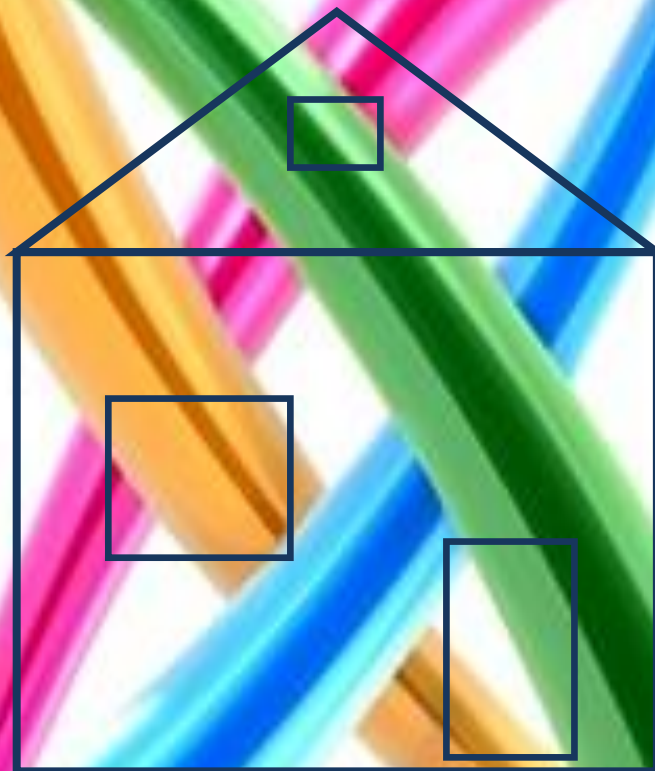


Strategie projectontwikkelaars in crisistijd

**Onderzoek naar het handelen van projectontwikkelaars ten
tijden van de afnemende nieuwbouwwoningmarkt**



**Anne-Willem F. Braam
Master Vastgoedkunde MScRE
November 2010**

Strategie projectontwikkelaars in crisistijd

Onderzoek naar het handelen van projectontwikkelaars ten tijden van een afnemende nieuwbouwwoningmarkt

Auteur: Anne-Willem F. Braam, Groningen
Studentnummer: 1822098
Email: a.f.braam@gmail.com
Telefoonnummer: +31 6 14 12 57 98

Opleiding:



Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Master Vastgoedkunde MScRE

Begeleider: Dr. P.R.A. Terpstra, universitair hoofddocent economische geografie.

Beoordelaar: Dr. H.J. Brouwer

Afstudeerbedrijf:



Heijmans Vastgoed Regio Noord
Amerikaweg 2-32
9407 TK Assen
Postbus 468
9400 AL Assen

Begeleider: Ing. E.H. Scheer, ontwikkelingsmanager.

Datum: November 2010

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn Master thesis welke fungeert als afsluitend onderdeel van mijn studie Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Met het schrijven van deze Master thesis sluit ik naast mijn studie, ook mijn studententijd af. Aan deze periode heb ik vele mooie herinneringen, welk ik in de toekomst zal blijven koesteren.

Deze Master thesis is geschreven in opdracht van Heijmans Vastgoed Regio Noord te Assen. Het belang van deze scriptie was om duidelijk te krijgen hoe projectontwikkelaars omgaan met de huidige afnemende nieuwbouwwoningmarkt, als gevolg van de economische crisis. Voordat de economische crisis was uitgebroken liep verkoop van nieuwbouwwoningen zeer goed. Er was een grotere vraag in ten opzichte van het aanbod. Projectontwikkelaars zullen nu hun creatieve kwaliteiten moeten aanspreken om hun producten voor de consument aantrekkelijk te maken.

Uiteraard mag een woord van dank niet ontbreken. Graag wil ik mijn dank uitspreken richting mijn begeleiders, die tijdens het schrijven van deze Master Thesis mij begeleid hebben:

- Ing. E.H. Scheer, ontwikkelingsmanager Heijmans Vastgoed.
- Dr. P.R.A. Terpstra, universitair hoofddocent economische geografie.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van Heijmans Vastgoed Regio Noord bedanken voor de mogelijkheid dat ik binnen hun organisatie mocht afstuderen. Ook wil ik hen bedanken voor het klankborden van mijn vragen, het geven van tips en bovendien voor de aangename werksfeer.

Mijn dank gaat ook uit naar de projectontwikkelaars en experts die de moeite hebben genomen om tijd vrij te maken voor het interview dat ik bij hen had afgenomen. Zonder de bijdrage van bovengenoemde personen had ik dit onderzoek niet tot een bevredigend einde kunnen brengen.

Als laatste wil ik mijn dank uitspreken richting mijn familie en vrienden die mij gesteund hebben en hun belangstelling hebben getoond tijdens het schrijven van deze Master thesis. In het bijzonder wil ik mijn ouders bedanken voor de mogelijkheden die zij mij hebben gegeven om te studeren en daarbij het maximale uit mijzelf te halen.

Anne-Willem Braam

Assen, november 2010

Samenvatting

Momenteel ligt de verkoop van nieuwbouwwoningen nagenoeg stil. Projectontwikkelaars hebben het hierdoor moeilijk om nieuwbouwwoningen af te zetten. De markt van nieuwbouwwoningen was voor de economische crisis, welke in 2007 in de Verenigde Staten begon, een goed lopende markt. De vraag naar nieuwbouwwoningen was groter dan het aanbod waardoor de woningen voor hoge prijzen werden verkocht.

Projectontwikkelaars ontwikkelden toentertijd projecten met grote aantallen nieuwbouwwoningen. Door de grote vraag waren projectontwikkelaars vooral productiegericht.

Vanaf het moment dat de economische crisis ook voelbaar was in Europa daalde het consumentenvertrouwen. Consumenten kregen meer onzekerheden betreffende hun financiële positie, baan zekerheid, verkoop van de bestaande woning en de ontwikkeling van de huizenprijzen. Door deze onzekerheden stelden de consumenten de aankoop van nieuwbouwwoningen uit. Het aantal transacties daalde in het jaar 2009 met 40 procent waardoor de woningproductie in het eerste kwartaal van 2010 44 procent lager uitkwam ten op zichte van het eerste kwartaal in 2009. Het aanbod van woningen is op dit moment groter dan de vraag. Hierdoor komt de macht meer te liggen bij de vraagkant en zal er door de projectontwikkelaars meer op de consument moeten worden ingespeeld.

Door deze marktomstandigheden zijn projectontwikkelaars genoodzaakt hun ondernemingsstrategie, ontwikkelingsstrategie en marktbenadering te veranderen. Projectontwikkelaars zullen zich door de kleinere vraag willen onderscheiden om de consument naar zich toe te halen.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe projectontwikkelaars omgaan met deze teruglopende nieuwbouwwoningmarkt. De hoofdvraag, die vanuit deze doelstelling is gevormd, luidt: *“Welke strategie gebruikt de projectontwikkelaar, in tijden met een kleinere vraag, om zijn nieuwbouwwoningen af te zetten?”*

Het antwoord op de hoofdvraag is verkregen door een literatuurstudie en middels interviews met projectontwikkelaars.

Volgens de ondernemersstrategie van Johnson, Scholes en Whittington, het Vijfkrachtenmodel van Porter, de Groeistrategie van Ansoff en de Stakeholdertheorie van Mitchell, Agle en Wood welke toegepast is op de huidige markt, kan het volgende geconcludeerd worden:

- Projectontwikkelaars passen, in deze onzekere periode, hun strategie aan.
- De onderlinge concurrentie tussen projectontwikkelaars is groot.
- Projectontwikkelaars gedragen zich risicomijdend.
- De consument is de centrale stakeholder geworden in het ontwikkelproces.

Projectontwikkelaars hebben in een markt met een afnemende vraag te maken met omzetverlies. Om dit omzetverlies te beperken trachten projectontwikkelaars het kostenniveau zo laag mogelijk te houden. Om het kostenniveau zo laag mogelijk te houden

reduceren projectontwikkelaars onder andere hun personeelsbestand en wordt geprobeerd om de verworven grondposities weer te verkopen.

Om door deze crisis te komen zoeken projectontwikkelaars samenwerkingsverbanden, om door middel van integrale samenwerking projecten te realiseren.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat projectontwikkelaars nog zoekende zijn naar een juiste strategie. Projectontwikkelaars hebben sinds het uitbreken van de economische crisis in eerste instantie een afwachtende houding aangenomen.

Projectontwikkelaars zijn momenteel bezig met het veranderen van de huidige strategie richting de markt. Van het toepassen van een vernieuwde strategie is nog geen sprake.

Projectontwikkelaars zijn zich ervan bewust dat de huidige markt een nieuwe benadering vereist, maar het wordt als 'lastig' ervaren om de productgerichte focus, die gehanteerd werd vóór de economische crisis, om te zetten in een consumentgerichte benadering. Momenteel wordt door projectontwikkelaars getracht de consument meer keuzevrijheden te geven.

Uit de interviews met diverse experts komt naar voren dat projectontwikkelaars in de toekomst een toegevoegde waarde zullen moeten leveren op het gebied van marktkennis, organiserend vermogen en creativiteit om de producten beter op de consument aan te laten sluiten. Een goede marketingstrategie en consumentgerichte benadering zullen de projectontwikkelaar daarbij helpen.

Figurenlijst

Figuur 1.1 Onderzoeksmodel (Eigen werk).....	13
Figuur 2.1 Ontwikkelingstraject (Eigen werk).....	17
Figuur 2.2 Krachtenveld waarbinnen onderscheidendvermogen tot stand moet komen (Sentel, 2000).....	18
Figuur 2.3 Onderverdeling vraag (Eigen werk).	21
Figuur 2.4 Consumentenvertrouwen (CBS 2010).	21
Figuur 2.5 Verleende vergunningen en gereedgekomen woningen (CBS 2010).....	22
Figuur 3.1 The five forces that shape competition (Porter, 2008).....	26
Figuur 3.2 Product-marktmatrix (Eigen werk) (Ansoff, 1957).	28
Figuur 3.4 Typering stakeholders (Eigen werk).....	29
Figuur 4.1 Schematisch resumé belangenorganisaties (Eigen werk).....	37
Figuur 4.2 Schematisch resumé projectontwikkelaars (Eigen werk).	53

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Figurenlijst	6
Inhoud	7
Hoofdstuk 1 Onderzoeksvoorstel	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Conceptueel model	10
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Doelstelling	11
1.5 Vraagstelling	11
1.5.1 Hoofdvraag	11
1.5.2 Deelvragen	12
1.6 Onderzoeksmethode	12
1.6.1 Afbakening	13
1.6.2 Theoretische en maatschappelijke relevantie	13
1.7 Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2 Projectontwikkeling	15
2.1 De geschiedenis van projectontwikkeling	15
2.2 Inhoud van het vak projectontwikkelaar	15
2.2.1 Soorten projectontwikkelaars	16
2.2.2 Het ontwikkelproces	16
2.2.3 Positioneren	18
2.4 Primaire woningmarkt	18
2.4.1 Kenmerken van de woningmarkt	19
2.4.2 Werking woningmarkt	20
2.4.3 De primaire woningmarkt heden ten dage	21
2.5 Conclusie	22
Hoofdstuk 3 Strategie vanuit de theorie	23
3.1 Ondernemersstrategie volgens Johnson, Scholes en Whittington	23
3.2 Vijf krachtenmodel van Porter	25
3.3 Groeistrategie van Ansoff	26
3.4 Stakeholdertheorie Mitchell, Agle, Wood	28
3.5 Conclusie	31
4.1 Visie belangenorganisaties	32
4.1.1 Visie Aedes	32
4.1.2 Visie VROM	32
4.1.3 Visie FGH Bank	33
4.1.4 Visie Bouwend Nederland	34

4.1.5 Visie NEPROM.....	34
4.1.6 Visie van de NVM.....	35
4.1.7 Visie Vereniging Eigen Huis	36
4.1.8 Schematisch Resumé.....	37
4.2 Strategie Bouwfonds Ontwikkeling.....	38
4.3 Strategie AM.....	40
4.4 Strategie VolkerWessels Vastgoed	44
4.5 Strategie VDM Woningen.....	46
4.6. Strategie Heijmans Vastgoed.....	50
4.7 Schematisch Resumé	53
4.8 Conclusie.....	54
Hoofdstuk 5 Strategie volgens experts.....	55
5.1 Interview Ir. F. van Genne MRICS	55
5.2 Interview Prof. Dr. E.F. Nozeman.....	58
5.3 Interview dhr. L. Dietz	61
5.4 Conclusie.....	65
Hoofdstuk 6 Algemene conclusie en aanbevelingen.....	66
6.1 Eindconclusie.....	66
6.2 Aanbevelingen	68
6.3 Zelfreflectie	70
Woordenlijst	71
Literatuur en bronnen	73
Bijlagen	76
Bijlage 1 Geïnterviewde projectontwikkelaars	76
Bijlage 2 Interviewvragen projectontwikkelaars	78
Bijlage 3 Geïnterviewde experts	80
Bijlage 4 Interviewvragen Ir. F.van Genne, Prof. dr. E.F. Nozeman	81
Bijlage 5 Interviewvragen dhr. L. Dietz.....	83

Hoofdstuk 1 Onderzoeksvoorstel

Binnen dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek nader uitgewerkt. Naast de opzet zal de aanleiding van het onderzoek beschreven worden en de probleem-, doel-, en vraagstelling worden uitgewerkt. Tevens wordt de afbakening worden verantwoord en zal de onderzoeksmethode worden beschreven. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Sinds de start van de economische crisis in 2007 is de woningmarkt onder druk komen te staan. Consumenten zijn minder zeker over hun financiële positie en stellen kapitaal intensieve investeringen, waaronder de koop van een woning, uit.

Banken zijn door het uitbreken van de crisis kritischer bij het verstrekken van een hypotheek. Aangezien banken hun risicoprofiel hebben verhoogd, krijgt de consument minder gemakkelijk een lening of een veel lagere lening ten opzichte van voorgaande jaren.

Vanwege deze omstandigheden is de doorstroming op de woningmarkt gestagneerd en is het aanbod van woningen groter dan de vraag. Deze stagnatie in de markt heeft als gevolg dat er in het jaar 2009 het aantal transacties met 40 procent is afgenomen en de huizenprijzen met 10 procent gemiddeld daalden (NVM, 2010). Daarnaast is de doorlooptijd van te koop staande woningen gegroeid en zijn nieuwbouwwoningen minder in trek. De commerciële Nederlandse woningontwikkelaars rapporteerden in 2008 een daling van de verkoop uit eigen ontwikkeling van 40 procent ten opzichte van het voorgaande jaar. In het jaar 2009 liep de verkoop met nog eens 18 procent verder terug (Ligtenberg, 2010). De woningproductie lag in het eerste kwartaal van het jaar 2010 44 procent lager ten opzichte van de woningproductie in het eerste kwartaal van het jaar 2009.

De nieuwbouwwoningmarkt is op dit moment kleiner aan het worden en projectontwikkelaars ervaren dat het moeilijker wordt om nieuwbouwwoningen af te zetten. Projectontwikkelaars zullen een beroep moeten doen op hun creativiteit om hun producten af te zetten in een kleinere markt. Met creativiteit worden handelingen en methoden bedoeld om zich voor de klant positief te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Het onderscheidende vermogen bij projectontwikkelaars is vooral te vinden in de prijs en de kwaliteit. Er kan worden getracht het kostenaspect, van het productieproces en het ontwikkelproces, zo laag mogelijk te houden om de woning uiteindelijk zo voordelig mogelijk in de markt te zetten. Maar er kan ook getracht worden zich te onderscheiden op basis van kwaliteit, waarbij de kwaliteit van de woning als 'sellingpoint' naar voren wordt gebracht. Zowel op het gebied van prijs als kwaliteit worden er binnen de nieuwbouw verschillende concepten ingezet om de consument te bereiken.

Naast het onderscheiden op het gebied van prijs en kwaliteit gaat de marketing van de projectontwikkelaar een bepalende rol spelen. Vooral op het gebied van internet en mobile-internet valt er veel te winnen voor de projectontwikkelaar. Consumenten oriënteren zich als eerste op het internet om over te gaan tot de aanschaf van een nieuw product. Om de consument in een vroeg stadium te bereiken worden communitysites als Twitter en Hyves tegenwoordig ook gebruikt (van Enk, 2010).

Maar naast een creatieve klantenbenadering moeten projectontwikkelaars ook hun ontwikkelingsstrategie analyseren. Immers, de verkoop is dalende en de winst die te behalen

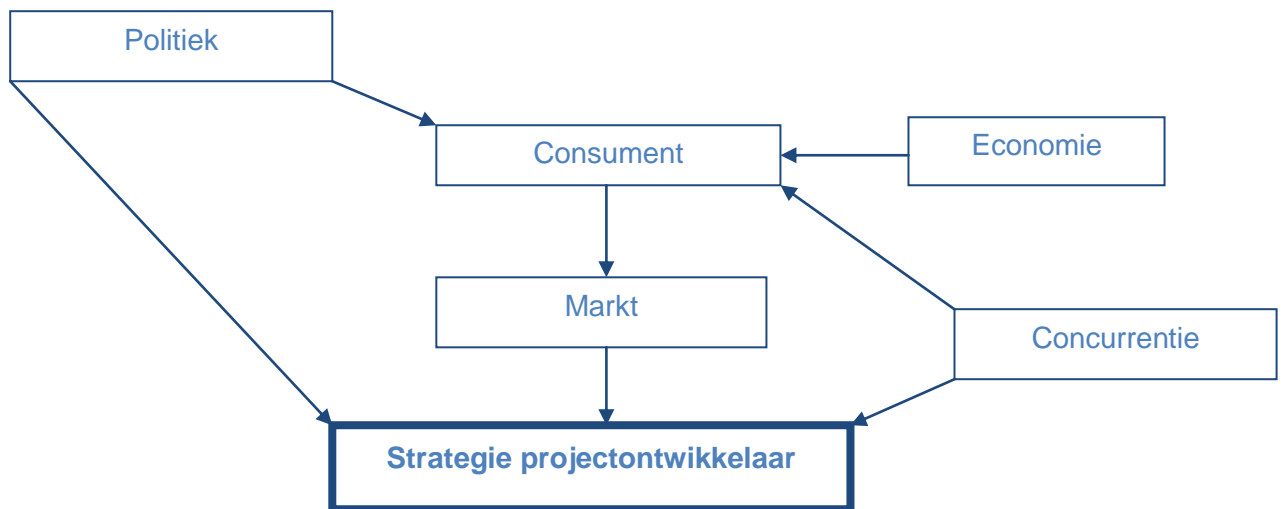
was met schaalvoordelen komt minder voor. Veranderende ontwikkelingsstrategieën en samenwerkingsoverkomsten kunnen wellicht een bijdrage leveren aan een efficiënter ontwikkelingstraject.

Dit onderzoek is uitgevoerd namens Heijmans Vastgoed Regio Noord te Assen. Na twee brainstormsessies met de projectontwikkelaars en ontwikkelingsmanagers van Heijmans Vastgoed kwam aan de orde dat het voor Heijmans interessant was om te weten hoe andere projectontwikkelaars hun producten op dit moment in de markt zetten en omgaan met de teruglopende markt. Daarnaast is het voor Heijmans interessant welke vernieuwende verkoopstrategieën zich op dit moment in de markt ontwikkelen. Heijmans kan aan de hand van dit onderzoek beoordelen of zij zich goed genoeg onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en waar zij zich moeten verbeteren.

Vragen die daarbij ontstaan zijn: Hoe gaat men om met lagere aantallen? Onderscheiden projectontwikkelaars zich door middel van concepten? En wat houden deze concepten in? Of 'bijt men door de zure appel heen' zonder speciale strategieën toe te passen? Verandert men de interne samenwerking en het ontwikkelproces? Wat werkt wel, wat werkt niet?

1.2 Conceptueel model

In het conceptueel model wordt weergegeven welke invloeden de strategie van projectontwikkelaars naar verwachting vormen.



Figuur 1. 1. Conceptueel model (Eigen werk).

Toelichting conceptueel model

De consument is de uiteindelijke afnemer van het product en tevens de variabel met de meest bepalende invloed op de strategie van de projectontwikkelaar, aangezien deze de laatste schakel in de keten van de projectontwikkeling is.

Het gedrag van de consumenten vormt de uiteindelijke markt. De gesteldheid van de consument bepaalt of er een aantrekkende- of neergaande markt aanwezig is. De gesteldheid van de consument wordt voornamelijk bepaald door de economie. De gesteldheid van de consument is beter tijdens een voorvarende economie dan tijdens afnemende economie.

Daarnaast is de *politiek* ook van invloed op de gesteldheid van de consument. Hierbij moet men denken aan de woonlasten, woonsubsidie en belastingaftrek die gelden.

Daarnaast heeft de politiek ook invloed op de projectontwikkelaar doormiddel van de wet- en regelgeving die voor de projectontwikkelaar geldt.

De strategie is tevens afhankelijk van de *concurrent* projectontwikkelaars. Voornamelijk op het gebied van prijs en kwaliteit proberen projectontwikkelaars elkaar te beconcurreren. De mate van concurrentie heeft ook weer zijn invloed op het gedrag van de consument, er valt immers wat te kiezen.

1.3 Probleemstelling

Gezien de huidige marktomstandigheden is er geen ontkomen aan dat projectontwikkelaars een andere strategie moeten voeren om hun nieuwbouwwoningen af te zetten. Het gevecht om het marktaandeel, er is een kleinere 'taart' die verdeeld moet worden, zal met de concurrentie groter zijn. Daarnaast hebben projectontwikkelaars te maken met consumenten die onzeker zijn over hun financiële positie en daardoor behoefte hebben aan meer zekerheden ten opzichte van voorgaande jaren. De projectontwikkelaar zal wellicht anders moeten handelen om zijn woningen af te zetten. Zowel in het benaderen van klanten als in de samenwerking met partijen.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

“Projectontwikkelaars hebben moeite om nieuwbouwwoningen af te zetten.”

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen hoe projectontwikkelaars omgaan met de teruglopende nieuwbouwwoningmarkt. Daarbij wordt de nadruk gelegd op welke strategieën projectontwikkelaars aanhouden in een markt met minder vraag.

Het uiteindelijke onderzoeksrapport krijgt naast een beschrijvend, een verklarend karakter waar wordt beschreven hoe projectontwikkelaars omgaan met een afnemende nieuwbouwwoningmarkt. Daarnaast wordt de visie van experts beschreven om te analyseren of er overeenkomsten zijn tussen de strategie van de projectontwikkelaars en de visie van de experts.

1.5 Vraagstelling

De probleemstelling en doelstelling van het onderzoek zijn vastgesteld. Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken zijn de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen geformuleerd.

1.5.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt;

Welke strategie gebruikt de projectontwikkelaar, in tijden met een kleinere vraag, om zijn nieuwbouwwoningen af te zetten?

1.5.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. De antwoorden op de deelvragen moeten gezamenlijk het uiteindelijke antwoord op de hoofdvraag vormen.

1. Gaan de theorieën vanuit de literatuur ook op ten tijde van een afnemende nieuwbouwwoningmarkt?
2. Welke kansen en mogelijkheden zijn er voor projectontwikkelaars in de toekomst?
3. In welke opzichten is de strategie van projectontwikkelaars veranderd in vergelijking met de periode voor de economische crisis?

1.6 Onderzoeksmethode

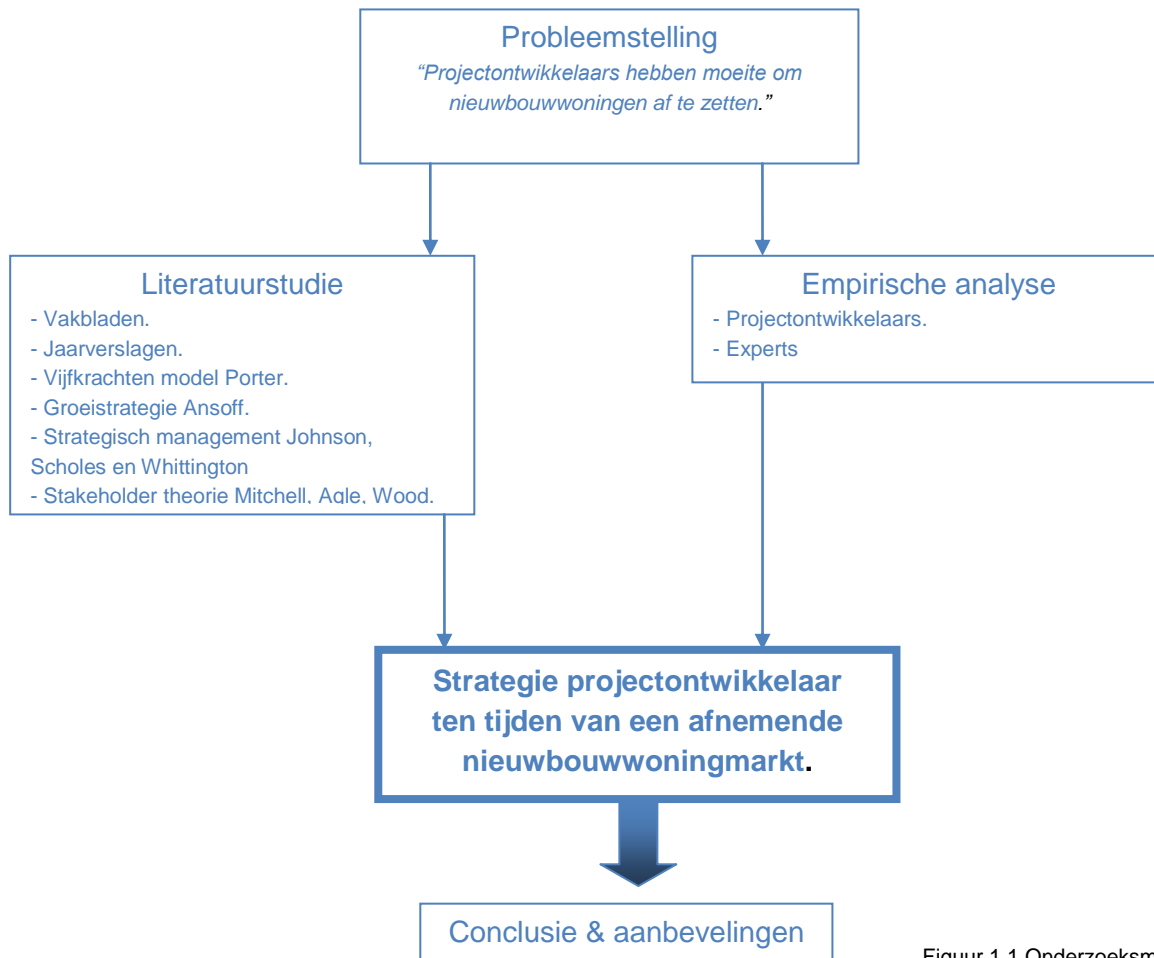
Het onderzoek zal een literatuurstudie en een empirische analyse bevatten. Naast de literatuur wat in de bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen, Amsterdam School of Real Estate en het Economische Instituut voor de Bouwnijverheid beschikbaar zijn ook diverse vakbladen geraadpleegd.

Daarnaast zullen de jaarverslagen van verschillende projectontwikkelaars opgevraagd worden om te analyseren wat zij eventueel aan strategie hebben veranderend.

Binnen de literatuurstudie worden de strategieën van ontwikkelaars geanalyseerd op basis van schriftelijke publicaties en theorieën. Deze literatuurstudie wordt uitgevoerd voordat er gestart wordt met de empirische analyse. De resultaten van de literatuurstudie worden gebruikt bij het toetsen in de empirie. De empirische analyse zal bestaan uit interviews met de woningontwikkelaars uit Nederland. De interviews zullen semigestructureerd zijn, aan de hand van een topiclijst. Hiervoor is gekozen om de ondervraagde persoon in staat te stellen om zoveel mogelijk te laten vertellen, zonder daarbij geremd te worden door de structuur van het interview.

Tevens zullen ook enkele experts geïnterviewd worden om hun visie over de strategie van projectontwikkelaars in beeld te brengen.

Aan de hand van de uitkomsten van de literatuuranalyse en empirische analyse kan uiteindelijk in beeld gebracht worden welke strategieën ontwikkelaars hanteren in een afnemende markt. Naast interviews met woningontwikkelaars zullen ook diverse experts geïnterviewd worden. Het doel hiervan is om de strategie van woningontwikkelaars te vergelijken met de visie van de experts.



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel (Eigen werk).

Het onderzoek zal een beschrijvend en verklarend karakter hebben, waarbij de theorie wordt vergeleken met de uitkomsten vanuit de empirie.

1.6.1 Afbakening

Het onderzoek zal alleen betrekking hebben op de woningontwikkelingsdivisie van projectontwikkelaars. Strategievorming met betrekking tot kantoor- en utiliteitsontwikkeling wordt buiten beschouwing gehouden. De reden voor deze afbakening is omdat de kernactiviteit van Heijmans Vastgoed woningontwikkeling is.

1.6.2 Theoretische en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is van wetenschappelijk belang omdat het uiteindelijk inzicht geeft in de totstandkoming van ondernemingsstrategieën van projectontwikkelaars ten tijden van een neergaande markt. Gezien het feit dat projectontwikkelaars de afgelopen twee decennia niet met een dergelijk laag economisch niveau te maken hebben gehad, is het voor de wetenschap relevant hoe zij zich gedragen en welke middelen zij inzetten om woningen af te zetten.

Het maatschappelijke belang van dit onderzoek is dat de uitkomst van dit onderzoek laat zien welke strategie projectontwikkelaars hanteren ten tijde van een afnemende markt. Hiermee kunnen projectontwikkelaars analyseren of de door hun aangehouden strategie overeenkomt met de uitkomsten. Op deze manier kan de projectontwikkelaar een geschikte

strategie ontwikkelen wat als gevolg heeft dat de onderneming kan blijven functioneren tijdens een economische zware periode.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk twee zal de huidige stand van zaken in de nieuwbouwwoningmarkt beschreven worden. Tevens wordt de rol van de projectontwikkelaar bij woningontwikkeling beschreven. Daarnaast zal worden ingegaan welke krachten van invloed zijn op de nieuwbouwwoningmarkt en de hoe de huidige situatie is ontstaan.

Binnen hoofdstuk drie zullen diverse theorieën beschreven worden die betrekking hebben op de strategievorming van ondernemingen.

In hoofdstuk vier zal de visies van diverse belangenorganisaties en partijen die actief zijn binnen de vastgoedmarkt worden beschreven.

Daarnaast worden de resultaten van de interviews met diverse projectontwikkelaars uitgelicht.

In hoofdstuk vijf worden de resultaten uit interviews teruggekoppeld naar de visie van enkele experts.

In hoofdstuk zes worden de eindconclusie geformuleerd en antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen richting Heijmans Vastgoed en aanbevelingen voor eventuele vervolgonderzoeken.

Hoofdstuk 2 Projectontwikkeling

Binnen dit hoofdstuk zal de inhoud van het vak projectontwikkeling worden beschreven. Om een goed beeld van het vak te krijgen zal stil worden gestaan bij de ontstaansgeschiedenis van het vak. Tevens zal de manier van werken en het proces van projectontwikkeling worden beschreven. Daarnaast wordt de werking van de nieuwbouwwoningmarkt uiteengezet en wordt het hoofdstuk afgesloten met de huidige stand van zaken in de nieuwbouwwoningmarkt.

2.1 De geschiedenis van projectontwikkeling

De feitelijke projectontwikkeling, zoals deze nu bekend staat, is ontstaan halverwege de 19^e eeuw in Groot-Brittannië. Er werden in die periode woningen en winkelvoorzieningen ontwikkeld op gronden welke in eigendom van de adel waren. Later gingen verzekeringsmaatschappijen krediet verschaffen aan projectontwikkelaars om vastgoedportefeuilles op te bouwen. In Nederland ontstond projectontwikkeling rond het jaar 1900. Bouwondernemingen en vastgoedmaatschappijen gingen gronden verwerven met als doel om daar uiteindelijk woningbouw op te ontwikkelen.

De projectontwikkeling, zoals deze heden ten dage bekend staat, is ontstaan in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. Door de grote behoefte aan bouwproductie en economische groei was de woningvraag destijds zeer groot en daarnaast groeide het bevolkingsaantal stevig. Door de grote vraag waren partijen in het vastgoed bereid om op eigen risico vastgoed te ontwikkelen. Naast bouwende ondernemingen zagen financiële instellingen en beleggers ook kansen om aan projectontwikkeling te doen.

Door de toenemende complexiteit in de voorbereiding van bouwprojecten als gevolg van technische ontwikkelingen, schaalvergroting en wet- en regelgeving is het bouwen van vastgoed tegenwoordig niet meer de hoofdactiviteit, het is een onderdeel van het proces geworden.

Het ontwikkelingstraject bestaat tegenwoordig uit vier fasen; de initiatieffase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en exploitatiefase.

In de jaren zestig zorgde de toenemende complexiteit voor de behoefte naar goede coördinatie en integratie van het proces. De projectontwikkeling van deze tijd voorziet in deze behoefte. Projectontwikkeling voorkomt de uitwerking van vele problemen die voor de jaren zestig aan de orde waren. (Nozeman, 2008)

2.2 Inhoud van het vak projectontwikkelaar

De projectontwikkelaar voert, om er achter te komen welke behoeften er zijn binnen de markt waarin de projectontwikkelaar actief is, marktonderzoeken uit. Op basis van de uitkomsten van de vraag- en aanbodonderzoeken ontwikkelt de projectontwikkelaar projecten die in zijn ogen succesvol zijn. De ontwikkeling van projecten kan op twee manieren plaats vinden.

De eerste manier is door het verwerven van grond waarop een project gerealiseerd wordt. De voorraadmarkt van bouwgrond is de agrarische grondmarkt. Voor de projectontwikkelaar is het van belang dat na de grondverwerving de bestemming van de grond van een agrarische bestemming naar een bouwbestemming transformeert. Een perceel grond is pas interessant als een gemeente aangeeft dat een bepaalde locatie aantrekkelijk is voor woningbouw.

De tweede manier waarop projectontwikkeling kan plaatsvinden is door het verwerven van ontwikkelingsopdrachten, door middel van inschrijven op prijsvragen. Bij prijsvragen betreft

het in vele gevallen gronden welk in eigendom zijn van gemeenten. De desbetreffende gemeente wil dat de grond met een bepaalde bestemming ontwikkeld wordt en schrijft een prijsvraag uit. Projectontwikkelaars kunnen, door middel van het aanleveren van een planuitwerking, zich inschrijven op de prijsvraag. De projectontwikkelaar, welk voor de gemeente het meest aantrekkelijkst is, krijgt de ontwikkelopdracht (Jongbloed, 2004).

2.2.1 Soorten projectontwikkelaars

Er zijn verschillende soorten projectontwikkelaars die woningen ontwikkelen. De reden dat er verschillende soorten projectontwikkelaars zijn heeft te maken met het achterliggende doel waarom de projectontwikkelaar woningen ontwikkeld. De projectontwikkelaars kunnen als volgt worden ingedeeld:

- De pure ontwikkelaar; dit zijn ontwikkelaars die zelf de gronden aankopen en daarop woningen realiseren, voor eigenbelang en risico.
- Ontwikkeldende bouwbedrijven; deze projectontwikkelaars zijn van huis uit bouwondernemingen. Zij passen projectontwikkeling toe om zichzelf in opdrachten te voorzien en daarmee de continuïteit van de onderneming veilig te stellen.
- Ontwikkelaars verbonden aan financiële instellingen of verzekeringsmaatschappijen; deze ontwikkelaars ontwikkelen met als doel het maken van winst op de financiering van projecten.
- Ontwikkelaars verbonden aan een belegger; hierbij ontwikkelt de ontwikkelaar ten behoeve van de vastgoedportefeuille van het moederbedrijf.
- Woningcorporaties; woningcorporaties ontwikkelen met als doel het herstructureren van het eigenwoningbezit. Daarnaast tracht men middelen te genereren uit woningen welk in de vrije huursector worden verhuurd.
- Architecten; deze groep is zeer klein en ontwikkelen net als de pure ontwikkelaar voor eigen rekening en risico.

(Jongbloed, 2004).

2.2.2 Het ontwikkelproces

Voordat een woning wordt opgeleverd en uiteindelijk wordt overgedragen aan de eindgebruiker, gaat een proces van vier fasen vooraf. Onderstaand worden de vier fasen kort beschreven.

Initiatieffase.

Binnen de initiatieffase worden de haalbaarheid en de afzetmogelijkheden van een mogelijke locatie onderzocht. De locatie wordt beoordeeld op of deze maatschappelijk, technisch of bestuurlijk haalbaar is. De projectontwikkelaar doet zelf onderzoek of geeft opdracht aan adviseurs om onderzoek te doen naar deze aspecten. De initiatieffase eindigt met de conclusie of een plan haalbaar is, al dan niet.

Ontwikkelingsfase

Binnen deze fase wordt het plan, wat door de initiatiefase is gekomen, verder uitgewerkt. De projectontwikkelaar stelt een programma van eisen op. Aan de hand van dit programma van (PvE) eisen wordt tevens een ontwerp gemaakt dat aan de randvoorwaarden van het plan wordt getoetst. Daarnaast wordt een uitvoeringsbestek opgesteld. Binnen de ontwikkelingsfase groeit het plan uit tot een financieel, bouwkundig en markttechnisch haalbaar plan.

De projectontwikkelaar is hierbij de centrale partij die het proces coördineert. Echter krijgt deze wel te maken met meerder actoren die van invloed zijn op het proces. Hierbij moet gedacht worden aan externe adviseurs die ingeschakeld zijn, zoals een architect, constructeur, kostendeskundige en dergelijke.

Realisatiefase.

Deze fase bestaat uit de onderdelen: werkvoorbereiding, uitvoering, oplevering, opening en ingebruikname. De projectontwikkelaar ziet er samen met de architect, aannemer en specialistische adviseurs op toe op dat de kwaliteit van het eindproduct wordt gerealiseerd. De daadwerkelijk verhoudingen met betrekking tot de verantwoordelijkheid is afhankelijk van het gekozen organisatiemodel.

Exploitatiefase.

De rol van de ontwikkelaar is hier eigenlijk niet meer van toepassing. Op het moment dat de overdacht heeft plaatsgevonden is tevens de zeggenschap overgedragen en heeft de ontwikkelaar geen invloed meer op de ontwikkeling. Het beheren en exploiteren van vastgoed is immers niet de core business van de ontwikkelaar.

(Nozeman, 2008).

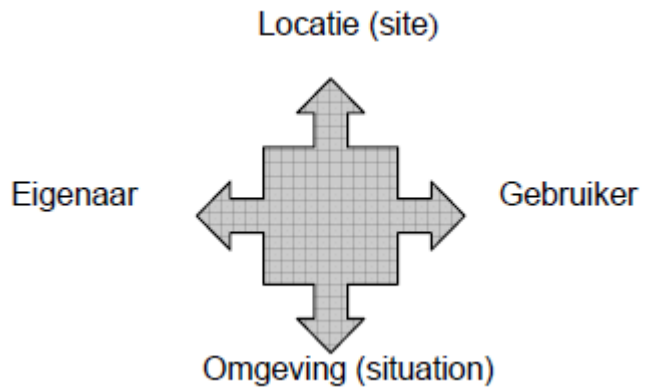


Figuur 2.1 Ontwikkelingstraject (Eigen werk).

2.2.3 Positioneren

Binnen de projectontwikkeling is het doel om het product zó te positioneren dat het binnen de perceptie van de doelgroep valt. De ontwikkelaar wil zich hier onderscheiden. Het krachtenveld waarmee vastgoed zich tracht te onderscheiden bestaat uit de volgende factoren:

- De eigenschappen van de locatie.
- De eigenschappen van de omgeving.
- De wensen en eisen van de eigenaar.
- De wensen en eisen van gebruiker.



Figuur 2.2 Krachtenveld waarbinnen onderscheidendvermogen tot stand moet komen (Sentel, 2000).

Doelgroepen maken hun keuze voor een bepaald vastgoed op basis van deze vier factoren. Voor een bepaalde doelgroep weegt de ene factor zwaarder dan voor een andere doelgroep. Hierdoor is het van belang dat de ontwikkelaar zijn doelgroep zeer goed kent. Daarnaast beïnvloeden deze krachten elkaar ook over en weer en moeten uiteindelijk leiden tot een optimale afstemming tussen de markt en het product.

Echter zijn er ook aspecten die de afstemming belemmeren of stimuleren.

- De actuele ontwikkelingen binnen het ontwikkelingstraject. Hierbij moet gedacht worden aan economische-, politieke- en maatschappelijke ontwikkelingen.
- De omvang van de markt en de fase waarin het zich bevindt.
- Locale en regionale ontwikkelingen en kenmerken.
- De invloed van de bestaande concurrentie.

Gezien de actuele marktomstandigheden zijn de vier bovengenoemde aspecten in ontwikkeling en hebben invloed op de positionering van woningprojecten. Een verdere uitwerking van de actuele marktomstandigheden is te lezen in paragraaf 2.4.3.

Een laatste aspect wat bij de positionering van vastgoed genoemd moet worden is innovatie. Bij vernieuwing in het vastgoed gaat het om ruimte te bieden aan ontwikkelingen die van invloed zijn op het krachtenveld. Door goede kennis van de markt en weten wat er leeft, kan de ontwikkelaar daarop inspelen om tot een optimale afstemming tussen het vastgoed en de markt te komen (Sentel, 2000) (Nozeman, 2008).

2.4 Primaire woningmarkt

De primaire woningmarkt is de markt voor nieuwbouwwoningen. Dit zijn nieuw gebouwde woningen waarvan de koper de eerste bewoner wordt. Naast de primaire woningmarkt is er de secundaire woningmarkt, dit is de markt voor de bestaande woningen die van eigenaar verwisselen. De primaire woningmarkt wordt geleid door de vraag vanuit de markt.

Afhankelijk van de vraag, ontwikkelt de productie zich. De vraag is weer afhankelijk van de demografische- en economische ontwikkeling in een land of regio.

De primaire woningmarkt staat in verbinding met de secundaire woningmarkt. De prijsontwikkeling van nieuwbouwwoningen is deels afhankelijk van de prijsontwikkeling van bestaande woningen. Hoge woningprijzen op de bestaande markt leiden tot hoge grondprijzen voor woningbouw, aangezien de prijs van grond afhankelijk is van de bestemming die de grond heeft (Centraal Plan Bureau, 1999). Een hogere grondprijs vertaald zich in een hogere prijs voor de nieuwbouwwoning.

2.4.1 Kenmerken van de woningmarkt

De woningmarkt heeft de volgende kenmerken:

De primaire functie

Via het verschaffen van onderdak vervult de woning voor huishoudens een primaire levensbehoefte. Een mens heeft onderdak nodig.

Heterogeen

Elke woning is uniek. Dit komt doordat de locatie en de omgeving, gecombineerd met eigenschappen van de woning ervoor zorgt dat geen woning hetzelfde is. Daarnaast worden woningen in verschillende periodes gerealiseerd met daarbij verschillende typen, kwaliteit, en beheersvormen.

Lange levensduur

Het product woning heeft een lange levensduur. Gemiddeld genomen gaat een woning in Nederland 110 jaar mee. Dit betekent dat de huizenmarkt een voorbeeld is van een zogenoemde voorraadmarkt. Zo wordt per jaar niet meer dan anderhalf procent aan de woningvoorraad toegevoegd. Hierdoor kan, gezien de lange bouwtijd van woningen en de institutionele wet- en regelgeving, het aanbod zich op korte termijn niet direct aanpassen aan de vraag.

Kapitaal intensief

De aanschaf van een woning is voor de meeste consumenten een kapitaalintensieve transactie. De meeste consumenten zijn hierdoor niet in staat om een woning vanuit eigen middelen te financieren. De consument neemt daarvoor, in de meeste gevallen, een hypothecaire financiering.

Fixatie aan de plaats

Fixatie aan de plaats houdt in dat woningen niet verplaatsbaar zijn. Hierdoor kan een te kort in de ene regio niet worden opgevangen met het aanbod van een andere regio. Dit versterkt het effect van wijzigingen in de vraag naar koopwoningen op de prijs. Kopers moeten zelf naar het product komen, hierdoor bepaald de woning ook de leefomgeving van de bewoners. De balans tussen de voorkeuren van woningtype en leefomgeving moet hierin gevonden worden (Verbruggen et al., 2005).

Inflexibel aanbod

De woningmarkt wordt gekenmerkt door trage aanpassingen van de kwantiteit en kwaliteit aan de woningbehoefte. Dit wordt veroorzaakt door het lange productieproces van een

nieuwe woning, maar ook door de vertragende en verstorende invloed van het ruimtelijke ordeningsbeleid en bezwaarschriftprocedures.

Voor een goede marktwerking is het zaak dat de productie van woningen aan te sluiten op de vraag. Echter zijn woningontwikkelaars niet in staat snel in te spelen op veranderingen in de vraag, waardoor het lastig is om vraag en aanbod voor de lange periode op elkaar af te stemmen. De woningmarkt kan hierdoor als een inefficiënte markt worden aangeduid. (Terpstra, 1993).

2.4.2 Werking woningmarkt

De woningmarkt heeft te maken met kwalitatieve en kwantitatieve frictie. Enerzijds sluiten de typen woningen niet aan op de wensen van de consument, anderzijds is er een te kort aan woningen. De oorzaken van deze frictie komt door de ontwikkeling binnen de thema's demografie, woningvoorraad en vraag en aanbod.

Demografie

De bevolkingsontwikkeling speelt een belangrijke rol naar de kwantitatieve vraag van woningen. Op dit moment wordt de bevolkingsgroei meer bepaald door het migratiesaldo dan door het geboorteoverschot. Daarnaast zal door de toenemende vergrijzing de bevolkingsgroei afhankelijker worden van het migratiesaldo.

Naast de bevolkingsontwikkeling, is ook het aantal huishoudens van invloed op de kwantitatieve vraag van de woningmarkt. Het aantal huishoudens kan op twee manieren toenemen, door de groei van de bevolking of door de daling van de bezettingsgraad. Op dit moment heeft Nederland te maken met een daling van de bezettingsgraad. In het verleden was de bezettingsgraad nog drie mensen per woning, de verwachting is dat deze in 2020 op 2,1 komt te staan. Dit komt naast de bevolkingsontwikkeling en de vergrijzing door de individualisering van de Nederlandse samenleving.

Woningvoorraad

De woningvoorraad bestaat op dit moment uit ruim 7,1 miljoen eenheden (Bouwend Nederland, 2009). De groei van de woningvoorraad is afhankelijk van de vraag naar woningen. De vraag naar woningen komt voort uit het stimuleren van het eigenwoningbezit en door de waardevermeerdering voor in de toekomst.

Op dit moment is er een woningtekort voornamelijk aan de starterskant. Er is te weinig aanbod dat aansluit op de vraag van starters.

Vraag naar woningen.

De vraag naar woningen is te verdelen in een kwantitatieve en kwalitatieve vraag. De kwantitatieve vraag is weer te verdelen in uitbreidingsvraag en vervangingsvraag. De onderstaande tabel geeft de factoren weer waar de uitbreidingsvraag en vervangingsvraag van afhankelijk zijn.

Uitbreidingsvraag	Vervangingsvraag
<ul style="list-style-type: none"> • Bevolkingsgroei 	<ul style="list-style-type: none"> • Sloop en vervanging
<ul style="list-style-type: none"> • Samenstellingbevolking 	<ul style="list-style-type: none"> • Economische veroudering
<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandigheidgraad 	<ul style="list-style-type: none"> • Welvaartsgroei
<ul style="list-style-type: none"> • Welvaart 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudskosten / renovatiekosten
<ul style="list-style-type: none"> • Sociale en culturele factoren 	

Figuur 2.3 Onderverdeling vraag (Eigen werk).

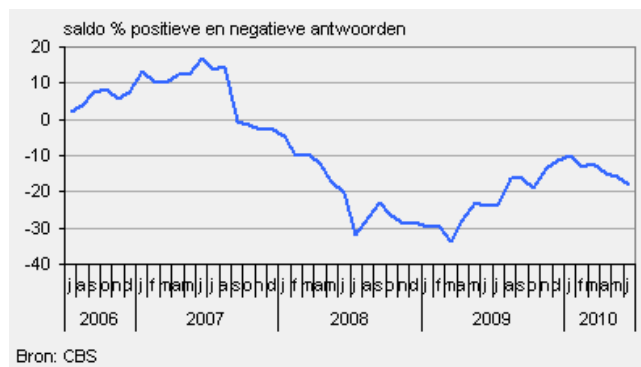
De kwalitatieve vraag naar woningen is afhankelijk van de welvaartstoename, demografische ontwikkelingen en de samenstelling van de bevolking naar leeftijd en de relatieve prijzen van woondiensten. (Gerritsen, 2002).

2.4.3 De primaire woningmarkt heden ten dage

De primaire woningmarkt verkeert op dit moment in een moeilijke periode. De vraag naar nieuwbouwwoningen is sterk afgenomen. Hierdoor zetten woningontwikkelaars minder woningen af, wat weer gevolgen heeft voor de bedrijfsvoering van de onderneming.

Crisis

De afgenomen vraag naar nieuwbouwwoningen is ontstaan toen economische crisis aantrad. Deze crisis kwam aan het einde van het jaar 2007 aan het licht in de Verenigde Staten van Amerika waar op dat moment de huizenmarkt instortte. Vele Amerikanen konden hun hypotheeklasten niet meer betalen door de oplopende rentes. Hierdoor kwamen hypotheekbanken in de problemen, aangezien zij een groot bedrag aan verstrekte hypotheek hadden uitstaan wat niet in verhouding stond met de waarde van de daarbij horende onderpanden. Deze overgewaardeerde hypotheek werden ook wel 'subprime hypotheek' genoemd. Deze subprime hypotheek werden ook als beleggingsproduct verhandeld, waarin internationale beleggers belegden. Hierdoor verspreide de crisis zich wereldwijd. Beleggers verloren het vertrouwen in de markt en banken handelden angstig met het verstrekken van leningen. In november 2008 werd de economische crisis ook in Europa gevoeld toen de economie met 1,2 procent daalde en vervolgens in de eerste kwartaal van 2009 met 2,9 procent daalde. Het vertrouwen in de economie was sterk verminderd wat doorsloeg naar een afnemend consumentenvertrouwen. Hierdoor werden kapitaalintensieve aankopen zoals auto's en woningen de consument uitgesteld (Ministerie van Financiën). Consumenten zijn onzeker geworden over hun financiële positie, baan zekerheid, verkoop eigen woning en de ontwikkeling van de huizenprijzen.



Bron: CBS

Figuur 2.4 Consumentenvertrouwen (CBS 2010).

Banken zijn bereid om minder hypotheek te verstrekken, aangezien de financiële zekerheden van de consument minder zijn. Hierdoor krijgt de consument minder gemakkelijk een lening of een veel lagere lening ten opzichte van voorgaande jaren.

Het uiteindelijk gevolg is dat de uitbreidingsvraag is verdwenen en het doorstromen op de woningmarkt stopt.

Deze stokkende doorstroming en lage productie heeft als gevolg dat het aantal transacties met 40 procent is afgenomen en de huizenprijzen met 10 procent daalde (NVM, 2010).

Deze trend heeft zich in het jaar 2010 doorgezet. De woningproductie lag in het eerste kwartaal van het jaar 2010 44 procent lager dan de woningproductie in het eerste kwartaal van het jaar 2009. Tevens is het aantal verleende bouwvergunningen met 32 procent gedaald (CBS, 2010). (zie figuur 2.5)

De verkooptijden van te koop staande woningen zijn gegroeid en nieuwbouwwoningen zijn minder in trek. Dit komt omdat de prijzen van bestaande woningen gemakkelijker verlaagd kunnen worden ten opzichte van nieuwbouwwoningen.

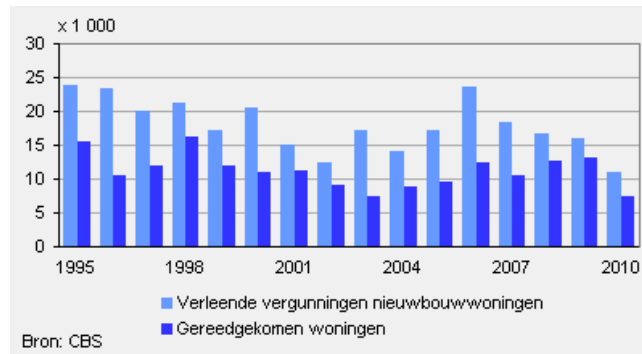
Nieuwbouwwoningen zijn namelijk gebonden zijn aan stichtingskosten. Hierdoor is er bij bestaande woningen

een grotere onderhandelingsmarge dan bij nieuwbouwwoningen. Dit is alleen mogelijk voor bestaande woningen waarbij sprake is van een overwaarde. Bestaande woningen waarbij de marktwaarde lager ligt dan de hypotheekwaarde kunnen niet in prijs zakken. Bewoners van deze woningen zijn genoodzaakt in de woning te blijven wonen om niet met een restschuld te worden geconfronteerd. Dit zorgt voor een stokkende doorstroming op de woningmarkt.

Volgens het Economische Instituut voor de Bouwnijverheid vertoonde de productie van nieuwbouwwoningen in 2008 al een lichte krimp. Deze krimp zette zich in 2009 door met een daling van 10 procent en men verwacht dat deze daling in 2010 naar 16 procent gaat. Deze terugval heeft zich voornamelijk voorgedaan in het middensegment en in de hogere prijsklassen. Het lage segment, woningen tot 250.000 euro, is op pijl gebleven doordat dit voornamelijk het startersegment betreft. Deze groep kopers is namelijk niet afhankelijk van de verkoop van de eigen woning (Ligtenberg, 2010). Hierbij moet vermeldt worden dat de prijsklassen per regio verschillend kunnen zijn.

2.5 Conclusie

Door het dalende consumentenvertrouwen, als gevolg van de economische crisis, is de woningmarkt veranderd. Het aanbod van wooneenheden is groot, zowel op de primaire als secundaire woningmarkt is de vraag is kleiner geworden. Hierdoor is de woningmarkt nagenoeg stil komen te liggen. Bij een situatie waar het aanbod groter is dan de vraag verschuift de machtpositie naar de vraagzijde. In de woningmarkt zal de consument centraler komen te staan. Projectontwikkelaars zullen bij het positioneren van de woning, de wensen van de uiteindelijke eigenaar nadrukkelijk centraal stellen, dit om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Hierbij zal ingespeeld worden op de verhouding tussen prijs en kwaliteit. De primaire woningmarkt ondervindt nadelige concurrentie van de secundaire woningmarkt. De secundaire woningmarkt is in staat om woningen met een overwaarde, voor een hogere korting in de markt te zetten. Bij de primaire woningmarkt is dat onmogelijk, aangezien deze vastzit aan stichtingskosten.



Figuur 2.5 Verleende vergunningen en gereedgekomen woningen (CBS 2010).

Hoofdstuk 3 Strategie vanuit de theorie

Binnen dit hoofdstuk worden vier theorieën uitgewerkt die van toepassing zijn op strategievorming van ondernemers. Deze theorieën worden teruggekoppeld naar de strategievorming van projectontwikkelaars, door de actuele ontwikkelingen in deze theorieën te plaatsen.

De theorieën die behandeld worden zijn: het Vijf krachtenmodel van Porter, de Groeistrategie van Ansoff, de stakeholder theorie van Mitchell, Agle & Wood en de ondernemersstrategie volgens Johnson, Scholes en Whittington.

De uitwerking van de theorieën zijn gebaseerd op diverse artikelen en publicaties, daarnaast zijn de jaarverslagen van diverse projectontwikkelaars geraadpleegd.

3.1 Ondernemersstrategie volgens Johnson, Scholes en Whittington

Volgens Johnson, Scholes en Whittington kan de strategie van een onderneming als volgt worden beschreven; *“De richting en scope van een organisatie op lange termijn, die een voordeel bereikt op de concurrentie in een veranderlijke omgeving door de resources en competences te gebruiken met als doel aan de verwachting van de stakeholders te voldoen.”* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

Nieuwe strategieën worden vaak gevormd in onzekere situaties en hebben een geïntegreerde aanpak nodig. Daarnaast zijn strategieën vaak complex, hebben effect op operationele keuzes en gaan gepaard met veranderingen in de organisatie.

Er zijn drie strategische niveaus te onderscheiden:

1. Coporate niveau; houdt zich bezig met het algemene doel en de scope van de onderneming.
2. Businessniveau; houdt zich bezig met de vraag hoe men succesvol kan concurreren in bepaalde markten.
3. Operational strategies; houdt zich bezig met hoe verschillende onderdelen van een onderneming de strategie uitvoeren met behulp van bronnen, processen en mensen.

Binnen de nieuwbouwwoningmarkt worden voornamelijk strategieën ontwikkeld op het businessniveau en het operationele niveau. De drang om zich meer te onderscheiden van de concurrentie is groter geworden, gezien de huidige marktomstandigheden (Jaarverslagen 2009).

De vorming van strategieën ontstaan in onzekere situaties. Deze onzekerheid ontstaat door de snelheid van veranderingen, de diversiteit van invloeden die voorkomen en de complexiteit door de onderliggende relaties van de diverse invloeden.

Gezien de huidige marktomstandigheden waarin de nieuwbouwwoningmarkt voor woningontwikkelaars onzeker is, is deze periode een tijd waarin nieuwe strategieën gevormd worden.

De strategie van ondernemingen wordt door verschillende groepen beïnvloed. Als eerste de groep die de onderneming uiteindelijk dient. De belangrijkste groep hiervan is de eigenaar van de onderneming of aandeelhouders.

Daarnaast hebben stakeholders invloed op strategie van de onderneming. Dit zijn individuen of groepen die afhankelijk zijn van de organisatie om hun eigen doelen te bereiken, en van wie de organisatie ook zelf weer afhankelijk is. Een onderneming krijgt te maken met stakeholders uit de marktomgeving, sociale, politieke en de technologische omgeving.

In een periode waarin de markt verandert, verandert ook de rol en positie van de stakeholders. Zo heeft de nieuwbouwwoningmarkt ook te maken met een veranderende markt. Door deze veranderingen zijn de posities van enkele stakeholders veranderd. Zo is de machtspositie naar de vraagkant verschoven daardoor hebben consumenten en leveranciers meer macht (Verveen, 2009). Aangezien het aanbod van woningen groter is dan de vraag zijn consumenten in de gelegenheid om meer eisen te stellen. De leveranciers zijn dicht bij de consument komen te staan, aangezien daar de innovatie vandaan komt. Consumenten zijn hier gevoelig voor en zullen nieuwe productontwikkelingen eisen in hun nieuwe woning.

Er zijn verschillende mogelijkheden om de concurrentie aan te gaan met andere ondernemingen. Een ondernemer kan de concurrentie aangaan op basis van prijs, waarbij de focus ligt op de prijsgevoeligheid van het marktsegment. Daarnaast kan het product voor een lagere prijs aangeboden worden waarbij de productbenefits blijven bestaan. Dus meer voor minder.

Naast prijsverlaging kan de ondernemer kiezen voor differentiatie, een product leveren met benefits die de concurrentie niet levert. Een ondernemer die zowel op basis van prijs als differentiatie de concurrentie aangaat, wordt getypeerd als een 'hybride' ondernemer. Projectontwikkelaars trachten op alle drie genoemde basissen om de concurrentie aan te gaan. Sommige projectontwikkelaars zetten in op prijs, een ander op kwaliteit en weer andere op beide (Jaarverslagen 2009).

De prijs speelt op moment een belangrijke rol. De consument kan minder gemakkelijk een financiering krijgen en tevens een minder hoog bedrag dan voorgaande jaren. Daarnaast is het aanbod op de markt groot en zit de consument in de positie om af te wachten en te speculeren op een verdere prijsdaling (RTLZ, 2010).

Samenwerking aangaan met een andere partij is voor een onderneming interessant wanneer de kosten lager zijn dan wanneer de onderneming alleen onderneemt.

Door projectontwikkelaars wordt meer nadruk gelegd op integrale samenwerking. Het doel van integrale samenwerking is om de kosten te drukken door een efficiëntere samenwerking. Daarnaast wil men door integrale samenwerking de onderlinge kennis en kunde vergroten, wat kan leiden tot innovatieve oplossingen (Huijbregts, 2002).

Het succes van een strategie berust op drie criteria:

1. De suitability: of de strategie bij de omstandigheden past waarin de organisatie zich begeeft.
2. De acceptatie: de acceptatie van een strategie heeft te maken met de verwachte prestatie. De acceptatie wordt op de gebieden return, risico en de reacties van de aandeelhouders getoetst.

3. **Feasibility**: de mate van bronnen en kunde die de organisatie moet hebben voor de nieuwe strategie.

Het uiteindelijke succes van een onderneming is afhankelijk van mensen, informatie, financiën en technologie. De algemene strategie van de onderneming en de in deze gebieden geldende strategieën zorgen voor het succes van de onderneming (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

3.2 Vijf krachtenmodel van Porter

Het concurrentiegedrag van ondernemingen wordt volgens Porter beïnvloed door vijf krachten. Porter heeft aan de hand van deze krachten een model ontwikkeld welke de invloeden weergeeft op het concurrentiegedrag van ondernemingen. Hij noemde het model het Vijf krachten model (Porter, 2008). Het model bestond uit de volgende vijf krachten:

1. Toetreding van nieuwe deelnemers

De toetreding van nieuwe deelnemers in de markt brengt met zich mee dat deze trachten marktaandeel te veroveren door prijzen en kosten te drukken en daarmee de concurrentie aan te gaan. Door de toename van nieuwe toetreders wordt de 'vijver' in verhouding kleiner daar er een groeiend aantal 'vissers' is.

Op dit moment kent de vastgoedmarkt eigenlijk een omgekeerde situatie. Namelijk dat de 'vijver' kleiner wordt en het aantal 'vissers' gelijk blijft. Daarnaast gaan de grote ontwikkelaars ook de concurrentie aan met de kleinere ontwikkelaars. Grote ontwikkelaars gaan zich ook richten op projecten met een kleiner aantal aan eenheden (jaarverslagen 2009). Aan deze projecten werd door de grotere ontwikkelaars, voor de economische crisis, niet deelgenomen omdat het niet aantrekkelijk genoeg was. De markt van kleinere projecten kent hierdoor een groeiend aantal nieuwe deelnemers.

2. De macht van de kopers

Kopers hebben invloed door meer waar voor hun geld te eisen. Het aanbod van woningen is momenteel groter dan de vraag, hierdoor is de woningmarkt verschoven van een aanbodmarkt naar een kopersmarkt (Haighton, 2009). Daarnaast gaan consumenten de onderhandeling aan om hun individuele winst te behalen. De individuele winst kan bestaan uit een lagere prijs of meer kwaliteit voor hetzelfde bedrag.

Gezien dat woonconsumenten op dit moment minder gemakkelijk een hypotheek verstrekt krijgen en aanzienlijk kleiner bedrag, kunnen consumenten minder geld uitgeven. Hierdoor zullen consumenten nadrukkelijker een beroep doen op hun onderhandelingsvaardigheden om de woning te bemachtigen (RTLZ, 2010).

3. De bedreiging van substitutiegoederen

Een bestaand product binnen de markt kan vervangen worden door een substitutiegoed waar meer prijs- of kwaliteitsvoordelen aan verbonden zijn. Binnen de woningmarkt zal dit echter niet zo snel gebeuren. Het product woning heeft dusdanige kenmerken, dat het niet gemakkelijk te vervangen is door een ander product. Wat wel vervangbaar is zijn woonconcepten die binnen de woningmarkt worden aangeboden. Zeker in een markt van veel concurrentie tracht de projectontwikkelaar zich met concepten te onderscheiden (Rietdijk, Meijers, Boumeester, & Mariën, 2010).

Wat ook als een substitutiebedreiging kan worden gezien, is de opkomst van de vraag naar huurwoningen, aangezien ontwikkelaars juist hun winst uit de verkoop van woningen halen. De vraag naar huurwoningen is sinds het uitbreken van de economische crisis groeiende (Huurwoning.nl, 2010).

4. De macht van de leveranciers

Leveranciers kunnen door het aanpassen van hun prijzen, service en kosten invloed uitoefenen op de strategie van de onderneming, aangezien deze maatregelen doorwerken op de realisatiekosten van het uiteindelijke product. Met betrekking tot het vastgoed gelden hier de bouwkosten. Deze kosten zijn de afgelopen jaren ook gestegen. Zo waren in het jaar 2003 de bouwkosten per m³ nog 235 euro per m³, in het jaar 2009 was de prijs gestegen tot 263 euro per m³ (CBS Statline, 2010). Daarnaast komt de innovatieontwikkeling bij de leveranciers vandaan (Verveen, 2009).

5. Rivaliteit tussen bestaande concurrenten.

Hoe hoger de rivaliteit tussen bestaande concurrenten, des te meer de winst van de onderneming wordt gedrukt. Dit komt voornamelijk voor in homogene markten.

De woningmarkt is voornamelijk een homogene markt. De producten vervullen namelijk dezelfde functie; onderdak. Echter door de locatie, omgeving en kenmerken van de woning, kan de woningmarkt ook als heterogeen worden beoordeeld, aangezien deze factoren medebepalend zijn voor de prijs van de woning.

Doordat de eerste vier krachten aanwezig zijn op de huidige nieuwbouwwoningmarkt is de rivaliteit tussen woningontwikkelaars groter dan voorgaande jaren. Ontwikkelaars proberen op verschillende terreinen de concurrentie aan te gaan, onder andere door de kosten zo laag mogelijk te houden, waardoor de woningen voordelig aangeboden kunnen worden.



Figuur 3.1 The five forces that shape competition (Porter, 2008).

3.3 Groeistrategie van Ansoff

Om onderscheidend over te komen is de positionering van het vastgoed in de markt essentieel. Positioneren van het vastgoed houdt in dat doormiddel van het onderscheidendvermogen van een vastgoedproduct, gestreefd wordt om het product optimaal op de marktomstandigheden af te stemmen. Volgens de groeitheorie van Ansoff zijn er vier strategieën om een product te positioneren.

Marktpenetratie

Marktpenetratie houdt in; het verkopen van bestaande producten in bestaande markten. Het doel is het vergroten van het marktaandeel door klanten bij concurrenten weg te halen en door meer producten per klant te verkopen. In het vastgoed houdt dit ook het aanpassen, renoveren, restaureren of updaten van een vastgoedobject in, waardoor het beter in de markt komt te liggen.

Uit de jaarverslagen komt naar voren dat projectontwikkelaars zich meer op bovengenoemde activiteiten gaan richten. Projectontwikkelaars zien kansen in de herstructureringsprojecten.

Marktontwikkeling

Marktontwikkeling houdt in; het verkopen van bestaande producten in nieuwe markten.

Hiervoor moeten ondernemingen van te voren onderzoek doen naar welke segmenten men kan benaderen. Binnen het vastgoed worden concepten ingezet die zich in andere markten al bewezen hebben. Dit wordt gedaan om in die nieuwe markt een positie te verwerven. Hierbij kan onderscheidt gemaakt worden tussen geografisch nieuwe markten en niet eerder bediende markten.

Voor projectontwikkelaars geldt in dit geval dat men zich geografisch gaat oriënteren op gunstige marktgebieden waar de vraag voldoende is. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan internationale expansie.

Uit de jaarverslagen komt nadrukkelijk naar voren dat projectontwikkelaars zich gaan richten op hun thuis markt en hun buitenlandse activiteiten reduceren of afstoten.

Productontwikkeling

Productontwikkeling houdt in; Het toevoegen van nieuwe functies aan het vastgoed waardoor de positie op de markt verbetert. Dit kunnen kwalitatieve verbeteringen zijn, maar ook door simpelweg de naam en het imago van het product te veranderen. In het vastgoed wordt productontwikkeling toegepast door aan het vastgoed nieuwe functies toe te voegen. Voorbeeld van productontwikkeling binnen de nieuwbouwwoningmarkt is de toevoeging van duurzame eigenschappen en kwaliteitsvoordelen.

Projectontwikkelaars trachten op het gebied van productontwikkeling een slag te maken. Alle projectontwikkelaars hebben concepten ontwikkeld die inspelen op duurzaamheid en de keuzevrijheid van consumenten.

Diversificatie

Diversificatie houdt in; een nieuw product in één nieuwe markt verkopen. Dit is een risicvollere strategie ten opzichte van de andere strategieën, aangezien er geen garanties zijn voor succes.

Dit houdt in het vastgoed het introduceren van nieuwe vastgoedconcepten in. Door nieuwe concepten worden nieuwe markten aangeboord.

Uit de jaarverslagen komt naar voren dat er van diversificatie geen sprake van diversificatie. (Ansoff, 1957) (Nozeman, 2008).

Projectontwikkelaars kunnen de bovengenoemde groeistrategieën toepassen. Er kan door de projectontwikkelaars gekozen worden tussen een risicomijdende of risicovolle strategie.

Projectontwikkelaar kunnen met de door hun gekozen strategie in de onderstaande matrix geplaatst worden. Zo kan marktpenetratie als risico mijdend getypeerd worden en diversificatie als risicovol getypeerd worden (Thijs, 2004).

	Aanwezig Product	Nieuw Product
Aanwezig Markt	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe Markt	Marktontwikkeling	Diversificatie

Figuur 3.2 Product-marktmatrix (Eigen werk) (Ansoff, 1957).

3.4 Stakeholdertheorie Mitchell, Agle, Wood.

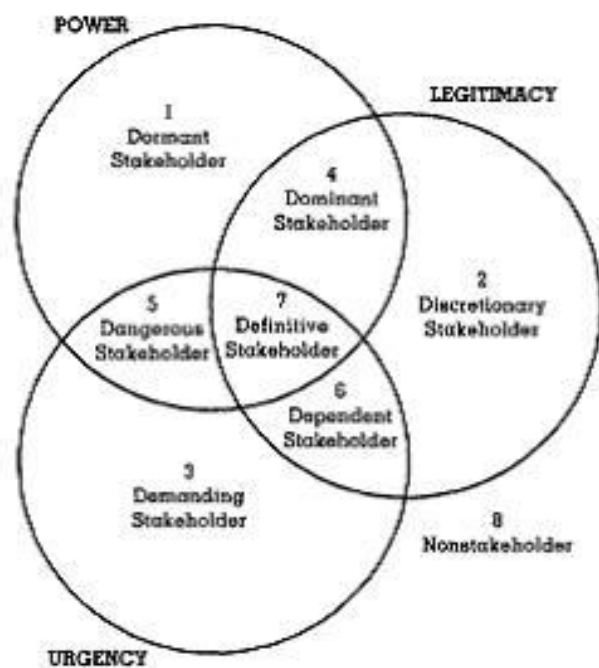
Deze theorie beschrijft welke invloed stakeholders hebben op het management van een onderneming. De definitie voor een ‘stakeholder’ definiëren Mitchell, Agle en Wood als volgt:

“Entiteiten aan wie managers van ondernemingen aandacht moeten geven. Deze entiteiten kunnen personen, groepen, omgevingen, organisaties, instituten, gemeenschappen en natuurlijke milieus zijn.”

Binnen deze theorie wordt gekeken naar de macht van de stakeholder om de organisatie iets te laten doen, wat de organisatie anders niet had gedaan. De legitimiteit van de stakeholder is rechtmatig wanneer deze een correcte relatie met de organisatie heeft. Het laatste aspect waarbinnen de Stakeholdertheorie wordt gekeken, is de urgentie. Een stakeholder is urgent wanneer zijn situatie onmiddellijk aandacht behoeft.

Deze drie aspecten vormen samen de prioriteit van invloed van de stakeholder op de organisatie.

De aspecten macht, legitimiteit en urgentie samen vormen acht mogelijke combinaties die van invloed zijn op de organisaties.



Figuur 3 3 Typering stakeholders (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

De mate van prioriteit heeft Mitchell als volgt bepaald:

Type stakeholder	Macht	Legitiem	Urgent	Verzamelnaam
Inactieve-	X	-	-	Latente Stakeholders
Discrete-	-	X	-	
Vragende-	-	-	X	
Dominante-	X	X	-	Verwachte Stakeholders
Gevaarlijke-	X	-	X	
Afhankelijke-	-	X	X	
Definitieve-	X	X	X	Definitieve Stakeholders
Non-	-	-	-	Non Stakeholders

Figuur 3.4 Typering stakeholders (Eigen werk).

Latente Stakeholders

Als de stakeholder een 'inactief', 'discreet' of 'vragend' is, dan heeft de stakeholder een lage prioriteit. Dit worden ook wel de 'latente stakeholders' genoemd.

Een inactieve stakeholder kan zijn wil opdringen bij de onderneming. Echter heeft deze stakeholder geen legitieme relatie of een urgente claim, waardoor de macht van de stakeholder weinig invloed heeft.

Een discrete stakeholder heeft de eigenschap legitiem te zijn maar heeft geen invloed op de onderneming met urgente claims.

Vragende stakeholders zijn stakeholders met urgente claims maar hebben geen macht of legitimiteit.

Verwachte Stakeholders

Wanneer de stakeholder 'dominant', 'gevaarlijk' of 'afhankelijk' is, dan heeft deze stakeholder een gemiddelde prioriteit. Dit type stakeholder zijn de 'verwachte stakeholders'.

Een Dominante stakeholder heeft macht en is legitiem aan de onderneming. Deze stakeholder heeft legitieme claims en handelt daar ook naar.

De gevaarlijke stakeholder is een stakeholder welke over macht en urgentie beschikt. Echter beschikt deze stakeholder niet over legitimiteit. Deze stakeholder beschikt over dwangmaatregelen wat deze stakeholder gevaarlijk maakt voor de onderneming.

Een afhankelijke stakeholder heeft weinig macht maar heeft urgente en legitieme claims.

Deze stakeholders zijn afhankelijk van de macht van anderen om hun belang door te drukken.

Definitieve Stakeholders

Als een stakeholder over de eigenschappen macht, legitimiteit en urgentie beschikt wordt deze stakeholder getypeerd als een 'Definitieve stakeholder'.

Deze stakeholder heeft een hoge prioriteit en wordt getypeerd als een prominente stakeholder. Het management van een onderneming reageert snel op deze stakeholder en heeft er belang bij dat claims goed worden afgehandeld.

Nonstakeholders

Nonstakeholders beschikken niet over eigenschappen die van invloed zijn op de onderneming en hebben geen enkele vorm van prioriteit.

(Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Stakeholdermodel bij nieuwbouwwoningontwikkeling

In de onderstaande tabel zijn de stakeholders weergegeven welke van invloed zijn op het gedrag van de organisatie van de projectontwikkelaar. Bij elke stakeholder zal aangegeven worden of deze al dan niet legitiem zijn, macht hebben of urgent zijn.

Typering:	Legitiem	Macht	Urgentie
Consument	X	X	X
Financier	X	X	-
Hypotheekverstrekker	-	X	-
Bouwer	X	-	X
Leverancier	-	X	-
Overheid	-	X	-
Gemeente	X	X	-
Personeel	-	-	-
Concurrentie		X	X
Makelaar	-	-	-

Figuur 3.5 Toelichting tabel typering stakeholders (Eigen werk).

De consument is, ten tijden dat de projectontwikkelaar de wensen van de consument centraal stelt, de meest invloedrijke stakeholder op de organisatie van de projectontwikkelaar. De projectontwikkelaar staat tegenwoordig dicht bij de consument en heeft een legitieme relatie. Daarnaast hebben de eisen en gedragingen van de consument machtelijke invloed op de ontwikkelaar, aangezien de consument de uiteindelijke afnemer van de woning is. De combinatie van legitimiteit en macht zorgt ervoor dat de eisen en het gedrag van de consument urgentie hebben ten opzichte van de organisatie van de projectontwikkelaar. Binnen het model van Michell, Agle en Wood wordt dit type stakeholder als definitieve stakeholder getypeerd. De financier heeft een legitieme relatie met de projectontwikkelaar, aangezien deze partij de projecten deels financieren. De financier heeft ook macht omdat deze bepaalt hoe groot de financiering zal zijn. De combinatie van legitimiteit en macht zorgt dat de financier een autoritair karakter heeft. De particuliere hypotheekverstrekker heeft ook macht. Dit komt doordat deze stakeholder bepaald wat de eisen zijn en hoe groot het hypothecaire bedrag is wat consumenten kunnen lenen. De bouwer heeft een legitieme relatie met de projectontwikkelaar deze bouwt in opdracht van de projectontwikkelaar en de claims die de bouwer stelt hebben een urgent karakter. De leverancier heeft macht. Dit komt doordat innovatie en productontwikkeling bij deze groep vandaan komt en uiteindelijk invloed heeft op de eisen die consumenten stellen. Ook de overheid heeft macht, die stelt de wettelijke bepalingen en regelgeving vast waaraan de projectontwikkelaar moet voldoen en binnen welke bepalingen het proces moet verlopen. De gemeente, waarin het project plaatsvindt, heeft macht met haar gemeentelijke bepalingen. Daarnaast heeft de gemeente een legitieme relatie met de projectontwikkelaar, aangezien de gemeente vaak als partij bij de ontwikkelingen betrokken is. De concurrent projectontwikkelaars hebben macht en zijn urgent, aangezien de projectontwikkelaar zich van de concurrentie wil onderscheiden. De projectontwikkelaar zal zijn strategie en organisatie afstemmen op wat de concurrentie doet en kan niet achter blijven. Daarnaast moet de projectontwikkelaar snel en adequaat reageren op de handelingen van de concurrentie.

3.5 Conclusie

Ondernemerstrategie

De vorming van de ondernemersstrategie volgens Johnson, Scholes en Whittington is van toepassing op projectontwikkelaars, ten tijden van de huidige markt. De strategieën van projectontwikkelaars worden, zeker nu de tijd onzeker is, aangescherpt.

Projectontwikkelaars zullen vooral op het business- en operationele niveau hun strategie aanscherpen. Deze aanscherping zal beïnvloed worden door diverse stakeholders. Zoals de consument die centraler komt te staan en de overheid die een normering op het gebied van duurzaamheid hanteert. Een projectontwikkelingonderneming kan getypeerd worden als een hybride organisatie, aangezien getracht wordt op zowel prijs als differentiatie onderscheid te maken.

Vijfkrachtenmodel

De markt van kleine nieuwbouwprojecten krijgt meer toetreders. Dit komt doordat ontwikkelaars, die voorheen gericht waren op grote projecten, zich nu ook op deze markt richten.

De macht van kopers is gegroeid, doordat het aanbod groter is dan de huidige vraag. Door de ontwikkeling van verschillende concepten, is er meer bedreiging van substitutiegoederen. Daarnaast is de groeiende vraag naar huurwoningen ook een bedreiging. De macht van de leveranciers is aanwezig binnen de huidige markt. Aangezien de gemiddelde bouwkosten zijn gestegen.

Gezien bovenstaande krachten aanwezig zijn in de huidige markt, is de onderlinge rivaliteit tussen projectontwikkelaars op dit moment groter dan voorgaande jaren.

Groeistrategie

De Groeistrategie van Ansoff is deels toepasbaar op projectontwikkelaars die actief zijn in de huidige afnemende nieuwbouwwoningmarkt.

Er is sprake van marktpenetratie, doordat enkele projectontwikkelaars zich ook met herstructurering en renovatie van vastgoed gaan bezighouden. Er is geen sprake van marktontwikkeling. Projectontwikkelaars gaan zich vooral richten op hun thuishandelsmarkt en stoten buitenlandse activiteiten af. Projectontwikkelaars passen wel productontwikkeling toe. Dit voert men uit door onder andere duurzame eigenschappen aan het product toe te voegen en de keuzevrijheid voor consumenten te vergroten. Van diversificatie is geen sprake. Er worden geen nieuwe producten op nieuwe markten aangeboden, dan wel ontwikkelt. Opvallend is dat projectontwikkelaars nieuwe markten mijden en alleen op aanwezige markt actief zijn. De enige vorm van risiconemend ondernemerschap wordt gedaan door het brengen van een nieuw product of concept op een bestaande markt.

Stakeholdertheorie

Vanuit de Stakeholdertheorie kan geconcludeerd worden dat de consument de meeste invloed heeft op de projectontwikkelaar. Zeker in tijden waarbij de vraag kleiner is dan het aanbod. Projectontwikkelaars zullen hun strategie voornamelijk op de consument richten.

Hoofdstuk 4 Huidige strategie projectontwikkelaars

Binnen dit hoofdstuk worden, naast de strategie van verschillende projectontwikkelaars, de visies van diverse belangenorganisaties beschreven. Met de visie van de belangenorganisaties wordt het brede spectrum waarbinnen projectontwikkelaars actief zijn weergegeven en welke organisaties actief zijn binnen de nieuwbouwwoningmarkt.

De beschrijving van de strategieën zijn resultaten, afkomstig uit interviews met projectontwikkelaars en ontwikkelingsmanagers, van de betreffende ondernemingen. De geïnterviewde projectontwikkelaars hebben een vergelijkbaar businessniveau als Heijmans Vastgoed en zijn actief in dezelfde regio als Heijmans Vastgoed Regio Noord.

De gegevens van de geïnterviewde projectontwikkelaars zijn beschreven in bijlage 1. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

4.1 Visie belangenorganisaties

Binnen deze paragraaf worden de visies van diverse organisaties gepresenteerd welke betrekking hebben op de ontwikkeling van woningen. Binnen deze paragraaf wordt getracht in beeld te brengen hoe de verschillende partijen zich opstellen ten tijden van een economische recessie. De standpunten van de belangenorganisaties werken door op het gedrag van de onderhangende partijen.

4.1.1 Visie Aedes

Aedes is de landelijke vereniging van woningcorporaties. Marc Calon, de bestuursvoorzitter van Aedes, pleit in deze periode voor een samenhangende visie op de woningmarkt. Het is van groot belang dat de algemene bouwproductie opgang blijft, zodat ervaren arbeidskrachten voor de sector niet verloren gaan. Door 'het Stimuleringsbudget Woningbouw' worden projecten, die anders op de lange baan worden geschoven, gered. Het is cruciaal op de langere termijn de investeringsruimte op peil te houden. Willen corporaties blijven bouwen, dan zijn voldoende financiële ruimte en garanties noodzakelijk. Een ruimere toegang tot de openbare financiële markten zal daarbij helpen.

Daarnaast is Aedes niet voor een bouwstop in krimpgebieden. Dat zou ervoor zorgen dat de kwaliteit van de bestaande bouw nog verder achteruit gaat. Aedes is voor het slopen van verouderde woningen en het ontwikkelen van vervangende nieuwbouw. Op deze manier blijft de kwaliteit van de woningbouw behouden en houdt men de aansluiting op de kwalitatieve vraag wat consumenten eisen (Calon, 2009) (Stelten, 2010).

4.1.2 Visie VROM

Het ministerie van VROM is ervan overtuigd dat de bouwproductie op peil moeten blijven om de crisis te lijf te gaan. Volgens toenmalig minister van der Laan moeten bouwprojecten ondersteund worden vanuit de overheid. Als de bouwsector op korte termijn draaiende wordt gehouden, dan is de kans kleiner dat deze op lange termijn stilvalt.

Daarom heeft het ministerie van VROM maatregelen getroffen; gericht op het verbeteren van de doorstroming op de woningmarkt, het vergroten van energiebesparende investeringen in huis en het stimuleren van de woningbouwproductie. Een van de belangrijkste maatregelen voor de woningmarkt is het Stimuleringsbudget Woningbouw. Het kabinet heeft 395 miljoen

euro gereserveerd voor woningbouwprojecten die door de crisis stil dreigen te vallen. Gemeenten konden op drie momenten intekenen op dit budget: in juli 2009, september 2009 en in het voorjaar van 2010. In de eerste ronde is 100 miljoen euro beschikbaar gesteld voor bouwprojecten die in 2009 weer opgestart worden. Daarnaast is er 13 miljoen euro bestemd voor 6 monumenten. De inzet van de subsidie is bedoeld om de teruggang in de bouwproductie en terugval van werkgelegenheid te beperken.

Deze maatregelen zullen er niet voor zorgen dat de crisis aan de huiseigenaren en ondernemers voorbij gaat. Daarom doet het ministerie van VROM ook een beroep op de projectontwikkelaars zelf, om creatieve oplossingen te bieden die ervoor moeten zorgen dat koop van nieuwbouwwoningen wordt gestimuleerd (VROM, 2009).

4.1.3 Visie FGH Bank

De FGH bank is een van de grootste vastgoedfinancieringsbanken van Nederland en is onderdeel van de Rabo Vastgoedgroep.

Voor de FGH Bank geldt dat, ook ten tijden van een economische recessie, de kwaliteit van het vastgoed leidend is m.b.t. de financiering. De matige economische conjunctuur leidt tot een forse afname van de nieuwbouwproductie. Dit heeft weer als gevolg dat er een toenemende concurrentie ontstaat en meer druk op de sector. Er zal een groter beroep worden gedaan op het ondernemerschap van de ontwikkelaar. De komende twee jaar zal de nieuwbouwproductie nog verder afnemen. Om deze afname te bestrijden is het goed dat er vanuit de overheid stimuleringsmaatregelen worden ingezet. De starterslening en de verhoging van de NHG zijn daar twee goede voorbeelden van.

Ontwikkelaars zullen in een verzadigde markt op zoek gaan naar producten die onderscheidend zijn ten opzichte van de huidige voorraad. Op dit moment zijn duurzame producten onderscheidend, maar op lange termijn zal duurzaamheid de norm worden. Projectontwikkelaars moeten snel handelen om het onderscheidend vermogen te benutten, waarbij de verwachtingen van de eindgebruiker een belangrijke rol gaat spelen. Meer dan ooit zal de nieuwbouwsector daarom worden uitgedaagd om haar creatieve vermogen aan te spreken.

Met betrekking tot de financiering van het vastgoed zal meer eigenvermogen dan voorheen worden geëist. Projecten waarbij het aandeel vreemd vermogen uit 70 tot 80 procent bestaat, behoren tot het verleden.

De vastgoedsector heeft, mede door enkele fraudezaken, imagoschade opgelopen. Het is daarom van belang om transparantie naar de consument toe te tonen om het wederzijdse vertrouwen op te bouwen. Daarnaast was er in het jaar 2009 een tekort aan transacties om betrouwbare waardebeoordelingen uit te voeren.

Projectontwikkelaars zullen zich goed moeten focussen op de markt, het product en de toegevoegde waarde die zij aan hun klanten kunnen leveren. Het is van belang dat projectontwikkelaars bewust worden waar de eigen meerwaarde ligt en hoe hieraan organisatorisch vorm en inhoud kan worden gegeven.

Het is volgens de FGH Bank van belang dat starters de markt kunnen betreden, aangezien voor deze groep de marktomstandigheden het minst lastig zijn. Vandaar dat het van belang is dat deze groep vertrouwen hebben in de markt. De oplossing om deze groep naar de markt te trekken is dat er ten eerste meer woningen gerealiseerd worden die aansluiten op de vraag. Ten tweede moet er een financieel vangnet komen, dat voorkomt dat de starter

een te groot financieel risico loopt en ten derde moet er politieke duidelijkheid komen over de bezuinigingsmaatregelen voor de toekomst.

De stagnerende nieuwbouwmarkt laat zien dat het aanbod niet zomaar wordt opgepikt door de vraag. Er dient een kwalitatief en kwantitatief aanbod gerealiseerd te worden dat aansluit op de vraag. De vraag per regio is echter verschillend en dus zal het aanbod per regio afgestemd moeten worden.

De behoefte aan wonen met zorg zal stijgen. Hierbij moet ook de focus liggen op de consument. Er liggen volgens de FGH Bank veel kansen bij renovatieprojecten, aangezien ouderen langer in hun oorspronkelijke woning willen wonen. Daarnaast is het van belang dat de functie wonen en de zorgfunctie van elkaar losgekoppeld zijn (FGH Bank, 2010).

4.1.4 Visie Bouwend Nederland

Bouwend Nederland is een belangenorganisatie voor ondernemingen die actief zijn in de bouw- en infrastructurelesector.

Bouwend Nederland legt de aanpak van de kredietcrisis voornamelijk neer bij de overheid.

Bouwend Nederland heeft drie 'sporen' gevolgd om dit bij de overheid duidelijk te maken.

Allereerst het spoor om het belang van de sector aan te tonen voor de economie en werkgelegenheid. Spoor twee houdt het voorstellen van tijdelijke stimuleringsmaatregelen in. Deze maatregelen moet het consumentenvertrouwen herwinnen, een impuls geven aan onderhoud en verbetering van woningen en gebouwen, de toename en het versnellen van overheidsinvesteringen, de krediet- en investeringsruimte oprekken en de liquiditeit van bedrijven versterken. Spoor drie houdt een meldpunt in dat aan de leden van Bouwend Nederland ondersteunende hulp moet bieden. Voor de komende periode zet Bouwend Nederland in op:

- (tijdelijke) invoering van het lage BTW-tarief voor de bouw en het onderhoud van woningen en gebouwen;
- Verdere verruiming van de liquiditeitspositie van bedrijven, bijvoorbeeld door het versneld afschrijven van investeringen in bedrijfsgebouwen (nieuwbouw en verbouw) en het verruimen van de carry-back voor bedrijven van één naar twee en mogelijk drie jaar. Dit houdt in dat bedrijven haar verlies achterwaards mag verrekenen met voorgaande jaren.
- Een nationale woninggarantieregeling.
- Behoud van instroom van jongeren.

(Bouwend Nederland, 2 juli 2009) (Bouwend Nederland, 2010)

4.1.5 Visie NEPROM

De NEPROM verwacht, door de enorme terugval in verkoop van nieuwe woningen, dat projectontwikkelaars de komende periode het reorganisatieproces verder doorvoert. De afgelopen periode hebben projectontwikkelaars ruim 30 procent van het personeel afgevoerd. De verwachting is dat, bij aanhoudende slechte marktomstandigheden, ondernemingen blijven krimpen en dat de uitstroom van kennis uit de branche zal doorzetten. De NEPROM is van mening dat dit op termijn voor problemen kan zorgen als er economisch herstel optreedt, wat zal leiden tot een tekort in bouwcapaciteit wat de

bouwkosten weer opdrijft. Om deze redenen is de NEPROM ook voor stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid, om de woningproductie te continueren. Deze stimuleringsmaatregelen hebben, naast dat budget vrijgemaakt wordt, ook het effect dat betrokken partijen nauwer met elkaar samenwerken, er meer financiële middelen vrijkomen en snellere besluitvorming wordt toegepast om het project versneld te laten uitvoeren.

Van het stimuleringsbudget profiteren vooral woningen uit het lage segment. Een project bestaat vaak uit een mix van goedkope en duurdere woningen. Vaak zijn het duurdere woningen die het project dragen. De NEPROM vindt dat het stimuleringsbudget ook voor de duurdere segmenten zou moeten worden ingezet. De NEPROM is voor een tijdelijke BTW verlaging op deze segmenten. Daarnaast zou een premie voor consumenten die kiezen voor een nieuwbouwwoning, ook een goede stimuleringsmaatregel zijn (Bodewes, 2010).

4.1.6 Visie van de NVM

De NVM is de Nederlandse vereniging van makelaars en vastgoeddeskundigen.

Het vak Makelaar

Makelaars ondervinden tevens de gevolgen van de economische crisis en de stagnerende woningmarkt. De NVM ziet in dat de productie stagneert, waardoor er voor makelaars minder werk is in de nieuwbouwwoningmarkt.

De oorzaken van de stagnerende markt zijn volgens de NVM:

1. Onvoldoende druk op de markt door te hoge productie als gevolg van verkeerde inschatting.
2. Onvoldoende druk op de markt door verkeerde timing van het aanbod door onvoldoende lokale/regionale afstemming.
3. Onvoldoende potentiële inschrijvers doordat het programma niet aansluit.
4. Onvoldoende potentiële inschrijvers door gebrekkige marketingactiviteiten.
5. Onvoldoende inschrijvers doordat een object of omgeving niet aansluit.
6. Onvoldoende inschrijvers doordat prijs/product verhouding niet aansluit.

Volgens de NVM kan de afzet van nieuwbouwwoningen beter verlopen wanneer de aansluiting van woningen op de markt verbetert. Door het gebrek aan marktkennis daalt de kwaliteit van het product. De makelaar zou al in een vroeg stadium betrokken moeten worden om de geplande ontwikkeling van marktkennis te voorzien. De NVM beveelt een intensieve samenwerking aan tussen de projectontwikkelaar en de makelaar voor een verbetering van de afstemming tussen de markt en het ontwikkelingsbeleid. Deze afstemming is in deze tijden van belang aangezien er een verschuiving plaatsvindt van de opgave van kwantiteit naar kwaliteit. De rol van de makelaar zal adviserend zijn tijdens het ontwikkelingsstraject. In de initiatieffase kan de makelaar advies geven over het programma. In de ontwerpfase kan de makelaar een bijdrage leveren in het toetsen van het ontwerp. In de bestekfase kan de makelaar advies geven over de selectie van een marketing- of reclamebureau. Op het moment van verkoop zal de makelaar potentiële kopers benaderen en verzorgt de nazorg nadat consumenten een woning hebben gekocht (NVM, 2009).

Woningmarkt

Volgens de heer Hukker, voorzitter van de NVM, wordt er te weinig vraaggericht ontwikkeld en moet er een consumentgerichte aanpak gehanteerd worden. Hierbij moeten de betrokken partijen (projectontwikkelaars, makelaars, architecten, gemeenten enzovoort.) vanaf het eerste stadium tot het laatste stadium met elkaar in overleg zodat er een op de consument gerichte woning gerealiseerd kan worden.

Het aanbod op de woningmarkt sluit op dit moment onvoldoende aan op de wensen van de consument. In het verleden is te weinig rekening gehouden met de vraagkant. Uit onderzoek is gebleken dat 85 procent van de consumenten meer invloed wil op de ontwikkeling van woningen. De woningmarkt zou zich moeten transformeren naar een meer vraaggestuurde woningmarkt. Hierbij is het advies van de makelaar in het ontwikkelingstraject van belang. Particulier opdrachtgeverschap is een middel om de consument te betrekken bij het ontwikkelingstraject en kan volgens de NVM een bijdrage leveren om vraaggericht te ontwikkelen. Er zijn al projectontwikkelaars die consumenten keuzevrijheid geven waarbij er een keuze gemaakt kan worden uit verschillende opties. Volgens de NVM is dit niet de oplossing voor een vraaggestuurde woningmarkt. De consument dient al in een veel eerder stadium betrokken te worden. Op dit moment komt de wens van de consument pas aan de orde als alles al vastligt. Het is juist van belang om al in het vroegste stadium naar de klant te luisteren.

Volgens de NVM is het kiezen van het juiste woningtype dé sleutel naar succes bij ontwikkelingsprojecten gevolgd door goede prijs-kwaliteitverhouding

De noodzaak voor een consumentgerichte woningbouw is evident. De makelaar is degene die het meest in contact staat met de consument. Makelaars zouden meer betrokken moeten worden bij ontwikkelingsprojecten voor een goede afstemming op de markt (NVM, 2009).

4.1.7 Visie Vereniging Eigen Huis

De 'Vereniging Eigen Huis' is een belangenorganisatie voor woningbezitters en voorziet woningbezitters informatie en deskundig advies.

De Vereniging Eigen Huis richt zich in haar visie vooral op de regelgeving die door de overheid wordt gesteld.

Het moet voor consumenten betaalbaar zijn om te verhuizen, dat zorgt ervoor dat de doorstroming opgang blijft. Op dit moment is het vertrouwen in de woningmarkt laag en stellen consumenten een verhuizing of de aanschaf van een eerste koopwoning uit. De consument moet een vertrouwenwekkend perspectief hebben met betrekking tot betaalbaarheid, waardebehoud en waardeontwikkeling, wil deze overgaan tot koop.

Om de consument meer zekerheid te geven moet de discussie over de hypotheekrenteaftrek ten einde komen. Daarnaast wordt de dynamiek op de koopmarkt sterk tegengewerkt door de overdrachtsbelasting. Deze belastingpost remt de consument om te gaan verhuizen.

'Vereniging Eigen Huis' is dan ook van mening dat deze belastingpost moet worden afgeschaft

'Vereniging Eigen Huis' vindt dat de onrendabele top van sociale huurwoningen moet worden verkleind, aangezien de nieuwbouw wordt belast om de onrendabele top aan te vullen. Er is momenteel te weinig marktwerking en de woonwensen van consumenten komen

onvoldoende aan bod. Hierdoor is te weinig aanbod van woningen op de juiste plek. Daarnaast stagneert hierdoor de doorstroming en loopt de schaarste op, dit heeft weer als gevolg dat de prijzen van nieuwbouwwoningen stijgen. Het is van belang dat de koopsubsidie en de starterlening blijft bestaan, om het voor starters mogelijk te houden om een woning te kunnen kopen (Vereniging eigen huis, 2010).

4.1.8 Schematisch Resumé

In de onderstaande tabel worden de aspecten waar de verschillende organisaties hun nadruk op leggen, schematisch weergegeven:

	Stimulering Overheid	Kwaliteits volle bouw	Ondernemerschap	Consument gericht	Regio gericht	Renovatie en herstructurering
Aedes	X	X	-	-	-	-
VROM	X	-	X	-	-	-
FGH Bank	X	X	X	X	-	X
Bouwend Nederland	X	-	-	-	-	-
Neprom	X	-	-	-	-	-
NVM	X	X	X	X	X	-
Vereniging eigen huis	X	-	-	X	-	-

Figuur 4.1 Schematisch resumé belangenorganisaties (Eigen werk).

Het is opvallend te concluderen dat alle visies, van de diverse organisaties, van de overheid verwachten dat deze de bouw stimuleert. Alleen VROM, FGH Bank en de NVM leggen ook de nadruk bij het ondernemerschap van de projectontwikkelaar om zich in de markt te onderscheiden. Alleen Aedes, FGH Bank en de NVM leggen de nadruk op dat het aspect 'kwaliteit' een rol moet spelen bij de ontwikkeling van woningen. De FGH Bank en de NVM benaderen het probleem van de teruglopende nieuwbouwwoningmarkt meer vanuit de markt. Bouwend Nederland en de NEPROM leggen de nadruk meer op het belang van het in standhouden van de bouwproductie om het bouwpersoneel aan het werk te houden. De NVM legt met haar visie nadrukkelijk de tekortkomingen van de projectontwikkelaars bloot. Dit komt omdat de makelaars dicht bij de consument staan en daardoor over meer kennis van de consument beschikken. Projectontwikkelaars hebben, in de deze afnemende nieuwbouwwoning markt, behoefte aan deze kennis om een goed op de consument aansluitend product te ontwikkelen.

4.2 Strategie Bouwfonds Ontwikkeling

Bouwfonds Ontwikkeling richt zich op de ontwikkeling van integrale woongebieden en kleinschalige multifunctionele projecten. Bouwfonds is één van de grootste gebiedsontwikkelaars van Europa. Buiten Nederland werkt Bouwfonds onder de vlag van Bouwfonds Property Development in onder meer Frankrijk, Duitsland en België. Bouwfonds is onderdeel van de RABO Vastgoedgroep.

Huidige situatie

Op dit moment ervaart Bouwfonds de hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt als problematisch. Er heerst bij de consument veel onzekerheid betreffende de koop van een nieuwbouwwoning. Hierdoor vertonen consumenten risicomijdend gedrag. Dit houdt onder andere in dat de 'doorstromers' eerst hun huidige woning verkocht willen hebben, voordat er wordt overgegaan tot aankoop van een nieuwbouwwoning. Daarnaast is het voor consumenten lastiger om een financiering rond krijgen, vooral als de bestaande woning minder oplevert dan waarmee rekening was gehouden. Consumenten moeten in dat geval bijlenen om de nieuwbouwwoning te kunnen financieren. Hierdoor ligt de vraag naar woningen uit het middensegment (€ 250.000, - tot € 400.000, -) stil.

De woningmarkt voor het startersegment loopt redelijk door. De starter heeft namelijk niet te maken met een bestaande woning die eerst verkocht moet worden. Ook het duurdere segment nieuwbouw loopt door, deze groep consumenten zijn voldoende vermogend om tot aankoop over te gaan.

Daarnaast ervaart Bouwfonds een concurrentiestrijd met het bestaande woningaanbod. Bestaande woningen zijn in staat om in een sterkere mate met de prijs te zakken wat bij nieuwbouw niet lukt. Nieuwbouwwoningen zitten vast aan ontwikkel- en productiekosten en kunnen daardoor niet zo scherp als bestaande bouw in de markt worden gezet.

Veranderingen

Organisatie

Door de teruglopende markt heeft Bouwfonds te maken met een omzetsdaling van 50 procent. Hierdoor is Bouwfonds genoodzaakt om binnen de organisatie maatregelen te nemen. Dit is gedaan door de proceskosten zo laag mogelijk te houden. Naast de proceskosten heeft Bouwfonds ook een personeelsreductie doorgevoerd van 30 procent. Dit is gedaan om de personeelskosten te verlagen. In een groot deel van het overgebleven personeel wordt geïnvesteerd. Bouwfonds laat het personeel studeren, zodat het personeel goed voorbereid is op het moment dat de markt weer zal aantrekken. Bouwfonds schat in dat de markt rond het jaar 2012 weer zal aantrekken.

Proces

Ook in het ontwikkelingsproces heeft Bouwfonds haar maatregelen genomen. Het verkooppercentage is bijgesteld van 70 procent naar 80 procent. Dit houdt in dat Bouwfondsontwikkeling pas over gaat tot ontwikkeling als 80 procent van de geplande nieuwbouwwoningen vooraf verkocht is. Daarnaast is de fasering van de te ontwikkelen

projecten vergroot en het aantal woningen per fase verkleind, dit om sneller tot ontwikkeling over te gaan. Bij enkele projecten wordt de fasering zelfs per twee woningen ingedeeld met een verkooppercentage van 100 procent. Dit alles doet Bouwfonds om zo min mogelijk risicokapitaal uit te hebben staan.

Bouwfonds investeert niet meer in grondposities. Op dit moment worden de grondposities, die al in bezit zijn, geanalyseerd. Tijdens deze analyse wordt bepaald welke gronden aangehouden worden en welke gronden waarmogelijk worden afgestoten. Dit wordt gedaan om de balans te ontzien van de rentelasten die het bezit van grond met zich meebrengt. Bouwfonds onderzoekt op dit moment intern of er ook alternatieven zijn voor de grondposities, zodat de gronden een cashflow oplevert totdat deze voor een vastgoedontwikkeling worden ingezet. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld windmolens en de productie van biomassa voor de energiesector.

Overleven

Bouwfonds ziet integrale samenwerking met verschillende partijen als een oplossing om de crisis door te komen. Voorbeelden van samenwerkingspartijen zijn: gemeenten, woningcorporaties, aannemers en dergelijke. Om tot integrale gebiedsontwikkeling te komen is het van belang om duidelijk de rol van de andere partij te kennen en elkaar als gelijkwaardige partner te zien. Dit is van belang omdat sommige partijen tegenstrijdige belangen hebben.

Bouwfonds ziet tijdens deze lastige periode vooral kansen in binnenstedelijke ontwikkelingen, waarbij wordt samengewerkt met gemeenten en woningcorporaties. Daarnaast ziet Bouwfonds dat de markt verandert, doordat de ontwikkeling in buitengebieden afneemt en binnenstedelijke ontwikkeling meer aandacht vereist. Dit komt mede door de demografische veranderingen, als vergrijzing en individualisering, waar Nederland mee te maken heeft.

Duurzaamheid en innovatie

Bij Bouwfonds wordt bij het thema duurzaamheid meer naar de wijk in zijn geheel gekeken dan naar de individuele woning. Een ruim opgezette wijk met veel groen, waar het prettig wonen is, wordt door Bouwfonds ook als duurzaam gezien. Daarnaast is er sprake van een rekentechnische duurzaamheid. Dit betreft het energieverbruik en de CO₂ uitstoot. De overheid heeft met haar wet- en regelgeving bepaalde eisen op het gebied van duurzaamheid voor nieuwbouwwoningen. Bouwfonds is volgend naar de norm die de overheid stelt. Een minderheid van de consumenten eisen extra duurzame aspecten op een woning. Dit komt omdat de terugverdientijd op duurzame investeringen te lang is. Voor mensen komen de duurzame aspecten op een tweede plaats. Aspecten als locatie, de details van de keuken en de details van de badkamer zijn voor de consument van groter belang.

Concepten

Bouwfonds heeft zelf geen concepten in huis. Afhankelijk van de aannemer, die de ontwikkeling realiseert, wordt bepaald welk concept er wordt toegepast. Wel merkt Bouwfonds een trend richting het particulier opdrachtgeverschap. De consument is veeleisend geworden en wil dicht betrokken zijn bij het ontwikkelproces. Bouwfonds tracht

meer consumentgericht te werk te gaan. Dit doet Bouwfonds door de klant in staat te stellen samen met de aannemer en de architect zijn wensen te bespreken. Alle wensen zijn bespreekbaar binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden. Op deze manier heeft de klant maximale invloed op het uiteindelijke product.

Bouwfonds biedt ook het financieringsconcept 'Woongarant' aan. Hierbij garandeert Bouwfonds een opbrengst van 90 procent van de waarde van de bestaande woning, mocht de consument over gaan tot koop van een nieuwbouwwoning.

Marketing

Bouwfonds merkt dat internet voor de consument belangrijker wordt. Op dit moment is Bouwfonds intern aan het onderzoeken welke mogelijkheden er zijn en welke benadering aansluit bij de eisen van de klant. Bouwfonds heeft voor dit thema een nieuwe directeur aangetrokken.

Toekomst

Voor de toekomst wil Bouwfonds zich, naast woningontwikkeling in uitleggebieden, ook gaan richten op andere terreinen van het vastgoed. Voornamelijk zal dit binnenstedelijke herstructurering zijn. Daarbij wordt er samenwerking gezocht met partijen als gemeenten en woningcorporaties. Woningcorporaties hebben het op dit moment financieel zwaar. De specialiteit van woningcorporaties ligt bij huurwoningen. Een samenwerking tussen een woningcorporatie en Bouwfonds kan ertoe leiden dat de kennis van beide partijen wordt aangevuld. Dit kan resulteren in de ontwikkeling van succesvolle vastgoedprojecten. In slechte tijden zoeken partijen elkaar sneller op, om samen op te trekken.

Bouwfonds verwacht dat de ontwikkelingen in buitengebieden nog verder zullen afnemen. Woningontwikkeling zal blijven plaatsvinden, echter zal de fasering toenemen en de projectgrootte verder afnemen.

Voor de toekomst verwacht Bouwfonds dat er minder winst gemaakt zal worden.

Een ander probleem voor de toekomst is de veranderende demografie. Nederland heeft te maken met krimp en met meer huishoudens voor de toekomst. Van deze huishoudens zullen er veel eenpersoonshuishoudens zijn. Voor deze eenpersoonshuishoudens zal het lastig zijn om vastgoed te ontwikkelen wat betaalbaar is. Daarnaast is het probleem wat er met de bestaande woningen moet gebeuren. De consument heeft geld in de bestaande woning geïnvesteerd wat terugverdiend moet worden met de uiteindelijke verkoop. Voor de toekomst blijft het onzeker of de consument zijn investering kan terugverdienen.

4.3 Strategie AM

AM is een projectontwikkelaar die zich richt op het ontwikkelen van inspirerende en duurzame leefomgevingen. Sinds 2009 is AM gefuseerd met BAM. Door deze fusie is AM één van de grootste woningontwikkelaars van Nederland. Naast woningen ontwikkelt AM ook retail, kantoren en maatschappelijke vastgoedprojecten.

Huidige situatie

De nieuwbouwwoningmarkt is veranderd ten opzichte van het verleden. Tegenwoordig speelt het sentiment van de consument een nadrukkelijker rol. De consument stelt zichzelf de vraag of het verstandig is om een woning te kopen. De consument stelt zichzelf deze vraag omdat hij onzekerheden heeft, betreffende de hypotheekrenteaftrek, baanzekerheid en de verkoop van de bestaande woning. Voor een ontwikkelaar is het lastig om deze onzekerheden bij de consument weg te halen. Daarnaast is het voor consumenten lastig om voldoende financiering te krijgen, aangezien banken zeer kritisch zijn in het verstrekken van een hypotheek.

De consument moet tegenwoordig overgehaald worden om tot aankoop van nieuwbouwwoning over te gaan. Hierbij geldt dat de ontwikkelaar meer product voor een lagere prijs moet aanbieden. Daarnaast moet de woning op een mooie locatie staan. AM merkt dat er minder vraag naar nieuwbouwwoningen is, maar op de juiste locaties en in de juiste gebieden blijft de vraag aanwezig.

AM merkt ook dat de afhankelijkheid van woningcorporaties groter is geworden. Woningcorporaties hebben tegenwoordig meer cashflowproblemen en kunnen daardoor minder investeren. AM speelt daarop in door het ontwikkelingsgedeelte over te nemen.

Veranderingen

Organisatie

De uiteindelijke fusie tussen BAM en AM was een gevolg van de tegenvallende markt. AM was al in eigendom van de BAM-groep maar het was de bedoeling om deze bedrijven als twee aparte bedrijven te laten fungeren. Echter had AM in 2008 te maken grote verliezen en BAM met kleine verliezen. Aangezien de BAM-groep beursgenoteerd is, was het moeilijk te verantwoorden richting de aandeelhouders dat de BAM-groep over twee verliesmakende bedrijven beschikte. Vandaar dat in 2009 voor een fusie van de twee bedrijven werd gekozen. Door deze fusie werd er een personeelsreductie doorgevoerd. Het personeel van AM werd met 50 procent gereduceerd en het personeel afkomstig van BAM vastgoed werd met 33% procent gereduceerd. Om toch voldoende capaciteit te behouden werd de werkdruk per werknemer verhoogd.

Proces

Ook binnen het ontwikkelingsproces van AM zijn verschillende zaken veranderd, dit door toedoen van de afnemende markt. De focus ligt tegenwoordig bij AM op de korte termijn. Het is in deze periode lastig om grip te krijgen op de toekomst.

AM heeft veel grondposities in bezit en deze posities drukken, met de bijbehorende rentelasten, zwaar op de balans. AM wil het aantal posities drastisch reduceren om de balans van deze lasten te ontzien.

Daarnaast wil AM dat de projecten zo snel mogelijk op de markt worden gebracht. AM moet daardoor in een vroeg stadium beslissen of het project marktconform is. Daarbij is het van belang dat het gestelde stedenbouwkundigplan overeenkomt met de marktconformiteit. AM gaat net zo lang in debat met de betreffende gemeente totdat er een stedenbouwkundigplan ligt, die voldoet aan de marktconformiteit volgens AM. In het verleden ging AM nog wel mee met het plan van de gemeente, tegenwoordig is marktconformiteit de leidraad. Daarbij speelt de uiteindelijke verkoopprijs ook een belangrijke rol.

AM heeft haar verkoopprijspercentages, net als voor de afnemende markt, op 70 procent gehouden. Echter heeft AM de fasering van de projecten wel vergroot, waardoor AM met

kleinere aantallen per fase de markt op gaat. Op deze manier tracht AM het absolute risico te verkleinen en wordt getracht sneller te kunnen starten met het bouwproces. Het sneller starten met bouwen is van belang omdat dit het verkoopproces bevordert. De start van het bouwproces geeft meer zekerheden voor de consument. De onzekerheid of het project daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden vervalt vanaf dat moment. Daarnaast gaan consumenten sneller over tot koop als ze zien wat er daadwerkelijk ontwikkeld gaat worden. Tevens is de planning, na de start van de bouw, voor de consument helder. De consument weet wanneer de woning wordt opgeleverd en kan het verkooptraject van de bestaande woning daarop plannen.

Om de verkoop te bevorderen heeft AM haar vrij op naamrijzen naar beneden bijgesteld. AM wil een grote woning voor een aantrekkelijke prijs aanbieden en tracht de ontwikkelkosten zo laag mogelijk te houden. Hierdoor komt er minder nadruk te liggen op extra architectonische hoogstandjes.

Overleven

AM ziet deze periode deels als een periode waarbij de tijd uitgezeten moet worden. Het is voor AM lastig om grip te krijgen op het sentiment van de consument.

In de huidige markt zoekt AM nog meer de samenwerking op bij het ontwikkelen van projecten. In het verleden deed AM dit ook al, maar in een tijd als deze zoeken partijen elkaar toch wat sneller op. AM tracht in een vroeg stadium zich samen met andere partijen als woningcorporaties, gemeenten of beleggers aan een project te committeren. Met gemeenten tracht AM afspraken te maken omtrent hun rol bij de ontwikkeling. Voorbeelden die daarbij genoemd kunnen worden zijn dat de gemeente de gronden financiert en deze op hun naam krijgt en dat AM de ontwikkeling voor haar rekening neemt. Een andere optie is dat de gemeente de betreffende grondpositie van AM koopt met een bepaalde bouwclaim voor

AM. Deze afspraken worden eventueel ook met beleggers aangegaan.

AM ziet deze periode als een tijd om sterker uit te komen. Projectontwikkelaars moeten dichter op de consument zitten om aan de vraag te voldoen. Deze afnemende markt kan gezien worden ook als een leerproces om uiteindelijk nog beter consumentgericht te ontwikkelen. Daarnaast zal in de toekomst het investeringsbeleid veranderen. Investerings zullen beter en nauwkeuriger worden geanalyseerd, voordat er wordt overgegaan tot investeren.

Duurzaamheid en innovatie

Binnen AM bestaat de onderzoeksgroep AM Duurzaam. Deze onderzoeksgroep onderzoekt op het gebied van duurzaamheid en innovatie welke mogelijkheden er zijn voor de nieuwbouwwoningmarkt.

AM merkt dat duurzame projecten op dit moment slechter verkopen dan niet duurzame projecten. Dit heeft te maken met de betaalbaarheid. Duurzame woningen hebben een hoger prijsniveau dan woningen met minder duurzame eigenschappen. Daarnaast is er veel onzekerheid over welke waarde een duurzame woning van dit moment in de toekomst heeft. Zeker als de overheid de EPC normering in de toekomst nog verder naar beneden gaat

bijstellen. Het begrip duurzaamheid leeft nog weinig bij de consument. AM werkt eraan om de consument te overtuigen dat een duurzame woning op termijn financiële voordelen geeft. AM heeft een energielculator ontwikkeld, zodat de consument kan zien wat hun energiebesparing is met een nieuwe woning.

Het is van belang dat het begrip duurzaamheid tastbaarder wordt voor de consument, zodat de consument weet waar hij aan toe is. De overheid stelt op dit moment normen omtrent duurzaamheid voor nieuwbouwwoningen. Dit wordt door AM als een last ervaren, aangezien de ontwikkeling van duurzame woningen hogere kosten met zich meebrengen en de consument niet extra voor een duurzame woning wil betalen.

Concepten

AM heeft op het gebied van financieringsconcepten een overbruggingsgarantie en een financieringsregeling voor een tweede woning, mocht de bestaande woning nog niet verkocht zijn.

Echter wordt in beperkte mate van deze concepten gebruik gemaakt, aangezien consumenten te maken krijgen met boeteclausules van de bestaande hypotheek. Op dit moment hanteert AM geen concrete woonconcepten. AM merkt dat er moet worden voldaan aan de vraag naar grote woningen voor een scherpe prijs.

Consument

AM merkt dat de consument niet bij alle aspecten van het ontwikkelproces betrokken wil zijn. De consument wil volgens AM een grote woning voor weinig geld op een aantrekkelijke locatie. Daarnaast wil de consument er weinig 'gedoe' van hebben. Bij AM hebben consumenten keuzes vanaf het casco-ontwerp van de woning. De consument mag zelf de ruimtes inrichten en bepalen waar de badkamer, elektra en dergelijke in de woning komen. Consumenten realiseren zich niet dat individuele ontwikkeling een hoger kostenniveau heeft. De kracht van seriebouw is dat de prijs naar beneden gaat.

Marketing

AM probeert dichter bij de consument te komen en moet in een periode als deze meer moeite doen om de consument naar zich toe te halen. AM probeert in een vroeg stadium de consument te triggeren. Veel communicatie naar de consument gaat via de makelaar. Maar AM merkt dat internet voor de consument een belangrijke rol speelt. Om de consument hierin tegemoet te komen houdt AM haar projectsites 'up to date', zodat de consument een duidelijk beeld over het project kan vormen en weet wat de mogelijkheden zijn. Het adverteren in kranten behoort tot het verleden, advertenties bereiken op moment geen resultaat.

AM is op dit moment aan het onderzoeken of communitysites als Hyves en LinkedIn een rol kunnen gaan spelen bij het marketingtraject.

Toekomst

Voor de toekomst ziet AM markt in herstructurering van binnenstedelijke wijken. De vraag naar uitbreidingswijken zal minder worden en consumenten willen in de toekomst dichter bij een kern met voorzieningen wonen. De focus komt te liggen op binnenstedelijke herstructurering en herontwikkeling. Hiervoor moeten concepten ontwikkeld gaan worden waarbij AM een integrale aanpak aan een gemeente kan aanbieden.

Duurzaamheid zal uiteindelijk een belangrijk markt worden. AM wil ervoor zorgen dat zij in de toekomst voorop lopen op het gebied van duurzaam bouwen. Aangezien in de toekomst het duurzame aspect een norm wordt, is het belangrijk dat AM in de toekomst veel duurzaamheid voor een lage prijs kan leveren.

De betaalbaarheid is totaal veranderd en dat zal voorlopig zo blijven. Consumenten kunnen op dit moment minder geld lenen. De nieuwbouwwoningmarkt gaat in de toekomst daar van profiteren, gezien het kwaliteitsverschil met de bestaande woningen. De woningmarkt gaat een markt worden waarbij de prijs een nadrukkelijker rol gaat spelen. AM heeft gemerkt dat consumenten daar gevoelig voor zijn gezien de stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid. Hierdoor konden woningen met een extra korting worden aangeboden. Deze korting stimuleerde de verkoop. AM verwacht dat deze afnemende markt tot 2012 zal aanhouden. AM verwacht dat de markt over het algemeen niet slechter zal worden. Dit zal echter per regio verschillend zijn. In sterke kernen zal de markt in stand blijven, maar in de buitengebieden zal de markt verder afnemen. Projecten zullen klein blijven met een grote fasering en een kleiner aantal woningen. De consument zal een kritische houding blijven houden en veel eisen voor weinig geld. Echter blijft het voorspellen van de vraag zeer lastig, aangezien het sentiment van de consument zeer gevoelig is voor de diverse invloeden.

4.4 Strategie VolkerWessels Vastgoed

VolkerWessels Vastgoed (VWV) maakt deel uit van de nationale werkmaatschappij VolkerWessels Groep. VWV richt zich op de creatie, ontwikkeling en realisatie van kwalitatief hoogwaardige leef-, woon- en werkomgevingen.

Huidige situatie

VWV ervaart de huidige nieuwbouwwoningmarkt als zeer kritisch. De algemene nieuwbouwwoningmarkt stukt op dit moment. De markt voor starterswoningen behoudt momenteel nog wel haar afzet. Dit komt doordat een starter niet een bestaande woning hoeft te verkopen voordat hij over kan gaan tot aankoop van een nieuwbouwwoning. Echter is de markt van nieuwbouwwoningen, waarvan de prijs meer dan 250.000 euro bedraagt nagenoeg stil komen te staan.

Bij VWV is de afzet van woningen gedaald. Deze daling komt volgens VWV door het afnemende consumentenvertrouwen. Consumenten stellen zich vaker de vraag; of het wel verstandig is om op dit moment over te gaan tot koop van een woning. Daarnaast wil de consument eerst de bestaande woning verkopen voordat men overgaat tot de aankoop van een nieuwe woning. Het daarbij komend probleem is dat de ontwikkeltijd van nieuwbouwwoningen anderhalf tot twee jaar is waardoor er gezocht moet worden naar een tussenoplossing voor de huisvesting van de consument in de overbruggingsperiode.

Veranderingen

Organisatie

Binnen de organisatie van VWV is de omzet met ongeveer 50 procent teruggelopen. Hierdoor is VWV genoodzaakt om veranderingen binnen de organisatie door te voeren. VWV heeft een personeelsreductie doorgevoerd. Daarnaast heeft VWV verschillende

ontwikkelingsbedrijven samengevoegd om efficiënter te kunnen werken en capaciteit te behouden.

Proces

Het voordeel wat VVV op dit moment ervaart is dat VVV in het verleden nooit veel grondposities heeft ingenomen. Hierdoor zit het vermogen van VVV niet vast in grond en heeft VVV ook geen last van de bijbehorende rentelasten.

Mocht VVV op dit moment over gaan tot het aankopen van een positie dan toetst VVV deze beslissing zeer kritisch. VVV moet er zeker van zijn dat op de betreffende locatie ook daadwerkelijk ontwikkeld gaat worden. Daarnaast moet de aankoop financieel aantrekkelijk zijn.

Binnen het ontwikkelproces is VVV ook kritischer geworden. Hiermee wordt bedoeld dat VVV dichter op de klant wil zitten. De klant moet in staat zijn om tijdens het ontwerp en ontwikkelproces zijn of haar invloed uit te oefenen. VVV ervaart dat de klant dit graag wil en in sommige gevallen ook eist.

Daarnaast moet het proces goedkoper en efficiënter. Dit is nodig omdat de prijs voor de woning ook naar beneden moet. Om dit te bereiken wordt er druk gelegd op de aannemer en onderaannemer, om voor een lagere prijs de woningen te bouwen.

Met betrekking tot fasering gaat VVV pas over tot bouwen als per fase 100 procent van de woningen vooraf verkocht zijn.

Overleven

VVV heeft een sterke organisatie staan. Dit komt mede doordat VVV nauwelijks vermogen in grondposities hebben. Hierdoor heeft VVV de mogelijkheden om investeringen te doen. Daarnaast vallen concurrerende ontwikkelaars om, wat kansen biedt voor de toekomst. Want minder concurrentie zorgt voor meer mogelijkheden voor de eigen organisatie. Daarnaast ziet VVV kansen doordat zij zich kunnen profileren met hun goede organisatie en gezonde financiële positie. Opdrachtgevers willen zoveel mogelijk zekerheden en zijn gebaat bij ontwikkelaars die niet op het punt van omvallen staan.

Waar VVV ook een kans in ziet, is het aanbieden van een tussenoplossing voor consumenten met betrekking tot de overgang van hun oude woning naar een nieuwbouwwoning. VVV is nog bezig met uitwerken van deze tussenoplossing. Hierbij wordt gedacht aan een huurwoning als overbruggingswoning of een deal met een corporatie die een tussenwoning aanbiedt.

Duurzaamheid en Innovatie

VVV ervaart dat er een groeiende vraag is naar duurzaamheid vanuit de markt. VVV speelt daarop in door duurzame woningen te ontwikkelen. Duurzaamheid wordt volgens VVV één van de aspecten waarop een ontwikkelaar zicht kan onderscheiden. Mede om die reden bouwt VVV haar woningen met een EPC-waarde, die tien procent lager ligt dan de wettelijke eis van 0,8 die de overheid stelt. VVV merkt dat consumenten niet bereid zijn om extra voor die duurzame implementaties te betalen maar de consument hecht er wel waarde aan.

Aangezien duurzaamheid in de toekomst een onderscheidende factor gaat worden wil VVV daarin voorop lopen. VVV verwacht dat de energiekosten in de toekomst een nadrukkelijker rol gaat spelen, wellicht nog meer dan de hypotheeklasten.

Concepten

Op het gebied van wonen heeft VVV het concept 'Pluswonen'. Hierbij worden de woningen volgens het principe van 'ClimateReady' opgeleverd en presteren de woningen tot tien procent zuiniger dan de wettelijke eis van de overheid. Daarnaast zijn de woningen geschikt voor de toekomst, doordat de woning aangepast kan worden waarbij uiteindelijk een EPC van 0 benaderd wordt. De consument heeft bij Pluswonen keuzemogelijkheden binnen vooraf gestelde randvoorwaarden. VVV speelt hiermee in op de groeiende vraag naar keuzevrijheid voor de consument. De consument is zeer kritisch en wil betrokken zijn bij het ontwikkelingstraject. De consument wil gedurende het proces geïnformeerd worden en over zekerheden beschikken. Daarnaast wil de consument meer kwaliteit voor een lagere prijs, vandaar dat de prijs van de nieuwbouwwoning scherper moet. Pluswonen sluit aan op wat de consument vraagt.

Ook biedt VVV financieringsconcepten aan. Bij elk ontwikkelingsproject zoekt VVV de samenwerking met een bank, om een aantrekkelijke projectfinanciering aan de consument aan te kunnen bieden. Echter wordt er door consumenten in mindere mate van deze projectfinanciering gebruik gemaakt. Dit komt doordat de consument met boeteclausules te maken krijgt van de huidige hypotheekverstrekker. Desalniettemin vindt VVV het van belang dat de consument zoveel mogelijk keuzes en mogelijkheden aangeboden krijgen.

Marketing

VVV groeit op het gebied van marketing mee met de trends in de markt. VVV ervaart dat internetsites en socialmedia van belang zijn in deze tijd. Het is belangrijk dat de websites up to date zijn en gemakkelijk te vinden zijn. Daarnaast is het van belang om marketinginstrumenten gericht in te zetten. De benadering van consumenten verschilt per type consument en regio.

Toekomst

Voor de toekomst vindt VVV het lastig om in te schatten hoelang deze afnemende markt nog duurt. Het consumentenvertrouwen is zeer gevoelig. De huidige politieke onzekerheid betreffende de hypotheekrenteafrek, speelt ook een rol in het vertrouwen van de consument. Het is van belang dat daar meer duidelijkheid over komt.

Uiteindelijk zal de markt in zijn geheel anders zijn. De consument blijft de kritische en betrokken houding houden en projecten waarbij grote series woningen ontwikkeld worden gaan niet meer plaatsvinden. Projecten worden kleinschaliger waarbij de rol van de consument centraal staat.

4.5 Strategie VDM Woningen

VDM is een woningontwikkelaar met vestigingen in Almere, Drachten, Drogeham en Zwaag. VDM heeft naast haar projectontwikkelingstak ook haar eigen bouwbedrijf die de woningen realiseert. Naast dat VDM nieuwbouwwoningen realiseert voor haar eigen projectontwikkelingstak, realiseert VDM ook woningen voor woningcorporaties, particulieren

en andere ontwikkelaars. Een kenmerk van VDM is dat de woningen die zij realiseren doormiddel van houtskeletbouw zijn opgebouwd.

Huidige situatie

VDM ervaart de huidige nieuwbouwwoningmarkt als zeer divers. De vraag in het middensegment, dat woningen tussen de € 200.000, - en € 300.000, -, is verdwenen. Het middensegment houdt vooral op doorstromers op de woningmarkt in. Doorstromers hebben echter te maken met persoonlijke onzekerheden over de eigen financiële positie en baanzekerheid. Hierdoor is consumentenvertrouwen laag, wat ervoor zorgt dat ook de woningmarkt in de bestaande bouw stopt. Het wordt hierdoor voor doorstromers moeilijk om de bestaande woning te verkopen en over te gaan tot aankoop van een nieuwbouwwoning. De markt voor het starterssegment en het hogere segment loopt redelijk door. Het is echter lastig om voor deze segmenten veel te ontwikkelen aangezien er weinig bestemmingsplannen aanwezig zijn die aansluiten op deze vraag. Daarnaast komt het voor dat op de betreffende locatie te hoge kwaliteitseisen worden gesteld, waardoor de prijs van de te ontwikkelen woning te hoog oploopt en niet meer voldoet aan het starterssegment. Tevens is deze vraag per regio klein. Het segment is snel gevuld, waardoor een ontwikkelaar het starterssegment in een regio niet door kan blijven ontwikkelen. Over het algemeen lopen goede locaties, waarbij de ontwikkelaar dicht op de consument zit, goed. Hierbij moet de consument al in het beginstadium van het project betrokken zijn.

Veranderingen

Organisatie

Binnen de organisatie van VDM is de omzet van de nieuwbouwwoningen met 50 procent gedaald. Het aantal woningen wat VDM verkocht is niet zo zeer gedaald, echter is het prijsvolume per woning gedaald waardoor de omzet daalde. Het personeelsbestand is op peil gebleven. Dit komt doordat VDM haar werkgebied heeft vergroot door meerdere kantoren in Nederland te openen. VDM was voornamelijk op Noord-Nederland gericht, maar zag dat de bevolkingsontwikkeling in het Noorden voor de toekomst gaat afnemen. Door deze bevolkingsafname zal er een dalende vraag zijn naar nieuwbouwwoningen en zal er meer herstructurering van de bestaande bouw plaatsvinden. Met deze analyse besloot VDM dat er marktsegment aan de organisatie toegevoegd moest worden. VDM heeft toen een woningtype ontwikkeld dat vrijwel energieneutraal is. Dit type woning heeft geleid tot meer ontwikkelingsopdrachten voor woningcorporaties die duurzame nieuwbouw aan hun portefeuille wilden toevoegen. Hierdoor heeft VDM het algemene omzetsniveau van de organisatie kunnen handhaven. VDM beschikt ook over grondposities die met de bijbehorende rentelasten op de balans drukken. VDM wil deze grondposities afstoten, echter de vraag naar grondposities is gering. VDM is daardoor genoodzaakt om deze grondposities langzaam af te boeken. VDM koopt op dit moment geen nieuwe grondposities meer in.

Proces

VDM heeft in het ontwikkelingsproces het aantal te ontwikkelen woningen per fase geminimaliseerd. VDM kan projecten met twee woningen per fase ontwikkelen. Dit wordt gedaan om sneller tot realisatie over te kunnen gaan. VDM hanteert een verkoopperscentage van 100 procent, voordat er wordt gestart met het bouwproces. Dit verkoopperscentage

hanteerde VDM ook al voor de economische crisis. Deze fasering wordt door VDM ook gehanteerd bij herontwikkelingsprojecten. Hierbij wordt het project ook in fases met een klein aantal eenheden ingedeeld.

Overleven

VDM ziet de huidige markt als een kans de middelgrote projectontwikkelaar. De grote projectontwikkelaars hebben het op dit moment moeilijk. Ze kampen met personeelsreducties en reorganisaties waardoor hun focus meer intern ligt. Partijen als gemeenten zijn mede hierdoor minder gebaat bij grote projectontwikkelaars, waardoor middelgrote projectontwikkelaars meer in trek raken.

Daarnaast ziet VDM kansen in de ontwikkeling van huurwoningen voor particuliere beleggers. Woningcorporaties gaan in de toekomst te maken krijgen met de regeling dat zij geen woningen mogen verhuren aan gezinnen met een bovenmodaal inkomen. De particuliere belegger mag dat wel. VDM verwacht voor de toekomst dat de huurmarkt voor de bovenmodale inkomens overgenomen gaat worden door de particuliere beleggers.

Woningcorporaties hebben het financieel zwaar op dit moment en kiezen vaker voor een investering in het bestaande vastgoed, dan in nieuwbouwoontwikkeling. Daar ligt volgens VDM ook een kans; door zich beschikbaar te stellen als ontwikkelaar voor herstructureringsopdrachten. Deze spreiding van VDM, door zich naast woningontwikkeling voor de particuliere markt ook op samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten, woningcorporaties, beleggers en andere ontwikkelaars te richten, wordt door VDM gezien als risicospreiding om als projectontwikkelaar op meerdere terreinen actief te zijn.

Naast kansen ziet VDM ook in dat het van belang is om voldoende vermogen op de balans te hebben staan, om door deze moeilijke tijd te komen.

Duurzaamheid en innovatie

VDM ziet duurzaamheid als goed marketinginstrument. Voor de consument is gezondheid een belangrijk onderwerp. Elke consument wil gezond leven. Met duurzaamheid kan de projectontwikkelaar de consument daarin tegemoet komen, door te benadrukken dat een duurzame woning over gezonde eigenschappen beschikt zoals een goed binnenklimaat. Met het thema duurzaamheid is het van belang dat het voor de consument duidelijk wordt dat een duurzame woning over een hogere restwaarde en lagere energielasten beschikt. De consument is echter bereid om maar een beperkt deel van die duurzame eigenschappen te betalen. VDM heeft, om zich als duurzame ontwikkelaar te onderscheiden, de lasten van de extra duurzame aspecten bij andere partijen gelegd. Een voorbeeld is de levering van een warmtepomp. VDM laat deze pomp leveren door een energie-exploitant. Deze exploitant heeft belang bij de afname van energie en wil daarvoor een warmtepomp leveren. Hierdoor komen de kosten van de extra duurzame aspecten niet voor in de stichtingkosten van VDM en kan er een hoogwaardige duurzame woning gerealiseerd worden voor een aantrekkelijke prijs.

Op het gebied van duurzaamheid moeten er wel keuzevrijheden zijn voor de consument en moet naast de woning het wijkniveau ook duurzaam benaderd worden.

De duurzame werkwijze van VDM levert voordelen op bij aanbestedingsprocedures en samenwerkingsovereenkomsten. Gemeenten willen graag samenwerken met een projectontwikkelaar die duurzame woningen kan leveren voor een scherpe prijs.

Concepten

VDM biedt verschillende concepten aan, voor verschillende doelen. Zo heeft VDM een starterconcept, een renovatieconcept en diverse duurzaamheid- en energieconcepten. Daarnaast ervaart VDM dat financieringsconcepten een belangrijke rol spelen. VDM heeft een garantiefonds in beheer gehad waarbij de dubbele woonlasten van consumenten werden overgenomen, mocht de consument overstappen van een bestaande woning naar een VDM woning. Uiteindelijk werd er niet volop gebruik gemaakt van dit garantiefonds omdat consumenten met boeteclausules van de huidige hypotheek zaten of het niet eens waren met de taxatie van de bestaande woning door het fonds. Het belangrijkste was dat VDM het aan de klant kon aanbieden. Het zorgt voor een trigger naar de consument toe, waardoor de consument in aanraking komt met VDM.

Consument

De consument is volgens VDM mondiger geworden door zijn wensen uit te spreken en nadrukkelijker het onderhandelingsproces aan te gaan. Daarnaast heeft de consument meer macht doordat er in de nieuwbouwwoningmarkt meer te kiezen valt. Het is niet zo zeer dat de consument gevoelig is voor prijzen, volgens VDM laat de consument zich op dit moment leiden door de onzekerheden over zijn financiële positie.

Marketing

Door het afnemen van de vraag in de nieuwbouwwoningmarkt heeft VDM haar marketingactiviteiten verhoogd. VDM legt meer nadruk op online-marketing en minder op offline marketing. Door online-marketing kan VDM het salestraject van de consument beter in de gaten houden. Op basis van het clickgedrag op de site en nieuwsbrieven kan er doelgericht op consumenten worden ingezet. Hierbij wordt ook naar demografische- en economische gegevens gekeken, om de mogelijkheden voor de doelgroep te bepalen. VDM zet ook in op sociale media als Facebook, Hyves en Twitter. Naast dat via deze sociale media de consumenten bereikt kunnen worden, kan er een profiel gevormd worden van de geïnteresseerden. De doelgroep van geïnteresseerden wordt op deze manier online bepaald. Nadat de doelgroep bepaald is, gaat VDM gericht via offline-media de consument benaderen.

Toekomst

VDM verwacht dat de situatie op de huidige nieuwbouwwoningmarkt de komende 3 jaar op het huidige niveau zal blijven. Het aanbod van nieuwbouwwoningen zal op inzicht naar korte termijn ontwikkeld worden. Daarbij blijft het voor projectontwikkelaars lastig om de vraag voor de lange termijn te bepalen. Projectontwikkelaars zullen voortaan beter naar de wensen van de consument luisteren. Projecten zullen in de toekomst kleinschalig worden gerealiseerd met een grote fasering. Ontwikkelaars zullen bij alle activiteiten risicomijdend te werk gaan. Daarnaast moeten alle partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelen van nieuwbouw hun marges bijstellen.

Online-marketing wordt hét instrument om de consument te bereiken. Projectontwikkelaars zullen meer met de consument moeten meedenken, niet alleen op woningniveau maar ook op het omgevingsniveau.

4.6. Strategie Heijmans Vastgoed

Heijmans Vastgoed (HVG) is onderdeel van Heijmans BV. Deze bestaat naast HVG uit Heijmans Woningbouw, Heijmans Infra en Heijmans Utiliteitsbouw. Heijmans is een beursgenoteerd bedrijf, dat naast Nederland ook vestigingen heeft in Engeland, Duitsland en België. Heijmans Vastgoed richt zich voornamelijk op de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen en is actief vanuit vier regiokantoren in heel Nederland.

Huidige situatie

HVG ervaart de hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt als zeer problematisch. Het aantal verkopen van nieuwbouwwoningen is laag, wat ervoor zorgt dat er nauwelijks omzet wordt gegenereerd.

Het vereveningseffect van lastige projecten met succesvolle projecten is verdwenen.

Tegenwoordig zijn alle projecten lastig in de markt te zetten. De startersmarkt daarentegen is de enige markt die nog goed loopt. Dit komt doordat een starter geen bestaande woning in bezit heeft die eerst verkocht moet worden, voordat een nieuwbouwwoning gekocht kan worden.

Veranderingen

Organisatie

De organisatie van Heijmans is gedurende de afnemende markt kleiner geworden. Heijmans heeft diverse reorganisaties doorgevoerd in de afgelopen drie jaar. Het personeelsbestand is in totaal met 50 procent gereduceerd. HVG beschikt daardoor o.a. niet meer over een afdeling marktonderzoek op ieder regiokantoor. Het marktonderzoek wordt tegenwoordig uitgevoerd door desbetreffende ontwikkelaar zelf. Daarnaast wordt er meer naar de makelaar geluisterd die ook over veel kennis beschikt van de regionale markt.

Heijmans heeft verschillende grondposities in bezit die met de bijbehorende lasten op de balans drukken. Heijmans wil om die reden van deze posities af. Heijmans is op dit moment gebaat bij cash om de ratio's van het bedrijf te verbeteren. Een verbetering van de ratio's is van belang richting de aandeelhouders.

Daarnaast is de onderlinge samenwerking tussen de disciplines Heijmans Woningbouw en HVG verbeterd. Doordat de markt tegen zit zijn de afdelingen meer op elkaar betrokken.

Proces

HVG is selectiever geworden met het oppakken van nieuwe ontwikkelingen. Dat houdt in dat een project eerst goed afgesloten moet zijn, voordat er aan een nieuw project wordt begonnen. Daarnaast is Heijmans Vastgoed zeer kritisch bij het aangaan van nieuwe projecten. Zodra er teveel onzekerheid is over de haalbaarheid van het project begint HVG niet aan het project.

Het verkoopproces heeft Heijmans meer naar zich toe gehaald, door samen met de makelaar de verkoopgesprekken te verzorgen. Op deze manier staat de consument in direct contact met de projectontwikkelaar. Hierdoor krijgt de consument direct antwoord op specifieke vragen en heeft HVG beter zicht op het verkoopproces.

Overleven

Heijmans ziet deze moeilijke markt als een periode van de tijd doorkomen en verlangen naar betere tijden. Er wordt door Heijmans kansen gezien in het leerproces. Op dit moment leren projectontwikkelaars hoe zij met deze afnemende markt moeten omgegaan. Hier wordt Heijmans in de toekomst beter van, doordat de projectontwikkelaars dan ervaren hebben hoe zij moeten anticiperen op teruglopende markten. Daarnaast is er meer bewustwording over de aanwezigheid risico's bij teruglopende marktomstandigheden.

Duurzaamheid en innovatie

Op het gebied van duurzaamheid is HVG geen voorloper. Heijmans merkt dat de consument in vele gevallen niet bereid is om extra te betalen voor duurzame eigenschappen. De consument in Noord-Nederland wil liever een grotere woning dan een duurzamere woning. De consument hecht een groter belang aan een comfortabeler woning.

Concepten

HVG zet vooral in op keuzevrijheid voor de consument. Heijmans hanteert het concept Wenswonen®, wat uniek is in de projectmatige ontwikkeling. Wenswonen® houdt in dat de consument voor zowel de grootte, indeling als afwerking keuzes kan maken binnen de gestelde bandbreedten. De consument kan zijn eigen woning samenstellen doormiddel van een woonplanner welke op cd-rom of via internet geleverd wordt. Op deze manier komt Heijmans aan de vraag naar keuzevrijheden tegemoet.

Heijmans zet, bij de ontwikkeling van projecten, duidelijk in op kwaliteit. Heijmans geeft aan geen prijsvechter te zijn.

Consument

HVG ziet duidelijk een veranderende trend in het consumentengedrag. Consumenten doen langer over de beslissing om over te gaan tot het kopen van een woning. Dit heeft te maken met onzekerheden over de financiële positie die de consument heeft. Daarnaast moet de consument eerst de bestaande woning verkopen voordat er tot koop van een nieuwe woning kan worden overgegaan.

Heijmans moet daardoor een langere inspanning leveren om de consument naar zich toe te halen. Dit wordt gedaan door langer contact en informatievoorziening met de consument te onderhouden.

Marketing

Voor HVG is het op dit moment van belang de kosten zo laag mogelijk te houden, dus ook de marketingkosten. Heijmans zet daarom in op gerichte marketing op de specifieke doelgroep. Adverteren behoort bij HVG niet meer tot het belangrijkste promotiemiddel bij de verkoop van woningen. Heijmans zet zich voornamelijk in op online marketing, aangezien consumenten zich voornamelijk via internet oriënteren. Search Engine Marketing wordt

hierbij toegepast. Dit houdt in dat de websites van de projecten gemakkelijk te vinden zijn. Daarnaast moeten de websites aantrekkelijk en 'up to date' zijn.

Toekomst

HVG verwacht dat de huidige marktsituatie voorlopig zal aanhouden. Projecten in Noord-Nederland zullen kleinschalig blijven en de tijdsduur, voordat er daadwerkelijk ontwikkeld gaat worden, zal langer zijn dan voorheen.

De verwachting is dat grootschalige gebiedsontwikkelingen voorlopig niet meer worden opgestart in deze regio. De afname van grootschalige projectontwikkeling is deels demografisch bepaald, door de opkomende vergrijzing en de bevolkingsafname. HVG zal in de toekomst inspelen op deze vergrijzing, door woningen te ontwikkelen die specifiek maatwerk vereisen. De senior wil in de toekomst er niet op achteruit gaan, ten opzichte van de vorige woning. Dit vereist specifiek maatwerk naar de consument toe. Bij HVG zal de consument nog centraler komen te staan, waarbij het een uitdaging wordt om zo goed mogelijk op de specifieke wensen in te spelen.

4.7 Schematisch Resumé

	Organisatie	Proces	Overleven	Duurzaamheid / Innovatie	Concepten	Marketing	Toekomst
Bouwfonds Ontwikkeling	Omzetsdaling / Personeelsreductie / Afstoten Grond	Verkooppercentage 80% / Grotere Fasering	Integrale samenwerking bij binnenstedelijke ontwikkeling	Voorbereiden op toekomst. Mamenteel norm volgen	Financiering	Online / Socialmedia is in ontwikkeling	Kleine projecten / binnenstedelijk / particulier opdrachtgeverschap
AM	Omzetsdaling / Personeelsreductie / Afstoten grond	Grotere fasering / Bijstellen V.O.N. prijs.	Samenwerking andere partijen	Voorbereiden voor toekomst. Mamenteel norm volgen.	Financiering	Makelaar / online/ Social media is in ontwikkeling	Kleine projecten / Binnenstedelijke herstructurering.
VolkerWessels Vastgoed	Omzetsdaling / personeelsreductie / samenvoeging ontwikkelingsbedrijven	Nadruk op kostenverlaging.	Sterkere organisatie t.o.v. concurrentie./ Tussenooplossing ontwikkelen, overgang van bestaande naar nieuwe woning.	10% duurzaam dan de gestelde norm.	Duurzaamheid / Keuzemogelijkheden / Financiering	Internet/ search engine marketing / Gerichte inzet	Kleine projecten voor de kritische consument
VDM woningen	Omzetsdaling nieuwbouw	Eenheden per fase geminimaliseerd	Profilen t.o.v. grote ontwikkelaars / Spreiden van activiteiten	Wil zich onderscheiden t.o.v. concurrentie	Starter / Renovatie / Duurzaamheid / Energiezuinigheid	Online marketing / Social media	Consument centraal / Kleinschalige projecten / Risicomijdend
Heijmans Vastgoed	Omzetsdaling / Personeelsreductie / Afstoten grond	Minder actieve projecten / Dichter betrokken bij verkoopproces	Tijd door zien te komen en leren van de huidige periode	Op moment norm volgende	Keuzemogelijkheden consument.	Online- marketing / Search engine marketing	Kleinschalige projecten/ Consument centraal/ Ontwikkelen voor de vergrijzing

Figuur 4.2 Schematisch resumé projectontwikkelaars (Eigen werk).

4.8 Conclusie

Overeenkomsten

Alle geïnterviewde projectontwikkelaars hebben te maken met een lagere afzet en omzetverlies op nieuwbouwwoningen. Als gevolg daarvan zijn de projectontwikkelaar genoodzaakt om personeelsreducties uit te voeren van 30 tot 50 procent.

Daarnaast hebben alle projectontwikkelaars hun fasering van de projecten vergroot en het aantal eenheden per fase verkleint, om sneller de beoogde verkooppersentages te bereiken. Tevens hebben alle projectontwikkelaars de vrij op naam prijzen van de producten bijgesteld om in te spelen op de prijsgevoeligheid van de consument.

Met betrekking tot de grondposities proberen alle projectontwikkelaars deze af te stoten om de balans van de bijkomende rentelasten te ontzien. Ontwikkelaars die weinig tot geen grondposities in bezit hebben, hebben meer mogelijkheden om te kunnen investeren. Samenwerking met andere partijen wordt door projectontwikkelaars gezien als een manier om de crisis door te komen. Herstructureringsprojecten worden daarbij gezien als projecten die door samenwerking tot stand kunnen komen.

Alle projectontwikkelaars zijn zich ervan bewust dat de positie van de consument is veranderd en dat deze meer keuzes wil maken in het ontwikkelproces. Bij alle projectontwikkelaars is het voor de consument mogelijk op bepaalde keuzes te maken vanaf het casco ontwerp en met betrekking tot de afwerking, zij het binnen een bepaalde bandbreedte. Op het gebied van marketing richten alle projectontwikkelaars zich op online-marketing. Echter past slechts een enkele projectontwikkelaar daadwerkelijk onderscheidende online-marketing toe. De meeste projectontwikkelaars zijn nog zoekende naar een goede strategie voor de toekomst.

Verschillen

Hoe groter de projectontwikkelaar, des te meer de focus van de projectontwikkelaar intern gericht is op de eigen organisatie.

Opvallend is dat de grotere projectontwikkelaars, Bouwfonds, AM en Heijmans, op het gebied van duurzaamheid, normvolgend zijn en enkel in ontwikkeling zijn van duurzame concepten voor de toekomst. VolkerWessels Vastgoed en VDM zetten nadrukkelijker in op de duurzaamheid en gebruiken dit als marketinginstrument om zich in de huidige markt te onderscheiden.

Hoofdstuk 5 Strategie volgens experts

Binnen dit hoofdstuk worden de conclusies voorgelegd aan drie experts, ir. van Genne MRICS, prof. dr. Nozeman en dhr. Dietz. Naast hun visie over de huidige markt geven de experts ook hun visie voor de toekomst. De keuze om Ir. van Genne MRICS en Prof. dr. Nozeman te interviewen is gebaseerd op hun staat van dienst in de praktijk van de projectontwikkeling als hun staat van dienst binnen het wetenschappelijk onderwijs. De keuze om de heer Dietz te interviewen is gebaseerd op de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Daarin kwam onder andere naar voren dat projectontwikkelaars zich willen onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en zich beter op de consument willen richten. Een goed marketingapparaat voor de projectontwikkelaar moet daarvoor ontwikkeld worden. De heer Dietz is directeur van Dietz Communicatie wat een strategisch communicatieadviesbureau is, primair gericht op de sectoren bouw, vastgoed, ruimtelijke ontwikkeling en infrastructuur.

In bijlage 3 worden de contactgegevens en functies van de experts beschreven. In de paragrafen 5.1, 5.2 en 5.3 worden de interviews uitgewerkt en in paragraaf 5.4 worden vanuit de interviews conclusies getrokken.

5.1 Interview Ir. F. van Genne MRICS

Huidige markt

De hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt is op dit moment lastig voor projectontwikkelaars. Vanaf de jaren '90 zijn de consumenten relatief veel rijker geworden. Deze rijkdom was deels virtueel omdat veel 'inkomsten' afkomstig waren uit beleggingen. Het geld wat mensen extra hadden, is voor een groot gedeelte in de huizenmarkt gegaan. Hierdoor stegen de prijzen van woningen, in het bijzonder de prijzen van woningen op gewilde locaties. Deze stijging van de huizenprijzen bij transacties vertaalde zich naar de waarde van alle huizenprijzen waardoor er een multiplier ontstond voor de virtuele vermogensgroei van alle huizenbezitters.

Het extra geld wat de consument had is, door de economische situatie, niet meer aanwezig. Hierdoor is de druk op de schaarse woningvoorraad verdwenen en dalen de huizenprijzen. Zolang consumenten niet verhuizen wordt de daling van de marktprijs van de woning niet zichtbaar. Op dit moment verhuizen consumenten alleen als daar een reden voor is. Bijvoorbeeld door verandering van baan of het niet meer kunnen voldoen aan de financiële lasten. De marktprijzen, die op dit moment ontstaan, zijn hierdoor deels niet reëel omdat reële marktprijzen ontstaan bij willige verkopers en willige kopers. De huidige marktprijzen zijn hierdoor nog te hoog.

De verkoop van nieuwbouwwoningen stagneert op dit moment, doordat de verhuisketens niet sluitend zijn. Daarnaast werkt de onzekerheid, betreffende de hypotheekrenteaftrek, niet in het voordeel van het vertrouwen van de consument.

In zijn totaliteit kan geconcludeerd worden dat de markt er slecht voor staat.

Overheid

Dat diverse belangenorganisaties de overheid oproepen om de woningmarkt te stimuleren is te gemakkelijk. Daarnaast is het geld niet aanwezig, gezien de vele bezuinigingen. De

bouwwereld richt zich daarbij op herstel van de markt van eergisteren. Als er toch door de overheid geïnvesteerd wordt, dan zou er geïnvesteerd moeten worden in het transformatieproces naar een bouwwereld die kan omgaan met de grote verduurzamingopgave van de bestaande bouw. Om dit te bereiken moet de bestaande bouw; vervangen, opnieuw gebouwd, gerenoveerd of aangepast worden. Om dit te bereiken is een nieuwe productieopzet vereist waarbij minder functiedeling is tussen de verschillende disciplines die daarbij betrokken zijn. Hierdoor kan het proces efficiënter werken bij kleinschaligheid van de vraag. De bouw zou beter georganiseerd moeten worden en het zal verstandig zijn als daar de focus op komt te liggen

Duurzaamheid en energie

Projectontwikkelaars geven aan dat het ontwikkelen van duurzame woningen duurder is en dat de consument niet bereid is om daar extra voor te betalen. Door dalende energieprijzen en beperkte mogelijkheden bij woningfinanciering is dat nu deel ook zo. Maar er liggen in het duurzaamheidsegment wel enorme kansen. Het bewustzijn dat energie straks schaars en duur wordt is duidelijk groeiend. Zodra de energieprijzen gaan stijgen is het ontwikkelen en het kopen van een duurzame woning niet duurder en zijn er veel voordelen te behalen. De bouwsector loopt op dit gebied achter, doordat dit thema nooit echt goed is onderzocht. Dit komt deels door de manier waarop ruimtelijke ordening en bouwen in de afgelopen 60 jaar verliep. Met een overheid en deskundigen die voorschrijven hoe mensen moeten wonen en leven. Hierdoor was er voor de projectontwikkelaar ook minder ruimte om buiten de gestelde kaders te ontwikkelen. Nu is het moment om daarop in te zetten. Echter het probleem is dat veel ontwikkelaars te weinig vermogen hebben om hierin te investeren.

Kansen

Er ligt een kans in de verbinding tussen het ontwikkelen en het in eigendom nemen van projecten waarbij, naast het vastgoed, ook de woonomgeving en het beheer wordt meegenomen. In de afgelopen 15 jaar was er een toename van de kwalitatieve vraag van de bewoner en die zal na de crisis versterkt terugkomen. Door de opkomst van de kwalitatieve vraag gaat de woonomgeving een nadrukkelijker rol spelen. Woonomgevingen die meer te bieden hebben zullen een vraag naar kwaliteit aanboren. Er liggen kansen voor ontwikkelende beleggers die bereid zijn om te investeren in bijzondere woonomgevingen. Hierbij kan het project in een entiteit ondergebracht worden die gefinancierd wordt door een belegger. De projectontwikkelaar zorgt voor het management en de verkoop en het beheer van het vastgoed.

Op dit moment zijn er nog maar weinig projectontwikkelaars die dit oppakken omdat de meeste projectontwikkelaars nog steeds gericht zijn op het zo snel mogelijk afstoten van hun project.

Een woningcorporatie is niet de ideale afnemer voor deze projecten, omdat deze partij niet gewend is om een woonomgeving met duurdere woningen te managen. Hun focus is vaak ook niet gericht op het leveren van iets extra's, maar op het leveren van een zo goed mogelijke basis.

Consumentgericht

Veel projectontwikkelaars zetten op dit moment in op de keuzevrijheid voor consumenten. Projectontwikkelaars richten zich daarbij op 'vraaggestuurde ontwikkelen'. Ze vragen de consument wat deze wil. Veel consumenten weten echter niet goed wat ze zelf zouden willen en verdiepen zich daar ook nauwelijks in. De consument vraagt bij een project alleen wat er wel en wat er niet kan en naar wat hij toevallig elders heeft gezien.

De kans ligt bij het 'consument- of marktgericht ontwikkelen', waarbij de ontwikkelaar zicht verdiept in wat de verschillende consumenten belangrijk vinden. De drijfveren van de consumenten zijn hierbij van belang. Het uiteindelijke product moet een samenhangend geheel worden waarbij de omgeving, prijs en kwaliteit kloppen bij een bepaald segment consumenten. Dat betekent kiezen en extra risico nemen. Meer risico levert ook meer kans op winst.

Het huidige 'vraaggestuurde ontwikkelen' schiet daarin uiteindelijk te kort.

Mentaliteit

Een andere foute houding uit het verleden is dat projectontwikkelaars (zowel persoonlijk als op bedrijfsniveau) de neiging hebben om te overwegen of het uiteindelijk product wel bij het bedrijf past. In de cultuur van de projectontwikkeling werden ten behoeve van de eigen portfolio producten ontwikkeld die aan bepaalde kwaliteitseisen voldeden. Deze kwaliteitseisen hadden niets met de consument te maken maar moest indruk maken op de buitenwereld. Het belang van een mooi portfolio, ten opzichte van de concurrentie, was ook van belang bij aanbestedingen, prijsvragen of gunningen bij gemeenten. De rol van doelgroep waarvoor het product werd ontwikkeld was compleet ondergesneeuwd. Door de schaarste op de markt werden de producten uiteindelijk toch wel verkocht. Echter komt deze periode niet meer terug en zal deze mentaliteit moeten veranderen.

Marketing

Op het terrein van online-marketing en communicatie is veel te winnen voor de projectontwikkelaars. Door het efficiënt toepassen van socialmedia en online-marketing kan de respons getraceerd worden en kan het profiel van de doelgroep opgesteld worden. Het professionaliseren van de verkoop werd nauwelijks toegepast omdat de vraag groot genoeg was.

Daarnaast kan internet gebruikt worden om de verhuisketens te sluiten, door online kopers en verkopers aan elkaar te koppelen.

Tekortkomingen

Projectontwikkelaars leveren nu te weinig toegevoegde waarde. Bijna alle projectontwikkelaars doen hetzelfde en zijn volumegericht. Het wordt tijd voor waardecreatie; iets zien wat anderen niet zien. Vanuit de waardecreatie moet een product ontstaan waarvoor mensen bereid zijn meer te betalen.

Projectontwikkelaars streven niet naar onderscheidt maar zijn geneigd dezelfde producten te herhalen. Wil de projectontwikkelaar in de toekomst marge willen maken dan moeten er vernieuwende producten ontwikkeld worden.

Toekomst

Projectontwikkelaars waren gewend aan groeiscenario's. Of deze groeiscenario's in de toekomst voorkomen is nog maar de vraag. De bevolking neemt af, waardoor de markt zal

stabiliseren en afnemen. Deze afname is al te zien in de kantorenmarkt en winkelmarkt, waarbij er minder vierkante meters worden afgenomen en de opbrengst per vierkante meter daalt. Bij de woningmarkt zal de afname op zich laten wachten omdat de bezettingsgraad van woningen afneemt waardoor het aantal huishoudens toeneemt en er dus nog extra woningen nodig zijn. Uiteindelijk zal de kwantitatieve vraag verdwijnen en zal een kwalitatieve vraag zich voordoen. De focus van projectontwikkelaars was productiegericht, deze focus zal vervangen moeten worden door kwaliteitgericht. Voor de toekomst zal er nieuw vastgoed ontwikkeld moeten worden, waar consumenten in der mate enthousiast van worden dat de consument het product wil hebben. Daarbij zal de consument meer bereid moeten worden accepteren dat de bestaande woning minder oplevert. Het afschrijven op een woning zal normaler worden. Het wordt in de toekomst niet meer vanzelfsprekend dat de woning in waarde stijgt.

De grootste groei, binnen de demografie van Nederland, doet zich de komende jaren voor bij de mensen die zich in de levensperiode bevinden vanaf het moment dat hun kinderen het huis uit zijn tot aan het moment dat de zij zorgbehoevend worden. Mensen worden tegenwoordig ouder en blijven gezonder. In de tussenperiode tussen kinderen het huis uit en zorgbehoevend hebben mensen relatief veel te besteden en worden keuzes gemaakt. Deze keuzes verschillen per persoon. Sommige mensen willen binnenstedelijk wonen anderen willen graag landelijk wonen. De keuzes die mensen maken hangt af van drijfveren, emoties en uiteindelijk de waarden waar men aan hecht. Op basis hiervan en het aanbod weegt men af waarvoor men kiest.

Er is niet een bepaalde groep waarop ingezet kan worden door projectontwikkelaars. Er zijn verschillende doelgroepen die nog ontdekt moeten worden en verleid kan worden met nieuwe producten. Voor de toekomst ligt de kracht in het steeds opnieuw ontwikkelen van een nieuw product dat aansluit op de drijfveren van de consument.

De verwachting is dat kleinere bedrijven en nieuwe bedrijven het hierbij makkelijker hebben dan grotere bedrijven. Het nadeel van grotere bedrijven is dat ze in een vast stramien ontwikkelden en veel grondposities in bezit hebben. Ze leveren het liefst wat ze in huis hebben. Voor kleinere ontwikkelaars is het gemakkelijker om de manier van ontwikkelen te vernieuwen en te veranderen.

Daarnaast zullen ontwikkelaars zich ook moeten richten, op het verduurzamen van de bestaande voorraad. Dit is uiteraard een andere tak van ontwikkelen maar hiervoor gaat in de toekomst ook een markt ontstaan.

5.2 Interview Prof. Dr. E.F. Nozeman

Huidige markt

Op dit moment hebben ontwikkelaars te maken met een lastige markt. De komende periode zal er sprake zijn van een verlaagd nieuwbouwproductieniveau. Gemeenten hebben hun ontwikkelplannen in de ijskast geplaatst. Grote gebiedsontwikkelingen zullen de komende periode niet gaan plaatsvinden, wat wijst op verlaagd nieuwbouwniveau voor de komende twee tot drie jaar.

Overheid

De stimuleringsmaatregelen die de overheid had ingevoerd om projecten draaiende te houden zijn niet de oplossing. Het probleem zit in het lage consumentenvertrouwen en daar moet op worden ingezet. Zolang het consumentenvertrouwen niet op een bevredigend niveau is, zijn middelen als een verhoogde NHG-garantie te bescheiden om de consument tot het kopen van een nieuwbouwwoning over te halen. De overheid heeft, voor de toekomst, vele bezuinigingsplannen en gaat snijden in banen, hierdoor zal het consumentenvertrouwen de komende periode niet gauw verbeteren.

Duurzaamheid en energie

Het ontwikkelen van duurzame en energiezuinige woningen wordt door de projectontwikkelaars als kostenverhogend ervaren omdat de consument daar niet bereid is extra voor te betalen. Zolang het consumentenvertrouwen laag is zal de houding van de consument niet veranderen. Zeker gezien de overheidsbezuinigingen voor de komende perioden zal het consumentenvertrouwen laag blijven. Aangezien de overheid de norm stelt op het gebied van duurzaamheid, zullen ontwikkelaars de samenwerking moeten zoeken met partijen die belang hebben bij duurzame woningen. Bijvoorbeeld een energiemaatschappij die een warmtepomp levert. Op deze manier blijven de kosten van duurzame implementaties buiten de stichtingskosten en kan de woning voordeliger worden aangeboden.

De kans is klein dat de overheid duurzame nieuwbouw met bepaalde koopsubsidies gaat stimuleren.

Kansen

Om door deze lastige periode te komen kan een projectontwikkelaar twee dingen doen: De ontwikkelaar kan zijn organisatie inkrimpen en het beste ervan maken of de ontwikkelaar komt met vernieuwende producten die een nieuwe vraag kunnen aanboren. Echter is het lastig te bepalen wat het gewenste product is.

Daarnaast moet de projectontwikkelaar de onzekerheden van de consumenten zo goed mogelijk reduceren. Dit kan door de onzekerheid over de verkoopbaarheid van de bestaande woning weg te nemen. Wat ook een mogelijkheid is een garantie te geven van de energielasten van de woningen. Hierbij is het van belang om het voor de consument inzichtelijk te maken dat de woonlasten niet alleen uit hypotheeklasten bestaat.

Particulier opdrachtgeverschap wordt vaak genoemd als het middel voor de ontwikkeling van nieuwbouw. Echter is de groep consumenten die daadwerkelijk willen beschikken over particulier opdrachtgeverschap klein. De meeste consumenten willen een gereed product welke voldoet aan hun eisen en snel beschikbaar is. Het nadeel van particulier opdrachtgeverschap is dat het veel kost en een lange tijdsduur in beslag neemt.

Het is van belang dat de prijs-kwaliteitverhouding voor de toekomst goed wordt afgestemd. Het moet voor de consument aantrekkelijker worden om van een bestaande woning naar een nieuwbouwwoning te verhuizen, als het verschil in prijs-kwaliteitverhouding tussen bestaande en nieuwbouwwoningen kleiner wordt.

Daarnaast moet de projectontwikkelaar inspelen op de keuzevrijheid van consumenten. Hierbij moet de consument vroegtijdig bij het ontwikkelproces betrokken worden. Daarbij is het van belang welke drijfveren de consument heeft om op die plaats te gaan wonen. De

woning is niet langer het enige belangrijke onderdeel van de ontwikkeling, ook de woonomgeving wordt nadrukkelijk belangrijk. Hierbij moet naar de levensstijl van de consument gekeken worden.

Waar ook kansen liggen zijn samenwerkingsvormen met niet-traditionele partijen. Deze partijen kunnen energieleveranciers of facilitaire bedrijven zijn. Het moeten partijen zijn die op een bepaalde manier belang hebben bij de ontwikkeling van woningen en daarvoor een deel van het risico op zich willen nemen.

Daarnaast kunnen 'private equity organisaties' een goede samenwerkende partij zijn. Doordat de banken zeer terughoudend zijn in het financieren, en daarbij geen risico willen lopen, kunnen 'private equity organisaties' de financieringskant wellicht overnemen.

Mentaliteit

Er zal een cultuuromslag plaats moeten vinden bij de projectontwikkelaar en zeker bij de bouwer. De consument moet namelijk niet meer als lastpost gezien worden. Het moet zo zijn dat de projectontwikkelaar zich dienstverlenend opstelt richting de consument, zodat de wensen van de consument centraal staan. Echter kost een cultuuromslag veel tijd en geld. Want voor een andere mentaliteit heeft een organisatie ook nieuwe mensen nodig, aangezien het totale proces anders ingericht moet worden.

Tekortkomingen

De organisaties van de projectontwikkelaars zijn heel statisch en stug. Het is van belang dat de organisatie flexibeler wordt zodat er snel ingespeeld kan worden op wisselende marktomstandigheden. Daarnaast schieten projectontwikkelaars op dit moment te kort in de kennis van de consument. Deze kennis is nooit aan de orde geweest door de goedlopende markt. Hierin moet geïnvesteerd worden.

Tevens schieten projectontwikkelaars te kort in het analyseren welke producten goed aansluiten en welke niet. Er zijn namelijk vele deelmarkten aanwezig waar een verschillend product geschikt voor zijn is. Zowel geografische deelmarkten als productdeelmarkten zijn er aanwezig, die beschikken over goede afzetmogelijkheden. Hierbij moet de projectontwikkelaar inspelen op het kwaliteitsniveau, locatie en schaal op de behoefte van de consument.

Toekomst

Gezien de demografische verandering, waarbij het aandeel van oudere mensen met een goed pensioen groter wordt, zal vraag naar woningen met voorzieningen in de nabije omgeving ontstaan. Hierdoor is 'binnenstedelijke ontwikkeling' een interessante markt. Echter is binnenstedelijke ontwikkeling duur. Dit komt door de hoge grondprijzen, de opstal die verwijderd moet worden en gronden die gesaneerd moeten worden. Daarnaast duurt het traject, ten opzichte van uitleglocaties, langer. Deze markt zal nooit 100 procent van de vraag aantrekken. Mede door het lange traject zal 40 procent van de vraag op uitleglocaties plaatsvinden.

Voorlopig zal de markt nog lastig blijven en verdere personeelsreducties zullen in de sector zeker nog gaan komen. Daarnaast moet de projectontwikkelaar zijn vak opnieuw gaan invullen en uitvoeren. De macht van het 'in bezit hebben van' grondposities is verdwenen. De toegevoegde waarden als marktkennis, organiserend vermogen en creativiteit zullen gaan gelden. Hiervoor zijn goede mensen met slimme ideeën nodig.

5.3 Interview dhr. L. Dietz

Huidige markt

Op de huidige markt zit een enorme spanning. Door de afnemende markt komt er minder geld binnen bij de projectontwikkelaar. Hierdoor moet de projectontwikkelaar ook zijn eigenvermogen inzetten om naast een externe financier nieuwe projecten tot ontwikkeling te brengen. Financiers eisen, om zo min mogelijk risico te lopen, een hoger verkooppercentage en een hoger deel eigenvermogen van de ontwikkelaar.

Projectontwikkelaars analyseren of het verstandig is om de woningen in eigendom te houden. Dit wordt gedaan om voor de financier het risico af te dekken. Echter, doordat projectontwikkelaars op dit moment weinig eigenvermogen hebben, zijn zij in vele gevallen niet in staat om zelf woningen in eigendom te houden.

Projecten worden tegenwoordig opgeknipt in kleinere delen. Dit wordt gedaan om binnen een korter tijdbestek de verkooppercentages te halen. Hierdoor maken projectontwikkelaars ontwikkelaars meer kosten omdat het verkoopproces vaker opgestart moet worden.

Daarnaast moet er een grotere inspanning geleverd worden om de woningen verkocht te krijgen.

Door de ontwikkelingen op de markt, zijn grote ontwikkelaars in hun organisatie kleiner geworden en is er een andere orde van ontwikkelaars ontstaan.

De woningcorporaties namen vaak woningen af van projectontwikkelaars. Door de huidige marktomstandigheden, waar de eigen verkoop van woningcorporaties stagneert, is deze partij terughoudend geworden. Beleggers hebben hierdoor de afnemende rol van de woningcorporaties overgenomen en zien kansen in het voordelig aantrekken van woningen.

Overheid

Een probleem van de gemeentelijke overheid is dat deze vaak de rol van de marketeers op zich neemt, door te bepalen hoe de woning eruit moet komen te zien en voor welke doelgroep ontwikkeld moet worden. Voor dit probleem is het particulier opdrachtgeverschap geschikt. Waarbij de consument binnen gestelde kaders zelf bepaalde keuzes kunnen maken.

Met het plan van de overheid, dat alleen mensen onder een bepaalde inkomenslijn recht hebben op een woning van een corporatie, zal de vraag voor woningen uit het middensegment groeien. Dit komt doordat de consumenten die niet in aanmerking komen voor een corporatiewoning, voor de keuze komen te staan om een nieuwe woning te kopen of een woning voor een marktconforme prijs te gaan huren. Deze maatregel komt ten goede van het vastgelopen middensegment.

Een bedreiging voor de primaire woningmarkt is, het plan, dat iedere huurder van een corporatiewoning instaat wordt gesteld om de gehuurde woning te kopen. Hier ontstaat naast

een groeiende vraag ook een groeiend aanbod, wat ten nadele is voor de primaire woningmarkt.

Duurzaamheid en energie

Na een stroeve start beginnen consumenten duurzaamheid aantrekkelijker te vinden. Het wordt voor de consument interessant als de woning weinig tot geen energielasten produceert. De duurzame woningen zullen als een product met een terugverdientijd in de markt moeten worden gezet. Naarmate de energieprijzen stijgen, wordt de terugverdientijd korter. Consumenten zijn tegenwoordig bewuster bezig met duurzaamheid. Met dit gegeven mag de projectontwikkelaar in de communicatie beter benadrukken worden dat consumenten op hun woning kunnen terugverdienen. Voor de toekomst is de verwachting dat hoe sterker de energieprijzen stijgen, des te hoger de waarde van de duurzame woning stijgt en des te sterker de waarde van een niet-energiezuinige woning daalt. Een soort multipliereffect. Op deze manier wordt de huidige nadelige concurrentie met de secundaire woningmarkt ook minder.

Binnen de secundaire woningmarkt is de interesse op verduurzaming groot. Om de primaire woningmarkt te onderscheiden van de secundaire woningmarkt moeten projectontwikkelaars ervoor zorgen dat de nieuwbouwwoningen, die ontwikkeld worden, niet achteraf door de consument verduurzaamd moeten worden. Energiemaatschappijen springen hier al op in door projectontwikkelingstakken op te zetten, zodat naast de daadwerkelijke ontwikkeling ook geld verdiend wordt aan de levering van energie.

Kansen

Er liggen voor de projectontwikkelaar kansen door zich te gaan onderscheiden in marketing. Daarbij moeten concepten en marktbenaderingen ontwikkeld worden die voor de producten van de projectontwikkelaar succesvol zijn. Het front-office van de projectontwikkelaars wordt belangrijk en de productgestuurde benadering moet verdwijnen.

Daarnaast liggen er kansen door verder te kijken dan alleen de vastgoedmarkt. Door naar economische verbanden te kijken kan geanalyseerd worden wat er in de samenleving speelt en waar behoefte naar is.

Daarbij kan gesteld worden dat consumenten weer vaker thuis zijn en meer parttime werken. Consumenten zoeken elkaar ook meer op, gezien toenemende activiteiten van buurtverenigingen. Dit komt door de slechte economische tijd, in slechte tijden zoeken mensen elkaar meer op. Consumenten willen weer wonen zoals het vroeger was. Door dit soort economische verbanden te analyseren kan beter op behoeftes worden ingespeeld.

Het toepassen van keuzevrijheid voor de consument voor een bepaalde doelgroep is interessant, maar er is ook een hele grote doelgroep die daar helemaal niet op zit te wachten. Voor beide doelgroepen is er markt aanwezig echter in verschillende mate. Om als projectontwikkelaar alleen in te zetten op producten met keuzevrijheid is te kortzichtig.

Marketing

'Warme marketing' gaat belangrijk worden voor de toekomst. 'Warme marketing' houdt in dat de producent de consument opzoekt en vertelt dat hij een product heeft wat voor de consument interessant is. Het toepassen van 'warme marketing' werd in het verleden wel toegepast maar door de opkomst van het massale adverteren is dat verdwenen. Voor de toekomst gaat warme marketing weer belangrijk worden. Het is hierbij van belang, dat door integratie van verschillende soorten media de 'mond-op-mond-reclame' wordt aangezwengeld. Het plaatsen van alleen advertenties in dagbladen behoort hierbij tot het verleden. Zeker bij het ontwikkelen van een buurt of wijk. Het is daarbij van belang dat de projectontwikkelaar zijn verhaal binnen kleine gemeenschappen gaat vertellen. Voorbeelden zijn 'Rotary Clubs' of 'Lions Clubs', afhankelijk waar de potentiële doelgroep zich bevindt. Hierbij heeft de projectontwikkelaars 'ambassadeurs' nodig. Bijvoorbeeld een huisarts of de voorzitter van de Golfclub. Deze ambassadeurs hebben een groot netwerk tot hun beschikking en staan binnen dat netwerk op een 'podium', zodat deze net wat meer kan vertellen. Hierbij is het van belang dat de projectontwikkelaar ervoor zorgt dat de ambassadeurs meer over het project weten dan het grote publiek. Resultaat is dat de ambassadeurs voor de ontwikkelaar over het project gaat vertellen. Deze strategie moet gecombineerd worden met verschillende sociale media. Waarbij de consumenten, die in een vroeg stadium aangeven in het project willen wonen, worden gevraagd om foto's, filmpjes en dergelijke te maken. Deze impressies worden weer op de projectsite gepubliceerd. Op deze manier mobiliseert de projectontwikkelaar de consumenten om tot nieuws te komen en bewerkt de doelgroep zichzelf.

Voordat een projectontwikkelaar een plan gaat ontwikkelen is het van belang om te weten wat de doelgroep belangrijk vindt. De projectontwikkelaar doet er goed aan om de verwachte doelgroep uit te nodigen en te vragen wat zij belangrijk vinden. De uitkomsten kunnen teruggekoppeld worden op het voorlopige plan. Op deze manier achterhaalt de projectontwikkelaar ook waardoor de consument getrickerd raken.

Tekortkomingen

Projectontwikkelaars hebben een beperkt lerend vermogen, gezien er in 2002 ook al een korte crisis was. Na deze korte dip in de markt zijn de projectontwikkelaars op de oude voet doorgegaan.

Wat ook een tekortkoming is, dat projectontwikkelaars te veel op zichzelf zijn gericht. Het is zeer opmerkelijk dat in tijden van crisis de marketeers worden ontslagen, terwijl er juist op onderscheidvermogen moet worden ingezet. Dit onderscheidend vermogen is heden ten dage zeer slecht. De huidige generatie projectontwikkelaars is te veel bètag gericht en niet in staat om hun eigen product te verkopen. Daarnaast schiet de projectontwikkelaar te kort in de bewustwording van de doelgroep en het visionairdenkend door de maatschappij te analyseren en daarvoor concepten te bedenken.

Op het gebied van marketing in zijn totaliteit schiet de projectontwikkelaar te kort. Door het toepassen van één op één marketing, warme marketing en een mix van nieuwe en oude media kan er veel meer bereikt worden.

Toekomst

Voor de toekomst liggen er kansen in samenwerkingsverbanden met andere partijen. Naast samenwerking met traditionele partijen als gemeenten, woningcorporaties en beleggers, liggen er ook veel kansen bij niet-traditionele partijen. Dit zijn partijen die later in het proces geld gaan verdienen aan het te ontwikkelen project. De projectontwikkelaar moet deze partijen in het proces naar voren halen om mee te laten participeren. Voorbeelden van dit soort partijen zijn energieleveranciers, OV-bedrijven, afvalverwerkingsbedrijven, enzovoort. Het is van belang dat er meerdere partijen participeren, zodat er voldoende vermogen is om te kunnen starten. Dit is een goed voorbeeld van het creëren van een win-winsituatie voor alle partijen.

Daarnaast is er markt voor zowel uitleglocaties als binnenstedelijke ontwikkelingen. In krimpregio's zal er meer binnenstedelijk ontwikkeld worden, maar in de Randstad en het Midden van Nederland zullen uitleglocaties blijven bestaan. Dit komt omdat door het verdichten van de steden niet aan de vraagopgave kan worden voldaan.

Daarnaast is er een maatschappelijke trend dat veel mensen scheiden en alleen gaan wonen, maar nog wel een tuin bij hun huis willen hebben. Hierdoor ontstaat er een dubbele behoefte naar woningen met tuinen en blijft de behoefte naar grondgeboden woningen groeien.

Met betrekking tot de vergrijzing moet er bewustwording zijn dat vergrijzing een tijdelijk probleem van ongeveer dertig jaar is. De levensduur van een woning is namelijk ruim 100 jaar. Daarbij komt dat de ontwikkeling van een gemiddeld project een ontwikkelingstraject heeft van tien jaar heeft en het bevolkingsaantal afneemt. Het heeft daarom geen zin om massaal woningen voor senioren te ontwikkelen, want dan heeft Nederland, na de vergrijzing, te maken met een overschot aan seniorenwoningen. De groep ouderen die na de vergrijzinggeneratie komt, staat solistisch in het leven en hebben behoefte aan een woning met een tuin. De populatie na de vergrijzing wordt ook op een andere manier oud. Het is daardoor van belang om met flexibele marktconcepten de markt te bedienen. Voor de toekomst moet de ontwikkelaar manieren ontwikkelen waarmee de beleving van het product kan worden overgegeven, want daar zijn nog legio mogelijkheden.

5.4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de experts het in grote lijnen eens zijn over de huidige strategie van projectontwikkelaars.

Projectontwikkelaars zijn nog te veel product- en op de eigen organisatie gericht. De focus van de projectontwikkelaars zou volgens de experts meer op de consument gericht moeten zijn, waarbij een toegevoegde waarde wordt geleverd op de gebieden marktkennis, organiserend vermogen en creativiteit. De projectontwikkelaar moet beter analyseren wat de drijfveren van consumenten zijn. Op basis van deze drijfveren moet de projectontwikkelaar een product ontwikkelen dat aansluiting vindt bij de consument. Om dit te bereiken zal er binnen de projectontwikkelingsorganisaties een cultuuromslag gemaakt moeten worden om te transformeren van een productgerichte organisatie naar een consumentgerichte organisatie. Daarbij moet naast het product de woonomgeving een nadrukkelijke rol gaan spelen.

De kwantitatieve vraag zal afnemen en daarvoor zal een kwalitatieve vraag in de plaats komen.

Gezien het feit dat het consumentenvertrouwen laag is, moeten projectontwikkelaars producten ontwikkelen die de onzekerheden van de consumenten reduceren en zich meer dienstverlenend opstellen.

Op het gebied van duurzaamheid valt ook nog veel te bereiken voor projectontwikkelaars. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen die belang hebben bij de ontwikkeling van duurzame projecten en deze ook mee te laten participeren, kunnen duurzame projecten voor een aantrekkelijke prijs ontwikkeld worden. Daarnaast moet er op het gebied van communicatie en marketing veel meer benadrukt worden dat de consument zijn duurzame woning kan terugverdienen. De duurzame bewustwording van consumenten is momenteel groeiende.

Opvallend is dat de projectontwikkelaars bezuinigen op marketing en weinig marketingspecialisten in dienst hebben. Marketing is namelijk het middel om producten binnen een afnemende markt te laten onderscheiden. 'Warme marketing' wordt voor de komende periode belangrijk. De projectontwikkelaar moet de consument weer opzoeken en vertellen waarom het product voor hem of haar interessant is.

Er zal, volgens de experts, zowel voor uitleggebieden als binnenstedelijke projecten markt blijven. Het zal niet zo zijn dat de vraag naar binnenstedelijke ontwikkeling groter zal groeien dan de vraag naar uitleglocaties.

Hoofdstuk 6 Algemene conclusie en aanbevelingen

Vanuit de theorie en empirie wordt binnen dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen. Welke uiteindelijk antwoord zullen geven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen richting projectontwikkelaars.

6.1 Eindconclusie

Binnen deze paragraaf wordt de eindconclusie getrokken door de deelvragen te beantwoorden.

Deelvragen

Gaan de theorieën vanuit de literatuur ook op ten tijde van een afnemende nieuwbouwwoningmarkt?

Vanuit de conclusies van de hoofdstukken drie en vier kan geconcludeerd worden, dat de gestelde theorieën van de literatuur van toepassing zijn binnen de huidige afnemende nieuwbouwwoningmarkt.

De ondernemersstrategie volgens Johnson, Scholes en Whittington is van toepassing omdat projectontwikkelaars zijn actief met zowel het aanscherpen van de huidige bedrijfsstrategie als de ontwikkelstrategie. Deze aanscherping wordt vooral op het business- en operationele niveau toegepast. Projectontwikkelaars trachten met organisatorische implementaties efficiënter te werken en kosten te besparen. Daarnaast zijn projectontwikkelaars in ontwikkeling om diverse producten en concepten te ontwikkelen die succesvol de concurrentie aan kunnen gaan. Projectontwikkelingsorganisaties kunnen getypeerd worden als hybride, aangezien getracht wordt zich op zowel prijs als differentiatie te onderscheiden. Hierbij moet benadrukt worden dat de projectontwikkelaars met het aanscherpen van de strategie in ontwikkeling zijn. Het daadwerkelijk toepassen van de vernieuwende strategieën, op het operationele niveau, is nog niet aan de orde.

Projectontwikkelaars hebben te maken met de krachten uit het vijf krachten model van Porter. De vier krachten, meer toetreders op de markt (van kleine projecten), grotere macht van consumenten en de macht van leveranciers zijn van toepassing op de ondernemingen van projectontwikkelaars. Hierdoor is de vijfde kracht, onderlinge concurrentie tussen projectontwikkelaars, groot.

Vanuit groeistrategie van Ansoff is valt te concluderen dat projectontwikkelaars zich risicomijdend gedragen. Binnen de huidige markt is er sprake van marktpenetratie en productontwikkeling. Er is geen sprake van marktontwikkeling en diversificatie.

Projectontwikkelaars mijden nieuwe markten en richten zich op hun thuishmarkt.

Op basis van de Stakeholdertheorie, van Mitchell, Agle en Wood, kan geconcludeerd worden dat de consument binnen de huidige markt de zwaarst wegende 'stakeholder' is. Voor de projectontwikkelaars is de consument het meest urgent, deze heeft de meeste macht en heeft een legitieme relatie. Dit komt doordat de vraag kleiner is dan het aanbod en de projectontwikkelaars zich daardoor nadrukkelijker richting de consument moet bewegen om zich te kunnen onderscheiden.

Op basis van de theorieën kan uiteindelijk geconcludeerd worden dat;

- Projectontwikkelaars passen, in deze onzekere periode, hun strategie aan.
- De onderlinge concurrentie tussen projectontwikkelaars is groot.
- Projectontwikkelaars gedragen zich risicomijdend.
- De consument is de centrale stakeholder geworden in het ontwikkelproces.

Welke kansen en mogelijkheden zijn er voor projectontwikkelaars in de toekomst?

Vanuit hoofdstuk vier en vijf kunnen zijn de volgende kansen en mogelijkheden worden benoemd;

Volgens projectontwikkelaars liggen er kansen in kleinschalige projecten die vraaggestuurd zijn. Dit zijn projecten met een kleiner aantal eenheden waarbij de consument keuzevrijheden heeft.

Daarnaast zoeken projectontwikkelaars samenwerkingsverbanden met gemeenten en woningcorporaties om tot ont

wikkeling te komen. Slechts een enkele projectontwikkelaar ziet kansen met niet-traditionele samenwerkingspartijen als particuliere beleggers of energieleveranciers. Om tot samenwerking te komen trachten ontwikkelaars zich met een sterke organisatie te onderscheiden van de concurrentie. Met betrekking tot de woningvraag zien projectontwikkelaars een groeiende vraag naar binnenstedelijk wonen en een minder grote vraag naar uitleggebienden.

Opvallend is dat de experts juist kansen zien in consumentgerichte ontwikkeling. Volgens de experts zal vraaggestuurde ontwikkeling slechts een beperkt deel van de vraag beantwoorden. Daarnaast zien de experts, naast samenwerking met de traditionele partijen, juist kansen in samenwerkingverbanden met niet-traditionele partijen. Voornamelijk op het gebied van duurzaamheid. Volgens de experts liggen vooral kansen in het ontwikkelen van een toegevoegde waarde op het gebied van marktkennis, organiserend vermogen en creativiteit. Een goede marketingstrategie en consumentgerichte benadering helpen de projectontwikkelaars daarbij.

In welke opzichten is de strategie van projectontwikkelaars veranderd ten opzichte van de periode voor de economische crisis?

Geconcludeerd kan worden dat projectontwikkelaars in beperkte mate hun strategie hebben veranderd. Binnen de organisatie zijn maatregelen genomen om de kosten te verlagen. Daarnaast zijn de organisaties verkleind, wat een logisch gevolg is, aangezien de vraag uit de markt ook kleiner is. Met de organisatie wordt op kleinere projecten ingezet met een grotere fasering en een kleiner aantal eenheden per fase. Daarnaast hebben projectontwikkelaars de vrij op naam prijzen bijgesteld op de woningen om deze voor een scherpe prijs in de markt te zetten.

Projectontwikkelaars zoeken meer samenwerkingsverbanden om door de crisis te komen.

Waar in het verleden vaker vanuit de eigen organisatie projecten ontwikkeld werden, zoeken projectontwikkelaars tegenwoordig gemeenten, woningcorporaties en beleggers nadrukkelijker op om tot ontwikkeling te komen. Hierdoor keert de 'traditionele aanpak', waarbij coalities gevormd worden, gedeeltelijk weer terug in het ontwikkelproces.

Projectontwikkelaars zijn zich ervan bewust dat de positie van de consument veranderd is en trachten de consument meer keuzevrijheden te geven. Op het gebied van strategie, in het ontwikkel-, verkoop-, marketingproces en consumentenbenadering, zijn vrijwel alle

projectontwikkelaars zoekende of in ontwikkeling. Op deze terreinen wordt de strategie uiteindelijk in de toekomst ook gewijzigd.

Hoofdvraag

Welke strategie gebruikt de projectontwikkelaar, in tijden met een kleinere vraag, om zijn nieuwbouwwoningen af te zetten?

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat projectontwikkelaars nog zoekende zijn naar een juiste strategie. Projectontwikkelaars hebben in eerste instantie een afwachtende houding aangenomen, sinds het uitbreken van de economische crisis. Projectontwikkelaars hebben hun focus gelegd op de eigen organisatie en trachten met personeelsreducties, en het afstoten van grondposities, de onderneming gezond te houden.

In het ontwikkelproces is de fasering toegenomen en het aantal eenheden per fase verkleint. Daarnaast is het verkooppercentage verhoogd. Projectontwikkelaars willen alle vormen van risico zo klein mogelijk houden.

Op het gebied van marketing zijn projectontwikkelaars met de vorming van een marketingaanpak. Projectontwikkelaars hebben nog geen definitieve marketingstrategie. Projectontwikkelaars zijn zich er wel van bewust dat marketing een belangrijke rol gaat spelen, aangezien de consument centraler is komen te staan binnen het ontwikkelproces. De bewustwording, dat er producten ontwikkeld moeten worden die de drijfveren van consumenten moeten beantwoorden, is er. Echter hebben projectontwikkelaars daar nog geen concrete strategie of benadering voor.

Duurzaamheid is voor alle ontwikkelaars een belangrijk thema. Op dit moment wordt duurzaamheid door veel projectontwikkelaars als last gezien, omdat de consument niet extra voor duurzaamheid wil betalen. De meeste projectontwikkelaars zijn volgend naar de norm die de overheid over duurzaamheid stelt. Achter de schermen zijn de projectontwikkelaars wel in ontwikkeling om voorbereid te zijn zodra de markt voor duurzame woningen aantrekt. Een enkele projectontwikkelaar produceert heden ten dage wel duurzamere woningen. Deze projectontwikkelaars gebruiken het thema duurzaamheid als marketinginstrument om de consument naar zich toe te trekken.

6.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat projectontwikkelaars beperkt onderscheidend zijn ten opzichte van elkaar. Projectontwikkelaars hebben gedurende de crisis een afwachtende houding aangenomen en hebben hun focus voornamelijk op de eigen organisatie gericht. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat projectontwikkelaars de neiging hebben om een product te ontwikkelen dat herhaalbaar is en op verschillende locaties toegepast kan worden. Hierdoor zijn projectontwikkelaars geremd in het 'out of the box' denken en ontwikkelen. In een markt waarbij het aanbod groter is dan de vraag is het van belang dat de projectontwikkelaar zich richting de consument onderscheidt van de concurrentie. Om dit te bereiken zullen projectontwikkelaars een consumentengerichte benadering moeten ontwikkelen, waarbij de drijfveren van de consument centraal staan. De vraaggerichte benadering, die veel projectontwikkelaars momenteel hanteren, zal niet de gehele markt beantwoorden.

Voor de toekomst zal het productontwikkeling- en conceptontwikkelingstraject per locatie en regio doorlopen moeten worden. Dit moet worden gedaan om het product zo goed mogelijk op de betreffende doelgroep aan te laten sluiten. Om dit te bereiken moet de organisatie van de projectontwikkelaar een toegevoegde waarde leveren op het gebied van marktkennis, organiserend vermogen en creativiteit. Instrumenten die daarbij nodig zijn, zijn marketing en communicatie. Het is van belang dat binnen de organisatie van de projectontwikkelaar creatieve mensen aanwezig zijn die deze toegevoegde waarden kunnen leveren. Daarnaast zou er gekeken moeten worden op welke manier de projectontwikkelaar de onzekerheden waarmee de consument kampt kan wegnemen. Projectontwikkelaars moeten trachten hun afwachtende houding van zich af te gooien en een flexibelere houding aan te nemen, waardoor er beter op veranderende marktomstandigheden kan worden ingespeeld.

Aanbeveling voor Heijmans Vastgoed Regio Noord

Heijmans Vastgoed Regio Noord doet zichzelf tekort door het niet hebben van een marketing- en communicatieafdeling. Bij Heijmans Vastgoed Regio Noord voeren de projectontwikkelaars zelf het marktonderzoek uit. Daarnaast worden externe marketingbureaus ingeschakeld die een campagne ontwerpen. De verkoopadviseurs van Heijmans Vastgoed Regio Noord voert samen met de makelaar verkoopgesprekken met de consument. Op deze manier weet de verkoopadviseur welke aspecten bij de consument leven. Deze gesprekken zouden binnen het ontwikkeltraject naar voren geplaatst moeten worden. Het is namelijk van belang om de drijfveren van consumenten te weten voordat er daadwerkelijk ontwikkeld gaat worden. Op deze manier kan het product ook beter richting de consument ontwikkeld worden. Het is juist in deze tijd van belang om, nog voordat het plan ontwikkeld wordt, de drijfveren van de consumenten te achterhalen om binnen deze afnemende markt onderscheidend te kunnen zijn. Daarom is het belangrijk om creatieve mensen binnen de organisatie te hebben die vastgoedconcepten en marktbenaderingen ontwikkelen, die op de doelgroepen en de locatie aansluiten. Het opzetten van een marketing- en communicatieafdeling kan een bijdrage leveren in het onderscheidend vermogen en het gericht benaderen van de consument.

Heijmans Vastgoed hanteert het concept Wenswonen® bij vele projecten. Waar Heijmans Vastgoed voor moet waken is voor een tunnelvisie; dat Wenswonen® het enige juiste woningconcept voor projecten is. Het is van belang dat een concept en de consumentenbenadering per locatie en per doelgroep wordt ontwikkeld.

6.3 Zelfreflectie

In deze paragraaf wordt teruggekeken op het onderzoeksproces en uitkomsten van het onderzoek. Deze paragraaf staat los van het onderzoek en de onderzoeksresultaten.

Over het algemeen kan gesteld worden dat het onderzoek is verlopen zoals deze in het onderzoeksvoorstel was ontworpen. De uitkomsten van het onderzoek zijn duidelijk maar tevens een bevestiging van de verwachtingen waarmee dit onderzoek werd gestart.

Mocht ik dit onderzoek nogmaals uitvoeren, dan zijn er enkele verbeterpunten.

Bij de keuze van de theorieën zal ik naar meerdere theorieën kijken; of deze geschikt zijn voor dit onderzoek. Achteraf ben ik in andere onderzoeken, diverse theorieën tegen gekomen die ook geschikt waren voor dit onderzoek. Daarnaast zal ik nadrukkelijker onderscheid maken tussen de grote projectontwikkelaars en kleinere projectontwikkelaars, aangezien de kleinere projectontwikkelaars wat flexibeler zijn dan de organisaties van de grotere projectontwikkelaars.

Wat ook een verbeterpunt is de functies van de geïnterviewde projectontwikkelaars. Het was, naast de projectontwikkelaar, ook interessant geweest om de directie van de desbetreffende projectontwikkelaars te interviewen. Op die manier zou de ondernemingsstrategie beter in beeld zijn gebracht.

Voor eventuele vervolgonderzoeken, welke een goede bijdrage leveren aan de strategievorming van projectontwikkelaars, heb ik de volgende aanbevelingen:

- Een leefstijl- en drijfverenonderzoek naar verschillende bevolkingsgroepen en leeftijdsgroepen in lokale regio's. Binnen dit onderzoek moeten de leefstijlen en drijfveren uiteindelijk teruggekoppeld worden naar een consumentenbenadering.
- Daarnaast kan een onderzoek naar de marketingmogelijkheden bij het ontwikkelen van projecten een goede bijdrage leveren. Het is voor projectontwikkelaars interessant om te weten hoe consumenten benaderd kunnen worden. Maar het belangrijkste is om te weten op welke manier consumenten benaderd willen worden.
- Het product 'woning' gaat gezien economische-, demografische- en maatschappelijke veranderingen, in de toekomst veranderen. Een onderzoek naar de eigenschappen van het product 'woning' in de toekomst kan bijdragen aan de strategievorming van projectontwikkelaars.
- Aangezien veel projectontwikkelaars nog bezig zijn met het vormen van een definitieve strategie is een vervolgonderzoek naar de concrete verschillen van de strategieën van vóór de economische crisis en na de economische crisis interessant.

Woordenlijst

A

Aanbodmarkt, 24
Aedes, 31
AM, 39
Ansoff, 26
Architecten, 15

B

Bezuinigingsplannen, 57
Bouwbestemming, 14
Bouwend Nederland, 33
Bouwfonds Ontwikkeling, 37
Business niveau, 22

C

Carry-back, 33
Conceptueel model, 9
Consumentenvertrouwen, 20
Consumentgericht, 55
Coporate niveau, 22
Creativiteit, 8
cultuuromslag, 58

D

De acceptatie, 24
De suitability, 24
Definitive stakeholder, 29
Demografie, 19
demografische verandering, 59
Diversificatie, 26
Crijfveren, 57

E

Economische crisis, 20
Empirische analyse, 11
Energiemaatschappij, 57
Energiemaatschappijen, 60
Exploitatiefase, 16
Externe adviseurs, 16

F

Feasibility, 24
FGH Bank, 32
Flexibeler, 58
Front-Office, 61

G

Geografische deelmarkten, 59
Groeiscenario's, 56
Groeistrategie, 26

H

Heijmans Vastgoed, 49
Het ontwikkelproces, 15
Heterogeen, 18
Homogene markt, 25

I

Inflexibel aanbod, 18
Initiatiefase, 15
integrale samenwerking, 23

K

Kapitaal intensief, 18
Kopersmarkt, 24
krachtenveld, 17
Kwalitatieve vraag, 56
Kwaliteitsniveau, 59
Kwantitatieve vraag, 56

L

Levensduur, 18
Levensstijl, 58

M

Marketeers, 60
Marktaandeel, 24
Marktonderzoeken, 14
Marktontwikkeling, 26
Marktpenetratie, 26
Mentaliteit, 55
Middensegment, 37
Mitchell, Agle, Wood, 27
Mond-op-mond-reclame, 61
Multipliereffect, 60

N

NEPROM, 33
NHG, 32
NHG-garantie, 57
Nieuwbouwwoningmarkt, 17

NVM, 34

O

Onderhandelingsmarge., 21
Onderhandelingsvaardigheden, 25
Ondernemersstrategie, 22
Niet-traditionele partijen, 62
Ontwikkelaars verbonden aan financiële instellingen
of verzekeringsmaatschappijen, 15
Ontwikkelen bouwbedrijven, 15
Ontwikkelingsfase, 15
Ontwikkelingstrategie, 9
Operational strategies, 22

P

Particulier opdrachtgeverschap, 60
Particulier opdrachtgeverschap, 58
Personeelsreductie, 37
Porter, 24
Primaire functie, 18
Primaire woningmarkt, 17
Private equity organisaties, 58
Probleemstelling, 10
Productbenefits, 23
Productdeelmarkten, 59
Productontwikkeling, 26
Pure ontwikkelaar, 15

R

Realisatiefase, 16

S

Secundaire woningmarkt, 17
Stakeholder theorie, 27
Stakeholders, 23
Starterlening, 32

Subprime hypotheek, 20
Substitutiegoederen, 25

T

Terugverdientijd, 60
Transformatieproces, 54

U

Uitbreidingsvraag, 19

V

VDM Woningen, 45
Vereniging eigen huis, 35
Vergrijzing, 62
Verhuisketens, 56
Vervangingsvraag, 19
Vijf krachtenmodel, 24
Volkerwessels Vastgoed, 43
Volume bouw, 55
Vraag gestuurd, 55
Vraag naar woningen., 19
VROM, 31

W

Waardecreatie, 56
Wachttijden, 21
Warme marketing, 61
Woningcorporaties, 15
Wenswonen®, 52
Woningvoorraad, 19
Woonomgeving, 55

Z

Zorg behoevend, 56

Literatuur en bronnen

- Ansoff, H. (1957). Strategies for Diversificatie. *Harvard Business Review* , 113-124.
- Bodewes, W. (2010, februari 15). NEPROM-visie op de effecten van de crisismaatregelen op de woningmarkt. Den Haag: NEPROM.
- Bouwend Nederland. (2 juli 2009). Aanpak Kredietcrisis. *Actief speciaal* , 1-16.
- Bouwend Nederland. (2010). *Economische crisis*. Opgehaald van Bouwend Nederland:
<http://www.bouwendnederland.nl/web/speerpunten/economischecrisis/Pages/default.aspx>.
- Bouwend Nederland. (2009, september 21). Woning voorraad.
- Buck, R. (2009, augustus 25). *Opinie/Colums* . Opgeroepen op juni 15, 2010, van Vastgoedmarkt:
<http://www.vastgoedmarkt.nl/opinie/Vastgoedconcepten.html;jsessionid=AB46448DB14D39F8F23559DFE8FBCBCE>
- Calon, M. (2009, september 16). Juist nu samenhangende visie op woningmarkt. Aedes.
- CBS Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009, januari 22). *Consumentenvertrouwen iets afgenomen*. Opgeroepen op juni 8, 2010, van Conjunctuurbericht: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-01-22-m10.htm>
- CBS Statline. (2010, maart 23). *Bouwvergunningen naar bouwkosten, inhoud woning en projectgrootte*. Opgeroepen op juni 15, 2010, van CBS Statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70171ned&D1=a&D2=a&D3=a&D4=13-l&HD=090506-1642&HDR=T,G3&STB=G1,G2>
- CBS. (2010, juni 14). *Woningbouwproductie ingestort*. Opgeroepen op juni 15, 2010, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3139-wm.htm>.
- Centraal Plan Bureau. (1999). *Woningbouw tussen markt en overheid*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Competentie Denken. (sd). *Strategisch Management*. Opgeroepen op mei 2010, van Competentie Denken:
<http://www.competentiedenken.nl/PDF/Strategisch%20Management.pdf>.
- Doodeman, M. (2010, juni 9). Proef: nieuwbouw met ketenpartner stuk goedkoper. *Cobouw dagblad voor de bouw* , p. 1 & 7.
- Dura Vermeer Groep NV. (2010). *Waarmaken van Ambities jaarverslag 2009*. Zoetermeer: Dura Vermeer Groep NV.
- Eerenbeemt, M. v. (2009, januari 20). *Projectontwikkelaar: 'Rijke oude tijd niet meer terug'*. Opgeroepen op juni 11, 2010, van Volkskrant:
http://www.volkskrant.nl/economie/article1134886.ece/Projectontwikkelaar_Rijke_oude_tijd_niet_meer_terug.
- *Energiebewust bouwen en wonen*. (2010). Opgehaald van Ministerie van VROM:
<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=9402>
- Enk, W. v. (2010). Ken je Publiek. *Property NL nr. 8* , 12-14.
- Europa nu. (2010). *Economische crisis*. Opgehaald van Europa nu:
http://www.europa-nu.nl/id/vhrtcvh0wnip/economische_crisis.
- FGH Bank. (2010). *Vastgoedbericht 2010*. Utrecht: FGH Bank.


- Gerritsen, H., & Lelieveld, A. (2002). *De Nederlandse Woningmarkt, Een vergelijkend onderzoek*. Ernst & Young.
- Haighton, M. (2009, januari 16). Prijzdaling woningen is voor velen goed nieuws. *Volkskrant*.
- Hanff, P. (2009, oktober). "Je moet verantwoordelijkheid van ontwikkeling niet delen, maar toedelen". *Vastgoedmarkt*, p. 63.
- Heijmans. (2010). *Jaarverslag 2009*. Rosmalen: Heijmans.
- Huijbregts, i. P. (2002). *Een visie op integrale samenwerking*. Nuenen: Coficient B.V.
- *Huurwoning*. (sd). Opgehaald van www.huurwoning.nl.
- ING Groep. (2010). *Jaarverslag 2009 Back to Basics*. Amsterdam: ing Groep nv.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Jongbloed, T. (2004). *Energiezuinige Nieuwbouw: een geval van Koelhandel?* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Koningklijke BAM groep nv. (2010). *Jaarrapport 2009*. Bunnik: Koningklijke BAM groep nv.
- Lathauwer, W. D. (2005). *Vastgoedmarkeing op weg naar marktgerichtheid*. Amsterdam: ASRE.
- Ligtenberg, L. (2010). Een jaar van records. *Property NL nr. 7*, 27-29.
- Ministerie van Financieën. (sd). *Kredietcrisis*. Opgeroepen op juni 30, 2010, van Ministerie van Financieën:
http://www.minfin.nl/Onderwerpen/Financi%C3%ABle_markten/Kredietcrisis/Ontstaan_kredietcrisis.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defing the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Nozeman, E. e. (2008). *Handboek Projectontwikkeling*. Voorburg: NEPROM.
- NVM. (2009). *Naar een woningmark voor en door bewoners*. Rotterdam: Thieme MedriaCenter.
- NVM. (2009). *Stagnatie woningproductie NVM visie*. Nieuwegein: NVM.
- NVM. (2010, maart 30). *Woningmarkt in tijden van crisis*. Opgeroepen op juni 2, 2010, van Nieuws.NVM:
<http://nieuws.nvm.nl/thema/woningmarkt%20in%20tijden%20van%20crisis.aspx>.
- Porter, M. (2008). The five forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Prof news. (2010, mei 12). *Nieuwbouwmarkt vraagt om speciale acties*. Opgeroepen op juni 29, 2010, van Profnews Vakinformatie voor professionals:
<http://www.profnews.nl/933946/nieuwbouwmarkt-vraagt-om-speciale-acties>.
- Rabo Vastgoedgroep. (2010). *Jaarveslag 2009 Realiseert ambities*. Hoevelaken: Rabo Vastgoedgroep.
- Rietdijk, N., Meijers, L., Boumeester, H., & Mariën, A. (2010). *NVB Huizenkopers in Profiel*. NVB.

- Ritsma, R. (2009). Zes ideeën om nieuwbouwwoningen beter te verkopen. *Building Business*, 22-23.
- RTLZ. (2010, april 21). *Gezinnen kunnen moeilijker hypotheek krijgen*. Opgeroepen op juli 2010, 5, van RTL:
[http://www.rtl.nl/\(/financien/rtlz/nieuws/\)/components/financien/rtlz/2010/weken_2010/16/0421_1745-Gezinnen-kunnen-moeilijker-hypotheek-krijgen.xml](http://www.rtl.nl/(/financien/rtlz/nieuws/)/components/financien/rtlz/2010/weken_2010/16/0421_1745-Gezinnen-kunnen-moeilijker-hypotheek-krijgen.xml).
- Sentel, D. (2000, april-oktober). De Rol van Marketing in het Vastgoed.
- Stelten, T. (2010, april 1). *'Bouwstop in krimpregio is kortzichtig'*. Opgeroepen op juli 14, 2010, van Aedesnet: <http://www.aedesnet.nl/aedes-magazine,2010/07/Opinie-Tom-Selten-over-Krimp.html>.
- Terpstra, P. (1993). *Vastgoed en Grond organisatie en beleid*. Bussum: Couthino.
- Thijs, J. (2004). *De juiste Groeistrategie volgens Ansoff*. Opgeroepen op juli 5, 2010, van ICBS:
http://www.icsb.nl/data/content/146_De%20juiste%20groeistrategie%20volgens%20Ansoff.pdf.
- Vastgoedwereld.nl. (sd). *De nieuwbouwproductie zal in 2009 en 2010 sterk dalen*. Opgeroepen op juni 2, 2010, van Vastgoedwereld:
http://www.vastgoedwereld.nl/vastgoed/0938/nieuwbouwproductie_2009%20_2010_s_terk_dalen.html.
- Verbruggen, J., Kranendonk, H., Levenstijn, M. v., & Toet, M. (2005). *Welke factoren bepalen de ontwikkeling van de huizenprijs in Nederland?* Den Haag: CPB.
- Vereniging eigen huis. (2010). *Woningmarkt in beweging*. Etten-Leur.
- Verhoeven, N. (2003). *Wat is onderzoek?* Soest: Boom Onderwijs.
- Verveen, A. (2008). *Consumentgerichte Wooninnovatie*. Amsterdam: ASRE.
- Verveen, N. (2009). Beter marketing vormt uitweg voor woningsector in terugvallende markt. *Vastgoedmarkt*, 20-22.
- Vesteda Groep BV. (2010). *Jaarverslag 2009*. Maastricht: Vesteda Groep BV.
- Vet, C. d. (2008, december 2008). VNG reactie op rapport Kremers. Den Haag.
- VNG. (2010). *Nieuwe Crisis- en herstelwet (Chw)*. VNG.
- VolkerWessels. (2010). *Jaarverslag 2009*. Rotterdam: VolkerWessels.
- VROM. (2010). *Crisismaatregelen*. Opgehaald van Ministerie van Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer: www.vrom.nl.
- VROM. (2009, juni 9). *Kabinet: stimulering woningbouw van start*. Opgeroepen op juni 2010, 9, van Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=41784>.

Bijlagen

Bijlage 1 Geïnterviewde projectontwikkelaars

<p>Heijmans vastgoed Regio Noord Amerikaweg 2 Postbus 468 9400 AL Assen Telefoon: 0592 – 33 39 70</p> <p>Geïnterviewde: dhr. J.T. van der Beek</p> <p>Functie: Projectontwikkelaar</p> <p>Datum: 30-08-2010</p>	
<p>Bouwfonds ontwikkeling Regio Noord-Oost Grote Voort 221 Postbus 10054 8000 GB Zwolle Telefoon: 038 – 425 44 40</p> <p>Geïnterviewde: dhr. T.M.J. Koenen</p> <p>Functie: Ontwikkelingsmanager Noord - Oost</p> <p>Datum: 02-09-2010</p>	
<p>Volker Wessels Vastgoed Regio Noord Verlengde Hereweg 173 9721 AP Groningen Telefoon: 050- 525 85 30</p> <p>Geïnterviewde: dhr. T. Baas</p> <p>Functie: Projectontwikkelaar regio Noord</p> <p>Datum: 03-09-2010</p>	
<p>AM Noordoost Willemsvaart 21 Postbus 677 8000 AR Zwolle Telefoon: 038 – 422 12 55</p> <p>Geïnterviewde: ing. T.H.J. van Bree</p> <p>Functie: Ontwikkelingsmanager</p> <p>Datum: 09-09-2010</p>	

VDM Woningen Lavendelheide 14-16 9202 PD Drachten Telefoon: 0512 – 57 21 34	 The logo for VDM Woningen features the letters 'VDM' in a bold, white, sans-serif font with a black outline, set against a background of vertical blue and white stripes. Below this, the word 'WONINGEN' is written in white, uppercase letters on a solid green rectangular background.
Geïnterviewde: dhr. B. van der Beek	
Functie: Ontwikkelaar	
Datum: 10-09-2010	

Bijlage 2 Interviewvragen projectontwikkelaars

1. Hoe ervaart u als projectontwikkelaar de hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt?
 - Hoe zijn de resultaten?
2. Zijn er door deze teruglopende markt ook binnen uw organisatie maatregelen genomen?
 - reductie personeel, toename 'losse' adviseurs.
3. Welke strategie hanteert u op dit moment. Is deze strategie veranderd ten opzichte van voorgaande jaren?
 - Zowel voor het concern als het de dagelijkse praktijk?
4. Wat is er veranderd in het ontwikkelproces?
 - PPS?
 - Integrale samenwerking? Ontwikkelcombinaties.
 - Fasering?
 - Verkooppercentage?
 - Harde versus zachte pijplijn
 - Grondposities, hoe gaat u daar mee om?
 - Bijstellen van de v.o.n. prijs?
5. Ziet u deze periode als een periode van kansen of als een periode van de tijd uit zitten?
 - Met betrekking tot kansen en bedreigingen, welke kansen en bedreigingen ziet u als projectontwikkelaar?
6. Duurzaamheid en innovatie worden vaak genoemd. Deze thema's zouden moeten bijdragen om de crisis tegen te gaan. Hoe kijkt u hier tegen aan?
 - Welke innovaties ontwikkelt u?
 - Welke duurzame implementaties hanteert u?
7. Gaan woon- en financieringsconcepten nadrukkelijker een rol spelen?
 - Wat houden deze concepten in?
 - verandert het product?
8. Is de positie van de consument veranderd? Zo ja, op welke manier?
 - Is het gedrag van de consument ook veranderd?
9. Welke marketingstrategieën houdt u aan, in deze tijden?
 - veranderingen ten opzichte periode voor de crisis?
 - Inzet van externe adviseurs?
 - Op welk thema zet u in? Duurzaamheid, woonzorg, Kwaliteit versus kosten?
 - Welke marketingkanalen hanteert u? Vernieuwend op dit terrein?
 - Verkoopstrategie, welke middelen zet u in om de verkoop te bevorderen?

- Consumentenbenadering verandert?
- Ontwikkeling op internet

10. Gaat u zich ook op andere terreinen binnen het vastgoed begeven? .

- Renovatie
- Verhuur
- Herstructurering.

11. Kiest u ook voor innovatie en zo ja wat voor een innovatie en op welke terreinen?

- Zo niet, wat is uw argument daarvoor?

12. De invloed van de overheid met maatregelen. Bent u daar van afhankelijk?

- Wat is het belang van maatregelen vanuit de overheid.

13. Hoe ziet u de nieuwbouwwoningmarkt te komende perioden?

14. Zijn er nog aspecten en punten, met tot betrekking dit onderwerp, die niet aan de orde zijn gekomen maar wel van belang zijn?

Bedankt voor het interview.

- Citeerde werk retourneren.

Bijlage 3 Geïnterviewde experts

<p>Hanzehogeschool Lectoraat Vastgoed Zernikeplein 23 9747 AS Groningen Telefoon: 050 – 595 210</p>	 <p>Hanzehogeschool Groningen University of Applied Sciences Instituut voor Bedrijfskunde</p>
<p>Geïnterviewde: Ir. F. van Genne MRICS</p>	
<p>Functie: Lector Vastgoed</p>	
<p>Datum: 05-10-2010</p>	
<p>Rijksuniversiteit Groningen Faculteit ruimtelijke wetenschappen Landleven 1 Postbus 800 9700 AV Groningen Telefoon: 050 – 363 38 97</p>	 <p>rijksuniversiteit groningen faculteit ruimtelijke wetenschappen</p>
<p>Geïnterviewde: prof. Dr. E.F. Nozeman</p>	
<p>Functie: Bijzonder hoogleraar economische geografie</p>	
<p>Datum: 07-10-2010</p>	
<p>Dietz Communicatie BV Bemuurde weerd O.Z. 37 3514 AP Utrecht Telefoon: 030 – 293 43 99</p>	
<p>Geïnterviewde: dhr. L. Dietz</p>	
<p>Functie: Directeur / Senior adviseur</p>	
<p>Datum: 12-10-2010</p>	

Bijlage 4 Interviewvragen Ir. F.van Genne, Prof. dr. E.F. Nozeman

1. Hoe kijkt u tegen de hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt aan? Wat is uw gevoel bij de huidige markt?

2. Veel belangenorganisaties als, Bouwend Nederland, NEPROM, Vereniging eigen huis, zijn van mening dat de overheid stimuleringsmaatregelen moet blijven doorvoeren om de nieuwbouwwerkmarkt te stimuleren. Vindt u dit een correcte houding? Moet de markt dit niet zelf oplossen?

Projectontwikkelaars zijn verdeeld over de steun van de overheid. De één zegt dat de extra korting werkt, andere projectontwikkelaars vinden de korting te marginaal t.o.v.

Aankoopbedrag.

Daarnaast zorgen de stimulerende maatregelen voor bouwdruk op de projecten.

3. Uit de interviews, met diverse projectontwikkelaars, komt naar voren dat consumentgericht- en duurzame ontwikkeling de huidige trend is. Echter is het ontwikkelen van woningen waarbij de consument veel invloed heeft en duurzaam zijn duurder t.o.v. seriebouw. Daarnaast is de consument niet bereid om voor de extra duurzaamheid te betalen.

Hoe kijkt u hier tegen aan? Daarnaast is het nog niet zeker welke rol de EPC norm voor de toekomst gaat spelen.

Duurzaamheid wordt op moment als marketingmiddel toegepast.

4. Uit de interviews komt ook naar voren dat alle projectontwikkelaars nagenoeg dezelfde strategie hanteren. Zowel in de organisatie als tijdens het ontwikkelproces.

Projectontwikkelaars verkleinen de organisatie en richten zich op kleinere consumentgerichte ontwikkelingen. Uiteindelijk is er in grote lijnen weinig verschil tussen de projectontwikkelaars en kijken de projectontwikkelaars uit naar betere tijden.

Waar ziet u mogelijkheden in de strategie van projectontwikkelaars, om binnen de organisatie en in het ontwikkelproces efficiënter te werk te gaan?

5. Projectontwikkelaars geven aan dat het middensegment, woningen vanaf € 250.000, - tot € 400.000, - , nagenoeg stil ligt. Wat kunnen oplossingen zijn om deze markt vlot te trekken? - tussenoplossingen voor bestaande woning van doorstromers?

6. Waar ziet u de kansen voor projectontwikkelaars om op in te zetten ten tijde van deze afnemende markt? Zijn duurzaamheid en keuzevrijheid nu echt de enige opties? Vergrijzing wellicht?

7. De positie van de consument is veranderd. Bij het positioneren van het vastgoedproduct komt de nadruk meer te liggen op de consument. Daarnaast eist de consument meer product voor zijn geld en zijn projectontwikkelaars nader betrokken bij het verkoopproces. Tevens komt er meer nadruk te liggen op het (online)marketing aspect. Een goede zaak? Nu eindelijk consument gerichte vastgoedontwikkeling?

8. Projectontwikkelaars noemen samenwerkingsverbanden met andere partijen (gemeenten, woningcorporaties, andere projectontwikkelaars en eventueel beleggers) als een middel om door de crisis heen te komen. Wat is uw visie hierover?

9. Projectontwikkelaars waren gewend aan een goed lopende markt. Hierdoor hebben ze weinig tegenslagen ervaren. Op welke vlakken vindt u dat de huidige projectontwikkelaars te kort komen?

10. Projectontwikkelaars geven aan dat voor de toekomst binnenstedelijke ontwikkeling en herstructurering een groeiende markt gaat worden en er minder vraag naar uitleglocaties zal zijn. Hoe ziet u de nieuwbouwwoningmarkt in de toekomst? Op welke manier moet de projectontwikkelaar zijn vak daarin vervullen?

Blijft de relatie met de consument zo?

Waar zult u als ontwikkelaar op inzetten?

11. Hebt u nog andere toevoegingen aan dit interview?

Hartelijk dank voor het interview.

- Citeerde werk retourneren.

Bijlage 5 Interviewvragen dhr. L. Dietz

1. Hoe kijkt u tegen de hedendaagse nieuwbouwwoningmarkt aan? Wat is uw gevoel bij de huidige markt?
2. Uit de interviews, met diverse projectontwikkelaars, komt naar voren dat consumentgericht- en duurzame ontwikkeling de huidige trend is. Echter is het ontwikkelen van woningen waarbij de consument veel invloed heeft en duurzaam zijn duurder t.o.v. seriebouw. Daarnaast is de consument niet bereid om voor de extra duurzaamheid te betalen. Hoe kijkt u hier tegen deze houding van de consument aan? Hoe moet de projectontwikkelaar daarmee omgaan?
Duurzaamheid wordt op moment als marketingmiddel toegepast.
3. Over het algemeen geven projectontwikkelaars aan dat zij nog zoeken naar een definitieve marketingstrategie voor de toekomst. Wat zijn volgens u de marketinginstrumenten voor de huidige markt waar projectontwikkelaars op in moeten zetten?
4. Daarnaast zijn projectontwikkelaars zoekende hoe ze de consument moeten benaderen. Ze zijn zoekende wanneer welk middel gebruikt moet worden en welke timing ze moeten hanteren. Hoe moet een projectontwikkelaar de actuele consument benaderen?
5. Uit de interviews komt naar voor dat bijna alle projectontwikkelaars op dezelfde manier werken, denken en ontwikkelen. Waar ziet u kansen voor projectontwikkelaars om zich te kunnen onderscheiden t.o.v. de concurrentie?
6. Projectontwikkelaars geven aan dat het middensegment, woningen vanaf € 250.000, - tot € 400.000, - , nagenoeg stil ligt. Wat kunnen oplossingen zijn om deze markt vlot te trekken? - tussenoplossingen voor bestaande woning van doorstromers?
7. Waar ziet u de kansen voor projectontwikkelaars om op in te zetten ten tijde van deze afnemende markt? Zijn duurzaamheid en keuzevrijheid nu echt de enige opties? Vergrijzing wellicht?
8. De positie van de consument is veranderd. Bij het positioneren van het vastgoedproduct komt de nadruk meer te liggen op de consument. Daarnaast eist de consument meer product voor zijn geld en zijn projectontwikkelaars nader betrokken bij het verkoopproces en komt er meer nadruk te liggen op het (online)marketing aspect. Veel projectontwikkelaars zetten in op vraaggerichte ontwikkeling. Zou het niet consumentgerichte ontwikkeling moeten zijn? Gaat de productvorm 'woning' veranderen? (afschrijfproduct?)
9. Projectontwikkelaars noemen samenwerkingsverbanden met andere partijen (gemeenten, woningcorporaties, andere projectontwikkelaars en eventueel beleggers) als een middel om door de crisis heen te komen. Wat is uw visie hierover?

10. Projectontwikkelaars waren gewend aan een goed lopende markt. Hierdoor hebben ze weinig tegenslagen ervaren. Op welke vlakken vindt u dat de huidige projectontwikkelaars te kort komen?

11. Projectontwikkelaars geven aan dat voor de toekomst binnenstedelijke ontwikkeling en herstructurering een groeiende markt gaat worden en er minder vraag naar uitleglocaties zal zijn. Hoe ziet u de nieuwbouwwoningmarkt in de toekomst? Op welke manier moet de projectontwikkelaar zijn vak daarin vervullen?
Blijft de relatie met de consument zo? Waarop zou u inzetten?

12. Hebt u nog nadere toevoegingen voor dit interview?

Hartelijk dank voor het interview.

- Citeerde werk retourneren.