

“Bouwprognose in bedrijfskundige context”



**rijksuniversiteit
groningen**

November 2009

<i>Student:</i>	M.R. Slagter
<i>Studentnummer:</i>	1565974
<i>Faculteit:</i>	Ruimtelijke Wetenschappen
<i>Studie:</i>	MSc Vastgoedkunde
<i>1^o beoordelaar:</i>	Dr. M. Stijnenbosch
<i>2^o beoordelaar:</i>	Prof. Dr. E.F. Nozeman
<i>Belanghebbende:</i>	K&T Holding: <i>Stroop Raadgevende Ingenieurs BV</i> <i>G-BOU BV</i>
<i>Externe begeleider:</i>	Ir. P. Tinga

SAMENVATTING

Het EIB stelt in de rapportage “verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009” dat de bouwprognose voor partijen uit de bouwkolom bruikbaar is bij de bedrijfsvoering en bij het nemen van strategische beslissingen, maar laat de wijze waarop onbelicht. In deze thesis is een methodiek getoond, waarbij de landelijke utiliteitsbouwprognose van het EIB gebruikt wordt voor de strategie-evaluatie van een in Noord-Nederland regionaal opererende utiliteitsbouwadviseur. Om deze methodiek systematisch te doorlopen, is een drietal deelvragen opgesteld. Het antwoord van de eerste deelvraag is een methode die aan de strategie-evaluatiemethodiek vooraf gaat. De beantwoording van de tweede en derde deelvraag, zijn methoden die onderdeel uitmaken van de methodiek.

De eerste methode betreft de regionalisering van de Nederlandse utiliteitsbouwprognose van het EIB, waarvoor een regionaal prognosemodel is opgesteld. De input van dit model bestaat uit een kwalitatieve analyse, een kwantitatieve analyse van de waarde van de verleende vergunningen en een kwantitatieve analyse van de utiliteitsbouwproductie in een referentieperiode. Voor de raming van de utiliteitsbouwproductie in de periode 2009 – 2011 en de prognose voor de daarop volgende periode tot 2015 wordt de voorgaande laagconjunctuurperiode van 1999 tot 2004 als referentie gebruikt. De utiliteitsbouwproductie zal in Noord-Nederland naar verwachting tot 2012 met 28½ procent teruglopen, waarna deze tot 2015 jaarlijks weer met ruim een procent zal toenemen. De grootste Noord-Nederlandse terugloop in de utiliteitsbouwproductie zal de kantoorgebouwenmarkt (52%) en winkelruimtemarkt (38%) treffen. De bouwproductie ten behoeve van de bedrijfsruimtemarkt loopt in Noord-Nederland “slechts” met 20 procent terug. Ook de (publieke) nieuwbouwmarkt voor onderwijsgebouwen blijft in Noord-Nederland bepaald niet schadevrij met een productierugloop van bijna 48 procent. Het groot onderhoud van maatschappelijk vastgoed blijft tot 2015 naar verwachting stabiel.

De uitkomst van de regionalisering van de landelijke utiliteitsbouwprognose is informatie-input voor de omgevingsanalyse. De tweede methode toont hoe de concurrentiepositie van een utiliteitsbouwadviseur op basis van de regionale utiliteitsbouwprognose kan worden vastgesteld. De vraagontwikkeling van de – op de utiliteitsbouw gerichte – ingenieursbranche vertoont vertraagde gelijkenis met de vraagontwikkeling naar utiliteitsbouwproductie. Door toepassing van het vijf-krachtenmodel van Porter zijn de gevolgen van de vraagafname op mesoniveau geanalyseerd. Deze afname van de vraag zal eind 2009, begin 2010 tot onderbezetting van de capaciteit in de ingenieursbranche leiden, waardoor de kosten per dienst zullen gaan toenemen. Ondanks de vraaguitval zal de prijsdaling in de ingenieursbranche nihil zijn. Desalniettemin is de ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen door concurrentietoename een stuk onaantrekkelijker geworden dan deze de voorgaande jaren was. Op microniveau wordt de – uit de interne- en externe omgeving voortkomende – informatie samengebracht in de SWOT-analyse en gecombineerd in de confrontatiematrix om zodoende de concurrentiepositie van het ingenieursbureau vast te stellen. Dit is in een praktijkcasus voor de K&T holding geïllustreerd. Stroop Raadgevende Ingenieurs BV heeft grote concurrentiekracht en veel concurrentie, terwijl G-BOU BV weinig concurrentie en een kleine concurrentiekracht heeft.

De derde methode vergelijkt het resultaat van de confrontatiematrix met de huidige strategie om zodoende de haalbaarheid van de strategiedoelstellingen te beoordelen. Wanneer het resultaat van de confrontatiematrix op de huidige strategie aansluit en de strategiedoelstellingen haalbaar lijken, kan de huidige strategie gecontinueerd worden. Als de confrontatiematrix indiceert dat er beter voor een andere strategie gekozen kan

worden om de strategiedoelstellingen te realiseren, zal de strategie bijgesteld moeten worden. De geregionaliseerde bouwprognose is bruikbaar bij de vaststelling van een focussegment in het geval van de keuze voor de kostenfocusstrategie, klantspecialisatie of het bedienen van een niche. Noord-Nederlandse ingenieursbureaus die zich op een niche willen richten, doen er verstandig aan deze niche in de zorgsector te zoeken. Voor de invulling van de dienstkeuze of geografische uitbreiding biedt de utiliteitsbouwprognose voor Noord-Nederland geen uitkomst. Ook het proces van de strategische keuze is in een praktijkcasus voor de K&T Holding geïllustreerd. Het resultaat van de confrontatiematrices sluit bij de huidige strategieën van de ingenieursbureaus aan, waardoor de ingeslagen strategie van beide bureaus gecontinueerd kan worden.

VOORWOORD

Voor u ligt een onderzoek dat ten grondslag ligt aan de afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit te Groningen.

In dit onderzoek wordt de discipline vastgoedkunde met een bouwkundige inslag aan de bedrijfskunde gerelateerd. Het onderzoek heeft raakvlak met mijn vooropleidingen. De Master vastgoedkunde kan als een prachtige toet slagroom op een grote appeltaart worden gezien. De ingrediënten van deze appeltaart zijn de HTS Bouwkunde aan de Hanzehogeschool Groningen en de Bachelor Technologiemanagement aan de Rijksuniversiteit te Groningen.

Gedurende de uitvoering van het onderzoek ben ik namens de Rijksuniversiteit te Groningen ondersteund door de heer Stijnenbosch. Tijdens het onderzoek waarborgde hij de kwaliteit door zijn coachende manier van feedback geven. De heer Stijnenbosch was zodoende een stimulerende factor bij dit onderzoek. Ik kijk terug op een prettige en soepel verlopen samenwerking, waarvoor mijn dank.

De bouwwereld is turbulent. Stroop Raadgevende Ingenieurs BV en G-BOU BV zijn ingenieurbureaus die deel uitmaken van de K&T Holding die in deze turbulente omgeving actief zijn. Zij zijn zich ervan bewust dat de omgeving aan veranderingen onderhevig is en dat ze zich hierop moeten aanpassen om continuïteit te kunnen waarborgen. Ze staan open voor mogelijkheden waarop ze de omgeving kunnen analyseren en openingen voor succes kunnen creëren. In dit onderzoek is het mogelijke gebruik van de bouwprognose als informatiebron onder de loep genomen. Behalve dat de ingenieurbureaus voor kennis openstaan, stonden ze gedurende het onderzoek ook open voor mij. Mij werd de mogelijkheid en de faciliteiten geboden intern aan mijn onderzoek te werken, waarvoor ik mijn dank wil uitspreken.

M.R. Slagter, 30 november 2009

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	2
VOORWOORD	4
1 INLEIDING.....	7
1.1 AANLEIDING	7
1.2 PROBLEEMSTELLING	7
1.3 DOELSTELLING	12
1.4 ONDERZOEKSRESULTAAT	13
1.5 VRAAGSTELLING	14
1.6 WETENSCHAPPELIJKE- EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	14
2 REGIONALISERING VAN DE UTILITEITSBOUWPROGNOSE.....	15
2.1 ENIGE BEGRIPPEN.....	15
2.2 ECONOMISCHE ONTWIKKELING	16
2.2.1 <i>De kredietcrisis</i>	16
2.2.2 <i>Economische structuur Noord-Nederland</i>	17
2.2.3 <i>Bruto Regionaal Product</i>	18
2.3 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELING	21
2.3.1 <i>Ontgroening</i>	24
2.3.2 <i>Vergrijzing</i>	25
2.4 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING.....	26
2.4.1 <i>Gebouwenvoorraad</i>	27
2.4.2 <i>Gebouwkwaliteit</i>	28
2.4.3 <i>Leisure</i>	29
2.4.4 <i>Maatschappelijk Vastgoed</i>	29
2.5 DE REFERENTIEPROGNOSE	30
2.5.1 <i>Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009</i>	30
2.5.2 <i>Aprilraming</i>	31
2.5.3 <i>Onzekerheid</i>	31
2.6 HET REGIONAAL PROGNOSEMODEL.....	33
2.6.1 <i>Landelijke volumemutatie</i>	34
2.6.2 <i>Aandeel nieuwbouwproductie Noord-Nederland t.o.v. Nederland</i>	34
2.6.3 <i>Afwijking aandeel nieuwbouwproductie in Noord-Nederland</i>	34
2.6.4 <i>Kwantitatieve factor</i>	35
2.6.5 <i>Kwalitatieve factor</i>	35
2.7 REGIONALE VERWACHTING UTILITEITSBOUWDEELMARKTEN	35
2.7.1 <i>De kantorenmarkt</i>	35
2.7.2 <i>De winkelruimtemarkt</i>	36
2.7.3 <i>De bedrijfsruimtemarkt</i>	37
2.8 DE NOORD-NEDERLANDSE UTILITEITSBOUWMARKT	37
2.9 CONCLUSIE.....	39
3 DE OMGEVINGSANALYSE.....	41
3.1 ADVISEURS UIT DE BOUWKOLOM.....	41
3.2 EEN GROEIMARKT	42
3.3 VRAAGUITVAL.....	43
3.4 GEVOLGEN VOOR DE OMZET	44
3.4.1 <i>Interne concurrentie</i>	44
3.4.2 <i>Externe concurrentie</i>	45
3.4.3 <i>Potentiële concurrentie</i>	46
3.4.4 <i>Omzetzakking door vraaguitval</i>	46

3.5	GEVOLGEN VOOR DE KOSTEN.....	47
3.6	DE INGENIEURSBRANCHE GERICHT OP UTILITEITSGEBOUWEN.....	48
3.7	PRAKTIJKCASUS: STRATEGISCHE ANALYSE VAN DE K&T HOLDING.....	49
3.7.1	<i>De situatieanalyse</i>	49
3.7.2	<i>De confrontatie</i>	50
3.7.3	<i>De concurrentiepositie</i>	52
3.8	CONCLUSIE.....	53
4	DE STRATEGIEKEUZE.....	54
4.1	HET STRATEGISCH BELANG.....	54
4.2	DE STRATEGIEDOELSTELLING.....	54
4.3	DE STRATEGISCHE KEUZE.....	54
4.4	DE STRATEGIEKEUZE.....	55
4.4.1	<i>Dienstontwikkeling</i>	56
4.4.2	<i>Marktontwikkeling</i>	57
4.4.3	<i>Diversificatie</i>	58
4.5	PRAKTIJKCASUS: STRATEGISCHE KEUZE VAN DE K&T HOLDING.....	58
4.6	CONCLUSIE.....	60
5	DE BEVINDINGEN.....	61
5.1	HET GEBRUIK.....	61
5.2	DE GEBRUIKSBEPERKINGEN.....	62
5.2.1	<i>Beperkingen bij de omgevingsanalyse</i>	62
5.2.2	<i>Beperkingen bij de strategiekeuze</i>	63
5.3	DE BRUIKBAARHEID.....	64
5.4	VERVOLGONDERZOEK.....	64
5.5	HET EINDOORDEEL.....	64
	REFERENTIES.....	66
	BIJLAGEN.....	69
	BIJLAGE I: TABELLEN.....	69
	BIJLAGE II: CONTROLEBEREKENING REGIONAAL PROGNOSEMODEL (2002).....	72
	BIJLAGE III: DE OVERIGE UTILITEITSBOUWDEELMARKTEN.....	75
	III.1 <i>De landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt</i>	75
	III.2 <i>De gebouwenmarkt voor leisure</i>	75
	III.3 <i>De markt voor onderwijsgebouwen</i>	76
	III.4 <i>De markt voor zorggebouwen</i>	76
	BIJLAGE IV: DE NEDERLANDSE UTILITEITSBOUWMARKT.....	78
	BIJLAGE V: DE VRAGENLIJST.....	79
	BIJLAGE VI: INTERNE ANALYSE K&T HOLDING.....	80

1 INLEIDING

Er heerst onduidelijkheid omtrent de betekenis van bouwprognoses voor bedrijven uit de bouwkolom. Deze zin is erg vaag, zoals ook de start van dit onderzoek was. In dit eerste hoofdstuk van deze thesis zal deze vage problematiek worden aangescherpt. Via de formulering van de doelstelling, zal dit in een afgebakende vraagstelling moeten resulteren.

1.1 Aanleiding

De angst voor de kredietcrisis regeert. De gevolgen van de kredietcrisis zijn merkbaar in de reële economie (De Nederlandse Bank, 2009). Hoewel Nederland er in vergelijking met andere landen nog redelijk voor staat, werkt de crisis door naar de woning- en de arbeidsmarkt. Bedrijven en consumenten worden terughoudender in hun uitgaven, waardoor investeringen teruglopen (Kleinnijenhuis, 2008). Door het tumult op de financiële markten en de wereldwijde crisis zal het bruto binnenlands product, verder te benoemen als BBP, in 2009 naar verwachting met $4\frac{3}{4}$ procent krimpen (CPB, 2009). Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, EIB, heeft de gevolgen van de kredietcrisis doorberekend naar de bouwsector. Zij stelde in april 2009 dat de bouwproductie in 2009 en 2010 met respectievelijk $5\frac{1}{2}$ en 9 procent zal dalen. Het relatieve productieverlies van 15 procent in een periode van 3 jaar, betekent een absoluut productieverlies van 8 miljard euro. Pas in 2012 zal de bouwproductie zich herpakken en tot 2015 jaarlijks met $3\frac{1}{2}$ procent per jaar groeien (EIB, 2009). Voorgenoemde cijfers betreffen landelijke verwachtingen. De "Nieuwe Kaart van Nederland" laat echter zien dat de geplande bouwactiviteiten niet gelijkmatig over Nederland zijn verdeeld (Nirov, 2009). Van het landelijke tekort aan woningen in 2006 hadden de provincies Gelderland, Noord-Brabant en Zuid-Holland bijvoorbeeld een aandeel van meer dan 50 procent (Haartsen, 2006). In 2004 werd door bedrijven gemiddeld ongeveer 82 procent van hun jaaromzet gehaald uit lokale of regionale projecten. Projecten op landelijk niveau genereerden gemiddeld circa 17 procent van de omzet van bedrijven. Bedrijven uit de bouwsector zijn actief in een regionale omgeving, met haar eigen karakteristieken (Hidding, 1998). Bedrijven nemen situatiegebonden maatregelen om optimaal te kunnen functioneren (De Leeuw, 2009). Het EIB en het TNO publiceren jaarlijks een bouwprognose. In de rapportage van het TNO wordt gesteld dat de opgestelde bouwprognose een dienst is aan bouwbedrijven, architectenbureaus en toeleveranciers voor het opstellen van hun marktplanning voor de korte- en middellange termijn. In de publicatie van het EIB wordt gesteld dat inzicht in de toekomstige ontwikkeling van de bouwproductie voor alle partijen uit de bouwkolom van belang is voor hun bedrijfsvoering en strategische beslissingen.

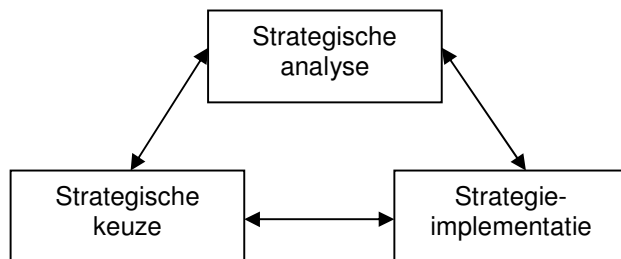
1.2 Probleemstelling

Strategische beslissingen zijn een anticipatie op komende (markt)ontwikkelingen. Over strategie is veel literatuur beschikbaar, waarin over "strategiegoeroes" wordt gesproken. Porter, Mintzberg, Ansoff, Johnson en Scholes zijn de wetenschappers als het om strategieontwikkeling gaat. Allen stellen dat strategie een toekomstoriëntatie is, waarbij het draait om de keuze op welke ontwikkelingen in de markt moet worden ingespeeld en om de bepaling welke activiteiten daarvoor ontwikkeld moeten worden. Porter stelt dat

de doelstelling van strategievorming het optimaliseren van de winstgevendheid is. Een strategie moet uiteindelijk leiden tot een voordeel voor een bedrijf ten opzichte van haar concurrenten. Strategische keuzes zouden tot een geheel eigen marktpositie moeten leiden, welke een bedrijf onderscheidt van haar concurrenten. Johnson en Scholes stellen dat strategisch management uit drie kernelementen bestaat. Het proces start met een strategische analyse, welke behulpzaam is bij het maken van een strategische keuze en de wellicht daarop volgende invulling van de strategiekeuze. Wanneer er een strategie gekozen is, zal de implementatie de laatste stap zijn (figuur 1.1). Implementatie is de organisatorische uitvoering van hetgeen op basis van (markt)informatie besloten is. De implementatie is voornamelijk aan de bedrijfskunde gerelateerd en valt zodoende buiten de scope van dit onderzoek.

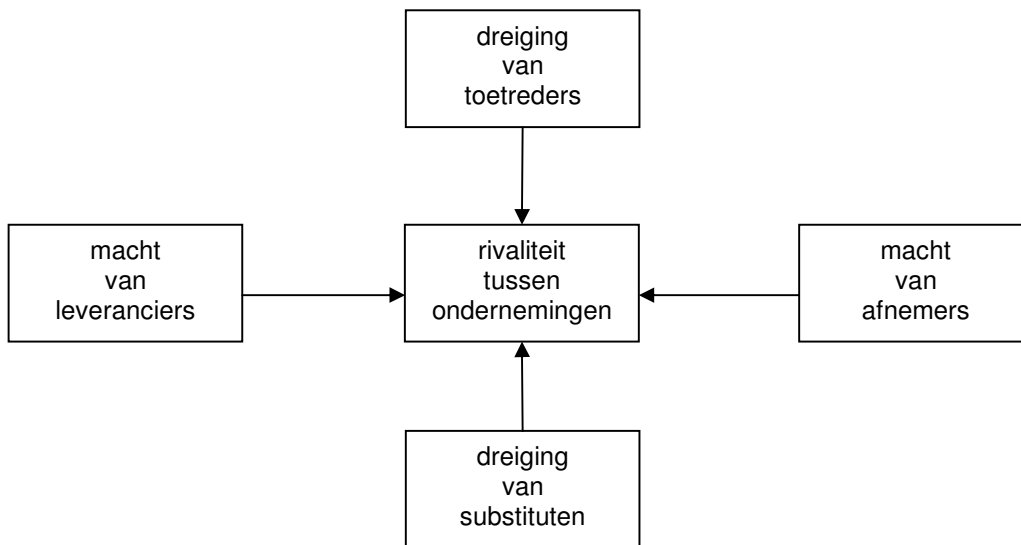
Belanghebbende

Een partij die in de bouwkolom opereert is Stroop Raadgevende Ingenieurs BV uit Leek. Dit ingenieurbureau zorgt in opdracht van overheden, architecten, project-ontwikkelaars, woningbouwverenigingen en ondernemingen voor behoud en verbetering van de kwaliteit van het leefmilieu en de bebouwde omgeving.



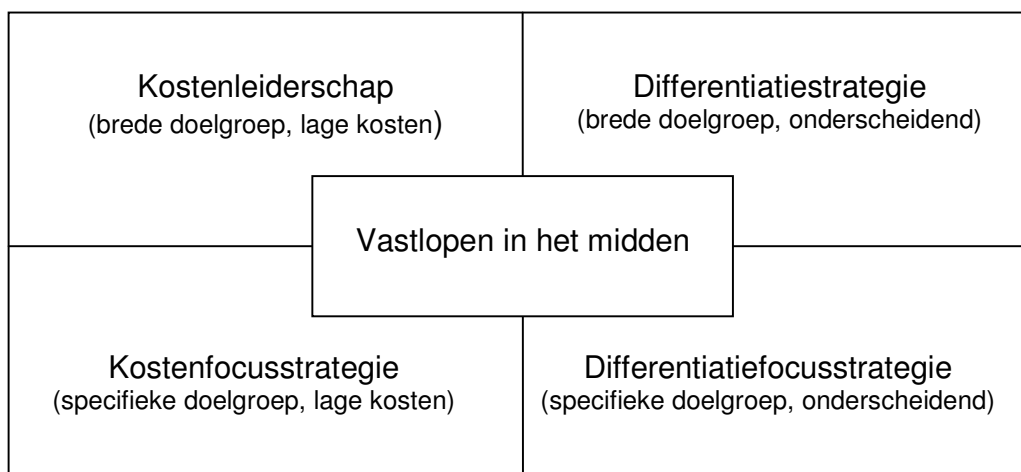
Figuur 1.1: De drie kernelementen van strategisch management van Johnson en Scholes

De strategische analyse heeft als doel het bedrijf inzicht te geven in de omgeving waarin deze opereert en zodoende zijn eigen positie in deze omgeving te bepalen. Deze strategische analyse kan worden opgedeeld in de omgevingsanalyse en de interne analyse. De interne analyse heeft betrekking op organisatiekenmerken als de middelenbronnen, de kerncompetenties en de productfolio. De omgevingsanalyse heeft een vastgoedkundige grondslag, terwijl de interne analyse aan de bedrijfskunde gerelateerd is en zodoende buiten de scope van dit onderzoek valt. De omgevingsanalyse bestaat uit de bepaling van de aard van de omgeving, de belangrijkste omgevingsinvloeden en de concurrentieomgeving. Deze analyse kan worden opgedeeld in de macro-, meso- en microbenadering. Het macroniveau is landelijk, meso beschouwt de ontwikkelingen binnen een bedrijfstak en op micro-niveau wordt naar individuele eenheden gekeken. Elk benaderingsniveau, kent haar eigen methoden. Op macroniveau wordt het DESTEP-model veelvuldig gebruikt en op microniveau de SWOT-analyse gevolgd door de confrontatiematrix. De meso-ontwikkelingen behoren tot het hoogste abstractieniveau van dit onderzoek. Het vijfkrachtenmodel van Porter is een veelgebruikt en alom geaccepteerd toepassingsmiddel voor deze meso-benadering. Dit model tracht de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak in kaart te brengen en kan zodoende als hulpmiddel fungeren bij het vaststellen van de concurrentiepositie. In het model worden vijf krachten onderscheiden: de dreiging van nieuwe toetreders, de onderhandelingskracht van afnemers, de onderhandelingskracht van aanbieders, de dreiging van substitutie en de competitie tussen bestaande bedrijven (figuur 1.2).



Figuur 1.2: Het vijf-krachtenmodel van Porter

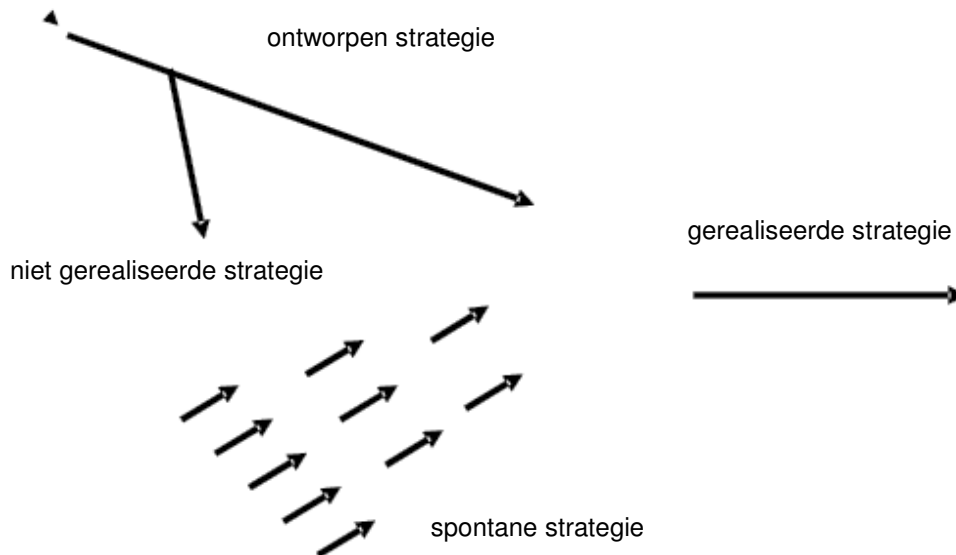
Middels het doorlopen van deze vijf aspecten kan de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak worden vastgesteld, waaruit de positie van een bedrijf binnen deze bedrijfstak kan worden afgeleid. Dit afleiden is het micro-analyseren, waarbij de SWOT-analyse en de confrontatiematrix behulpzaam kunnen zijn. In deze SWOT-analyse worden de omgevingsanalyse en de interne analyse samengebracht. Sterke- en zwakke organisatieaspecten worden in de confrontatiematrix met marktkansen en –bedreigingen gecombineerd. Wanneer het krachtenveld en de betekenis van het bedrijf hierin geanalyseerd zijn, zal een strategische keuze gemaakt kunnen worden. Indien besloten wordt dat de strategie veranderd dient te worden, zal er een specifieke strategiekeuze gemaakt moeten worden. In figuur 1.3 staan de vier door Porter onderscheiden concurrentiestrategieën waaruit gekozen kan worden.



Figuur 1.3: De concurrentiestrategieën van Porter

Porter stelt dat er een duidelijke strategiekeuze gemaakt moet worden en dat alle activiteiten op deze keuze moeten worden afgestemd. Het gevaar is dat er geen duidelijke keuze wordt gemaakt, waardoor in het midden wordt vastgelopen.

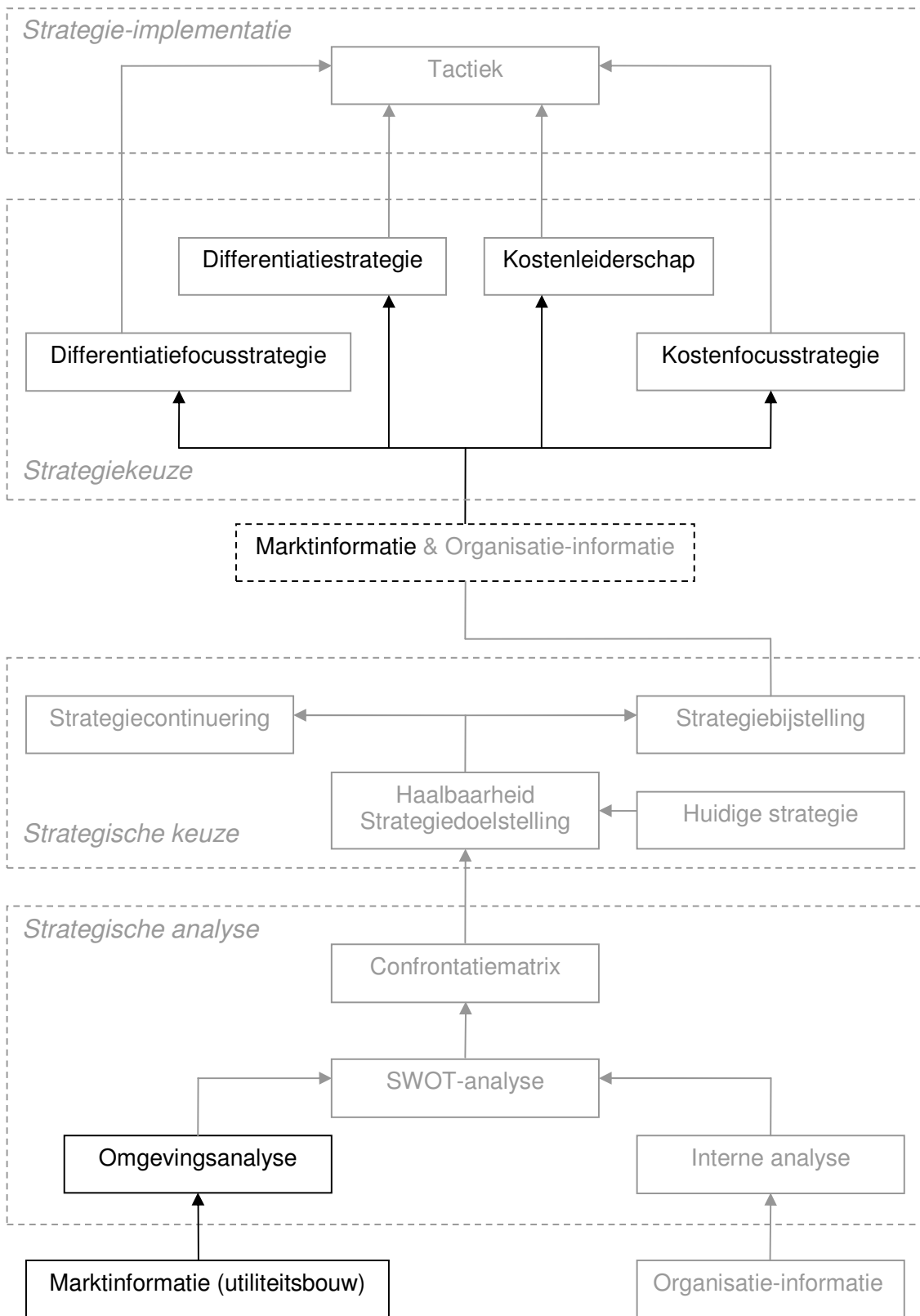
Aan dit onderzoek gerelateerde kritiek op de theorie van Porter is de geringe aandacht die wordt besteed aan de turbulente omgeving. In tegenstelling tot Porter, die stelt dat alle activiteiten op de gekozen strategie moeten worden afgestemd en er vastgehouden moet worden aan de uitgestippelde strategie, stelt Mintzberg dat, in verband met veranderende omstandigheden, periodiek nieuwe keuzes gemaakt zullen moeten worden. Hij stelt dat een concurrentievoordeel niet onbeperkt houdbaar is, wat tot strategiebijstelling noopt. Mintzberg heeft de dynamiek van strategiemangement in een model vertaald (figuur 1.4).



Figuur 1.4: Dynamisch strategiemangement van Mintzberg

Strategisch management is een doorlopend proces, waarbij op de marktontwikkelingen dient te worden ingespeeld. Strategie is gericht op de lange termijn. Beslissingen op de middellange termijn – vijf jaar – worden tactiek genoemd en de korte termijnbeslissingen – één à twee jaar – heten operationele beslissingen. Er kan worden gesteld dat een strategie uit meerdere tactieken bestaat, welke weer uit meerdere operationele beslissingen bestaat. Strategie is op de lange termijn gericht, maar zal desondanks periodiek geëvalueerd en mogelijk bijgesteld moeten worden. Het met betrekking tot dit onderzoek vastgestelde proces van strategie-evaluatie is in figuur 1.5 gevisualiseerd. In de strategie-evaluatiemethodiek zijn meerdere samenhangende methoden opgenomen: de strategische analyse, de strategische keuze, de strategiekeuze en de strategieimplementatie. De informatie-input voor de strategie-evaluatiemethodiek betreft de (utiliteitsbouw)markt en de betreffende organisatie. Een marktinformatiebron waarvan gebruik kan worden gemaakt, is een bouwprognose.

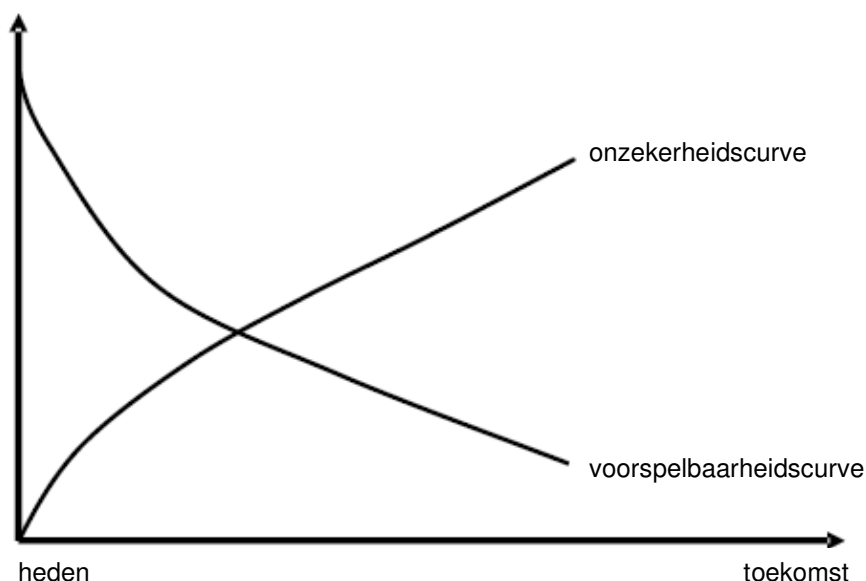
Strategie
<p>Onlangs heeft Stroop Raadgevende Ingenieurs BV haar 12½ jarig jubileum gevierd. Omstreeks 1996 is Stroop Raadgevende Ingenieurs BV opgestart en werd er “een gat in de markt” gezien. Dit “gat” is in een strategie vertaald. Bij geboorte in 1996 moest er een strategie worden gevormd en nu, 12½ jaar later, ligt er een strategische visie aan de bedrijfsactiviteiten ten grondslag die periodiek geëvalueerd moet worden.</p>



Figuur 1.5: Het strategie-evaluatiemodel

1.3 Doelstelling

Bouwprognoses schetsen verwachtingen aangaande de bouwproductie voor de eerstvolgende vijf jaren. Deze toekomst is echter niet geheel voorspelbaar en de voorspelbaarheid neemt af in de tijd (figuur 1.6).



Figuur 1.6: Zekerheid versus onzekerheid (Mintzberg)

Het TNO en het EIB zijn in Nederland instanties, welke utiliteitsbouwprognoses maken. Zij publiceren jaarlijks een prognose betreffende de totale utiliteitsbouwproductie en de sectorale utiliteitsbouwproductie. Het EIB maakt – in tegenstelling tot het TNO – tevens onderscheid in nieuwbouw en groot onderhoud van utiliteitsgebouwen. Tevens publiceert het EIB een raming betreffende de provinciale utiliteitsbouwproductie. Behalve dat de rapportage van het EIB

uitgebreider is wat betreft de verwachtingen, is ook de kwalitatieve toelichting achter de kwantitatieve cijfers uitgebreider. De afgegeven bouwprognoses bevatten een raming van de bouwproductie voor 2008 - 2010 en een prognose voor de periode van 2011 – 2014. Deze bouwproductie is gedefinieerd als de bruto toegevoegde waarde van de bedrijven (lonen, winsten en afschrijvingen) plus het verbruik van materialen en materieel, exclusief de bouwkostenstijging. De ontwikkelingen en prognoses hebben zodoende betrekking op het productievolume. De mechanismen achter de bouwprognoses van het EIB en het TNO hebben dezelfde indicatoren. Het EIB en TNO

Referentieprojecten

Een lijst met referentieprojecten van Stroop Raadgevende Ingenieurs BV analyserende, maakt duidelijk dat het gros van de opdrachtgevers uit de provincies Groningen, Drenthe en Friesland afkomstig is. Behalve deze geografische afbakening, kan ook geconcludeerd worden dat de projecten van Stroop Raadgevende Ingenieurs BV veelal utiliteitsbouw betreffen. De utiliteitsbouw is daarom de scope van dit onderzoek.

gebruiken beiden het CPB en CBS als informatiebron. Een verklaring voor het kwantitatieve uitkomstenverschil van de bouwprognose is de dataverwerking. Uit een interview met een betrokken onderzoeker van het EIB, werd duidelijk dat het EIB – in tegenstelling tot het TNO – geen uitspraak doet omtrent de vergunningsvrije bouwproductie en meerwerk. De ramingen (2008 – 2010) zijn een doorvertaling van de vergunningsafgifte en de economische ontwikkeling. Doordat het gemiddeld twee jaar duurt voordat een afgegeven vergunning daadwerkelijk in een gebouw wordt omgezet, is vergunningsafgifte in het verleden een goede indicator gebleken (TNO, 2008). De economische ontwikkeling is een minder harde indicator. Waar het TNO in haar rapportage van nulgroei van de Nederlandse economie in 2009 uitgaat, houdt het EIB in 2009 reeds rekening met een krimpende economie. Ten opzichte van de januari uitgifte “verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009” heeft het EIB de verwachting omtrent de grootte van de economische krimp voor 2009 in de aprilraming bijgesteld van $\frac{3}{4}$ naar $3\frac{1}{2}$ procent. Het EIB verifieert de afgegeven bouwprognose gedurende het jaar en past deze aan als de realiteit anders lijkt. De aprilraming van het EIB toont dat de marktsituatie in korte tijd enorm kan veranderen, waardoor in turbulente tijden met grote onzekerheid als gevolg, de meest actuele prognose de meeste zekerheid biedt. De indicatoren achter de bouwprognoses (2011 – 2014) zijn de economische ontwikkeling, de demografische ontwikkeling en de maatschappelijke ontwikkeling. De verwachte utiliteitsbouwproductie wordt vastgesteld op basis van verwachtingen betreffende deze variabele indicatoren. Behalve de verwachte economische ontwikkeling verschillen ook de verwachtingen van het EIB en het TNO betreffende het overheidshandelen. In de rapportage van het TNO wordt aangenomen dat overheidsmaatregelen gericht op het bestrijden van onzekerheid een dempend effect zullen hebben op de effecten van de kredietcrisis. Bij de rapportage van het EIB is geen rekening gehouden met bijzondere overheidsinterventies ten behoeve van de bouw, maar wel is verondersteld dat de voorziene bijdragen van de overheden aan de geplande projectontwikkelingsprojecten volledig doorgang zullen vinden. Het gevolg van het verschil in de conjuncturele verwachting en het verwachte overheidshandelen is een verschil in het moment waarop de bouwproductie haar dieptepunt zal bereiken en hoe groot de afname van de bouwproductie is.

Voorgaande resumerend, kan worden gesteld dat de aannames van het EIB plausibeler lijken dan hetgeen het TNO heeft aangenomen, het EIB zowel kwantitatief als kwalitatief uitgebreider is, het EIB actueler is en het EIB ook regionale ramingen publiceert. De utiliteitsbouwprognose van het EIB wordt zodoende beter (bruikbaar) geacht dan de utiliteitsbouwprognose van het TNO. De doelstelling van dit onderzoek is het tonen van een methodiek waarmee de jaarlijkse bouwprognose van het EIB gebruikt wordt bij de omgevingsanalyse en de strategiekeuze van een in Noord-Nederland opererende adviseur uit de bouwkolom.

1.4 Onderzoeksresultaat

In dit onderzoek zal worden getracht, op basis van de utiliteitsbouwprognose van het EIB, methoden te tonen die in de strategie-evaluatiemethodiek kunnen worden toegepast¹. De informatievoorziening van het EIB op het regionale schaalniveau is mager ten opzichte van het landelijke niveau. Dat betekent dat een vertaalslag van de

¹ Een methodiek is een toetsbaar en hiërarchisch samenhangend geheel van handelingswijzen dat gebaseerd is op inzicht uit wetenschapstheorieën en rationele doelstellingen (Baarda, 2001).

verstreckte landelijke utiliteitsbouwprognose naar de regio Noord-Nederland zal moeten worden gemaakt. Hierbij worden de uitkomsten van de bouwprognose van het EIB als uitgangspunt genomen. Achter de bouwprognose gaan immers modellen schuil, waarbij de plausibele aanname wordt gedaan dat deze voorspelling gefundeerd tot stand is gekomen.

1.5 Vraagstelling

Hoe kan een regionaal opererende Noord-Nederlandse utiliteitsbouwadviseur uit de bouwkolom gebruik maken van de, door het EIB jaarlijks afgegeven, utiliteitsbouwprognose bij de strategie-evaluatiemethodiek?

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen, is deze systematisch in drie deelvragen opgedeeld.

- 1. Welke marktinformatie betreffende de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwmarkt kan uit de utiliteitsbouwprognose van het EIB worden herleid?*
- 2. Hoe kan de verkregen marktinformatie betreffende de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwmarkt door een in Noord-Nederland opererende adviseur uit de bouwkolom worden gebruikt bij de omgevingsanalyse middels het vijfkrachtenmodel van Porter?*
- 3. Hoe kan de verkregen marktinformatie betreffende de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwmarkt door een in Noord-Nederland opererende adviseur uit de bouwkolom worden gebruikt bij de strategiekeuze?*

1.6 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

Vastgesteld is dat bij de strategie-evaluatiemethodiek gebruik kan worden gemaakt van de (utiliteits)bouwprognose van het EIB. In de publicatie “De bouw regionaal gezien Noord-Nederland” van het EIB wordt gesteld dat bedrijven uit de bouwkolom belang hebben bij inzicht in de ontwikkelingen in de regionale bouwsector. In dit onderzoek wordt getracht een methodiek te tonen die regionaal opererende Noord-Nederlandse utiliteitsbouwadviseurs – met Strop Raadgevende Ingenieurs BV als belanghebbende – duidelijkheid verschaft in de wijze waarop met de bouwprognose kan worden omgegaan. Behalve deze praktische bijdrage heeft het onderzoek ook een theoretische meerwaarde, namelijk de samenhang tussen de bouwproductie, het vijfkrachtenmodel van Porter, de bouwproductie en de mogelijk daaruit voortvloeiende strategiekeuze.

2 REGIONALISERING VAN DE UTILITEITSBOUWPROGNOSE

In dit hoofdstuk wordt naar een antwoord gezocht op de vraag welke marktinformatie betreffende de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwmarkt uit de landelijke utiliteitsbouwprognose van het EIB herleid kan worden. Om tot een antwoord te komen, wordt in de eerste vier paragrafen een theoretisch kader geschetst. Met behulp van deze kwalitatieve analyse zal de in paragraaf 2.5 beschreven bouwprognose in de paragrafen 2.7 en 2.8 geregionaliseerd worden. Alvorens hiertoe wordt overgegaan, zal het hierbij toegepaste model in paragraaf 2.6 worden omschreven.

2.1 Enige begrippen

Utiliteitsbouw omvat de bouw van allerlei typen voor bedrijfsdoeleinden gebruikte gebouwen, zoals kantoren, hallen en loodsen, winkels, en agrarische gebouwen. De utiliteitsbouwsector kan opgedeeld worden in de private- en publieke utiliteitsbouw. De private utiliteitsbouw (commercieel vastgoed) heeft betrekking op gebouwen ten behoeve van de bedrijfstakken industrie (en bouwnijverheid), handel en horeca, vervoer en communicatie, zakelijke dienstverlening en de agrarische sector. Tot de publieke utiliteitsbouw (maatschappelijk vastgoed) worden openbaar bestuur, onderwijs, gezondheids- en welzijnzorg en overige dienstverlening gerekend. Daarnaast kan de utiliteitsbouwsector worden opgedeeld in nieuwbouw en groot onderhoud. Groot onderhoud ofwel herstel en verbouw is erop gericht de capaciteit van een gebouw te vergroten of de levensduur daarvan te verlengen.



Figuur 2.1: Index totale utiliteitsbouwproductie van 1997 – 2007, 1997 = 100 (bron: EIB)

De volumemutatie van de totale utiliteitsbouwproductie (nieuwbouw en groot onderhoud) in Noord-Nederland loopt niet helemaal synchroon met de productie in Nederland (figuur

2.1). De eenheid van de bouwproductie is de bruto toegevoegde waarde van bedrijven uit de bedrijfstak bouwnijverheid en bouwinstallatiebedrijven (bedrijfstak 45 uit de Standaard Bedrijfsindeling 1993) plus het verbruik van materialen en materieel. De verandering in het volume van de bouwproductie kan ten opzichte van het voorgaande jaar worden weergegeven. De bouwproductie fluctueert jaarlijks, waarvoor meerdere oorzaken te benoemen zijn. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in economische-, demografische- en maatschappelijke factoren. Met behulp van factoren uit deze speelvelden wordt getracht het verschil tussen de regionale- en landelijke volumeverandering te verklaren.

2.2 Economische ontwikkeling

De vraag op de utiliteitsbouwmarkt wordt uitgeoefend door het bedrijfsleven en de overheid. Het bedrag dat aan gebouwen wordt uitgegeven is mede afhankelijk van de beschikbare financiële middelen. Investerings in bedrijfsgebouwen zijn een onderdeel van de totale investeringen in vaste activa. Dit wordt uitgedrukt in de gebouwenquote. De private gebouwenquote neemt trendmatig af en is conjunctuurgevoelig (Zuidema, 2002). Gesteld kan worden dat de economische ontwikkeling een sterke invloed heeft op de investeringen van bedrijven. Deze bedrijfsinvesteringen ijlen overigens na². Economische ontwikkeling is gedefinieerd als de reële verandering (volumemutatie) van het bruto binnenlands product (BBP). Het BBP is de som van de toegevoegde waarden van alle sectoren in een land. Er is een direct verband tussen de economische groei, investeringen en de bouw van commercieel vastgoed (EIB, 1980). De publieke gebouwenquote is minder conjunctuurgevoelig. De publieke utiliteitsbouw wordt bepaald door het overheidsbeleid. Doordat dit beleid op een langere termijn is afgestemd, zal de economische ontwikkeling op korte termijn weinig invloed uitoefenen op de besluitvorming om te investeren in gebouwen. Op langere termijn heeft de economische ontwikkeling wel invloed op beleidsvorming en dus op de productie van maatschappelijk vastgoed. De uitgaven van de overheid worden in belangrijke mate bepaald door de inkomsten. De overheidsinkomsten komen namelijk grotendeels uit belastingopbrengsten, welke afhankelijk zijn van de economische ontwikkeling (Zuidema, 2002).

2.2.1 De kredietcrisis

De kredietcrisis remt de economische ontwikkeling. Consumenten en bedrijven zijn voorzichtig met investeren, waardoor macro-economische indicatoren teruglopen. De productie en de werkgelegenheid nemen af, wat tot vraaguitval van commercieel vastgoed leidt. Beleggers zijn minder snel bereid in commercieel vastgoed te investeren, waardoor minder geld beschikbaar is om risicodragend te ontwikkelen. Banken – een andere kapitaalverschaffer - zijn terughoudend in het financieren van projecten. En wanneer de bank bereid is vastgoed te financieren, is dit met een hoge rentepremie. Hierdoor hebben partijen die in hoogtijdagen met grote aandelen vreemd vermogen investeerden in vastgoed zich als koper uit de markt teruggetrokken.

² De na-ijlperiode kan worden verklaard door de tijd tussen de planvorming en de realisatie van een gebouw (Pijpers, 1997).

De kredietcrisis is een economische aardbeving. Er dient rekening te worden gehouden met naschokken in plannen van bedrijven, portemonnees van huishoudens en in het beleid van de overheid. In de Macro Economische Verkenning 2010 stelt het CPB dat het BBP in 2009 naar verwachting met 4¾ procent zal krimpen, waarna in 2010 op nulgroei wordt gerekend. In de Macro Economisch Verkenning van 2009 werd voor 2009 nog van één procent groei uitgegaan. Deze bijstelling – van bijna 6 procent – is nog nooit eerder voorgekomen. Gemiddeld zit het CPB bij de raming van de groei voor het komende jaar er één procent naast. De economische krimp heeft tot gevolg dat het volume van de bedrijfsinvesteringen in 2009 en 2010 cumulatief met 25 procent afneemt. Hoe het herstel er uit zal zien, is onzeker. Nederland is door de open economie, afhankelijk van de ongewisse toekomstige wereldhandel. De gevolgen van deze crisis zijn moeilijk te voorspellen. Wel is duidelijk dat deze gevolgen lang merkbaar zullen blijven. Het is niet duidelijk of de gevolgen van deze crisis zich laten vergelijken met de crisis van Zweden of van Finland (beiden in 1991). De Finnen hebben blijvende schade opgelopen, terwijl de Zweden geen permanente schade van de crisis hebben ondervonden. Het verloop van het herstel is mede afhankelijk van de ingrepen die gedaan worden. Op lange termijn blijven er negatieve gevolgen voor de overheidsfinanciën. Om de houdbaarheid van de overheidsfinanciën op termijn te waarborgen, zullen maatregelen getroffen worden. Uit de miljoenennota 2010 blijkt dat de overheid op twintig beleidsterreinen 20 procent moet bezuinigen (Staal, 2009). Deze bezuinigingen zullen op z'n vroegst vanaf 2011 doorgang vinden. Hier wordt in paragraaf 2.4.4 op teruggekomen. Voorgaand zijn de (onzekere) gevolgen van de kredietcrisis voor Nederland geschetst. Nu zal op het landsdeel Noord-Nederland worden ingezoomd.

2.2.2 Economische structuur Noord-Nederland

Van Dijk en Broersma (2009) hebben in opdracht van de SER (Sociaal Economische Raad) de gevolgen van de kredietcrisis voor Noord-Nederland onderzocht. De prognose van het CPB daterend van februari 2009 is bij dit onderzoek als referentie gebruikt. Landelijk werd in die publicatie voor 2009 nog “slechts” een daling van het BBP met 3,2 procent geraamd. Als gevolg van het verschil in de sectorenstructuur werd de economische krimp van Noord-Nederland op 2,8 procent geraamd.

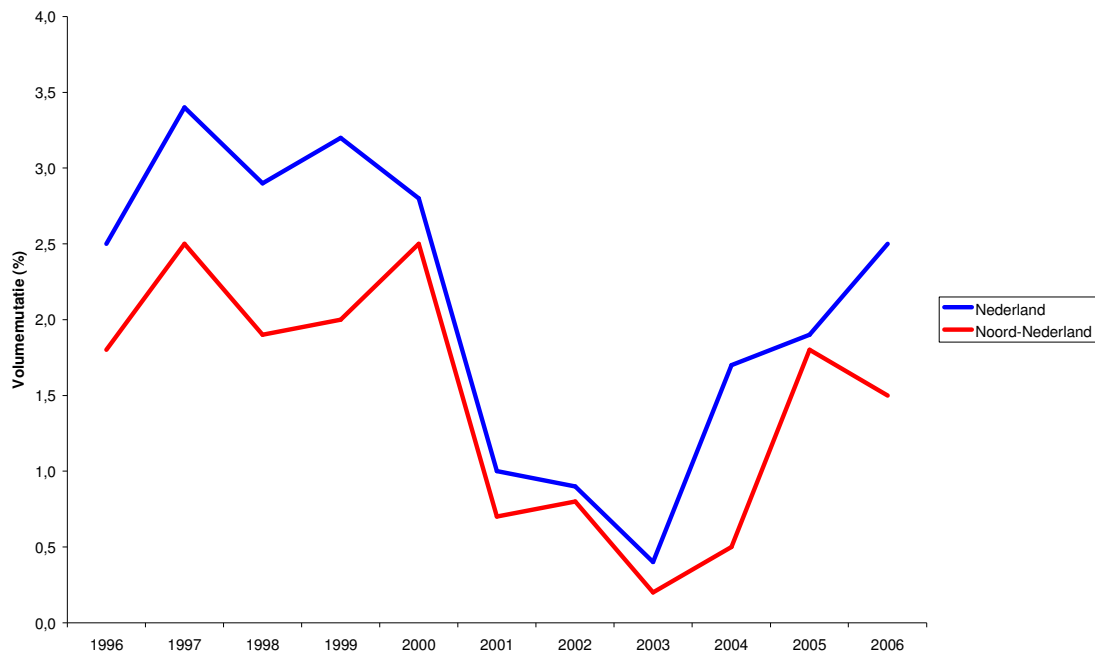
De belangrijkste reden voor de economische teruggang is de daling van de export. De exportgevoelige sectoren zijn in Noord-Nederland minder vertegenwoordigd dan in Nederland. Daarentegen is het economisch belang van de groeiende gezondheidszorg groter voor Noord-Nederland (tabel 2.1). In het landsdeel Noord-Nederland is het aandeel van de publieke sector (31%) groter dan in het hele land (26%).

	Nederland	Noord-Nederland
Agrarische sector	2,4	4,5
Industrie	17,1	19,5
Handel en horeca	16,4	13,2
Vervoer en communicatie	7,8	6,7
Zakelijke dienstverlening	30,5	25,0
Openbaar bestuur	7,6	8,3
Onderwijs	4,7	6,1
Gezondheids- en Welzijnszorg	9,5	12,7
Overige dienstverlening	4,1	4,1

Tabel 2.1: Sectorale aandeel toegevoegde waarde Nederland en Noord-Nederland 2006 (bron: CBS)

2.2.3 Bruto Regionaal Product

In het verleden groeide het Noord-Nederlands BRP structureel minder dan het BBP³ (figuur 2.2). In tegenstelling tot de publieke sector ontwikkelen de toegevoegde waarden van de Nederlandse en Noord-Nederlandse private sectoren zich trendmatig gelijk ten opzichte van elkaar (figuur 2.3 en 2.4). Een verklaring hiervoor is dat de private sector investeert op basis van de economische mogelijkheden en de publieke sector op basis van beleid. Duidelijk is dat de toegevoegde waarde van de private sector het totaalbeeld bepaald (figuur 2.2 en 2.3).

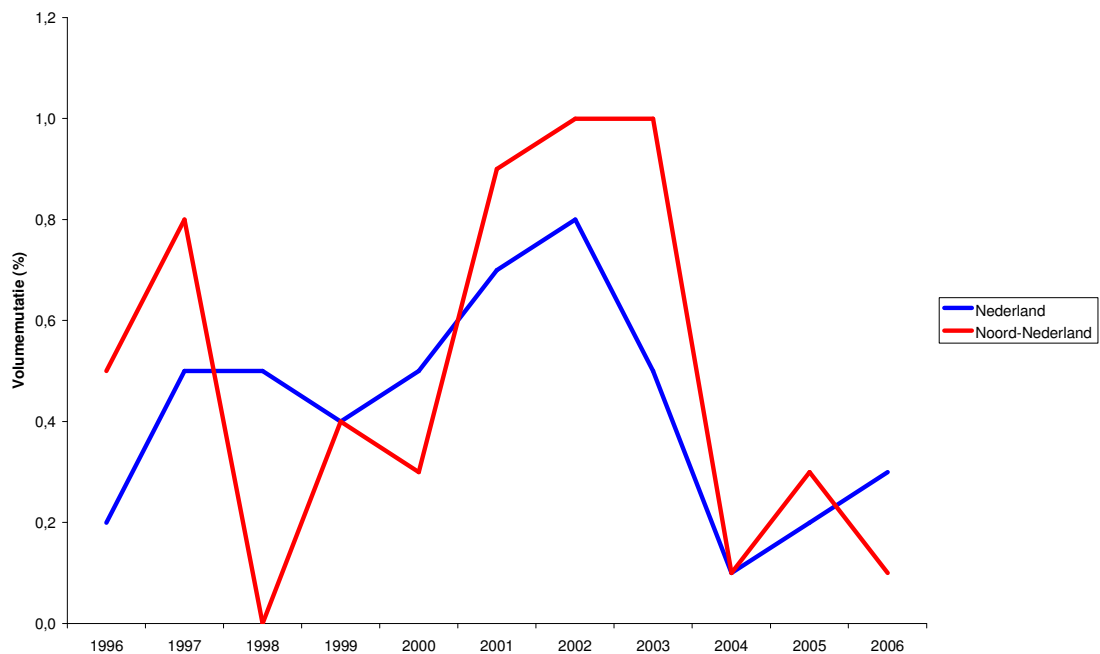


Figuur 2.2: Volumemutatie toegevoegde waarde 1996 – 2006 (bron: CBS)

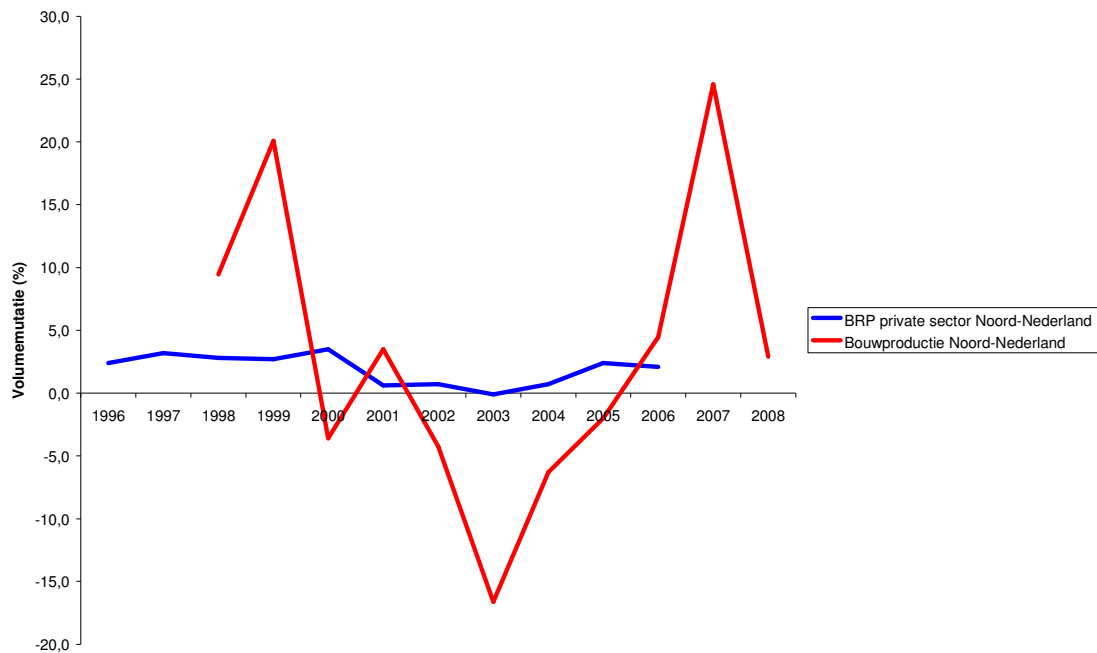
³ Bij de berekening van dit BRP en BBP zijn de bouwnijverheid en delfstofwinning buiten beschouwing gelaten.



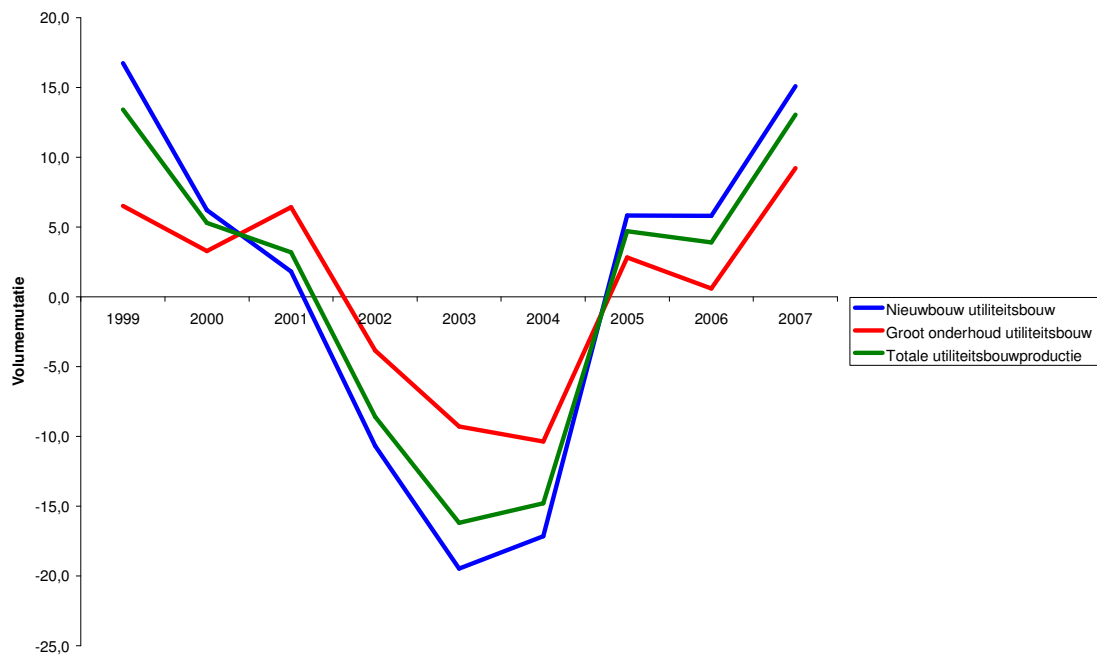
Figuur 2.3: Volumemutatie toegevoegde waarde private sectoren 1996 – 2006 (bron: CBS)



Figuur 2.4: Volumemutatie toegevoegde waarde publieke sectoren 1996 – 2006 (bron: CBS)



Figuur 2.5: Volumemutatie BRP en totale utiliteitsbouwproductie Noord-Nederland (bron: CBS, EIB)



Figuur 2.6: Volumemutatie nieuwbouw en groot onderhoud in Nederlandse utiliteitsbouw 1999 – 2007 (EIB)

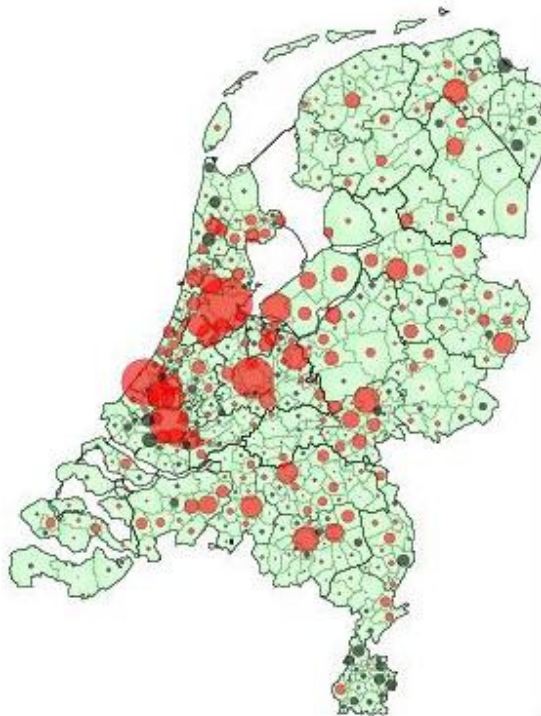
Bouwproductie volgt de economische trend met een na-ijlperiode van één tot twee jaar (figuur 2.5). De bouwproductie blijkt ook in Noord-Nederland enorm op de conjunctuur te reageren en geeft door haar geringe omvang grote schommelingen te zien. De daling van de economische groei in 1997 werd na 1999 gevolgd door een afname van de utiliteitsbouwproductie. De omslag van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur in 2000

had tot gevolg dat de utiliteitsbouwproductie vanaf 2002 drastisch daalde. Het aantrekken van de economie in 2003 leidde in 2006 en 2007 tot een enorme stijging van de utiliteitbouwproductie. In navolging van de conjuncturomslag in 2005 loopt de groei van de utiliteitsbouwproductie in 2007 weer terug. De conclusie is dan ook dat de private sector (commercieel vastgoed) zeer conjunctuurgevoelig is.

De stijging en afname ten opzichte van de totale utiliteitsbouwproductie is het grootst bij nieuwbouw (figuur 2.6). Groot onderhoud gedraagt zich stabiel(er) dan nieuwbouw. In de komende jaren wordt als reactie op de daling van het BRP gerekend op een afnemende private utiliteitsbouwproductie. Vanaf 2011 zullen – als gevolg van de door de kredietcrisis noodzakelijke wijzigingen in het overheidsbeleid – de regionale publieke investeringen in gebouwen (maatschappelijk vastgoed) naar verwachting ook terug gaan lopen. Het aandeel groot onderhoud zal in deze periode naar verwachting toenemen ten opzichte van de nieuwbouwproductie.

2.3 Demografische ontwikkeling

Vanaf 2035 gaat de bevolkingsomvang in Nederland naar verwachting afnemen. Anno 2009 zijn er echter al regio's waar de bevolkingsomvang krimpende is. In een aantal Groningse, Drentse en Friese gemeenten is reeds sprake van een krimpende bevolkingsomvang (figuur 2.7).



Figuur 2.7: Bevolkingsgroei per gemeente in 2007 (bron: CBS)

In Nederland groeit de bevolking sneller dan in Noord-Nederland (tabel 2.2). Deze groei is te verklaren door het lagere geboortecijfer in Noord-Nederland (tabel 2.3). Ook de binnenlandse verhuisstromen zijn voor Noord-Nederland nadelig ten opzichte van Nederland. Er vertrekken meer mensen uit het Noorden van Nederland dan er komen

wonen (tabel 2.5). In 2008 zorgde het migratiesaldo voor de helft van de groei van de bevolkingsomvang in Noord-Nederland (tabel 2.4).

	Nederland	Noord-Nederland
2003	0,36	0,25
2004	0,25	0,13
2005	0,15	-0,05
2006	0,11	0,05
2007	0,26	0,14
2008	0,46	0,28

Tabel 2.2: Procentuele bevolkingsgroei ten opzichte van totale bevolking 2003-2007 (bron: CBS)

	Nederland	Noord-Nederland
2003	0,36	0,24
2004	0,35	0,22
2005	0,32	0,19
2006	0,30	0,15
2007	0,30	0,16
2008	0,30	0,15

Tabel 2.3: Procentuele saldo natuurlijke aanwas 2003-2007 (bron: CBS)

	Nederland	Noord-Nederland
2003	0,00	0,02
2004	-0,10	-0,04
2005	-0,17	-0,17
2006	-0,19	-0,13
2007	-0,04	0,00
2008	0,16	0,13

Tabel 2.4: Procentueel migratiesaldo 2003-2007 (bron: CBS)

	Noord-Nederland
2003	-0,01
2004	-0,04
2005	-0,07
2006	0,03
2007	-0,02
2008	0,00

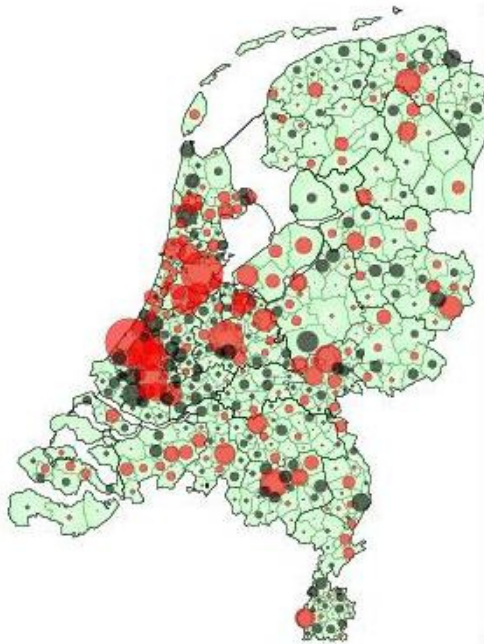
Tabel 2.5: Procentueel binnenlands vestigingsoverschot 2003-2007 (bron: CBS)

Het planbureau voor de leefomgeving (PBL) voorspelt dat de Nederlandse bevolkingsomvang in 2025 met 2,8 procent is toegenomen ten opzichte van 2010 (tabel 2.6). In Groningen zal de groei naar verwachting 0,1 procent lager liggen. Doordat de groei in Drenthe lager is (1,7 procent) en in Friesland zelfs sprake is van krimp (0,1 procent), is de Noord-Nederlandse bevolkingsomvang in 2025 naar verwachting met slechts 1,4 procent gegroeid.

	Nederland	Noord-Nederland
2010	16.432.585	1.703.935
2015	16.595.318	1.710.964
2020	16.747.844	1.719.353
2025	16.882.447	1.728.021

Tabel 2.6: Prognose bevolkingsomvang 2010-2025 (bron: CBS, PBL)

De gemeenten met grote steden hebben veelal een positief verhuissaldo (figuur 2.8). In de provincie Groningen zal de bevolkingsomvang in 16 van de 25 gemeenten krimpen. Deze krimp wordt geheel gecompenseerd door de verwachte bevolkingstoename van 22 procent voor de gemeente Groningen (PBL, 2008).



Figuur 2.8: Verhuissaldo per gemeente in 2007 (bron: CBS)

Hoe groter de bevolkingsomvang, hoe groter de vraag naar goederen en diensten, hoe groter de productie en hoe groter de utiliteitsbouwproductie. De komende jaren duidt de ontwikkeling van de bevolking niet op een daling van de utiliteitsbouwproductie. Voor regiogebonden sectoren zal de Noord-Nederlandse behoefte iets lager zijn dan de landelijke. Wellicht dat de ontwikkeling van de leeftijdsverdeling van de bevolking grotere gevolgen heeft voor de utiliteitsbouwproductie.

	Nederland			Noord-Nederland		
	< 20	20 - 65	> 65	< 20	20 - 65	> 65
2003	24,5	61,8	13,7	24,4	60,8	14,8
2004	24,5	61,6	13,8	24,3	60,7	14,9
2005	24,5	61,5	14,0	24,2	60,7	15,1
2006	24,3	61,4	14,3	24,1	60,6	15,4
2007	24,2	61,3	14,5	23,9	60,5	15,6
2008	24,0	61,3	14,7	23,7	60,4	15,9
2009	23,9	61,1	15,0	23,6	60,2	16,2

Tabel 2.7: Procentuele bevolkingsopbouw 2003-2009 (bron: CBS)

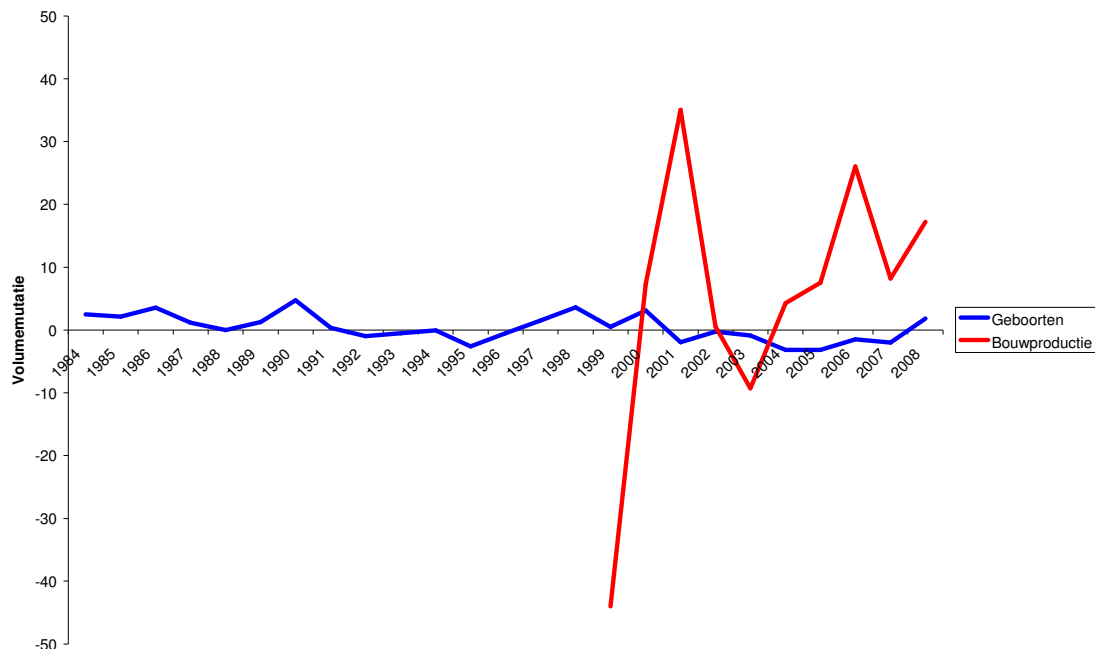
Landelijk en regionaal is dezelfde trend gaande. Het percentage jongeren neemt af ten opzichte van de totale bevolking en het percentage ouderen neemt toe. Ook is het aandeel potentiële beroepsbevolking afgenomen (tabel 2.7).

	Nederland			Noord-Nederland		
	< 20	20 - 65	> 65	< 20	20 - 65	> 65
2010	23,7	61,0	15,3	23,2	60,4	16,4
2011	23,5	60,9	15,6	23,0	60,3	16,7
2012	23,3	60,5	16,2	22,7	59,9	17,4
2013	23,1	60,1	16,8	22,6	59,5	18,0
2014	22,9	59,8	17,3	22,4	59,2	18,4
2015	22,7	59,6	17,7	22,2	59,0	18,8
2020	22,0	58,4	19,6	21,5	57,8	20,7
2025	21,3	57,3	21,4	21,2	56,3	22,6

Tabel 2.8: Prognose procentuele bevolkingsopbouw 2010-2025 (bron: CBS)

De vergrijzing zal tot 2025 in hoog tempo worden voortgezet. Ook de ontgroening zal de komende jaren doorzetten. Het gevolg van deze ontwikkelingen is een afnemende potentiële beroepsbevolking. Een afname van de beroepsbevolking is een remmende factor op de economische ontwikkeling, wanneer zij niet door de komst van arbeidskrachten van elders wordt gecompenseerd.

2.3.1 Ontgroening

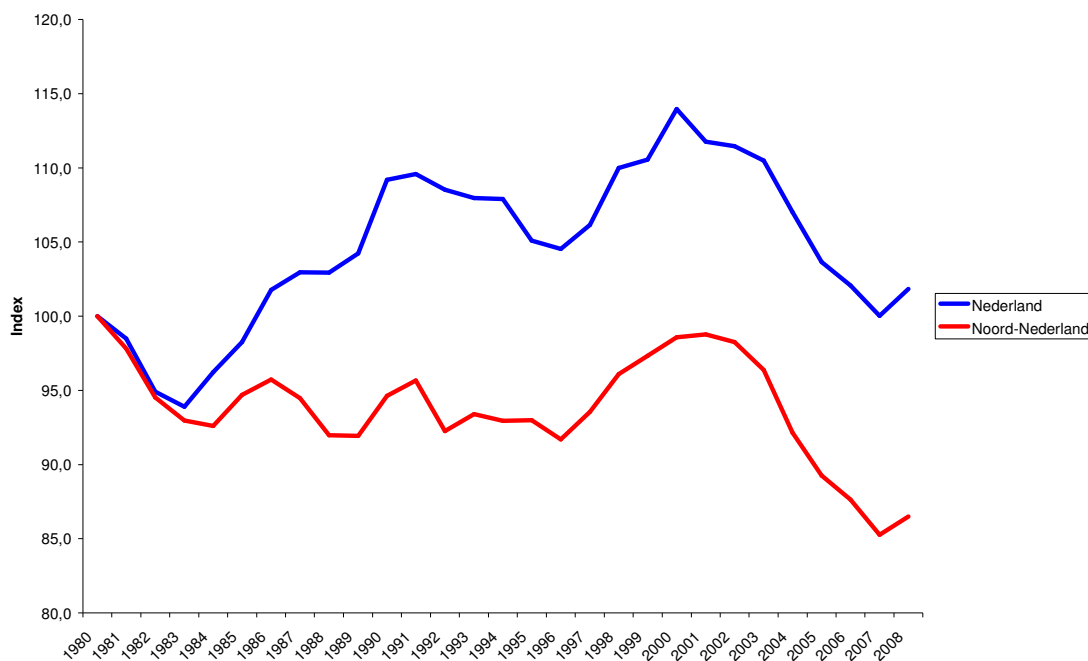


Figuur 2.9: Volumemutatie geboorten en totale utiliteitsbouwproductie onderwijs Nederland (bron: CBS, EIB)

Het EIB stelt in haar rapportage “demografie en bouwproductie” dat een toename van het geboortecijfer tot een toename van de vraag naar onderwijsfaciliteiten leidt. Wanneer het aantal leerlingen binnen de bestaande capaciteit niet kan worden opgevangen, zal

nieuwbouw of uitbreiding noodzakelijk zijn. De verandering van leerlingenaantal zal in eerste stadium van invloed zijn op de bouwproductie voor het primair onderwijs en in latere jaren op de bouwproductie voor hogere onderwijsvormen.

Figuur 2.9 toont dat het aantal geboorten in Nederland zich veel stabielier ontwikkelt dan de bouwproductie ten behoeve van het onderwijs. Er is geen rechtstreeks verband tussen geboorten en scholenbouw te zien. Vooral onderwijskundige aanpassingen en ouderdom van de bestaande schoolgebouwen zullen het beeld bepalen. De afgelopen jaren is er grotere aandacht voor de gebouwkwaliteit ontstaan en daarnaast zijn gebouwaanpassingen – als gevolg van onderwijsvernieuwing – noodzakelijk. Alwaar in paragraaf 2.4.4 op wordt teruggekomen.

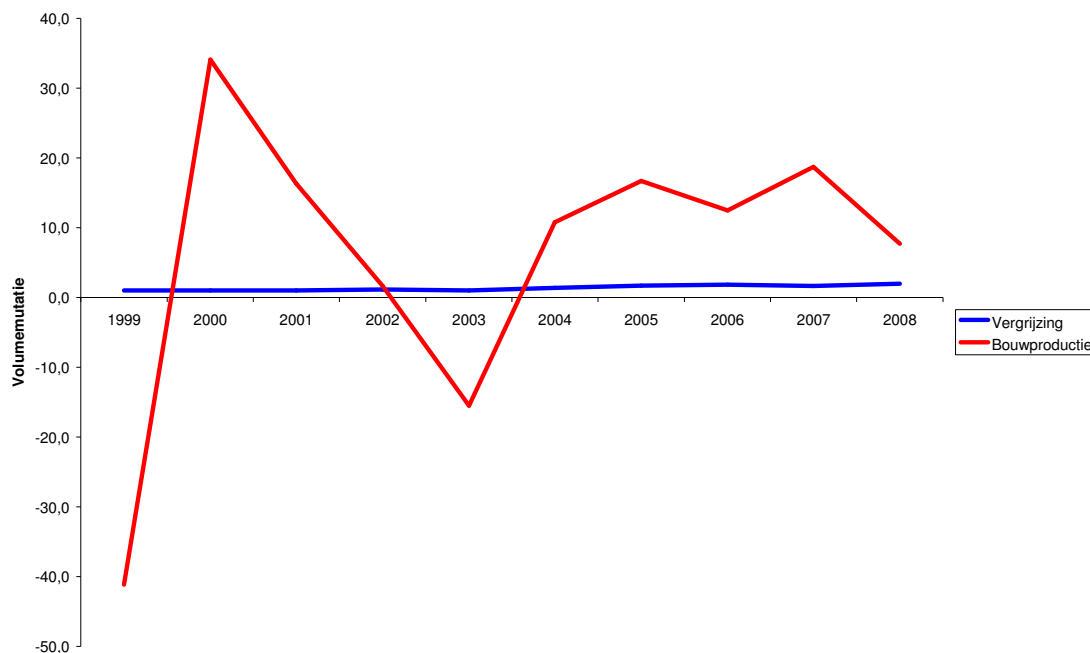


Figuur 2.10: Geboortecijferindex 1980-2008, 1980 = 100 (bron: CBS)

Het geboortecijfer liep in Noord-Nederland – in tegenstelling tot Nederland – de afgelopen jaren terug (figuur 2.10). In Noord-Nederland zal geen sprake zijn van capaciteitstekort in het onderwijs, waardoor uitbreidingsvraag niet aan de orde is.

2.3.2 Vergrijzing

De zorgbehoefte – welke door demografische ontwikkeling, de gezondheidstoestand en preventie wordt bepaald – is bepalend voor de bouwproductie ten behoeve van de zorgsector. Een toename van de (dubbele) vergrijzing leidt tot een toenemende zorgbehoefte, wat weer resulteert in een toename van de bouwproductie. In de publicatie “demografie en bouwproductie” van het EIB werd vergeefs naar een statistisch fundament onder deze veronderstelling gezocht.



Figuur 2.11: Volumemutatie vergrijzing en totale utiliteitsbouwproductie zorg Nederland (bron: CBS, EIB)

De groei van de vergrijzende bevolking loopt in Nederland zowel absoluut als relatief gestaag omhoog. De bouwproductie ten behoeve van de zorg stijgt – met uitzondering van 2003 – de laatste jaren. Echter, de stijging is niet constant. Zoals het EIB al stelde, is het verband tussen de vergrijzing en de investeringen in zorg- en welzijnsgebouwen niet eenduidig.

Anno 2009 is het aandeel van bevolking van 65 jaar en ouder in Nederland 15 procent. Het percentage ligt in Noord-Nederland 1,2 procent hoger. De afgelopen jaren is de vergrijzing in Nederland en Noord-Nederland in gelijke orde van grootte gestegen. Volgens de prognose van het PBL zal het percentage personen van 65 jaar en ouder tot 2015 in gelijke mate stijgen. De dubbele vergrijzing stijgt in Nederland iets sneller dan in Noord-Nederland. Grote verschillen tussen Nederland en Noord-Nederland betreffende de bouwproductie ten behoeve van de gezondheids- en welzijnszorg zijn de komende jaren niet te verwachten op basis van de demografische ontwikkeling.

2.4 Maatschappelijke ontwikkeling

Na de Tweede Wereldoorlog heeft Nederland een enorme welvaartsgroei doorgemaakt. Deze economische groei is te verklaren door de toenemende productiviteit en de stijgende arbeidsparticipatie als gevolg van de toenemende deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen hebben invloed op het consumentengedrag en de consumentenbehoefte. Het aantal traditionele huishoudens neemt af. Als gevolg van de individualiserende samenleving en de vergrijzing is het aantal eenpersoonshuishoudens in Noord-Nederland tussen 2000 en 2009 met 15 procent gestegen (CBS StatLine, 2009). Deze individualisering heeft grote gevolgen voor de woningmarkt. Door de welvaartsgroei van huishoudens is de levensbehoefte ook veranderd.

Ook is de Nederlandse economie veranderd. Nederland is een informatiemaatschappij geworden. Kennis is – naast natuur, arbeid en kapitaal – een belangrijke productiefactor

geworden. De snelst groeiende sector van Nederland is de zakelijke dienstverlening. In deze sector heeft negentig procent van de bedrijven minder dan tien mensen in dienst. Ook kent deze sector – net als de bouwsector – relatief veel zelfstandigen zonder personeel (ZZP-ers) (Van Geest, 2008). ZZP-ers werken veelal vanuit huis en hebben geen bedrijfsruimte. In de periode van 2003 tot 2008 is het aantal ZZP-ers met 20 procent toegenomen (CBS StatLine, 2009). Er worden veel bedrijven opgestart, maar de doorgroei van deze bedrijven blijkt erg moeilijk. Uitbreidingsvraag door bedrijfsgroei is hierdoor beperkt. De economie van Noord-Nederland wordt – meer dan in de rest van Nederland – gekenmerkt door het grote aantal kleine bedrijven. Van de bedrijven in Noord-Nederland heeft 92 procent minder dan tien werknemers in dienst. Het commercieel vastgoed is in Noord-Nederland kleinschaliger dan in Nederland. Hieruit blijkt mede dat de vastgoedmarkt – waar vraag en aanbod van vastgoed samenkomt – een regionale markt is. Vraag en aanbod kunnen per regio verschillen.

2.4.1 Gebouwenvoorraad

DTZ Zadelhoff analyseert de landelijke en regionale vraag- en voorraadontwikkelingen op de kantorenmarkt en bedrijfsruimtemarkt (hallen en loodsen). De meest recente publicatie van “Nederland compleet” dateert van juli 2009.

De kantorenmarkt kent in de eerste helft van 2009 een stijging van het aanbod met 7,2 procent, terwijl de opname in deze periode met 40 procent is gedaald. Deze daling is het gevolg van uitstel van bedrijfsbeslissingen, bedrijfsafslankingen en bedrijfsbeëindigingen. De leegstand steeg in 2008 met 1,3 procent naar 12 procent. Medio 2009 is de in gebruik genomen Nederlandse voorraad 39.747.000 vierkante meter. Tweeënhalf procent van deze voorraad staat in Groningen en Assen. In deze steden steeg het aanbod met 28 procent, terwijl de opname met 42 procent daalde. De leegstand steeg in 2008 met 1 procent naar 7,8 procent. De grote Friese steden Leeuwarden, Heerenveen en Drachten herbergen 1,6 procent van de Nederlandse kantooruimte. Ook in Friesland is de leegstand met 6,4 procent lager dan het landelijk gemiddelde. Door de kleine markt leidt iedere “iets grotere” opname tot enorme procentuele schommelingen. Zo steeg de opname in de eerste helft van 2009 met 94 procent steeg naar slechts 6.000 vierkante meter. Het aanbod steeg in 2009 met 18 procent naar 72.000 vierkante meter. De verwachting van DTZ Zadelhoff is dat de opname in 2009 daalt, zoals de cijfers van het eerste halfjaar reeds laten blijken. Een gezonde kantorenmarkt kent een leegstandspercentage van 5 procent. De kantorenmarkt is in Noord-Nederland aanzienlijk gezonder dan in geheel Nederland. Het leegstandspercentage zal in 2009 en 2010 naar verwachting oplopen door de nog op te leveren kantoorgebouwen. Afgaande op de economische prognose – die duidt op afnemende werkgelegenheid – van het CPB zal de vraag op de Nederlandse kantorenmarkt op zijn vroegst in de tweede helft van 2010 weer aantrekken.

De Nederlandse bedrijfsruimtemarkt heeft 502.790.000 vierkante meter voorraad. Het aanbod steeg in 2009 met 9,1 procent naar 8.253.000 vierkante meter, terwijl de opname in de eerste helft van 2009 ten opzichte van het eerste kwartaal van 2008 met 32 procent daalde naar 950.000 vierkante meter. De landelijke aanbod-voorraad ratio is 3,2 procent. Van de totale voorraad hebben de steden Groningen, Assen en Emmen een aandeel van ruim 3 procent. De opname daalde in deze plaatsen met 37 procent naar 9.000 vierkante meter, terwijl het aanbod met 9,6 procent stijgt naar 125.000 vierkante meter. De aanbod-voorraad ratio is 1,5 procent. In Leeuwarden, Heerenveen en Drachten staat 1,9 procent van de Nederlandse bedrijfsruimte. De aanbod-voorraad ratio van deze regio is 2,3 procent. Hier daalde de opname met 34 procent naar 15.000

vierkante meter, terwijl het aanbod met 9,2 procent steeg naar 109.000 vierkante meter. Zowel DTZ Zadelhof, CPB en DNB stellen dat de kredietcrisis vanaf 2009 gevolgen heeft voor de bedrijfsruimtemarkt. De resultaten van de eerste helft van 2009 bevestigen deze gedachte. Ook de opname van de bedrijfsruimtemarkt zal – met een time lag van ongeveer 1½ jaar – volgen op het economische herstel.

Het Vastgoedrapport Groningen-Assen verschaft inzicht in de kantoren- en bedrijfsruimtemarkt, maar ook in de winkelmarkt. De regionale situatie van de stad Groningen en het Drentse Assen worden met de landelijke situatie vergeleken. De meest recente rapportage is van 2008. Zowel landelijk als in de regio Groningen – Assen stond in 2008 7,7 procent van het verhuurbaar vloer oppervlak (VVO) winkelruimte leeg. Hoewel de bestedingscapaciteit in Noord-Nederland lager ligt, is er meer vierkante meter winkelruimte per inwoner beschikbaar.

Commercieel vastgoed kenmerkt zich momenteel niet door uitbreidingsvraag. Landelijk en ook – in iets mindere mate – in Noord-Nederland is er overaanbod op de kantoren-, bedrijfsruimte- en winkelmarkt. Door de lange productietijd wisselen overaanbod en tekorten elkaar af in de vastgoedmarkt. Deze varkenscyclus heeft tot gevolg dat op het moment van overaanbod de ontwikkeling laag is. Normaliter investeren projectontwikkelaars in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt. Door de financiële teruggang en afnemende vraag is de bereidheid risicodragend te ontwikkelen afgenomen. Door de kredietcrisis komt de markt voor commercieel onroerend goed stil te vallen. Naar verwachting zal pas 1 à 2 jaar na het definitieve economisch herstel deze markt weer op gang komen.

2.4.2 Gebouwkwaliteit

De markt van commercieel vastgoed wordt steeds meer een vervangingsmarkt. Er is vraag naar kwaliteit. Door de welvaarts- en welzijnstoename is er meer aandacht voor kwaliteit.

De kantorenmarkt is gericht op kwalitatief en marktgerichte nieuwbouw. Duurzaamheid is een maatschappelijke en door de overheid gestimuleerde ontwikkeling. Kantoorgebruikers zullen op basis van gebieds-, locatie- en gebouwniveaugebonden duurzaamheidseisen andere normen gaan stellen en meer kwalitatief hoogwaardige en duurzame gebouwen wensen. Doordat het een trend is duurzaamheid uit te stralen door maatschappelijk verantwoord te ondernemen, voldoet de bestaande bouw niet meer. Bedrijven zijn met hun hoofdkantoren veelal gevestigd in de Randstad en hebben nevenvestigingen in Noord-Nederland. Bedrijven achten duurzaamheid van hun hoofdvestiging van iets groter belang dan voor de nevenvestigingen (Krikke, 2008). Het aantal te ontwikkelen duurzame kantoorgebouwen in Noord-Nederland zal hierdoor naar verwachting lager zijn dan in de Randstad (Vastgoedrapport Groningen-Assen, 2008).

In tegenstelling tot de kantorenmarkt kent de bedrijvenmarkt een hoog aandeel eigenaar-gebruikers. Bedrijfsgebouwen zijn bedrijfsvoeringspecifiek en lenen zich minder goed voor hergebruik dan kantoorgebouwen. Passende duurzame huisvesting wordt beperkt gevonden in het bestaande bedrijfsruimteaanbod. De ruimtelijke kwaliteit van bedrijfsgebouwen en de omgeving daarvan is een essentiële factor bij de keuze op de huidige locatie te blijven of een nieuwe vestigingsplaats te betrekken. De bedrijven laten zich hierbij niet tegenhouden door de bedrijfsgebouwkosten die gemiddeld slechts 16,3 procent van de totale bedrijfskosten bedragen (Van Dinteren, 2009). Voordat in de gebruikersmarkten de vraag naar vastgoed weer zal toenemen, dient eerst de economische groei aan te trekken. De sectoren die afhankelijk zijn van de export hebben het zwaar in deze tijd van financiële crisis. Doordat de relatief exportongevoelige

metaalmiddelen-, papier- en overige industrie in Nederland oververtegenwoordigd zijn, is de situatie voor Noord-Nederland in vergelijking met Nederland iets positiever (Broersma, 2009). Wellicht zal de bedrijfsruimtemarkt hierdoor in Noord-Nederland iets minder negatief teruglopen dan in Nederland.

De winkelmarkt is voornamelijk een gebruikersmarkt die gesegmenteerd wordt in A-, B- en C-locaties. De A-locaties – de hoofdwinkelgebieden en binnensteden – kennen een andere marktdynamiek dan de B- en C-locaties. Het B- en C-segment kampt met een afnemende vraag naar winkelruimte. DTZ Zadelhoff verwacht dat met name deze segmenten de gevolgen van de economisch crisis – afnemende consumentenbestedingen – zullen merken. De vraag op deze locaties is veelal afhankelijk van kleinschalige ondernemers die in hun marges eerder de economische ontwikkeling verdisconteerd zien. Door deze ontwikkelingen zal het huurverschil tussen A-locaties en B- en C-locaties groter worden. Doordat op A-locaties geen huur dalen en geen overaanbod wordt verwacht, blijft dit segment aantrekkelijk voor beleggers. Ketens willen zich vestigen in hoofdwinkelstraten, waardoor de schaarste aan deze locaties zorgt voor waardeversteviging en een laag risico. Noord-Nederland kent in verhouding tot Nederland relatief weinig binnenstedelijke gebieden. Het aandeel A-locaties is in Noord-Nederland relatief laag. De verwachting is dat de Noord-Nederlandse winkelruimtemarkt zich negatiever zal gaan ontwikkelen dan de Nederlandse.

2.4.3 Leisure

Het ontstaan van leisure is een reactie op de toename van welvaart en mobiliteit. Leisurevastgoed kan zowel commercieel als maatschappelijk zijn. De markt – waartoe aan vrijetijdsbesteding gerelateerde vastgoedaccommodaties behoren – wordt gedomineerd door publieke eigenaren en private investeerders. Bij institutionele beleggers en banken is deze vastgoedmarkt nog betrekkelijk onbekend.

Als reactie op een toenemend consumentenuitgavenpatroon zijn leisurevoorzieningen gecommercialiseerd en geïntensiveerd. De komende jaren blijft de schade voor de leisuremarkt – die in mindere mate conjunctuurgevoelig is dan de kantoren-, bedrijfsruimte- en winkelruimtemarkt – naar verwachting beperkt als gevolg van de vergrijzende samenleving. De toenemende mobiliteit, financiële mogelijkheden en de vrije tijd maakt ouderen een interessante doelgroep. Noord-Nederland heeft een groter bevolkingspercentage ouderen (1,2 procent). Dit Noord-Nederlands voordeel wordt opgeheven door het jaarlijkse inkomen van de Noord-Nederlandse oudere. De Noord-Nederlandse ouderen hebben gemiddeld jaarlijks – met 15.400 euro – 1.000 euro minder te besteden dan de Nederlandse oudere (CBS StatLine, 2009). Het besteedbare inkomen van de Noord-Nederlandse bevolking lag in 2006 gemiddeld 1.400 euro lager dan het gemiddelde. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het levensonderhoud in veel delen van Nederland ook hoger ligt dan in Noord-Nederland. Desondanks is de verwachting dat de toekomstige ontwikkeling van de Noord-Nederlandse leisuremarkt vergelijkbaar is met de Nederlandse.

2.4.4 Maatschappelijk Vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is de huisvesting van maatschappelijke leisurevoorzieningen als sportvoorzieningen, dorps- en stadscentra, zwembaden, musea en theaters. Ook

openbare bestuurgebouwen, onderwijsgebouwen, en zorgvoorzieningen hebben een maatschappelijk doel. De beschikbare budgetten voor maatschappelijk vastgoed zijn afhankelijk van de financiële mogelijkheden van de overheid. De gevolgen van de kredietcrisis zullen nog lang te merken zijn door de fors oplopende overheidsfinanciën, lagere belastinginkomsten en hogere werkloosheidsuitgaven. Het kabinet stelt in de miljoenennota 2010 dat de overheid vanaf 2011 zal moeten bezuinigen. De verwachting is dat de investeringen in maatschappelijk vastgoed in 2009 en 2010 licht zullen toenemen, waarna deze in 2011 teruglopen.

De overheid verstrekt – middels Rijksgebouwendienst en Dienst gebouwen, werken en terreinen – vrijwel alle utiliteitsbouwopdrachten voor het openbaar bestuur. De aan de rijksbegroting gekoppelde budgetten die beschikbaar zijn voor investeringen in rijksgebouwen worden grotendeels vastgesteld door de rijksoverheid. De landelijke- en regionale volumemutatie aangaande de productie ten behoeve van het openbaar bestuur zal naar verwachting overeenkomen.

Ook de onderwijssector is afhankelijk van beschikbaar gestelde budgetten. Als gevolg van de opkomst van “brede scholen” is de bouw ten behoeve van het onderwijs de afgelopen jaren toegenomen. Waar de komende jaren in Nederland nog sprake zal zijn van uitbreidingsvraag, is in Noord-Nederland enkel sprake van vervangingsvraag. De onderwijsproductie zal regionaal ten opzichte van landelijk lager zijn, daar het budget afhankelijk van het leerlingenaantal is.

Ondanks dat de zorg verzelfstandigd is, zijn zorginstellingen voor een groot gedeelte afhankelijk van de overheid. In paragraaf 2.3.2 is beschreven dat de toename van het vergrijzingpercentage landelijk en regionaal jaarlijks even groot zal zijn. Omdat de budgetten op basis van de zorgbehoefte worden toegekend, zijn er geen grote verschillen in volumemutatie van de landelijke- en regionale productie ten behoeve van de zorgsector te verwachten.

2.5 De Referentieprognose

Jaarlijks publiceert het EIB in januari een bouwprognose. Door de radicale gevolgen van de economische crisis is de prognose in april bijgesteld.

2.5.1 Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009

Januari 2009 was de verwachting dat de utiliteitsbouwproductie in 2009 met 4½ procent zou teruglopen, gevolgd door een afname van 7½ procent in 2010. In de periode 2011-2014⁴ stijgt de utiliteitsbouwproductie jaarlijks met een half procent, zo luidde de verwachting. Deze afname is gebaseerd op een economische krimp van ¾ procent in 2009 en bescheiden groei in 2010.

	2009	2010	2011-2014
Nieuwbouw	-6,0	-10,0	0,5
Groot onderhoud	-2,0	-3,5	1,5

Tabel 2.8: Prognose utiliteitsbouwproductie 2009-2014 (bron: EIB)

⁴ Deze periode betreft de gemiddelde jaarlijkse mutatie.

De nieuwbouwproductie loopt naar verwachting sneller terug dan het groot onderhoud (tabel 2.8). De marktsector wordt door de crisis harder geraakt dan de budgetsector. Met name de nieuwbouwproductie van de industrie en bouw, vervoer en communicatie en zakelijke dienstverlening zal in 2009 hard terug lopen (tabel 2.9).

	2009	2010	2011-2014
Agrarische sector	-23,5	-7,5	3,0
Industrie en bouw	6,5	-27,0	0,5
Handel en horeca	-23,0	-7,5	2,0
Vervoer en communicatie	17,5	-20,0	0,0
Zakelijke dienstverlening	-12,0	-28,0	-4,5
Openbaar bestuur	0,0	-10,0	0,0
Onderwijs	-7,5	4,0	0,0
Gezondheidszorg	8,0	2,5	0,0
Overige dienstverlening	-11,0	0,0	0,0

Tabel 2.9: Prognose utiliteitsbouwproductie: nieuwbouw naar sector 2009-2014 (bron: EIB)

2.5.2 Aprilraming

De economische crisis bleek in de eerste maanden van 2009 omvangrijker dan vooraf werd verwacht. De verwachte economische krimp is in april 2009 bijgesteld naar 3½ procent in 2009 en ¼ procent in 2010. Deze economische bijstelling heeft een bijstelling van de verwachte utiliteitsbouwproductie tot gevolg. De grotere terugval is geconcentreerd bij de investeringen van marktpartijen. De investeringen in kantoren en bedrijfsgebouwen zal vermoedelijk ver terug zakken. Bij de budgetsectoren treedt naar verwachting geen krimp op. Het herstel van de utiliteitsbouwsector wordt vermoedelijk in 2012 ingezet (tabel 2.10).

	2009	2010	2011	2012-2014
Nieuwbouw	-8,0	-19,0	-1,5	4,0
Groot onderhoud	-3,0	-8,5	0,5	3,0

Tabel 2.10: Bijgestelde prognose utiliteitsbouwproductie 2009-2014 (bron: EIB)

2.5.3 Onzekerheid

In de publicatie “verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009” stond reeds geschreven dat de prognose met meer dan gemiddelde onzekerheid is omgeven. Dit vanwege de kredietcrisis, maar ook vanwege onzekerheid omtrent de waarde van de afgegeven vergunningen. Op het moment van ramen was enkel de waarde van vergunningen tot augustus 2008 beschikbaar. De vergunningsuitgifte – waarmee de bouwproductie voor 2009 en 2010 wordt geraamd – is een inschatting.

	2007		2008	
	EIB	CBS	EIB	CBS
Agrarische sector	829	831	600	799
Industrie	901	900	1250	1608
Handel & Horeca	818	820	700	924
Vervoer & Communicatie	423	424	750	954
Zakelijke dienstverlening	1299	1299	1150	1653
Openbaar bestuur	126	128	175	209
Onderwijs	615	615	600	575
Gezondheids- en Welzijnzorg	1243	1254	850	1022
Overige dienstverlening	428	425	300	440

Tabel 2.11: Vergunningverlening in miljoenen euro's 2007-2008 (bron: EIB, CBS)

De gebruikte voorlopige cijfers van 2007 zijn nagenoeg gelijk aan de definitieve cijfers. De waarde van de afgegeven vergunningen ligt in 2008 echter aanmerkelijk hoger dan de geraamde waarde. Dit zou op een stijging van de utiliteitsbouwproductie in 2009 en 2010 moeten duiden. Dat de utiliteitsbouwproductie naar verwachting zal dalen, is te verklaren door de vergunningenuitval. In de raming is uitgegaan van een lichte toename van de uitval van vergunningen. Het deel van de uitgegeven vergunningen dat niet in productie wordt genomen, is groter dan geraamd. Het gevolg is goedgevulde "ijskasten" en slecht gevulde orderportefeuilles. Een productieafname van bedrijven is een mogelijke verklaring van de verwachte productieterugloop. De investeringen van bedrijven zijn afhankelijk van het financiële ondernemingsresultaat. Wanneer de opbrengsten teruglopen, wordt er minder geïnvesteerd en is de vraag naar gebouwen ook minder⁵. De conjunctuurenquête Nederland toont dat de zakelijke dienstverlening voornamelijk de – door de recessie – minst hard geraakte sector is. De winsten van de meest exportafhankelijke sectoren staan het meest onder druk. De sectoren vervoer en communicatie en de industriële sector zitten in zwaar weer. De budgetsectoren zijn exportongevoelig en de zakelijke dienstverlening, de agrarische sector en de handel en horeca zijn lichtgevoelig voor de export (Broersma, 2009).

Het CPB heeft in september 2009 de economische krimp voor 2009 op 4¾ procent geraamd, gevolgd door nulgroei in 2010. Het definitieve economische herstel zal vanaf 2011 naar verwachting doorzetten. De aprilraming is op basis van deze nieuwste cijfers aangepast (tabel 2.12). Bij de nieuwbouw is uitgegaan van afvlakking van productieterugloop, terwijl groot onderhoud een meer lineair verband toont met de economische ontwikkeling.

	2009	2010	2011	2012-2014
Nieuwbouw	-9,0	-21,5	-1,5	4,0
Groot onderhoud	-3,5	-10,5	0,5	3,0

Tabel 2.12: Aangepaste prognose utiliteitsbouwproductie 2009-2014

⁵ Een deel van de winst wordt geïnvesteerd in vaste activa (gebouwenquote).

	2009	2010	2011	2012-2014
Agrarische sector	-25,0	-14,5	2,0	6,0
Industrie en bouw	2,0	-42,0	-1,5	4,5
Handel en horeca	-25,0	-14,5	1,0	5,0
Vervoer en communicatie	13,0	-35,0	-2,0	4,0
Zakelijke dienstverlening	-13,5	-35,0	-5,5	-1,5
Openbaar bestuur	0,0	-10,0	0,0	0,0
Onderwijs	-7,5	4,0	0,0	0,0
Gezondheidszorg	8,0	2,5	0,0	0,0
Overige dienstverlening	-11,0	0,0	0,0	0,0

Tabel 2.13: Aangepaste prognose utiliteitsbouwproductie: nieuwbouw naar sector 2009-2014

De verwachting van de nieuwbouw is op basis van de vastgestelde exportgevoeligheid in de sectorale verdeling doorberekend (tabel 2.13). Door de economische malaise zal de utiliteitsbouwproductie in 2010 naar verwachting een enorm dieptepunt bereiken, waarna de utiliteitsbouw vanaf 2012 uit het dal klimt. In deze prognose zijn voor de budgetsector geen overheidsmaatregelen als gevolg van de economische crisis opgenomen.

2.6 Het regionaal prognosemodel

De informatie-input van het gebruikte prognosemodel bestaat uit drie onderdelen: de kwalitatieve analyse, de kwantitatieve analyse en de referentieprognose. De kwalitatieve analyse is in de eerste vier paragrafen van dit hoofdstuk tot stand gekomen en de referentieprognose is het resultaat van de vorige paragraaf. De kwantitatieve analyse komt – met behulp van data omtrent de waarde van de verleende nieuwbouwvergunningen – in de zevende paragraaf tot stand, waar de referentieprognose via de kwalitatieve- en kwantitatieve marktinformatie geregionaliseerd wordt. In deze paragraaf wordt de gebruikte regionaliseringmethode toegelicht. De formule van dit model is allereerst weergegeven, waarna de gebruikte indicatoren in de daarop volgende paragrafen worden behandeld. De volumeverandering van nieuwbouwproductie is voor de periode 2009 – 2011 op basis van de waarde van de verleende vergunningen te ramen. Vanaf 2012 kan enkel een prognose op basis van de kwalitatieve analyse tot stand komen. De volumemutatie van het groot onderhoud is een lineaire afgeleide (30 procent) van de nieuwbouwontwikkelingen.

Raming voor 2009 – 2011:

$$\text{Regionale nieuwbouwwolumemutatie} = A + ((100 / B * C) * (\frac{1}{2}D + \frac{1}{2}E))$$

Prognose vanaf 2012:

$$\text{Regionale nieuwbouwwolumemutatie} = A + ((100 / B * C) * E), \text{ waarin:}$$

A = landelijke volumemutatie

B = verhouding bouwproductie Noord-Nederland t.o.v. Nederland in referentieperiode

C = maximale negatieve of positieve afwijking bouwproductie in referentieperiode

D = kwantitatieve factor

E = kwalitatieve factor

2.6.1 Landelijke volumemutatie

De waarde van de verleende vergunningen zijn op landelijk en provinciaal niveau beschikbaar. Hiermee is per vastgoeddeelmarkt – kantoren-, bedrijfsruimte-, winkel-, leisure, agrarische gebouwen-, onderwijsgebouwen en zorggebouwenmarkt – de sectorale ontwikkeling van de waarde van de verleende vergunningen op nationaal niveau en voor het landsdeel Noord-Nederland berekend. Deze tabellen zijn opgenomen in bijlage I. Op basis van deze tabellen is de sectorale verdeling per vastgoeddeelmarkt vastgesteld, waarmee – met de referentieprognose als basis – de landelijke volumemutatie per vastgoeddeelmarkt is geprognosticeerd. Hierbij is verondersteld dat de sectorale verdeling per vastgoeddeelmarkt de hele periode niet wezenlijk veranderd.

2.6.2 Aandeel nieuwbouwproductie Noord-Nederland t.o.v. Nederland

Voor bepaling wat normaliter het percentage Noord-Nederlandse utiliteitsbouwproductie is, is naar een referentieperiode gezocht. In 1999 daalde de economische ontwikkeling in Nederland, waarna deze in 2004 herstelde. Deze utiliteitsbouwproductie is tot stand gekomen in tijden van laagconjunctuur en is zodoende enigszins vergelijkbaar met de huidige situatie. Het percentage verleende nieuwbouwvergunningen in Noord-Nederland ten opzichte van Nederland in de periode 1999-2004 is berekend (tabel 2.14). Deze sectorale gegevens worden naar de vastgoeddeelmarkten doorberekend.

	Aandeel Noord-Nederland (%)	Negatieve afwijking (%)	Positieve afwijking (%)
Agrarisch	11,3	0,8	1,4
Industrie	10,5	1,6	1,0
Handel en horeca	10,5	3,1	2,3
Vervoer en communicatie	5,5	2,0	1,5
Zakelijke dienstverlening	4,7	1,2	0,8
Openbaar bestuur	10,1	3,3	3,2
Onderwijs	11,9	0,8	1,1
Gezondheids- en welzijnszorg	13,3	2,0	1,9
Overige dienstverlening	10,4	2,4	2,9

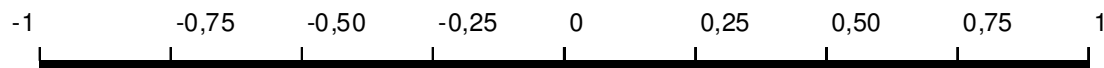
Tabel 2.14: Verhouding tussen Nederlandse en Noord-Nederlandse nieuwbouwproductie 1999-2004 (EIB)

2.6.3 Afwijking aandeel nieuwbouwproductie in Noord-Nederland

In de referentieperiode is er een positieve- en negatieve maximale afwijking ten opzichte van het berekende gemiddelde aandeel (tabel 2.14). Ook deze sectorale afwijking is naar de vastgoeddeelmarkten doorgerekend. Wanneer de Noord-Nederlandse vastgoeddeelmarkt beter lijkt te scoren dan de Nederlandse- is de positieve maximale afwijking de input van de formule. Visa versa is de negatieve afwijking de formule-input.

2.6.4 Kwantitatieve factor

Aan de kwantitatieve factor liggen de cijfers omtrent de waarde van de verleende vergunningen ten grondslag. Het percentage Noord-Nederlandse verleende vergunningen in 2007, 2008 en de eerste helft van 2009 is ten opzichte van Nederland berekend. Uitgaande van de nationale sectorale bouwproductiebijdrage is het percentage bouwproductie berekend, waarbij de regionale volumemutatie gelijk is aan de landelijke verwachting. Het geprognosticeerde aandeel is met het werkelijke vergunningswaardeaandeel vergeleken. Bij de bepaling van de bouwproductie in 2009 is uitgegaan van de gemiddelde vergunningswaarde in 2007 en 2008. Voor 2010 is gekeken naar 2007, 2008 en de eerste helft van 2009. En voor 2011 is tenslotte naar de vergunningswaardeontwikkeling van 2008 en de eerste helft van 2009 gekeken. Deze vergelijking heeft in een kwantitatieve factor geresulteerd. Een radicaal verschil tussen Noord-Nederland en Nederland levert de factorwaarde 1 of -1 op. De mogelijke tussenwaarden voor D zijn in figuur 2.12 weergegeven.



Figuur 2.12: schaal van de factorwaarden

2.6.5 Kwalitatieve factor

De kwalitatieve analyse van de economische-, demografische- en maatschappelijke ontwikkeling resulteert in een kwantificeerbare kwalitatieve verwachting. Dit is een correctieve factor op de kwantitatieve factor. De waarde voor E sluit dan ook aan bij het schaalniveau van de kwantitatieve factor (figuur 2.12).

2.7 Regionale verwachting utiliteitsbouwdeelmarkten

Met behulp van de voorgaande kwalitatieve analyse en via het CBS verkregen data omtrent verleende vergunningen zal de referentieprognose geregionaliseerd worden. In deze paragraaf zullen de ontwikkelingen van de drie traditionele utiliteitsbouwdeelmarkten worden beschreven. Voor de overige utiliteitsbouwdeelmarkten wordt naar bijlage III verwezen.

2.7.1 De kantorenmarkt

Van de vergunningen die voor de nieuwbouw van kantoorgebouwen in Nederland werden aangevraagd, was – in de periode van het eerste kwartaal van 2007 tot het derde kwartaal van 2009 – 68½ procent afkomstig van de zakelijke dienstverlening, 12½ procent van openbaar bestuur en ruim 8½ procent van de industrie. De overige sectoren zijn marginale spelers op de kantorenmarkt. Landelijk betekent dit dat de nieuwbouwproductie van kantoorgebouwen in 2009 met 10 procent daalt en in 2010 met 32 procent. Nadat de nieuwbouwproductie van kantoren in 2011 nogmaals licht daalt met 4 procent, krimpt de landelijke kantorenmarkt vanaf 2012 nog licht met jaarlijks gemiddeld ½ procent. Waar de opgeleverde kantooruimte in 2008 nog 900.000 vierkante meter was, zal dit vanaf 2012 jaarlijks ongeveer 530.000 vierkante meter zijn.

Neprom (2009) verwacht overigens zelfs nog een grotere terugval naar minder dan 200.000 vierkante meter per jaar. Dit is gebaseerd op een terugval van de afgegeven vergunningen voor nieuwbouwkantoren in 2008 met ongeveer 50 procent. Tabel 2.11 prognosticeerde voor 2008 echter een toename van de totale waarde van nieuwbouwvergunningen ten behoeve van de utiliteitsbouw. De van het CBS afkomstige data omtrent de nieuwbouwvergunningsafgifte voor kantoorgebouwen laat in 2008 ook een toename ten opzichte van 2007 zien (tabel 8 van bijlage I).

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	6,2	6,0	7,6
Werkelijke aandeel	6,4	15,7	2,0

Tabel 2.15: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen kantoorgebouwen Noord-Nederland t.o.v. Nederland

In 2007 werden in Noord-Nederland nieuwbouwvergunningen afgegeven voor kantoorgebouwen met een totale bouwsom van 61 miljoen euro. Dit was slechts 6,4 procent van de totale Nederlandse afgegeven nieuwbouwvergunningen voor kantoorgebouwen. In 2008 steeg dit met 111 miljoen euro naar 15,7 procent, wat geheel is toe te schrijven aan enkele grootschalige projecten in de provincie Groningen. In eerder stadium is geconcludeerd dat veel van de in 2008 afgegeven nieuwbouwvergunningen zijn uitgevallen. Waar de vergunningverlening in 2007 op het landelijke niveau lag, scoorde Noord-Nederland in 2008 aanzienlijk beter dan Nederland. In de eerste helft van 2009 stagneert de nieuwbouwvergunningverlening in Noord-Nederland. Deze vergunningen zijn tijdens de recessie aangevraagd. In 2010 is de volumemutatie van de nieuwbouwproductie van kantoorgebouwen in Noord-Nederland naar waarschijnlijkheid gelijk aan dat van Nederland, waarna de Noord-Nederlandse volumemutatie zich in 2011 – in overeenstemming met de verwachting uit paragraaf 2.4.2 – negatiever ontwikkelt.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-21,4	-32,0	-18,3	-6,8	-3,4	0,0
Groot onderhoud	-7,1	-10,7	-6,1	-2,3	-1,1	0,5

Tabel 2.16: Prognose volumemutatie kantorenmarkt Noord-Nederland 2009-2014

2.7.2 De winkelruimtemarkt

Landelijk werd in 2007 voor 69 miljoen euro aan vergunningen voor winkelruimte aangevraagd. In 2008 steeg de waarde naar 147 miljoen euro en in het eerste half jaar van 2009 is de waarde 41 miljoen euro.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	10,5	10,5	10,5
Werkelijke aandeel	26,1	6,8	3,9

Tabel 2.17: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen winkelgebouwen Noord-Nederland t.o.v. Nederland

In 2007 is het Noord-Nederlandse aandeel verleende nieuwbouwvergunningen relatief hoog en de verwachting is zodoende dat de Noord-Nederlandse winkelruimtemarkt in 2009 boven het landelijke gemiddelde presteert (tabel 2.17). Op basis van de vergunningverlening van 2008 is de verwachting dat het aandeel van de nieuwbouwproductie in Noord-Nederland in 2010 lager zal zijn. In 2011 zal de Noord-

Nederlandse nieuwbouwproductie van winkelruimten naar verwachting lager uitvallen dan de Nederlandse. Dit strookt met de verwachting – beschreven in paragraaf 2.4.2 – dat er geïnvesteerd zal gaan worden in A-locaties die Noord-Nederland minder binnen de gelederen heeft. Waar in Nederland vanaf 2012 op een groeiende winkelruimtemarkt wordt gerekend, heeft de Noord-Nederlandse markt een stabiel karakter.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-16,8	-25,6	-17,5	-4,8	-2,4	0,0
Groot onderhoud	-5,6	-8,5	-5,8	-1,6	-0,8	0,5

Tabel 2.18: Prognose winkelruimtemarkt Noord-Nederland 2009-2014

2.7.3 De bedrijfsruimtemarkt

Van de nieuwbouwvergunningen die voor de nieuwbouw van bedrijfsruimten in Nederland werden aangevraagd, was – in de periode van het eerste kwartaal van 2007 tot het derde kwartaal van 2009 – 35 procent afkomstig van de industrie, 26 procent van de zakelijke dienstverlening, 18½ procent van vervoer en communicatie en 17 procent van handel en horeca. De Nederlandse bedrijfsruimte markt bestaat uit de bouw van hallen en loodsen (27 procent) en combinatie bedrijfshallen (73 procent). In Noord-Nederland was het aandeel aangevraagde nieuwbouwvergunningen voor hallen en loodsen 35½ procent. Landelijk zal de nieuwbouwproductie van bedrijfsruimte in 2009 naar verwachting met 3½ procent dalen, waarna de daling in 2010 met 37 procent radicaler van aard is. In 2011 is de daling nog 2½ procent, waarna de vraag vanaf 2012 tot 2014 jaarlijks met gemiddeld 3 procent groeit.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	8,3	7,8	8,3
Werkelijke aandeel	9,5	6,8	9,2

Tabel 2.19: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen bedrijfsgebouwen Noord-Nederland t.o.v. Nederland

De waarde van de verleende nieuwbouwvergunningen was in 2007 en 2008 iets meer dan 200 miljoen euro. Doordat de waarde van de verleende nieuwbouwvergunningen in Nederland in 2008 steeg, daalde het percentage Noord-Nederlandse nieuwbouwvergunningen. In de eerste helft van 2009 is het aantal verleende nieuwbouwvergunningen in Noord-Nederland met ruim 20 procent gedaald. Echter, het percentage Noord-Nederlandse nieuwbouwvergunningen steeg wel door een nog radicalere daling van de landelijke vergunningverlening (tabel 2.19). De ontwikkeling van de Noord-Nederlandse bedrijfsruimteproductie wordt iets positiever verwacht dan van Nederland (tabel 2.20).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-1,4	-32,8	1,7	3,0	3,0	3,0
Groot onderhoud	-0,5	-10,9	0,6	1,0	1,0	1,0

Tabel 2.20: Prognose bedrijfsruimtemarkt Noord-Nederland 2009-2014

2.8 De Noord-Nederlandse utiliteitsbouwmarkt

Nu de verwachte ontwikkeling van de verschillende utiliteitsbouwdeelmarkten is geschetst, worden de gevolgen voor de totale utiliteitsbouwmarkt in deze paragraaf berekend. Allereerst is het marktaandeel van de vastgoeddeelmarkten bepaald met behulp van de utiliteitsbouwproductie in de referentieperiode (1999-2004) en de verleende nieuwbouwvergunningen in 2007, 2008 en de eerste helft van 2009.

	Marktaandeel (%)
Kantoorgebouwenmarkt	17,2
Bedrijfsruimtemarkt	44,4
Winkelruimtemarkt	3,2
Landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt	11,5
Gebouwenmarkt voor leisure	6,3
Markt voor onderwijsgebouwen	6,3
Markt voor zorggebouwen	11,1

Tabel 2.21: Aandeel per vastgoeddeelmarkt Noord-Nederland (bron: EIB, CBS)

De traditionele vastgoedmarkten hebben samen een marktaandeel van ongeveer 65 procent. Opvallend is dat de winkelruimtemarkt slechts een aandeel van ruim 3 procent heeft (tabel 2.21). Op basis van het marktaandeel per vastgoedsegment is de verwachte volumemutatie van de gehele utiliteitsbouwsector geprognosticeerd (tabel 2.22).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-8,5	-25,8	-4,3	-0,2	1,4	2,1
Groot onderhoud	-2,4	-7,7	-1,2	0,0	0,6	0,9

Tabel 2.22: Prognose utiliteitsbouwwolumemutatie nieuwbouw en groot onderhoud Noord-Nederland

De totale utiliteitsbouwproductie in Noord-Nederland is voor 2008 op 1295 miljoen euro (prijs 2007) geraamd door het EIB. Om dit te verdelen in nieuwbouw en groot onderhoud wordt het percentage verleende vergunningen voor nieuwbouw en groot onderhoud in de periode 2005-2007 berekend (tabel 2.23).

	Nieuwbouw	Groot onderhoud
Bedrijfruimten	76,7	23,3
Kantoorgebouwen	64,1	35,9
Winkelruimten	47,6	52,4
Landbouwgeoriënteerde gebouwen	59,2	40,8
Leisuregebouwen	62,4	37,6
Onderwijsgebouwen	72,1	27,9
Zorggebouwen	53,2	46,8

Tabel 2.23: Aandeel vergunningen nieuwbouw en groot onderhoud Noord-Nederland 2005-2007

De winkelruimtemarkt wordt gekenmerkt door een groter percentage groot onderhoud dan nieuwbouw. Met behulp van deze percentages is de productieverdeling in nieuwbouw en groot onderhoud per vastgoeddeelmarkt in 2008 berekend. De volumemutaties zijn vervolgens doorberekend (tabel 2.25), wat in de totale utiliteitsbouwprognose voor Noord-Nederland tot 2014 heeft geresulteerd (tabel 2.24).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale utiliteitsbouw	-6,3	-19,1	-3,0	-0,1	1,1	1,6

Tabel 2.24: Prognose totale utiliteitsbouwwolumemutatie Noord-Nederland 2009-2014

2.9 Conclusie

Uit de landelijke utiliteitsbouwprognose kan de verwachte regionale productieontwikkeling worden afgeleid. Cumulatief is de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwproductie in 2012 naar verwachting met 28½ procent teruggelopen, terwijl de verwachting is dat de Nederlandse utiliteitbouwproductie nog een procent meer terugloopt (bijlage IV). Dit is geheel te verklaren door de verwachting dat de Nederlandse utiliteitsbouwproductie in 2010 met 3,3 procent harder zal teruglopen. Wel zal de Nederlandse utiliteitsbouwproductie in vergelijking met Noord-Nederland eerder en sneller herstellen. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met bouwproductie in de periode tussen 1997 en 2007 (figuur 2.1), waarin de Noord-Nederlandse volumemutatie slechts één jaar positiever was dan de Nederlandse. De nieuwste prognose van BouwKennis daterend van oktober 2009 voorspelt dat de Nederlandse utiliteitsbouwproductie in 2011 met 26 procent gedaald zal zijn. Dit verschilt slechts twee procent met de aangepaste prognose van het EIB, wat op een betrouwbare input van het rekenmodel duidt. In deze tijd van economische crisis is de verwachte ontwikkeling van het BBP voor 2009 drie maal bijgesteld, waardoor de bouwproductieontwikkeling even vaak bijgesteld diende te worden. De uitkomstbetrouwbaarheid van het rekenmodel lijkt voornamelijk afhankelijk van de correctheid van deze input (bijlage II).

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kantoorgebouwenmarkt	Nieuwbouw	171	134	91	75	70	67	67
	Groot onderhoud	52	48	43	40	40	39	39
Winkelruimtemarkt	Nieuwbouw	20	16	12	10	10	9	9
	Groot onderhoud	22	21	19	18	17	17	17
Bedrijfsruimtemarkt	Nieuwbouw	369	364	244	248	256	264	272
	Groot onderhoud	206	205	183	184	186	188	189
Landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt	Nieuwbouw	88	65	55	55	57	59	62
	Groot onderhoud	61	55	53	53	53	54	55
Gebouwenmarkt voor leisure	Nieuwbouw	51	45	46	45	45	45	46
	Groot onderhoud	31	30	30	29	30	30	30
Markt voor onderwijsgebouwen	Nieuwbouw	59	58	36	33	31	30	31
	Groot onderhoud	23	23	20	19	19	19	19
Markt voor zorggebouwen	Nieuwbouw	76	81	81	76	73	73	73
	Groot onderhoud	67	69	69	67	66	67	67
Totale utiliteitsbouwsector	Nieuwbouw	834	763	566	542	541	548	560
	Groot onderhoud	461	450	415	411	411	413	417
	Totaal	1295	1213	982	952	951	961	977

Tabel 2.25: De geprognosticeerde utiliteitsbouwproductie voor Noord-Nederland 2008-2014 in miljoenen euro's (prijzen 2007, exclusief btw)

3 DE OMGEVINGSANALYSE

In dit hoofdstuk zal worden getoond hoe de regionale utiliteitsbouwprognose als informatie-input kan fungeren bij de omgevingsanalyse van een utiliteitsbouwadviseur uit de bouwkolom. De omgevingsanalyse heeft tot doel de aantrekkelijkheid van de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwsector te bepalen, zodat de concurrentiepositie van de adviseur kan worden vastgesteld. Aan deze vaststelling gaat een interne en externe analyse vooraf. In dit

hoofdstuk ligt de focus op de externe analyse. Immers, de utiliteitsbouwprognose is een indicatie van de marktontwikkelingen en scheidt geen beeld van de organisatiekenmerken. In dit hoofdstuk wordt de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose met het vijf-krachtenmodel van Porter verweven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een praktijkcasus, waarvan de interne analyse wel een onderdeel is. De interne analyse is op basis van een interview (bijlage V) in bijlage VI uitgewerkt. Voor de K&T Holding wordt de gehele strategische analyse doorlopen, zodat er uiteindelijk een uitspraak kan worden gedaan over de concurrentiepositie van de K&T Holding.

K&T Holding

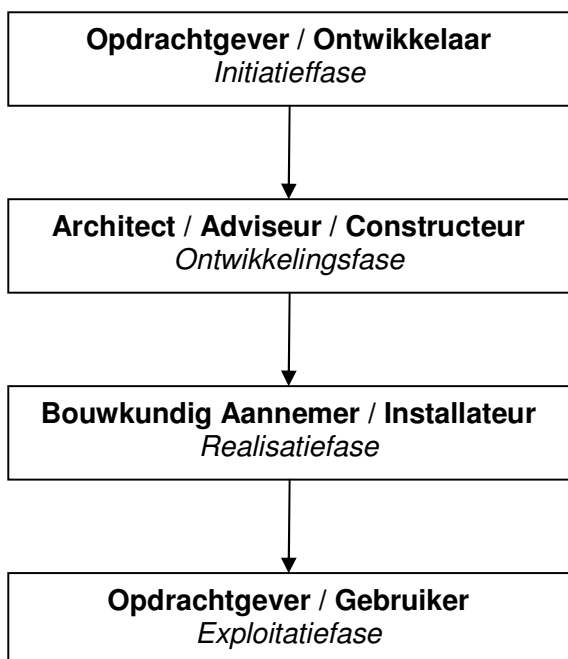
Tijdens het oriënterende gesprek in mei 2009 kwam ter sprake dat de heer Stroop een nieuwe vestiging zou gaan starten die zich richt op gebouwkwaliteit in het ontwerp en het gebruik. September 2009 is deze nieuwe vestiging met de naam G-BOU in Heerenveen gestart. Stroop Raadgevende Ingenieurs BV en G-BOU BV zijn werkmaatschappijen van de K&T Holding.

3.1 Adviseurs uit de bouwkolom

De ingenieursbranche is nauw verwant aan de bouwsector. Met name op het gebied van de utiliteitsbouw vertoont de omzet van ingenieursbureaus dezelfde ontwikkeling als die van de bouwbedrijven (Jacobs, 2008). De adviseurs worden voornamelijk in de ontwikkelingsfase bij de bouwprojecten betrokken (figuur 3.1). De klassieke taak van raadgevende ingenieurs ligt bij de technische kant van het ontwerpen, waarbij de nadruk ligt op de bouwfysica, akoestiek, isolatie en op de berekening van krachten en spanningen van en in constructies. Aan dit klassieke takenpakket zijn steeds meer adviserende functies toegevoegd, waarbij gedacht kan worden aan projectmanagement, kwaliteitszorg en milieutechnologie (Pijpers, 1997).

G-BOU

G-BOU zorgt dat de gebouwbehoefte met zekerheid wordt gerealiseerd. Het waarborgt de gebouwkwaliteit van de initiatieffase tot de exploitatieffase, zodat het gebouw optimaal aan de behoefte van de klant voldoet. De instrumenten die G-BOU hiervoor ter beschikking heeft, zijn de gecertificeerde bouwplantoetsing, gecertificeerde bouwtoezicht, schade-expertise en directievoering. Vanaf de initiatieffase is G-BOU een betrokken partij. De werkzaamheden van G-BOU starten zodoende variërend van de projectgrootte twee jaar tot een jaar voor aanvang van de start van de bouw. Stroop RI wordt gemiddeld genomen een jaar tot een half jaar voor de start van de bouw ingeschakeld. De klantensegmenten waar Stroop RI en G-BOU zich op richten, zijn nagenoeg gelijk: (semi-) overheden, ondernemingen, particulieren, architecten en ontwikkelaars.



Figuur 3.1: De bouwkolom

3.2 Een groeimarkt

Nederlandse adviseurs haalden in 2005 een kwart van hun omzet uit de burgerlijke- en utiliteitsbouw (Jacobs, 2008). Behalve hiervoor wordt ook advies gegeven voor woningbouw en grond-, weg- en waterbouw. De totale Nederlandse bouwproductie kende van 2006 tot 2008 goede jaren (tabel 3.1).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volumemutatie (%)	2,1	5,4	3,3	2,0	-3,1	-4,5	1,2	0,9	5,0	4,3	7,3

Tabel 3.1: Volumemutatie totale bouwproductie Nederland 1998-2008 (bron: CBS)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volumemutatie (%)	4,9	5,7	3,1	3,1	-3,3	0,5	-1,4	1,0	3,7	4,6	5,8

Tabel 3.2: Volumemutatie arbeidsplaatsen architecten- en ingenieursbureaus Nederland 1998-2008 (CBS)

Als reactie op de bouwproductietoename van 2006 tot 2008 groeide het aantal arbeidsplaatsen (tabel 3.2). Wel groeide de omzet in 2008 sneller dan het aantal arbeidsplaatsen (tabel 3.3). Deze groei is deels te verklaren door prijzenstijging, maar zeker de helft van de groei komt door een toename van de afzet (CBS StatLine, 2009). Dat de ingenieursbranche een groeimarkt is, wordt ook aangetoond door het aantal markttoetreders in tijden van hoogconjunctuur. In Nederland is het aantal architecten- en ingenieursbureaus gedurende de periode 2005 tot 2009 met ruim 24 procent toegenomen. In Noord-Nederland ligt dit percentage zelfs op ruim 31 procent (CBS StatLine, 2009).

	2004	2005	2006	2007	2008
Omzetgroei (%)	1,5	4,1	9,1	7,2	8,1

Tabel 3.3: Volumemutatie omzet architecten- en ingenieursbureaus Nederland 2004-2008 (bron: CBS)

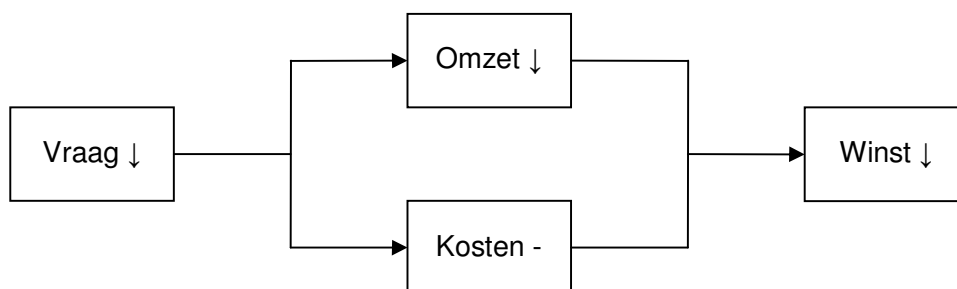
Binnen de architecten en ingenieursbranche zijn ingenieursbureaus in omzet en aantal werknemers veruit de grootste groep (Jacobs, 2008). Doordat een ingenieursbureau een andere rol in het bouwproces heeft dan een architect, ontwikkelt de vraag zich verschillend. De architecten hadden in het eerste half jaar van 2009 een omzetsdaling van ruim 10½ procent, terwijl de omzet van ingenieurs nog met 4 procent steeg. Wel was de omzetstijging in het tweede kwartaal van 2009 nog slechts krap één procent (CBS StatLine, 2009). Dat op de architectenmarkt sprake van overcapaciteit is, wordt bevestigd door de prijsontwikkeling. In het tweede kwartaal van 2009 zijn de prijzen bij architectenbureaus met één procent gedaald. De prijzen die bij ingenieursbureaus betaald moeten worden, stegen in de eerste helft van 2009 afvlakkend door (CBS StatLine, 2009).

Een aantekening

Het CBS stelt dat de omzet van de ingenieursbureaus gericht op utiliteitsbouw dezelfde ontwikkeling vertoont als dat van bouwbedrijven. Dit is vastgesteld in een periode van groei. Door de economische recessie zijn veel projecten in de "ijskast" beland, waaraan de ingenieurs al hebben verdiend. Het is denkbaar dat deze projecten straks weer uit de "ijskast" worden gehaald en dat deze aangepast moeten worden om tot een goedkoper alternatief te komen. Dit betekent een lagere bouwproductie, maar een stijging van de werkzaamheden voor ingenieurs. Andersom is ook denkbaar dat er projecten uit de "ijskast" worden gehaald die zonder aanpassingen doorgang zullen vinden. Het werk voor de ingenieur zit er dan al op, terwijl de bouwproductie wel zal toenemen. Het verband tussen bouwproductie en productie van de ingenieursbranche is naar verwachting niet lineair. Het verband tussen deze vormen van productie is afhankelijk van de economische ontwikkeling en daardoor moeilijk te voorspellen. De huidige cijfers geven nog geen inzicht in deze mogelijke ontwikkelingen.

3.3 Vraaguitval

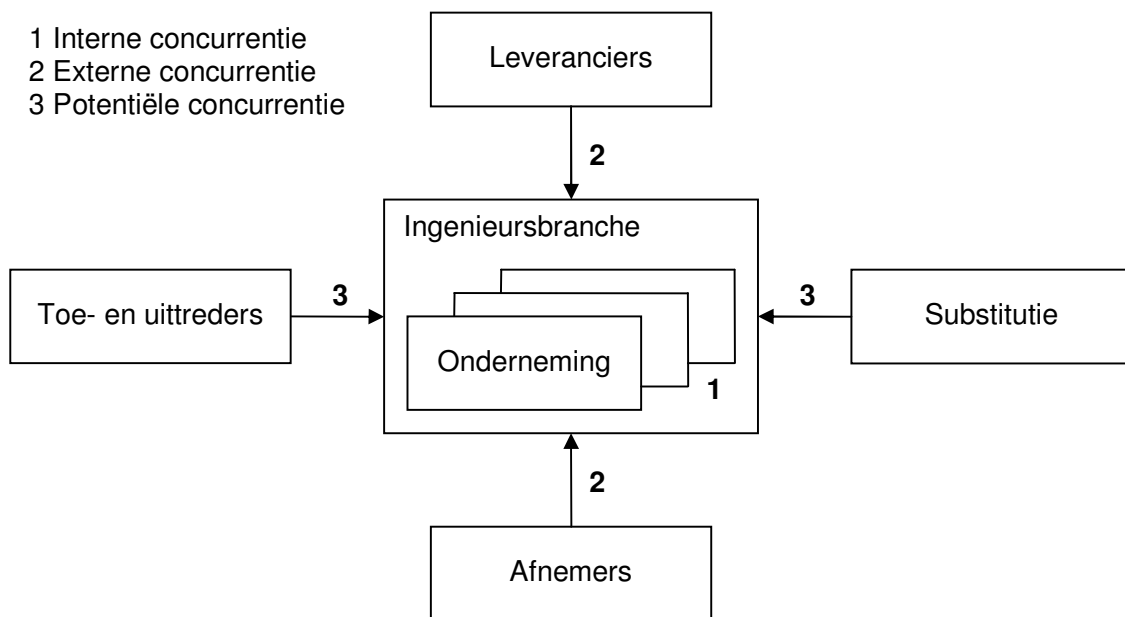
Op een groeiende markt, kunnen ondernemingen hun afzet verhogen zonder de prijs te verlagen. Begin 2009 is in de ingenieursbranche nog geen sprake van marktverzadiging. De ingenieursbureaus houden zich halverwege 2009 voornamelijk bezig met bouwplannen voor 2009 en 2010. De ingenieursbranche zal naar verwachting eind 2009, begin 2010 de klappen van de economische crisis ontvangen. De verwachte vraagafname in de ingenieursbranche heeft gevolgen voor de omzet en de kosten van ingenieursbureaus. Een afnemende vraag zal een dalende winstgevendheid bij de ingenieursbureaus tot gevolg hebben. (figuur 3.2).



Figuur 3.2: Invloed van de vraag op de bedrijfsvoering

3.4 Gevolgen voor de omzet

De doelstelling van een strategie is het optimaliseren van de winstgevendheid. Het speelveld, waarin de winst van een onderneming tot stand komt, is in figuur 3.3 weergegeven. Een onderneming wordt in dit speelveld aan drie vormen van concurrentie blootgesteld. Bij een dalende winstgevendheid moet de positie ten opzichte van de drie vormen van concurrentie opnieuw worden bekeken. Achtereenvolgens wordt op ieder nader ingegaan.



Figuur 3.3: Ingenieursbranche in vijf-krachtenmodel van Porter

3.4.1 Interne concurrentie

Interne concurrentie is gericht op de verwerving van een zo groot mogelijk marktaandeel en speelt zich af tussen ondernemingen in dezelfde bedrijfstak (figuur 3.3). De interne concurrentie-intensiteit is afhankelijk van het aantal bedrijven en de omvang van deze bedrijven. In Noord-Nederland waren op 1 januari 2009 820 Architecten- en technische ontwerp- en adviesbureaus voor burgerlijke- en utiliteitsbouw (CBS StatLine, 2009). In 2009 zal de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwproductie per bureau gemiddeld 1,2 miljoen euro zijn, terwijl dit in 2007 nog 1,74 miljoen bedroeg. Deze daling is het gevolg van een toename van het aantal bedrijven en een verwachte afname van de utiliteitsbouwproductie. Het einde van de marktgroei lijkt nabij te zijn. ONRI-directeur Oortwijn maakt zich dan ook zorgen over 2009 en 2010. Tachtig procent van de – bij ONRI aangesloten – ingenieursbureaus verwacht in 2009 nog winst te maken. Voor 2010 verwacht circa de helft van de bureaus ten opzichte van 2009 een omzetsdaling tussen de 1 en 10 procent (Brendel, 2009). Twintig procent van de ingenieursbureaus in Nederland verwachten in 2010 zeker 10 procent minder omzet. Bijna 60 procent van de Nederlandse bureaus zeggen halverwege 2009 een dunnere orderportefeuille te hebben

dan een jaar eerder. Vooral bij bureaus die zich richten op bouwkundige-, constructie- en installatieadviezen slinkt de werkvoorraad halverwege 2009 snel (Leoné, 2009).

	1	2	3-5	5-10	10-100	>100
Aantal bedrijven	6170	1280	695	630	765	25
Percentage	64,5	13,4	7,3	6,6	8,0	0,3

Tabel 3.4: Verdeling ingenieurs- en architectenbureaus B&U-sector Nederland 2009 (CBS)

De Nederlandse architecten- en ingenieursbranche wordt door ZZP-ers en bureaus met minder dan 10 werknemers gedomineerd. Het percentage ingenieurs- en architectenbureaus met meer dan 100 werknemers is minder dan een half procent (tabel 3.4). In de Nederlandse ingenieursbranche werd in 2005 een kwart van de omzet door een tiental bureaus met meer dan 500 werkzame personen behaald (Jacobs, 2008). Fugro is het grootste ingenieursbureau van Nederland, gevolgd door Arcadis, Grontmij, DHV, Royal Haskoning en Oranjewoud. Deze bureaus hebben allen een nevenvestiging in Noord-Nederland. Ook zijn deze bureaus allen in het buitenland actief. Van de vijftig grootste Nederlandse ingenieursbureaus in 2008, heeft alleen Schreuder Groep – op nummer 41 – haar hoofdvestiging in Noord-Nederland (Technisch weekblad, 2009). Binnen de ingenieursbranche is veel dienstdifferentiatie. Afnemers zullen diensten die in hun specifieke behoefte voorzien niet snel vervangen door diensten met afwijkende kenmerken. Deze kwaliteitsvorm van concurrentie kenmerkt zich door maatwerk, een kennisintensief- en innovatief karakter. Ingenieursbureaus ontlenen hun concurrentiepositie vaak aan het bezit van exclusieve kennis en vaardigheden die niet gemakkelijk door andere ondernemingen te gebruiken zijn.

3.4.2 Externe concurrentie

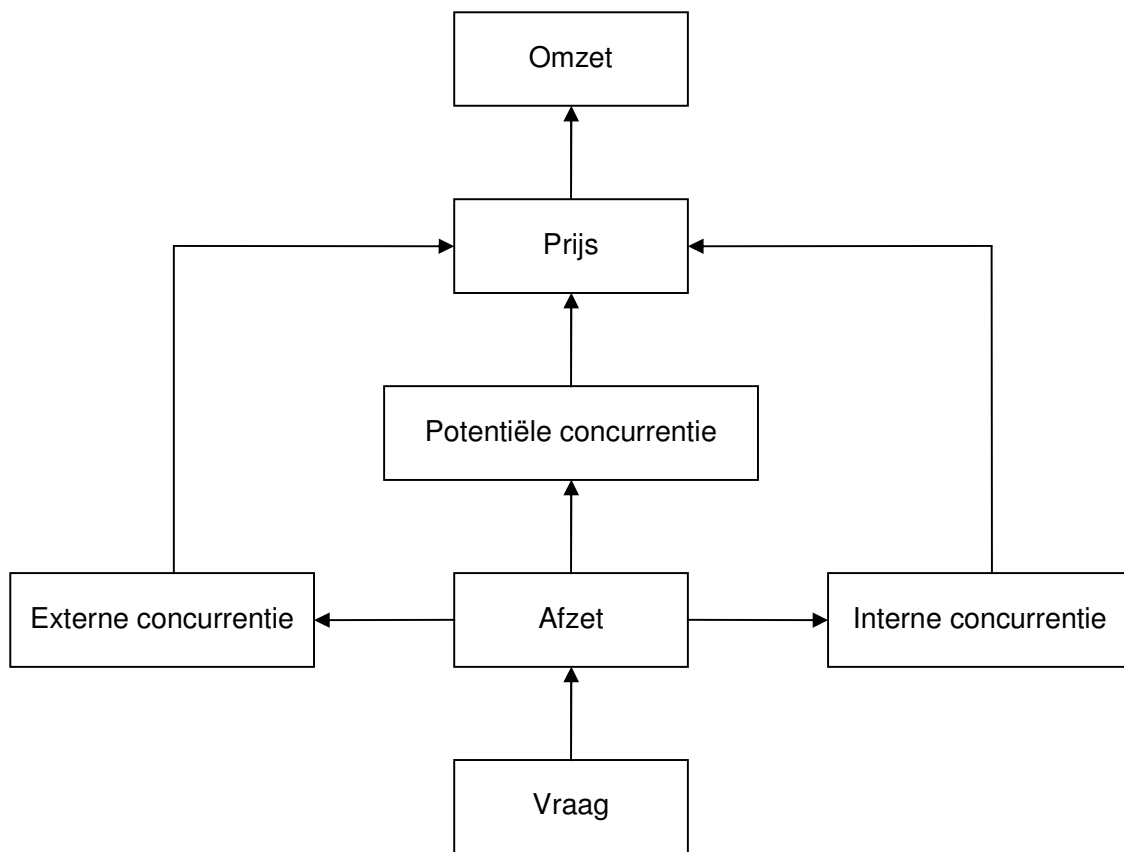
Externe concurrentie is gericht op het verwerven van een zo groot mogelijke winstmarge. Hierbij speelt de onderhandelingskracht van leveranciers en afnemers een essentiële rol (figuur 3.3). Leveranciers nemen een sterke concurrentiepositie in als ze met weinig zijn en een groot marktaandeel bezitten. In 2007 kwam bijna 32 procent van de bedrijfslasten van Nederlandse architecten- en ingenieursbureaus bij leveranciers terecht (zie ook figuur 3.5). Behalve ingekochte goederen, behoren ook uitbestede diensten tot deze categorie. Een hoge concurrentie-intensiteit aan de inkoopzijde, leidt tot lagere kosten. Dezelfde theorie geldt ook aan de afnemerskant van de ingenieursbranche. Ingenieursbureaus die veel “kleine” afnemers hebben, kunnen de prijzen makkelijker verhogen dan ondernemingen met weinig maar machtige afnemers. Of een ingenieursbureau de gestegen kosten zonder gevolgen in de prijs kan doorberekenen, is afhankelijk van het aantal en de grootte van de afnemers. Ondanks dat de omzet van ingenieursbureaus in 2008 ten opzichte van 2007 nog fors is toegenomen, daalden de bedrijfsresultaten. Volgens ONRI-directeur Oortwijn komt dit doordat de gestegen kosten onvoldoende naar de afnemers worden doorberekend. Ingenieursbureaus zullen – als reactie op de interne concurrentie – diensten tegen een lager tarief aanbieden om zich van werk te verzekeren. De prijsdaling van de diensten zal door de heterogeniteit naar verwachting meevallen. De kwaliteit van de dienst is voor afnemers behalve de prijs een essentiële wegingsfactor.

3.4.3 Potentiële concurrentie

Door branchetoetreding of -uittreding en substitutie kunnen marktverhoudingen verschuiven (figuur 3.3). De dynamiek van de branche is afhankelijk van de toetredingsbarrières. Om tot de ingenieursbranche toe te treden, zijn geen kapitaalintensieve investeringen noodzakelijk. Dit wordt bevestigd door de toename van het aantal architecten- en ingenieursbureaus in Noord-Nederland met 31 procent gedurende de periode 2005 tot 2009 (CBS StatLine, 2009). Heterogeniteit van diensten is eveneens een belangrijke toetredingsbelemmering. Ingenieursbureaus die deelsegmenten van de branche bedienen, binden hun klanten aan zich. Toetreders in de ingenieursbranche zullen het moeilijk hebben eenzelfde klantenbinding op te bouwen als de bestaande ingenieursbureaus. Wanneer de marktcapaciteit onderbezet is, zoals in de periode van 2005 tot 2008, zullen veel ondernemingen de markt betreden. In perioden waarin de markt met overcapaciteit te kampen heeft, is het gevaar van substitutie aanwezig. Ingenieursbureaus lopen continu het gevaar dat nieuwe technologische ontwikkelingen de vraag naar diensten beïnvloedt. Ingenieursbureaus die zich weten te onderscheiden en met behulp van dienstvernieuwing een voorsprong opbouwen, hebben een betere concurrentiepositie dan hun branchegeenoten. Kwaliteit is in de ingenieursbranche een onderscheidende factor. De ingenieursbranche is sterk onderhevig aan innovaties. In de periode van 2004 tot 2007 heeft 67 procent van de architecten- en ingenieursbureaus innovaties doorgevoerd, waarvan bij 51 procent van de bureaus de kwaliteit van de dienst is verbeterd. Deze innovaties hebben bij 42 procent van de bureaus uiteindelijk geleid tot een groter marktaandeel of nieuwe markten (CBS StatLine, 2009).

3.4.4 Omzetzaling door vraaguitval

De hoeveelheid werk die door de ingenieursbranche wordt geleverd, is afhankelijk van de vraag. Omdat de ingenieursbranche een groeimarkt is, heeft de daling van de utiliteitsbouwproductie voor 2009 geen overcapaciteit in de branche tot gevolg. Dat de omzetgroei na het eerste kwartaal in 2009 stagneerde en de prijsstijging daalde, duidt erop dat het break-evenpoint in de ingenieursbranche is bereikt. Ervan uitgaande dat de ingenieursbranche gemiddeld ongeveer een jaar op de bouwproductie voorloopt, zal de afzet van de Noord-Nederlandse ingenieursbureaus die zich op utiliteitsbouw richten vanaf het derde kwartaal in 2009 tot halverwege 2010 naar verwachting afnemen. Door deze afname zal onderbezetting van capaciteit in de ingenieursbranche optreden. De concurrentie zal hierdoor heviger worden tussen ingenieursbureaus die zich richten op utiliteitsgebouwen. Ook de externe concurrentie zal heviger worden, omdat de onderhandelingspositie van afnemers als gevolg van de interne concurrentie wordt versterkt. Tot grote prijsdalingen zal dit door de heterogeniteit van de diensten naar verwachting niet leiden. Ook beperkt de heterogeniteit van de diensten de onderhandelingsmacht van afnemers. De verwachting is dat uurtarieven van ingenieursbureaus ondanks de afname van opdrachten stabiel blijven. Deze uurtarieven van ingenieursbureaus zijn met gemiddeld 90 euro laag ten opzichte van ondernemingen die actief zijn in de zakelijke dienstverlening (ING, 2009). ING verwacht dan ook dat de aankomende omzetzaling voornamelijk uit de afname van de afzet voortkomen en nauwelijks uit een daling van de prijs.

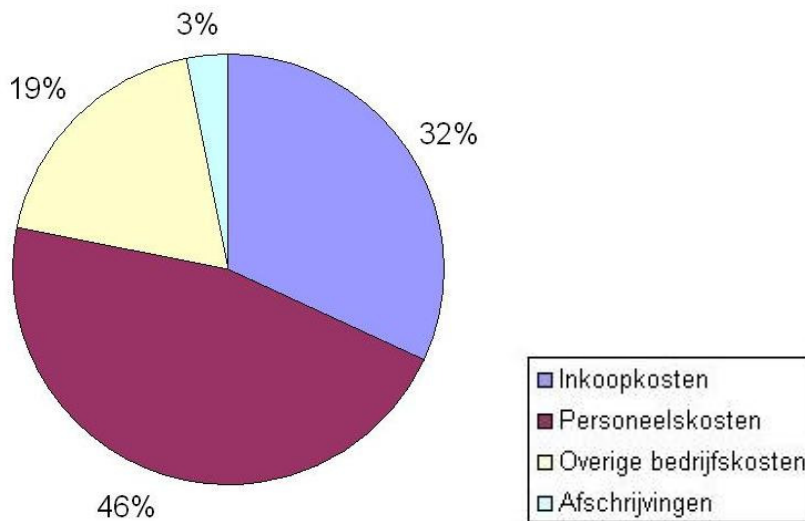


Figuur 3.4: Invloed van de vraag op de omzet

3.5 Gevolgen voor de kosten

Personeelskosten vormen de grootste kostenpost van ingenieursbureaus. Behalve personeelskosten hebben ingenieursbureaus ook inkoopkosten en overige bedrijfskosten (figuur 3.5). Tot deze laatste categorie behoren de energiekosten, huisvestingskosten, communicatiekosten en vervoerskosten en de kosten voor de inventaris. Daarnaast zijn er ook nog afschrijvingskosten. De kosten die ingenieursbureaus maken, kunnen onderverdeeld worden in vaste- en variabele kosten.

Vaste kosten zijn onafhankelijk van de afzet. Personeelskosten is met 46 procent de grootste kostenpost van ingenieursbureaus. Deze worden tot de directe vaste kosten gerekend. De uitgaven zijn maandelijks vast, maar de inzet van het uitvoerend personeel kan wel naar een betreffend project worden doorberekend. Variabele kosten zijn wel afhankelijk van de afzet. De vraag bepaalt de productie, welke de hoogte van de inkoopkosten bepaald. Deze inkoopkosten bedroegen in 2007 32 procent van de bedrijfskosten. Door de vraaguitval worden de totale bedrijfskosten lager. Echter, de bedrijfskosten per dienst worden wel hoger. Een terugloop van de vraag met 17½ procent zal ertoe leiden dat de kosten per dienst met ruim 13½ procent toe zullen nemen. Ingenieursbureaus kunnen deze stijging reduceren tot ongeveer 4 procent door het personeelsbestand aan de hoeveelheid werk aan te passen. De verwachting is dan ook dat er in de ingenieursbranche werknemers ontslagen zullen worden (Baeten, 2009).



Figuur 3.5: Kostenverdeling ingenieursbureaus 2007 (bron: CBS)

3.6 De ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen

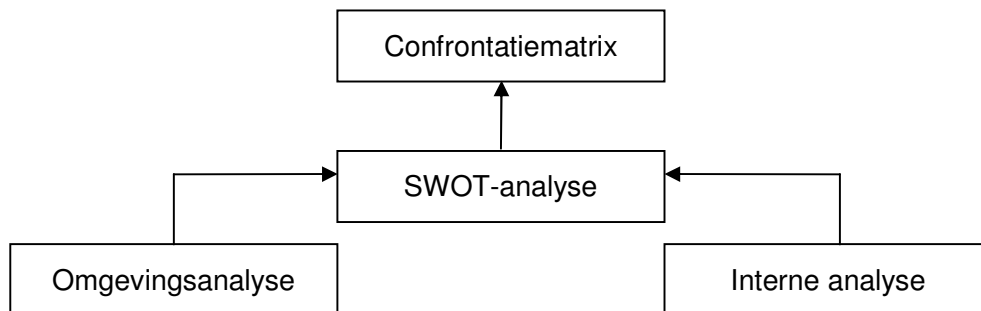
De verwachting is dat de omzet voor ingenieurs – die zich op utiliteitsbouw richten – vanaf half 2009 zal gaan dalen als gevolg van een daling van de afzet. Een dalende afzet leidt tevens tot een toename van de kosten per dienst. De winstgevendheid van de ingenieursbureaus komt door de omzetsdaling en de kostenstijging onder druk te staan.

Tot 2011 zal de afzet met ongeveer 17½ procent afnemen. Wellicht zullen de prijzen van de diensten ook nog iets af gaan nemen, waardoor in de ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen kan worden gerekend op circa 20 procent omzetsdaling. Door de afzetsdaling zullen de kosten per dienst met 13½ procent stijgen. Stel dat een ingenieursbureau op jaarbasis normaliter 120 opdrachten binnenkrijgt met een gemiddelde waarde van €20.000,-. In deze opbrengst zat in 2008 een gemiddelde winstmarge van 8,1 procent (Baeten, 2009). De kosten per opdracht bedragen dus gemiddeld €18.380,-. Deze kosten stijgen bij een afzet van 96 opdrachten met 13½ procent naar €20.860,-. Het bedrijfsresultaat is een verlies van €82.560. De 8,1 procent winst van 2008 is omgeslagen naar een verlies van 4,3 procent.

De ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen is anno 2009 een stuk onaantrekkelijker geworden dan deze de voorgaande jaren was. De winstgevendheid komt onder druk en als er geen actie wordt ondernomen, zal de werkgelegenheid ook terug gaan lopen. De ingenieursbranche gericht op de grond-, weg- en waterbouw kampt naar verwachting met minder vraaguitval. Ook zullen ingenieursbureaus die zich richten op milieutechniek en -advies, elektro-, telematica, werktuig-, machine- en apparatenbouw, stedenbouw, verkeerskunde en planologie en procestechniek naar verwachting een minder negatieve ontwikkeling doormaken dan de ingenieursbranche gericht op utiliteitsbouw. Deze zullen maatregelen moeten gaan nemen om de vraaguitval te kunnen overleven. Wanneer geen van de ingenieursbureaus actie zal ondernemen, zullen de zwakste bureaus failliet gaan en de sterkste bureaus overleven. Door deze faillissementen zal er een nieuw marktevenwicht ontstaan.

3.7 Praktijkcasus: strategische analyse van de K&T Holding

In deze paragraaf zal de strategische analyse voor de K&T Holding worden doorlopen (figuur 3.6).



Figuur 3.6: De strategische analyse

3.7.1 De situatieanalyse

Omgevingsanalyse voor Stroop RI en G-BOU

Kansen:

- Stijgende vraag naar kwalitatief hoogwaardige en duurzame gebouwen.
- Stabieler vraagontwikkeling voor groot onderhoud dan voor nieuwbouw.
- Relatief stabiele vraagontwikkeling voor zorggebouwen.

Bedreigingen:

- Toename van de concurrentie door een dalende vraag (voornamelijk vanuit de private sector).
- Gevaar voor substitutie.
- Gevaar voor lichte prijsdalingen.

De K&T Holding bestaat uit twee ingenieursbureaus die zich beide op utiliteitsgebouwen richten, maar expertise in verschillende vakgebieden hebben. Stroop Raadgevende Ingenieurs BV is gespecialiseerd in milieu, bouwfysica en akoestiek, terwijl G-BOU BV organisatie en management als specialisatie heeft. Stroop RI heeft in Noord-Nederland een relatief groot marktaandeel en G-BOU is daarentegen een startende onderneming met een nieuw concept die nog een marktaandeel moet veroveren. Stroop RI houdt zich behalve utiliteitsbouwprojecten ook met infrastructurele projecten bezig. G-BOU is daarentegen erg afhankelijk van de utiliteitsbouwsector, maar heeft het voordeel dat het gedurende het gehele bouwproces betrokken wordt, waardoor dit bureau minder gevoelig is voor fluctuaties in de bouwproductie. De beide bureaus hebben moeite klanten te bedienen die een snel en goedkoop advies willen, doordat de bureaus de klant te grondig willen adviseren (ongelijke doelen).

Interne analyse Stroop Raadgevende Ingenieurs BV

Sterkten:

- Hoge deskundigheid op meerdere vakgebieden.
- Kwalitatief hoogwaardig advies op maat.
- Sterke marktpositie door het goede imago.

Zwakten:

- Hoge prijzen, waardoor het bureau niet op prijs kan concurreren.
- Miscommunicatie met klanten, waardoor hen naar eigen wens teveel kwaliteit geboden wordt.

Interne analyse G-BOU BV

Sterkten:

- Hoge deskundigheid op gebied van gebouwkwaliteit.
- Kwalitatief hoogwaardig advies op maat.
- Onderscheidend vermogen door het nieuwe concept.

Zwakten:

- Hoge prijzen, waardoor het bureau niet op prijs kan concurreren.
- Lage naamsbekendheid.
- Grote toekomstzekerheid, doordat het concept nieuw is.

3.7.2 De confrontatie

De kansen en bedreigingen zullen met de sterkten en zwakten worden gecombineerd om te kijken wat de strategische mogelijkheden zijn. De confrontatiematrix is het instrument dat hierbij wordt gebruikt. In dit model worden de meest onderscheidende sterkten en zwakten genomen, waarbij een maximum van drie geldt. Ook voor kansen en bedreigingen geldt dat degenen dienen te worden uitgelicht die het meest bepalend zijn voor de toekomstmogelijkheden (Heuseveldt, 2008). In de matrix zijn de vier mogelijke combinaties benoemd als aanvallen, verdedigen, versterken en neutraliseren of afbouwen. De confrontatiematrix is voor beide bureaus van de K&T Holding ingevuld.

Confrontatiematrix Stroop Raadgevende Ingenieurs BV

	<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stijgende vraag naar kwalitatief hoogwaardige en duurzame gebouwen. ➤ Stabieler vraagontwikkeling voor groot onderhoud dan voor nieuwbouw. ➤ Relatief stabiele vraagontwikkeling voor zorggebouwen. 	<p>Bedreigingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toename van de concurrentie door een dalende vraag (voornamelijk vanuit de private sector). ➤ Gevaar voor substitutie. ➤ Gevaar voor lichte prijsdalingen.
<p>Sterkten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoge deskundigheid op meerdere vakgebieden. ➤ Kwalitatief hoogwaardig advies op maat. ➤ Sterke marktpositie door het goede imago. 	<p>Aanvallen:</p> <p>Om tot een hoogwaardig en duurzaam product te komen, moet de kwaliteit van het voorwerk ook van hoog niveau zijn. Met de aanwezige deskundigheid kan Stroop RI kwalitatief advies op maat leveren.</p>	<p>Verdedigen:</p> <p>Door de deskundigheid en de competentie maatwerk te bieden, kunnen klanten worden behouden en aangetrokken. Een tevreden klant zal niet snel naar een ander ingenieursbureau overstappen, maar een ontevreden klant kan daarentegen wel worden aangetrokken.</p>
<p>Zwakten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoge prijzen, waardoor het bureau niet op prijs kan concurreren. ➤ Miscommunicatie met klanten, waardoor hen naar eigen wens teveel kwaliteit geboden wordt. 	<p>Versterken:</p> <p>Om een kwalitatief hoogwaardig en duurzaam product te realiseren, is de kwaliteit gedurende het voorwerk essentieel. Dit moet naar de klant gecommuniceerd worden, zodat de klant zich ervan bewust is dat op kwaliteit beoordeeld moet worden en niet op prijs.</p>	<p>Neutraliseren:</p> <p>Stroop RI zal de prijs niet als instrument moeten inzetten om klanten aan zich te binden. Het zal zich op kwaliteit moeten onderscheiden en dit zal ook als zodanig naar de klanten gecommuniceerd moeten worden.</p>

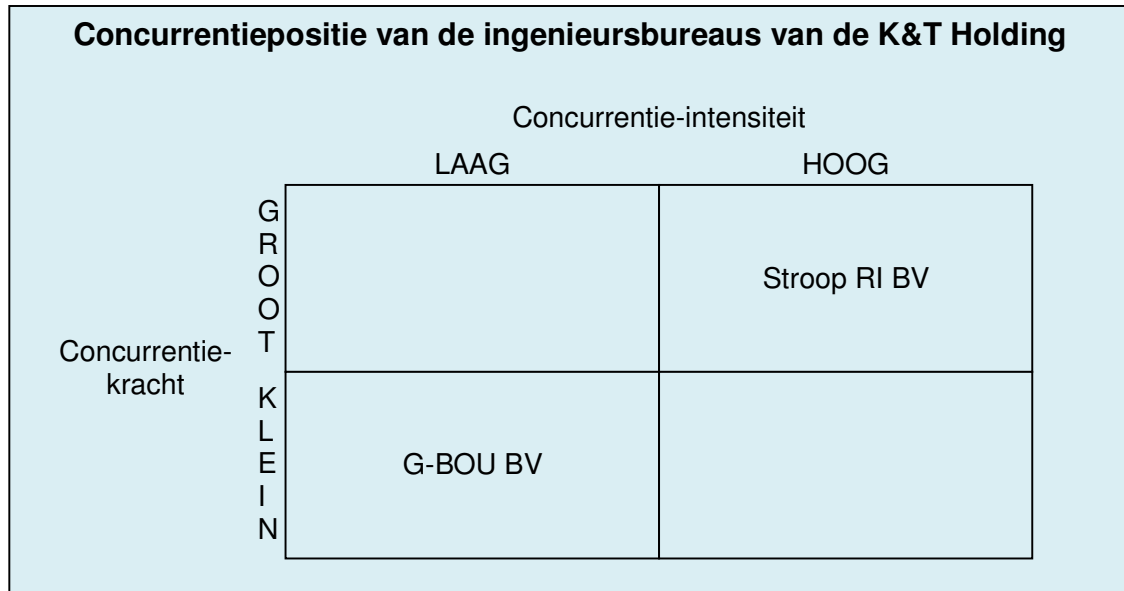
Confrontatiematrix G-BOU BV

	<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stijgende vraag naar kwalitatief hoogwaardige en duurzame gebouwen. ➤ Stabieler vraagontwikkeling voor groot onderhoud dan voor nieuwbouw. ➤ Relatief stabiele vraagontwikkeling voor zorggebouwen. 	<p>Bedreigingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toename van de concurrentie-intensiteit door een dalende vraag (voornamelijk vanuit de private sector). ➤ Gevaar voor substitutie. ➤ Gevaar voor lichte prijsdalingen.
<p>Sterkten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoge deskundigheid op gebied van gebouwkwaliteit. ➤ Kwalitatief hoogwaardig advies op maat. ➤ Onderscheidend vermogen door het nieuwe concept. 	<p>Aanvallen:</p> <p>Om tot een hoogwaardig en duurzaam gebouw te komen, moet de kwaliteit van het voorwerk ook van hoog niveau zijn. Met de aanwezige deskundigheid kan G-BOU de kwaliteit van het gebouw tijdens de planvorming, het ontwerp en de uitvoering waarborgen.</p>	<p>Verdedigen:</p> <p>G-BOU zal de deskundigheid moeten inzetten om het nieuwe concept te optimaliseren, zodat het voor concurrenten moeilijk is de dienst te imiteren en dat het voor hen niet mogelijk is klanten dezelfde kwaliteit te bieden.</p>
<p>Zwakten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoge prijzen, waardoor het bureau niet op prijs kan concurreren. ➤ Lage naamsbekendheid. ➤ Grote toekomstonzekerheid, doordat het concept nieuw is. 	<p>Versterken:</p> <p>Om een kwalitatief hoogwaardig en duurzaam gebouw te realiseren, is de kwaliteit gedurende het voorwerk essentieel. G-BOU zal naar potentiële klanten moeten communiceren dat het hier met hun nieuwe concept een voorname rol in kan spelen.</p>	<p>Neutraliseren:</p> <p>Ook G-BOU zal de prijs niet als instrument moeten inzetten om klanten aan zich te binden. Het zal naar klanten moeten communiceren dat het zich op kwaliteit onderscheidt.</p>

3.7.3 De concurrentiepositie

G-BOU heeft een minder grote concurrentiekracht, maar ook een omgeving met minder concurrentie doordat het een nieuw concept op de markt introduceert. Het moet trachten de concurrentiekracht te versterken. Stroop RI heeft daarentegen een grotere concurrentiekracht, maar is ook actief in een omgeving met grotere concurrentie. Stroop

RI dient zich bewust te zijn van de bedreigingen en zal de verdedigbaarheid van de concurrentiële voordelen streng moeten blijven analyseren.



3.8 Conclusie

De ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen, waarin Stroop RI en G-BOU actief zijn, heeft na jaren van hoge aantrekkelijkheid geen aantrekkingskracht meer om tot toe te treden. De toetreders vormen geen bedreiging voor de beide bureaus, maar substitutiegevaar wel. Om zich hier toe te kunnen wapenen, is G-BOU BV geboren. G-BOU BV zal zich de komende jaren op de markt moeten profileren als een ingenieursbureau die kwalitatief maatwerk biedt, zodat het gebouw van de klant bij zijn of haar behoefte aansluit. Het door hun ontwikkelde nieuwe concept biedt hier kansen toe. Behalve dat dit concept de komende jaren doorontwikkeld dient te worden, is ook de communicatie naar potentiële klanten een essentiële succesfactor. Ook voor Stroop RI is communicatie de komende jaren een belangrijk aspect van de strategie-implementatie. Het zal moeten trachten klanten zich bewust te maken van het kwaliteitsbelang in het voortraject, zodat deze potentiële en ook huidige klanten kiezen voor het kwalitatieve maatwerk dat hun door Stroop RI wordt aangeboden.

4 DE STRATEGIEKEUZE

In dit hoofdstuk zal worden getoond hoe de utiliteitsbouwprognose behulpzaam kan zijn bij de op de strategische keuze volgende strategiekeuze. Dit hoofdstuk start met de weergave van het belang van het voeren van een strategie. Daarna wordt de totstandkoming van de strategische keuze behandeld, waarvoor de in hoofdstuk 3 tot stand gekomen strategische analyse de input is. Daarna worden de keuzemogelijkheden en de rol van de utiliteitsbouwprognose hierin besproken, waarna ook dit hoofdstuk met een praktijkcasus van de K&T Holding zal worden afgesloten.

4.1 Het strategisch belang

Uit onderzoek van ONRI blijkt dat een heldere bedrijfsstrategie sterk samenhangt met een hogere marge. Ingenieursbureaus die met alle winden meewaaien, blijken lager te scoren. Opvallend is dat het aandeel ingenieursbureaus dat een beleid van cherry picking voert 37 procent is (ING, 2009). Een dergelijke strategie is in tijden van hoogconjunctuur verantwoord, omdat er voldoende werk voor handen is. In economisch mindere tijden – zoals in de huidige economische situatie – kan deze bedrijfsstrategie de gezondheid van het bureau wel schaden, doordat een alleskunner vaak nergens in uitblinkt. De concurrentiepositie van deze bureaus is dan erg zwak, doordat het zich op geen enkel gebied van de concurrenten onderscheidt. Ingenieursbureaus zonder specifieke strategie presteren – zowel op de gemaakte winst als op de verwachte omzetontwikkeling – voor 2009 laag ten opzichte van bureaus met een specifieke strategie (ING, 2009). ONRI-directeur Oortwijn ziet op basis van het door ONRI uitgevoerde onderzoek mogelijkheden om de marge van ingenieursbureaus te verhogen. Ook hij stelt dat ingenieursbureaus zich meer moeten onderscheiden door duidelijke strategiekeuzes te maken (Baeten, 2009).

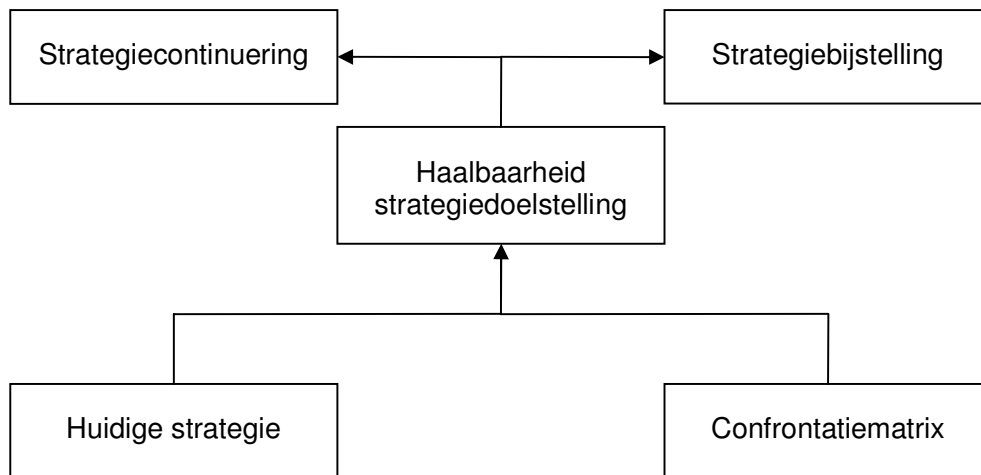
4.2 De strategiedoelstelling

Een strategie moet op lange termijn tot winstmaximalisatie leiden en om dit te bereiken, dienen ingenieursbureaus strategiedoelen te formuleren. Deze bedrijfsdoelstellingen moeten voor de middellange- en lange termijn worden vastgelegd in een beleidsdocument. Vooral in de huidige turbulente tijd is formulering van het strategisch beleid van essentieel belang om als ingenieursbureau het hoofd boven water te houden. Gedurende de huidige recessie moeten ingenieursbureaus duidelijk meerwaarde bieden om de concurrentiestrijd in de verkrappende markt aan te kunnen gaan. Ingenieursbureaus die hun strategie in een beleidsdocument hebben vastgelegd, behalen een beter bedrijfsresultaat. Van de ingenieursbureaus met meer dan 8 procent winst na belasting heeft 77 procent de strategie vastgelegd, terwijl 58 procent van de bureaus met minder dan 8 procent omzet dit heeft gedaan (ING, 2009).

4.3 De strategische keuze

De haalbaarheid van de gestelde strategiedoelstellingen bepaalt of de strategie gecontinueerd kan worden of dat deze dient te worden bijgesteld. De confrontatiematrix

brengt de speerpunten, waarmee de concurrentiekracht vergroot kan worden, in kaart. Deze speerpunten moeten met de huidige strategische ingeslagen weg gerealiseerd kunnen worden. Wanneer deze realisatie wordt bedreigd, zal ingegrepen moeten worden door de strategie bij te stellen. Dit proces is in figuur 4.1 weergegeven. In het geval de strategie gecontinueerd kan worden, is de rol van de utiliteitsbouwprognose uitgespeeld. Wanneer de strategie bijgesteld dient te worden, zal de utiliteitsbouwprognose naar verwachting van dienst kunnen zijn bij de strategiekeuze.



Figuur 4.1: De strategische keuze

4.4 De strategiekeuze

De strategie die uiteindelijk gekozen zal worden, moet de realisatie van de strategiedoelstellingen bewerkstelligen. Door het gebruik van de confrontatiematrix – sterke- en zwakke organisatie-eigenschappen – zal de strategische richting bij de organisatie passen. Porter stelt dat er een viertal strategische richtingen mogelijk zijn: kostenleiderschap, de differentiatie strategie, de kostenfocusstrategie en de differentiefocusstrategie. Bij kostenleiderschap wordt het scala aan activiteiten zodanig ingericht dat op het laagste kostenniveau wordt uitgekomen. Middelen om dit te bereiken zijn efficiëntere procesinrichting, reductie van inkooprijzen en uitbesteding van dure activiteiten. Echter, er kan per bedrijfstak maar één de goedkoopste zijn. In paragraaf 3.6.5 is gesteld dat concurreren op prijs de winstgevendheid onder druk kan zetten. Door de heterogeniteit van de diensten die worden geleverd, is het percentage dat zich op kostenleiderschap richt beperkt. Slechts twee procent van de Nederlandse ingenieursbureaus zegt kostenleiderschap als strategie te hebben (ING, 2009). Dit verklaart waarom de prijsdaling in de ingenieursbranche naar verwachting nihil zal zijn. Binnen een bedrijfstak is, in tegenstelling tot het kostenleiderschap, ruimte voor meerdere bedrijven die voor een differentiatie strategie kiezen. De diensten van ingenieursbureaus die voor deze strategie kiezen, onderscheiden zich van dat van concurrenten, waardoor de klant bereid is er meer voor te betalen. Deze hogere opbrengsten dekken de kosten van de differentiatie. Waar de differentiatie strategie op een brede markt gericht is, richt de focusstrategie zich op een klein segment. Binnen dit segment kan echter weer worden gekozen voor het realiseren van kostenvoordeel of onderscheidend vermogen. Om kostenvoordeel te behalen, moet de interne omgeving geanalyseerd worden en voor beslissingen omtrent differentiatie is de externe omgeving

van belang. De drie mogelijke vormen van differentiatie(focus)strategieën heeft Ansoff in een model geplaatst (figuur 4.2).

Marktpenetratie - bestaande markt - bestaande dienst	Dienstontwikkeling - bestaande markt - nieuwe dienst
Marktontwikkeling - nieuwe markt - bestaande dienst	Diversificatie - nieuwe markt - nieuwe dienst

Figuur 4.2: De dienst-marktcombinatie matrix van Ansoff

Groeien met een bestaande dienst op de bestaande markt kan horizontaal en verticaal. Verticale marktpenetratie is gericht op het realiseren van een afnametoe name bij de huidige klanten en horizontale marktpenetratie is het uitbreiden van het klantenbestand binnen de bestaande markt. Marktpenetratie is mogelijk door het concurreren op prijs (kostenleiderschap) en via reclamecampagnes. De overige strategische richtingen uit de dienst-marktcombinatie matrix van Ansoff, en de rol van de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose hierbij, zullen in het vervolg van deze paragraaf worden beschreven.

4.4.1 Dienstontwikkeling

In de ingenieursbranche zullen de bureaus zich inspannen om meer meerwaarde voor de klanten te creëren en zich zodoende van de concurrenten te onderscheiden. Een mogelijkheid dit te bewerkstelligen, is het introduceren van een nieuwe dienst op een markt waarop het bureau al actief is. Er wordt onderscheid gemaakt in een vijftal nieuwe diensten: new to the world services, new category entries, additions to services, service improvement en repositionering (Crawford, 2006). Het gros van de nieuwe diensten betreft uitbreidingen op de bestaande diensten en verbetering van de bestaande diensten, wat beiden vormen van dienstspecialisatie zijn. Bijna 60 procent van de Nederlandse ingenieursbureaus geeft aan dienstspecialisatie als strategie te volgen. Deze ingenieursbureaus specialiseren zich in een bepaalde dienst voor een brede klantengroep. Van de dienstgespecialiseerde ingenieursbureaus in Nederland had in 2008 55 procent meer dan 8 procent winst na belasting en verwacht iets meer dan 40 procent van de bureaus een omzetsijging voor 2009. Ook zijn er ingenieursbureaus die kiezen voor bestaande diensten die nieuw voor het bureau zijn. Deze verbredingsstrategie wordt door ongeveer 25 procent van de Nederlandse ingenieursbureaus gevolgd. De rendementen liggen bij deze strategiekeuze iets lager, maar daarentegen is ook het risico lager. Het effect van de economische crisis lijkt zich voor deze ingenieursbureaus te beperken. Van deze bureaus verwacht dan ook 50 procent een omzettoename voor 2009, terwijl het percentage bedrijven met meer dan 8 procent winst na belasting 40 procent was in 2008 (ING, 2009). Bij deze beide strategieën staat de behoefte van de klant centraal. Door ontwikkelingen op de markt, zoals een technologische verandering, is het wellicht mogelijk diensten te wijzigen, zodat deze beter bij de klantbehoefte aansluiten. Een huidige ontwikkeling is de vraag naar duurzame oplossingen om de totale life cycle costs van gebouwen omlaag te brengen. Uit de kwalitatieve analyse achter de utiliteitsbouwprognose komt de duurzaamheidstrend naar voren, maar ontbreekt de behoeftespecificatie. Voor het opsporen van de

klantbehoefte zijn geschiktere bronnen dan de utiliteitsbouwprognose voor handen, zoals vakliteratuur, netwerkbijeenkomsten met vakbroeders en klantengesprekken. Wel geeft de voor Noord-Nederland geregionaliseerde bouwprognose inzicht of de nieuwe dienst beter op nieuwbouw of groot onderhoud toegespitst kan worden. Tot 2015 zullen ingenieursbureaus die zich enkel op nieuwbouw richten er verstandig aan doen hun focus ook naar groot onderhoud te verplaatsen.

4.4.2 Marktontwikkeling

In de voorgaande paragraaf is gesteld dat de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose nagenoeg geen informatie aangaande de behoefte verstrekt, maar wel inzichten omtrent de kwantitatieve marktontwikkelingen verschaft. Wellicht dat de geregionaliseerde bouwprognose als handvat kan fungeren bij de keuze voor marktontwikkeling. Bij marktontwikkeling wordt gekeken hoe de bestaande dienst van een ingenieursbureau op nieuwe markten kan worden aangeboden of hoe de bestaande markt vergroot kan worden. Dit kan worden bereikt door potentiële klanten aan zich te binden of door zich op meer marktsegmenten te richten. Er kan door ingenieursbureaus onderscheid worden gemaakt in de consumenten-, de zakelijke- en de publieke markt. Echter, bedrijven kunnen ook nog specifiek inzoomen, zoals bijvoorbeeld op ziekenhuizen. Deze vorm van focusstrategie wordt met klantspecialisatie aangeduid. Circa 55 procent van de ingenieursbureaus in Nederland geeft aan klantspecialisatie als strategie te hebben. Klantspecialisatie geeft een relatief hoog rendement. Van de Nederlandse klantgespecialiseerde ingenieursbureaus had 73 procent in 2008 meer dan 8 procent winst na belasting. Tegenover dit hoge rendement staat ook een hoger risico. Klantspecialisatie leidt immers tot een hogere mate van afhankelijkheid van een bepaalde klantengroep. Wanneer de vraag in het betreffende segment daalt, heeft dit grote gevolgen voor de omzet – en dus ook het bedrijfsresultaat – van deze ingenieursbureaus. Van de klantgespecialiseerde ingenieursbureaus in Nederland verwacht slechts 30 procent een omzetsijging voor 2009 (ING, 2009). Om een klantengroep te kunnen identificeren, moet de marktvaartontwikkeling geanalyseerd worden. De geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose voorziet hierin. In Noord-Nederland zal het bouwproductievolumen in de zorgsector met slechts 4 procent teruglopen, terwijl het bouwproductievolumen vanuit de onderwijssector bijna halveert. De kantoorgebouwenmarkt en winkelruimtemarkt zullen naar verwachting zelfs meer dan halveren. Voor de Noord-Nederlandse bedrijfsruimtemarkt blijft de verwachte vraaguitval beperkt tot 26 procent. Wanneer een ingenieursbureau zich wil specialiseren in de gebouwen voor een bepaalde klant, is het verstandig deze gegevens naast de intern aanwezige expertise te leggen en hun keuze hierop te baseren.

Behalve voor een strategie als klantspecialisatie kunnen ingenieursbureaus er ook voor kiezen hun markt geografisch uit te breiden door regionale- of internationale expansie. Van de Nederlandse ingenieursbureaus geeft 25 procent aan deze strategie te volgen. Geografische spreiding levert een relatief laag rendement op, maar perkt de risico's ook in. Slechts 33 procent van de Nederlandse ingenieursbureaus die geografische spreiding als strategie hebben, had in 2008 meer dan 8 procent winst na belasting. Dit is te verklaren doordat deze bureaus vaker internationaal actief zijn en de in rekening te brengen uurtarieven in het buitenland doorgaans lager liggen. Het percentage van deze ingenieursbureau dat een omzetsijging voor 2009 verwacht, is met 50 procent relatief hoog (ING, 2009). Dit is te verklaren doordat deze bureaus veelal in subbranches als ruimtelijke ordening en infrastructuur en milieu actief zijn. In deze subbranches zijn ze erg afhankelijk van overheidsopdrachten, waardoor de conjunctuurgevoeligheid lager is.

Om geografisch te kunnen spreiden, is het essentieel inzicht te hebben in de potentie van andere regio's. Waar de geregionaliseerde bouwprognose enkel inzicht verschaft in de kwantitatieve ontwikkeling van de utiliteitsbouwproductie in Noord-Nederland, is er behoefte aan utiliteitsbouwprognoses voor Midden-, Oost- en West-Nederland. Vanuit Noord-Nederland zal wellicht ook naar Noord- en West-Duitsland worden gekeken. Hiervoor biedt de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwprognose in tegenstelling tot klantspecialisatie geen uitkomst.

4.4.3 Diversificatie

Een ingenieursbureau kan meer dan één strategie tegelijk volgen. Ingenieursbureaus die een nichemarkt bedienen, hebben zowel een dienstspecialisatie als klantspecialisatie als strategie. De helft van de Nederlandse ingenieursbureaus die in een dienst gespecialiseerd zijn, hebben ook klantspecialisatie als strategie. Ze bieden een nieuwe dienst op een nieuwe markt aan en worden ook wel met nichegericht aangeduid. Diversificatie is de meest risicovolle strategie. Door de combinatie van beide strategieën worden deze ingenieursbureaus wel erg klantafhankelijk. Tegenover dit grote risico staat wel een relatief hoog rendement. Van de Nederlandse ingenieursbureaus die actief zijn in een nichemarkt behaalde 85 procent in 2008 meer dan 12 procent winst na belasting. Bij de keuze voor de nichestrategie kan de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwprognose de Noord-Nederlandse adviseur uit de bouwkolom voor de helft van dienst zijn. Het is behulpzaam bij de doelgroepkeuze, maar heeft geen meerwaarde bij de dienstkeuze.

4.5 Praktijkcasus: strategische keuze van de K&T Holding

Huidige strategie van de K&T Holding

Beide ingenieursbureaus van de K&T Holding trachten elk in hun eigen vakgebieden hoogwaardig advies op maat te leveren op basis van actuele regelgeving en de best beschikbare technieken om zodoende zekerheid te bieden waardoor het risico voor de opdrachtgever wordt gereduceerd.

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV

Stroop RI is een dienstgespecialiseerd ingenieursbureau die vanaf de start van de onderneming het aantal vakgebieden heeft uitgebreid. De verbredingstrategie en dienstspecialisatie zijn de strategieën van Stroop Raadgevende Ingenieurs BV.

G-BOU BV

Ook G-BOU BV heeft dienstspecialisatie bij de start als strategie.

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV en G-BOU BV hebben een missie en visie, waaruit de strategie voortvloeit. De missie van Stroop RI is het zorgen voor behoud en verbetering van de kwaliteit van het leefmilieu en de bebouwde omgeving. Dit wil Stroop RI bereiken door toekomstgericht en oplossingsgericht te werken met aandacht voor kwaliteit, onafhankelijkheid en integriteit. Om de klant kundig te kunnen adviseren, is de organisatie opgebouwd uit een divisie bouw en infra en een divisie industrieel. De

vakgebieden van de divisie bouw en infra zijn de bouwfysica, de bouwakoestiek en de ruimtelijke ordening. De vakgebieden van de divisie industrieel zijn geurhinder, geluidhinder, externe veiligheid en luchtkwaliteit. De missie van G-BOU is het dragen van zorg dat de gebouwbehoefte met zekerheid wordt gerealiseerd. Dit wil G-BOU bereiken door zich te richten op gebouwkwaliteit in het ontwerp en het gebruik. De wijze waarop aan deze visie voldaan moet worden, is inzet van de gecertificeerde bouwplantoetsing, gecertificeerd bouwtoezicht, schade-expertise en directievoering.

Resultaat van de confrontatiematrix

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV

Stroop RI zal de komende jaren moeten inzetten op het leveren van kwalitatief maatwerk, waarbij het op de duurzaamheidstrend zal moeten aansluiten.

G-BOU BV

Ook G-BOU BV zal op kwalitatief maatwerk moeten inzetten, waarbij het zich ook op duurzaamheid zal moeten richten.

Uit de confrontatiematrix komt voor beide ingenieursbureaus nadrukkelijk naar voren dat ze zich op het leveren van kwalitatief maatwerk – gericht op duurzaamheid – moeten richten. Het resultaat van de confrontatiematrix indiceert dat de bureaus er verstandig aan zouden doen zich op dienstspecialisatie te richten. In de huidige situatie is de strategie van beide bureaus al dienstgericht. Om kwaliteit te kunnen leveren, zullen beide bureaus zich moeten verdiepen in het huidige dienstenaanbod. Stroop RI zal er verstandig aan doen zich in de komende jaren niet te verbreden qua diensten, maar de expertisevoorsprong die het heeft de komende jaren uit te bouwen. De implementatie van de dienstspecialisatie (tactiek) zal bij de bureaus nogal van elkaar afwijken. Waar Stroop RI reeds een goed imago heeft en een bekende naam in de Noord-Nederlandse ingenieursbranche is, staat G-BOU BV wat dit aangaat nog op nul. G-BOU BV heeft daarentegen kansen door het nieuwe en unieke concept. De lange termijnstrategiedoelstelling van beide bureaus komen overeen. Echter, G-BOU BV heeft nog een langere weg af te leggen dan Stroop Raadgevende Ingenieurs BV. Dit heeft consequenties voor de korte termijndoelstellingen van beide ingenieursbureaus.

Strategische doelstellingen

De doelstelling van de K&T Holding is dat klanten de beide ingenieursbureaus als een betrouwbare vriend gaan zien waar ze altijd terecht kunnen en waar ze ook vanzelf naartoe komen.

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV

Stroop RI wil de huidige grote marktpositie handhaven en het klantenbestand de komende jaren met 10 tot 15 procent uitbreiden.

G-BOU BV

G-BOU BV wil binnen drie jaar een markante plaats in de markt hebben.

De verwachte omzetsijting voor 2009 is een indicatie voor de crisisbestendigheid van de strategie. Bij 42 procent van de Nederlandse ingenieursbureaus zal dienstspecialisatie in 2009 naar verwachting tot omzetsijting leiden. Het percentage Nederlandse bureaus met een hoger rendement dan 8 procent was in 2008 55 procent. Dienstspecialisatie is in deze economische crisistijd een aantrekkelijke strategie. Het koppelt een relatief laag marktrisico aan een relatief hoog rendement (tabel 4.1).

	Omzetsijting 2009	Hoger rendement dan 8%
Dienstverbreding	50%	40%
Geografische uitbreiding	50%	33%
Dienstspecialisatie	42%	55%
Niche	35%	85%*
Klantspecialisatie	30%	75%
Cherry picking	27%	38%

* hoger rendement dan 12 procent

Tabel 4.1: Percentage ingenieursbureaus met verwachte omzetsijting en hoger rendement dan 8% (ING)

Zowel Stroop Raadgevende Ingenieurs BV als G-BOU BV doen er verstandig aan de gekozen dienstspecialisatiestrategie te continueren. Deze strategie past bij de interne omgeving van de ingenieursbureaus, waardoor de strategiedoelstellingen zelfs in de huidige externe omgeving realistisch en haalbaar lijken.

4.6 Conclusie

De K&T Holding heeft begin 2009 een strategische keuze gemaakt om via G-BOU BV de huidige markt met een nieuwe dienst te gaan bedienen. In de huidige tijd van economische crisis lijkt de keuze voor dienstspecialisatie een verstandige te zijn. Ook Stroop Raadgevende Ingenieurs BV lijkt er verstandig aan te doen de dienstspecialisatiestrategie te blijven volgen. De markt vraagt om kwaliteit en hier kan aan beantwoord worden door te specialiseren. Stroop RI zal er de komende jaren voor moeten waken dat het niet teveel diensten aan gaat bieden, waardoor de kwaliteit van de diensten in het geding komt. Wanneer de verbredingstrategie gevolgd kan worden zonder dat het de dienstspecialisatiestrategie schaadt, reduceert dit het marktrisico. Echter, kwaliteit zal de komende jaren de boventoon moeten voeren. Wanneer de K&T Holding de (financiële) ruimte heeft een groter risico te nemen om zodoende het rendement te verhogen, kan één van de beide bureaus zich op een niche gaan richten. Essentieel is dat de expertise hiervoor intern aanwezig is, waardoor het bureau dit beter kan doen dan de concurrentie. De regionale utiliteitsbouwprognose voor Noord-Nederland indiceert dat de succeskans het grootst is wanneer deze niche in de zorgsector gevonden wordt.

5 DE BEVINDINGEN

Na afronding van dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag hoe een regionaal opererend Noord-Nederlandse utiliteitsbouwadviseur gebruik kan maken van de, door het EIB jaarlijks afgegeven, utiliteitsbouwprognose bij de strategie-evaluatiemethodiek. In de eerste paragraaf zal het gebruik van de bouwprognose bij de strategie-evaluatie beknopt worden beschreven. In de tweede paragraaf worden de beperkingen aan het gebruik van de bouwprognose bij strategie-evaluatie beschreven. De derde paragraaf is vervolgens een beoordeling van de bruikbaarheid van het onderzoeksresultaat. In de daaropvolgende paragraaf zullen openingen voor vervolgonderzoek worden aangehaald, waarna in de laatste paragraaf van deze thesis een kort en bondig eindoordeel zal worden geveld.

5.1 Het gebruik

De utiliteitsbouwprognose van het EIB voorziet in de ontwikkeling van de landelijke vraagomvang, terwijl het merendeel van de ingenieursbureaus regionaal actief is. De landelijke utiliteitsbouwprognose van het EIB moet voor het gebruik bij de strategie-evaluatie van een regionaal opererend ingenieursbureau geregionaliseerd worden. Voor deze regionalisering is een rekenmodel opgesteld. Via een kwalitatieve analyse, data omtrent de waarde van de vergunningverlening en productiecijfers in een referentieperiode kan de regionale productieverwachting van de landelijke verwachting worden afgeleid. De vraagontwikkeling in de ingenieursbranche is een lineaire benadering van vraag naar utiliteitsbouwproductie, waarbij in acht moet worden genomen dat de werkzaamheden van de ingenieursbranche circa een jaar op de bouwproductie voorlopen. De vraagontwikkeling heeft gevolgen voor de interne-, externe- en potentiële concurrentie, waarmee de betekenis van de vraagontwikkeling voor de afzet en prijs kan worden bepaald. Behalve aan de opbrengstenkant, heeft de vraagontwikkeling ook gevolgen voor de kostenzijde. De gevolgen voor de opbrengsten en de kosten bepalen de aantrekkelijkheid van de ingenieursbranche gericht op utiliteitsgebouwen. In de SWOT-analyse worden vervolgens de kansen en bedreigingen uit de omgevingsanalyse herleid. Wanneer ook de sterkten en zwakten van het desbetreffende bureau zijn geanalyseerd, kunnen deze in een matrix met elkaar

K&T Holding

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV en G-BOU BV krijgen op basis van de utiliteitsbouwprognose van het EIB beiden het advies de dienstspecialisatiestrategie te continueren. De markt vraagt om hoge kwaliteit en hier kunnen de bureaus aan beantwoorden door zich te blijven specialiseren en de intern aanwezige expertise uit te breiden. Stroop Raadgevende Ingenieurs BV heeft sinds de oprichting tevens een verbredingstrategie gevolgd. Deze kan het blijven volgen, maar de essentiële succesfactor is kwaliteit. Kwantiteit van het dienstaanbod kan de kwaliteit schaden, waarvoor het bureau dient te waken. De confrontatiematrix indiceert tevens dat de focus van beide bureaus bij de strategie-implementatie op de externe communicatie gericht zal moeten zijn. G-BOU BV moet het concept dat ze aanbieden naar potentiële klanten communiceren en Stroop Raadgevende Ingenieurs BV zal bewustzijn bij klanten moeten creëren dat het kiezen voor kwalitatief maatwerk essentieel is voor een kwalitatief hoogwaardig en duurzaam resultaat.

worden geconfronteerd. De uitkomst van deze confrontatiematrix indiceert de strategische richting welke het bureau zou moeten volgen om de succeskans te optimaliseren. Door het resultaat van de confrontatiematrix met de huidige strategie te vergelijken, kan de haalbaarheid van de strategiedoelstellingen worden beoordeeld. De huidige strategie kan gecontinueerd worden wanneer de succeskans optimaal is. Indien dit niet het geval is, zal de strategie bijgesteld moeten worden. De strategiekeuze en de invulling ervan zullen in de meeste gevallen uit de confrontatiematrix voortkomen. Wanneer er onduidelijkheid omtrent de invulling van de strategie is, kan de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose in het geval van de kostenfocusstrategie of klantspecialisatie uitkomst bieden bij de vaststelling van een focussegment.

5.2 De gebruiksbeperkingen

De landelijke utiliteitsbouwprognose van het EIB is indirect informatie-input voor twee methoden binnen de strategie-evaluatiemethodiek. De omgeving kan op basis van de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose geanalyseerd worden en ook kan deze behulpzaam zijn bij de strategiekeuze. In dit onderzoek is getoond hoe gebruik kan worden gemaakt van de landelijke bouwprognose van het EIB. Echter, het is niet allemaal goud wat er gloort aan de horizon.

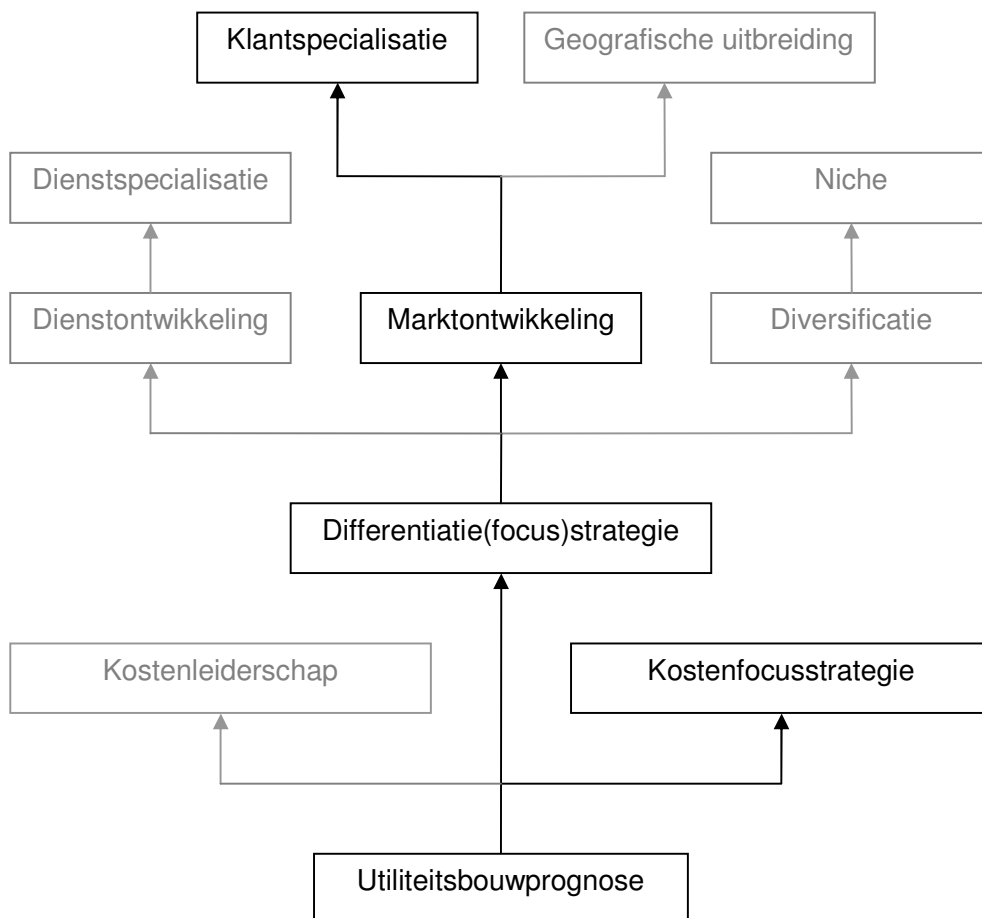
5.2.1 Beperkingen bij de omgevingsanalyse

Het regionaal prognosemodel vertaalt de landelijke prognose in een regionale utiliteitsbouwprognose voor Noord-Nederland. Waar de landelijke informatie-input uit vraagomvang bestaat, is ook de output van het rekenmodel een kwantitatieve vraagvoorspelling. De uitkomstbetrouwbaarheid van de bouwprognose van het EIB is erg afhankelijk van de correctheid van de voorspelling omtrent de economische ontwikkeling door het CPB. Wanneer de referentieperiode naast de werkelijkheid grijpt, zal ook de regionalisering ervan de plank mislaan. Als de economie plotseling inzakt, kunnen de toekomstperspectieven voor de bouwproductie drastisch wijzigen. De economische crisis heeft veel utiliteitsbouwprojecten in de "ijskast" doen belanden, waaraan de ingenieursbureaus al hebben verdiend. Het verloop van de economische crisis zal bepalen wat er met deze projecten gaat gebeuren. Mogelijk zullen deze projecten na het definitieve crisisherstel doorgang vinden of zal bij uitstel van het economische herstel naar een goedkoper alternatief worden gezocht, waardoor de ingenieursbranche er nogmaals aan kan verdienen. Dit is toekomstmuziek, waarover op basis van de utiliteitsbouwprognose van het EIB geen uitsluitel te geven is. Voor de omgevingsanalyse is, behalve de ontwikkelingen van de vraagomvang, ook de kritische vraag van groot belang. Uit de utiliteitsbouwprognose is geen toekomst informatie omtrent de kritische vraag te achterhalen. Hiervoor is in dit onderzoek bij de kwalitatieve analyse teruggevallen op vakliteratuur, maar in de praktijk kunnen ook netwerkbijeenkomsten met vakbroeders en klantgesprekken als informatiebron fungeren. De kwalitatieve analyse analyseert de verschillen tussen Noord-Nederland en Nederland omtrent de economische-, demografische- en maatschappelijke ontwikkeling. In de analyse van de maatschappelijke ontwikkeling zit de kritische vraag opgesloten. De komende jaren zal de vraag naar kwalitatief hoogwaardige en duurzame gebouwen toenemen. Maar wanneer is een gebouw kwalitatief hoogwaardig en duurzaam? Duurzaamheid is (nog) geen eenduidig begrip en wordt op vele uiteenlopende wijzen

geïnterpreteerd. Om inzicht in de behoefte vanuit de markt te krijgen, zal meer onderzoek gedaan moeten worden en kan niet worden volstaan met de uitgevoerde kwalitatieve analyse. Daarnaast zou een technologische ontwikkeling het lineaire verband tussen de vraag naar utiliteitsbouwproductie en de vraag in de ingenieursbranche kunnen doen wijzigen. Ook hier is op basis van de utiliteitsbouwprognose van het EIB niks over te stellen.

5.2.2 Beperkingen bij de strategiekeuze

De strategiekeuze zal in de meeste gevallen uit de confrontatiematrix voortvloeien. Zoals gesteld, kan de utiliteitsbouwprognose uitkomst bieden bij onzekerheid omtrent de keuze voor een bepaalde doelgroep. De utiliteitsbouwprognose speelt hierbij een rol op sectoraal niveau. Binnen de gekozen sector zal een focusgroep moeten worden vastgesteld en voor deze keuze schiet de utiliteitsbouwprognose van het EIB als informatiebron tekort. Bij de keuze voor dienstspecialisatie heeft de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose geen betekenis. De kritische vraag bepaalt de invulling van de dienstspecialisatie. In het geval van geografische spreiding zouden de utiliteitsbouwprognoses van verschillende regio's naast elkaar gelegd moeten worden om te bepalen wat geografisch gezien de meest aantrekkelijke markt is.



Figuur 5.1: De bruikbaarheid van de utiliteitsbouwprognose bij strategiekeuze

De gebruiksmogelijkheden en -beperkingen van de geregionaliseerde utiliteitsbouwprognose voor Noord-Nederland bij de strategiekeuze zijn in figuur 5.1 schematisch weergegeven.

5.3 De bruikbaarheid

De vraag hoe groot de kans is dat de ingenieurbureaus volgens het getoonde stramien gaan werken, is met klein te beantwoorden. Met name het proces van de regionalisering is tijdrovend en de meerwaarde beperkt. De gevolgen van de vraagontwikkeling voor de externe omgeving is een bevestiging van hetgeen al werd vermoed. Om de regionalisering in praktijk uit te voeren, zijn de kosten relatief hoog ten opzichte van de baten. Wel is de kans aanwezig dat ingenieurbureaus via een andere informatiebron gebruik zullen maken van de strategie-evaluatiemethodiek. De regionaliseringmethode biedt daarentegen kansen voor andere marktpartijen. Waar het proces van strategie-evaluatie inzichtelijkheid voor commerciële partijen brengt, biedt de voorafgaande regionaliseringmethode perspectief voor publieke partijen. Zowel provinciale- als lokale overheden hebben baat bij een voorspelling van de ontwikkeling van de utiliteitsbouwproductie om hun stimuleringsbeleid op aan te laten sluiten. Bouwkennisinstellingen als het EIB, Bouwend Nederland en BouwKennis kunnen hier een rol in spelen door deze regionale bouwprognose beschikbaar te gaan stellen. Wanneer de prognoses per regio beschikbaar komen, zullen ook veel commerciële bouwpartijen deze naar verwachting afnemen en zal de utiliteitsbouwprognose uiteindelijk toch als informatiebron gaan fungeren bij de strategie-evaluatiemethodiek.

5.4 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek is op verwachtingen voor de utiliteitsbouwproductie toegespitst. Het regionaal prognosemodel is bruikbaar voor een partij die geïnteresseerd is in de verwachte productieontwikkeling van de utiliteitsbouw. Of het rekenmodel ook toepasbaar is bij woningbouw en grond-, weg- en waterbouw is niet met zekerheid vast te stellen. Doordat de woningbouw ook erg conjunctuurafhankelijk is, lijkt het model hierbij ook uitkomst te kunnen bieden, maar de grond-, weg en waterbouw is daarentegen veel minder gevoelig voor de conjuncturele ontwikkeling. Deze vraag is vermoedelijk veel afhankelijker van het overheidshandelen. Wellicht dat deze bruikbaarheidsvragen via een vervolgonderzoek beantwoord kunnen worden. Daarnaast is het rekenmodel op basis van Noord-Nederlandse data tot stand gekomen. De verwachting is dat dit model universeel is en voor alle Nederlandse regio's kan worden toegepast. Vervolgonderzoek kan deze hypothese mogelijk bevestigen of verwerpen.

5.5 Het eindoordeel

Bedrijfskundig bewustzijn in een vastgoedkundige wereld is van groot belang voor het succesvol functioneren van een commerciële partij uit de bouwkolom. De stelling dat de bouwprognose gebruikt kan worden door een utiliteitsbouwadviseur bij de strategie-evaluatiemethodiek is in dit onderzoek waarheid gebleken. Echter, hier moet wel enige nuance bij worden aangebracht. Theoretisch is dit waarheid, maar in de praktijk spelen een aantal essentiële beperkingen die het gebruik zullen reduceren. De

regionaliseringmethode biedt kansen voor publieke partijen, terwijl het doorlopen strategie-evaluatieproces perspectief heeft voor private partijen. In de publicatie “De bouw regionaal gezien Noord-Nederland” van het EIB wordt gesteld dat bedrijven uit de bouwkolom belang hebben bij ontwikkelingen in de regionale bouwsector. Echter, dit zijn niet de enigen. Ook partijen die om de bouwkolom heen functioneren, zoals bijvoorbeeld overheden, hebben voor hun beleidsvorming baat bij inzicht in de bouwproductieontwikkelingen.

REFERENTIES

- Aalders, R., Bal, G.J., Bulterman, S., Oevering, F.J. (2006), **Nederland Stedenland**. Rabobank kennis en economisch onderzoek.
- Agtmaal-Wobma, E. van, Boschman, S., Broek, L. van den, Duin, C. van, Huis, M. van, Jong, A. de (2008), **Regionale bevolkings-, allochtonen- en huishoudensprognose 2007-2025**. Den Haag, PBL.
- Ahlstrand, B., Lampel, J., Mintzberg, H. (1999), **Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management**. Scriptum management.
- Baarda, B., De Goede, M. (2001), **Basisboek Methoden en Technieken**. Stenfert Kroese.
- Beaten, P., (2009), **Alarmsignalen rinkelen voor ingenieursbureaus**. Technisch Weekblad 6 juni 2009.
- Biemans, W.G., (2004), **Business Marketing Management**. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Boer, L. de (2009), **Utiliteitsbouw daalt tot 2011 met 26 procent**. Rotterdam, BouwKennis.
- Bree, M.W. van., Jonkhoff W., Manshanden, W.J.J., Roso, M.C.M (2008), **Bouwprognose 2008 – 2013**. Delft, TNO.
- Brendel, M. (2009), **Ingenieursbureaus slechts beperkt last van crisis**. Technisch Weekblad 7 oktober 2009.
- Broersma, L., Dijk, J. van (2009), **Gevolgen van de kredietcrisis voor Noord-Nederland**. Groningen, SER Noord-Nederland.
- Bijsterveld, K. (2006), **Op de drempel van grote demografische veranderingen**. Buildingbusiness september 2006.
- COEN (2008), **Conjunctuurenquête Nederland**. Kamer van Koophandel. www.cbs.nl.
- Crawford, M., Di Benedetto, A., (2006), **New Product Management**. McGraw-Hill.
- De Nederlandse Bank (2009), **Van kredietcrisis to recessie: over oorzaken, gevolgen en aanpak**. De Nederlandse Bank N.V. afdeling communicatie.
- Dooren, J.P.G. van (2009), **Strategie en scenario's in samenhang**. Stichting Limint.
- Dijk, S. van, Veen, B. van der (2007), **Strategie in de bouw: ondernemers inspireren tot het maken van keuzes**. SBR.
- Dinteren, J.H.J. van (2008), **Bedrijven als sprinkhanenplaag**. Real Estate 2008/57 30-33.
- Dinteren, J.H.J. van (2009), **Regionale aanpak bedrijventerreinenbeleid**. Openbaar Bestuur april 2009.
- DTZ Zadelhoff (2009), **Nederland compleet: medio 2009**. Amsterdam, DTZ Zadelhoff, afdeling research.
- Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (2009), **Aangepaste ramingen april 2009**. Amsterdam.
- Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (1980), **De markt van utiliteitsbouw**. Amsterdam.
- Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (2009), **Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2009**. Amsterdam.
- EIM (2009), **Kleinschalig ondernemen 2009: structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB**. Zoetermeer, EIM BV.

- Elerie, H., Pellenberg, P.H. (1998), **De welvarende periferie**. RegioProject Uitgevers.
- Geest, R. van (2008), **Aantal ZZP-ers blijft groeien**. NUzakelijk. www.nuzakelijk.nl, bezocht op 23 augustus 2009.
- Grotenhuis, M., Knaap, T. (2006), **Vergrijzing in de regio: een projectie van de regionale gevolgen van de vergrijzing**. Kwartaalschrift Economie 445-458
- Haartsen, T. (2006), **Waar, hoeveel en voor wie te bouwen?** Noorderbreedte nummer 2, 2006.
- Heuseveldt, A. (2008), **SWOT analyse in beeld gebracht**. In Beeld 5/2008.
- Hidding, M.C., Needham, D.B., Wissershof, J. (1998), **Stad en land**. Den Haag, NRLO 98/17.
- ING (2009), **Strategie leidt tot beter bedrijfsresultaat**. Sectorvisie Ingenieursbureaus Mei 2009.
- Jacobs, M. (2008), **Architecten en ingenieursbureaus: branchebeschrijving 2000-2006**. Den Haag, CBS.
- Klaver, A.M.J. (2003), **Demografie en bouwproductie**. Amsterdam, EIB.
- Kleinnijenhuis, J. (2008), **Consument houdt de hand op de knip**. Trouw, 15 augustus 2008.
- Koekoek, M., Veenma, M., Velde, M. te, Vree, A. de, Weide, J. van der (2008), **Vastgoedrapport Groningen – Assen 2008**. Groningen, Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen – Assen.
- Koopman, M.J. (2003), **Een conjunctuurindicator voor de bouwnijverheid**. Amsterdam, EIB.
- Kox, H., Timmerhuis, J. (2002), **Zakelijke dienstverlening: meer concurrentie zal productiviteitsgroei verbeteren**. Den Haag, CPB.
- Kranendonk, H. (2009), **De economische ontwikkeling in 2009 en 2010 in drie sectoren**. Den Haag, CPB.
- Krikke, B. (2008), **Duurzaam kantoor niet duurder dan traditioneel kantoor**. Groningen, Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen – Assen.
- Leeflang, P.S.H. (2003), **Leeflang Marketing**. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Leeuw, L. de, Vergouw, S (2009), **Twee van de drie bedrijven nemen maatregelen tegen de economische teruggang**. Webmagazine CBS: www.cbs.nl, bezocht op 3 juni 2009.
- Leoné, T. (2009), **Toenemende spanning bij ingenieurs**. Cobouw, 7 oktober 2009.
- Melenhorst, D.G.B. (2003), **De bouw regionaal gezien Noord-Nederland**. Amsterdam, EIB.
- MKB Nederland (2009), **Praktijkinfo: economische crisis**.
- Morks, D., Timmerhuis, J., Verbruggen, J. (2008), **Macro Economische Verkenning 2009**. Den Haag, Centraal Planbureau.
- Morks, D., Timmerhuis, J., Verbruggen, J. (2009), **Macro Economische Verkenning 2010**. Den Haag, Centraal Planbureau.
- Muilwijk, E. (2009), **Porter Vijfkrachtenmodel**. Intemarketing www.intemarketing.nl, bezocht op 28 juni 2009.
- NEPROM (2009), **Sterke terugval nieuwe kantoren en winkels**. www.propertynl.com, bezocht op 18 september 2009.
- Nirov (2009), **De nieuwe kaart van Nederland**. www.nieuwekaart.nl, bezocht op 3 juni 2009.
- Nozeman, E.F. (2008), **Handboek projectontwikkeling**. Voorburg, NEPROM.
- Pijpers, I.R., Woude, D.H.J. van der (1997), **Hogere Bouwkunde: bouwnijverheid**. Utrecht, ThiemeMeulenhoff.

- Poortvliet, S. van (2009), **Bouw: accent op renovatie en onderhoud**. TNO magazine januari 2009.
- Porter, M.E. (2008), **On competition**. Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1999), **Porter over concurrentie**. MainPress.
- Staal, H., Stokmans, D. (2009), **Er moet bezuinigd, dus gaan werkgroepen plannen maken**, NRC Next 16 september 2009.
- Technisch Weekblad (2009), **Top 50 ingenieursbureaus 2008**, www.technischweekblad.nl, bezocht op 15 oktober 2009.
- Terluin, I.J., Slangen, L.H.G., Leeuwen, E.S. van, Oskam, A.J., Gaaff, A. (2005), **De plattelandseconomie in Nederland**, Den Haag, LEI.
- Terpstra, P.R.A. (1999), **Wat wordt richtinggevend voor de ruimtelijke ordening in Nederland?** B&G, jaargang 26 nummer 4.
- Teulings, C. (2009), **Oorzaken en gevolgen van de kredietcrisis**. Den Haag, CPB.
- Tiggelaar, B. (2003), **De ideeën van Michael Porter over strategie en concurrentie**. Mainpress.
- Vernhout, A. (2009), **Managementuitdagingen in strategisch competentiedenken**. Kluwermanagement.nl januari/februari 2009, bezocht op 28 juni 2009.
- Vernhout, A. (2004), **Strategisch werken met competenties: de theorie en praktijk van het competentiedenken**. Uitgeverij Nelissen.
- Yin, R.K. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications.
- Zuidema, M.V. (2002), **De gebouwenquote**. Amsterdam, EIB.
- Zuidema, M.V. (2002), **Economische groei en bouwproductie**. Amsterdam, EIB.

BIJLAGEN

Bijlage I: Tabellen

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nederland	7,0	13,4	-8,3	18,5	-8,6	-16,2	-14,8	4,7	3,9	13,0
Noord-Nederland	9,5	20,1	-3,6	3,5	-4,2	-16,6	-6,3	-2,0	4,4	24,6

Tabel 1: Volumemutatie totale utiliteitsbouwproductie 1998-2007 (bron: EIB)

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agrarische sector	Nederland	-2,4	7,4	-5,6	5,8	2,1	-4,5	-1,4	4,1	5,8	0,5	0,5
	Noord-Nederland	-4,7	12,2	-3,8	3,6	3,7	-5	1,4	7	5,2	1,8	0
Industrie	Nederland	1,7	0,5	3	3,2	6,4	0,2	1	-1,2	3,1	3,3	2,7
	Noord-Nederland	4,3	-2,2	2,3	2,3	7	-1,4	2	0	1,6	4,1	1,5
Handel & Horeca	Nederland	3,8	8,4	6,5	7,1	5,1	-0,3	-0,2	2,2	3,5	4,1	7,0
	Noord-Nederland	2,0	7,6	5,6	5,4	6,3	0,8	-2,1	0,7	-1,3	3,4	7,2
Vervoer & Communicatie	Nederland	3,4	8,6	9,8	8,4	11	5,4	3,3	2,8	3,6	3,8	3,3
	Noord-Nederland	2,6	9,2	12,4	7,4	11,2	12,4	1,4	-4,7	-2	1,9	-4,1
Zakelijke dienstverlening	Nederland	7,1	6,7	5,1	5,3	2,4	2,7	1,9	-0,2	2,2	3,0	4,6
	Noord-Nederland	5,4	5,9	3,8	3,3	1,7	0,6	1,6	-0,9	2,0	3,8	4,6
Private sector	Nederland	3,3	4,4	3,8	4,1	3,6	1,1	0,9	0,4	2,2	2,5	3,3
	Noord-Nederland	2,4	3,2	2,8	2,7	3,5	0,6	0,7	-0,1	0,7	2,4	2,1

Tabel 2: Volumemutatie toegevoegde waarde private sector 1996-2006 (bron: CBS)

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Openbaar bestuur	Nederland	-1,1	1,7	1,6	2	2	2,6	2,8	2,5	-0,5	-0,7	0,2
	Noord-Nederland	-0,3	1,3	-0,6	1	2	1,5	1,1	5,9	-1,4	-0,5	-0,6
Onderwijs	Nederland	0,2	-0,6	-0,3	0,4	0,3	0,6	0,6	0,9	0,3	-0,2	-0,5
	Noord-Nederland	0,3	-1	0	1,1	-0,7	2,1	1,5	1	0,6	-0,4	-0,5
G- & W-zorg	Nederland	1,6	2,1	2,4	0,6	1,8	3,5	5	3,6	2,3	2,2	2,2
	Noord-Nederland	1,8	4,9	0,7	1,2	0,7	3,4	5,3	4,1	2,5	2,7	2,3
Overige dienstverlening	Nederland	2,6	4,4	3,1	3,4	4,0	3,6	3,0	-1,0	-1,2	0,5	2,7
	Noord-Nederland	5,8	3,4	-1,2	3,2	1,8	4,6	3,7	-1,4	-2,6	1,7	-2,4
Publieke sector	Nederland	0,2	0,5	0,5	0,4	0,5	0,7	0,8	0,5	0,1	0,2	0,3
	Noord-Nederland	0,5	0,8	0,0	0,4	0,3	0,9	1,0	1,0	0,1	0,3	0,1

Tabel 3: Volumemutatie toegevoegde waarde publieke sector 1996-2006 (bron: CBS)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nederland	2,5	3,4	2,9	3,2	2,8	1,0	0,9	0,4	1,7	1,9	2,5
Noord-Nederland	1,8	2,5	1,9	2,0	2,5	0,7	0,8	0,2	0,5	1,8	1,5

Tabel 4: Volumemutatie toegevoegde waarde 1996-2006 (bron: CBS)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nieuwbouw utiliteitsbouw	16,7	6,2	1,8	-10,7	-19,5	-17,2	5,8	5,8	15,1
Groot onderhoud utiliteitsbouw	6,5	3,3	6,4	-3,9	-9,3	-10,4	2,8	0,6	9,2
Totale utiliteitsbouwproductie	13,4	5,3	3,2	-8,6	-16,2	-14,8	4,7	3,9	13,0

Tabel 5: Volumemutatie utiliteitsbouwproductie 1999-2007 (bron: EIB)

	agrarisch	industrie	handel en horeca	vervoer en communicatie	zakelijkedienstverlening	openbaarbestuur	onderwijs	gezondheids- en welzijnszorg	overige dienstverlening
Kwartaal 2 2009	170	298	196	55	221	20	104	261	62
Kwartaal 1 2009	144	176	203	124	281	191	93	250	91
Kwartaal 4 2008	202	363	298	196	619	70	188	425	206
Kwartaal 3 2008	256	366	193	511	354	65	123	226	104
Kwartaal 2 2008	177	298	283	160	422	54	130	204	69
Kwartaal 1 2008	164	580	150	88	258	20	159	167	61
Kwartaal 4 2007	248	215	202	121	348	33	164	530	62
Kwartaal 3 2007	223	262	271	113	314	18	137	296	79
Kwartaal 2 2007	214	225	187	128	274	36	165	251	167
Kwartaal 1 2007	145	198	159	61	363	40	149	177	118

Tabel 6: Verleende nieuwbouwvergunningen in miljoenen euro's in Nederland (bron: CBS)

	agrarisch	industrie	handel en horeca	vervoer en communicatie	zakelijkedienstverlening	openbaarbestuur	onderwijs	gezondheids- en welzijnszorg	overige dienstverlening
Kwartaal 2 2009	15	39	9		7		20	6	9
Kwartaal 1 2009	20	46	33		16	4		8	5
Kwartaal 4 2008	29	31	33	12	114		41	74	15
Kwartaal 3 2008	28	27	28	9	17		36	25	17
Kwartaal 2 2008	25	41	19	3	22			25	7
Kwartaal 1 2008	22	331	27		24		13	18	4
Kwartaal 4 2007	18	15	25		22		31	21	8
Kwartaal 3 2007	16	38	25	1	25		13	14	8
Kwartaal 2 2007	15	20	26	24	36			26	12
Kwartaal 1 2007	13	18	19	8	22			11	8

Tabel 7: Verleende nieuwbouwvergunningen in miljoenen euro's in Noord-Nederland (bron: CBS)

	Bedrijfsruimten	Kantoorgebouwen	Winkelruimte markt	Zorggebouwen	Onderwijsgebouwen	Agrarische gebouwen	Overige gebouwen
Kwartaal 2 2009	413	204	36	225	100	163	54
Kwartaal 1 2009	475	290	15	249	89	142	83
Kwartaal 4 2008	833	456	68	411	188	197	124
Kwartaal 3 2008	1027	219	30	222	118	251	83
Kwartaal 2 2008	690	265	36	202	130	172	64
Kwartaal 1 2008	520	153	13	159	149	158	48
Kwartaal 4 2007	592	188	9	525	164	235	54
Kwartaal 3 2007	606	255	40	289	133	217	61
Kwartaal 2 2007	546	165	10	424	160	211	149
Kwartaal 1 2007	400	345	10	175	146	143	51

Tabel 8: Verleende nieuwbouwvergunningen per deelmarkt in miljoenen euro's Nederland (bron: CBS)

	Bedrijfsruimten	Kantoorgebouwen	Winkelruimte markt	Zorggebouwen	Onderwijsgebouwen	Agrarische gebouwen	Overige gebouwen
Kwartaal 2 2009	38	1	2	6	20	14	6
Kwartaal 1 2009	44	9	0	8	3	18	4
Kwartaal 4 2008	70	122	3	74	41	29	29
Kwartaal 3 2008	52	18	3	21	36	28	11
Kwartaal 2 2008	43	12	2	25	18	23	5
Kwartaal 1 2008	43	20	2	19	2	21	1
Kwartaal 4 2007	56	11	0	20	31	14	7
Kwartaal 3 2007	59	19	12	14	13	16	6
Kwartaal 2 2007	54	10	4	26	22	14	9
Kwartaal 1 2007	35	21	2	9	2	12	8

Tabel 9: Verleende nieuwbouwvergunningen per deelmarkt in miljoenen euro's Noord-Nederland (bron: CBS)

Bijlage II: Controleberekening regionaal prognosemodel (2002)

Het ontwikkelde regionaal prognosemodel is na veel rekenwerk als meest betrouwbaar beoordeeld. De toekomst is nooit met honderd procent zekerheid uit te rekenen, maar de uitkomst van dit prognosemodel benadert de werkelijkheid. In deze bijlage wordt een controleberekening voor het willekeurig gekozen jaar 2002 getoond. In de publicatie "verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2002" werd de landelijke sectorale volumemutatie van de utiliteitsbouwproductie voor 2002 geraamd (tabel II.1).

	Volumemutatie (%)
Agrarisch	-10,5
Industrie	-11,8
Handel en horeca	-12,8
Vervoer en communicatie	-5,0
Zakelijke dienstverlening	-18,6
Openbaar bestuur	-11,1
Onderwijs	-9,1
Gezondheids- en welzijnszorg	0,0
Overige dienstverlening	0,0

Tabel II.1: Landelijke sectorale volumemutatie 2002 (bron: EIB)

De verleende nieuwbouwvergunningen per sector van 1999, 2000 en 2001 zijn via het CBS achterhaald. Hiermee is het percentage nieuwbouwvergunningen in Noord-Nederland ten opzichte van Nederland berekend (tabel II.2).

	1999	2000	2001
Agrarisch	12,2	11,5	10,1
Industrie	10,6	10,4	8,4
Handel en horeca	9,0	11,3	8,3
Vervoer en communicatie	6,5	5,9	3,6
Zakelijke dienstverlening	5,2	3,6	6,5
Openbaar bestuur	9,2	8,7	9,2
Onderwijs	13,6	14,2	8,2
Gezondheids- en welzijnszorg	10,6	21,4	5,9
Overige dienstverlening	16,0	7,9	11,5

Tabel II.2: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen Noord-Nederland t.o.v. Nederland (bron: CBS)

	Aandeel Noord-Nederland (%)	Negatieve afwijking (%)	Positieve afwijking (%)
Agrarisch	11,3	0,8	1,4
Industrie	10,5	1,6	1,0
Handel en horeca	10,5	3,1	2,3
Vervoer en communicatie	5,5	2,0	1,5
Zakelijke dienstverlening	4,7	1,2	0,8
Openbaar bestuur	10,1	3,3	3,2
Onderwijs	11,9	0,8	1,1
Gezondheids- en welzijnszorg	13,3	2,0	1,9
Overige dienstverlening	10,4	2,4	2,9

Tabel II.3: Verhouding tussen Nederlandse en Noord-Nederlandse nieuwbouwproductie 1999-2004 (EIB)

Het aandeel uit tabel II.2 wordt met het geprognoseerde aandeel uit tabel II.3 vergeleken. De kwantitatieve factor is hiermee vastgesteld (tabel II.4).

Agrarisch	0,00
Industrie	-0,50
Handel en horeca	-0,50
Vervoer en communicatie	-0,75
Zakelijke dienstverlening	0,50
Openbaar bestuur	-0,50
Onderwijs	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	-0,75
Overige dienstverlening	1,00

Tabel II.4: Kwantitatieve factor per sector

Omdat de kwalitatieve analyse ontbreekt, zal deze factor gelijk worden gesteld aan de kwantitatieve factor. Per sector wordt de verwachte Noord-Nederlandse volumemutatie voor 2002 berekend.

- Agrarisch = $-10,5 + ((100 / 11,3 * 1,4) * (\frac{1}{2} * 0 + \frac{1}{2} * 0)) = -10,5$
- Industrie = $-11,8 + ((100 / 10,5 * 1,6) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = -19,4$
- Handel en horeca = $-12,8 + ((100 / 10,5 * 3,1) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = -27,6$
- Vervoer en communicatie = $-5,0 + ((100 / 5,5 * 2,0) * (\frac{1}{2} * -\frac{3}{4} + \frac{1}{2} * -\frac{3}{4})) = -32,3$
- Zakelijke dienstverlening = $-18,6 + ((100 / 4,7 * 0,8) * (\frac{1}{2} * \frac{1}{2} + \frac{1}{2} * \frac{1}{2})) = -10,0$
- Openbaar bestuur = $-11,1 + ((100 / 10,1 * 3,3) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = -27,4$
- Onderwijs = $-9,1 + ((100 / 11,9 * 1,1) * (\frac{1}{2} * 0 + \frac{1}{2} * 0)) = -9,1$
- Gezondheidszorg = $0,0 + ((100 / 13,3 * 2,0) * (\frac{1}{2} * -\frac{3}{4} + \frac{1}{2} * -\frac{3}{4})) = -11,3$
- Overige dienstverlening = $0,0 + ((100 / 10,4 * 2,9) * (\frac{1}{2} * 1 + \frac{1}{2} * 1)) = 27,9$

Deze resultaten worden met de werkelijke Noord-Nederlandse volumemutatie van 2002 vergeleken (tabel II.5).

	Prognose	Werkelijkheid
Agrarisch	-10,5	-7,5
Industrie	-19,4	-19,3
Handel en horeca	-27,6	-13,4
Vervoer en communicatie	-32,3	-38,9
Zakelijke dienstverlening	-10,0	6,1
Openbaar bestuur	-27,4	34,6
Onderwijs	-9,1	0,0
Gezondheids- en welzijnszorg	-11,3	-17,5
Overige dienstverlening	27,9	25,6

Tabel II.5: Vergelijking sectorale prognose volumemutatie Noord-Nederland met werkelijkheid (bron: EIB)

De negatieve volumeverandering van de sector handel en horeca bleek in 2002 mee te vallen ten opzichte van de prognose. Bij de zakelijke dienstverlening, het openbaar bestuur en het onderwijs wordt de plank misgeslagen. Wellicht dat de landelijke inputprognose aangaande deze sectoren onjuist is gebleken.

	Prognose	Werkelijkheid
Agrarisch	-10,5	-7,5
Industrie	-11,8	-9,3
Handel en horeca	-12,8	-8,7
Vervoer en communicatie	-5,0	-10,9
Zakelijke dienstverlening	-18,6	-15,7
Openbaar bestuur	-11,1	15,6
Onderwijs	-9,1	-0,9
Gezondheids- en welzijnszorg	0,0	0,2
Overige dienstverlening	0,0	-14,1

Tabel II.6: Vergelijking sectorale prognose volumemutatie Nederland met werkelijkheid (bron: EIB)

Op basis van de werkelijke landelijke sectorale volumemutaties worden de Noord-Nederlandse volumemutaties herberekend.

- Agrarisch = $-7,5 + ((100 / 11,3 * 1,4) * (\frac{1}{2} * 0 + \frac{1}{2} * 0)) = -7,5$
- Industrie = $-9,3 + ((100 / 10,5 * 1,6) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = -16,9$
- Handel en horeca = $-8,7 + ((100 / 10,5 * 3,1) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = -23,5$
- Vervoer en communicatie = $-10,9 + ((100 / 5,5 * 2,0) * (\frac{1}{2} * -\frac{3}{4} + \frac{1}{2} * -\frac{3}{4})) = -38,2$
- Zakelijke dienstverlening = $-15,7 + ((100 / 4,7 * 0,8) * (\frac{1}{2} * \frac{1}{2} + \frac{1}{2} * \frac{1}{2})) = -7,2$
- Openbaar bestuur = $15,6 + ((100 / 10,1 * 3,3) * (\frac{1}{2} * -\frac{1}{2} + \frac{1}{2} * -\frac{1}{2})) = 31,9$
- Onderwijs = $-0,9 + ((100 / 11,9 * 1,1) * (\frac{1}{2} * 0 + \frac{1}{2} * 0)) = -0,9$
- Gezondheidszorg = $0,2 + ((100 / 13,3 * 2,0) * (\frac{1}{2} * -\frac{3}{4} + \frac{1}{2} * -\frac{3}{4})) = -11,1$
- Overige dienstverlening = $-14,1 + ((100 / 10,4 * 2,9) * (\frac{1}{2} * 1 + \frac{1}{2} * 1)) = 13,8$

Opvallend is dat de Noord-Nederlandse volumemutatie van de zakelijke dienstverlening nog enorm afwijkt van de werkelijke volumemutatie. Dit is te verklaren door het grote verschil (21,8 procent) tussen de landelijke- en regionale ontwikkeling. Wellicht dat de kwalitatieve analyse dit aan het licht had gebracht. De overige geprognosticeerde volumemutaties verschillen nog licht van de werkelijkheid. Waarschijnlijk had de correctieve kwalitatieve factor de waarden nog dichter bij elkaar gebracht.

Bijlage III: De overige utiliteitsbouwdeelmarkten

In paragraaf 2.7 van hoofdstuk 2 zijn de Noord-Nederlandse ontwikkelingen op de drie traditionele utiliteitsbouwdeelmarkten beschreven. In deze bijlage worden achtereenvolgens de overige vier utiliteitsbouwdeelmarkten besproken.

- III.1 De landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt
- III.2 De gebouwenmarkt voor leisure
- III.3 De markt voor onderwijsgebouwen
- III.4 De markt voor zorggebouwen

III.1 De landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt

Het grootste aandeel van de landelijke landbouwgeoriënteerde nieuwbouwproductie bestaat – in de periode van het eerste kwartaal van 2007 tot het tweede kwartaal van 2009 – uit schuren en stallen (78%). Kassen nemen landelijk gezien 21 procent van de nieuwbouwproductie voor hun rekening. In Noord-Nederland is dit percentage slechts 1½ procent. De aan de Nederlandse agrarische sector gerelateerde nieuwbouwproductie is door het EIB voor 2009 en 2010 op een daling van respectievelijk 25 en 14½ procent geraamd. In 2011 zal de nieuwbouwproductie ten behoeve van de landbouw landelijk naar verwachting met 2 procent stijgen, waarna de productie vanaf 2012 jaarlijks met 6 procent stijgt.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	11,3	11,3	11,3
Werkelijke aandeel	7,0	13,0	10,5

Tabel III.1: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen landbouw Noord-Nederland t.o.v. Nederland

Het aandeel in Noord-Nederland verleende nieuwbouwvergunningen was in 2007 aanzienlijk lager dan in 2008 en 2009 (tabel III.1). In 2009 zal de productieontwikkeling naar verwachting iets negatiever uitvallen dan landelijk. Sinds 2002 is de reconstructiewet van kracht. In reconstructiegebieden zijn de meeste uitbreidingsmogelijkheden en zal het meest gebouwd worden. In Noord-Nederland zijn geen reconstructiegebieden aangewezen. Gedurende de looptijd van de wet – tot 2015 – zal de productie in Noord-Nederland naar verwachting iets achterblijven bij de landelijke productie (tabel III.2).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-26,8	-15,4	0,2	4,2	4,2	4,2
Groot onderhoud	-8,9	-5,1	0,1	1,4	1,4	1,4

Tabel III.2: Prognose landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt Noord-Nederland 2009-2014

III.2 De gebouwenmarkt voor leisure

Waar de zakelijke dienstverlening landelijk een klein aandeel (3½ procent) in de gebouwenmarkt ten behoeve van leisure inneemt, speelt deze sector in de Noord-Nederlandse leisuremarkt nagenoeg geen rol. Hierbij is aangenomen dat nieuwbouwvergunningen betreffende overige gebouwen in de sector zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening leisure betreffen. Landelijk zal de

nieuwbouwproductie naar verwachting in 2009 met ruim 11 procent dalen, waarna de daling in 2010 nogmaals met 1 procent daalt. Vanaf 2011 is de nieuwbouwproductie naar verwachting stabiel.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	10,2	10,2	10,2
Werkelijke aandeel	7,3	14,4	9,5

Tabel III.3: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen overige gebouwen Noord-Nederland t.o.v. Nederland

Het aandeel in Noord-Nederland verleende nieuwbouwvergunningen is in 2007 wat laag, waarna Noord-Nederland in 2008 beter dan Nederland scoort. De verwachting is dat bedrijven in de overige dienstverlening vanaf 2011 landelijk en ook regionaal iets minder gaan investeren in leisure als reactie op de gevolgen die de financiële crisis met zich meebrengt (tabel III.4).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-11,0	1,9	-3,4	0,0	1,0	2,0
Groot onderhoud	-3,7	0,6	-1,1	0,5	1,0	1,5

Tabel III.4: Prognose gebouwenmarkt leisure Noord-Nederland 2009-2014

III.3 De markt voor onderwijsgebouwen

Landelijk wordt in 2009 een daling van 7,5 procent verwacht. In 2010 zal de landelijke nieuwbouwproductie van onderwijsgebouwen volgens het EIB met vier procent stijgen, waarna de productie vanaf 2011 naar verwachting zal stabiliseren. De verwachting is dat de nieuwbouwproductie ten behoeve van het onderwijs vanaf 2011 licht daalt als gevolg van aangekondigde overheidsmaatregelen om de financiële boekhouding op orde te krijgen.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	11,9	11,9	11,9
Werkelijke aandeel	11,3	16,6	12,2

Tabel III.5: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen onderwijs Noord-Nederland t.o.v. Nederland

Het waardeandaal Noord-Nederlandse verleende nieuwbouwvergunningen was in 2007 laag, waarna het aandeel in 2008 hoog was en in 2009 stabiel. De verwachting is dat de nieuwbouwproductie in Noord-Nederland de komende jaren lager ligt ten opzichte van Nederland als gevolg van het wegvallen van de uitbreidingsvraag door de ontgroening in Noord-Nederland. Echter, anno 2009 is slechts een klein deel van de bouwproductie aan uitbreiding toe te schrijven.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-1,9	-37,0	-9,4	-6,2	-1,6	1,4
Groot onderhoud	-0,6	-12,3	-3,1	-2,1	-0,5	0,5

Tabel III.6: Prognose onderwijsgebouwen Noord-Nederland 2009-2014

III.4 De markt voor zorggebouwen

Zowel landelijk als regionaal ligt het nieuwbouwpercentage bedrijfsgebouwen met woningen – waar patiënten begeleid kunnen wonen – rond de 13 procent. De overige 87 procent valt in de categorie overige gebouwen, waartoe bijvoorbeeld zorginstellingen en ziekenhuizen behoren. De verwachting is dat de Nederlandse nieuwbouwproductie ten behoeve van de zorgsector in 2009 met 8 procent en in 2010 met 2,5 procent zal toenemen, waarna de productie stabiliseert.

	2007	2008	2009
Geprognosticeerde aandeel	13,3	13,3	13,3
Werkelijke aandeel	4,9	14,0	3,0

Tabel IV.7: Aandeel waarde nieuwbouwvergunningen zorggebouwen Noord-Nederland t.o.v. Nederland

In 2007 en het eerste halfjaar van 2009 is het aandeel Noord-Nederlandse nieuwbouwvergunningen enorm laag. Het aantal verleende nieuwbouwvergunningen van 2008 ligt op het landelijk gemiddelde. Op basis van de verleende bouwvergunningen is de verwachting dat de volumemutatie van de Noord-Nederlandse nieuwbouwproductie in de komende jaren lager uitkomt dan de Nederlandse. Net als in de onderwijssector zullen de investeringen door overheidsmaatregelen in de zorgsector in 2011 en 2012 landelijk wat negatiever uit kunnen vallen dan het EIB stelde. Vanaf 2012 is de verwachting dat zowel de landelijke als Noord-Nederlandse markt voor zorggebouwen zich stabiel gedraagt.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	5,9	0,4	-6,2	-4,1	0,0	0,0
Groot onderhoud	2,0	0,1	-2,1	-1,4	0,5	0,5

Tabel III.8: Prognose zorggebouwen Noord-Nederland 2009-2014

Bijlage IV: De Nederlandse utiliteitsbouwmarkt

Om de totale volumemutatie van de Noord-Nederlandse utiliteitsbouwsector met Nederland te kunnen vergelijken, is de berekening uit paragraaf 2.8 voor Nederland herhaald. Deze berekening wordt in deze bijlage beknopt weergegeven. Ook hier is het marktaandeel van de vastgoeddeelmarkten bepaald met behulp van de utiliteitsbouwproductie in de referentieperiode (1999-2004) en de verleende nieuwbouwvergunningen in 2007, 2008 en de eerste helft van 2009 (tabel IV.1).

	Marktaandeel (%)
Kantoorgebouwenmarkt	22,2
Bedrijfsruimtemarkt	49,4
Winkelruimtemarkt	3,2
Landbouwgeoriënteerde gebouwenmarkt	8,7
Gebouwenmarkt voor leisure	4,8
Markt voor onderwijsgebouwen	4,6
Markt voor zorggebouwen	7,1

Tabel IV.1: Aandeel per vastgoeddeelmarkt Nederland (bron: EIB, CBS)

Op basis van het marktaandeel per vastgoedsegment is ook hier de verwachte volumemutatie van de gehele utiliteitsbouwsector geprognosticeerd (tabel IV.2). Deze berekening is op de referentieprognose van paragraaf 2.6 gebaseerd. De door de kredietcrisis te verwachten overheidinventies zijn hier niet opgenomen. Echter, de invloed hiervan op het totaalbeeld zal naar verwachting nihil zijn.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw	-6,9	-29,1	-2,2	0,8	1,9	2,9
Groot onderhoud	-2,4	-9,4	-0,7	0,3	0,7	1,1

Tabel IV.2: Prognose utiliteitsbouwwolumemutatie nieuwbouw en groot onderhoud Nederland

Om de volumemutatie van de totale utiliteitsbouw te kunnen berekenen, wordt het percentage verleende vergunningen voor nieuwbouw en groot onderhoud in de periode 2005-2007 berekend (tabel IV.3). Met behulp van deze percentages is de totale utiliteitsbouwprognose voor Nederland tot 2014 berekend (tabel IV.4).

	Nieuwbouw	Groot onderhoud
Bedrijfruimten	73,6	26,4
Kantoorgebouwen	66,6	33,4
Winkelruimten	38,1	61,9
Landbouwgeoriënteerde gebouwen	70,5	29,5
Leisuregebouwen	59,1	40,9
Onderwijsgebouwen	62,6	37,4
Zorggebouwen	67,0	33,0

Tabel IV.3: Aandeel vergunningen nieuwbouw en groot onderhoud Nederland 2005-2007

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale utiliteitsbouw	-5,4	-22,4	-1,6	0,6	1,4	2,2

Tabel IV.4: Prognose totale utiliteitsbouwwolumemutatie Nederland 2009-2014

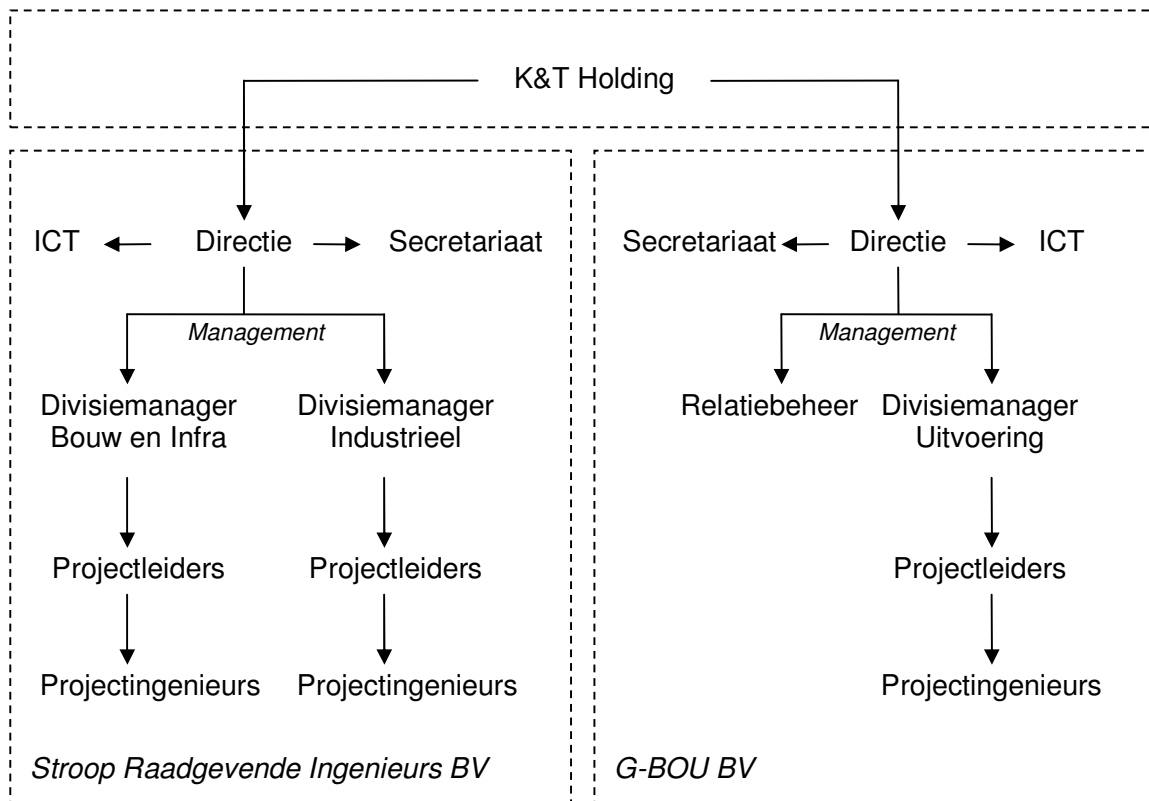
Bijlage V: De vragenlijst

Deze vragenlijst is gebruikt bij het met de heer Tinga afgenomen interview op woensdag 21 oktober 2009. De heer Tinga zat als divisie manager in het management van Stroop RI en maakt vanaf de start van G-BOU deel uit van het management van deze BV. Het doel van dit interview is de huidige strategie van Stroop Raadgevende Ingenieurs BV en G-BOU BV in kaart te brengen en de organisatie van de K&T Holding te analyseren.

1. Wat is de structuur van de K&T Holding?
2. Wat is de organisatiestructuur van Stroop RI en van G-BOU?
3. Hoe luiden de visie en de missie van Stroop RI en G-BOU?
4. Wat is per werkmaatschappij de strategie?
5. Hoe is de dienst te omschrijven die Stroop RI en G-BOU aan de klant leveren?
6. Wat is de toegevoegde waarde van deze diensten?
7. Aan wie worden deze diensten geleverd?
8. Hoe segmenteren Stroop RI en G-BOU de markt?
9. Op welke segmenten richt Stroop RI en G-BOU zich?
10. Wie zijn de grote concurrenten en wat is de dienst die zij leveren?
11. Waarom worden zij als de belangrijkste concurrenten gezien?
12. Hoe proberen Stroop RI en G-BOU zich van deze concurrenten te onderscheiden?
13. Hoe betrouwbaar zijn Stroop RI en G-BOU in vergelijking met de concurrenten?
14. Wat zijn de belangrijkste afneemmotieven van klanten?
15. Sluiten de diensten aan bij de behoefte van de klanten?
16. Wie worden als potentiële klanten gezien?
17. Hoe worden deze potentiële klanten benaderd?
18. Hoe willen Stroop RI en G-BOU door klanten worden gezien?
19. Hoe zien klanten Stroop RI en G-BOU naar verwachting momenteel?
20. Waarop is dit gebaseerd?
21. Is de strategie de afgelopen jaren gewijzigd?
22. Wat zijn deze wijzigingen?
23. Liggen er omgevingsfactoren of interne factoren aan deze wijzigingen ten grondslag?
24. Op welke veranderingen waren deze wijzigingen gebaseerd?
25. Hoe vaak wordt de omgeving geanalyseerd?
26. Vindt deze analyse plaats op basis van kwalitatieve of kwantitatieve data?
27. Wat zijn de gebruikte bronnen?
28. Wat zijn de toekomstverwachtingen betreffende de omgeving?
29. Hoe zien Stroop RI en G-BOU zichzelf in de wereld van morgen?
30. Wat willen Stroop RI en G-BOU de komende jaren bereiken?
31. Wat zijn de succesfactoren die hiertoe kunnen bijdragen?
32. Wat zijn de factoren die het succes bedreigen?
33. Hoe groot is het draagvlak bij het personeel om de doelstelling te bereiken?
34. Is de kennis bij het personeel aanwezig de doelstellingen te bereiken?
35. Hoe groot is de bereidheid bij het personeel in zichzelf te investeren?
36. Welke bedreigingen zijn er door de financiële mogelijkheden van de holding?
37. Zijn er nog krachten van Stroop RI en G-BOU onbelicht?
38. Zijn er nog zwakten van Stroop RI en G-BOU onbelicht?

Bijlage VI: Interne analyse K&T Holding

De K&T Holding bestaat sinds september 2009 uit twee BV's. De structuur van de K&T Holding is in figuur VI.1 weergegeven.



Figuur VI.1: Structuur K&T Holding

Stroop Raadgevende Ingenieurs BV zorgt voor behoud en verbetering van het leefmilieu en de bebouwde omgeving. De divisie Bouw en Infra houdt zich voornamelijk bezig met vraagstukken aangaande de bebouwde omgeving en zet zich in voor een veilig en comfortabel binnenmilieu. Onder deze afdeling vallen de vakgebieden bouwfysica, brandveiligheid, bouwakoestiek en ruimtelijke ontwikkeling. Ook de divisie industrieel houdt zich bezig met akoestiek, maar daarnaast tevens met milieuaspecten. Deze BV is onafhankelijk van G-BOU, maar ze werken samen daar waar meerwaarde gecreëerd kan worden. G-BOU draagt zorg dat de gebouwbehoefte met zekerheid wordt gerealiseerd door zich te richten op gebouwkwaliteit in het ontwerp en het gebruik. Dit kan G-BOU bereiken door inzet van de gecertificeerde bouwplantoetsing, gecertificeerd bouwtoezicht, schade-expertise en directievoering.

De strategie van zowel Stroop Raadgevende Ingenieurs BV als G-BOU BV kan worden omschreven als het geven van hoogwaardig advies op basis van actuele regelgeving en de best beschikbare technieken. Er wordt zekerheid op de genoemde vakgebieden gecreëerd, zodat het risico gereduceerd wordt. De afnemers van beide BV's zijn overeenkomstig: publieke- en semipublieke overheden, architecten, ontwikkelaars en ondernemingen. Beide BV's willen zich van hun concurrenten onderscheiden door

zekerheid op maat te bieden. Om maatwerk te kunnen leveren, moeten de organisaties flexibel zijn om aan de klantbehoefte te kunnen voldoen.

Bij beide ondernemingen wordt veel aandacht besteed aan de probleemdefinitie. Er wordt getracht te achterhalen wat de echte behoefte van de klant is, zodat hetgeen de klant geboden wordt een goed gevoel met zich meebrengt voor de klant. Behalve de prijs, speelt voor het overgaan tot opdrachtverlening een voorname rol dat de klant de afneemmotieven herkent in het gedane aanbod. De overige criteria waarop de klant oordeelt zijn deskundigheid en snelheid. De K&T Holding heeft bewust gekozen voor hoogwaardig advies met een prijskaartje.

Hoe de afnemers over de prestaties van Stroop Raadgevende Ingenieurs BV oordelen, wordt sinds vier jaar jaarlijks via een klanttevredenheidsonderzoek gemeten. Hieruit blijkt dat Stroop Raadgevende Ingenieurs BV steeds meer wordt gezien als een partner voor de klant die met daad en raad terzijde staat, deskundig, integer en onafhankelijk is. Stroop RI is de afgelopen jaren gegroeid in omzet, werknemersaantal en vakgebieden. Uit deze groei en de intern aanwezige expertise gecombineerd met de marktontwikkelingen is G-BOU ontstaan. De (verwachte) marktontwikkelingen worden door het management via vakliteratuur, klantengesprekken en netwerkbijeenkomsten met vakbroeders (ONRI) achterhaald.

De missie en visie van de K&T Holding zijn gelijk gebleven, maar de manier waarop dit bewerkstelligd wordt niet. Het ontstaan van G-BOU kan zodoende als een strategiebijstelling worden gezien. Deze bijstelling is gebaseerd op de gedachte dat de gebouwopgave van zowel het gebouw op zich als de inpassing van het gebouw in de omgeving steeds complexer wordt. Dit en ook de hogere eisen vanuit de wetgeving vraagt om deskundigheid, welke bij de opdrachtgever veelal niet aanwezig is. Stroop RI biedt deskundigheid betreffende de omgeving en G-BOU betreffende de gebouwkwaliteit. Naast de deskundigheid is naar verwachting ook behoefte aan een onafhankelijk expert, waar G-BOU ook in voorziet.

G-BOU wil binnen drie jaar een markante plaats in de markt hebben. Stroop Raadgevende Ingenieurs wil de huidige grote marktpositie handhaven en het klantenbestand met 10 tot 15 procent uitbreiden. De geografische reikwijdte van deze doelstelling blijft Noord-Nederland. Wanneer het management marktpartijen of vakgebieden signaleert welke elkaar kansen te bieden hebben, worden deze benaderd. Hierdoor wordt getracht potentiële klanten die niet weten dat ze een behoefte hebben of naar een concurrent gaan aan zich te binden. De succesfactoren worden hierbij naar de potentiële klant gecommuniceerd. Dit zijn de onafhankelijkheid, de deskundigheid en het maatwerk.