

Projectontwikkelaars en woningcorporaties: 'een wereld van verschil'

Ondernemingsstrategieën onder de loep

Auteur : Jurri koops
Studentnummer : S1676024
Onderwijsinstelling : Rijksuniversiteit Groningen
Studie : Vastgoedkunde
Begeleider : Prof. Dr. E.F. Nozeman
Tweede beoordelaar : Prof. Dr. P.H. Pellenbarg
Datum : Augustus 2009

Inhoudsopgave

<i>Lijst met figuren en tabellen</i>	4
<i>Samenvatting</i>	6
<i>Voorwoord</i>	9
1. <i>Inleiding</i>	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleem- en doelstelling	10
1.3 Onderzoeksvragen	11
1.4 Onderzoeksmethodologie	12
1.5 Conceptueel model	12
1.6 Relevantie	13
1.7 Leeswijzer	14
2. <i>Strategisch ondernemen</i>	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Het strategisch ondernemerschap	15
2.3 Concurrentiestrategie	18
2.4 Groeistrategie	20
2.5 Ontwikkelingsstrategie	22
2.6 Andere studies	23
2.6.1 Onderzoek van Hagenbeek	23
2.6.2 Onderzoek van Frambach	24
2.7 Conclusie	25
3. <i>De vastgoedondernemers</i>	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Actoren op de vastgoedmarkt	26
3.3 De projectontwikkeling	28
3.3.1 Historie en ontwikkeling	29
3.3.2 Trends en ontwikkelingen in relatie tot projectontwikkeling	30
3.4 De woningcorporatie	32
3.4.1 Historie en ontwikkeling	33
3.4.2 Trends ontwikkelingen in relatie tot woningcorporaties	34
3.5 Hypothesen	35
3.6 Conclusie	36

4.	<i>Strategieën van middelgrote vastgoedondernemingen</i>	38
4.1	Inleiding	38
4.2	Methodologie	38
4.3	15 middelgrote projectontwikkelaars	39
4.4	De 15 middelgrote woningcorporaties	40
4.5	Resultaten	42
	4.5.1 Typeringen ondernemingen	42
	4.5.2 Concurrentiestrategieën	44
	4.5.3 Groeistrategieën	47
	4.5.4 Ontwikkelingstrategieën	50
4.6	Bedreigingen c.q. belemmeringen	52
4.7	Terugblik op de andere studies	53
	4.7.1 Evaluatie Hagenbeek	53
	4.7.2 Evaluatie Frambach	54
4.8	Conclusie	55
5.	<i>Conclusies</i>	57
5.1	Inleiding	57
5.2	Conclusies	57
5.3	Terugkoppeling probleem- en doelstelling	62
5.4	Beperkingen en vervolgonderzoek	64
	5.4.1 Beperkingen	64
	5.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	65
	<i>Literatuurlijst</i>	67
	<i>Bijlagen</i>	70
Bijlage 1	Geïnterviewden	71
Bijlage 2	101 grootste projectontwikkelaars in Nederland	72
Bijlage 3	Lijst met woningcorporaties	75
Bijlage 4	Vragenlijst voor de vastgoedondernemingen	80

Lijst met figuren en tabellen

Figuren:

Hoofdstuk 1:

Figuur 1.1; Conceptueel model

Hoofdstuk 2:

Figuur 2.1; Ondernemingsstrategieën

Figuur 2.2; Vastgoed versus consumentengoederen

Figuur 2.3; Concurrentiestrategie Porter

Figuur 2.4; Stuck in the middle

Figuur 2.5; Groeistrategie Ansoff

Figuur 2.6; Ontwikkelingsstrategie Johnson en Scholes

Hoofdstuk 3:

Figuur 3.1; Typen projectontwikkelaars

Figuur 3.2; Evolutie van projectontwikkeling

Figuur 3.3; Trends in relatie tot projectontwikkeling

Figuur 3.4; Gegevens woningcorporaties 1920 – 2006

Figuur 3.5; Trends in relatie tot woningcorporaties

Figuur 3.6; Hypothesen projectontwikkelaars en woningcorporaties

Hoofdstuk 4:

Figuur 4.1; 15 middelgrote projectontwikkelaars

Figuur 4.2; Geografische spreiding geïnterviewde ontwikkelaars

Figuur 4.3; 15 middelgrote woningcorporaties.

Figuur 4.4; Geografische spreiding geïnterviewde corporaties

Hoofdstuk 5:

Figuur 5.1; Ondernemingsstrategieën

Figuur 5.2; Theorie Porter en werkelijkheid

Tabellen:

Hoofdstuk 2:

Tabel 2.1; Groeistrategieën 15 grootste projectontwikkelaar

Tabel 2.2; Concurrentiestrategie Nederlandse ondernemingen

Tabel 2.3; Groeistrategie Nederlandse ondernemingen

Tabel 2.4; Ontwikkelingsstrategie Nederlandse ondernemingen

Hoofdstuk 3:

Tabel 3.1; Aantal ontwikkelingsbedrijven in Nederland

Hoofdstuk 4:

Tabel 4.1; Marktfocus projectontwikkelaars

Tabel 4.2; Typering ontwikkelaar

Tabel 4.3; Marktfocus woningcorporaties

Tabel 4.4; Aantal werknemers projectontwikkelaars

Tabel 4.5; Aantal werknemers woningcorporaties

Tabel 4.6; Toegepaste concurrentiestrategie projectontwikkelaars

Tabel 4.7; Toegepaste concurrentiestrategie woningcorporaties

Tabel 4.8; Concurrentiestrategieën

Tabel 4.9; Toegepaste groeistrategie projectontwikkelaars

Tabel 4.10; Toegepaste groeistrategie woningcorporaties

Tabel 4.11; Groeistrategieën

Tabel 4.12; Toegepaste ontwikkelingsstrategie projectontwikkelaars

Tabel 4.13; Toegepaste ontwikkelingsstrategie woningcorporaties

Tabel 4.14; Ontwikkelstrategieën

Tabel 4.15; Bedreigingen i.r.t. projectontwikkelaars

Tabel 4.16; Bedreigingen i.r.t. woningcorporaties

Samenvatting

Inleiding

Ontwikkelingen op het gebied van technologie, milieu, demografie, beleid, regelgeving en afnemersvraag leiden er toe dat vastgoedondernemingen kritisch om moeten gaan met de verwezenlijking van doelstellingen; de ondernemingsstrategieën. In de context van dit onderzoek vallen ondernemingsstrategieën onder te verdelen in een concurrentiestrategie van Porter, een groeistrategie van Ansoff en een ontwikkelingsstrategie van Johnson & Scholes. De probleemstelling in dit onderzoek luidt dan ook:

Welke strategieën hanteren vastgoedondernemingen, hoe verhouden de verschillende strategieën zich tot elkaar, zijn er tussen vastgoedondernemingen duidelijke verschillen in strategiekeuze waar te nemen en waar worden die verschillen door veroorzaakt?

Doel van dit onderzoek is om inzicht krijgen in het gedrag dat vastgoedondernemingen aan de dag leggen ten aanzien van strategische keuzes en de achtergrond van deze keuzes beter begrijpen.

Onderzoeksopzet

Binnen dit onderzoek is op basis van de probleemstelling een aantal onderzoeksvragen geformuleerd die in de verschillende hoofdstukken zijn uitgewerkt. Aan de hand van een literatuurstudie zijn theorieën en een tweetal andere onderzoeken gevonden die binnen dit onderzoek toepasbaar zijn. In de context van dit onderzoek zijn vastgoedondernemingen middelgrote projectontwikkelaars en middelgrote woningcorporaties. Verschillende ondernemingen zijn benaderd om mee te werken aan een diepte-interview. In totaal hebben 15 ontwikkelaars en 15 corporaties meegewerkt aan dit onderzoek.

Ondernemingsstrategieën

Een ondernemer zal in de context van dit onderzoek een drietal strategische beslissingen moeten nemen. Ten eerste zal een ondernemer moeten bepalen hoe diegene met de concurrentie omgaat. Dit kan vanuit een kostenbenadering en vanuit een kwaliteitsbenadering. Ten tweede is het van belang hoe de ondernemer wil groeien met het bedrijf. Dit kan een combinatie van markten en producten zijn. Ten derde is de uitvoering van voorgaande strategieën van belang. Een ondernemer kan deze doelstellingen zelfstandig verwezenlijken, kan samenwerken of gericht zijn op fusie of overname.

Vastgoed versus consumptiegoederen

Vastgoed is een grillig product met hoge transactiekosten, een hoge waarde, een lange levensduur, een lokale marktfocus, onderhevig aan een grote mate van overheidsinterventie, waarbij een intensieve relatie met de klant van belang is en onderhevig aan een grote mate van marktimperfectie. Dit in tegenstelling tot de eigenschappen van consumentengoederen; deze werken exact andersom. Tevens hoeven consumentengoederen niet geproduceerd te worden waar ze gebruikt worden. Met vastgoed is dit wel van belang; waar hetgeen gebouwd wordt, zal het gefixeerd blijven.

Vastgoedondernemers

Op de vastgoedmarkt zijn een groot aantal actoren actief die allemaal andere belangen hebben en vanuit een ander kader in deze markt opereren. Ten eerste zijn er de share- en stakeholders. Dit zijn partijen die stukken grond in bezit hebben of die invloed hebben op een vastgoedobject en omgeving daarvan. Ten tweede zijn er private belanghebbenden die vanuit hun eigen doelstellingen opereren. Ten derde zijn er de publieke belanghebbenden die veelal een beleidsmatige en controlerende functie hebben.

De vastgoedmarkt is de laatste decennia onderhevig geweest aan veel ontwikkelingen en veranderingen. Markten worden transparanter, afnemers stellen meer eisen en vastgoedondernemingen worden professioneler. Was de ontwikkelaar vroeger een stenenstapelaar, tegenwoordig wordt zij gekenmerkt als volwaardig gebiedsontwikkelaar. In deze context heeft de corporatie zich ontwikkeld van sociale verhuurder naar maatschappelijke ondernemer.

Strategiekeuzen ontwikkelaars en corporaties

Met betrekking tot de *concurrentiestrategie* valt op dat kostenleiderschap steeds meer naar de achtergrond verdwijnt (dit geldt in grotere mate voor de projectontwikkelaars). Het bieden van kwaliteit, services en professionaliteit die aansluit bij de wensen van de afnemer (differentiatie) krijgt een belangrijke rol toebedeeld. Deze verandering is een noodzaak door de veranderende houding van de consument. Zij wordt steeds mondiger en gaat steeds meer eisen stellen. Een verschil tussen corporaties en ontwikkelaars is dat corporaties een differentiatiestrategie verkiezen vanuit hun innerlijke en maatschappelijke drive en dat ontwikkelaars dit doen vanuit de markt en om zich te onderscheiden van de concurrent. Daarbij is onder ontwikkelaars sprake van harde concurrentie. Dit is onder corporaties veel geringer. Op deze manier valt te concluderen dat beide sectoren heel anders werken.

Met betrekking tot de *groeistrategie* valt op dat marktpenetratie voor ontwikkelaars van grotere waarde is dan voor corporaties. Dit komt doordat corporaties minder drang en noodzaak hebben om hun marktaandeel te vergroten in een bepaald gebied. Productontwikkeling is voor beide sectoren van zeer groot belang. Tegenwoordig en naar de toekomst toe geredeneerd is het bieden van producten

die optimaal aansluiten bij de wensen en inspelen op bepaalde ontwikkelingen zeer belangrijk. Te concluderen valt dat ontwikkelaars dit doen om hun continuïteit te blijven garanderen en in te spelen op de markt en dat corporaties dit doen omdat deze ondernemingen vinden dat zij de maatschappelijke belangen vertegenwoordigen en dat het bieden van services, kwaliteit en producten die aansluiten bij wensen hier een onderdeel van is.

Met betrekking tot de *ontwikkelingsstrategie* valt op te merken dat een groot aantal ondernemingen gericht zijn op interne ontwikkeling. Dit houdt in dat deze ondernemingen gericht zijn op het zelfstandig ontwikkelen en uitvoeren van hun doelstellingen. Samenwerken vormt een andere belangrijke pijler en wordt steeds belangrijker. Men vindt samenwerken belangrijk om op deze manier deskundigheid in huis te halen en aan risicodeling te doen. Indien men de doelstelling niet meer kan realiseren, wordt overname of fusie een mogelijkheid. Ruim een derde van de corporaties geeft aan dat zij een eventuele fusie of overname in het verschiet ziet liggen. Er valt te concluderen dat het aantal corporaties nog niet is uitgedifferentieerd en dat het zeer waarschijnlijk is dat het aantal corporaties nog verder gaat dalen.

Verschillen tussen ontwikkelaars en corporaties

Te concluderen valt dat corporaties en ontwikkelaars hun doelstellingen vanuit andere perspectieven willen realiseren. Een ontwikkelaar heeft veelal financiële motieven en nadat zij afzet heeft gecreëerd stoppen ook vaak de inkomsten. Een corporatie opereert vanuit een maatschappelijke invalshoek en vindt het in deze context van belang om de klant optimaal te bedienen. Alhoewel ontwikkelaars en corporaties op dezelfde (vastgoed)markt actief zijn en een steeds meer concurrerende houding krijgen ten opzichte van elkaar, hebben ze dus andere belangen.

Een ander belangrijk verschil is dat corporaties door verhuur van hun bezit zich in een markt bevinden die continue geldstromen oplevert. Bij ontwikkelaars is dit niet het geval. Als zij een project hebben gerealiseerd, ontvangen zij de geldstromen die daarmee geworven zijn maar na realisatie stoppen deze geldstromen veelal. Alleen voor beleggende ontwikkelaars zullen deze geldstromen voortduren. De som van deze geldstromen zal veelal minder groot zijn dan die van een corporatie omdat deze laatstgenoemde veel meer eenheden bezit. Om deze redenen hebben ontwikkelaars veelal in grotere mate te maken met concurrentie.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat projectontwikkelaars en woningcorporaties vanuit andere invalshoeken opereren op markten waarop ze beide actief zijn. In een aantal gevallen zijn ze concurrenten van elkaar. Er kan geconcludeerd worden dat alhoewel ze op dezelfde markt actief zijn, het *'een wereld van verschil'* tussen deze twee type ondernemingen.

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt, is ter afsluiting van de Masteropleiding Vastgoedkunde geschreven. Dit heeft plaatsgevonden aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. In dit onderzoek staan ondernemingstrategieën in relatie tot middelgrote projectontwikkelaars en woningcorporaties centraal. Er is onderzocht hoe deze strategieën geïmplementeerd zijn in de verschillende ondernemingen.

In het bijzonder wil ik Prof. Dr. Nozeman bedanken. Vanuit de RuG is hij in deze periode mijn scriptiebegeleider geweest en heb ik veel van zijn deskundigheid en begeleiding gebruik mogen maken. Tevens wil ik Prof. Dr. Nozeman bedanken voor zijn ondersteuning en inzet in relatie tot de afgelegde interviews.

Tevens gaat mijn dank uit naar de dertig vastgoedondernemingen die hebben willen meewerken aan dit onderzoek. Ik heb veel waardevolle informatie op deze manier weten te verzamelen.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier toe te wensen.

Jurri Koops

Groningen, august 2009

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Vastgoedondernemingen krijgen steeds meer te maken met een veranderende markt. Ontwikkelingen op het gebied van technologie, milieu, demografie, beleid, regelgeving en afnemersvraag leiden er toe dat ondernemingen zich pro-actief op moeten stellen als het gaat om ontwikkeling en afzet van hun product(en). Kenmerkend voor de vastgoedsector is dat het veel tijd kost om te anticiperen op veranderingen in de markt. Deze dynamische omgeving vraagt om een strategische aanpak. Vastgoedondernemingen worden hierdoor geprikkeld om na te denken over de toekomst. Het wordt immers steeds belangrijker om de strategie van de onderneming op een dusdanige manier te formuleren zodat afzet mogelijk is. Als gevolg van het toegenomen besef en belang onder vastgoedondernemingen dat de dynamiek van de bedrijfsomgeving een actieve inzet noodzakelijk maakt, heeft het strategisch denken en handelen aan belang gewonnen.

Ook projectontwikkelaars en woningcorporaties hebben te maken met deze dynamische omgeving. Projectontwikkelaars hebben veelal te maken met een steeds meer verzadigd wordende markt en toenemend aantal concurrenten. Woningcorporaties hebben zich na de bruteringsoperaties begeven op andere werkerreinen zoals projectontwikkeling. Om zich staande te houden in deze omgeving is een strategische aanpak nodig. Het is dus van groot belang om een duidelijke visie te hebben als onderneming zijnde. Dit onderzoek richt zich op een drietal strategieën die bedrijven kunnen volgen. Deze strategieën hebben betrekking op concurrentie, groeiomogelijkheden en realisatie hier van. Over deze drie strategieën in relatie tot projectontwikkelaars en woningcorporaties is niet veel gepubliceerd en bekend. Om inzicht hierin te krijgen, wordt dit onderzoek uitgevoerd.

1.2 Probleem- en doelstelling

Vastgoedondernemingen kunnen verschillende strategieën toepassen in hun bedrijfsvoering. Ondernemingsstrategieën die deze bedrijven toepassen hebben verband met hun activiteiten. Om deze strategieën in relatie met hun activiteiten in beeld te brengen, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke strategieën hanteren vastgoedondernemingen, hoe verhouden de verschillende strategieën zich tot elkaar, zijn er tussen vastgoedondernemingen duidelijke verschillen in strategiekeuze waar te nemen en waar worden die verschillen door veroorzaakt?

De probleemstelling leidt tot de volgende doelstelling:

Inzicht verwerven in het gedrag dat vastgoedondernemingen aan de dag leggen ten aanzien van strategische keuzes en de achtergrond van deze keuzes beter begrijpen.

1.3 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Beantwoording van deze onderzoeksvragen leidt tot het bereiken van de doelstelling. In hoofdstuk 5 zullen de vragen vervolgens beantwoord worden.

1. *Wat wordt onder een ondernemingsstrategie verstaan en welke strategieën staan in dit onderzoek centraal?*

Het doel van deze vraag is om na te gaan welke strategieën relevant zijn en centraal staan in dit onderzoek. Deze strategieën zullen daarom nader worden beschreven en uitgediept. Deze vraag zal op basis van literatuur behandeld worden in hoofdstuk 2.

2. *Waar bestaan, in de context van het onderzoek, vastgoedondernemingen uit?*

Deze vraag heeft tot doel om een uiteenzetting te geven van de term vastgoedonderneming. Dit is van belang om zodoende een goede afbakening te bereiken van partijen die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze vraag zal op basis van literatuur in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt worden.

3. *Welke strategieën hanteren de verschillende vastgoedondernemingen?*

Deze vraag geeft inzicht in de strategieën die vastgoedondernemingen hanteren. Om deze reden is deze vraag zeer relevant en belangrijk in de context van dit onderzoek. Beantwoording van deze vraag vindt plaats op basis van interviews, waarna de analyse in hoofdstuk 4 plaatsvindt.

4. *Wat zijn de motieven om bepaalde strategieën toe te passen?*

Het doel van deze vraag is om inzicht te krijgen in de motieven die de verschillende vastgoedondernemingen hanteren ten aanzien van de gevoerde cq te voeren strategie. Beantwoording vindt eveneens plaats op basis van interviews in hoofdstuk 4.

5. *Zijn er verschillen in strategiekeuze te constateren tussen de verschillende vastgoedondernemingen?*

Deze vraag geeft inzicht in verschillen met betrekking tot motieven tussen corporaties en ontwikkelaars. Het is interessant om te weten of er een verschil in strategiekeuze is waar te nemen en waar dit aan toe te schrijven is. Deze vraag zal in hoofdstuk 4 centraal staan.

1.4 Onderzoeksmethodologie

Op basis van de onderzoeksvragen in paragraaf 1.3 is dit onderzoek exploratief te noemen. Aan de hand van de interviews wordt antwoord gegeven op zogenaamde 'samenhangonderzoeksvragen'. Dit onderzoek is gericht op de ontwikkeling van een theorie van waaruit scherpere hypothesen geformuleerd worden (Baarda en de Goede, 2001). De onderzoeksmethoden die bij de uitvoering van het onderzoek worden gebruikt zijn, zullen hieronder kort worden besproken.

Desk research

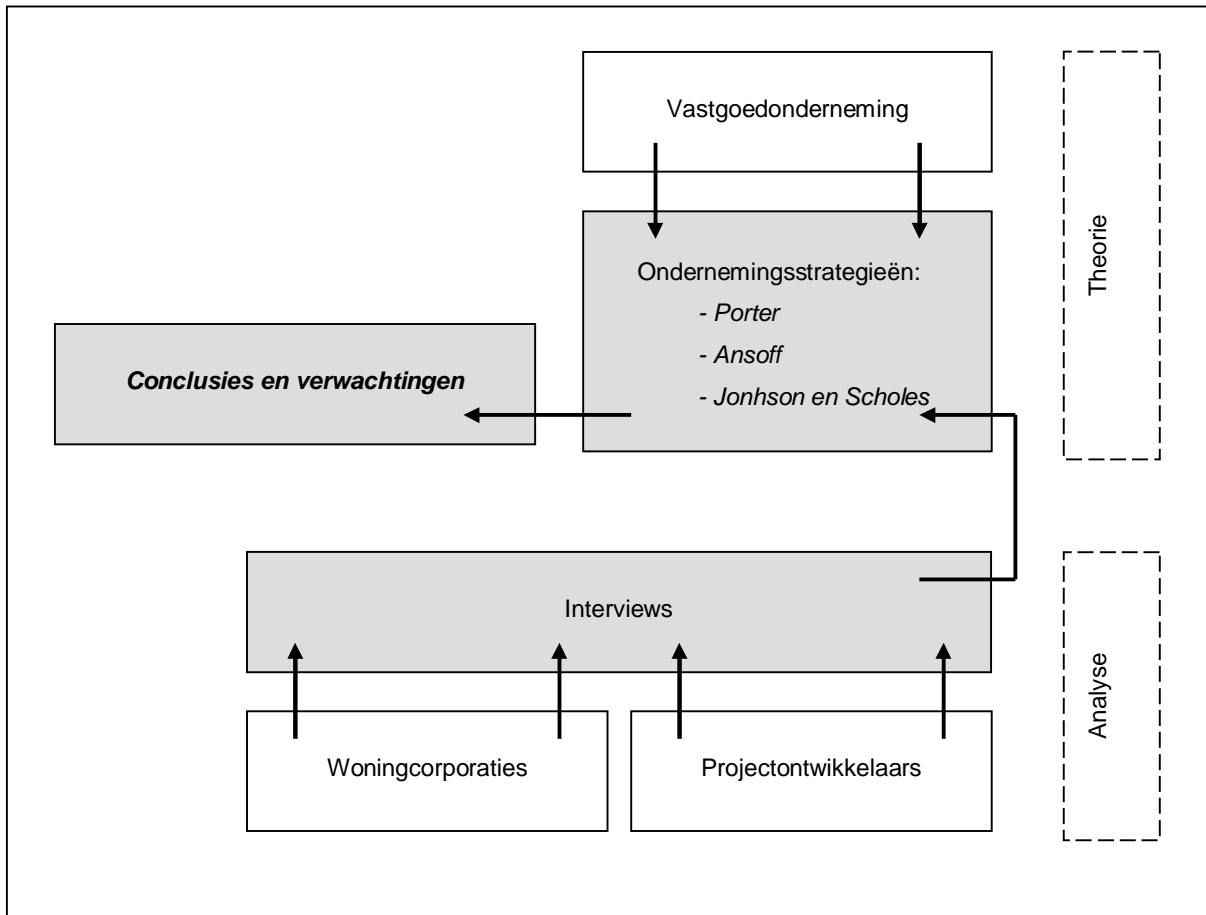
Literatuur is de belangrijkste bron voor het verkrijgen van inzichten over de verschillende onderwerpen (Verschuren en Doorewaard, 2000). Om deze reden zal desk research in de vorm van literatuuronderzoek plaatsvinden. Door middel van de literatuur zal inzicht verkregen worden in strategieën die vastgoedondernemingen kunnen hanteren. Tevens zal door middel van een literatuuronderzoek worden vastgesteld welke projectontwikkelaars en woningcorporaties betrokken zullen worden in dit onderzoek.

Interviews

Op basis van interviews worden gegevens verkregen met betrekking tot strategiekeuze en hantering door verschillende vastgoedondernemingen. Op deze manier kan analyse plaatsvinden.

1.5 Conceptueel model

Op basis van voorgaande paragrafen is in figuur 1.1 weergegeven hoe dit onderzoek uitgevoerd zal worden. Het onderzoek is onder te verdelen in theorie, analyse en conclusie. In het theoretische gedeelte zullen verschillende begrippen worden gedefinieerd en uitgewerkt. Vastgoedondernemingen zullen beschreven worden en er wordt ingegaan op de verschillende ondernemingsstrategieën die in dit onderzoek centraal staan. In het gedeelte met betrekking tot de analyse zullen interviews worden afgenomen en geanalyseerd worden. Vervolgens kunnen op basis van deze twee aspecten conclusies getrokken worden.



Figuur 1.1; Conceptueel model

1.6 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Maatschappelijk gezien is dit onderzoek relevant vanuit het doel de vastgoedmarkt transparanter te maken. Dit onderzoek draagt daar, op bescheiden wijze, aan bij. Keuzes in gedrag van vastgoedondernemingen kunnen beter begrepen worden omdat strategieën in beeld worden gebracht.

Wetenschappelijke relevantie

Vastgoedkunde is een relatief jonge wetenschap. Om deze reden is er in het vakgebied zeer weinig bekend over strategieën die vastgoedondernemingen hanteren. De resultaten die voortvloeien uit dit onderzoek dragen bij aan een breder theoretisch beeld omtrent bedrijfsstrategieën. Dit kan als vertrekpunt dienen voor vervolgonderzoek. Om deze reden is de wetenschappelijke relevantie groot te noemen.

1.7 Leeswijzer

Hieronder wordt per hoofdstuk aangegeven uit welke onderwerpen het bestaat.

- *Hoofdstuk 2*

In dit hoofdstuk zullen de verschillende ondernemingsstrategieën die centraal staan nader worden gedefinieerd en uitgewerkt. Het wordt helder welke strategieën van belang zijn in de context van dit onderzoek en uit welke aspecten deze strategieën bestaan.

- *Hoofdstuk 3*

In dit hoofdstuk zullen vastgoedondernemingen centraal staan. In het bijzonder, en in de context van dit onderzoek, zullen projectontwikkelaars en woningcorporaties centraal staan. Op basis van marktbeschrijvingen, trends en ontwikkelingen zullen in dit hoofdstuk hypothesen (verwachtingen) geformuleerd worden.

- *hoofdstuk 4*

In dit hoofdstuk zullen nadat de selectie van de ondernemingen en de responsie is behandeld, de vastgoedondernemingen die betrekking hebben op dit onderzoek nader gedefinieerd en uitgewerkt worden. Het wordt duidelijk welke soort ondernemingen dit zijn en welke ondernemingen mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Tevens worden de resultaten van de interviews weergegeven. Deze zullen afgezet worden tegen de geformuleerde verwachtingen.

- *Hoofdstuk 5*

In dit hoofdstuk zijn de conclusies weergegeven en wordt er teruggekoppeld naar de probleem- en doelstelling van dit onderzoek. Tevens komen hier de onderzoeksvragen aan bod. Ook zijn in dit hoofdstuk suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

2. **Strategisch ondernemen**

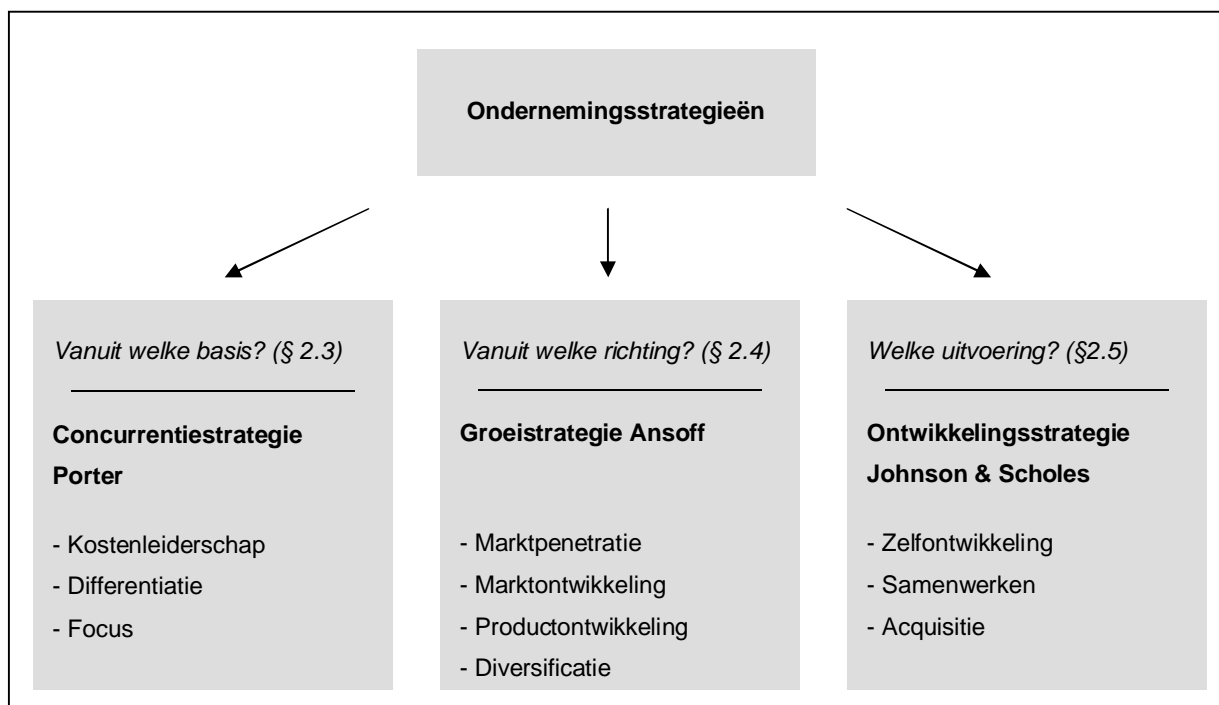
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.2 toegelicht wat strategisch ondernemen is en welke theorieën in deze context centraal staan in dit onderzoek. In paragraaf 2.3 staat het begrip concurrentiestrategie centraal; welke strategie verkiest een onderneming ten aanzien van de concurrentie. In paragraaf 2.4 staat het begrip groeistrategie centraal; welke marktbenadering kiezen ondernemingen met het oog op de toekomst. In paragraaf 2.5 wordt het begrip ontwikkelingsstrategie nader toegelicht; de wijze waarop ondernemingen de beoogde groei kunnen verwezenlijken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.6 ingegaan op verschenen studies omtrent de genoemde strategieën en wordt in paragraaf 2.7 een conclusie gegeven omtrent het geheel.

2.2 Het strategisch ondernemerschap

“Een strategie is een impliciet dan wel expliciet door een organisatie gekozen koers, die gericht is op de verwezenlijking van de door haar geformuleerde doelstellingen, rekening houdend met de lange termijn afstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving” aldus Frambach en Nijssen (1995, p. 2). Dit onderzoek spitst zich toe op een drietal strategieën die ondernemingen in samenhang kunnen hanteren. Het strategisch handelen van een onderneming heeft betrekking op het feitelijk vertalen van strategisch beleid naar concrete activiteiten en het uitvoeren hiervan.

Strategieformulering heeft in de context van dit onderzoek betrekking op de wijze waarop een onderneming in de markt wil concurreren (de concurrentiestrategie), wil groeien (de groeistrategie) en hoe dit kan worden gerealiseerd (de ontwikkelingsstrategie). Hoe ondernemingen omgaan met deze strategieformulering en anticiperen op kansen en bedreigingen vanuit de omgeving hangt met name af van de bedrijfscultuur (Sanders en Neuijen, 1999). In figuur 2.1 zijn de genoemde ondernemingsstrategieën weergegeven en is tevens te zien uit welke aspecten deze strategieën bestaan. Deze strategieën worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk behandeld.



Figuur 2.1; Ondernemingsstrategieën

In de context van de bovenstaande theorieën moet een kanttekening worden geplaatst. De stroom aan publicaties van deze strategieën laat zien (en impliceert) dat bovengenoemde theorieën veelal toepasbaar zijn op bedrijven die consumentengoederen produceren. Omdat er geen literatuur bekend is waarin de relatie tussen de genoemde theorieën en de vastgoedsector is beschreven, is het nuttig om een uiteenzetting van de vastgoedsector enerzijds en de consumentengoederen anderzijds te geven. Hoewel er verschillende soorten vastgoed bestaan, zijn er een viertal algemene kenmerken van toepassing op dit product (Terpstra 1992):

1. Fixatie aan de plaats; vastgoed is onverplaatsbaar wat gevolgen heeft voor de keuze van een vestigingsplaats. Doordat het aanbod (vastgoed) gefixeerd is aan de plek zal er alleen aan de vraagzijde enige mobiliteit mogelijk zijn;
2. Kapitaalintensief karakter; realisatie van vastgoed gaat veelal gepaard met vele en hoge kosten. Het unieke karakter van vastgoed zorgt ervoor dat rendementen en risico's op een specifieke manier moeten worden benaderd;
3. Eerste levensbehoefte; het verschaffen van onderdak wordt beschouwd als primaire functie in het dagelijks leven en is essentieel voor het welzijn van de mens;
4. Lange levensduur; in combinatie met de drie eerder genoemde kenmerken kent vastgoed een lange levenscyclus. De levensduur verschilt per object omdat deze zich onder andere onderscheiden door hun bouwkundige staat, omgeving en functionaliteit.

Vastgoed is een product dat op een andere manier verhandeld wordt dan consumentengoederen. Om dit duidelijk te maken is in figuur 2.2 weergegeven wat de verschillen in eigenschappen en kenmerken tussen consumentengoederen en vastgoed zijn. Uit figuur 2.2 blijkt dat bij het verhandelen van consumentengoederen efficiëntie centraal staat. In deze context wordt getracht om met lage kosten

een goed rendement te behalen. Vastgoed is niet een dusdanig product. Dit product is gefixeerd en werkt overal anders op vraag en aanbod.

Vastgoed	Consumentengoederen
<ul style="list-style-type: none"> - Hoge waarde - Plaatsgebonden - Locale marktfocus - Grote mate van overheidsinterventie - Hoge transactiekosten - Lage aankoopfrequentie - Lange productietijd - Intensieve relatie met de klant - Kennis van zaken vereist bij aankoop - Heterogeen product - Grillig aanbod - Geen toonbankproduct - Marktimperfectie - Lange levensduur - Actief management vereist 	<ul style="list-style-type: none"> - Overzichtelijke waarde - Niet plaatsgebonden - (Inter)nationale marktfocus - Minder grote mate van overheidsinterventie - Lage transactiekosten - Hoge aankoopfrequentie - Korte productietijd - Vluchtig of geen relatie met de klant - Makkelijk aan te kopen - Homogeen product - Constant aanbod - Makkelijk verkocht door retail en internet - Goede informatievoorzieningen - Korte(re) levensduur - Enige mate van onderhoud en service nodig

Figuur 2.2; Vastgoed versus consumentengoederen, bron: eigen bewerking van Kotler en Armstrong (1994) en Van Gool et.al. (2001)

Vastgoed is op een andere manier verhandelbaar dan goederen als olie, voedsel en auto's. Een bedrijf als Philips bijvoorbeeld probeert op een effectieve manier zijn elektronica te produceren. Dit beleid heeft er voor gezorgd dat de afgelopen decennia veel van de Nederlandse werkgelegenheid is verdwenen en dit door het buitenland is geabsorbeerd. Dit omdat produceren in het buitenland goedkoper is (Pellenbarg en Wever, 2007). Bij vastgoed werkt dit heel anders; vastgoed wordt ter plekke geproduceerd en blijft daar dan ook. Prijzen voor het realiseren van vastgoed kunnen in het buitenland wel lager zijn. Door de eerdergenoemde aspecten moet het vastgoed geproduceerd worden in het land waar het gebruikt wordt. Wel is het mogelijk om in een ander land vastgoed te ontwikkelen en het daar dan te verkopen.

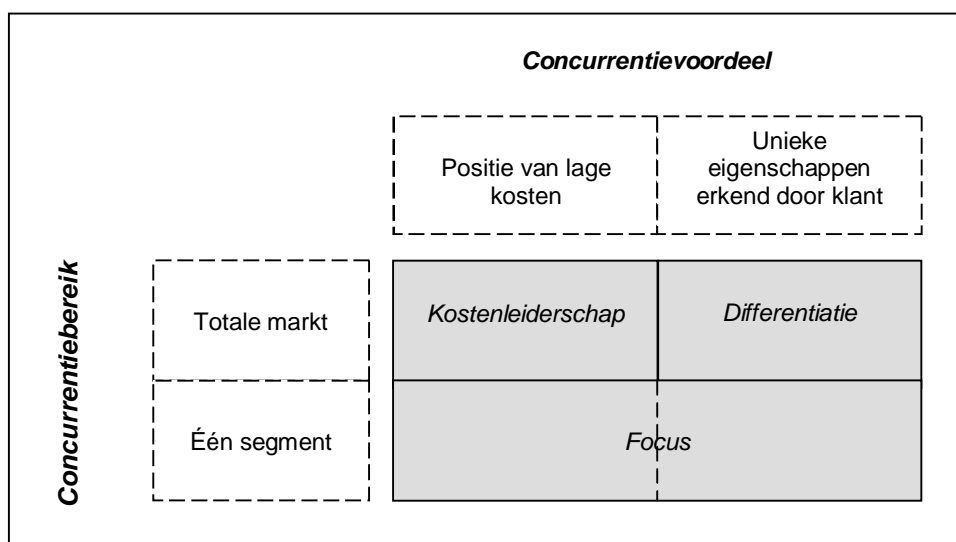
Om, ondanks de verschillende eigenschappen hiertussen, de theorieën houdbaar te houden, is er bij de uitwerking van elke theorie een voorbeeld gegeven in de context van ondernemers die werkzaam zijn op de vastgoedmarkt. Op deze manier wordt een beeld verkregen hoe de theorie er in de praktijk uit zou kunnen zien.

2.3 Concurrentiestrategie

Volgens Porter (1985, p.1), is een concurrentiestrategie *“the search for a favourable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position”*. Hieruit valt op te maken dat de concurrentiestrategie de wijze betreft waarop een onderneming wenst te concurreren in de markt om op deze manier een winstgevende situatie en continuïteit voor de onderneming te creëren. Porter (1980) onderscheidt drie strategieën om met concurrentie om te gaan, te weten:

1. Kostenleiderschap;
2. Differentiatie;
3. Focus.

In figuur 2.3 zijn deze strategieën weergegeven en worden vervolgens uitgewerkt.



Figuur 2.3; Concurrentiestrategie Porter (1980)

1. *Kostenleiderschap*

Kostenleiderschap is erop gericht om tot een algemene kostenvoorsprong te komen ten opzichte van de concurrentie. Hierbij is het uitgangspunt van de onderneming om tegen de laagste kosten te produceren in vergelijking met de rest van de bedrijfstak. Het doel daarbij is de producten of diensten tegen de laagst mogelijke kosten op de markt te brengen. *“Als een onderneming het kostenleiderschap kan bereiken, zal zij een bovengemiddelde prestatie weten te leveren”* (Thuis, 1999, p. 162). Deze strategie vereist veel inspanningen op het gebied van efficiency, het verkrijgen van schaalvoordelen, het streven naar kostenvermindering door het sturen op kosten van overhead, het vermijden van kleinschalige afnemers, kostenbeheersing op het gebied van research en development en reclame (Porter, 1980).

Een voorbeeld van een strategie gericht op kostenleiderschap is de Aldi winkelketen. In de Aldi winkels verkoopt men de producten praktisch direct uit de doos met zo weinig mogelijk personeel en zo weinig mogelijk verfraaiing van de winkel zelf.

2. *Differentiatie*

De tweede strategie bestaat uit het differentiëren van het product- of dienstenpakket. Porter (1980) definieert een betreffende strategie als het zoeken naar een unieke positie in de bedrijfstak door zich te onderscheiden van de concurrenten. Deze differentiatie van de concurrentie dient te geschieden op een wijze die door de afnemer herkend en gewaardeerd wordt. Op deze manier is de afnemer bereid om een hogere prijs voor het product te betalen, zal de onderneming bovengemiddelde prestaties weten te leveren in de bedrijfstak en zullen de marges groter worden, zonder dat de kosten omlaag gebracht hoeven te worden. Middelen om deze strategie na te streven zijn een goede marketing, streven naar kwaliteit in plaats van kwantiteit, research and development, klantentrouw en uniek product. Een differentiatiestrategie leidt ook tot toetredingsbarrières voor de concurrentie. Door de ontstane klantentrouw en de unieke eigenschappen van het product of dienst heeft een potentiële concurrent een extra hindernis te nemen (Porter, 1980).

Een voorbeeld van een differentiatiestrategie is de Bijenkorf winkelketen. De klant kan zijn aankopen doen in een mooi aangeklede winkel en is bereid hiervoor extra te betalen wat zijn weerslag heeft in de prijzen van de producten.

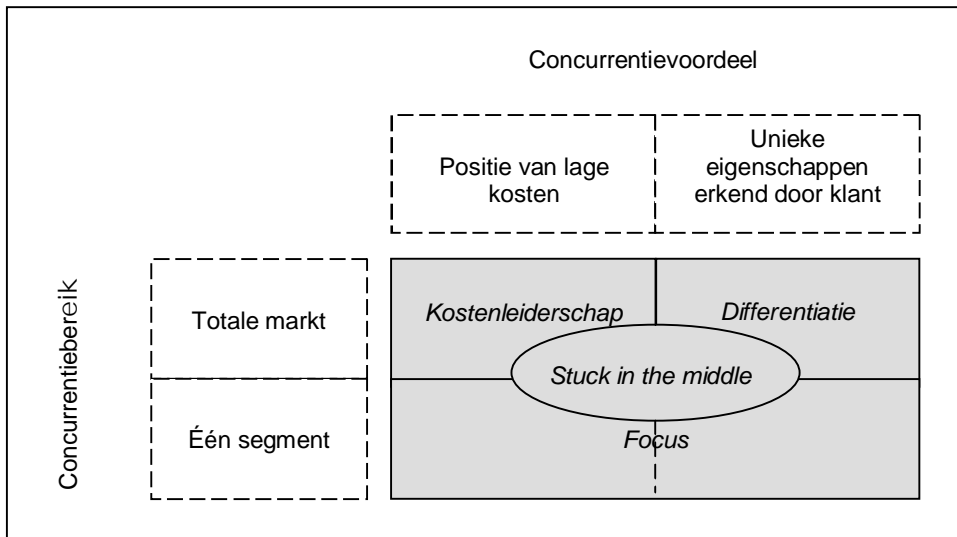
3. *Focus*

Een focusstrategie bestaat uit de gerichtheid op een bepaald marktsegment. De onderneming probeert kennis te vergaren over dit marktsegment (Thuis, 1999). Terwijl kostenleiderschap en differentiatie gericht zijn op de gehele, of meerdere delen in de markt, zijn alle activiteiten bij een focusstrategie gericht op slechts één enkel segment van de markt (Porter, 1980). Door een dergelijke strategie te hanteren, kan een onderneming bovengemiddelde resultaten boeken.

Focus kan zowel plaatsvinden op het gebied van lage kosten als unieke eigenschappen. In het eerste geval richt men zich op een klein segment en probeert men dit te veroveren door tegen lage kosten te produceren. Een voorbeeld hiervan is de Kwik-Fit dat zich alleen maar focust op een beperkt aantal vervangingen en veel voorkomende reparaties van auto's. Het tweede geval richt zich op een klein segment en probeert het via differentiatie te veroveren. Een voorbeeld hiervan zijn kledingzaken waar men haute couture kan kopen. Veelal richten deze kledingzaken zich dan op de haute couture van slechts één topontwerper. De klant heeft extra geld over voor kleding van deze topontwerper.

4. *Stuck in the middle*

De drie geschetste concurrentiestrategieën vormen verschillende benaderingen om de concurrentie het hoofd te bieden en om een meer dan gemiddelde winstgevendheid te realiseren. Een onderneming die geen keuze kan of wil maken, valt volgens Porter (1985) tussen wal en het schip, zie figuur 2.4. Een dergelijk onderneming is verzekerd van een lage winstgevendheid. Grotere klanten zullen lagere prijzen bedingen met als resultaat dat of de onderneming lagere marges zal realiseren of dat de klant wegloupt. Het zal klanten die een hogere marge opleveren kwijtraken aan concurrenten die zich succesvol hebben gedifferentieerd. Een 'stuck in the middle' onderneming voert waarschijnlijk een onduidelijk beleid en heeft als gevolg daarvan motivatieproblemen bij de medewerkers.



Figuur 2.4; *Stuck in the middle*

Om verder inzicht te krijgen met betrekking tot de inhoud van de concurrentiestrategie van Porter kan er per strategie c.q. aspect de belangrijkste punten worden opgesomd hoe een onderneming de strategie kan bewerkstelligen, zie figuur 2.5 (Frambach en Nijssen, 1995).

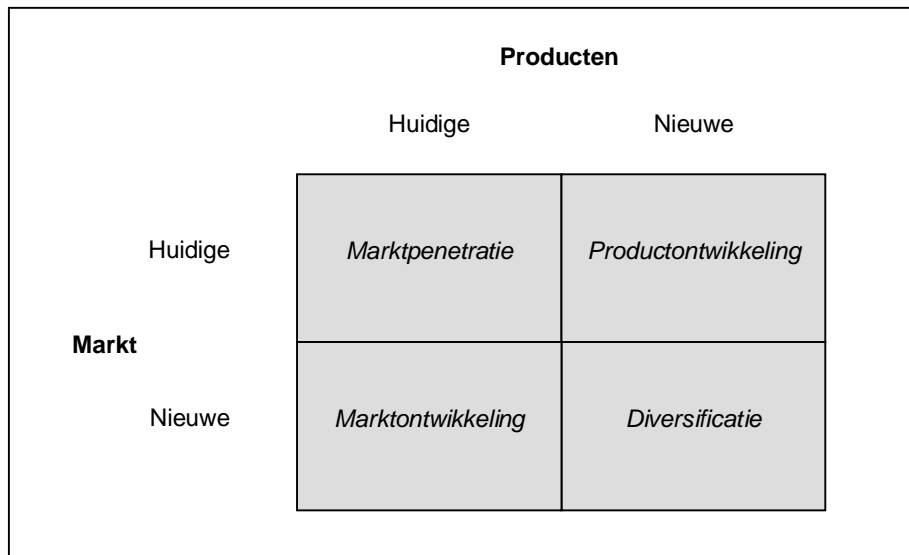
2.4 Groeistrategie

Het tweede aspect waar een onderneming invulling aan moet geven, is de groeistrategie die zij wil hanteren. Dergelijk strategieën zijn erop gericht de bedrijfsactiviteiten van de onderneming in positieve zin te ontwikkelen. Bij het bepalen van deze strategie kijkt een onderneming naar veranderingen in de markt of verbetering van de producten waarmee men de strategie uit gaat voeren (Thuis, 1999).

Volgens Ansoff (1968) zijn er vier verschillende richtingen binnen de overkoepelende groeistrategie:

1. Marktpenetratie;
2. Productontwikkeling;
3. Marktontwikkeling;
4. Diversificatie.

In figuur 2.5 zijn deze strategieën weergegeven en worden vervolgens uitgewerkt.



Figuur 2.5; Groeistrategie Ansoff (1968)

1. *Marktpenetratie*

Marktpenetratie houdt in dat de onderneming dieper doordringt in bestaande markten met bestaande producten. Dit kan een onderneming bereiken door meer af te zetten aan bestaande klanten of nieuwe afnemers te winnen in de bestaande markt. Een onderneming kan dit bewerkstelligen door middel van het opvoeren van marketingcommunicatie, verhoging van de kwaliteit en het opvoeren van efficiëntie en effectiviteit van de onderneming (Baccarne en Mulder, 2004).

2. *Marktontwikkeling*

Bij de marktontwikkelingsstrategie boort een onderneming nieuwe markten aan of ontwikkelt die. Een onderneming gaat zich dan met bestaande producten begeven op nieuwe geografische of demografische markten. (Baccarne en Mulder, 2004). Bij deze strategie valt te denken aan een bedrijf dat met zijn bestaande product naar het buitenland gaat om het daar af te zetten of een nieuwe regio in het eigen land op zoekt waarin men nog niet actief is.

3. *Productontwikkeling*

Een onderneming die streeft naar een groter marktaandeel maar in haar huidige markt actief wil blijven, kan kiezen voor productontwikkeling als strategierichting. Zij streeft hierbij naar de ontwikkeling van nieuwe producten die gelanceerd worden op de markt waarop zij reeds actief is (Alblas et al. 2003).

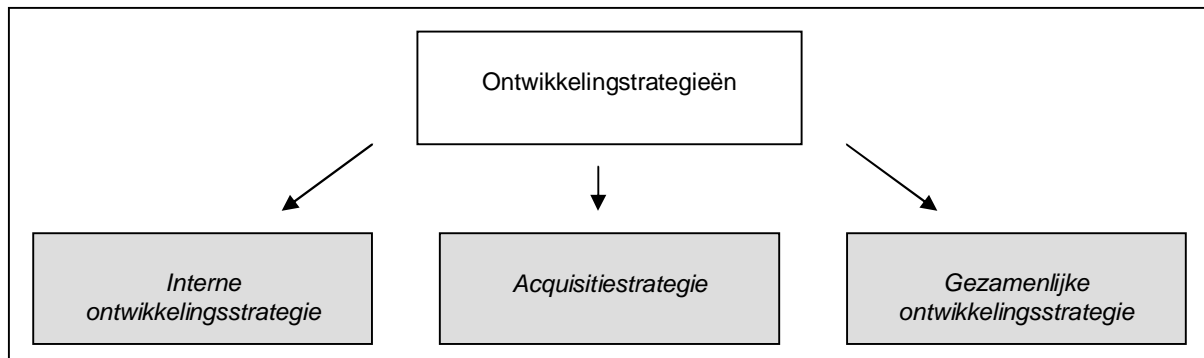
4. *Diversificatie*

Er is sprake van diversificatie als een onderneming een nieuw product voor een nieuwe markt gaat ontwikkelen (Alblas et al. 2003).

2.5 Ontwikkelingsstrategie

Nadat de basis en de richting van de strategie (zie figuur 2.1, paragraaf 2.2) zijn bepaald, kan men de methode analyseren waarmee een onderneming de voorgenomen strategieën wil gaan operationaliseren. Volgens Johnson en Scholes (1993) zijn er een drietal ontwikkelingsstrategieën te onderscheiden, te weten (zie figuur 2.6):

1. Interne ontwikkelingsstrategie;
2. Acquisitiestrategie;
3. Gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.



Figuur 2.6; Ontwikkelingsstrategie Johnson en Scholes (1993)

1. Interne ontwikkelingsstrategie

Interne ontwikkeling houdt in dat een onderneming via eigen beheer nieuwe producten ontwikkelt, nieuwe markten betreedt, etc. Nadeel hiervan is dat de kosten zeer hoog kunnen zijn omdat een onderneming alles zelf moet bekostigen. Voordelen hiervan zijn dat bedrijven alle winsten naar zichzelf toe kunnen trekken en dat er geen kennis wegvloeit richting een andere onderneming (Johnson en Scholes, 1993). Een ander gevaar is dat men niet over voldoende competenties beschikt en niet in staat is om het beoogde te realiseren. Indien dit het geval is, zullen de opbrengsten nooit de kosten dekken (Frambach en Nijssen, 2005).

2. Acquisitiestrategie

Een fusie is het samengaan van twee ongeveer gelijkwaardige ondernemingen. Van een overname is sprake als een onderneming het volledige eigendom van een andere onderneming verwerft. Doordat een aangekochte onderneming onderdeel wordt van de eigen organisatie krijgt met de beschikking over productiemiddelen als kennis, materiaal en kapitaal die in de aangekochte onderneming aanwezig zijn. Een bedreiging in deze context is dat de aangekochte onderneming een bedrijfscultuur heeft die moet worden omgezet naar de bedrijfscultuur van de eigen organisatie. Dit vergt veelal veel energie en tijd (Frambach en Nijssen, 2005). Een voordeel van deze strategie is dat ondernemingen snel in staat zijn om in nieuwe markten te gaan opereren (Johnson en Scholes, 1993)

Motieven om een overname te gaan doen of te gaan fuseren zijn enerzijds gelegen in het feit dat op deze manier concurrentievoordeel wordt opgedaan. De felheid in de bedrijfstak waarin men actief is, zal verminderd worden en er wordt een concurrentieel voordeel opgedaan ten opzichte van andere bedrijven die in dezelfde bedrijfstak actief zijn. Anderzijds kunnen motieven gelegen zijn in het behalen van synergievoordelen. Dit houdt in dat er voordelen op het gebied als schaalgrootte, marketing, research, financiering, etc. worden opgedaan.

3. *Gezamenlijke ontwikkelingsstrategie*

Een onderneming kan er ook voor kiezen om haar doelstellingen door middel van een samenwerking met een andere onderneming te verwezenlijken. Hierbij gaat het om gezamenlijk aan productontwikkeling te doen, gezamenlijk nieuwe markten te betreden, etc. De kern van deze strategie is dat ondernemingen samenwerken omdat de onderneming zelfstandig gezien over te weinig productiemiddelen als kennis, materialen en kapitaal beschikt en daarom een andere onderneming zoekt (Johnson en Scholes, 1993). Een belangrijk nadeel is dat samenwerkingsverbanden slechts een beperkte stabiliteit hebben. Dit is te wijten aan het verschil in bedrijfsculturen, het niet voldoende ondersteunen van de samenwerking tussen de partijen, opportunistisch gedrag door één van de partijen, etc. (Frambach en Nijssen, 2005).

2.6 *Andere studies*

Een tweetal studies zijn interessant om aandacht aan te besteden omdat deze grote raakvlakken hebben met dit onderzoek. Ten eerste heeft Hagenbeek in 2007 onderzoek gedaan naar bedrijfsstrategieën van grote projectontwikkelaars. Ten tweede hebben Frambach et al. (1995) onderzoek gedaan naar bedrijfsstrategieën van verschillende ondernemingen in Nederland. Onderstaande spitst zich toe op de relevante delen van beide onderzoeken.

2.6.1 *Onderzoek van Hagenbeek*

Hagenbeek heeft onderzocht wat de groeistrategieën van de in 2006 vijftien grootste projectontwikkelaars van Nederland waren. Ook kwamen in dit onderzoek strategieën van de grootste makelaars en beleggers van Nederland naar voren. In tabel 2.1 is te zien hoe de strategiekeuze van de ontwikkelaars uit dit onderzoek er uit ziet.

Groeistrategie	2001-2006	2007-2011
	<i>Percentage</i>	<i>Percentage</i>
Marktpenetratie	100	100
Marktontwikkeling	62	85
Productontwikkeling	69	69
Diversificatie	8	8

Tabel 2.1; Groeistrategieën 15 grootste projectontwikkelaar, bron: Hagenbeek, 2007

Elke respondent in het onderzoek van Hagenbeek geeft aan dat zij marktpenetratie als belangrijkste strategie verkiest. Alle ondernemingen uit het onderzoek vonden het belangrijk om een groter marktaandeel te verwerven. Ook marktontwikkeling is een strategie die de boventoon voert. Dit komt doordat veel respondenten in het onderzoek van Hagenbeek die nationaal actief waren, internationale activiteiten wilden gaan ontplooiën. Een groot deel van de ondernemingen geeft aan dat zij productontwikkeling zien als het ontwikkelen van nieuwe vastgoedconcepten die op een betere manier aansluiten bij de wensen van de afnemer. Deze strategie is dus niet zo zeer gericht op focusverbreding (bijvoorbeeld naast woningen nu ook kantoren gaan ontwikkelen). Diversificatie is een strategie die bij grote vastgoedondernemingen niet in trek is. Weinig ondernemingen kiezen voor deze strategie omdat deze als te risicovol wordt gezien.

2.6.2 Onderzoek van Frambach

Het onderzoek van Frambach et al. (1995) spitst zich toe op 209 Nederlandse bedrijven uit diverse branches als industrie, bouw, installatie, bank, handel, horeca, transport, opslag en landbouw sectoren. Resultaten van dit onderzoek zijn weergegeven in de tabellen 2.2 t/m 2.4. Het is jammer dat Frambach in dit onderzoek een summiere uitleg geeft van verklaringen voor een keuze omtrent een bepaalde strategie. Een groot deel van de ondernemingen die hebben meegewerkt aan het onderzoek van Frambach et al. zijn producenten van consumentengoederen. Dit maakt de vergelijking met vastgoed in navolging op paragraaf 2.2 interessant.

Concurrentiestrategie	Aantal	Percentage
Kostenleiderschap	13	6
Differentiatie	190	91
Focus	-	-

Tabel 2.2; Concurrentiestrategie Nederlandse ondernemingen (Frambach et al., 1995)

Groeistrategie	Aantal	Percentage
Marktpenetratie	137	66
Marktontwikkeling	15	7
Productontwikkeling	73	35
Diversificatie	-	-

Tabel 2.3; Groeistrategie Nederlandse ondernemingen (Frambach et al., 1995)

Ontwikkelingsstrategie	Aantal	Percentage
Interne ontwikkeling	172	82
Acquisitie	4	2
Gezamenlijke ontwikkeling	41	20

Tabel 2.4; Ontwikkelingsstrategie Nederlandse ondernemingen (Frambach et al., 1995)

De concurrentiestrategie die de betrokken Nederlandse bedrijven volgen, betreft in verreweg de meeste gevallen de differentiatiestrategie. Een klein aantal bedrijven kiest voor een strategie gericht op kostenleiderschap. Dit betreft in het onderzoek uitsluitend bedrijven met meer dan 100 werknemers.

Op basis van dit gegeven concludeert Frambach dat alleen grote bedrijven in staat zijn om door schaalvoordelen voldoende kostenefficiëntie te realiseren om voor deze strategie te kiezen.

Uit het onderzoek blijkt dat veel bedrijven er voor kiezen om meer omzet in de bestaande markt (marktpenetratie) te creëren. Productontwikkeling is na marktpenetratie de meest gevoerde strategie. Volgens Frambach is er geen relatie in keuze voor een strategie enerzijds en bedrijven uit verschillende branches anderzijds.

Wat betreft de ontwikkelingsstrategie kiest een grote meerderheid van de ondernemingen voor het zelf ontwikkelen van hun bedrijfsdoelstellingen. Het deel van de bedrijven dat kiest voor een samenwerking zijn veelal relatief kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers). Mogelijk hebben de kleinere ondernemingen zelf onvoldoende kennis en/ of middelen in huis en kiezen daarom voor deze strategie.

2.7 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft een drietal theorieën beschreven die zijn toe te passen op de ondernemingsstrategieën van een onderneming. In algemene zin hebben deze theorieën betrekking op een groot aantal sectoren.

Een ondernemer zal in de context van dit onderzoek een drietal strategische beslissingen moeten nemen (zie paragraaf 2.2). Ten eerste zal een ondernemer moeten bepalen hoe zij met de concurrentie omgaat. Dit kan vanuit een kostenbenadering en vanuit een kwaliteitsbenadering. Ten tweede is het van belang of en hoe de ondernemer wil groeien met het bedrijf. Dit kan een combinatie van markten en producten zijn. Ten derde is de uitvoering van voorgaande strategieën van belang. Een ondernemer kan deze doelstellingen zelfstandig verwezenlijken, kan samenwerken of gericht zijn op fusie of overname.

In paragraaf 2.2 zijn vastgoedondernemingen tegen producenten van consumentengoederen afgezet om na te gaan hoe beide soorten producten werken in hun eigen markt(en). Vanuit het product geredeneerd valt er te concluderen dat vastgoed een product is met hoge transactiekosten, een hoge waarde en een lange levensduur. Vanuit de markt gezien valt te concluderen dat vastgoed een lokale marktfocus heeft, aan een grote mate van overheidsinterventie onderhevig is, een intensieve relatie met de klant van belang is en dat het onderhevig is aan een grote mate van marktimperfectie. Dit in tegenstelling tot de eigenschappen van consumentengoederen; deze werken exact andersom. Tevens valt op dat consumentengoederen niet hoeven te worden geproduceerd waar ze gebruikt worden. Met vastgoed is dit wel van belang; waar hetgeen gebouwd wordt, zal het gefixeerd blijven.

Nu in dit hoofdstuk de nodige inzichten zijn verzameld, weergegeven en uiteengezet is de volgende stap naar een beschouwing van de vastgoedondernemers op zijn plaats. De projectontwikkelaars en woningcorporaties zullen in het volgend hoofdstuk centraal staan.

3. *De vastgoedondernemers*

3.1 Inleiding

Wat zijn vastgoedondernemingen? Een eenduidige omschrijving van een vastgoedonderneming is lastig te geven omdat vastgoed als product op verschillende manieren kan worden ingezet. Vastgoed kan als beleggingsobject worden beschouwd, waarbij de vastgoedonderneming inkomsten verwerft door huur en meerwaarde bij verkoop. Vastgoed kan als financieringsobject worden gezien waarbij bijvoorbeeld een bank geld leent tegen rente aan een vastgoedonderneming. Deze kan op haar beurt het geld investeren in vastgoed. Door middel van dit hoofdstuk wordt getracht een beeld te geven van de vastgoedmarkt met in het bijzonder de rol van de projectontwikkelaar en de woningcorporatie.

Omdat de groep van middelgrote projectontwikkelaars en woningcorporaties nog niet onderhevig is geweest aan wetenschappelijk onderzoek in relatie met de verschillende strategieën, is de keuze gemaakt om deze twee groepen te onderzoeken. Voor middelgroot is gekozen omdat het onderzoek aansluit bij eerder onderzoek dat gedaan is op basis van grote projectontwikkelaars in Nederland. Een vergelijking tussen groot enerzijds en middelgroot anderzijds is interessant. Tot slot is deze groep interessant om te onderzoeken omdat zij veelal met beperkte middelen (als geld, omvang en schaalvoordelen) en zich staande moeten houden in een dynamische en turbulente omgeving.

In paragraaf 3.2 is weergegeven welke actoren actief zijn op de vastgoedmarkt. Vervolgens staat de projectontwikkeling (paragraaf 3.3) en de woningcorporatiesector (paragraaf 3.4) centraal. In deze paragrafen wordt dieper ingegaan op achtergronden, trends en ontwikkelingen in relatie tot deze twee sectoren. Op basis van paragraaf 3.4 en 3.4 wordt in paragraaf 3.5 hypothesen weergegeven. Tot slot volgt in paragraaf 3.6 een conclusie.

3.2 Actoren op de vastgoedmarkt

Op de vastgoedmarkt komen vraag naar en aanbod van vastgoed samen. De markt is op te delen in veel verschillende deelmarkten; het is een verzameling van vele lokale en regionale markten (Nozeman et al., 2008). Om deze reden is de vastgoedmarkt een complexe markt te noemen waarin een groot aantal actoren opereren. Een vastgoedonderneming kan nog zulke goede strategieën inzetten om haar doelstellingen te verwezenlijken, als zij geen rekening houdt met de context en daarbij behorende actoren, is het moeilijk opereren in dit speelveld. Een mogelijke onderverdeling van actoren kan zijn (Daamen, 2005):

1. Shareholders en stakeholders;
2. Private belanghebbenden;
3. Publieke belanghebbenden.

1. *Shareholders en stakeholders*

Bij bijna elke realisatie van vastgoed zijn meerdere belanghebbende partijen betrokken. In de context kan onderscheid worden gemaakt tussen partijen met een financieel belang (shareholders) en partijen met een maatschappelijk of persoonlijk belang (stakeholders).

Shareholders zijn partijen die stukken grond bezitten en hebben daarmee een bepalende rol. Het kan daarbij gaan om zowel publieke als private partijen. Stakeholders zijn partijen die een bepaald belang hebben en vallen daarmee onder te verdelen in belanghebbenden uit de publieke en private sector. Daarnaast kunnen nog burgers en belangengroeperingen onderscheiden worden en vallen in deze context onder de private partijen.

2. *Private belanghebbenden*

Relevante private belanghebbenden zijn beleggers, financiers, bouwondernemingen, ontwikkelaars, corporaties, eindgebruikers en ondersteunende professionals.

De (institutionele) belegger benadert het ontwikkelproces vanuit een visie die gericht is op de lange termijn en streeft daar bij naar een zo hoog mogelijk rendement bij een acceptabel risico. De visie van een financier is gericht op de korte termijn en tracht tegen een zo hoog mogelijke rente projectfinancieringen te verstrekken.

De bouwonderneming wenst met het oog op de continuïteit van zijn bedrijfsvoering in een vroeg stadium van de ontwikkeling betrokken te raken zodat dit bouwproductie oplevert. Zij streeft daarbij naar winstmaximalisatie.

De projectontwikkelaar streeft naar een optimale kwaliteit tegen een lage prijs. Het primaire doel is gericht op het maximaliseren van de ontwikkelingswinst.

De woningcorporatie kan een aantal verschillende belangen in zich verenigen. De belangen zijn de afgelopen decennia verschoven van 'puur' maatschappelijk naar meer bedrijfsmatige, waarin continuïteit een centrale rol speelt. Dit uit zich in het feit dat de corporatie zich steeds meer op markten begeeft waarop zij in eerste instantie niet aanwezig was. Zo wordt de corporatie steeds meer een concurrent van de ontwikkelaar en wordt daarmee steeds meer een maatschappelijke ondernemer.

Eindgebruikers willen dat het vastgoed en de omgeving waarin het zich bevindt voldoen aan de persoonlijke eisen en wensen en passen binnen hun financiële randvoorwaarden. Dit kunnen ondernemers maar ook bewoners zijn.

Ondersteunende professionals vormen veelal de schakel tussen de aanbieders en de gebruikers van het vastgoed. In deze context moet aan partijen als notarissen, advocaten, taxateurs, makelaars en verzekeraars gedacht worden.

3. *Publieke belanghebbenden*

Onder publieke belanghebbenden vallen de rijksoverheid, de provincie (en waterschappen) en gemeenten.

De rijksoverheid heeft met betrekking tot de ruimtelijke ordening in eerste plaats de taak om ruimtelijke beleidskaders op landelijk niveau op te stellen. Het realiseren van ruimtelijke kwaliteit is in deze context een belangrijke doelstelling.

De belangen van de provincie zijn gelegen in het intermediairschap. De implementatie van de rijksoverheid moet door de provincie worden gecontroleerd en waar mogelijk worden afgestemd op de specifieke belangen van verschillende regio's. In de toekomst zal zij meer bevoegdheden krijgen om integrale oplossingen na te kunnen streven.

Gemeenten hebben als taak om de uitvoering van het beleid van de rijksoverheid te concretiseren en te coördineren. Ook kunnen gemeenten hierin samenwerken. De verwachting is dat regionaal samenwerkende gemeenten in de toekomst nog belangrijker worden. Ook de gemeenten zullen in de toekomst meer zeggenschap krijgen van de rijksoverheid.

3.3 *De projectontwikkeling*

Projectontwikkeling is een niet meer weg te denken activiteit uit onze maatschappij; wonen, werken en recreëren op een positieve manier vormen de basis van het bestaan. Projectontwikkeling heeft daardoor raakvlakken met vrijwel alle facetten van de samenleving (NVB Bouw, 2008). De projectontwikkeling in Nederland is daarom gevarieerd en breed georiënteerd. Zoals in tabel 3.1 is weergegeven, is het aantal bedrijven met ontwikkelingsactiviteiten de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. De verwachting is wel dat in 2009 dit aantal zal dalen door de gevolgen van de economische situatie waarin Nederland verkeert.

<i>Jaartal</i>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Aantal ontwikkelingsbedrijven</i>	1570	1555	1760	1840	1950	2495	2670

Tabel 3.1; *Aantal ontwikkelingsbedrijven in Nederland, bron: Nozeman en Dorenbos (2007) en CBS Statline (SBI code 7011)*

Op basis van de ontstaansgeschiedenis en de doelstellingen van de ontwikkelaar kunnen verschillende soorten projectontwikkelaars worden onderscheiden. In figuur 3.1 is te zien hoe deze verdeling van typering er uit ziet.

Actor	Kenmerken
1. Zelfstandige ontwikkelaars	1. Niet gelieerd aan andere brancheverwante activiteiten. Projectontwikkeling is een doel op zich en zo wordt geld gegenereerd.
2. Ontwikkellende bouwers	2. Heeft als doel om via ontwikkeling aan bouwproductie te komen.
3. Ontwikkelaar-belegger	3. Projectontwikkelaars die na realisatie vastgoed in portefeuille houden in plaats van verkopen.
4. Ontwikkellende corporaties	4. Steeds meer actief op commerciële ontwikkelingsmarkt. Middel om onrendabele investeringen te financieren en geld te genereren.

Figuur 3.1; Typen projectontwikkelaars (ING, 2006)

In de volgende subparagrafen wordt nader ingegaan op de projectontwikkelaars. Er wordt een achtergrond en ontwikkeling van de projectontwikkeling gegeven.

3.3.1 Historie en ontwikkeling

Projectontwikkeling op enige schaal vond voor het eerst plaats in Groot-Brittannië in 1830 – 1840 waar woningen en eenvoudige winkelvoorzieningen werden gebouwd. Rond 1900 kreeg ook Nederland te maken met vormen van projectontwikkeling. Bouwondernemers en onroerendgoedmaatschappijen verwierven braakliggende gronden en realiseerden daarop vervolgens woningen. Deze trend zette zich door tot voor de Tweede Wereldoorlog. In deze tijd zijn hele wijken van Nederlandse steden ontwikkeld. Tijdens de Tweede Wereldoorlog raakte de projectontwikkeling op de achtergrond. De projectontwikkeling zoals wij die tegenwoordig kennen, is ontstaan in de jaren vijftig en doorgebroken in de jaren zestig. Door de nasleep van de oorlog en een sterke economische groei, brak een periode aan met grote behoefte aan bouwproductie (Nozeman et al., 2008).

De projectontwikkeling is de afgelopen jaren drastisch veranderd. Eerder spitte zich het toe op geïsoleerde bouw, nu ligt het accent op de ontwikkeling op hoger ruimtelijk schaalniveau; de gebiedsontwikkeling, zie figuur 3.2. Hiermee wordt de projectontwikkeling grootschaliger en krijgt een langere doorlooptijd. De projectontwikkelaar moet van meer markten thuis zijn; hij moet een visie hebben op het hele gebied met de vele functies die daarin vertegenwoordigd zijn. Ook is voor het vak steeds meer kennis en professionaliteit nodig. Door deze ontwikkelingen neemt de kennisintensiviteit van de projectontwikkeling toe (Nozeman et al., 2008).

Typering	Stadium	Invloed vanuit economie en maatschappij	Aard van de projectontwikkelaar
Stenenstapelaar	Verleden	Schaalvergroting	Aannemer als functiespecialisatie -> Bouwer
↓		Toename van kapitaalintensiteit naar kennisintensiteit	Financieel gerelateerd verschuift naar onafhankelijkheid -> Bouwer/ ontwikkelaar
	Gebiedsontwikkelaar	Huidig	Internationalisering, massacommunicatie, persoonlijke expressie
			Creatief netwerk -> Gebiedsontwikkelaar

Figuur 3.2; Evolutie van projectontwikkeling, Bron: eigen bewerking Property NL (2001)

3.3.2 Trends en ontwikkelingen in relatie tot projectontwikkeling

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op algemene trends en ontwikkelingen in relatie tot de projectontwikkeling en vervolgens wordt dit sectoraal bekeken.

De projectontwikkeling is onderhevig aan een aantal trends en ontwikkeling waar elke ontwikkelaar mee te maken heeft en op in moet spelen. De Sectorstudie Projectontwikkeling van de ING (2006) geeft aan dat de volgende trends in relatie tot de projectontwikkelaars merkbaar zijn:

1. Toenemende complexiteit en professionalisering risicobeheer;
2. Verbreding van activiteiten;
3. Meer publiek private samenwerking;
4. Toenemende schaalvergroting, internationalisering en concurrentie;
5. Consument gericht ontwikkelen;
6. Toegenomen regeldruk.

1. Toenemende complexiteit en professionalisering risicobeheer

Het vak wordt steeds complexer; waren het eerder relatief simpele ontwikkelingen op uitleggebieden, nu zijn het binnenstedelijk ontwikkelingen die om andere oplossingen vragen. In deze context wordt het geheel complexer door functiemenging, een gebiedsgerichte aanpak, de regelgeving en financiering. Het voorgaande leidt er toe dat risicomanagement steeds belangrijker wordt. Vijftien jaar geleden was het inschatten van risico's een kwestie van ervaring en 'fingerspitzengefühl'. Tegenwoordig is risicomanagement een kritische succesfactor.

2. *Verbreiding van activiteiten*

Bij vastgoedontwikkeling staat vaker het vastgoedconcept centraal in plaats van het vastgoed zelf. Op de woningmarkt gaat het bijvoorbeeld steeds minder over de woning zelf maar meer over de beleving van de leefomgeving. In de winkelmarkt gaat het steeds minder over de winkelruimte maar meer over de kwaliteit van de winkelomgeving. Deze voorbeelden maken duidelijk dat projectontwikkelaars zich steeds meer moeten profileren als planontwikkelaar of conceptontwikkelaar. Daarmee verschuift het accent van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling.

3. *Meer publiek-private samenwerking*

Zoals reeds besproken is de complexiteit van ontwikkeling toegenomen. Door de complexiteit en de daarbij behorende omvang van projecten is een integrale aanpak nodig. Hiervoor is steeds vaker een samenwerking tussen publieke en private partijen nodig; een publiek-private samenwerking (pps). Bij een pps is de overheid niet slechts stimulerend en faciliterend bezig maar participeert zij ook daadwerkelijk in een project.

4. *Toenemende schaalvergroting, internationalisering en concurrentie*

Om de kostenstructuur te optimaliseren en de marktpositie te versterken, neemt de schaalgrootte van ontwikkelaars toe. Fusies en overnames zijn belangrijke instrumenten hiervoor. Op deze manier kunnen grondposities en de daarbij behorende ontwikkelrechten verkregen worden. Een ander voordeel van een overname of fusie is dat de 'tacit knowledge' van een onderneming als het ware gekocht wordt. Dit houdt in dat de onderneming die een andere onderneming overneemt, bezit neemt van de kennis en kunde met betrekking tot de regionale markten die de overgenomen partij in huis heeft.

Toenemende concurrentie leidt er toe dat markten veranderen van een groeimarkt naar een verzadigingsmarkt. Tevens neemt de concurrentie vanuit corporaties en beleggers toe omdat ook zij zich steeds meer toeleggen op het ontwikkelen van vastgoed.

5. *Consument gericht ontwikkelen*

Ontwikkelaars worden in de huidige markt onmiddellijk afgestraft indien zij een product op de markt brengen dat niet goed aansluit bij de wensen van de eindgebruiker. Het is steeds meer een noodzaak om product en wens optimaal op elkaar aan te laten sluiten. Om deze reden heeft de consument gerichte projectontwikkeling de afgelopen jaren aan belang gewonnen. Innovatieve concepten zijn in deze context zeer belangrijk geworden.

6. *Toegenomen regeldruk*

Ontwikkelaars hebben te maken met omvangrijke regelgeving. De noodzaak van deze regelgeving ten aanzien van ruimtelijk ordening, veiligheid en milieu staat vast, maar de invulling is veelal inflexibel, omslachtig en beperkt het ondernemerschap. Deze regelgeving vormt dan ook een grote belemmering voor veel ontwikkelende partijen.

Met betrekking tot marktontwikkelingen is in figuur 3.3 weergegeven aan welke trends projectontwikkelaars onderhevig zijn. Het speelveld wordt door deze invloeden en trends een gecompliceerde aangelegenheid. Om in een dergelijk gecompliceerde speelveld succesvol te kunnen zijn, is het van belang dat elke onderneming zich verder professionaliseert door te investeren in training en onderzoek (Nozeman en Dorenbos, 2007). De overheid wil zich steeds meer op de private markt richten en zal dus steeds meer gaan streven naar marktwerking. Meer marktwerking betekent echter grotere risico's en om deze reden zullen ondernemingen samenwerkingsverbanden aan moeten gaan. Tevens zal er in de branche een verdere schaalvergroting plaatsvinden door middel van fusies en overnames. In deze context zal er dan ook gekeken worden naar nieuwe producten, bijvoorbeeld vrije tijd en zorg, en naar nieuwe markten, bijvoorbeeld Centraal en Oost Europa (Nozeman en Dorenbos, 2007). Ondernemen in het buitenland is echter veelal weggelegd voor grotere bedrijven.

<i>Projectontwikkelaars</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Op de woningmarkt leiden toename van allochtonen, vergrijzing en individualisering tot een veranderende vraag. - In de winkelmarkt ontstaat een marktbeeld van grootschalige perifere detailhandelslocaties aan de randen van hoogwaardige locaties in de centra van steden. - Op de kantorenmarkt verandert de uitbreidingsmarkt in een vervangings- en verdringingsmarkt. - De bedrijfsruimtemarkt wordt traditioneel nog altijd beheerst door eigenaar-gebruikers, maar het aantal verhuurtransacties neemt gestaag toe. - In de vastgoedbeleggingsmarkt neemt de interesse van buitenlandse beleggers toe. Daarnaast worden transacties in de vorm van vastgoedportefeuilles steeds groter. De kredietcrisis leidt er wel toe dat de grote vastgoedovereenkomsten op de korte termijn minder waarschijnlijk worden.

Figuur 3.3; Trends in relatie tot projectontwikkeling, bron: eigen bewerking van Rabobank (2008) en Rabobank (2009)

3.4 De woningcorporatie

Een woningcorporatie heeft veelal een andere insteek dan een projectontwikkelaar omdat een corporatie een maatschappelijke onderneming is. Het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (2005, p. 20) definieert een maatschappelijke onderneming als *'een onderneming die is vormgegeven als een privaatrechtelijke rechtspersoon die een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met het algemeen belang, die goederen en diensten voortbrengt en waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijk doel dat de onderneming nastreeft'*.

In figuur 3.4 is de ontwikkeling van het aantal woningcorporaties sinds 1920 in Nederland af te lezen alsmede het aantal woningen per corporatie. Opvallend is de terugloop van het aantal woningcorporaties en het gestegen aantal woningen per instelling. Door vele fusies en overnames (schaalvergroting) is in de loop van de tijd dit aantal enorm gedaald.

	1920	1947	1971	1985	1995	2000	2003	2004	2005	2006
Aantal woningcorporaties	1350	1040	990	850	855	693	527	508	492	474
Aantal woningen per instelling	56	190	900	2290	2701	3405	4554	4748	4894	5071

Figuur 3.4; Gegevens woningcorporaties 1920 – 2006, bron: eigen bewerking van CFV (2007) en Buiter et.al. (2006)

In de volgende subparagrafen wordt nader ingegaan op de woningcorporaties. Er worden achtergronden en ontwikkelingen van woningcorporaties gegeven. Vervolgens wordt ingegaan op de corporaties die centraal staan in dit onderzoek.

3.4.1 Historie en ontwikkeling

Woningcorporaties nemen een belangrijke plek in binnen de ordening van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid. De eerste woningcorporaties werden in de tweede helft van de negentiende eeuw opgericht met als doel het bouwen van eenvoudige arbeiderswoningen. De rol van de woningcorporatie was in die tijd gestoeld op particuliere initiatieven. Pas aan het begin van de twintigste eeuw kregen de corporaties door middel van de Woningwet (1901) een formele rol in het volkshuisvestingsbeleid. Deze wet maakte het mogelijk voor de overheid om subsidies te verstrekken ten behoeve van krotopruijing en vervangende nieuwbouw. Na 1925 vielen de subsidies weg en waren de corporaties genoodzaakt om de huren te verhogen. Na de Tweede Wereldoorlog gingen de corporaties een steeds belangrijker rol spelen in het volkshuisvestingsbeleid. Dit werd mede veroorzaakt door de centralistische rol van de overheid die zich tot doel had gesteld het kwantitatieve woningtekort na de oorlog terug te dringen. In de jaren tachtig werd door de druk van de economische depressie een beleid gevoerd dat gericht was op verlaging van de bouwkosten en de hierbij behorende beperking van de woningkwaliteit. In de jaren negentig worden de verantwoordelijkheden verschoven richting de corporaties zelf. Om deze veranderingen door te voeren, moesten de corporaties op eigen benen staan en werden verzelfstandigd. Corporaties moesten een eigen beleid gaan voeren ten aanzien van financiële continuïteit (op eigen benen staan en onafhankelijk van subsidies van het Rijk), investeringen, vaststellingen ten aanzien van huren en huisvesting van de verschillende doelgroepen. In 1993 zijn door middel van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) een aantal prestatievelden gedefinieerd waarop de corporaties verantwoordelijkheid dragen (Hakfoort et al, 2002).

3.4.2 Trends ontwikkelingen in relatie tot woningcorporaties

Zowel vastgoedontwikkelaars als woningcorporaties zijn onderhevig aan tal van veranderingen. Het is van belang voor deze ondernemingen om op deze trends in te spelen om zo over een goede bedrijfsvoering te beschikken. In figuur 3.5 is weergegeven aan welke trends woningcorporaties onderhevig zijn. Woningcorporaties breiden hun taken uit en worden steeds meer actief op het gebied van ontwikkeling en exploitatie. Op deze manier en zeker doordat woningcorporaties goedkoper aan grond kunnen komen en met een lager rendement genoegen nemen, worden ze een concurrent voor veel projectontwikkelaars. Wijzigende wet en regelgeving inzake vastgoedexploitatie van zorginstellingen betekent dat zij eigen risicohouder worden voor de vastgoedexploitatie. Dit kan een impuls betekenen voor de corporaties en deze gaan uitdagingen aan als aankoop van een ziekenhuis of een meerjarige aanzienlijke gebiedsontwikkeling niet uit de weg. Veel commerciële partijen richten hun pijlen niet op bepaalde doelgroepen (ouderen, starters, studenten, etc.) vanwege een ontoereikend rendement (Rabobank, 2008). Woningcorporaties hebben daarentegen wel aandacht voor deze groepen. Door grote investeringen in grond en complexe binnenstedelijke herstructurering dwingen corporaties zichzelf tot het aangaan van samenwerkingsverbanden. Gezien de omvangrijke financiën en de vereiste expertise ligt een verdere reductie van het aantal woningcorporaties door middel van fusies voor de hand ligt.

<i>Woningcorporaties</i>
<ul style="list-style-type: none">- Minder overheidsbemoeienissen en meer markt. De overheid wil de corporaties stimuleren om activiteiten te ondernemen.- Corporaties ontwikkelen, realiseren en verhuren woonconcepten voor diverse doelgroepen zoals senioren, zorgbehoevenden, gehandicapten, starters, studenten en startende ondernemers.- Corporaties ontwikkelen en realiseren in toenemende mate maatschappelijk vastgoed, zoals scholen, kinderopvang, (politie)wijkposten, medische centra, buurtwinkels, etc.- Corporaties vormen voor projectontwikkelaars een geduchte partij omdat ontwikkelaars tegen hogere prijzen gronden en vastgoed aankopen voor verdere ontwikkeling. Het te behalen rendement wat corporaties willen halen, is beduidend lager dan wat commerciële partijen voor ogen hebben.- Commerciële ontwikkelaars en beleggers gaan mondjesmaat sociale huurwoningen realiseren op grotere locaties en worden daarmee directe concurrenten van corporaties.- Maatschappelijke aspecten ter verhoging van de leefbaarheid en veiligheid in wijken vormen een integraal onderdeel van de activiteiten van woningcorporaties. Deze investeringen leveren een maatschappelijk rendement (integratie, participatie, werkgelegenheid, veiligheid).

Figuur 3.5; Trends in relatie tot woningcorporaties, bron: eigen bewerking van Rabobank (2008) en Rabobank (2009)

Tevens blijkt uit onderzoek (Dogge, 2002) dat differentiatie van producten voor een verhuurder een moeilijke opgave is. De woningmarkt is een voorraadmarkt, wat betekent dat het percentage nieuwbouw dat jaarlijks aan de bestaande voorraad wordt toegevoegd marginaal is. Tevens is de woningvoorraad inflexibel en is de gemiddelde technische levensduur van een woning zeer lang te noemen. Dit heeft tot gevolg dat men nauwelijks op een snel veranderende vraag kan anticiperen.

Innovatie in nieuwbouw is na enkele jaren in veel gevallen standaard geworden. Tevens is de kostprijs van nieuwbouw op zichzelf al hoog en er is daarom vaak weinig financiële ruimte voor extra's (Dogge, 2002). Het voorgaande maakt differentiatie als strategie geen aantrekkelijke keuze voor verhurende partijen. Uit het onderzoek van Dogge blijkt ook dat een focusstrategie alleen een goede optie is als men een grote voorraad heeft die gericht is op één doelgroep. Op deze wijze kan men zich blijven concentreren op deze doelgroep. Kostenleiderschap lijkt volgens Dogge de meest voor de hand liggende concurrentiestrategie die een woningcorporatie nastreeft.

Schaalvergroting is voor veel woningcorporaties van groot belang. Uit paragraaf 3.4 bleek dat het aantal woningcorporaties afgelopen decennia sterk is verminderd. De belangrijkste motieven om te fuseren met een andere corporaties zijn volgens Van Veghel (1999) een betere marktpositie door de grotere omvang, professionalisering en verbetering van dienstverlening. Projectontwikkeling wordt steeds meer één van de kerntaken van woningcorporaties. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, is het noodzakelijk dat het vastgoed voldoet aan de veranderende vraag en regelgeving. Als de woon- en bouwtechnische kwaliteit niet meer voldoet aan de vraag ontstaat leegstand en daarbij behorende exploitatiekosten. Bovendien is de potentiële marktwaarde nihil. Een visie op de markt en een continue verbetering en vernieuwing van de vastgoedvoorraad is daarmee van groot belang voor de continuïteit van de organisatie. Deze ontwikkeling leidt echter wel tot de discussie van 'leveling playing fields' (ING, 2006). Dit houdt in dat corporaties en ontwikkelaars onder gelijke concurrentievoorwaarden in een proces betrokken dienen te zijn. De vraag is of dit dan ook het geval is met de verhouding tussen deze twee partijen.

3.5 Hypothesen

In figuur 3.6 is te zien welke hypothesen geformuleerd zijn omtrent de vastgoedondernemers in relatie tot de verschillende theorieën die centraal staan in dit onderzoek. Deze hypothesen zijn geformuleerd op basis van de in paragraaf 3.4 en 3.5 besproken trends en ontwikkelingen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de situatie waarin de bedrijven tegenwoordig mee te maken hebben en/ of in de toekomst mee te maken krijgen.

	Kwestie	Hypothesen	
		Projectontwikkelaars	Woningcorporaties
Concurrentiestrategie Porter	Concurrentievoordeel	Elk vastgoedproject heeft zijn eigen karakteristieken en is daarom uniek van aard. Om deze reden is te verwachten dat 'unieke eigenschappen erkend door klant' van grote importantie is.	
	Concurrentiebereik		Verhuurders richten zich op de verhuurmarkt met daarbinnen een differentiatie naar verschillende doelgroepen.
	Conclusie	Veel ondernemingen zullen op basis van het bovenstaande gericht zijn op differentiatie.	Op basis van het bovenstaande valt te verwachten dat veel woningcorporaties geïntereerd zijn op kostenleiderschap.
Groei-strategie Ansoff	Producten	Er wordt gezocht naar nieuwe producten als vrije tijd en zorg. Tevens zijn innovatieve concepten van belang voor een ondernemingen om zich te onderscheiden van de concurrent.	Projectontwikkeling wordt een steeds groter wordende activiteit. Men zoekt naar nieuwe activiteiten en producten om geld te kunnen verdienen.
	Markten	Het onderzoek richt zich op middelgrote ondernemingen. Om deze reden is het niet te verwachten dat deze ondernemingen in het buitenland actief (willen) zijn.	Woningcorporaties zijn regionaal geïntereerd en om deze reden valt het niet te verwachten dat zij op een sterk geografische expansie uit zijn.
	Conclusie	Op basis van het bovenstaande valt te verwachten dat veel vastgoedontwikkelaars gericht zijn op marktpenetratie en productontwikkeling.	Veel woningcorporaties zullen op basis van het bovenstaande gericht zijn op marktpenetratie en productontwikkeling.
Ontw.-str. Johnson/ Scholes	Ontwikkelingsstrategie	Zullen kennis en kunde in huis willen houden. Toch is er noodzaak van samenwerken.	Door complexe vraagstukken zijn samenwerking en fusies/ overnames noodzakelijk.
	Conclusie	Vastgoedontwikkelaars zullen zich richten op de interne ontwikkelingsstrategie en de gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.	Woningcorporaties zullen gericht zijn op de acquisitiestrategie en de gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.

Figuur 3.6; Hypothesen projectontwikkelaars en woningcorporaties

3.6 Conclusie

De vastgoedsector is een sector die constant aan veranderingen onderhevig is. Markten worden transparanter, afnemers stellen meer eisen en vastgoedondernemingen worden professioneler. Op de vastgoedmarkt zijn een groot aantal actoren actief die allemaal andere belangen hebben en vanuit een ander kader in deze markt opereren. In paragraaf 3.2 zijn een drietal typering van hiervan weergegeven. Ten eerste zijn er de share- en stakeholders. Dit zijn partijen die stukken grond in bezit hebben of die invloed hebben op een vastgoedobject en omgeving daarvan. Ten tweede zijn er private belanghebbenden die vanuit hun eigen doelstellingen opereren. Ten derde zijn er de publieke belanghebbenden die veelal een beleidsmatige en controlerende functie hebben.

Projectontwikkeling is aan veel ontwikkelingen onderhevig en is de laatste decennia drastisch veranderd. Werd de ontwikkelaar vroeger gekenmerkt als 'stenenstapelaar', tegenwoordig is het een volwaardig gebiedsontwikkelaar. Deze verschuiving is een gevolg van vele factoren. Belangrijke factor in deze context is de markt. De afnemer is de afgelopen jaren mondiger en kritischer geworden. Zij stelt meer eisen en wensen en de ontwikkelaar moet hier aan voldoen om de nodige afzet te creëren. Dit vereist een andere houding en insteek van de ontwikkelaar ten opzichte van een aantal decennia geleden en daardoor verschuift zijn rol.

De woningcorporatiesector is ook de afgelopen decennia onderhevig geweest aan vele ontwikkelingen. Zo is het aantal corporaties sterk teruggedrongen van 1350 in het jaar 1920 naar 474 in het jaar 2006. Dit komt doordat de corporaties in het verleden steeds meer verantwoordelijkheden kregen en de overheid een positie in nam die meer op de achtergrond kwam te staan. Corporaties moesten een eigen beleid gaan voeren ten aanzien van financiële continuïteit, investeringen, vaststellingen ten aanzien van huren en huisvesting van de verschillende doelgroepen. Hierdoor is de corporatie steeds meer aan het optreden als volwaardig speler op de vastgoedmarkt.

Op basis van ontwikkelingen, achtergrond en trends zijn met betrekking tot de ontwikkelaars en corporaties hypothesen geformuleerd die gekoppeld zijn aan de theorieën in hoofdstuk 2. Deze hypothesen zijn weergegeven in paragraaf 3.5 en worden in het volgende hoofdstuk getoetst.

4. *Strategieën van middelgrote vastgoedondernemingen*

4.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd en hoe de selectie van de geïnterviewde ondernemingen heeft plaatsgevonden. Voor middelgrote ondernemingen is gekozen omdat zij zichzelf met beperkte middelen (geld, omvang, schaalvoordelen, etc.) staande moeten houden in een turbulente en dynamische omgeving. Dit maakt de keuze voor dit type ondernemingen zeer interessant. Tevens is er onderzoek gedaan naar groeistrategieën van grote vastgoedondernemingen (Hagenbeek, zie paragraaf 2.6.1). Een vergelijking tussen middelgroot en groot is tevens interessant.

Eerst wordt in paragraaf 4.2 een methodische verantwoording gegeven van het onderzoek en wordt de selectie van de verschillende ondernemingen onderbouwd. In paragraaf 4.3 en 4.4 wordt achtergrondinformatie gegeven omtrent de geselecteerde projectontwikkelaars en woningcorporaties. In paragraaf 4.5 komen de resultaten van de interviews aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 4.6 een aantal belemmeringen en bedreigingen voor ontwikkelaars en corporaties gegeven. Aan het eind van elk van de drie laatst genoemde paragrafen zal een terugkoppeling naar de hypothesen plaatsvinden. In paragraaf 4.7 zal een terugkoppeling worden gemaakt naar de verschillende studies die eerder besproken zijn. Vervolgens zal in paragraaf 4.8 de conclusies worden weergegeven.

4.2 *Methodologie*

Voorafgaand aan de diepte-interviews is in hoofdstuk 2 een theoretische uiteenzetting gegeven met betrekking tot ondernemingsstrategieën en in hoofdstuk 3 inzichten verkregen in de vastgoedmarkt. De vragen voor de interviews zijn dan ook op deze basis zorgvuldig geformuleerd. De vragenlijst is zowel toepasbaar op de projectontwikkelaars als op de woningcorporaties. De interviewvragen zijn weergegeven in bijlage 4. De vragenlijst met betrekking tot het interview is logisch opgebouwd. Eerst zijn inleidende vragen gesteld die de achtergronden van het bedrijf betreffen. Vervolgens is ingegaan op de kern; de verschillende ondernemingsstrategieën. Tot slot is een afsluitende vraag gesteld. Als voorbereiding op de diepte-interviews zijn jaarverslagen en websites doorgenomen. In de volgende twee paragrafen wordt weergegeven welke bedrijven mee hebben gewerkt aan dit onderzoek en hoe deze geselecteerd zijn. De analyse van de interviews is gedaan op basis van het weergegeven door middel van tabellen. Dit werkt helder en zo is overzichtelijk te zien in hoeverre ondernemingen voor een bepaalde strategierichting hebben gekozen.

In totaal zijn er 27 en 23 woningcorporaties benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Uiteindelijk zijn er 15 ontwikkelaars en 15 corporaties bereid gevonden om mee te werken.

Het onderzoek richt zich op een drietal tijdspaden die in relatie tot de strategieën staan. De lijn verleden, heden en toekomst ligt dan ook in deze context centraal. Met het verleden wordt de periode 2003/ 2004 bedoeld, met het heden de periode 2008/ 2009 en met de toekomst wordt de periode 2013/ 2014 bedoeld.

Veel ondernemingen passen meerdere strategieën tegelijkertijd toe. Dit heeft als resultaat dat er meerdere antwoordcategorieën gegeven konden worden. Om deze reden kan de totaalstelling boven de vijftien uitkomen.

Tot slot moet vermeld worden dat aan de respondenten vertrouwelijkheid van de informatie is toegezegd en naar concrete praktijkvoorbeelden alleen geanonimiseerd verwezen wordt.

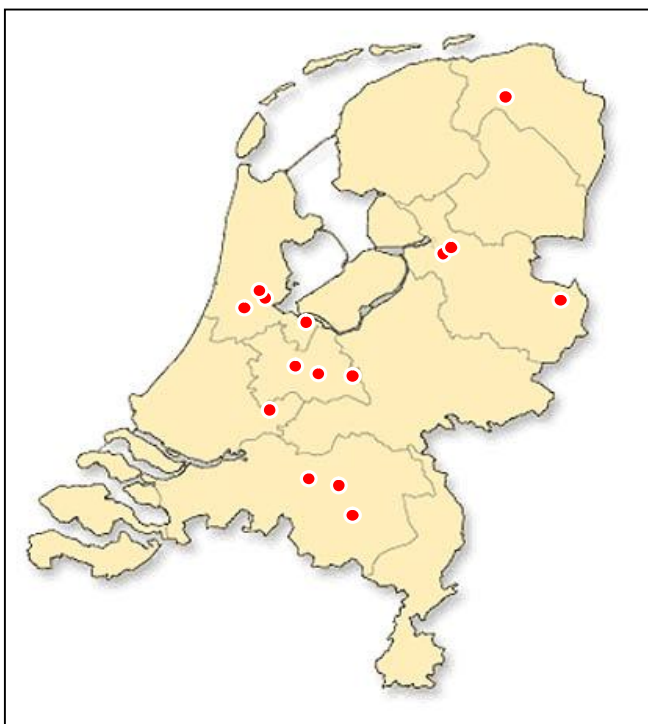
4.3 15 middelgrote projectontwikkelaars

In bijlage 2 is een lijst weergegeven met de 101 grootste projectontwikkelaars in Nederland. Deze lijst wordt jaarlijks gepubliceerd door het tijdschrift PropertyNL. Uit deze lijst zijn nummer 55 tot en met 101 met als basisjaar 2007 geselecteerd als middelgrote projectontwikkelaar in Nederland. Omdat er weinig informatie beschikbaar is omtrent rangschikkingen van projectontwikkelaars, is deze lijst aangehouden. Deze lijst is gerangschikt op basis van het planvolume dat een onderneming in een bepaald jaar had (zie ook bijlage 2). In dit geheel valt op dat planvolume geen direct verband heeft met aantal medewerkers van bij een ontwikkelaar (zie paragraaf 4.5.1) In figuur 4.1 zijn de 15 middelgrote projectontwikkelaars weergegeven die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. De lijst is erg veranderlijk van aard; bedrijven wisselen elkaar in rap tempo af. Dit duidt er op dat de vastgoedmarkt een dynamische omgeving is die zeer competitief te noemen is. Ook valt hieruit op te maken dat bedrijfsresultaten elk jaar sterk kunnen variëren.

Rangnr. 2007	Rangnr. 2008	Rangnr. 2006	Projectontwikkelaar	Hoofdvestiging
101	53	-	Lisman Inter Holding	Den Bosch
98	84	-	Meerschip	Hoofddorp
96	54	62	Hanzevast Ontwikkeling	Groningen
94	59	97	Janssen de Jong Projectontwikkeling	Son en Breugel
91	93	75	Kroon Vastgoed	Zeist
90	-	96	Epicurus Development	Hoornaar
88	-	-	Metroprop	Amsterdam
86	-	-	Portaal	Veenendaal
73	79	91	Cornelis Huygens Projectontwikkeling	Vught
69	87	88	Foruminvest	Naarden
67	86	-	Amvest	Amsterdam
65	81	-	Plegt Vos	Oldenzaal
63	74	90	Niroc	Utrecht
60	70	67	Moes	Zwolle
55	60	60	Bemog	Zwolle

Figuur 4.1; 15 middelgrote projectontwikkelaars, bron: bewerking van: PropertyNL (2007, 2008)

Naar aanleiding van figuur 4.1 zijn er een aantal opmerkingen te plaatsen. Als er gekeken wordt naar de geografische spreiding van de geïnterviewde bedrijven valt op dat acht van de vijftien ondernemingen gevestigd zijn in de lijn Utrecht-Amsterdam (zie ook figuur 4.2). Tevens valt op dat de rangnummers uit 2007 en 2008 veranderlijk zijn. Bedrijfsresultaten wisselen afhankelijk van het gereed komen van projecten. Dit geeft een wisselend beeld. Er kan dus gesteld worden dat de projectontwikkelingsector een volatiele sector is.



Figuur 4.2: Geografische spreiding geïnterviewde ontwikkelaars

4.4 De 15 middelgrote woningcorporaties

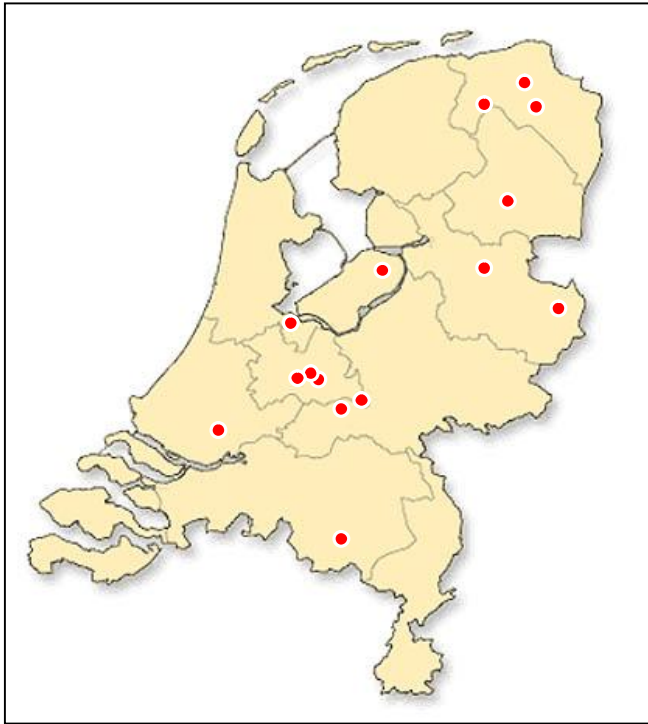
In bijlage 3 is te zien welke corporaties Nederland kent en hoe groot deze zijn op basis van het aantal woningen dat zij in bezit hebben. Dit is als uitgangspunt genomen omdat zowel VROM als Aedes (vereniging voor woningcorporaties) dit als uitgangspunt hebben om te kwalificeren naar middelgroot. Volgens de Aedes bezitten middelgrote woningcorporaties 3500 tot 5000 wooneenheden¹. De lijst is gebaseerd op het aantal wooneenheden dat de verschillende corporaties in bezit hebben. In totaal voldoen 60 woningcorporaties uit bijlage 3 aan deze voorwaarde. Uit deze lijst zijn willekeurige vijftien middelgrote woningcorporaties geselecteerd die centraal staan in dit onderzoek, zie figuur 4.3.

Rang.nr	Woningcorporatie	Aantal eenheden	Hoofdvesting
188	Beter Wonen Vechtdal	3.500	Hardenberg
185	De Combinatie	3.700	Zeist
162	De Woningbouw	4.500	Weesp
150	Stichting Idealis	4.500	Wageningen
154	Stichting Interstede	4.500	Zwijndrecht
157	Stichting Oost Flevoland Woondiensten	4.600	Dronten
165	De Seyster Veste	4.000	Zeist
152	Stichting Woonservice Drenthe	4.600	Westerbork
176	Stichting Woningbeheer Betuwe, SWB	4.000	Lienden
144	Viveste	4.800	Houten
191	Stichting Woningstichting Volksbelang	3.800	Hoogezand
170	WBO Wonen	4.100	Oldenzaal
133	Wierden en Borgen	5.000	Bedum
146	Wold en Waard	4.700	Leek
189	Bouwvereniging Woningbelang	3.600	Valkenswaard

Figuur 4.3; 15 middelgrote woningcorporaties. Bron: bewerking van: VROM (2008)

Als er wordt gekeken naar figuur 4.3 valt op dat er sprake is van een geografische spreiding over een groot deel van Nederland, zie ook figuur 4.4. Tijdens de interviews kwam naar voren dat veel corporaties in de kern van hun marktgebied gevestigd zijn omdat zij er veel waarde aan hechten om dicht bij de huurders gevestigd te zijn. Om deze reden denken veel corporaties de komende jaren op hun huidige locatie gevestigd te blijven.

¹ Naar informatie van mevrouw N. Dingelhoff, Aedes, vereniging van woningcorporaties, 21 juli 2008



Figuur 4.4: Geografische spreiding geïnterviewde corporaties

4.5 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten die verkregen zijn door de interviews weergegeven. In paragraaf 4.5.1 zijn overzichten van de typeringen van de verschillende ondernemingen weergegeven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.5.2 ingegaan op de concurrentiestrategieën, in paragraaf 4.5.3 op de groeistrategieën en in paragraaf 4.5.4 op de ontwikkelingsstrategieën. De paragrafen behandelen zowel de strategieën van de ontwikkelaars als van de corporaties om deze overzichtelijk bij elkaar te hebben zodat een goede vergelijking overzichtelijk en helder wordt. Aan het eind van elke paragraaf wordt een vergelijking met de in paragraaf 3.5 geformuleerde hypothesen gemaakt. Tevens wordt aangegeven of de hypothese bevestigd of verworpen kan worden. Zoals eerder in paragraaf 3.xx aangegeven, zijn de praktijkvoorbeelden zonder bronverwijzing en dus geanonymiseerd weergegeven.

4.5.1 Typeringen ondernemingen

In tabel 4.1 is te zien hoe de verdeling van de core-business van de verschillende projectontwikkelaars er uitziet. Het valt op dat er niet echt sprake is van een verschuiving in de focus van de verschillende bedrijven in relatie tot het verleden en de toekomst; men blijft bij hetgeen waarin men nu actief is. Zoals uit tabel 4.1 blijkt, zijn de meeste ontwikkelaars actief op het gebied van woningen en kantoren. Vijf ontwikkelaars hebben aangegeven ook internationaal actief te zijn.

Marktfocus ontwikkelaars	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
1. Woningen	14	93	14	93	14	93
2. Kantoren	12	80	11	73	10	67
3. Bedrijfsruimte	6	40	7	47	7	47
4. Winkels	5	33	5	33	5	33
5. Recreatie	1	7	1	7	1	7

Tabel 4.1; Marktfocus projectontwikkelaars

Uit tabel 4.2 blijkt dat er een aantal ontwikkelaars projecten ontwikkelen die daarnaast beleggende activiteiten omvatten en tevens projecten ontwikkelen waarbij deze doeleinden niet aanwezig zijn.

Typering ontwikkelaars	Aantal	Percentage
Ontwikkelaar	8	53
Beleggende ontwikkelaar	11	73
Bouwende ontwikkelaar	3	20

Tabel 4.2; Typering ontwikkelaar

In tabel 4.3 is te zien dat alle corporaties zich richten op goedkope huur. Daarnaast richten een aantal corporaties zich ook nog op andere doelgroepen met betrekking tot huurniveaus. Goedkope huur omvat prijzen tot 339 euro, middelhoge huur omvat prijzen vanaf 339 euro tot en met 520 euro en dure huur omvat prijzen vanaf 520 euro (Aedes, 2007). Deze focus op goedkope huur sluit het beste aan bij de maatschappelijke doelstellingen die corporaties nastreven.

Marktfocus corporaties	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Goedkope huur	15	100	15	100	15	100
Middelhoge huur	4	27	4	27	4	27
Dure huur	4	27	4	27	3	20
Vrije sector	3	20	2	13	2	13

Tabel 4.3; Marktfocus woningcorporaties

In tabel 4.4 is weergegeven hoe de verdeling van de werknemers in relatie tot de projectontwikkelaars er uitziet. Het valt op dat aan de ene kant bijna de helft van de ontwikkelaars 1 tot 10 werknemers in dienst heeft. Aan de andere kant zijn er ook ontwikkelaars die veel meer werknemers in dienst hebben. Ondanks het verschil in aantal werknemers, staan de verschillende bedrijven naast elkaar in de lijst van PropertyNL (zie ook paragraaf 4.3).

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	Percentage
1 – 10	7	46
11 - 20	4	27
21 – 30	-	-
31 – 40	1	7
41 – 50	1	7
51 - 60	1	7
61 – 70	-	-
71 - 80	1	7

Tabel 4.4; Aantal werknemers projectontwikkelaars

In tabel 4.5 is weergegeven hoe de verdeling van werknemers in relatie tot de woningcorporaties er uitziet. Het valt op dat het aantal werknemers gespreid is. Ondanks dat de ene woningcorporaties minder werknemers heeft dan een andere corporatie, bezitten deze partijen tussen de 3500 en 5000 wooneenheden en komen in dezelfde lijst voor als opgenomen in bijlage 3.

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	Percentage
30 -35	2	14
36 – 40	3	20
41 – 45	1	6
46 – 50	3	20
51 – 55	2	14
56 – 60	4	26

Tabel 4.5; Aantal werknemers woningcorporaties

4.5.2 Concurrentiestrategieën

In de tabellen 4.6 en 4.7 is weergegeven welke concurrentiestrategieën de verschillende ondernemingen verkiezen. Veel ondernemingen hanteren verschillende strategieën tegelijkertijd. Deze strategieën zijn weergegeven in relatie tot het verleden, heden en de toekomst.

Strategie ontwikkelaars	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Kostenleiderschap	11	73	6	40	6	40
Differentiatie	7	47	13	87	14	93
Focus	3	20	3	20	3	20

Tabel 4.6; Toegepaste concurrentiestrategie projectontwikkelaars

Strategie corporaties	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Kostenleiderschap	12	80	9	60	10	67
Differentiatie	8	53	13	87	13	87
Focus	4	27	4	27	4	27

Tabel 4.7; Toegepaste concurrentiestrategie woningcorporaties

Met betrekking tot *kostenleiderschap* valt op dat dit een strategie is die relevant is voor veel ondernemingen. Tijdens de gehele tijdslijn speelt kostenleiderschap een belangrijke rol. Veel ondernemingen kiezen voor deze strategie omdat kostenbeheersing in een onderneming veelal een belangrijke plek inneemt. Zonder een goede beheersing en bewaking hiervan lopen kosten snel op. Een respondent merkt in deze context op: *'Ónze nadruk ligt op het optimaliseren van het onroerend goed en daarnaast het in de hand houden van de kosten'*. Ook is het ten opzichte van de concurrentie belangrijk om tegen lage kosten te opereren. Geïnterviewden hebben aangegeven dat klanten naar lage prijzen kijken om op deze manier minder hoge investeringen te doen.

Wel valt op dat meer corporaties op dit vlak bezig zijn. In deze context moet een kanttekening geplaatst worden. Met betrekking tot corporaties is er geen sprake van harde concurrentie. Ze hebben zich gevestigd in een bepaald marktgebied en de kans is gering dat er een andere corporatie in datzelfde gebied gaat opereren en zo een heftige concurrent wordt. Dit blijkt uit een opmerking van een respondent: *'Doordat wij de enige regionale aanbieder zijn, is er nauwelijks sprake van concurrentie'*. Toch geven veel corporaties aan dat kostenbeheersing een belangrijke rol speelt in hun bedrijfsvoering. Bij de projectontwikkelaars geldt juist het tegenovergestelde. Concurrentie is voor deze ondernemingen veel meer aanwezig en is daarom belangrijk om mee om te gaan.

De *differentiatiestrategie* is voor veel ondernemingen een belangrijke pijler, zeker naar de toekomst toe. Geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is om jezelf van de concurrentie te onderscheiden op basis van kwaliteit, services en nieuwe producten en/ of diensten. Een aantal ondernemingen geven aan dat ze denken dat thema's als zorg, leefbaarheid, energie, duurzaamheid en veiligheid de standaard zullen gaan worden in de toekomst.

Zoals inmiddels is gebleken in paragraaf 3.4 en 3.5 heeft de differentiatiestrategie door veranderende marktomstandigheden door de tijd heen aan importantie gewonnen. Afnemers worden mondiger en kritischer en daarom is het steeds belangrijker om producten en/ of diensten te ontwikkelen die op basis van vraag zijn ontwikkeld. In het onderzoek van Dogge (2002) in paragraaf 3.4.2 kwam reeds naar voren dat de differentiatiestrategie geen aantrekkelijke keuze is voor een corporatie. Dogge stelt dat door het inflexibele karakter van vastgoed dit een strategie is die verhuurders veelal niet zullen verkiezen. Dogge heeft gelijk in het feit dat vastgoed inflexibel van aard is. Corporaties kiezen deze strategie echter wel omdat zij het belangrijk vinden dat huurders in een goede leefomgeving wonen en hun wensen optimaal in hun woning en woonomgeving vertaald worden. Uit een reactie van een

respondent blijkt dat dit belangrijk is: *'Het bieden van service, begeleiding en voorlichting wat in het teken van de huurder staat, is zeer relevant'*.

Wellicht doelt Dogge op kleine verhuurders die in een minder goede financiële situatie verkeren dan de gemiddelde middelgrote woningcorporatie. Doordat differentiatie door productinnovatie en productaanpassing gepaard gaat met investeringen, zullen kleine verhuurders minder snel geneigd zijn om te kiezen voor deze strategie.

De ondernemingen die een *focusstrategie* hanteren, geven aan dat zij denken gefocust te blijven op de doelgroep(en) waarop zij zich nu richten en in het verleden hebben gericht. Binnen deze focusstrategie hebben zij aangegeven waar hun zwaartepunten met betrekking tot kostenleiderschap en/of differentiatie liggen en dit is dan ook verwerkt in de tabellen 4.6 en 4.7.

Zoals is weergegeven in het voorgaande hebben woningcorporaties niet te maken met harde concurrentie en hoeven zich op deze manier ook niet te onderscheiden (dit in tegenstelling tot de ontwikkelaars). De vraag is dan ook of de klant van de corporaties wel een keuze heeft in waar diegene wil gaan huren. Door de minimale concurrentie is dit niet het geval. Keuzes voor strategieën zijn dan ook niet gebaseerd op de drive vanuit de klant c.q. afnemer maar meer vanuit een innerlijke basis. Corporaties zijn maatschappelijk ingesteld en bij dit takenpakket horen kernwaarden als professionaliteit, kwaliteit en services. Dit is de basis waarop corporaties hun keuzes baseren en niet zo zeer vanuit de markt geredeneerd.

Zoals in tabel 4.8 is weergegeven, was de verwachting dat ontwikkelaars in grote mate moeten inspelen op de wensen van de klant en continu nieuwe en slimme diensten c.q. producten moeten bedenken. Dit blijkt ook het geval te zijn in de vorm van differentiatie maar het blijkt ook zo te zijn dat een aantal ontwikkelaars met name in het verleden gefocust waren op kostenbeheersing (zie tabel 4.8).

Vanuit de theorie was de verwachting dat corporaties in grotere mate gericht zouden zijn op kostenleiderschap. Ook blijken zij in de empirie gericht te zijn op differentiatie (kostenbeheersing blijft altijd een noodzaak voor veel corporaties). Vanuit hun maatschappelijke waarden en doelstellingen is dit een belangrijke strategiekeuze.

1. Concurrentiestrategie		
<i>Hypothesen</i>	<i>Projectontwikkelaars</i>	<i>Woningcorporaties</i>
	Veel ondernemingen zullen gericht zijn op differentiatie.	Veel woningcorporaties zijn georiënteerd op kostenleiderschap.
<i>Bevindingen</i>	In het heden en de toekomst is differentiatie een zeer belangrijke strategie. In het verleden voerde kostenleiderschap een duidelijke boventoon.	Zowel kostenleiderschap als differentiatie zijn belangrijke strategieën voor corporaties.
<i>Conclusie</i>	Zoals verwacht werd, zijn veel ondernemingen gericht zijn op differentiatie. Dat kostenleiderschap ook relevant is, werd niet verwacht. Om deze reden is de hypothese enerzijds bevestigd en anderzijds verworpen.	Zoals in de hypothesen verwacht werd, is kostenleiderschap een relevante strategie. Er werd niet verwacht dat differentiatie ook een belangrijke strategie is. Om deze reden is de hypothese enerzijds bevestigd en anderzijds verworpen.

Tabel 4.8; Concurrentiestrategieën

4.5.3 Groeistrategieën

In de tabellen 4.9 en 4.10 is te zien voor welke groeistrategieën ontwikkelaars en corporaties hanteren. Alle drie eerder genoemde periodes zijn in de verschillende tabellen weergegeven.

Strategie ontwikkelaars	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Marktpenetratie	14	93	13	87	12	80
Marktontwikkeling	2	13	3	20	5	33
Productontwikkeling	9	60	12	80	12	80
Diversificatie	0	0	0	0	1	7

Tabel 4.9; Toegepaste groeistrategie projectontwikkelaars

Strategie corporaties	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Marktpenetratie	9	60	4	27	5	33
Marktontwikkeling	1	7	1	7	3	20
Productontwikkeling	7	47	14	93	14	93
Diversificatie	0	0	0	0	0	0

Tabel 4.10; Toegepaste groeistrategie woningcorporaties

Met betrekking tot *marktpenetratie* valt op dat in beide sectoren deze strategie aan importantie verliest door de tijd heen. Wel valt op dat bijna alle internationaal georiënteerde projectontwikkelaars penetratie nog wel belangrijk vinden in relatie tot de toekomst. Belangrijkste argument om penetratie

als strategie toe te passen is om meer afzet te creëren in het gebied waar men reeds actief is door middel van dieper doordringen in de markt omdat men ziet dat hier ruimte voor is. Tevens geeft men aan dat er veel kennis en kunde in huis is omtrent het marktgebied waarin men reeds actief is. Dit wordt als een voordeel beschouwd en als een drempel om andere markten op te gaan zoeken.

Er is een groot verschil te constateren met betrekking tot deze strategie in relatie tot beide sectoren. Corporaties hechten veel minder waarde aan deze strategie dan ontwikkelaars. Dit hangt samen met het feit dat corporaties veelal tevreden zijn met het marktaandeel dat zij bezitten. Ontwikkelaars zijn dit niet omdat hun projecten veelal eindig zijn (in het geval van een belegger niet). Corporaties verhuren hun bezit en krijgen daarmee een continue stroom inkomsten zolang zij maar blijven verhuren. Om deze reden is meer afzet creëren in de markt waarin zij actief zijn minder noodzakelijk. Dit geeft een respondent dan ook aan: *‘Wij hebben geen behoefte om dieper door te dringen in de markt, wij vragen ons ook af of hier nog wel een markt voor is’*. Alleen als corporaties niet tevreden zijn met hun marktaandeel omdat zij signaleren dat er mensen zijn die wel zouden willen huren maar dat er geen aanbod is, kunnen zij ervoor kiezen om dieper in de markt door te dringen.

Marktontwikkeling wordt als een minder relevante strategie gezien door veel bedrijven. Wel valt op dat naar de toekomst toe meerdere bedrijven deze strategie zullen gaan hanteren. Dit doen zij omdat verwacht wordt dat hun eigen markt verzadigd zal raken en andere marktgebieden op gaan zoeken of omdat men gaat fuseren en daardoor het marktgebied automatisch uitgebreid wordt. Een drempel voor veel ondernemingen om deze strategie te voeren is dat dit investeringen vergt (geld) en dat er veelal lokale marktkennis nodig is die op een bepaalde manier moet worden vergaard omtrent het gebied waarheen men wil gaan.

Veel bedrijven zijn sterk gericht op *productontwikkeling*. Zeker gericht naar het heden en naar de toekomst toe, wint deze strategie aan importantie. Verschillende respondenten geven aan dat nieuwe producten bedenken belangrijk is om op deze manier aan de wensen van de klanten te voldoen: *‘Om vernieuwend bezig te blijven, is het bedenken nieuwe dingen zeer belangrijk’*. In het verleden bleek productontwikkeling in mindere mate centraal te staan. De verschuiving is te verklaren doordat de markten door de jaren heen van aanbodgericht naar vraaggericht zijn verschoven. Geïnterviewden geven aan dat de vraagkant alleen maar meer aan importantie gaat winnen. Dit blijkt ook uit de sectorstudie projectontwikkeling van de ING (2006) (zie paragraaf 3.3) waarin is aangegeven dat consumentgericht projectontwikkeling steeds belangrijker wordt. Voldoen aan de vraag en kwaliteit van de afnemer wint aan importantie. Door de economische recessie wordt dit accent versterkt; onderscheiden doormiddel van kwaliteit (aansluiten op de vraag) is en blijft zeer relevant. Kwaliteit en klantgerichtheid zijn dan ook belangrijke kernwaarden in deze context. Een trend in deze context die waar te nemen is, is de stijgende vraag naar zorg in relatie tot vastgoed. Doordat Nederland steeds meer vergrijst, is er nu en op termijn een grotere zorgbehoefte. Veel ondernemingen willen hier op inspelen.

De minst relevante strategie is *diversificatie*. Dit komt doordat dit de meest rigoureuze strategie van de vier is en het meeste impact heeft op de bedrijfsvoering. Deze groeistrategie wordt als te risicovol ervaren. Slechts één van de geïnterviewde ondernemingen hanteert deze strategie en geeft aan dat zij bezig is om een verkennend onderzoek naar markten in het buitenland te doen omdat zij vindt dat haar bestaande markt aan het verzadigen is.

Een belangrijk verschil tussen strategieën die ontwikkelaars en corporaties hanteren, is dat ontwikkelaars veelal meer toegespitst zijn op marktpenetratie. Dit komt doordat een corporatie veelal een bestaansgrootte heeft die zij veelal niet hoeft uit te breiden. Ook is het zo dat als corporaties eenmaal een marktaandeel hebben verworven dit veelal ook in stand blijft. Ontwikkelaars aan de andere kant concurreren veel meer met elkaar in eenzelfde gebied en gaan projecten aan die tijdelijk van aard zijn. In deze context is er bij corporaties sprake van continuïteit en bij ontwikkelaars sprake van een kortere cyclus waarna zij elke keer weer een plek moeten veroveren. Dit geldt anders voor de beleggers waarbij de cyclus meer continu van aard is.

Een ander opvallend punt is dat ontwikkelaars veelal de strategiecombinatie van marktpenetratie en productontwikkeling voeren. Zoals eerder bleek zijn veel ontwikkelaars gericht op het dieper doordringen in de bestaande markt om meer afzet te creëren. Voor deze bedrijven is het van belang om in deze context zich te onderscheiden door de producten die zij proberen af te zetten. Dit omdat er sprake is van een grote mate van concurrentie. Corporaties, aan de andere kant, zijn alleen gericht op productontwikkeling; bieden van goede services en diensten vinden zij erg belangrijk.

Zoals in tabel 4.11 is weergegeven, viel vanuit de theorie te verwachten dat zowel de ontwikkelaars als corporaties gericht zijn op het vergroten van de afzet in het gebied waarin zij werkzaam zijn (marktpenetratie) en dat zij gericht zijn op productontwikkeling om op deze manier optimaal bij de wensen en de eisen van afnemers te voldoen.

Met betrekking tot de ontwikkelaars blijkt dit te kloppen. Met betrekking tot de corporaties is penetratie een strategie die niet als heel relevant wordt beschouwd. Zij zitten immers al in een gebied gevestigd en het bezit in dat gebied levert (door de verhuur) een continue stroom aan inkomsten op. Om deze reden is dieper doordringen in de markt minder relevant voor deze partijen.

2. Groeistrategie		
	<i>Projectontwikkelaars</i>	<i>Woningcorporaties</i>
Hypothesen	Veel vastgoedontwikkelaars zijn gericht op marktpenetratie en productontwikkeling.	Veel woningcorporaties zullen gericht zijn op marktpenetratie en productontwikkeling.
Bevindingen	Ontwikkelaars zijn gericht op marktpenetratie en productontwikkeling.	Productontwikkeling vormt de belangrijkste strategie voor veel corporaties.
Conclusie	De hypothesen en de bevindingen komen overeen, daarmee zijn de hypothesen bevestigd.	Zoals verwacht werd, vormt productontwikkeling een relevante strategie. Marktpenetratie is echter een minder relevante strategie dan verwacht. Om deze reden is de hypothese enerzijds bevestigd en anderzijds verworpen.

Tabel 4.11; Groeistrategieën

4.5.4 Ontwikkelingstrategieën

In de tabellen 4.12 en 4.13 is te zien welke ontwikkelingstrategieën projectontwikkelaars en woningcorporaties hanteren. Opmerkelijk is dat meerdere strategieën, hoe tegenstrijdig deze ook zijn, gelijktijdig worden gehanteerd.

Strategie ontwikkelaars	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Interne ontwikkeling	13	87	14	93	14	93
Acquisitie	0	0	1	7	3	20
Gezamenlijke ontw.	6	40	9	60	12	80

Tabel 4.12; Toegepaste ontwikkelingsstrategie projectontwikkelaars

Strategie corporaties	Verleden		Heden		Toekomst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Interne ontwikkeling	14	93	10	67	10	67
Acquisitie	3	20	4	27	6	40
Gezamenlijke ontw.	5	33	11	73	11	73

Tabel 4.13; Toegepaste ontwikkelingsstrategie woningcorporaties

De *interne ontwikkelingstrategie* voert bij veel ondernemingen de boventoon. Ontwikkelaars vinden veelal dat er voldoende kennis in huis is om de eigen doelen te verwezenlijken. Tevens wordt bij deze

strategie de kennis die men bezit niet gedeeld met andere bedrijven en blijft om deze reden in eigen huis. Dit beschouwt men als een belangrijk voordeel om te kiezen voor interne ontwikkeling. Voor ontwikkelaars blijft de interne ontwikkelingsstrategie door de tijd heen de belangrijkste pijler. Voor woningcorporaties gaat dat veel minder op, zij hechten in mindere mate waarde aan interne ontwikkeling, het gezamenlijk ontwikkelen van activiteiten voert bij hen de boventoon. Door het complexer worden van projecten is dit dan ook noodzakelijk. De beperkte schaalgrootte en het daardoor ontbreken van specialisten wordt regelmatig als reden genoemd voor de keuze op samenwerken. Een respondent geeft daarom ook het volgende aan: *'Samenwerken lijkt aan schaalgrootte gebonden te zijn'*.

De *acquisitiestrategie* is voor veel ondernemingen een oplossing als de doelstellingen niet meer gehaald kunnen worden. Geïnterviewden geven aan dat men wil fuseren indien men de opgave c.q. doelstellingen niet meer haalbaar blijken of omdat men meer (financiële) middelen heeft dan opgave. Wel valt op dat in aanzienlijke mate de corporaties met deze strategie bezig zijn. Dit geeft aan dat de daling van het aantal woningcorporaties zoals al bleek in paragraaf 3.4 nog niet ten einde. De redenen om te fuseren zijn voor beide sectoren van hetzelfde aard.

Ondanks dat tal van ondernemingen gericht zijn op interne ontwikkeling, zijn meerdere bereid om op bepaalde gebieden een *samenwerking* aan te gaan. Voor beide sectoren geldt als reden dat men op deze manier de voordelen van een nieuw en groter netwerk kan plukken. Tevens vindt men samenwerken belangrijk om op deze manier deskundigheid in huis te halen en risicodeling mogelijk wordt. Een respondent geeft in deze context het volgende aan: *'Gebiedsontwikkeling vereist samenwerking gezien de risico's en specifieke deskundigheid'*. De ontwikkelaars zien ook als voordeel van samenwerking dat zij op deze manier posities verwerven voor nieuwe ontwikkelingen. Corporaties geven aan dat zij samenwerking zien als een middel om op financieel gebied meer te kunnen bereiken.

Zoals in tabel 4.1.4 weergegeven, was ten aanzien van de ontwikkelaars de verwachting dat zij hun kunde en kennis in huis willen houden maar dat samenwerking toch een noodzaak is. In de empirie komt dit ook naar voren. Ondernemingen willen om bepaalde redenen (wegvloeien van kennis en kunde) niet samenwerken, maar de noodzaak geeft daar wel aanleiding voor.

De verwachting was dat corporaties door complexe vraagstukken en opgaven gericht waren op de acquisitiestrategie en op samenwerking. Veel corporaties geven aan dat samenwerken belangrijk is. De praktijk wijst uit dat het veelal om een combinatie van samenwerking en interne ontwikkeling gaat.

3. Ontwikkelstrategie		
	<i>Projectontwikkelaars</i>	<i>Woningcorporaties</i>
<i>Hypothesen</i>	Vastgoedontwikkelaars zullen zich richten op de interne ontwikkelingsstrategie en de gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.	Woningcorporaties zullen gericht zijn op de acquisitiestrategie en de gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.
<i>Bevindingen</i>	Ondernemingen zijn met name gefocust op de interne ontwikkelingsstrategie en in mindere mate op samenwerking.	Corporaties zijn met name gericht op samenwerking en interne ontwikkeling.
<i>Conclusie</i>	De hypothesen en de bevindingen komen overeen, daarmee zijn de hypothesen bevestigd.	Corporaties zijn, zoals in de hypothesen geformuleerd, gericht op samenwerking. Wat hier niet in naar voren komt, is dat corporaties ook gericht zijn op interne ontwikkeling. Hierdoor is de hypothese enerzijds bevestigd en anderzijds verworpen.

Tabel 4.14; Ontwikkelstrategieën

4.6 Bedreigingen c.q. belemmeringen

Ook is de betrokken bedrijven gevraagd wat zij als bedreigingen c.q. belemmeringen signaleren die een rol (kunnen gaan) spelen voor hun bedrijfsvoering. In tabel 4.15 en 4.16 is weergegeven welke bedreigingen c.q. belemmeringen de ontwikkelaars en corporaties signaleren ten aanzien van hun bedrijfsvoering.

Bedreigingen voor projectontwikkelaars	Aantal	Percentage
Kredietcrisis en gevolgen	9	60
Financieren wordt moeilijker	7	47
Regelgeving steeds ingewikkelder	3	20
Krimp: afname bevolking is slecht voor bedrijvigheid etc.	2	13
Goede locaties worden nog belangrijker in kans van slagen	1	7

Tabel 4.15; Bedreigingen i.r.t. projectontwikkelaars

Bedreigingen voor woningcorporaties	Aantal	Percentage
Kredietcrisis en gevolgen daarvan	6	40
Overheid; veel belasting betalen	5	33
Vergrijzing	4	27
Krimp	4	27
Overheid; discussie verzelfstandigen	3	20
Vogelaarheffing	2	13
Onvoorspelbaarheid doelgroep (studenten)	1	7

Tabel 4.16; Bedreigingen i.r.t. woningcorporaties

De kredietcrisis en de gevolgen die daar uit voortvloeien vormen de grootste bedreiging voor veel ondernemingen. Door deze crisis zijn verschillende markten heftig in mineur en worden financieringen moeilijker voor elkaar te krijgen. Dit laatste wordt dan ook als belemmering genoemd door een aantal ontwikkelaars. Woningcorporaties geven aan dat krimp en vergrijzing twee thema's zijn die voor hen een beperking van hun bedrijfsvoering op kunnen gaan leveren in de toekomst. Hier proberen zij op in te spelen door producten en diensten te (gaan) ontwikkelen die hier bij aansluiten.

4.7 Terugblik op de andere studies

Als eerste wordt een terugblik op het onderzoek van Hagenbeek gegeven dat reeds aan bod kwam in paragraaf 2.6 en als tweede wordt een terugblik gegeven op het onderzoek van Frambach et al. dat reeds in dezelfde paragraaf aan bod is gekomen.

4.7.1 Evaluatie Hagenbeek

In deze paragraaf worden de strategiekeuzes van de middelgrote projectontwikkelaars vergeleken met de bevindingen van Hagenbeek. De woningcorporaties worden in deze paragraaf buiten beschouwing gelaten omdat Hagenbeek hier geen onderzoek naar heeft gedaan en er geen vergelijking kan worden gemaakt.

Groeistrategieën

Hagenbeek (2007) gaf in zijn onderzoek aan dat alle projectontwikkelaars zich richten op marktpenetratie, zowel in de periode van 2001 tot 2006 als in de periode van 2007 tot 2011. Dit strookt niet met de bevindingen uit dit onderzoek. Allereerst moet worden vastgesteld dat het onderzoek van Hagenbeek de vijftien grootste projectontwikkelaars van Nederland betreft en dit onderzoek middelgrote projectontwikkelaars. Beide type ondernemingen hebben andere middelen en contexten waarin zij opereren. Wel blijkt dat middelgrote projectontwikkelaars deze strategie in het verleden belangrijk vonden, maar tegenwoordig en zeker naar de toekomst toe geredeneerd, verliest deze strategie voor deze ondernemingen aan importantie. Hieruit valt op te maken dat grote ontwikkelaars meer gefocust zijn op het dieper doordringen in de markt en op die manier omzet willen genereren. Middelgrote ontwikkelaars hebben hier wellicht meer moeite mee of willen deze strategie niet volgen omdat zij minder middelen (financieel en personeel) bezitten om deze strategie te kunnen volgen. Zoals uit paragraaf 2.4 bleek, kan een onderneming deze strategie bewerkstelligen doormiddel van het opvoeren van de marketingcommunicatie, verhoging van de kwaliteit en het opvoeren van efficiëntie en effectiviteit van de onderneming. Bij grote ondernemingen zijn hier relatief gezien meer mogelijkheden voor omdat er meer factoren en actoren in een grote onderneming aanwezig zijn waardoor hetgeen bewerkstelligd kan worden.

Marktontwikkeling is voor middelgrote ondernemingen minder relevant dan voor grote ondernemingen. Grote ondernemingen hebben meer mogelijkheden om in andere gebieden actief te worden. Ook

hebben deze grote ondernemingen daar meer belang bij omdat zij grotere omzetten moeten behalen om hun bedrijfskosten te dekken. Uitbreiding van de markt is daarbij een logische stap.

Productontwikkeling is zowel voor grote als middelgrote ontwikkelaars van groot belang. Zoals weergegeven in paragraaf 3.3 is de markt de afgelopen decennia enorm veranderd en moeten zowel middelgrote als grote ontwikkelaars hier op inspelen door hun producten te blijven ontwikkelen.

Diversificatie is voor beide type ondernemingen het minst relevant omdat dit, zoals eerder besproken, als te risicovol wordt gezien.

4.7.2 Evaluatie Frambach

In deze paragraaf worden de strategiekeuzes van zowel de ontwikkelaars als de corporaties vergeleken met de bevindingen van Frambach et al. (1995). Dit wordt gedaan omdat Frambach zijn onderzoek gericht is op diverse sectoren. Om deze reden is er geen onderscheid te maken tussen de ontwikkelaars en corporaties en is het juist interessant om te kijken of er verschillen zijn waar te nemen tussen de vastgoedsectoren en andere sectoren in het algemeen. Tevens zijn, zoals reeds in paragraaf 2.6.2 bleek, veel ondernemingen die hebben meegewerkt aan het onderzoek van Frambach producenten van consumentengoederen. In navolging op paragraaf 2.2 maakt dit verschil het zeer interessant om dit onderzoek naast de vastgoedmarkt te leggen.

Concurrentiestrategieën

In het onderzoek van Frambach geven zeer veel ondernemingen (91 %) aan dat zij differentiatie als belangrijkste concurrentiestrategie verkiezen. Hieruit blijkt dat veel producenten en dienstverleners klantgericht zijn en veel aan marketing doen. Dit blijkt ook wel uit de tal van advertenties met betrekking tot vele soorten goederen en diensten die dagelijks de revue passeren. Bij een periodevergelijking valt te concluderen dat producenten van consumentengoederen een andere strategie volgden dan ontwikkelaars en corporaties. Corporaties en ontwikkelaars zijn meer naar de toekomst toe geredeneerd gericht op deze strategierichting. In het verleden stond het kostenleiderschap meer centraal. Pas nu en zeker in de toekomst wordt differentiatie belangrijk in het vastgoed terwijl dit al jaren lang het geval is op de markten van verschillende andere sectoren. Daarnaast is het natuurlijk wel zeer relevant voor deze ondernemingen om tegen zo laag mogelijke kosten te produceren, anders laten veel producenten hun producten ook niet in het buitenland vervaardigen.

Groeistrategieën

Alhoewel de markten uit het onderzoek van Frambach en de vastgoedmarkt verschillen van elkaar (zie paragraaf 2.2), is er toch een duidelijke overeenkomst qua keuze te zien met betrekking tot de keuze van marktpenetratie als strategierichting. Dit komt doordat de producten en/ of diensten voor zowel de producenten uit Frambachs onderzoek als voor de ontwikkelaar het gerealiseerde tijdelijk van aard is wat betreft de inkomsten. Als het geheel gerealiseerd of geproduceerd is en wordt verkocht, stoppen vervolgens de inkomsten. Een vergelijking met de corporaties leert dat er een grote

afwijking te constateren valt. Bedrijven uit de studie van Frambach hebben een groter belang bij penetratie dan corporaties. Dit komt doordat corporaties bezit hebben dat een continue stroom van inkomsten oplevert. Na realisatie blijven er inkomsten uit het vastgoed binnenkomen. Dit werkt bij veel van de ondernemingen uit Frambachs onderzoek niet op deze manier. Als een klant een product heeft gekocht, stopt de inkomensstroom voor de producenten.

Productontwikkeling is voor ondernemingen uit Frambachs onderzoek minder relevant dan voor corporaties en ontwikkelaars. Veel van de ondernemingen die hebben meegewerkt aan het onderzoek van Frambach zijn producenten van consumentengoederen. Zoals reeds is gebleken uit figuur 2.2 (paragraaf 2.2), wijken consumentengoederen en vastgoed van elkaar af. Deze afwijking zorgt ervoor dat producenten van beide producten anders tegen hun afnemers aankijken. Voor ondernemers in de vastgoedmarkt is het zeer belangrijk dat het product aan de wensen en de eisen van de afnemer voldoet; dit blijkt voor consumentengoederen minder relevant te zijn. Wel zou je verwachten dat wensen en eisen ook zeer relevant zouden zijn voor producenten van producten voor consumenten maar desondanks voert deze strategie voor veel van deze ondernemingen niet de boventoon.

Marktontwikkeling speelt voor ondernemingen uit Frambachs onderzoek een kleine rol en voor de ontwikkelaars en corporaties een belangrijkere rol. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat deze bedrijven veelal in meerdere geografische markten aanwezig zijn en deze geografisch gezien minder van elkaar verschillen (een tv is in Amsterdam praktisch even duur als in Groningen). Op deze manier hoeven zij niet meer naar andere markten uit te breiden omdat zij hier in reeds actief zijn. Dit is bij de vastgoedpartijen niet het geval en daarom hebben zij een grotere focus op deze strategie.

Ontwikkelingsstrategieën

Met betrekking tot de ontwikkelingsstrategie valt op dat veel producenten hun doelstelling in hun eigen bedrijf willen realiseren en veelal niet bereid zijn om samen te werken. Dit komt omdat producten veelal zijn doorontwikkeld en er veel geld in is gestoken om de producten te ontwikkelen en verbeteren. Dit willen deze ondernemingen simpelweg niet delen met andere bedrijven. Ook corporaties en ontwikkelaars willen veelal zelfstandig hun doelstelling bewerkstelligen maar voor samenwerking staan zij veelal wel open. Zij vinden dus klaarblijkelijk niet dat zij geheimen prijsgeven en vinden dat zij uit samenwerking bepaalde voordelen kunnen behalen (zie paragraaf 4.6).

4.8 Conclusie

De keuze voor middelgrote vastgoedondernemers is omdat dit een groep is die met beperkte middelen als geld, omvang en schaalvoordelen zich staande moet houden in een dynamische en turbulente omgeving. Bij het onderzoek zijn vijftien middelgrote ontwikkelaars en vijftien middelgrote corporaties betrokken. Door middel van diepte-interviews is informatie over de verschillende ondernemingsstrategieën verkregen.

Met betrekking tot de *concurrentiestrategie* valt op dat kostenleiderschap steeds meer op de achtergrond verdwijnt (dit geldt in met name voor de projectontwikkelaars). Het bieden van kwaliteit,

services en professionaliteit dat aansluit bij de wensen van de afnemer (differentiatie) krijgt een belangrijkere rol toebedeeld. Deze verandering is een noodzaak door de veranderende houding van de consument. Zij wordt steeds mondiger en gaat steeds meer eisen stellen. Een verschil tussen corporaties en ontwikkelaars is dat corporaties een differentiatiestrategie verkiezen vanuit hun innerlijke en maatschappelijke drive en dat ontwikkelaars dit doen vanuit de markt en om zich te onderscheiden van de concurrent. Waarbij onder ontwikkelaars sprake is van harde concurrentie is dit onder corporaties veel geringer. Op deze manier valt te concluderen dat beide sectoren heel anders werken.

Met betrekking tot de *groeistrategie* valt op dat marktpenetratie voor ontwikkelaars van grotere waarde is dan voor corporaties. Dit komt doordat corporaties minder drang en noodzaak hebben om hun marktaandeel te vergroten in een bepaald gebied. Productontwikkeling is voor beide sectoren van zeer groot belang. Tegenwoordig en naar de toekomst toe geredeneerd is het bieden van producten die optimaal aansluiten bij de wensen en inspelen op bepaalde ontwikkelingen zeer belangrijk. Te concluderen valt dat ontwikkelaars dit doen om hun continuïteit te blijven garanderen en in te spelen op de markt en dat corporaties dit doen omdat deze ondernemingen vinden dat zij de maatschappelijk belangen vertegenwoordigen en dat het bieden van services, kwaliteit en producten die aansluiten bij wensen hier een onderdeel van is.

Met betrekking tot de *ontwikkelingsstrategie* valt op te merken dat een groot aantal ondernemingen gericht zijn op het zelfstandig ontwikkelen van de doelstellingen. Samenwerken vormt een andere belangrijke pijler en wordt steeds belangrijker. Men vindt samenwerken belangrijk om op deze manier deskundigheid in huis te halen en aan risicodeling te doen. Indien men de doelstelling niet meer kan realiseren, wordt overname of fusie een mogelijkheid. Iets meer dan een derde van de corporaties geeft aan dat zij een eventuele fusie of overname in het verschiet ziet liggen. Er valt te concluderen dat het de corporaties nog niet zijn uit gedifferentieerd en dat het zeer waarschijnlijk is dat het aantal corporaties nog verder gaat dalen.

Te concluderen valt dat corporaties en ontwikkelaars hun doelstellingen vanuit andere perspectieven willen realiseren. Een ontwikkelaar heeft veelal financiële motieven en nadat zij afzet heeft gecreëerd stoppen ook vaak de inkomsten. Een corporaties opereert vanuit een maatschappelijke invalshoek en vindt het in deze context van belang om de klant optimaal te bedienen. Alhoewel ze op dezelfde markt actief zijn en een steeds meer concurrerende houding krijgen ten opzichte van elkaar, hebben ze dus hele andere belangen.

5. Conclusies

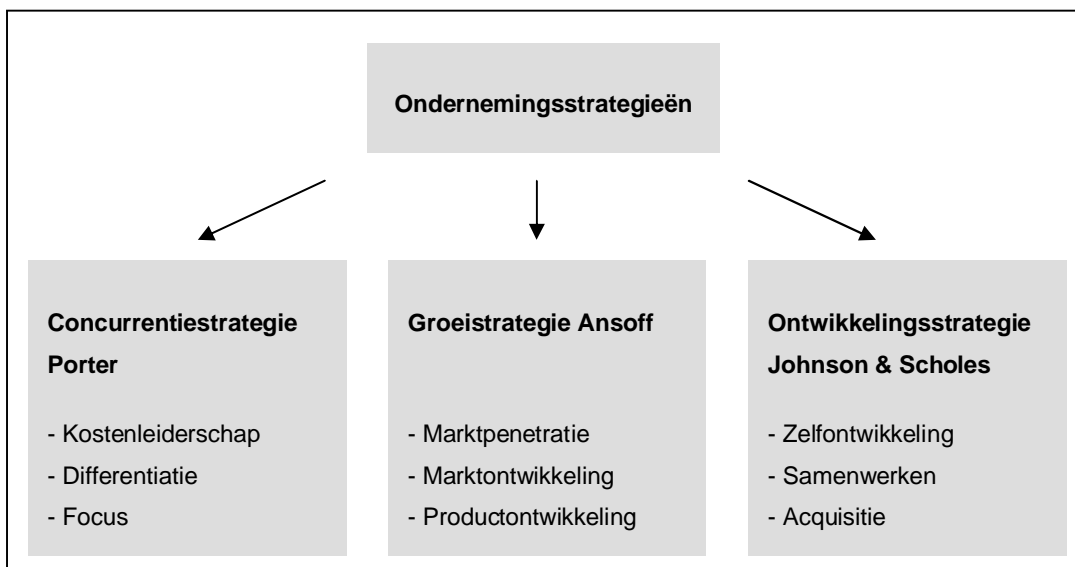
5.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk van dit onderzoek worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet. Dit onderzoek spitst zich toe op middelgrote projectontwikkelaars en woningcorporaties. Hiervoor is gekozen omdat enerzijds zeer weinig wetenschappelijke literatuur bekend is omtrent strategieën van vastgoedondernemingen, middelgroot in het bijzonder. Anderzijds is hiervoor gekozen omdat er onderzoek is gedaan omtrent groeistrategieën van grote vastgoedondernemingen en een vergelijking daarom zeer interessant is. Eerst worden in paragraaf 5.2 de deelvragen beantwoord. Deze deelvragen vormen de basis van de beantwoording van de probleemstelling en op deze manier wordt bepaald of er aan de de probleemstelling beantwoord kan worden. Dit wordt weergegeven in paragraaf 5.3.

5.2 Conclusies

1. *Wat wordt onder een ondernemingsstrategie verstaan en welke strategieën staan in dit onderzoek centraal?*

Volgens Frambach en Nijssen (1995, p. 2) is een ondernemingsstrategie 'een impliciet dan wel expliciet door een organisatie gekozen koers, die gericht is op de verwezenlijking van de door haar geformuleerde doelstellingen, rekening houdend met de lange termijn afstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving'. Doelstellingen in het ondernemerschap vormen dus de kern in het maken van keuzes met betrekking tot de te kiezen strategie. Dit onderzoek heeft zich toegespitst op een drietal ondernemingsstrategieën die betrekking hebben op de wijze waarop een onderneming in de markt wil concurreren (de concurrentiestrategie), wil groeien (de groeistrategie) en hoe dit kan worden gerealiseerd (de ontwikkelingsstrategie), zie figuur 5.1.



Figuur 5.1; Ondernemingsstrategieën

Elke strategie bestaat uit een aantal substrategieën en/of richting die een onderneming kan volgen. Ten eerste is het van belang hoe de onderneming de concurrentie tegemoet treedt. Dit kan vanuit een kostenbenadering en vanuit een kwaliteitsbenadering. Ten tweede is het van belang hoe de ondernemer veronderstelde groei van het bedrijf denkt te realiseren. Dit kan een combinatie van markten en producten zijn. Ten derde is de uitvoering van voorgaande strategieën van belang. Een ondernemer kan deze doelstellingen zelfstandig verwezenlijken, kan samenwerken en kan gericht zijn op fusie of overname.

2. *Waar bestaan, in de context van het onderzoek, vastgoedondernemingen uit?*

Een eenduidige omschrijving van een vastgoedonderneming is lastig te geven omdat vastgoed als product op verschillende manieren kan worden ingezet en er dus ook zeer veel actoren op deze markt opereren.

In de context van dit onderzoek zijn vastgoedondernemingen op te splitsten in middelgrote projectontwikkelaars en middelgrote woningcorporaties. Beide sectoren hebben de afgelopen decennia forse veranderingen ondergaan. De klant stelt meer eisen en wensen en het wordt steeds meer een noodzaak om hier aan te voldoen. Tevens wordt het object minder relevant en het gebied belangrijker. Dit geldt voor beide typen ondernemingen. Wel valt op dat beide typen ondernemingen andere achtergronden en doelstellingen hebben. De ontwikkelaar opereert veelal uit financieel oogpunt terwijl de corporatie vanuit maatschappelijk invalshoek opereert, dan wel binnen financiële randvoorwaarden maatschappelijke doelen tracht te verwezenlijken.

3. *Welke strategieën hanteren de verschillende vastgoedondernemingen?*

De strategieën die in dit onderzoek centraal staan, zijn (zoals eerder weergegeven) een concurrentiestrategie, een groei-strategie en een ontwikkelingsstrategie. Hieronder wordt per strategie weergegeven in welke mate de vastgoedondernemingen deze hanteren. De argumenten om een bepaalde strategie toe te passen worden weergegeven bij de uitwerking van de volgende onderzoeksvraag.

Concurrentiestrategie

Ondernemingen waren een aantal jaren geleden erg gericht op kostenleiderschap. Kostenbeheersing speelde een belangrijke rol in veel organisaties. Tegenwoordig geeft men wel aan dat kostenbeheersing vaak een belangrijk gegeven is, maar dat differentiatie ook erg belangrijk is geworden als strategie zijnde.

Groei-strategie

In het verleden was marktpenetratie de belangrijkste strategie, met name voor ontwikkelaars. Tegenwoordig vormt productontwikkeling een zeer belangrijke strategie voor ontwikkelaars en corporaties. De markten zijn aan het veranderen en daar moeten ondernemingen op inspelen.

Marktpenetratie blijkt tegenwoordig nog steeds zeer relevant voor ontwikkelaars; zij blijven het belangrijk vinden om dieper door te dringen in de markt en meer afzet te creëren. Marktontwikkeling en diversificatie blijken minder relevante strategieën. Deze worden, door de rigoureuze ingrepen in de organisatie veelal beschouwd als te risicovol.

Ontwikkelingsstrategie

In het verleden waren beide sectoren met name gericht op de interne ontwikkeling van de organisatie. Gedurende de jaren is dit accent steeds meer verschoven naar een samenwerking tussen verschillende partijen. Uiteraard is het van belang dat ondernemingen niet al hun kennis en ervaringen delen met andere ondernemingen (dit zien bedrijven dan ook als grootste bedreiging van het samenwerken) maar aan een samenwerking op bepaalde gebieden hecht men veel waarde. Dit geldt zowel voor de ontwikkelaars als de corporaties. Een derde van de geïnterviewde corporaties geeft aan dat zij een eventuele fusie of overname in het verschiet ziet liggen. Er valt te concluderen dat het aantal woningcorporaties nog steeds dalende is.

Er kan geconcludeerd worden dat in relatie tot alle strategieën het verschil tussen het verleden en het heden groter is dan het verschil tussen het heden en de toekomst. De ondernemingen zien dat zij de afgelopen jaren een slag hebben gemaakt in strategievoering naar het heden toe en zien niet zo snel een omslag in strategievoering over een vijftal jaren. Hieruit valt op te maken dat de vastgoedmarkten afgelopen decennia maar ook de afgelopen jaren erg veranderd zijn en dat naar de toekomst toe geredeneerd verwacht wordt dat deze veranderingen minder groot zullen zijn.

4. Wat zijn motieven om bepaalde strategieën toe te passen?

Bij elke strategie worden een aantal motieven gegeven waarom ondernemingen daar voor hebben gekozen.

Concurrentiestrategie

Veel ondernemingen vinden het belangrijk dat de producten een bepaalde meerwaarde hebben die afnemers appreciëren. Marketing en klantgerichtheid zijn dan ook belangrijke kernwaarden in deze context. Dit is toe te schrijven aan het feit dat de afgelopen decennia de vastgoedmarkten onderhevig zijn geweest aan grote veranderingen en de afnemer mondiger is geworden en een groter eisenpakket heeft. Hier willen bedrijven op inspelen middels de differentiatie strategie (ontwikkeling van producten en/ of diensten die zijn afgestemd op de wensen en eisen van de afnemers). Kostenleiderschap (positie van de lage kosten) blijft in deze context ook belangrijk omdat een beheersing van de kosten altijd relevant is voor een organisatie.

Groeistrategie

Ondernemingen die zich richten op marktpenetratie geven aan dat zij een groter marktgebied willen verwerven in het gebied waar zij werkzaam zijn omdat zij hier nog kans voor zien. Tevens hebben zij

in deze gebieden veel kennis en ervaring omtrent de markten. Dit is niet het geval voor andere markten. Ondernemingen geven aan dat dit dan ook een drempel vormt. Wel zijn ontwikkelaars meer gericht op deze strategie dan corporaties omdat hun product veelal eindig van aard is en corporaties een continue stroom van inkomsten blijven behouden. De noodzaak is voor ontwikkelaars in de context groter en daarom zijn zij hier meer op gefocust.

Marktontwikkeling is een strategie waar slechts een beperkt aantal ondernemingen voor kiezen. Ontwikkelaars denken dat hun markt aan het krimpen is en dat uitbreiding of verplaatsing van afzet op andere markten noodzakelijk is. Een aantal corporaties geeft aan dat zij uitbreiding van hun markt willen realiseren omdat zij in staat zijn hun marktgebied uit te breiden. Op deze manier kunnen zij meer afnemers bereiken.

Ontwikkelaars hanteren productontwikkeling als strategie omdat zij zich willen richten op andere producten en/ of diensten doordat zij moeten inspelen op een veranderende vraag en houding van de afnemer(s). Kwaliteit is in deze context een zeer belangrijke kernwaarde voor veel ondernemingen. De consumentgerichte productontwikkeling wint aan belang in deze context. Corporaties geven aan dat zij zien dat vergrijzing, krimp, etc. belangrijke thema's zijn waar zij op in willen spelen. Het bieden van nieuwe producten en/ of diensten die inspelen op deze ontwikkelingen zodat de huurder optimaal wordt bediend, zijn voor corporaties van grote importantie.

Voor diversificatie kiest bijna geen enkele onderneming omdat deze strategie als te risicovol wordt ervaren. Eén ontwikkelaar denkt er aan om nieuwe activiteiten in het buitenland te ontplooiën en is hier een verkennende studie naar aan het doen.

Ontwikkelstrategie

De *interne ontwikkelingstrategie* voert bij veel ondernemingen (zowel ontwikkelaars als corporaties) een belangrijke boventoon. Ontwikkelaars geven aan dat zij hiervoor kiezen omdat men vindt dat er genoeg kennis en kunde in huis is om de doelstellingen te verwezenlijken. Tevens wordt bij deze strategie de kennis die men bezit niet gedeeld met andere bedrijven en blijft om deze reden in eigen huis. Dit beschouwt men als een belangrijk voordeel om te kiezen voor interne ontwikkeling.

De *acquisitiestrategie* is voor veel ondernemingen een oplossing als de doelstellingen niet meer gehaald kunnen worden. Geïnterviewde geven aan dat men wil fuseren indien men de opgave c.q. doelstellingen niet meer aan kan of omdat men meer financiële middelen heeft dan opgave.

Ondanks dat veel ondernemingen gericht zijn op het zelfstandig verwezenlijken van hun doelstellingen, zijn veel van deze ondernemingen tegelijkertijd gericht op het samenwerken met andere ondernemingen. Hieruit valt te concluderen dat ondernemingen willen samenwerken indien zij hetgeen niet zelfstandig kunnen realiseren en dat zij het op een dusdanige manier willen inrichten dat er zo weinig mogelijk van hun kennis en kunde bij hun samenwerkende partner zal belanden. Voor beide sectoren geldt dat een reden hier voor is dat men op deze manier de voordelen van een nieuw en groter netwerk kan plukken. Tevens vindt men samenwerken belangrijk om op deze manier deskundigheid in huis te halen en aan risicodeling te doen. De ontwikkelaars zien ook als voordeel van een samenwerking dat men op deze manier posities verwerft om ontwikkeling te kunnen doen.

Corporaties geven aan dat zij een samenwerking zien als een middel om op financieel gebied meer te kunnen bereiken.

5. Zijn er verschillen in strategiekeuze te constateren tussen de verschillende vastgoedondernemingen?

Er zijn verschillen in strategiekeuze waar te nemen tussen ontwikkelaars en corporaties. Te concluderen valt dat corporaties en ontwikkelaars hun doelstellingen vanuit andere perspectieven realiseren. Een ontwikkelaar heeft veelal financiële, geld genererende, motieven. Een corporatie opereert vanuit een maatschappelijke invalshoek en vindt het in deze context van belang om de klant optimaal te bedienen.

Een ander belangrijk verschil is dat corporaties door verhuur van hun bezit zich in een markt bevinden die continue geldstromen oplevert. Voor ontwikkelaars geldt dit andersom. Als zij een project hebben gerealiseerd, ontvangen zij de geldstromen die daarmee geworven zijn maar na realisatie stoppen deze geldstromen veelal. Alleen voor beleggende ontwikkelaars zullen deze geldstromen voortduren. De som van deze geldstromen zal veelal minder groot zijn dan die van een corporatie omdat deze laatstgenoemde veel meer eenheden bezit. Om deze redenen hebben ontwikkelaars veelal in grotere mate te maken met concurrentie. Deze noodzaak is bij corporaties in vele kleinere mate aanwezig en daardoor kan een corporatie een andere houding aannemen dan een ontwikkelaar. Hierdoor ontstaan verschillen in strategiekeuzes.

Uit voorgaande blijkt dat alhoewel ontwikkelaars en corporaties op dezelfde markt actief zijn en een steeds meer concurrerende houding krijgen ten opzichte van elkaar, hele andere belangen hebben en anders opereren. Wellicht dat deze zienswijze andere inzichten kan brengen in verhoudingen tussen corporaties en ontwikkelaars en dat zij allebei en wellicht met elkaar naar een hoger niveau getild kunnen worden.

Een klein uitstapje naar een vergelijking van de resultaten van dit onderzoek met een tweetal andere studies van Hagenbeek (2007) en Frambach et al. (1995) leert ten eerste dat middelgrote ontwikkelaars in tegenstelling tot grote ontwikkelaars minder gericht zijn op marktpenetratie omdat een middelgrote onderneming minder middelen hiervoor heeft. Tevens is marktontwikkeling voor grote ontwikkelaars relevanter dan middelgrote ontwikkelaars omdat zij meer noodzaak hebben om uit te breiden richting andere marktgebieden. Grote ontwikkelaars moeten meer afzet creëren om winstgevend te zijn en hebben meer middelen om andere geografische markten te betreden.

Ten tweede valt op dat in het onderzoek van Frambach et al. naar voren komt dat veel ondernemingen die in het onderzoek betrokken zijn veelal gericht zijn op differentiatie. Ontwikkelaars en corporaties zijn de afgelopen jaren en naar de toekomst toe pas gefocust op deze strategie. Kostenleiderschap is voor de ondernemingen uit Frambach geen strategie maar toch is het wel van

belang om aan kostenbeheersing te doen. Kostenleiderschap voert voor de vastgoedondernemingen een belangrijkere boventoon.

Er zijn overeenkomsten te zien tussen de ontwikkelaars en de ondernemingen uit Frambach zijn onderzoek anderzijds. Marktpenetratie is een strategie die in beide gevallen zeer relevant is. Dit komt doordat hun producten veelal eindig van aard zijn en daarom en daarom een actieve houding vereist om te zorgen dat nieuwe afzetten gerealiseerd worden. Voor corporaties is deze strategie minder relevant omdat zij, door verhuur van woningen, een continue stroom aan inkomsten hebben. In tegenstelling tot wat verwacht zou worden, geven de ondernemers die betrokken zijn bij het onderzoek van Frambach aan dat productontwikkeling minder relevant is. Voor de ontwikkelaars en corporaties is dit juist een belangrijke pijler. Marktonwikkeling speelt in alle gevallen een minder relevante rol. Voor de vastgoedondernemingen is dit te wijten aan het feit dat er risico's gepaard gaan met het ergens anders afzetten van de producten (investeringen, geen lokale marktkennis, etc.). Voor de ondernemingen die bij het onderzoek van Frambach betrokken zijn, is dit minder relevant als strategie zijnde omdat zij veelal in verschillende geografische markten actief zijn en dit dus niet meer als strategie zijnde nodig is.

Met betrekking tot de ontwikkelingsstrategie valt op dat de ondernemingen uit Frambach zijn onderzoek veelal gericht zijn op interne ontwikkeling. Hieruit valt te concluderen dat zij hun kennis en procedé niet willen delen met andere ondernemingen. Voor corporaties en ontwikkelaars geldt hetzelfde uitgangspunt maar door de complexiteit van projecten en de voordelen van het samen verwezenlijken van aspecten zijn deze ondernemingen ook gericht op het samenwerken.

Te concluderen valt dat vastgoedondernemingen anders opereren dan veel andere ondernemingen uit verschillende sectoren. Dit is te wijten aan het feit dat vastgoed een complex (veel verschillende actoren, complexe regelgeving, etc.) geheel is en er vele actoren met verschillende belangen in deze sector opereren.

5.3 Terugkoppeling probleem- en doelstelling

Vastgoedondernemingen kunnen verschillende strategieën toepassen in hun bedrijfsvoering. Strategieën die deze ondernemingen toepassen staan in relatie met hun activiteiten. Om deze strategieën in relatie met hun activiteiten in kaart te brengen, is de volgende *probleemstelling* geformuleerd:

Welke strategieën hanteren vastgoedondernemingen, hoe verhouden de verschillende strategieën zich tot elkaar, zijn er tussen vastgoedondernemingen duidelijke verschillen in strategiekeuze waar te nemen en waar worden die verschillen door veroorzaakt?

De keuzes die een vastgoedonderneming moet maken omtrent strategieën omvat een concurrentiestrategie, een groeistrategie en een ontwikkelingsstrategie. De markten waarin deze ondernemingen opereren zijn complex en dynamisch te noemen. Complex zijn deze markten omdat

ze verband hebben met vele verschillende actoren, regelgeving, etc. Dynamisch zijn deze markten om ze zeer veranderlijk zijn aan zowel dan aanbodkant als de vraagkant.

Het gedrag van ontwikkelaars en corporaties ten aanzien van strategiekeuzes wordt door een aantal aspecten beïnvloed en hierdoor ontstaan dan ook verschillen. De keuze is gebaseerd op interne en externe aspecten. Hierbij wordt gedoeld op bedrijfskenmerken en de manier waarop met ontwikkeling (ontwikkelaars) of het aanbieden van verhuur (corporaties) wordt omgegaan. De ontwikkelaar redeneert vanuit de markt en probeert hierop in te spelen en bij aan te sluiten. De corporatie wil dit logischerwijs ook bewerkstelligen maar doet dit op basis van haar maatschappelijk uitgangspunten. Zo verkiezen bijvoorbeeld beide type ondernemingen de differentiatiestrategie. Ontwikkelaars verkiezen deze strategie op basis van marktontwikkelingen. Corporaties verkiezen deze strategie op basis van veranderingen in de markt als vergrijzing, krimp en milieu en spelen hier op in zodat de huurder een beter leefomgeving aangeboden krijgt. Het financiële argument is voor een ontwikkelaar vele malen belangrijker dan voor een corporatie die vanuit de klant en haar eigen maatschappelijk waarden redeneert. Zo willen ontwikkelaars dieper doordringen in de markt omdat te zorgen voor continuïteit. Corporaties hebben deze noodzaak niet; door een verhuuraanbod die blijvend is, verwerft de corporatie een continue stroom aan inkomsten. Alhoewel ze op dezelfde markten actief zijn, hebben andere belangen en werken dus ook heel anders in de markt.

De probleemstelling die hierboven is beschreven, leidt in relatie tot dit onderzoek tot de volgende *doelstelling*:

Inzicht krijgen in het gedrag dat vastgoedondernemingen hanteren ten aanzien van strategische keuzes en de achtergrond van deze keuzes beter begrijpen.

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat ontwikkelaars vanuit andere kernwaarden redeneren dan corporaties. De achtergronden die van invloed zijn op de keuzevorming ten aanzien van de verschillende strategieën is helder geworden en reeds beschreven. Omdat dit helder is geworden, kan er geconcludeerd worden dat er aan de doelstelling voldaan is en er inzicht is verkregen in gedrag van projectontwikkelaars en woningcorporaties ten aanzien van strategiekeuzes.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat projectontwikkelaars en woningcorporaties vanuit andere invalshoeken opereren op markten waarop ze beide actief zijn. In een aantal gevallen zijn ze concurrenten van elkaar. Er kan geconcludeerd worden dat alhoewel ze op dezelfde markt actief zijn, het 'een wereld van verschil' tussen deze twee type ondernemingen is.

5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt beschreven welke kanttekeningen met betrekking tot dit onderzoek zijn te plaatsen en wordt beschreven welk eventueel vervolgonderzoek plaats kan vinden. In de volgende paragrafen worden de onderwerpen weergegeven.

5.4.1 Beperkingen

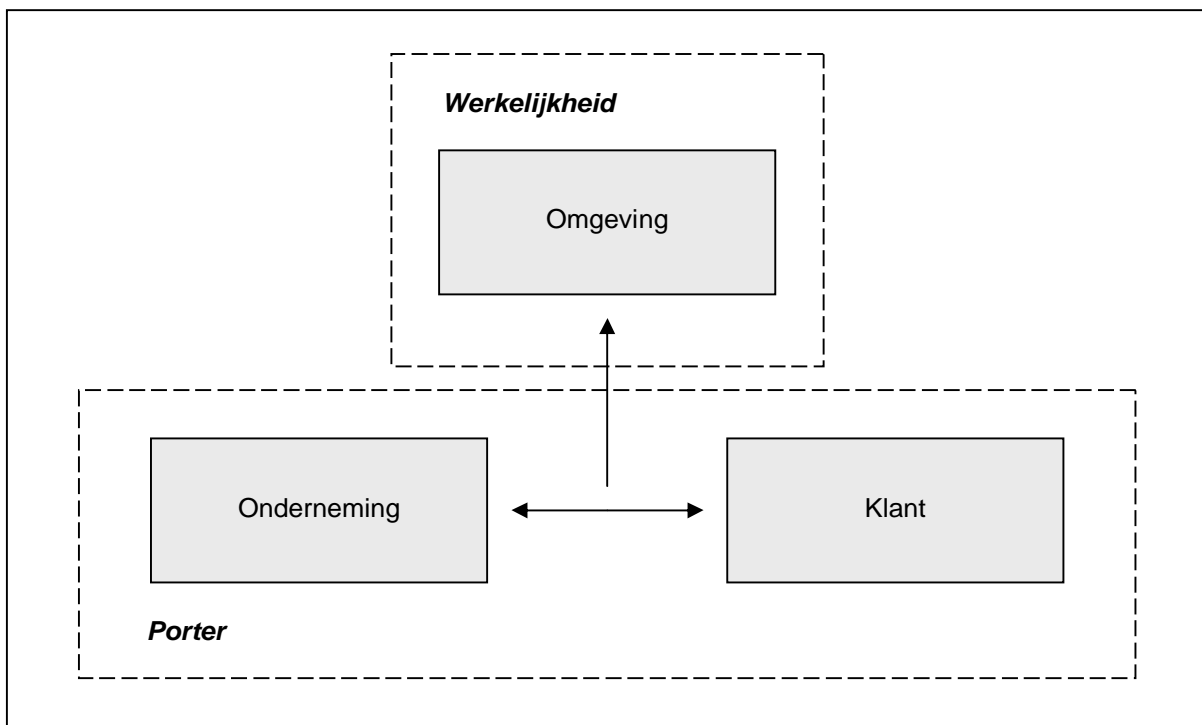
In relatie tot het onderzoek is het nuttig om weer te geven welke beperkingen het onderzoek kent. Zo is er nauwelijks tot geen wetenschappelijk referentie in relatie tot de verschillende strategieën enerzijds en vastgoed anderzijds. De brug hiertussen is gemaakt door een uiteenzetting te geven van consumentengoederen (waarop de theorieën veelvuldig toegepast worden) en vastgoed. Tevens is de vraag in hoeverre de geïnterviewden objectief waren in het geven van hun antwoorden. Verkregen informatie is moeilijk te verifiëren. Om deze reden zou een geïnterviewde een gekleurd antwoord kunnen hebben gegeven.

Een andere beperking van het onderzoek is dat er weinig bekend is omtrent een rangschikking van projectontwikkelaars en woningcorporaties. Ranglijsten zijn te maken op basis van verschillende kenmerken. De ranglijst van PropertyNL is gebruikt omdat er geen andere ranglijst voor handen was. Deze ranglijst is gemaakt op basis van het planvolume van een ontwikkelaar. De ranglijst die gebruikt is met betrekking tot de woningcorporaties is een ranglijst van VROM. Ook deze lijst is gebruikt omdat er geen andere lijst voor handen was. Deze lijst is gemaakt op basis het aantal verhuureenheden van een corporatie.

De term middelgroot is voor discussie vatbaar. De term middelgroot kan op verschillende manier geïnterpreteerd worden en uiteengezet worden. Op deze manier kunnen verschillende ranglijsten ontstaan. Omdat er nagenoeg geen materiaal beschikbaar is waarin wordt weergegeven wat onder middelgroot zou kunnen worden verstaan, is hier een eigen invulling aan gegeven. In de context van dit onderzoek is middelgroot in relatie de projectontwikkelaars gerelateerd aan het planvolume en in relatie tot woningcorporaties is middelgroot gerelateerd aan het aantal wooneenheden.

Interessant is om te zien dat de theorie niet op de juiste manier aansluit op de praktijk. Het valt op dat veel ondernemingen verschillende strategieën naast elkaar gebruiken en dus tegelijkertijd hanteren (door veel ondernemingen wordt bijvoorbeeld zowel kostenleiderschap als differentiatie gehanteerd). Tevens worden strategieën gekozen op een andere basis dan in de theorie is aangegeven. Zo zijn er een aantal bedrijven die kiezen voor differentiatie omdat zij veel waarde hechten aan betrouwbaarheid ten opzichte van de afnemer. Dit argument wordt niet door Porter in zijn theoriebeschrijving genoemd. In relatie tot kostenleiderschap beschrijft Porter dat een focus hierop belangrijk is omdat dit een grotere winstgevendheid van de organisatie tot gevolg heeft (het bedrijf spaart geld voor zichzelf uit). Ondernemingen in dit onderzoek geven aan dat zij voor kostenleiderschap kiezen om op deze manier tot een kostenbesparing te komen die wordt doorgerekend naar de klant. De klant behaalt hier

voordeel uit in plaats van de organisatie. In deze context richt Porter zich via deze strategie slechts intern (naar het bedrijf toe) terwijl in werkelijkheid een aantal bedrijven aangeven deze strategie om externe (naar de klant toe) redenen te hanteren. Ook hanteren een aantal ondernemingen de differentiatie strategie door het kijken naar de omgeving. In deze context worden actoren bedoeld die betrekking hebben op het product (gemeente, omwonenden, andere actoren), maar ook de fysieke omgeving om op deze manier meer waarde voor het product te creëren. Porter redeneert vanuit het bedrijf of vanuit de klant. Er zit daar nog veel meer tussenin wat niet in Porter zijn theorie naar voren komt (zie figuur 5.2). Zoals in het onderzoek naar voren komt, vinden corporaties niet dat zij te maken hebben met 'harde' concurrentie. Zij zijn in een gebied gevestigd en de kans is gering dat een andere corporaties in dat gebied een concurrent gaat worden. Zij hanteren strategieën op basis van interne waarden (kostenbeheersing is evident aan bedrijfsvoering) en externe waarden (de maatschappelijke uitgangspunten ten opzichte van de huurder). Woningcorporaties kiezen dus niet voor een strategie om op deze manier de concurrentie het hoofd te bieden.



Figuur 5.2; Theorie Porter en werkelijkheid. Bron: eigen bewerking

Met betrekking tot de groeistrategie en de ontwikkelingsstrategie valt eveneens op dat ondernemingen verschillende strategieën tegelijkertijd en naast elkaar hanteren. De argumenten die ondernemingen hebben ten aanzien van een strategiekeuze komt overeen met de verschillende theorieën. Wel moet in relatie tot de ontwikkelingsstrategie worden aangegeven dat er ondernemingen zullen zijn die gericht zijn op fusie of overname maar dit niet naar buiten hebben gebracht omdat hetgeen nog te gevoelige informatie betreft.

5.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een vervolgonderzoek op het gebied van ondernemingsstrategieën in relatie tot vastgoedondernemingen zou zeer interessant zijn. Hierbij valt te denken aan een gelijksoortig onderzoek in relatie tot kleine ontwikkelaars en corporaties. Op deze manier wordt de lijn van groot en middelgroot doorgetrokken naar klein. Kleine vastgoedondernemingen zouden hele andere strategische keuzes kunnen maken dan grote en middelgrote collega's. In dit onderzoek kwam reeds naar voren dat er een verschil in strategiekeuze met betrekking tot groei is waar te nemen tussen grote en middelgrote ontwikkelaars. Dit maakt aannemelijk dat kleine ontwikkelaars op een andere manier hun doelstellingen verwezenlijken.

Een ander vervolgonderzoek zou kunnen plaatsvinden op het gebied van de breedte van strategiekeuze zoals deze in dit onderzoek naar voren kwam. Er is reeds onderzoek gedaan naar groeistrategieën van grote ontwikkelaars (Hagenbeek), maar dit onderzoek richt zich niet op een concurrentie- en ontwikkelingsstrategie. Interessant zou zijn hoe grote ontwikkelaars tegen deze strategieën aankijken. Dit zou ook breder kunnen worden getrokken zodat ook de grote corporaties in een vervolgonderzoek betrokken zullen worden.

Tot slot zou een onderzoek kunnen plaatsvinden in relatie tot andere vastgoedondernemers. Interessant is om te weten hoe andere ondernemingen die vastgoed gerelateerd zijn, aankijken tegen de strategieën die in dit onderzoek centraal staan. Dit onderzoek richt zich 'slechts' op projectontwikkelaars en woningcorporaties maar er zijn (zoals in dit onderzoek naar voren is gekomen) andere soorten vastgoedondernemers die ook onder de loep genomen kunnen worden zodat een breder beeld geschapt wordt van diverse vastgoedondernemers in relatie tot de ondernemingsstrategieën.

Literatuurlijst

Literatuur:

- Alblas, G., Thuis, P., Kokke, C.J.T (2003), *Bedrijfskunde; de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Baarda, D.B., Goede, de, M.P.M. (2001), *Basisboek methoden en technieken*. 3^e herziene druk. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff BV.
- Baccarne, J. en Mulder, A (2004), *Marktgericht calculeren : een competentietraining*, Amsterdam: Boom.
- Daamen, T. (2005), *De kost gaat voor de baat uit*. Amsterdam: Boom.
- Douma, S.W. (2004), *Ondernemingsstrategie*, 1^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Frambach, R.T., Nijssen, E.J. (1995), *Marketingstrategie: het schrijven van een strategisch marketingplan*, Houten: Educatieve partners Nederland BV.
- Frambach, R.T., Nijssen, E.J. (2005), *Marketingstrategie: de theorie in praktijk gebracht*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Gool, van, P., Jager, P., Weisz, R.M. (2001), *Onroerend goed als belegging*, 3^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.
- Johnson, G. en Scholes, K. (1993), *Exploring corporate strategy; text and cases*, third edition. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Kotler P.J., Armstrong, G. (1994), *Principles of Marketing*, Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall .
- Michels, W.J. (2006), *Communicatie handboek*, 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Nozeman, E.F., Fokkema, J., Laglas, K., Dulleman, van, K. (2008), *Handboek projectontwikkeling : een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. Voorburg: Neprom.
- Pellenbarg, P.H., Wever, E. (2007), *The corporate firm in a changing World economy*. Londen: Routledge.

- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Sanders, G., Neuijen, B. (1999), *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, 6e druk. Assen: Van Gorcum.
- Thuis, P. (1999), *Toegepaste organisatiekunde*, 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Veghel, M. van, 1999, *Fusies en samenwerking van woningcorporaties. Een impressie van dynamiek en motieven*. Delft: DUP Science.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*, 3^e druk. Utrecht: Lemma BV.

Rapporten:

- Aedes (2007), *Branche in beeld*, Hilversum.
- CFV (2007), *Sectorbeeld woningcorporaties verslagjaar 2006*, Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Dogge, P.J.C. (2002), *Van Woningverhuurder naar Aanbieder van Woongenot, de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie*. Eindhoven: Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven.
- Hagenbeek, V. (2007), *De internationaliserende vastgoedsector: Nederlandse vastgoedontwikkelaars en hun grenzen*. Groningen: Masterthesis Rijksuniversiteit Groningen.
- Hakfoort, J., Levensteijn, van, M., Renes, G. (2002), *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*. 's-Gravenhage: Centraal Planbureau.
- ING (2006), Sectorstudie Projectontwikkeling, maart 2006.
- Rabobank (2008), *Rabobank Cijfers & Trends*, 32e jaargang, maart 2008, Utrecht.
- Rabobank (2009), *Rabobank Cijfers & Trends*, 33e jaargang, maart 2009, Utrecht.

- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (2005), *Investeren in de samenleving; een verkenning naar de missie en positie van drie maatschappelijke ondernemingen*. Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.

Tijdschriften:

- Buiten, W., Dalen, van, H., Eijffinger, S., Koedijk, K., Teulings, C. en Witteloostuijn, van, A. (2006), *Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt*, Tijdschrift voor Politieke Economie, 27^e jaargang, nr.6, p. 20-42.

- Frambach R.T., Verhallen Th.M.M. en Roest H. (1995), "*Strategie: marketing als belangrijkste zwakte. Onderzoek naar de marktoriëntatie van Nederlandse bedrijven*", Tijdschrift voor Marketing Vol. 29, nr. 7/8, p. 48-51.

- Nozeman, E.F., Dorenbos, R.J. (2007), *Vastgoedontwikkeling in Nederland*, ESB, 92^e jaargang, nr. 4506, p. 180-182.

- PropertyNL (2001), *Thema ontwikkeling*, PropertyNL, 1^e jaargang, December 2001, Amsterdam, p. 81.

- PropertyNL (2007), *Top-101 Ontwikkelaars*, PropertyNL, 8^e jaargang, nr. 17, Amsterdam, p. 61-83.

- PropertyNL (2008), *Top-101 Ontwikkelaars*, PropertyNL, 9^e jaargang, nr. 17, Amsterdam, p. 32-65.

- Terpstra, P.R.A. (1992), *Onroerend goed; de aspecten rendement en risico*, B&G, 19^e jaargang, nr. 12, p. 34-37.

Internet:

- CBS, Statline (2008), <http://statline.cbs.nl>, *Projectontwikkelaars in 2007*, SBI code 7011, bezocht op 27 juli 2008.

- NVB Bouw (2008), www.nvb-bouw.nl, *De projectontwikkeling*, bezocht op 21 mei 2008.

- VROM (2008), www.vrom.nl, *Prestatie-index woningcorporaties 2006*, bezocht op 28 mei 2008.

Persoonscontacten:

- Aedes, mevrouw N. Dingelhoff, Aedes, vereniging van woningcorporaties, 21 juli 2008.

- De geïnterviewden, zie bijlage 1.