge, de H.(1990), *Changes in FM; MIT Conerence facilities Management, Thriving on Chaos*, Boston, USA

-
- Jones Lang LaSalle (2006) *Kantorenmarktbarometer 2006*. Amsterdam
- Korteweg, P.J., *Veroudering van kantoorgebouwen; probleem of uitdaging?*, Scriptie Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht, 2002
- Kotler over marketing, *over het creëren, winnen en beheersen van markten*, Schoonhoven, 1999
- Laning, M., (2002) *Het 50/50 concept, De achtergronden, verschijningsvorm en aantrekkelijkheid van een nieuw bedrijfshuisvestingsconcept onderzocht*, scriptie Universiteit Utrecht, (2002), p. 102
- Leeuw, van der, Eric (2005) *Wie geeft er om de gebruiker?* Real Estate magazine, 2005, 43, p. 29-31
- Limonard, S. (2005) *Brug tussen verleden en toekomst van kantoorconcepten*. 0²magazine (2005), Jaargang 12
- Nozeman, E. F. (2001) *Nieuwe wegen in Vastgoed*, Groningen
- Oude Veldhuis, M.C.van: *kantoorontwikkeling voor kleinschalige bedrijvigheid*; scriptie PDO vastgoedkunde, augustus 1991
- Priemus, H. (1978), *Volkshuisvesting. Begrippen, problemen, beleid*. Alphen aan den Rijn; Samsom
- Prisma Core Management (2006), *Belevingswaarde van een gebouw*, Property NL, nummer 10, juni 2006.
- Rijkenberg, J., (2005) *Concepting; het managen van conceptmerken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*, 7e druk, Uitgeverij BZZTôH, 's-Gravenhage
- Sanders, L.H.J.M # Timmerman, S.J.A.E (2001) *Woonzorgarrangementen, succes -en faalfactoren*, Aedes vereniging van wonincorporaties, 2001 (januari)
- Sentel, J.J., (2000) *Vastgoedmarketing; de rol van marketing in vastgoed, Nut en noodzaak van vastgoedmarketing*, Buildingbusiness, maart, 2000
- Sentel, J.J., (2005) *De wording van een vastgoedconcept*, Real Estate magazine, 2005, 43, p. 20-23
- Splinter, R en Stevens, R (2004) *Professionele marketing onmisbaar voor de vastgoedwereld*, PropertyNL, maart 2004 p. 80-83
- Schröder, A.C.M. & De Vries, A.M.E. de. *Vastgoedconcepten: MACHO-Concepten?*, MRE scriptie, Amsterdam, 1993
- Schröder, A.C.M. & De Vries, A.M.E. de. *Bijlagenbundel; Vastgoedconcepten: MACHO-Concepten?*, MRE scriptie, Amsterdam, 1993

Verschuren, P.J.M., (1996), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Utrecht: Het Spektrum

Vries, L.M. de: *Mogelijkheden voor een themacentrum 'vrije tijd' in Nederland*: afstudeerscriptie economische geografie, UvA, 1990

Vos, Anna (2005) *Het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn*, Real Estate magazine, 2005, 43, p. 15-19

Vastgoedrapport Groningen - Assen (2005) *Uitgave van de Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen - Assen*, 2005

Wittendorp, P.R.S. (1991). *Een toekomstverkenning van de commerciële vastgoedmarkt in Nederland*, Amsterdam, 1991

Websites

www.buildingbusiness.com

www.cbs.nl

www.cocon-vastgoed.nl

www.cfbp.nl

www.domotion.nl

www.depudding.nl

www.europapark.nl

www.htc.nl

www.inspirerendewerkplek.com

www.lighthouses.nl

www.mediacentrale.com

www.ontwerpfabriek.nl

www.regus.nl

www.seniorenstad.nl

www.smartagent.nl

www.sportsbusinesscenter.nl

www.tcnsig.com

www.tcnpp.com

www.theglobedenhaag.nl

www.vandale.nl

www.vrom.nl

www.westergasfabriek.com

www.wtcamsterdam.com

Lijst van bijlagen

		Pagina
Bijlage I	Lijst van geïnterviewden	94
Bijlage II	Beschrijving TCN Property Projects & TCN SIG Real Estate	95
Bijlage III	Interview experts	97
Bijlage IV	Interview gebruiker	100
Bijlage V	Interview ontwikkelaar	103

Bijlage I Lijst met geïnterviewden

Ontwikkelaars

Werkzaam bij:	Naam:	Functie
ING Real Estate	Dhr. J. Sentel	Voormalig directeur afdeling Research en Concepts
Vlasblom Projectontwikkeling B.V.	Dhr. C. de Jong	Directeur
TCN Property Projects	Dhr. K. van Elst	Directeur afdeling Concepts
TCN Property Projects	Dhr. J. Reerink	Directeur programma @work
Kantorenhuis Nederland B.V.	Dhr. C van Rijn	Projectcoördinator A-factorij
Kantorenhuis Nederland B.V.	Dhr. J. Rutsen	Vastgoedontwikkelaar A-factorij
TCN SIG Real Estate	Dhr. R. Hogeling	Projectleider Mediacentrale
TCN SIG Real Estate	Mevr. G. Dijk	Valuemanager Mediacentrale
TCN Property Projects	Dhr. R. Boeren	Salesmanager The Globe & A-factorij
TCN Property Projects	Mevr S. van Bohemen	Programma directeur The Globe
Home Trade Center	Dhr. D. de Vries	Directeur

Gebruikers

Home Trade Center	Dhr. M. Adelmund	Voorzitter Exposantenraad
A-factorij	Mevr. D. Dammers	Office Manager Ogilvy
	Mevr E. van der Kamp	Manager TMP Worldwide
The Globe	Dhr. M. Pont	Manager Bever Zwerfsport
	Dhr. H. Schinkels	Huismeester DHV
De Mediacentrale	Dhr. R. Hoogstra	Voorzitter gebruikersvereniging
	Dhr. A. van Hijum	Directeur Store Support

Experts

Rijksuniversiteit Groningen	Dhr. E.F. Nozeman	Bijzonder hoogleraar vastgoedontwikkeling RuG
CB Richard Ellis	Dhr. R. Bak	Hoofd afdeling Research
TCN Property Projects	Dhr. R. Stroink	Directeur Utrecht
TCN SIG Real Estate	Dhr. H. Wiering	Directeur Groningen
ING Real Estate	Mevr. A. de Vries	Country manager Development Nederland

Bijlage II Beschrijving TCN Property Projects & TCN SIG Real Estate

Deze beschrijving geeft een algemeen beeld van de organisatie TCN Property Projects te Utrecht (TCN) en haar noordelijke vestiging in Groningen TCN SIG Real Estate (TCN SIG).

TCN Property Projects

TCN exploiteert en ontwikkelt innovatieve vastgoedconcepten. Daarmee is TCN geworden tot een van de toonaangevende Nederlandse vastgoedondernemingen, onderscheidend door de vernieuwende concepten en de creativiteit met betrekking tot design, management en financiering. Op Europees niveau heeft TCN de ambitie om samen met lokale partners structureel verder te groeien. De meer dan 200 medewerkers die werkzaam bij de verschillende bedrijfsonderdelen in Nederland, België, Duitsland, Hongarije en Portugal dragen hier hun steentje aan bij binnen de servicegerichte organisatie. Op dit moment heeft TCN in totaal 450.000 m² in ontwikkeling met een investeringsvolume van 400 miljoen euro. De management portfolio omvat het beheer van 600.000 m² vastgoed in Nederland, Duitsland, België, Hongarije en Portugal. Met investeringen in eigen projecten bouwt TCN haar portefeuille verder uit.

Missie

Het creëren en het managen van comfortabele, veilige, en stimulerende omgevingen voor klanten, gasten, medewerkers en overige "stakeholders".

Uit deze missie is een drietal doelstellingen afgeleid:

- Lange termijn betrokkenheid bij de door hen gerealiseerde projecten
- Op zoek naar complexe vastgoed projecten
- Voldoening gevende en voorwaarde scheppende werkomgeving voor haar werknemers

De filosofie

Alle projecten hebben te maken met gebouwen, bestaande of nog te realiseren gebouwen, maar altijd ligt het accent op de functie ervan en - nog belangrijker - hoe mensen daarin functioneren, presteren en zich goed voelen. Het feitelijke bouwproces moet goed en degelijk gebeuren, daartoe wordt samengewerkt met gerenommeerde bouwers. Toch is het bouwen in de bedrijfsfilosofie van ondergeschikt belang. Lang voordat de eerste steen wordt gelegd zijn is men bezig met het concept en het management van het object om ervoor zorgen dat de toekomstige gebruikers succesvol kunnen zijn. Lange termijn betrokkenheid bij de door TCN gerealiseerde projecten is een belangrijk kenmerk van haar bedrijfsvoering, daartoe wordt investeert in al haar eigen projecten; ook op het gebied van sociale betrokkenheid (social dividend). TCN is zich bewust van de impact van de projecten op de maatschappij en ziet het ook als haar verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de projecten verankerd worden in de sociale omgeving.

De vier dimensies van onroerend goed

TCN heeft vier bedrijfsonderdelen: TCN Concepts, TCN Development, TCN Management en TCN Assets. Deze vier onderdelen sluiten volledig aan bij de levenscyclus van vastgoed. Het bedenken, het maken, het exploiteren en creëren waarde. TCN Concepts functioneert als een onafhankelijk bedrijfsonderdeel dat primair adviezen geeft aan derden. TCN Development is verantwoordelijk voor de feitelijke ontwikkeling van projecten. TCN-Management exploiteert eigen projecten en in opdracht van derden. TCN Assets financiert en beheert de investeringen in de portfolio.

Werkwijze

TCN heeft gekozen voor een nieuwe aanpak van complexe vastgoedprojecten. Centraal staat het integrale projectmanagement van eerste concepten via marktonderzoek en verhuur naar realisatie en lange termijn betrokkenheid. De vastgoedprojecten hebben ook maatschappelijk impact. De maatschappij zal ingrijpend veranderen, zowel op het gebied van wonen, werken, recreëren als zaken doen. TCN wil de antwoorden bedenken op die nieuwe vraag. En die verandering moet bijdragen aan de individuele ontplooiing van de betrokkenen en de sociale integriteit van haar omgeving. TCN neemt verantwoordelijkheid in het duurzaam verbeteren van de kwaliteit van het leven binnen een brede samenleving. Waarbij het maatschappelijk handelen van TCN moet bijdragen aan het succes van het project en moet leiden tot een positief effect op de omgeving. TCN werkt veel samen met gemeentes zoals Eindhoven, Hengelo, Den Haag, Almere en anderen voor de ontwikkeling van nieuwe gebieden en met banken, beleggers en financiële instellingen voor de herontwikkeling van bestaande gebouwen.

De historie

Het fundament van TCN Property Projects werd gelegd in 1992 met een consultancy-opdracht van Bouwfonds voor de herpositionering van een leegstaand object het Home Trade Center van 30.000 m² in Nieuwegein. Het gebouw werd met een klein team ontwikkeld tot een Trade Mart voor de home en interieur branche met een vijfjarig managementcontract plus een optie tot koop.

TCN SIG Real Estate

Op 1 november 2005 heeft TCN het koopcontract van SIG getekend. Voor beide partijen ontstaat hiermee een versterking van de marktpositie. De overname past in de Europese groeistrategie van TCN om een rol te spelen op de markt van overheidsvastgoed en overheidsgerelateerd vastgoed. Voor SIG betekent de overname een logische vervolgstap in haar expansieplannen in de noordelijke regio.

Na samenvoeging is SIG een volledig geïntegreerde vastgoed/dienstenaanbieder gebleven, met een focus op de Noordoostelijke regio van Nederland en de regio Nedersaksen van Duitsland. De bestaande SIG portefeuille is geïnventariseerd en wordt volgens de TCN programmalijnen voortgezet. De werkzaamheden van SIG worden voorlopig voortgezet onder de naam TCN SIG Real Estate.

TCN SIG Real Estate ontwikkelt, realiseert en exploiteert bedrijfsonroerend goed in alle marktsectoren. Tot de TCN SIG Real Estate behoren een negental bedrijfsonroerend goed B.V.'s en planontwikkelings B.V.'s en een drietal C.V.'s. SIG Real Estate behoort tot de toonaangevende noordelijke vastgoedondernemingen en onderscheidt zich door de grote flexibiliteit voor startende en snel groeiende ondernemingen. De laatste jaren heeft SIG Real Estate B.V. zich, mede door de ontwikkeling van het kennisintensieve Zernike Science Park, voornamelijk geprofileerd op het gebied van de digitale infrastructuur in Noord Nederland.

Bron: www.tcnpp.com / bron: www.tcnsig.com

Bijlage III Interview experts

Interview experts

Mijn naam is Roel Drenth. Ik volg aan de Rijksuniversiteit Groningen de studie Vastgoedkunde en ik doe in opdracht van TCN SIG Real Estate te Groningen een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten in het segment van kantoor- en bedrijfsruimten. Het onderzoek wordt geconcretiseerd door middel van vier casestudies. In het onderzoek staan de M.A.C.H.O criteria centraal. Deze hoofdcriteria staan voor marktconformiteit, alternatief aanwendbaar, consistent in uitvoering, herkenbaarheid en onderscheidend ten opzichte van de concurrentie. Bij het meten van het succes van een vastgoedconcept is vooral de invalshoek belangrijk. M.A.C.H.O criteria omvatten zowel de wensen die de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker stellen aan een vastgoedconcept. Om te bepalen in hoeverre de hoofdcriteria, criteria en subcriteria van invloed zijn op het succes van een vastgoedconcept en voor welke actoren zou ik graag uw oordeel oordeel willen over de waarde van onderstaande hoofdcriteria, criteria & subcriteria.

In hoeverre zijn de M.A.C.H.O. criteria & subcriteria in de onderstaande tabel belangrijk voor het succes van een vastgoedconcept gezien vanuit uw eigen visie als expert, gezien vanuit de ontwikkelaar/belegger en de gebruiker?

Beoordeling:	Waardering
Heel belangrijk	++
Belangrijk	+
Neutraal	0
Niet belangrijk	-
Onbelangrijk	--

		Eigen visie Expert	Ontwikkelaar/ Belegger	Gebruiker
Hoofdcriteria	Marktconformiteit			
Criteria	1) Inspelen op de behoefte van de markt			
Subcriteria	a) Vraag en aanbod op elkaar afstemmen			
	b) Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling			
	c) Inspelen op de vraag uit de markt			
Criteria	2) Financiële haalbaarheid			
Subcriteria	a) Rendement			
	b) Risico			
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid			
Criteria	1) Functionele aanpasbaarheid			
Subcriteria	a) Flexibiliteit gebouw			
	b) Ruimtelijke en technische flexibiliteit			

Criteria	2) Herinvullingsmogelijkheden			
Subcriteria	a) Eenvoudige mogelijkheid tot functieverandering			
	b) Specifiek thema			
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering			
Criteria	1) Multidimensioneel			
Subcriteria	a) Met betrokken actoren samenhangende voorwaarden formuleren m.b.t kwaliteit en kwantiteit			
	b) Samenwerken en heldere communicatie			
Criteria	2) Multidisciplinair			
	a) Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling			
	b) Draagvlak creëren bij betrokken actoren			
Hoofdcriteria	Herkenbaarheid			
Criteria	1) Thema			
Subcriteria	a) Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek			
	b) Positionering en branchering			
	c) Imago en uitstraling			
	d) Synergie en clustering			
	e) Branding en marketing			
Criteria	2) Etiket			
Subcriteria	a) Extra/ bijzonder kwaliteitsprofiel			
Hoofdcriteria	Onderscheidend			
Criteria	1) Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie			
Subcriteria	a) Locatie gebouw			
	b) Zichtbaarheid gebouw			
	c) Dienstverlening en service			
	d) Management en beheer			
	e) Hoogwaardige kwaliteit			
	f) Karakteristiek (herontwikkeld, gerenoveerd, herbestemd) gebouw			
Criteria	2) Noviteit			
Subcriteria	a) Innovatief vastgoedconcept			
	b) Repeteerbaarheid			

Overige vragen

- 1) Wat zijn volgens u succesfactoren van een vastgoedconcept?
- 2) Wat zijn volgens u faalfactoren van een vastgoedconcept?
- 3) Welke van de M.A.C.H.O.criteria zijn naar uw idee het belangrijkste voor een succesvol vastgoedconcept? Kunt u op een schaal van 100% een gewicht geven aan elk hoofdcriteria?

M.A.C.H.O	Waardering
Marktconformiteit	
Alternatief aanwendbaarheid	
Consistentie in uitvoering	
Herkenbaarheid	
Onderscheidend	
Totaal	100%

- 4) Is de M.A.C.H.O compleet of missen er nog essentiële criteria die naar uw idee die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van een succesvol vastgoedconcept?
- 5) Wat zijn volgens u trends en ontwikkelingen op het gebied van vastgoedconcepten / conceptontwikkeling?

Bijlage IV Interview gebruiker

Interview gebruikers

Mijn naam is Roel Drenth. Ik ben aan het afstuderen bij TCN SIG Real Estate te Groningen. Ik schrijf een afstudeeronderzoek over succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten. Het onderzoek wordt geconcretiseerd door middel van vier casestudies.

In het onderzoek staat onder andere de gebruiker centraal. Aan de hand van M.A.C.H.O criteria's zou ik graag willen weten wat u vindt van het vastgoedconcept en de ontwikkeling die daaraan vooraf ging. De M.A.C.H.O. criteria staan voor marktconformiteit, alternatief aanwendbaar, consistent in uitvoering, herkenbaarheid en onderscheidend ten opzichte van de concurrentie. Om te bepalen in hoeverre het vastgoedconcept naar uw idee een succes is en wat belangrijke criteria voor u zijn, zou ik graag antwoord willen op de onderstaande vragen. De vragen zijn onderverdeeld in vijf categorieën.

Marktconformiteit

- 1) Is er volgens u goed ingespeeld op de vraag uit de markt?
- 2) Bent u centraal gesteld in de ontwikkeling van het vastgoedconcept?
- 3) Is er rekening gehouden met uw eisen en wensen?

Alternatieve aanwendbaarheid

- 4) Vindt u het gebouw flexibel en functioneel genoeg?

Consistentie in uitvoering

- 5) Zijn er samen met u samenhangende voorwaarden geformuleerd m.b.t de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod?
- 6) Hoe is de samenwerking en communicatie verlopen gedurende het proces?

Herkenbaarheid

- 7) Wat vindt u van het imago en uitstraling van het vastgoedconcept?
- 8) Vindt u het thema van het vastgoedconcept herkenbaar genoeg voor de (potentiële) doelgroep?

Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie

- 9) Heeft uw organisatie voor het vastgoedconcept gekozen omdat het zich onderscheid ten opzichte van de concurrentie?
- 10) Welke van de MACHO criteria vindt u het belangrijkste en waarom?
- 11) Wat zijn voor u de belangrijkste criteria geweest bij het huisvesten in een vastgoedconcept als deze?

Interview gebruikers

In hoeverre zijn de M.A.C.H.O. criteria & subcriteria in de onderstaande tabel belangrijk voor het succes van het vastgoedconcept gezien vanuit uw eigen visie als gebruiker?

Beoordeling:	Waardering
Heel goed	++
Goed	+
Voldoende	+/-
Onvoldoende	-
Slecht	--

Hoofdcriteria	Marktconformiteit	
Criteria	1) Inspelen op de behoefte van de markt	
Subcriteria	a) Vraag en aanbod op elkaar afstemmen	
	b) Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling	
	c) Inspelen op de vraag uit de markt	
Criteria	2) Financiële haalbaarheid	
Subcriteria	a) Rendement	
	b) Risico	
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid	
Criteria	1) Functionele aanpasbaarheid	
Subcriteria	a) Flexibiliteit gebouw	
	b) Ruimtelijke en technische flexibiliteit	
Criteria	2) Herinvullingsmogelijkheden	
Subcriteria	a) Eenvoudige mogelijkheid tot functieverandering	
	b) Specifiek thema	
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering	
Criteria	1) Multidimensioneel	
Subcriteria	a) Met betrokken actoren samenhangende voorwaarden formuleren m.b.t kwaliteit en kwantiteit	
	b) Samenwerken en heldere communicatie	
Criteria	2) Multidisciplinair	
	a) Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkelingen van het vastgoedconcept	
	b) Draagvlak creëren bij betrokken actoren	

Hoofdcriteria	Herkenbaarheid	
Criteria	1) Thema	
Subcriteria	a) Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek	
	b) Positionering en branchering	
	c) Imago en uitstraling	
	d) Synergie en clustering	
	e) Branding en marketing	
Criteria	2) Etiket	
Subcriteria	a) Extra/ bijzonder kwaliteitsprofiel	
Hoofdcriteria	Onderscheidend	
Criteria	1) Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie	
Subcriteria	a) Locatie gebouw	
	b) Zichtbaarheid gebouw	
	c) Dienstverlening en service	
	d) Management en beheer	
	e) Hoogwaardige kwaliteit	
	f) Karakteristiek (herontwikkeld, gerenoveerd, herbestemd) gebouw	
Criteria	2) Noviteit	
Subcriteria	a) Innovatief vastgoedconcept	
	b) Repeteerbaarheid	

Bijlage V Interview ontwikkelaar

Interview ontwikkelaar

Mijn naam is Roel Drenth. Ik volg aan de Rijksuniversiteit Groningen de studie Vastgoedkunde en ik doe in opdracht van TCN SIG Real Estate te Groningen een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten in het segment van kantoor- en bedrijfsruimten. Het onderzoek wordt geconcretiseerd door middel van vier casestudies. In het onderzoek staan de M.A.C.H.O criteria centraal. Deze hoofdcriteria staan voor marktconform, alternatief aanwendbaar, consistent in uitvoering, herkenbaar en onderscheidend ten opzichte van de concurrentie.

Bij het meten van het succes van een vastgoedconcept is vooral de invalshoek belangrijk. De M.A.C.H.O criteria omvatten zowel de wensen die de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker stellen aan een vastgoedconcept.

Om te bepalen in hoeverre het vastgoedconcept naar uw idee een succes is en wat belangrijke criteria voor u zijn, zou ik graag antwoord willen op de onderstaande vragen. De vragen zijn onderverdeeld in vijf categorieën.

1) Marktconform

Een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een vastgoedconcept is denken vanuit de vraagkant. De wensen en behoeften van de gebruiker moeten centraal staan.

a) Is er bij dit vastgoedconcept ontwikkeld vanuit de vraagkant? Is er tevredenheid bij de gebruiker gecreëerd?

Een vastgoedconcept moet marktconform zijn. In de praktijk betekent dit, dat men een voorspelling doet over de toekomstige vraag- en aanbodontwikkelingen.

b) Is het vastgoedconcept marktconform? Waar blijkt dat uit?

De ontwikkeling van vastgoedconcepten gaat gepaard met grote voorinvesteringen.

c) Hoe is de ontwikkeling financieel verlopen?

2) Alternatief aanwendbaar

Een vastgoedconcept is succesvol als het aanpasbaar is. Flexibiliteit is een zeer belangrijke factor. Door de toenemende dynamiek in onze maatschappij wordt de functionele levensduur van een vastgoedconcept steeds korter.

a) Is het vastgoedconcept flexibel? Kan het vastgoedconcept zich eenvoudig aanpassen aan de tijd en nieuwe vraag?

3) Consistentie in uitvoering

Conceptontwikkeling is een multidimensioneel gebeuren. Het gaat niet alleen om de ontwikkeling van het planconcept gebaseerd op ontwikkelingen in de vastgoedmarkt. Het gaat om een groot aantal criteria welke geïntegreerd samen een vastgoedconcept vormen.

Een voorbeeld van multidimensioneel is het belang van goede samenwerking tussen de verschillende partijen die deel uitmaken van het project.

a) Is het project multidimensioneel tot stand gekomen? Welke partijen waren betrokken?

Alle betrokken partijen, zowel de interne beïnvloeders bij de ontwikkelaar als de externe partijen; de belegger, gebruiker en gemeente moeten hun specifieke kennis laten bijdragen aan de ontwikkeling van een vastgoedconcept.

b) Is het project multidisciplinair aangepakt? Is er gekeken naar wat de gebruiker wil? Is er ook gekeken naar wat de belegger wil?

4) Herkenbaar

Een belangrijk criterium van een vastgoedconcept is de herkenbaarheid voor de (potentiële) doelgroep. De herkenbaarheid wordt gevormd door een etiket of thema wat aan een vastgoedconcept wordt meegegeven.

a) Is er een bepaald thema gesteld aan het vastgoedconcept?

b) Is er getracht synergie te creëren voor de gebruikers?

c) Wat vindt u van het imago en uitstraling van het vastgoedconcept?

d) Is het vastgoedconcept goed gecommuniceerd en gebrand?

5) Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie

a) Is het vastgoedconcept een noviteit?

b) Is het vastgoedconcept onderscheidend ten opzichte van de concurrentie?

Interview ontwikkelaar

In hoeverre zijn de M.A.C.H.O. criteria & subcriteria in de onderstaande tabel belangrijk voor het succes van een vastgoedconcept gezien vanuit uw eigen visie als ontwikkelaar?

Beoordeling:	Waardering
Heel goed	++
Goed	+
Voldoende	+/-
Onvoldoende	-
Slecht	--

Hoofdcriteria	Marktconformiteit	
Criteria	1) Inspelen op de behoefte van de markt	
Subcriteria	a) Vraag en aanbod op elkaar afstemmen	
	b) Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling	
	c) Inspelen op de vraag uit de markt	
Criteria	2) Financiële haalbaarheid	
Subcriteria	a) Rendement	
	b) Risico	
Hoofdcriteria	Alternatieve aanwendbaarheid	
Criteria	1) Functionele aanpasbaarheid	
Subcriteria	a) Flexibiliteit gebouw	
	b) Ruimtelijke en technische flexibiliteit	
Criteria	2) Herinvullingsmogelijkheden	
Subcriteria	a) Eenvoudige mogelijkheid tot functieverandering	
	b) Specifiek thema	
Hoofdcriteria	Consistentie in uitvoering	
Criteria	1) Multidimensioneel	
Subcriteria	a) Met betrokken actoren samenhangende voorwaarden formuleren m.b.t kwaliteit en kwantiteit	
	b) Samenwerken en heldere communicatie	
Criteria	2) Multidisciplinair	
	a) Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkelingen van het vastgoedconcept	
	b) Draagvlak creëren bij betrokken actoren	

Hoofdcriteria	Herkenbaarheid	
Criteria	1) Thema	
Subcriteria	a) Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek	
	b) Positionering en branchering	
	c) Imago en uitstraling	
	d) Synergie en clustering	
	e) Branding en marketing	
Criteria	2) Etiket	
Subcriteria	a) Extra/ bijzonder kwaliteitsprofiel	
Hoofdcriteria	Onderscheidend	
Criteria	1) Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie	
Subcriteria	a) Locatie gebouw	
	b) Zichtbaarheid gebouw	
	c) Dienstverlening en service	
	d) Management en beheer	
	e) Hoogwaardige kwaliteit	
	f) Karakteristiek (herontwikkeld, gerenoveerd, herbestemd) gebouw	
Criteria	2) Noviteit	
Subcriteria	a) Innovatief vastgoedconcept	
	b) Repeteerbaarheid	

Overige vragen

- 1) Welke factoren worden als belangrijkste beschouwd bij het succes dan wel falen van dit vastgoedconcept beschouwd?
- 2) Wat zijn volgens u de succesfactoren (sterke punten) van het vastgoedconcept?
- 3) Wat zijn volgens u de faalfactoren (zwakke punten) van het vastgoedconcept?
- 4) Welke van de hoofdcriteria M.A.C.H.O. zijn naar uw idee het belangrijkste?
- 5) Is de M.A.C.H.O compleet of missen er nog essentiële criteria die naar uw idee die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van een succesvol vastgoedconcept?
- 6) Wat zijn volgens u trends en ontwikkelingen op het gebied van vastgoedconcepten/ conceptontwikkeling?