

Strategie en vastgoed

Leo Uittenbogaard (red.)
Hans Veldman (red.)



Noordhoff Uitgevers



Amsterdam
School of Real Estate

Strategie en vastgoed

Redactie:

Leo Uittenbogaard

Hans Veldman

Met medewerking van:

Roel van de Bilt

Boris van der Gijp

Peter van Gool

Ed Nozeman

Wim van der Post

Lenny Vulperhorst

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Corbis

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Illustratieverantwoording: hoofdstukopening 1, 2 en 4: John Foxx Images;
hoofdstukopening 3, 6 en 9: Photodisc; hoofdstukopening 5: Phovoir;
hoofdstukopening 7: Eyewire/adobe; hoofdstukopening 8: Goodshoot

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85219-1

ISBN 978-90-01-82366-5

NUR 163

Woord vooraf

Als ik moet aangeven welke onderwerpen op netwerkbijeenkomsten in de vastgoedbranche worden besproken, dan ziet de top 3 er waarschijnlijk als volgt uit: marktomstandigheden, financiële resultaten en reacties van partijen op actuele ontwikkelingen. De volgorde in deze top 3 verschilt in de tijd. In goede tijden staan marktomstandigheden en financiële resultaten op nummer 1. In economisch slechte tijden, zoals op het moment van de publicatie van dit boek, staat de vraag voorop hoe vastgoedorganisaties moeten reageren op de snel wijzigende omstandigheden.

In het vastgoedonderwijs is het niet veel anders. Ook in de collegezalen van de Amsterdam School of Real Estate wordt elke dag weer over deze drie altijd actuele onderwerpen gesproken. De discussies over de financiële en marktaspecten worden daarbij voorzien van een stevig fundament. Er zijn diverse degelijke leerboeken en uitgebreide markt- en financiële rapporten. Merkwaardig genoeg ontbreekt een goed leerboek dat strategie in de context van vastgoedorganisaties bespreekt. Er zijn bibliotheken vol geschreven met handboeken over strategie in haar algemeenheid, maar de toepassing voor vastgoedorganisaties ontbreekt nog. Dat is des te merkwaardiger als we bedenken dat maandelijks meerdere tijdschriften gevuld kunnen worden met artikelen over de strategische keuze van organisaties in de sector.

Maar van een degelijk leerboek is het dus nog niet gekomen. De Amsterdam School of Real Estate heeft om deze reden dr. Hans Veldman gevraagd een leerboek over strategie en vastgoed te schrijven. Hans Veldman doceert dit vak al enkele jaren aan studenten van de ASRE en studenten van Business Universiteit Nyenrode. Hij heeft als een waar strateeg een alliantie gesmeed tussen auteurs met een achtergrond in vastgoed en de wetenschappelijke literatuur over strategie.

Rest de vraag: waarom had anno 2013 nog niemand een boek over dit boeiende onderwerp geschreven? Aan het onderwerp kan het niet liggen; vastgoed en daarmee de organisaties in deze sector, staan altijd volop in de belangstelling. De auteurs vonden al werkend aan het boek een eerste verklaring: strategische planning blijkt vooral een praktisch vak te zijn. Er wordt veel over planning gediscussieerd in bestuurskamers, hulp van adviseurs wordt met regelmaat ingeroepen, medewerkers worden gestimuleerd ideeën aan te dragen en al werkend worden zo strategieën uitgestippeld. Het is het terrein van bestuurders en hun adviseurs, en niet van de wetenschappelijke literatuur.

Een tweede verklaring voor het feit dat een boek over vastgoedstrategie nog ontbrak, is dat strategische vraagstukken in relatie tot vastgoed complex

zijn. Vastgoedorganisaties moeten een weg vinden in een complex werkveld met vele afhankelijkheden van vele stakeholders en met grote risico's. Geen vastgoedproject komt van de grond zonder intensieve samenwerking tussen veel partijen. Het heeft de auteurs de nodige hoofdbrekens gekost om de sleutelconcepten van de strategie van vastgoedorganisaties helder in kaart te brengen.

Daarmee komen we op het nut van dit boek: het biedt de lezer inzicht in de organisatie van de sector en de belangen van de vele organisaties en instanties daarin. En het biedt de lezer bouwstenen voor de zoektocht naar de positie van de eigen organisatie in dat complexe en snel veranderende werkveld.

Leo Uittenbogaard
Hans Veldman
Voorjaar 2013

Inhoud

Inleiding 7

1 Noodzaak van strategie voor vastgoedorganisaties 9

- 1.1 Belang van strategie 10
- 1.2 Bijzondere strategische positie van vastgoedorganisaties 11
- 1.3 Grote strategische vraagstukken 16
[Geraadpleegde literatuur 22](#)

2 Grondslagen van vastgoedstrategie 25

- 2.1 Strategie als middel om zich te onderscheiden 26
- 2.2 Strategie voor vastgoedondernemingen 29
- 2.3 Acht sleutelconcepten van strategie 34
- 2.4 Test van de strategie 45
- 2.5 Conclusie 46
[Geraadpleegde literatuur 46](#)

3 Strategieën van vastgoedontwikkelaars 49

- 3.1 Wezen van projectontwikkeling 50
- 3.2 Recente en relevante veranderingen in de bedrijfsomgeving 53
- 3.3 Onderscheidendheid van businessmodellen 58
- 3.4 Implicaties van de acht sleutelconcepten voor projectontwikkeling 61
- 3.5 Test van de strategie 67
[Geraadpleegde literatuur 67](#)

4 Strategieën van vastgoedbeleggers 71

- 4.1 Wezen van vastgoedbeleggers en de organisaties in de vastgoedbeleggingsmarkt 72
- 4.2 Veranderingen in de (bedrijfs)omgeving van vastgoedbeleggers 74
- 4.3 Strategische dilemma's en kansen voor vastgoedbeleggers 78
- 4.4 Vertalen van de ontwikkelingen in de acht sleutelconcepten van de strategie 89
- 4.5 Test van de strategie 95
[Geraadpleegde literatuur 96](#)

5 Strategieën van vastgoedfinanciers 99

- 5.1 Vastgoedfinanciering vanuit een bancaire insteek 100
- 5.2 Strategie voor vastgoedfinanciers 106
- 5.3 Test van de strategie 111
[Geraadpleegde literatuur 111](#)

6 Strategieën van grondeigenaren 113

- 6.1 Grondmarkt 114
- 6.2 Marktwerking 116
- 6.3 Actuele marktuitskomsten en marktrisico's 120
- 6.4 Strategische dilemma's voor grondeigenaren 124
- 6.5 Conclusie 130
[Geraadpleegde literatuur 131](#)

7 Strategisch management in de praktijk 135

- 7.1 Strategisch management in het verleden 136
- 7.2 Ontwikkelingsrichtingen in het strategisch management 138
- 7.3 Concurrentiestrategieën 141
- 7.4 Lessen voor de toekomst 147
[Noten 148](#)
[Geraadpleegde literatuur 149](#)

8 Cocreëren en cofinancieren 151

- 8.1 Bestaand businessmodel 152
- 8.2 Nieuwe verhoudingen in de vastgoedsector 155
- 8.3 Nieuwe business 157
- 8.4 Nieuwe competenties 163
[Geraadpleegde literatuur 164](#)

9 Van strategie naar businessmodel 167

- 9.1 Veranderend speelveld 168
- 9.2 Strategie en businessmodel 169
- 9.3 Pijlers en bouwstenen van een businessmodel 171
- 9.4 Veranderende businessmodellen van vastgoedorganisaties 173
- 9.5 Conclusie 178
[Geraadpleegde literatuur 179](#)

Register 181

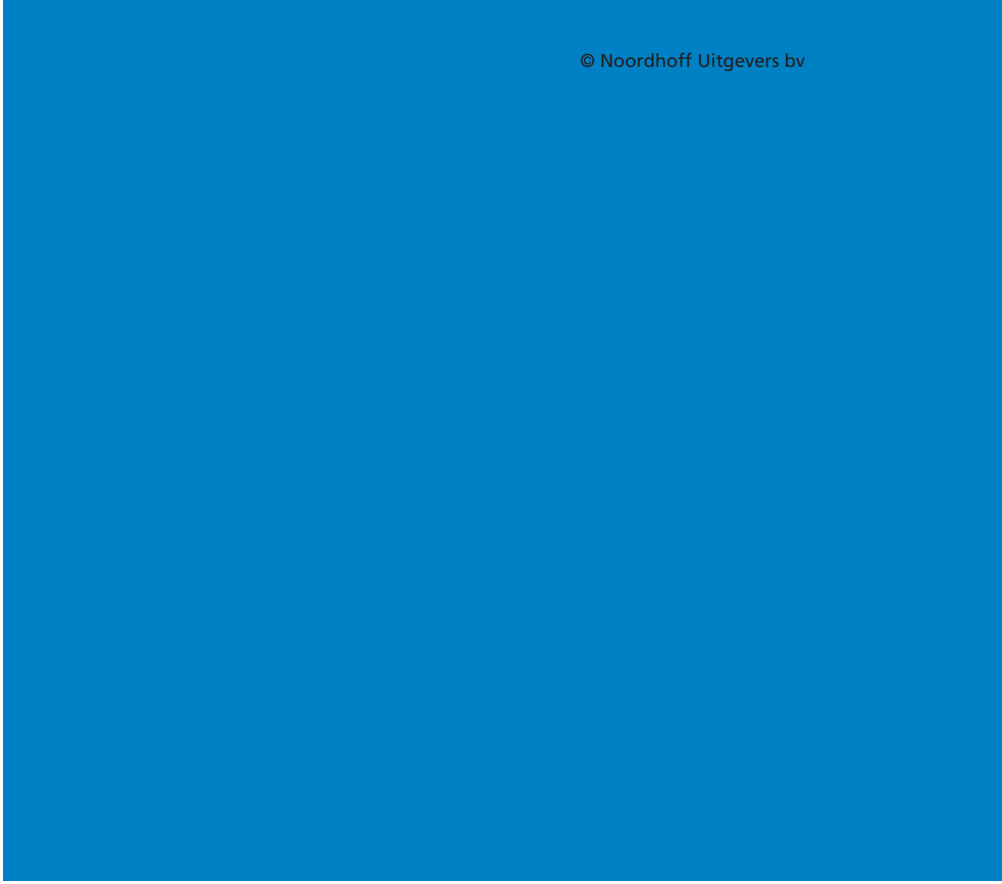
Inleiding

Het eerste deel van dit boek handelt over de vraag wat strategie is en wat het belang daarvan is voor de vastgoedsector. In hoofdstuk 1 wordt de noodzaak van strategie beschreven voor vastgoedorganisaties, die te kampen hebben met sterk veranderende marktomstandigheden. In hoofdstuk 2 wordt dit onderwerp verder uitgewerkt door de sleutelconcepten van de strategie van een onderneming te beschrijven.

Vervolgens worden de sleutelconcepten van strategie toegeschreven naar de specifieke partijen in de vastgoedsector. Achtereenvolgens worden in de hoofdstukken 3 tot en met 5 concepten voor de projectontwikkelaars, vastgoedbeleggers en financiers beschreven.

Uit deze beschrijvingen van de strategie van de diverse vastgoedorganisaties blijkt duidelijk dat de sector voor grote strategische veranderingen staat. Dit vormde de reden om in het laatste deel van dit boek dieper in te gaan op de gevolgen van strategische keuzes voor de sector in zijn geheel. In hoofdstuk 6 worden de bijzondere strategische aspecten van grondbezit beschreven. In hoofdstuk 7 wordt aandacht besteed aan de manier waarop aan het strategisch management van vastgoedorganisaties in sterk veranderende tijden vorm kan worden gegeven. In hoofdstuk 8 wordt beargumenteerd dat de sector voor andere samenwerkingsvormen en andere verhoudingen staat. Of scherper geformuleerd: het gaat over nieuwe competenties die nieuwe businessmodellen mogelijk moeten maken.

Het laatste hoofdstuk vat de veranderende strategieën samen en probeert de gevolgen daarvan voor businessmodellen in kaart te brengen.



1

Noodzaak van strategie voor vastgoedorganisaties

Leo Uittenbogaard

Dit inleidende hoofdstuk heeft tot doel:

- 1 het belang van strategische planning voor vastgoedorganisaties te schetsen;
- 2 aan te geven welke strategische aspecten de vastgoedsector bijzonder maakt;
- 3 de grote actuele strategische uitdagingen van de sector te schetsen.

Een organisatie kan niet zonder een expliciete strategie, zij moet nu eenmaal strategische keuzes maken om in te spelen op veranderingen. Voor vastgoedorganisaties is dit niet anders, zeker in deze tijd waarin de gevolgen van de kredietcrisis voor de vastgoedsector nog sterk voelbaar zijn. De veranderingen waarmee vastgoedorganisaties geconfronteerd worden, zijn zo groot dat niet alleen ingrijpende strategische keuzes noodzakelijk zijn, maar ook businessmodellen en traditionele werkwijzen ter discussie staan.

Wat de vastgoedsector naast dit tijdsbeeld bijzonder maakt, is dat het investeren in vastgoed een afhankelijkheid van veel partijen kent. Ook zijn de investeringsbedragen vaak enorm en de risico's fors. Dit alles leidt tot de noodzaak van samenwerkingsverbanden met een sterk strategisch karakter.

Strategie gaat dan ook niet alleen over bedrijfsstrategieën, maar ook over investeringsstrategieën waarbij meerdere partijen betrokken zijn.

1.1 Belang van strategie

Impliciete strategie

Elke onderneming heeft een strategie. Soms is het een impliciete strategie, dat wil zeggen: er is wel een strategie, maar die is niet expliciet gemaakt. Zij is niet op papier gezet en zij is zelden onderwerp van overleg met de stakeholders van de organisatie. Van die situatie is vooral sprake bij kleine bedrijven. Maar in die gevallen wordt wel degelijk een strategie gevoerd. Vaak bestaat die strategie uit een reeks van plannen met als simpel doel: gewoon verbeteren. De plannen daarvoor zitten in de hoofden van de bestuurders, de uitvoering in de genen van de organisatie. De strategie is feitelijk terug te brengen tot de kern, namelijk continue bestaande producten en processen vernieuwen.

Expliciete strategie

Voor moderne organisaties is een impliciete strategie al lang niet meer toereikend. Een expliciete strategie is onmisbaar. Een expliciete strategie bevat duidelijk geformuleerde doelstellingen en een helder plan met de manier waarop de organisatie die doelstellingen wil bereiken. Vaak is deze strategie de uitkomst van een langdurig en zorgvuldig proces van analyseren, overleggen, opnieuw analyseren en uiteindelijk afwegen. De drijvende kracht achter het formuleren van een strategie is het feit dat organisaties nu eenmaal moeten kiezen. De leiding moet een keuze maken betreffende de plaats die de organisatie in het complexe en steeds veranderende speelveld wil innemen.

Vastgoedorganisaties behoren tot de categorie organisaties waar een dergelijke expliciete strategie niet kan ontbreken. Daarbij maakt het niet uit of het een kleine of een grote organisatie betreft. Het maakt ook niet uit of het een private of een publieke organisatie is. Hoe klein een organisatie ook is, de leiding zal een positie moeten kiezen in een complex werkveld. Dat geldt ook voor overheden, zoals gemeentelijke grondbedrijven. Weliswaar zijn dergelijke bedrijven geen private ondernemingen, maar ze zijn wel actief op de vastgoedmarkt en afhankelijk van de grillen van die markt. Ook zij moeten een marktpositie kiezen.

Net als in andere bedrijfstakken kent de vastgoedsector ondernemingen die beter presteren dan andere. De verklaring hiervoor is dat deze ondernemingen goed weten welke plaats ze op het complexe speelveld van het vastgoed moeten en kunnen innemen. Het bewustzijn hierover komt voort uit het denken over strategie. Succesvolle ondernemingen hebben een expliciete strategie en kiezen daarmee bewust voor een specifieke plaats in de sector of op de vastgoedmarkt. Ze realiseren zich dat zij zich met een verdedigbaar concurrentievoordeel een eigen identiteit kunnen aanmeten en zich daarmee kunnen onderscheiden van gelijksoortige vastgoedorganisaties. Vooral in tijden van economische tegenwind en, hiermee samenhangend, meer intensieve concurrentie, is het belangrijk dat ondernemingen zich anders positioneren dan hun geestverwanten. Dit streven naar onderscheid maakt een elementair deel uit van het strategisch denken. Met het oog op het zware macro-economische belang van de vastgoedsector is het eigenlijk een basisvoorwaarde dat een vastgoedonderneming een strategie heeft.

1.2 Bijzondere strategische positie van vastgoedorganisaties

Elke onderneming vindt zichzelf en de markt waarin zij opereert complex en uniek. Elke onderneming heeft te maken met conjuncturele schommelingen, veranderende voorkeuren van consumenten en innovaties van concurrenten. Voor vastgoedorganisaties is dit niet anders. De vele standaardboeken over strategie zijn voor hen net zo relevant als voor een willekeurige andere organisatie in een ander werkveld. Het formuleren van een expliciete strategie is een vorm van goed bestuur voor elke organisatie.

Voor vastgoedorganisaties zijn er enkele factoren die de strategische vraagstukken bijzonder maken:

- De vastgoedsector kent een complexe structuur. Het aantal stakeholders is bij elke vastgoedinvestering groot. Sinds de kredietcrisis die zich in 2008 heeft geopenbaard, verandert de structuur daarnaast ook nog eens snel. De waardedaling van vastgoed en de vermindering van financieringsmogelijkheden heeft pijnlijk duidelijk gemaakt dat bestaande strategieën achterhaald zijn. Dit uit zich in het herformuleren van businessmodellen en een zoektocht naar nieuwe samenwerkingsverbanden.
- De maatschappelijke verantwoordelijkheid speelt in de vastgoedsector een grote rol. Traditioneel is het maatschappelijk belang van ingrepen in de gebouwde omgeving groot, omdat het mede de kwaliteit van de leefomgeving bepaalt. Vastgoed raakt vele belangen.
- Vastgoedondernemingen hebben kapitaalintensieve producten en diensten. De financiële belangen zijn enorm en de risico's zijn navenant groot.

Kortom, het speelveld waarin vastgoedondernemingen opereren, is bijzonder complex.

De drie kenmerken van dit speelveld worden in deze paragraaf nader beschreven.

1.2.1 Complexe structuur

Bij zowel de nieuwbouw als bij de bestaande voorraad vastgoed zijn veel partijen betrokken. De belangen van deze partijen verschillen vaak aanmerkelijk, maar zijn ook sterk verbonden met elkaar. Nieuwe projecten komen bijvoorbeeld zonder de directe betrokkenheid van gemeenten, investeerders, eindgebruikers en adviseurs niet van de grond. Zonder een huurder heeft een vastgoedbelegging geen waarde. En zonder een goede infrastructuur functioneert een gebouw of woonwijk niet optimaal. Het aantal organisaties dat bij het ontwikkelen en beheren van de gebouwde omgeving is betrokken, is dan ook groot.

Een goede afbakening van de vastgoedsector bestaat niet. Wel bestaan er beschrijvingen van het werktelein. Meestal zijn dit varianten op de hoofdlijn: eerst de initiatiefase, dan de ontwikkelings- en bouwfase, vervolgens de exploitatiefase en ten slotte de herontwikkeling. De sector wordt in deze traditie beschreven als organisaties die in één of meerdere fasen van dit proces actief zijn. Dit zijn niet alleen veel organisaties, maar ook sterk verschillende soorten organisaties. De vastgoedsector is daarmee zeer veelzijdig en het vakgebied heeft een sterk multidisciplinair karakter.

Door deze veelzijdigheid laat de omvang en de aard van de sector zich moeilijk in harde cijfers vastleggen. Het is daardoor ook niet verwonderlijk dat het CBS geen aparte categorie vastgoedorganisaties kent. Een schets van de sector moet herleid worden uit subcategorieën die het CBS registreert.

Standaardbedrijfsindeling

Het CBS hanteert de standaardbedrijfsindeling (SBI). Deze kent onder andere de categorie verhuur en handel in vastgoed. Met 32 miljard euro aan bruto toegevoegde waarde in 2011 draagt deze sector voor 6% bij aan het totale BNP in Nederland. Maar onder deze categorie valt slechts een deel van de vastgoedsector.

Onder de grote groep bouwnijverheid valt bijvoorbeeld de projectontwikkeling. In de werkgelegenheid is dit een kleine sector, maar in het investeringsvolume is het een enorme sector.

De vele vastgoedadviseurs rekent het CBS tot de brede categorie zakelijke dienstverlening. Vastgoed is ook een belangrijk onderdeel van de categorie financiële dienstverlening. Voor algemene banken zijn woninghypotheken bijvoorbeeld de grootste post op de balans en pensioenfondsen beleggen een deel van het vermogen in vastgoed.

Wat ook niet uit de CBS-statistiek valt te herleiden is de impact van de overheid. Veel ambtenaren houden zich met de ruimtelijke inrichting bezig. De discussies in menig raadsvergadering van gemeenten hebben voor een groot deel betrekking op de inrichting van de gebouwde omgeving.

De indeling van het CBS laat vooral zien dat vastgoedorganisaties hun tentakels in veel sectoren hebben. Vastgoedorganisaties zijn sterk vertegenwoordigd bij financiële instellingen, de zakelijke dienstverlening en de bouwsector.

Om een goed beeld van de sector te schetsen daal ik af naar de essentie van de rol van organisaties in de sector. Zie tabel 1.1. Centraal daarin staan de partijen die uiteindelijk investeren in vastgoed. Dat zijn de ontwikkelaars, beleggers, corporaties en ondernemingen die vastgoed voor eigen gebruik op de balans hebben staan. Daarnaast is er een uitgebreide groep aan dienstverleners. Zij stellen hun diensten ter beschikking aan de uiteindelijke investeerders. Deze groep dienstverleners is groot en veelzijdig. De derde discipline omvat de overheid die de grenzen van het speelveld bepaalt. Ten slotte, de belangrijkste actoren in het werkveld, de eindgebruikers van het vastgoed, de uiteindelijke huurders en kopers van gebouwen.

TABEL 1.1 Organisaties en hun positie in de sector

Positie in de vastgoedsector	Organisaties
Langetermijninvesteerd ers	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggers • Corporaties • Eigenaar-gebruikers
Kortetermijninvesteerd ers	<ul style="list-style-type: none"> • Projectontwikkelaars • Grondbedrijven
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Hypotheekbanken • Algemene banken

TABEL 1.1 Organisaties en hun positie in de sector (vervolg)

Positie in de vastgoedsector	Organisaties
Dienstverleners	<ul style="list-style-type: none"> • Makelaars • Taxateurs • Beheerders • Accountants • Advocaten • Notarissen • Markt- en financieel adviseurs • Projectmanagers • Huisvestingadviseurs
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse gemeentelijke afdelingen • Ministeries van I&M, BIZA en Financiën • Provincies
Afnemers (huurders of kopers)	<ul style="list-style-type: none"> • Woonconsumenten • Retailers • Kantoorgebruikers • Maatschappelijke organisaties • Overheid, incl. defensie • Industriële gebruikers

Dit boek volgt de opzet van tabel 1.1.

1.2.2 Groot maatschappelijk belang

De tweede reden dat de strategische positionering voor vastgoedorganisaties bijzonder is, is dat het maatschappelijk belang van vastgoed enorm is. Dit belang laat zich op verschillende manieren duiden.

Het maatschappelijk belang kan ten eerste geduid worden in termen van kwaliteit en leefbaarheid. Ruwweg 10% van het oppervlak in Nederland is bebouwd. De kwaliteit van deze gebouwde omgeving wordt bepaald door de strategie van de actoren in het complexe speelveld. Nederland kent weliswaar strakke planologische kaders en uitgebreide bestuurlijke beleidsplannen, maar uiteindelijk is er een investeerder nodig die invulling geeft aan de gebouwde omgeving. Hoeveel regels er ook zijn en hoe goed beleidsplannen van gemeenten ook zijn verwoord, de uiteindelijke kwaliteit wordt bepaald door het budget dat investeerders ter beschikking staat. Dit budget is weer afhankelijk van de marktomstandigheden. De positionering in deze markt is één van de belangrijkste strategische keuzes van een vastgoedonderneming. De relatie tussen de ruimtelijke kwaliteit en de strategie van vastgoedinvesteerders is daarmee weliswaar indirecter, maar veel sterker dan velen denken. Nu de vastgoedmarkten stagneren, blijkt dit verband duidelijk. De verbeteringen van de leefomgeving stagneren nu investeerders terughoudend zijn. Het besef is gegroeid dat minder vanuit planningsprocessen en meer vanuit ruimtelijke investeringsstrategieën gedacht moet worden. Dit wil concreet zeggen dat in tijden van stagnatie de plannings- en investeringsprocessen gelijktijdig plaatsvinden en niet meer volgtijdelijk. Het gevolg hiervan is meer samenwerking tussen overheid, investeerders en gebruikers van de gebouwde omgeving. Dit raakt direct de strategische positionering van zowel vastgoed- als overheidsorganisaties.

Maatschappelijk belang

Ten tweede kan het maatschappelijk belang geduid worden in termen van het vermogen dat in vastgoed besloten ligt. Het CBS heeft op basis van de WOZ-gegevens uitgerekend dat eind 2011 de totale waarde van vastgoed maar liefst 2.200 miljard euro bedroeg. De 7,2 miljoen woningen vormen met 1.731 miljard euro het grootste segment. Dit is nog exclusief de vastgoedbeleggingen van Nederlandse beleggers in het buitenland.

Duurzaamheid

Een bijzonder element van de maatschappelijke verantwoordelijkheid bij vastgoedstrategieën is de duurzaamheid. In de huidige tijdgeest besteedt elke onderneming, in welke sector dan ook, in de strategie veel aandacht aan duurzaamheid. Vaak is deze verankerd in de missie en visie van een onderneming. Als een onderneming niet op eigen initiatief aandacht besteedt aan dit aspect, dan is er wel de druk van klanten en aandeelhouders om daar iets aan te doen. Bij vastgoedondernemingen gaat dit nog een stap verder. De gebouwde omgeving vormt de bron van 19% van de CO₂-uitstoot (www.emissieregistratie.nl). Dit is nog zonder de uitstoot van het verkeer en vervoer (goed voor 21% van de CO₂-uitstoot), die samenhangt met de wijze waarop inrichting van de gebouwde omgeving en de infrastructuur is vormgegeven. De energiekosten stijgen voortdurend voor de gebruikers van vastgoed. Er komt een tijd dat de energiekosten hoger zijn dan de financieringskosten van een gebouw. Dit heeft een grote invloed op de vastgoedstrategie van de eigenaar van een object. Immers, op den duur is het verduurzamen van vastgoed ook financieel voordeliger dan louter onderhoud.

Een ander element van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van vastgoedorganisaties en daarmee van hun strategische keuzes, is de ethiek en integriteit. De vastgoedsector heeft een slecht imago op deze terreinen. Incidenten met individuen stralen af op de gehele sector. Of het imago nu terecht is of niet, geen vastgoedorganisatie ontkomt eraan om in de strategische positionering aandacht te besteden aan het waarmaken van de belofte, dat zij een betrouwbare en integere partner is. Niet alleen in woord, maar ook in daad.

1.2.3 Grote financiële belangen en risico's

Om het financiële belang van vastgoedinvesteringen in Nederland te schetsen, moet eerst een onderscheid gemaakt worden tussen de waarde van de bestaande gebouwde omgeving en de investeringen in nieuwbouw. Het CBS houdt traditioneel statistieken bij van de jaarlijkse investeringen in nieuw- en verbouw. Gegevens hierover vallen te herleiden uit het economisch verkeer.

Complexer is het schetsen van het totale vermogen dat in de bestaande voorraad vastgoed vastzit. Daarvoor is een taxatie van de waarde van vastgoedbezit noodzakelijk. Ondanks deze beperkingen heeft het CBS vanaf 2009 – nog op experimentele basis – in de nationale rekeningen de balans van het gezamenlijk vermogen in Nederland geschetst. Dit omvat het totaal aan vaste activa, grond, voorraden en minerale reserves. In tabel 1.2 is een overzicht van de hoofdcategorieën gegeven. Hieruit blijkt duidelijk het belang van het vastgoedbezit in Nederland.

Van de bijna 4 biljoen euro aan activa maken woningen en bedrijfsgebouwen 60% uit (2.393 miljard euro). Opvallend in de analyse van het CBS is dat een belangrijk deel van deze activa aan de grond wordt toegerekend. Van de waarde van woningen wordt gemiddeld 47% aan de grond toegerekend.

TABEL 1.2 Nettovermogen in Nederland van financiële en niet-financiële instellingen

	2010 in mld euro
Financieel vermogen	449
Niet-financieel vermogen	
<i>Vaste activa</i>	
• Woningen	993
• Bedrijfsgebouwen	388
• Grond-, weg- en waterbouwkundige werken	326
• Vervoermiddelen	47
• Machines en installaties	164
• Overige vaste activa	80
<i>Vorraden</i>	87
<i>Grond</i>	
• Onder woningen	873
• Onder bedrijfsgebouwen	139
• Landbouwgrond	87
<i>Minerale reserves</i>	161
Totaal netto vermogen duurzame consumptiegoederen	3.794
Duurzame consumptiegoederen*	155
	3.949

* Duurzame consumptiegoederen rekent het CBS niet tot activa van niet-financiële instellingen, maar deze zijn in de nationale rekeningen wel als memorandum weergegeven om een beeld van het totale vermogen te geven.

Bron: CBS, herleid uit de Nationale Rekeningen 2010

Voor bedrijfsgebouwen is dat aanmerkelijk lager, het CBS schat de grondcomponent hiervoor op 11%. De verklaring hiervoor is dat het CBS opstellen tot vaste activa rekent, maar de grond daaronder als niet-geproduceerd kapitaal. Hoewel dit een kwestie van definities is, sluit het uitgangspunt goed aan op de werkelijkheid van de vastgoedmarkt. De waarde van vastgoed slaat na aftrek van de bouwkosten neer op de grond. In hoofdstuk 7 wordt nader op dit vraagstuk ingegaan.

Uit deze cijfers spreekt ook het risico van vastgoed. Een simpele rekensom kan dit illustreren. Stel dat de waarde van vastgoed met gemiddeld 10% daalt, dan verdampst meer dan 200 miljard euro aan vermogen.

De hiervoor genoemde gegevens hebben betrekking op het vermogen dat in stenen vastzit of in grond zit. Daarnaast is er de jaarlijkse productie. Dat wil zeggen: de totale bruto toegevoegde waarde per jaar aan het beheer, de renovatie en de nieuwbouw van vastgoed. Hierover houdt het CBS concrete statistieken bij. De sector verhuur en handel in vastgoed kende in 2011 een brutoproduktie van 35,0 miljard euro en de bouwsector van 28,7 miljard euro. Alleen al deze twee sectoren, nog zonder de adviseurs, overheden en financiële instellingen, dragen voor 12% bij aan de Nederlandse economie. Ook hier laat het financiële risico zich eenvoudig illustreren. Een daling van bijvoorbeeld 10% aan investeringen in vastgoed in een bepaald jaar, leidt tot een daling van bijna 3 miljard aan omzet in de bouwsector.

1.3 Grote strategische vraagstukken

De in paragraaf 1.2 beschreven kenmerken van vastgoed zijn van alle tijden en geven duidelijk de noodzaak van een expliciete strategie voor elke organisatie aan. Daarnaast dient een strategie zich aan te passen aan de continue veranderingen. Een strategie is dus niet statisch. Strategische planning is een proces dat zich steeds herhaalt.

Wat de strategische aanpassing aan de externe ontwikkelingen betreft, zijn het bijzondere tijden. Voor de vastgoedsector is de impact van de kredietcrisis ongekend groot. Niet alleen zijn strategische keuzes noodzakelijk betreffende de positie in het veranderende werkveld, ook is een zoektocht naar nieuwe businessmodellen ontstaan.

1.3.1 Veranderend werkveld

Het traditionele businessmodel van vastgoedbedrijven was gebaseerd op de potentiële waardestijging van vastgoed en van grond. Waarde toevoegen aan een locatie of een gebouw was de pijler van menig strategische positie in de vastgoedmarkt. Dat gold voor grondbedrijven, ontwikkelaars, corporaties en beleggers. De stijging van de waarde in de tijd maakte verbeteringen in de gebouwde omgeving mogelijk.

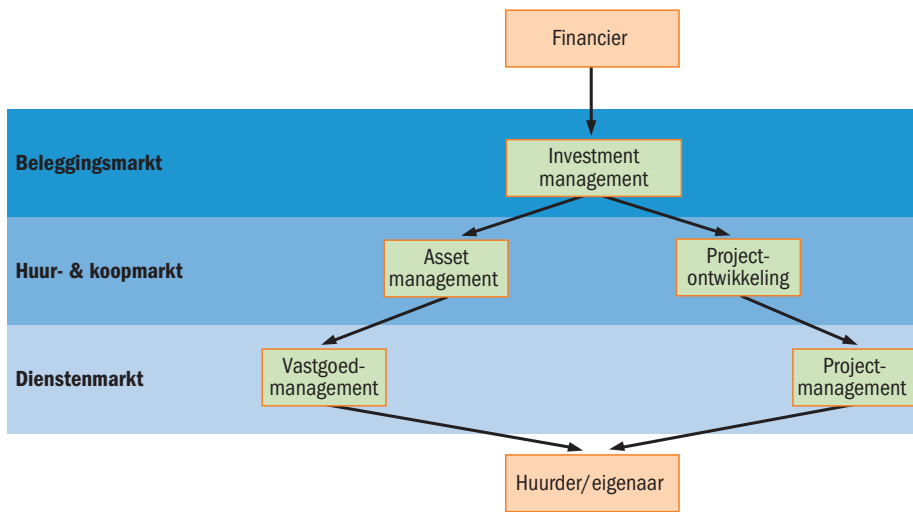
Nu Nederland sinds 2008 met langdurige neergaande vastgoedmarkten te maken heeft, kraakt het traditionele model. Vastgoedorganisaties worden gedwongen hun toegevoegde waarde aan klanten te bewijzen. Ook heeft de kredietcrisis duidelijk gemaakt dat de traditionele ruime beschikbaarheid van financiering niet meer vanzelfsprekend is. De risico's blijken te groot om projecten en portefeuilles met voornamelijk vreemd vermogen te financieren. De toegang tot risicodragend vermogen lijkt een kernelement in de strategie van vastgoedorganisaties te worden. Ook in economisch betere tijden, als die weer terugkeren, zullen de financieringsmogelijkheden een centrale rol bij de strategische positie spelen.

Het gevolg van deze recente ontwikkelingen is dat vrijwel alle vastgoedorganisaties nieuwe strategieën uitstippelen, nieuwe businessmodellen zoeken en nieuwe strategische allianties aangaan. Figuur 1.1 en tabel 1.3 illustreren deze veranderingen.

Figuur 1.1 geeft weer dat tussen de financiers en de gebruiker van vastgoed diverse schakels zitten. Elk huishouden en elke onderneming heeft een financier nodig om in haar ruimtebehoefte te kunnen voorzien. De eigenaar-gebruiker betreft de financiering met een combinatie van eigen vermogen en leningen. Een huurder heeft een belegger of een corporatie nodig die investeert in het vastgoed dat zij willen huren. Om het aanbod van financiers en de vraag van gebruikers van vastgoed op elkaar af te stemmen zijn veel activiteiten nodig, zoals vereenvoudigd in figuur 1.1 is weergegeven. Kenmerkend voor de vastgoedsector is dat deze activiteiten op verschillende deelmarkten plaats vinden. Er bestaat namelijk geen vastgoedmarkt maar verschillende deelmarkten. De belangrijkste deelmarkten geeft tabel 1.3 weer.

Het feit dat de vastgoedmarkt uit verschillende deelmarkten bestaat heeft tot gevolg dat op elke deelmarkt afzonderlijk de producten van die markten verhandeld worden. Dat kan simpel de koop en verkoop van vastgoed zijn maar ook de koop en verkoop van diensten of de aanbesteding van een

FIGUUR 1.1 Vastgoedactiviteiten afgezet tegen de marktsegmenten



TABEL 1.3 Segmenten van de vastgoedmarkt

Deelmarkten	Marktproducten	Activiteiten op dat marktsegment
Beleggingsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> Aandelen van vastgoedfondsen Participaties in een vastgoedportefeuille 	Investmentmanagement (d.w.z. samenstellen portefeuille)
Verhuur- en koopmarkt	<ul style="list-style-type: none"> Vastgoedobjecten Verhuurbare ruimte Nieuwbouw 	<ul style="list-style-type: none"> Asset management (d.w.z. aankoop, optimaliseren en verkoop) Aan- en verhuur Projectontwikkeling
Dienstenmarkt	<ul style="list-style-type: none"> Beheer- en adviesdiensten Aanbestedingen (op de bouwmarkt) 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgoedmanagement Bouw- en projectmanagement

bouwopdracht. Economen spreken in dit verband van transacties, juristen van contracten en doorgewinterde praktijkmensen noemen het gewoon deals. Hoe het ook genoemd wordt, de essentie is dat diverse zakelijke transacties noodzakelijk zijn alvorens een gebruiker van vastgoed in zijn ruimtebehoefte kan voorzien.

Van alle strategische discussies van deze tijd zijn de meest ingrijpende die over de veranderingen in de schakel aan transacties. Daarbij gaat het niet alleen om het verminderen van de schakels tussen financier en gebruiker maar ook over het overnemen van een schakel van concurrenten.

Tot de kredietcrisis deze discussie over verschuivende rollen aanwakkerde, was de vastgoedsector vrij traditioneel georganiseerd. Per marktsegment viel duidelijk aan te wijzen welk type organisatie daarin actief was. Een projectontwikkelaar bijvoorbeeld was vooral actief op de vastgoed(objecten)markt. Het businessmodel was in essentie de verkoop van nieuwbouw aan een belegger, eindgebruiker of woonconsument. De relatie met de gebruiker

was indirect. Daar zaten de partijen tussen die op de markt van vastgoeddiensten actief waren, zoals aannemers, marktonderzoekers en makelaars. Tegenwoordig zoeken ontwikkelaars strategische samenwerking met de gebruikers van het vastgoed.

De financiering betrok een ontwikkelaar veelal direct van (hypotheek)banken. Nu gaan ontwikkelaars strategische verbanden aan met verschaffers van eigen vermogen. Bijvoorbeeld door een belegger of eindgebruiker in een vroeg stadium van projectontwikkeling te laten participeren. Daarmee raken de vastgoedbeleggingsmarkt en de ontwikkelingsmarkt meer met elkaar verweven.

Kortom, het speelveld van een ontwikkelaar wordt groter doordat de schotten tussen de velden in figuur 1.1 vervagen. Een ontwikkelaar past niet meer in een eenduidig hokje.

De plek van beleggers viel tot voor kort ook duidelijk aan te wijzen in figuur 1.1. Hun core business was portefeuillemanagement, het nemen van de koop- en verkoopbeslissingen van delen van een vastgoedportefeuille. Een vastgoedportefeuille kan directe beleggingen in vastgoedobjecten of indirecte beleggingen in vastgoedfondsen omvatten. Voor het asset management was er de keuze tussen zelf doen en uitbesteden. Veel beleggers hebben de stap genomen om asset management uit te besteden en alleen nog maar indirect te beleggen. Andere beleggers bleven direct beleggen en hielden daarmee een afdeling Asset management in huis.

Veel van de actuele strategische discussies gaan over de vraag hoe de belegger dichterbij de huurder kan komen. Het besef is breed verspreid dat niet de vastgoedobjecten, maar de huurders de werkelijke assets zijn voor een belegger. Het gevolg hiervan is dat de grens tussen asset management en vastgoedbeheer vervaagt. En het asset management is de onmisbare toegangspoort naar de vastgoedmarkt voor institutionele beleggers. Ook hier vervagen de grenzen tussen de traditionele disciplines.

Aannemers opereren traditioneel in opdracht van een ontwikkelaar of een beoogd gebruiker van het vastgoed. In feite is een aannemer een dienstverlener. De strategische discussies in deze sector gaan steeds meer over strategische samenwerkingsverbanden. Ook aannemers kruipen dichterbij de gebruikers van hun producten toe en raken betrokken bij de financiering van projectontwikkeling. Even sterk is de trend dat de toegevoegde waarde van de aannemers steeds meer komt te liggen bij het verhogen van de functionele waarde voor de gebruiker en de verlaging van de exploitatiekosten. Aannemers worden in sommige gevallen ook belast met het ontwerp, de financiering en het beheer van de door hen gerealiseerde gebouwen. Ook voor aannemers wordt het businessmodel minder traditioneel en zij passen minder in een hokje.

Corporaties

De meest bijzondere organisaties in de vastgoedsector zijn corporaties. Traditioneel combineren zij vrijwel alle vastgoedactiviteiten in één organisatie. De financiering, het portefeuillemanagement, het asset management, de projectontwikkeling en het beheer zijn in één hand. Zij bouwen alleen niet zelf. Er zijn geen schotten tussen de velden van figuur 1.1. Het voordeel daarvan is dat tussen de deelmarkten geen transacties plaatsvinden. Er zijn dus ook geen hoge transactiekosten, zoals dat in het economisch jargon heet. Het nadeel is dat corporaties intransparant zijn. De actuele strategische discussie draait om de vraag wat eigenlijk de core business van een

corporatie is. En wie is de eigenaar van het vermogen van corporaties en hoe wordt gestuurd op de optimalisering van dat vermogen?

Een belangrijke actor in de vastgoedsector is het gemeentelijke grondbedrijf. Het bijzondere aan een grondbedrijf, in strategisch opzicht, is dat het een publieke organisatie is die opereert op een private (grond)markt. Op de grondmarkt is een gemeente traditioneel de grootste marktpartij. Door grond in te kopen, deze bouwrijp te maken en in kavels uit te geven, voert een gemeente een actieve vorm van grondbeleid. Ook grondbedrijven worden sterk geraakt door de crisis. Veel gemeenten hebben grond op de balans staan, die niet meer voor de verwachte kavelprijzen afgezet kan worden. Dit gegeven heeft de discussie over de strategische positionering van gemeenten aangezwengeld. Het is een discussie tussen uitersten. Het ene grondbedrijf trekt zich terug uit de grondmarkt, terwijl de ander de rol overneemt van de weggevallen ontwikkelaars, om toch in de woningbehoefte van een gemeente te kunnen voorzien.

Grondbedrijf

1

1.3.2 Manieren om tot strategische planning te komen

Strategische planning kan geformuleerd worden als het proces om tot het formuleren van een strategie te komen. In dit proces staan twee vragen centraal:

- 1 Hoe kan de vastgoedorganisatie de bedrijfstak en de concurrentieomgeving goed begrijpen?
- 2 Hoe kan de vastgoedorganisatie zich in de sterk veranderende omgeving herkenbaar positioneren?

In theorie zou eerst vraag 1 beantwoord moeten worden om vraag 2 te kunnen beantwoorden. In de praktijk zijn er vaak goede redenen om dit gelijktijdig aan te pakken. Het proces om de strategische antwoorden te vinden, kan daardoor op verschillende manieren ingestoken worden.

In de eerste plaats kan dit met een standaardisatiestrategie. Het strategisch management wordt gedreven door de zoektocht naar het vergroten van de efficiency. Het doel is standaarden te vinden om meer kwaliteit te leveren voor lagere kosten.

Standaardisatiestrategie

Een goed voorbeeld uit de vastgoedsector vormen de procesinnovaties in de woningbouw. In een dalende markt moeten bouwondernemingen meer maatwerk leveren, terwijl de kosten omlaag moeten. Daarbij komt dat de bouwlocaties zich in bestaand stedelijk gebied bevinden, waar het bouwen complexer en duurder is dan in uitleggebeden. Om deze processen te managen, is een hoog gehalte aan bouwrationalisering nodig. Dat wil zeggen: het bouwproces als het ware als een militair proces organiseren om efficiënter en effectiever te werken. Vooral de vaak hoge faalkosten kan men zich niet meer veroorloven. En niet alleen deze procesverbeteringen maar ook de relatie tot andere partijen in het ontwikkelingsproces verandert.

Procesinnovaties

Een tweede voorbeeld van het vinden van strategische antwoorden, betreft corporaties. De kosten van het beheren en het verhuren van woningen heeft lange tijd een stijgende lijn laten zien. Het besef is gegroeid dat het beheersen van deze dagelijkse werkzaamheden in strategisch opzicht een kerntaak is. De strategie van 'operational excellence' is terug te vinden bij veel corporaties.

Operational excellence

Incrementele strategie

Een andere vorm van strategische planning is de incrementele strategie. Kenmerkend voor deze strategie is dat kleine en overzichtelijke veranderingen worden doorgevoerd. Het is de strategie van stap voor stap. De organisatie wacht totdat alle informatie uitgekristalliseerd is, voordat ze de volgende stap zet. Pilots worden uitgezet en de resultaten worden eerst geanalyseerd alvorens een volgende stap in het proces te zetten. Het is een iteratief proces.

Deze vorm van strategische planning wordt soms negatief beoordeeld als besluiteloos en tijdrovend. Dit kan het geval zijn, maar het is een rationele keuze in tijden van onduidelijkheid en onzekerheid. Onder deze omstandigheden kan het soms te complex zijn om het gedrag van consumenten en andere stakeholders bij vastgoedvraagstukken vooraf goed in te schatten. Een goed voorbeeld uit de vastgoedsector vormen de winkelcentra. Het gezamenlijk doel van de verhuurder en de huurders van een winkelcentrum is dat de consument naar het centrum komt en daar bovendien lang blijft. De consument is echter grillig en moeilijk voorspelbaar. Daarbij komt dat voor de retailers de kredietcrisis voelbaar is en internet een geduchte concurrent is geworden. Door verschillende korte pilots te draaien, leren winkelmanagers snel het gedrag en de wensen van het winkelend publiek kennen. Dit lijkt een traag proces, maar dat hoeft het niet te zijn als de pilots snel worden uitgevoerd en de geslaagde varianten direct uitgerold worden over andere centra.

Een tweede voorbeeld van een incrementele strategie vormt de woningontwikkeling. De klassieke manier van woningontwikkeling is sterk aanbodgestuurd. Ontwikkelaars leunden op de schaarste tot in 2008 de crisis toesloeg. De noodzaak van vraaggestuurd ontwikkelen met veel maatwerk is nu voor iedereen duidelijk geworden. Maar daarmee is de vraag nog niet beantwoord hoe de ontwikkelaar de nieuwbouwwoning beter kan afstemmen op de consument. Marktonderzoek biedt richtlijnen, maar de concrete invulling is een iteratief proces tussen ontwikkelaar en consument.

De kredietcrisis heeft vastgoedorganisaties voor zulke grote onzekerheden gesteld, dat het formuleren van een strategie niet anders kan plaatsvinden dan door stap voor stap nieuwe wegen te vinden. De uitvoering is echter complex door de bijzondere kenmerken van vastgoed. Een strategische pilot is bij vastgoedinvesteringen niet een kleine proef, maar meteen een forse investering. Bijvoorbeeld een woningcomplex ontwikkelen samen met de beoogde kopers kan een experiment zijn, maar de pilot is niet goedkoper dan klassieke woningontwikkeling.

Geen organisatie in de vastgoedsector is groot genoeg om over de volle breedte van het vakgebied experimenten te ontwikkelen. Iedere ontwikkelaar zoekt op zijn manier naar nieuwe wegen. Elke belegger zoekt op eigen wijze een manier om een huurder eerder en langer aan zijn gebouw te binden.

Samengevat, het is nu de tijd van incrementele strategie en niet voor standaardisatie. Bovendien vindt de strategische planning collectief plaats doordat de vastgoedsector gezamenlijk met een soort proces van trial and error bezig is, op zoek naar een nieuwe marktordering.

1.3.3 Veranderende businessmodel

Strategische keuzes hebben invloed op het businessmodel van een organisatie. Logischerwijs leiden ingrijpende keuzes ook tot grote veranderingen in het businessmodel.

Businessmodel

Een businessmodel beschrijft de manier waarop de organisatie de visie op de business operationaliseert, zaken doet en geld verdient. Een dominant businessmodel bestaat niet: elke onderneming hanteert een uniek model en dat maakt het definiëren ervan een moeilijke opgave. De reden hiervan is dat maar weinig organisaties in staat zijn hun strategie te operationaliseren, laat staan dat er op de verschillende niveaus van de onderneming een eenduidige opvatting heerst over wat de kern van het businessmodel is.

Een businessmodel heeft altijd betrekking op de vraag hoe een onderneming:

- klanten of segmenten selecteert en structureel aan zich weet te binden;
- het product- of dienstenaanbod definieert en naar de segmenten weet te differentiëren;
- nut of toegevoegde waarde creëert voor haar klanten;
- beschikbare resources inzet;
- winst weet te genereren.

In de loop van de tijd zijn er vele businessmodellen ontwikkeld en bijna alle modellen waren erop gericht de onderneming een langdurig concurrentievoordeel te laten behalen. Maar de dynamiek van markten en bewegingen in de bedrijfstak nopen ondernemingen hun businessmodellen voortdurend opnieuw te bekijken en in te richten. Vaak wordt hier dan gebruikgemaakt van 'Unbundling the corporation' van Hagel en Singer (1999). Deze auteurs stellen zich op het standpunt dat de keuze van inrichting van de onderneming afhankelijk is van de interactiekosten (waarmee tijd en geld bedoeld worden), die gemoeid zijn met het uitwisselen van tastbare en niet-tastbare goederen. Deze uitwisseling kan plaatsvinden binnen de bedrijfstak, binnen het eigen bedrijf of tussen bedrijven werkzaam in verschillende bedrijfstakken. Bedrijven streven er vaak naar zich het meest efficiënt te organiseren; een gevolg hiervan is dat activiteiten uitgevoerd worden zolang dit goedkoper is dan uitbesteden. Onder invloed van internet zijn de markten transparanter geworden, is de concurrentie toegenomen en zijn nog meer bedrijven zich gaan specialiseren. Het gevolg hiervan is dat activiteiten die voorheen onder de kernactiviteiten van een onderneming werden geschaard, nu eerder losgekoppeld worden en uitbesteed.

'Make or buy' is een steeds vaker terugkomende strategische vraag. Deze vraag of de onderneming iets zelf doet c.q. blijft doen of het uitbesteedt, heeft natuurlijk veel te maken met de inrichting van het businessmodel. De beslissing over de vraag welke activiteiten de onderneming intern houdt en welke zij uitbesteedt, hangt volgens Hagel en Singel samen met de drie kernfuncties die in elk bedrijf bestaan, namelijk die van:

- 1 productinnovatie
- 2 klantrelatiemanagement
- 3 infrastructuurmanagement.

Volgens Hagel en Singel hebben deze drie kernfuncties hun eigen karakteristieken in termen van economie, concurrentie en cultuur en bepaalt de keuze voor één van de functies in sterke mate de inrichting van het businessmodel. Het model dat nadruk legt op productinnovatie, richt zich op het ontwikkelen van levensvatbare en nieuwe producten; het model met als klantrelatiemanagement legt nadruk op het vasthouden en ontwikkelen van duurzame relaties met klanten en de functie van infrastructuurmanagement verzorgt de dienstverlening met hoge kwaliteit en lage kosten.

**Product-
innovatie**
**Klantrelatie-
management**
**Infrastructuur-
management**

Welke invalshoek ook door de vastgoedorganisatie gekozen wordt, van belang is de constatering dat het gebruiken van en het denken over modellen een kader vormen voor de formulering van de strategie. Een goede formulering van een model heeft een positieve uitwerking op het denken over de strategie van de onderneming. Vandaar ook dat het bij de discussie over de invoering, keuze of verandering van het businessmodel voor elke vastgoedorganisatie moet gaan over de volgende elementen:

- Waardepropositie. Op welke behoeften wordt ingespeeld, welke waarde wordt er vanuit de klantperceptie gecreëerd?
- Marktsegment. Voor welk segment formuleren we de waardepropositie?
- Structuur van de waardeketen. Welke positie wordt er gekozen, welke activiteiten worden er zelf gedaan en welke worden uitbesteed?
- Winstgeneratie en marge. Hoe komen de opbrengsten tot stand, via verkoopbeleid of kostenopbouw?
- Plaats in de waardeketen. Hoe vindt het onderscheid van concurrenten plaats en hoe kan het onderscheid lang vastgehouden worden?
- Concurrentiestrategie. Wat is nodig om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen?

Dit zijn de grote vragen waar veel vastgoedorganisaties nu voor staan. Er is nog geen uitgekristalliseerd beeld over de nieuwe businessmodellen. Het proces van trial and error is nog volop gaande. Desondanks gaat dit boek ook in op nieuwe businessmodellen. In hoofdstuk 9 worden mogelijke nieuwe businessmodellen afgezet tegen de traditionele modellen.

Geraadpleegde literatuur

CBS (2011). *Nationale rekeningen 2010*. Rijswijk: auteur

Hagel, J. & Singer, M. (1999). Unbundling the corporation. In:

Harvard business review, 77 (2), 133-141.

IPCC (2012). *Nationale Broeikasgasemissies volgens IPCC*.

www.emissieregistratie.nl/ERPUBLIEK/erpub/broeikasgassen.nl.aspx.

