



Is er bij de organisaties AM en VanWonen sprake van een radical change of strategy in het verzelfstandigingsproces van AM noord oost in VanWonen?

Opleiding	Master of Real Estate (MRE)
Instituut:	Amsterdam School of Real Estate
Auteur :	drs. E. Vis
1 ^e ASRE begeleider:	drs. W.J. van der Post
2 ^e ASRE begeleider:	drs. A.R. Marquard
Datum:	November 2018

Inhoudsopgave

Inhoud

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Leeswijzer	5
Samenvatting	6
HOOFDSTUK 1	8
1.1 Inleiding, vraag -en probleemstelling	8
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Doelstelling	12
1.4 Onderzoeksvraag	13
1.5 Methodologische verantwoording	13
1.6 Relevantie	14
1.7 Samenvatting hoofdstuk 1	14
HOOFDSTUK 2: Inleiding Business Models & Strategy	16
2.1 Businessmodellen	16
2.2 Strategie vs businessmodel	18
2.3 Padafhankelijkheid	18
2.4 Padafhankelijkheid doorbreken / disruptie in de bouw	19
2.5 Operationalisering onderzoek strategie van organisaties	21
2.6 Samenvatting hoofdstuk 2	31
HOOFDSTUK 3: Vaststellen van de populatie en theorieën uit de praktijk	32
3.1 Inleiding	32
3.2 Onderzoeken aangaande projectontwikkeling 2008-2018	33
3.3 Business modellen van projectontwikkelaars	34
3.4 Samenvatting hoofdstuk 3	37
HOOFDSTUK 4: Empirische toetsing: operationalisatie	39
4.1 Inhoudelijke context	39
4.2 Methode van onderzoek	40
4.3 Methodologie	40
4.4 Structuur interviews	41
4.5 Beschrijving case study	42
4.6 Selectie respondenten	43

4.7 Samenvatting hoofdstuk 4	44
HOOFDSTUK 5: Analyse interviews	45
5.1 Samenvatting interviews van de respondenten (vertrouwelijk)	45
5.2 Schematische analyse interviews	45
5.3 Samenvatting hoofdstuk 5	47
HOOFDSTUK 6: Conclusies, reflectie en aanbevelingen	48
6.1 Conclusie.....	48
6.2 Reflectie	49
6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	50
Nawoord	51
Literatuurlijst	52
Bijlage 1: Interview opzet	56
Bijlage 2: vertrouwelijk	58
Bijlage 3: vertrouwelijk	59
Bijlage 4: vertrouwelijk	60
Bijlage 5: vertrouwelijk	61
Bijlage 6: vertrouwelijk	61

Voorwoord

Met gepaste trots treft u bijgaand mijn afstudeerscriptie aan van de MRE opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate, leergang 2014-2016. Het is een interessant proces geweest, van trial and error. Een lange onderbreking, veroorzaakt door intensieve privé omstandigheden, hebben mij er uiteindelijk niet van weerhouden de MRE met succes af te ronden. Ondanks het vertragende proces, heb ik het doen van onderzoek naar de (mogelijke) effecten van de financiële crisis op de strategie van gebieds -en projectontwikkelaars (vanaf nu projectontwikkelaars) als zeer interessant en leerzaam ervaren.

Een dank wil ik uiten aan KondorWessels Projecten, die mij in de gelegenheid heeft gesteld om de MRE-studie in 2014 te gaan volgen. Concrete woorden van mijn toenmalig directeur waren *“zo dus ik ga nu jouw carrière sponsoren, maar ik gun het je van harte”*. Gedurende mijn MRE heb ik de overstap gemaakt naar VanWonen Projecten (VanWonen), waar de laatste taak was mijn MRE (lees scriptie) met succes te voltooien. De afgelopen maanden heeft VanWonen mij alle ruimte gegeven om mijn MRE met succes af te ronden, waarvoor oprechte dank.

De interviews met het management team en de representant van de aandeelhouders van VanWonen en de directie en medewerkers van BAM / AM hebben bijzonder veel inspiratie en informatie opgeleverd. Ik wil alle geïnterviewde personen, waaronder dhr. A. Bolks, dhr. C. Stam, dhr. R. Werger, dhr. L. Elmendorp, dhr. R. Vollebregt en dhr. R. van Wijk bedanken voor hun tijd, input en interessante kijk op de materie.

Een speciale dank ook aan de ASRE die mij extra tijd en ruimte heeft gegeven om mijn MRE-opleiding met succes af te ronden. In het bijzonder een dank aan mijn begeleider dhr. drs. W. van der Post, die mij bleef *challengen* en motiveren om het onderzoek tot een goed einde te brengen, Wim bedankt ... we drinken er zeker nog een paar op!

Tot slot een bijzondere dank aan mijn lieve vrouw, die mij altijd gemotiveerd en gestimuleerd heeft om de MRE met succes te voltooien. Hoewel de laatste loodjes voor ons beide zwaar waren, bleef ze mij stimuleren, Cathelijne je bent een topper .. tijd voor een weekendje weg.

Twello, november 2018
drs. Erik Vis

Leeswijzer

Middels de leeswijzer wordt u meegenomen in de opbouw van het onderzoek. De scriptie start met een samenvatting, waarin u de aanleiding, aanpak en belangrijkste conclusies kunt lezen. Het hoofdstuk wordt gevolgd door een inleiding en aanleiding van het onderzoek, waarin de methode van onderzoek, de onderzoeksvraag alsmede de kern van het onderzoek wordt beschreven.

De inleiding wordt in hoofdstuk 2 gevolgd door het theoretische kader, waarin bestaande theorieën en onderzoeken aangaande strategie en business modellen worden beschreven. Tevens zal er aandacht worden geschonken aan theorieën betreffende padafhankelijkheid en disruptie. Deze vier theoretische onderwerpen vormen de afbakening, het theoretische kader van het onderzoek. De centrale onderzoeksvraag wordt hierin geventileerd evenals de deelvragen. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een korte samenvatting van de beschreven theorieën.

In hoofdstuk 3 wordt specifiek ingegaan op een aantal onderzoeken gericht op projectontwikkeling die hebben plaatsgevonden gedurende de crisis tot aan nu (2008-2018). Juist de kennisleemte over de strategische afwegingen en keuzen van projectontwikkelaars komt hier naar voren. Een aantal onderzoeken hebben in dat kader wel plaatsgevonden, deze zullen kort en bondig worden behandeld. Hoofdstuk 3 zal worden afgesloten met een korte samenvatting.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de wijze van empirische toetsing en het bepalen en vaststellen van de populatie. Hierin is een beeld geschetst van de praktijk casus betreffende de verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen. Deze *single case study* is in het daglicht geplaatst van het theoretische kader. De wijze van toetsing wordt beschreven en op welke wijze en waarom juist de betreffende respondenten op basis van het theoretische kader zijn geïnterviewd. Tevens zal de methodologische onderbouwing van het onderzoek nader wordt toegelicht. In dit hoofdstuk wordt een eerste beeld geschetst of door de financiële crisis bij de verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen sprake er is geweest van een *radical change of strategy* van de verzelfstandige organisaties. Er zal een inleidend beeld worden gegeven van de praktijkcasus en of er sprake is van een *radical change of strategy*. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een korte samenvatting.

De analyse van de interviews zal plaatsvinden in hoofdstuk 5. De uitkomsten van de interviews worden gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de afgenomen interviews.

In hoofdstuk 6 volgen de resultaten van het onderzoek, waaruit conclusies en aanbevelingen van het onderzoek volgen. Hierin zal een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag en aanbevelingen worden gedaan. Tevens is hier een korte reflectie op het onderzoek beschreven. Tot slot zal hoofdstuk 7 worden afgesloten met een kort nawoord.

Samenvatting

Het onderzoek is gestart vanuit mijn intrinsieke motivatie om nader inzicht te krijgen waarom AM haar ontwikkelportefeuille in noord en oost Nederland heeft verzelfstandigd en waarom de aandeelhouders van VanWonen juist geïnvesteerd hebben in dit geografische deel van Nederland. Feitelijk is het doel van dit onderzoek om te achterhalen waarom deze verzelfstandiging heeft plaatsgevonden en wat de strategische afwegingen hierin waren.

Het onderzoek start met een uiteenzetting van de impact van de financiële crisis¹ die in 2008 zijn intrede deed op de vastgoedmarkt. De crisis heeft grote partijen zien gaan en nieuwe zien komen (Nozeman, 2017). Een vraaguitval zorgde ervoor dat de productie van o.a. woningen tot een historisch dieptepunt is gedaald. Ruim tweehonderdduizend bouwvakkers verlieten de sector. In 10 jaar tijd (2008-2018) is de vastgoedmarkt vanuit top snelheid, abrupt tot stilstand gekomen en nu (2018) weer terug in de hoogste versnelling. De vraag is extreem hoog, het aanbod te laag. Dit lijdt sinds 2014 tot stijgende bouwrijzen en stijgende woningrijzen. Het aanbod blijft achter bij de vraag. De situatie is van dien aard dat anno 2018 sprake is van een realisatiecrisis. Bouwrijzen stijgen snel, waardoor rendementen onderdruk staan en projecten niet doorgaan. Bouwen voor de sociale sector is feitelijk onmogelijk geworden, de maatschappij betaalt de onrendabele top. Kijkende naar de casus (AM/VanWonen) is het interessant om te achterhalen waarom, in het daglicht van de financiële crisis, deze verzelfstandiging heeft plaatsgevonden. De vraag die rijst is of er sprake is van een ander business model of andere strategie. De onderzoeksvraag is hier als volgt uit geventileerd.

Is er bij de organisaties AM en VanWonen sprake van een radical change of strategy in het verzelfstandigingsproces van AM noord oost in VanWonen?

Aan de hand van het theoretisch kader, is een serie diepte interviews gehouden met het management team en deels aandeelhouders van VanWonen alsmede met de verantwoordelijk directie leden en medewerkers van BAM / AM. Alle key figuren die onderdeel waren van deze vastgoed deal zijn geïnterviewd. Op deze wijze is een uniek beeld geschetst van deze verzelfstandiging. Op basis van de theorie van Veldman over de 8 sleutelconcepten van strategie

¹ “De **kredietcrisis / financiële crisis** is de aanduiding voor de crisis op de financiële markten die in de zomer van 2007 ontstond, in het najaar van 2008 een hoogtepunt bereikte en pas in de loop van 2011 afliep.^[1] De crisis werd in belangrijke mate geïnitieerd door een stagnerende huizenmarkt in de Verenigde Staten en doordat de als obligaties verpakte gebundelde hypotheeklen in het laagste segment (subprime) in een hoog tempo minder waard werden. Hierdoor kwamen financiële instellingen in problemen en werden er uiteindelijk honderden miljarden afgeschreven op gekochte obligaties. Doordat onduidelijk was welke instellingen hierdoor in de problemen zouden komen droogde de interbancaire geldmarkt op, banken leenden elkaar geen geld meer. Verschillende banken zijn genationaliseerd, failliet gegaan of overgenomen. Negatieve ontwikkelingen op verschillende deelmarkten hebben elkaar versterkt”. (Wikipedia, 2018).

is inhoud gegeven aan de interviews. De antwoorden zijn getoetst aan het theoretisch kader van padafhankelijkheid en disruptie.

Naar aanleiding van de interviews kan duidelijk worden geconstateerd dat er geen sprake is van een platte verkoop. Duidelijk is naar voren gekomen dat het om strategische redenen is gegaan om een verzelfstandiging. Verkoop aan een concurrent (lees VolkerWessels, gezien hun herkomst uit noord en oost Nederland) was bijvoorbeeld geen optie. AM heeft haar focusstrategie ingezet en doorgevoerd. Voor de investeerders achter VanWonen ligt dit anders. Voor hen is een business opportunity gepresenteerd waarin zij zijn ingestapt. Aan de directie van VanWonen is het taak om de lange termijn koers en eigen strategie operationeel tot uitvoer te brengen ... tot op heden met succes. De cijfers zijn goed en VanWonen is in 1,5 jaar gegroeid van 12 naar 32 medewerkers. Nieuwe projecten zijn geacquireerd en de portefeuille wordt gestaag uitontwikkeld. Inmiddels staat VanWonen in de top 25 van projectontwikkelaars van Nederland (www.propertynl.com). De verzelfstandiging komt in het bijzonder tot uiting door een nieuwe samenwerking in de inmiddels gewonnen tender Hart van de Waalsprong Nijmegen (450 woningen en 12.000 m2 commercieel), waarin beide organisaties AM en VanWonen elkaar hebben opgezocht als volwaardige partners, een veel mooiere vorm van verzelfstandiging kan ik niet te vinden en bevestigd de structuur en intenties van beide partijen.

Bovenstaand in ogenschouw nemend is de verzelfstandiging van AM noordoost zeer goed te verklaren vanuit de theorie over strategie. Focus aanbrengen en het voeren van 2 strategieën binnen één organisatie leidt niet tot meerwaarde of een verbeterde concurrentiepositie. Juist de geografische verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen heeft er toe geleid dat beide organisaties hun eigen focusstrategie kunnen voeren. De financiële crisis is de aanleiding geweest om de verzelfstandiging door te voeren, enerzijds omwille van het creëren van extra liquiditeit, anderzijds omdat een dergelijke disruptieve situatie van bestuurders vraagt om handelen en padafhankelijke situaties kan doorbreken. AM heeft consequent hun focus strategie doorgevoerd, ondanks dat de zon in het noorden en oosten van het land weer begon te schijnen, was dat geen aanleiding om van strategie te wijzigen en de verzelfstandiging niet door te laten gaan. Met de verzelfstandiging is het nieuwe bedrijf VanWonen ontstaan, die nu (1,5 jaar na oprichting) de vruchten kan plukken van de focus strategie die is ingezet. Taak aan VanWonen deze positie vast te houden en verder uit te bouwen.

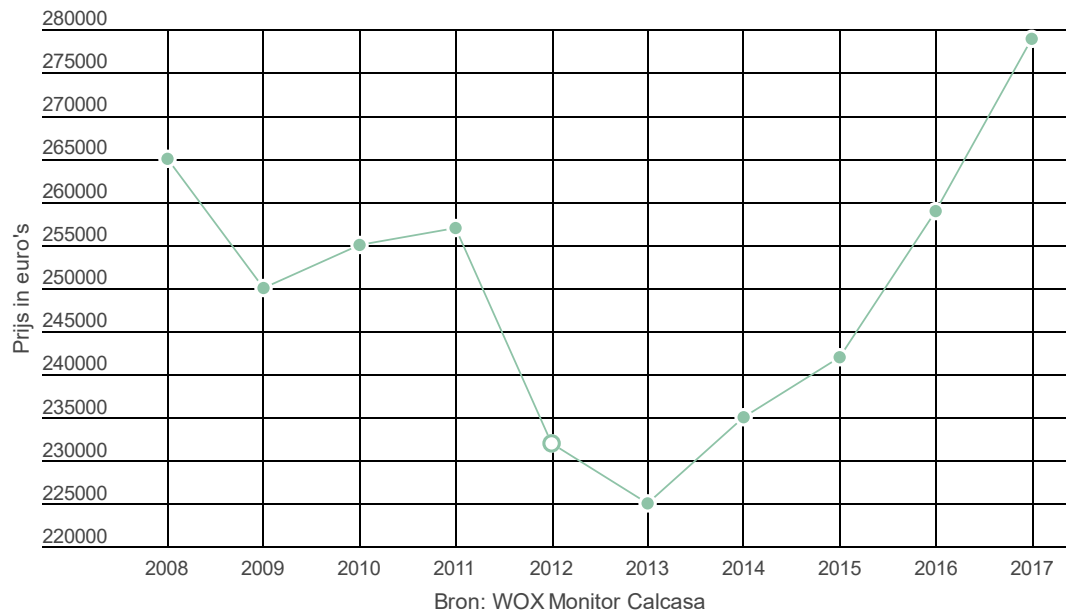
HOOFDSTUK 1

1.1 Inleiding, vraag -en probleemstelling

De vastgoedwereld is sinds het vallen van de Lehman Brothers (2008) in een spreekwoordelijke rollercoaster gekomen. De wereld is tussen 2008-2018 letterlijk wakker geschut. Vanaf 2008 deed de wereldwijde economische crisis zijn intrede. Eerst als financiële crisis, later (2009 ev.) kwam de onrust over de overheidsfinanciën van onder andere Zuid Europese landen, als Italië, Spanje, maar bovenal Griekenland en Portugal. Met als economisch gevolg een devaluatie van de Euro ten opzichte van Amerikaanse Dollar (Van Mierlo, 2010). Grote partijen als ING Real Estate, TCN, ASR Vastgoedontwikkeling, AM en Eurocommerce zijn failliet gegaan of hebben hun projectontwikkelingsactiviteiten in het geheel afgebouwd, geoutsourced, (gedeeltelijk) verzelfstandigd en/of verkocht. Grote bouwondernemingen als Heijmans en Ballast Nedam zijn net van de ondergang gered gebleven door (internationale) overname, financiële injectie door aandeelhouders en/of desinvesteringen.

In deze veranderende omgeving is de vastgoed sector sterk in beweging. Het gebrek aan kapitaal, de vraaguitval van in eerste instantie kantoren en niet veel later ook woningen in combinatie met het enorme aanbodoverschot, leidde tot een ongekende dynamiek in de markt. Was er nog toekomst voor projectontwikkeling en zo ja, wat worden dan de nieuwe succesvolle strategieën en business modellen voor projectontwikkeling en op welke wijze worden de bedrijven georganiseerd. In deze periode (2012-2017) heeft AM het besluit genomen om een deel van haar ontwikkelportefeuille te verzelfstandigen. De verzelfstandiging van AM noord oost (2017) is privaat verder is gegaan onder VanWonen Projecten (VanWonen). Het overgrote deel van het personeel van de regio noord oost is meegegaan naar VanWonen (ca. 11 fte). Reorganisaties en strategie wijziging bij veel andere projectontwikkelaars was in deze periode noodzaak om het hoofd boven water te kunnen houden en de blik op de horizon te kunnen blijven richten.

Helder is dat de financiële crisis welke in 2008 zijn intrede deed als een snel verspreidende olievlek grote invloed heeft gehad op het algehele economische klimaat, de overheidsuitgaven, de rentestand en de financieringsmogelijkheden. De gevolgen voor projectontwikkelaars zijn fors geweest. De vraag naar vastgoed zakte steeds verder in. De huizenmarkt is in dit kader representatief. Prijzen daalden fors, waardoor woonconsumenten kampten met restschuld en financiering kwam moeizaam tot stand waardoor de productie van woningen tot een historisch dieptepunt was gedaald. Onderstaande figuur 1.1 (WOX Monitor Calcasa, 2018) met de gemiddelde huizenprijs in Nederland geeft dit representatief weer, waarin 2013 op het dieptepunt zat.



Figuur 1.1 Gemiddelde huizenprijzen Nederland (2008 – 2017)

De turbulentie die de vastgoedwereld en de wereld van projectontwikkeling in het bijzonder in de afgelopen jaren (2008-2018) hebben gekenmerkt zijn nog niet ten einde. Op dit moment (2018) wordt de markt voor projectontwikkeling gekenmerkt door vraagoverschotten – van een economische crisis is feitelijk een realisatiecrisis ontstaan (<https://eenvandaag.avrotros.nl/item/vrees-voor-nieuwe-crisis-in-de-bouwsector/>). De vraag naar woningen is historisch hoog. Grond-, bouw- en woningprijzen stijgen. Volgens hoogleraar Jan Latten zal de vraag de komende jaren sneller groeien dan eerder gedacht. Naast een demografische groeispurt mede door nieuwkomers uit het buitenland, is er sprake van verdunning. In combinatie met teruggevallen bouwcapaciteit leidt dit tot olopende woningtekorten.

Zorg uit Latten over het aantal extra immigranten dat een half miljoen inwoners hoger ligt dan eerder gedacht. Dat blijkt uit de nieuwe CBS bevolkingsprognose. Het CBS zet daarmee haar verwachtingen over de bevolkingsgroei in een hogere versnelling. In plaats van 18 miljoen inwoners in 2034 wordt de 18 miljoenste nu drie jaar eerder verwacht. Dit werkt uiteraard ook door in een snellere groei van het aantal huishoudens en de bijbehorende woningvraag. Het gevolg zal zijn dat er minder tijd overblijft om aan de extra woningvraag te voldoen. Projectontwikkelaars verkochten in 2017 in Nederland gezamenlijk bijna 14% meer woningen dan het jaar ervoor, wat deze woningvraag representeert (<https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2018/04/hogste-aantal-nieuwbouwwoningen-in-acht-jaar>). Na de crisis op de huizenmarkt is de bouw van nieuwe woningen ingestort. "Tweehonderdduizend bouwvakkers lieten de sector achter zich en gingen iets anders doen. De woningvoorraad groeide nog wel maar hield de vraag niet bij. Wachtlijsten in de sociale huur werden langer en de jonge middenklasse bleef langer in de stad. Tegelijkertijd was al uit de bevolkingsprognose van 2014 duidelijk dat het aantal inwoners tot 2035 nog zou toenemen tot 18 miljoen. Daarbij zou het aantal huishoudens fors toenemen. Er werd daarom al in 2015 door diverse partijen op gewezen dat er op langere termijn wel eens tot één miljoen extra nieuwbouw woningen nodig zouden zijn" (CBS, 2018).

De demografische verwachtingen zijn door de realiteit snel ingehaald, vertelt Latten. Brandhaarden in de wereld zorgden vanaf 2015 voor een onverwachte stroom van vluchtelingen naar Europa. Ook Nederland kreeg zijn deel. In 2016 en 2017 alleen al groeide de bevolking met meer dan 200.000 inwoners, voor het overgrote deel immigranten, waaronder asielmigranten.

Op dit moment (2018) gaat het economisch beter met Nederland, zo draait de conjunctuur op volle toeren, daalt de werkloosheid en is er een schreeuwend tekort aan vakmensen. Dit is aantrekkelijk voor inwoners uit andere delen van Europa. Ook op middellange termijn zullen immigranten de bevolking sterker aanvullen dan drie jaar geleden nog werd verwacht. Groei door immigranten heeft echter consequenties: in tegenstelling tot baby's hebben immigranten meteen een eigen woonplek nodig (<https://www.vastgoedactueel.nl/nieuws/meer-bouwen-voor-extreem-snel-groeiende-bevolking>). Dit drijft de druk op de woningvraag alleen maar verder op.

Bovengenoemd onderzoek van Latten legt de vinger op de zere plek. Van een vraaguitval naar een vraagoverschot veroorzaakt nieuwe problemen. De bouwkosten van o.a. woningen is door schaarste van capaciteit sterk aan het stijgen. Veel banen zijn de afgelopen jaren in de bouw verdwenen. Grote verschillen binnen de EU op gebied van belastingen, premies, de kosten van levensonderhoud heeft ertoe geleid dat arbeidsmigratie heeft plaatsgevonden. Steeds meer regels uit Europa, waardoor de grenzen dicht gaan, de Brexit² is hiervan een sprekend voorbeeld.

Met name de grotere bouwondernemingen en multinationals hebben teveel gebruik gemaakt van goedkope arbeid. Om de concurrentie de baas te blijven, was het eigen COA personeel de dupe. Nu de crisis voorbij is, komt het besef dat dit een negatief effect heeft gehad en dat deze ondernemingen nu op de bodem zitten. We zien nu een tegengestelde beweging op gang komen die meer gericht is om productie en maak-industrie voor ons land te behouden en zelfs terug te halen. Lonen zijn over de hele linie te lang te laag gebleven om de koopkracht op peil te houden en moeten omhoog gaan om de economie *écht* te laten groeien. Inmiddels is er met de aanpassing van de bouw cao een inhaalslag aan de hand. Zowel in 2016-2018 is het basis loon gestegen en onlangs is er overeenstemming bereikt voor de cao 2018-2019, waarin de bouw een loonsverhoging van ruim 5% mag verwachten. Doel is een correctie op te lage lonen, maar zeker ook om de aantrekkelijkheid van de bouwbranche weer te vergroten.

We kunnen vaststellen dat de bouwproductie vanaf 2016 fors is toegenomen en dat zal ook voor de komende jaren het geval zijn (<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses-2018/bouw/>). Er zijn veel plannen, met name in de woningbouw, die nu versneld uitgevoerd moeten gaan worden om aan de toenemende vraag naar woningen te kunnen voldoen en ook de verduurzaming en de transformaties van bestaand vastgoed komen nu goed van de grond. Vanaf juli 2018 worden alle nieuwbouwwoningen zonder gasaansluiting opgeleverd, gasloos bouwen is van trend naar wettelijke verplichting over gegaan.

² Wikipedia stelt dat de term Brexit staat voor het uittreden van het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de Europese Unie (EU) De term is een combinatie van Braitain en exit. Op 23 juni 2016 werd in een raadgevend referendum over het EU lidmaatschap van het VK door een meerderheid van 51,9% van de stemmers gekozen voor uittreding van de EU (Wikipedia, 2018)

Dit betekent in grote lijnen dat in het jaar 2018 en verder een aanzienlijke stijging van de bouwrijzen te zien zal zijn, een trend die al in 2016 is ingezet. De laatste jaren zijn opdrachtgevers en inkopers verwend door (te) lage prijzen en voldoende keuze aan aannemers die de werken wilde uitvoeren. Nu is er weer een tekort aan gekwalificeerd personeel en geschikte uitvoerende bedrijven om projecten te verwezenlijken. Concreet betekent dit dat over de hele bouwkolom de prijzen zullen stijgen t.o.v. 2016 met minimaal 5% en mogelijk meer, afhankelijk van de regio. Kenniscentrum BDB (2018) verwacht dat de prijzen zeker stijgen tot 2020 met als kantelpunt 2022. “Dit jaar stijgen de kosten met 7,5%” (<http://bdb.nl/default.aspx>). Daarentegen blijven ook de huizen prijzen stijgen. De gemiddelde stijging bedraagt in het tweede kwartaal van 2018 ruim 10% (<https://www.hypotheek-rentetarieven.nl/nieuws/verwachting-huizenmarkt-huizenprijzen-2018>). Voor nieuwbouw ligt dat zelf nog hoger. Mede ook door de intrede van gasloos bouwen, verder aangescherpte duurzaamheidseisen, zullen de bouwkosten en daarmee de prijs van nieuwbouwwoningen de komende jaren blijven stijgen.

Rendementen staan hierdoor onder druk waardoor het nodige bezuinigd moet worden om projecten binnen de gestelde budgetten te krijgen. In 2016 is aangegeven dat er slimmer ingekocht moet worden en meer tijd genomen moet worden om een project goed voor te bereiden voordat het de markt en het aanbestedingstraject in (op) gaat. In een vroeg stadium bouwpartners inschakelen is noodzakelijk om een project qua bouw kosten in de hand te houden. (<http://bouwprofsnederland.nl/profiles/blogs/de-wereld-van-inkoop-voor-verkopers>).

Mede door gebrek aan capaciteit zijn bouwbedrijven veel kritischer geworden bij het bepalen waar ze op in willen schrijven. De risico's worden nu realistischer ingeschat en in een vroeg stadium benoemd en doorgerekend, dus is het zaak om projecten zo goed mogelijk voor te bereiden en uit te werken. De posten Algemene Kosten (AK) en Winst & Risico worden weer berekend met de reële percentages, inkoopkortingen zijn verdwenen, men rekent gewoon wat men nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering. Het wordt ook steeds moeilijker om bouwondernemingen te vinden die in concurrentie een aanbieding willen maken. Ook voor de bouwondernemingen is het een uitdaging om onderaannemers te vinden die nog capaciteit hebben. Voor de komende jaren zijn de orderportefeuilles behoorlijk vol en worden risicovolle projecten al gauw terzijde geschoven (https://bouwberichten.nl/de-orderportefeuille-zit-vol-en-dan/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.90609811.889031010.1540630482-1857863342.1530876886).

De bouwondernemingen hebben het nu druk met de uitvoering van projecten wat ook veel tijd vergt van hun interne organisatie en inkoopafdeling. Je hoort steeds vaker “*we hebben geen rekentijd*”, want de calculatieafdelingen maken als vanouds weer overuren. Vaak wil een aannemer alleen aan tafel komen als hij als eerste en enige een aanbieding mag maken. Niet alleen in de bouwbranche, maar zeker ook in de adviseurs hoek, zoals architecten is het moeilijk om voldoende capaciteit als ontwikkelaar in te ‘huren’ (Cobouw, 2018). Met name bij tenders en aanbestedingen is *no cure no pay* geen uitgangspunt meer. Capaciteitsproblemen bij bouwondernemingen beheersen dus de productiezijde, adviseurs zitten overvol met werk. Daarmee is de economische cyclus van diepe neergang weer in forse groei veranderd – en is het

helder dat in de bedrijfsomgeving van projectontwikkelaars ook nu weer sprake is van dynamische omstandigheden.

1.2 Probleemstelling

Bovenstaande relaas toont een relatief forse externe schok in de bedrijfsomgeving van projectontwikkelaars. Daarbij is met name de breedte van de schok relevant. Naast een crisis op de financiële markten lag de feitelijke start van de crisis in een zogenaamde vastgoedcrisis met een totale stilstand van vastgoedmarkten tot gevolg (<https://www.ad.nl/nieuws/dnb-waarschuwt-voor-derde-crisis-de-vastgoedcrisis~a04beb3f/>). Deze combinatie maakte dat vastgoedpartijen gedwongen werden tot een fundamentele heroriëntatie. Daaruit blijken naast het in meer of mindere mate afgeslankte vorm doorzetten van de activiteiten, ruwweg drie strategieën vanaf de jaren 2010 gevolgd te zijn, te weten:

1. Faillissement: door het wegvallen van inkomsten en noodzakelijke forse afboekingen gingen projectontwikkelaars failliet;
2. Volledige ontmanteling: eigenaren dan wel *moederconcerns* van projectontwikkelaars die in financiële moeilijkheden zaten (verzekeraars, banken, bouwers) waren genoodzaakt dan wel werden gedwongen over te gaan tot het afbouwen van de risicovolle ontwikkelingsactiviteiten. Bijvoorbeeld ING Real Estate Development heeft zich in 2010 nagenoeg³ volledig teruggetrokken uit projecten of belangen in projecten van de hand gedaan;
3. Afstoten / verzelfstandigen: de ontwikkelingsactiviteiten worden – al dan niet deels – inclusief de organisatie overgenomen of verzelfstandigd. Onder een verzelfstandiging valt ook een *management buy out*.

In de praktijk lijkt er sprake te zijn van een chronologische uitvoering van deze strategieën. Waar in het begin van de crisis vooral de eerste twee zich voordeden, is er pas in 2016 en 2017 sprake geweest van relatief grote overnames / verzelfstandiging van ontwikkelportefeuilles. Het lijkt logisch te verklaren dat de eerste strategieën met name aan de start van de crisis plaatsvonden en de derde juist in de eindfase. Allereerst zullen er in de beginfase van de crisis weinig potentiële kopers geweest zijn. Daarnaast zijn de waarderingen van de aangeboden organisaties in de crisisjaren verder gedaald. Vice versa geldt dat de eerste twee strategieën juist in de eerste en meest heftige fase tot stand zijn gekomen. Voor bijvoorbeeld banken en verzekeraars gold daar dat overheidssteun in een aantal gevallen tot de tweede route leidde.

1.3 Doelstelling

Bovenstaande leidt tot de doelstelling om inzicht te krijgen in de vraag of de financiële crisis daadwerkelijk invloed heeft gehad op de strategie en het businessmodel van verzelfstandigde

³ Alleen beperkte juridische aansprakelijkheden van projecten uit het verleden resteren nog voor het oude moederconcern.

projectontwikkelaars. In dit onderzoek is bekeken of met de verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen er sprake is van een radicaal andere strategie binnen AM en het verzelfstandigde VanWonen. De schok die de vastgoedwereld en o.a. AM te verduren kreeg lijkt op een vorm van disruptie. Doel is te achterhalen in hoeverre de financiële crisis van (disruptieve) invloed is geweest op bedrijven actief in projectontwikkeling. Interessant om te weten waarom partij X afstoot en partij Y hier brood in ziet. Heeft dit te maken met een substantieel andere strategie of business model of is de financiële crisis van dusdanige disruptieve aard dat padafhankelijke processen een besluit tot afstoting en/of verzelfstandiging onomkeerbaar hebben gemaakt?

1.4 Onderzoeksvraag

De centrale vraag van dit onderzoek is in hoeverre de financiële crisis voor de casus AM/VanWonen een structurele wijziging van strategie teweeg heeft gebracht? De centrale onderzoeksvraag is dan ook als volgt te omschrijven:

Is er bij de organisaties AM en VanWonen sprake van een radical change of strategy in het verzelfstandigingsproces van AM noord oost in VanWonen?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd.

- Wat is de theoretische conceptualisering van radical change of strategy van organisaties?
- Welke strategie hebben organisaties actief in projectontwikkeling de afgelopen tien jaar gevolgd?
- Is er sprake van padafhankelijkheid in de strategische keuzen?
- Is de *radical change* een vorm van disruptie?
- Is de verzelfstandiging van AM noord oost door VanWonen een *radical change* in *strategy*?

1.5 Methodologische verantwoording

Dit onderzoek betreft een toetsend onderzoek met een kwalitatief karakter.

Gezien de onderzoeksthematiek gericht is op organisaties actief in projectontwikkeling die gedeeltelijk of in zijn geheel zijn verzelfstandigd is er sprake van een zeer beperkte onderzoekspopulatie. In 2017 heeft AM een deel van haar ontwikkelportefeuille verzelfstandigd en is verder gegaan onder VanWonen en Meijer Realty Partners (MRP) heeft in april 2016 de ontwikkelingsportefeuille van ASR overgenomen.

Deze twee casussen vormen daarmee de volledige populatie binnen de gekozen randvoorwaarden van grootte en het strategisch verzelfstandigen van projectontwikkeling (onderdelen). Hiermee is ingegaan op een overname som van meer dan EUR 10.000.000,--, excl. BTW, wat betekent dat overname van kleinere onderdelen van ontwikkelende bouwers, niet in dit onderzoek zijn meegenomen. Aangetekend moet worden dat het bij AM gaat om het

verzelfstandigen van een geografisch deel van de portefeuille terwijl het bij ASR gaat om het volledig van de hand doen van deze activiteiten. Dat maakt de casussen heterogeen van aard. Ondanks de zeer beperkte populatie is op grond van databeschikbaarheid gekozen voor een diepgaande *single case study*, te weten de AM/VanWonen casus.

De benodigde data is verkregen middels een reeks semi gestructureerde diepte-interviews. De reden hiervan is dat deze informatie relatief intransparant is op dit moment. Over de verantwoording van de onderzoeksmethodologie zal in hoofdstuk 4 meer diepgaand worden ingegaan.

Het inhoudelijke kader waarbinnen de casus wordt onderzocht wordt gevormd door de bestaande theorie omtrent strategie van organisaties. De literatuur hieromtrent is relatief uitgebreid, met dien verstande dat deze niet specifiek gericht is op projectontwikkelaars maar generiek van aard is. Op basis van bestaande literatuur en een recente inventarisatie van de strategische keuzen van projectontwikkelaars gedurende alsmede na de crisis wordt een praktijkhoofdstuk gevormd.

1.6 Relevantie

De relevantie van het onderzoek is om een beter en breder beeld te krijgen van de materie. Zoals gesteld is er relatief weinig onderzoek gedaan naar de strategische keuzen van projectontwikkelaars. Slechts in de crisis (2008-2018) is hier op beperkte mate onderzoek naar gedaan. Nu de wereld van projectontwikkeling weer hoogtij viert, is het relevant te achterhalen waarom partij X (AM) om strategische reden activiteiten afstoot / verzelfstandigd en partij Y (VanWonen) hier wel kansen in ziet.

Maatschappelijk is het onderzoek relevant, juist vanwege de praktische invulling ervan en de maatschappelijke belangen die spelen rondom het vraagstuk. De uitkomsten van ontwikkelingsprojecten dragen in belangrijke mate bij aan het welzijn van mensen. Projectontwikkelaars beïnvloeden de ruimtelijke omgeving en daarmee de dynamiek van gebieden op een positieve en/of negatieve wijze. Huisvesting is daarnaast een primair goed. Meer pragmatisch geldt dat er veel mensen werkzaam zijn in de bouwbranche en het ook een economische pijler van belang is.

Wetenschappelijk is het onderzoek van belang, gezien het feit dat dit onderwerp nog niet eerder op deze wijze is onderzocht. De relatie tussen strategie en de ontwikkelbranche is zeer beperkt onderzocht (Uittenbogaard en Veldman, 2013). In dat kader levert het onderzoek een beperkte, maar relevante wetenschappelijke bijdrage en meer inzicht in de strategische keuzen en overwegingen van projectontwikkelaars.

Gezien de grote impact van de financiële crisis op de ontwikkelbranche alsmede de maatschappij is het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop projectontwikkelaars hierop met hun strategie inspelen, juist in dit tijdsgewricht extra van belang.

1.7 Samenvatting hoofdstuk 1

In hoofdstuk 1 is een beeld geschetst van de impact van de financiële crisis op de bouw en ontwikkelbranche (2008-2018). De financiële crisis heeft een gigantische kaalslag teweeg gebracht in de bouwsector. Grote speler verdwenen en nieuwe zijn op het toneel verschenen

(Nozeman, 2017). Vanuit die invalshoek is het onderzoek gestart. De basis voor het onderzoek is er in gelegen hoe projectontwikkelaars gedurende de financiële crisis hun strategie en businessmodel hebben bijgeschaafd of aangepast, tot aan het disruptieve toe. In dat kader is de vraagstelling en probleemstelling en onderzoeksvraag naar voren gekomen en specifiek getoetst aan de casus AM/VanWonen. De centrale vraag van dit onderzoek gaat er over in hoeverre de financiële crisis een radicale strategiewijziging bij deze organisatie tot gevolg heeft gehad en wat de strategische redenen van verzelfstandiging zijn geweest. Duidelijk is in ieder geval dat de financiële crisis een crisis is geweest welke disruptief van aard is en een zeer grote impact heeft gehad op de bouw en ontwikkelbranche.

HOOFDSTUK 2: Inleiding Business Models & Strategy

Om een helder en duidelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zoals geformuleerd in hoofdstuk 1, zal eerst een beeld geschetst worden van bestaande theorieën en onderzoeken aangaande de strategie en businessmodellen van organisaties. Duidelijk zal worden wat het verschil is tussen een business model en een strategie. Deze inzichten worden geplaatst in een theoretisch kader omtrent de 8 sleutelconcepten van strategie (Veldman 2008), verandermanagement, de theorie van padafhankelijkheid (Van der Post, 2005) en disruptie. Aan de hand van dit theoretische kader is de onderzoeksvraag geformuleerd en getoetst.

Weinig onderzoek is gedaan naar de businessmodellen en strategie van projectontwikkelaars. Juist daarom is in dit hoofdstuk eerst een beeld geschetst van de literatuur over businessmodellen in zijn algemeenheid. Vervolgens wordt aan de hand van de casus AM/VanWonen de strategie en businessmodel van projectontwikkelaars beschreven en getoetst.

2.1 Businessmodellen

Sinds de opkomst van de e-commerce wordt de term businessmodel steeds vaker gebruikt. Er ontstonden in die periode (medio 2000) nieuwe businessmogelijkheden met innovatieve informatiediensten omdat het opslaan, verspreiden, delen en aanbieden van informatie in een snel tempo simpeler, sneller en goedkoper werd (Van Mierlo, 2010). De waardeketen van Porter⁴ werd opnieuw ingericht met nieuwe businessmodellen als gevolg. Het businessmodel van een onderneming geeft weer hoe de onderneming waarde voor haar stakeholders creëert en is als term nog vrij jong. De term businessmodel wordt vaak verschillend en gevarieerd gebruikt, waardoor bestaand onderzoek met name gericht is op de definiëring van de term (Amit en Zott, 2001; Pateli, 2002; Margretta, 2002; Osterwalder, 2004; Pateli en Giaglis, 2004). Veel verschillende definities zijn geformuleerd en meerdere onderzoekers hebben deze definities met elkaar vergeleken (Pateli, 2002). Eensgezindheid over wat nu exact een businessmodel is, lijkt er vooralsnog niet te zijn. De verschillende definities analyserend, dan betogen meerdere auteurs dat een businessmodel een abstracte en sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid is, waarin Margretta (2002) het omschrijft als het vertellen van een goed verhaal (*“Telling a Good Story”*) en een businessmodel eenvoudig het verhaal uitlegt hoe de onderneming werkt (Van Mierlo, 2010).

Onderstaande definiëring van Osterwalder (2004) is omvattend en na analyse van meerdere onderzoeken van deskundigen tot stand gekomen en gedefinieerd.

⁴ *‘De value chain van Porter, ook bekend als de waardeketen van Porter, wordt ingezet om te achterhalen waar een organisatie zijn waarde heeft zitten binnen de primaire activiteiten en ondersteunende activiteiten van de organisatie. Zo wordt het concurrentievoordeel zichtbaar’* (<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/value-chain-porter/>).

“A business model describes the value an organization offers to various customers and portrays the capabilities and partners required for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital with the goal of generating profitable and sustainable revenue streams.”
(Osterwalder, 2004)

De definitie geeft de belangrijkste onderdelen weer. Toegevoegde waarde, klanten, stakeholders en het verdienmodel komen in de juiste verhouding terug. Daarnaast is veelvuldig onderzoek gedaan naar de classificatie van businessmodellen. Volgens Veldman (2009) bestaat deze classificatie uit drie categorieën businessmodellen: revenuemodellen, bedrijfsstructuurmodellen en geïntegreerde businessmodellen. Hierin lijkt het ‘revenuemodel’ sterk op die van ‘verdienmodel’, waar het met name gaat over de reuvenestromen van een organisatie (Van Mierlo, 2010). Slywotzky en Morisson (1998) richten zich op winstmodellen van organisaties. Zij onderscheiden 22 *winst modellen (profit models)* voor bedrijven om succesvol te kunnen zijn. De wijze waarop een organisatie inkomsten verwerft is onderdeel van het business model, het lijkt dan meer op de term verdienmodel (Kroon, 2009) en is dus niet te vergelijken met een businessmodel, maar puur een onderdeel ervan. Voor de analyse van de toekomstige businessmodellen voor projectontwikkelaars moet de focus breder zijn dan alleen de wijze waarop geld wordt verdiend en alle onderdelen bevatten om meerwaarde te creëren. De classificatie van de ‘bedrijfsstructuurmodellen’ is dat ze meer op de interne organisatie gericht zijn en de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd. De dynamische schok die de vastgoedwereld te verduren kreeg heeft geleid tot een aanpassing aan de omgeving. Het speelveld is veranderd. Het intern gerichte bedrijfsstructuurmodel is in dat kader niet passend. Geïntegreerde businessmodellen ook niet, gezien ze specifiek voor de organisatie zijn en niet toepasbaar voor de gehele branche (Van Mierlo, 2010).

Over de vraag of een businessmodel organisatie of branche specifiek is, bestaat geen eenduidig beeld. Volgens o.a. Veldman (2009) is een businessmodel niet hanteerbaar voor de branche als geheel. In dat kader is er ook niet sprake van een businessmodel dat de boventoon voert. Een businessmodel omschrijft hoe de organisatie haar business runt, wat niet betekent dat het ook de mate van concurrentiekracht bepaald, aldus meerdere onderzoekers (Margretta, 2002; Seddon et al., 2004; Elliot, 2002). Andere deskundigen onderschrijven dat businessmodellen ook algemeen van aard kunnen zijn (o.a. Seddon et al., 2004). Businessmodellen kunnen in hun ogen dan voor de gehele branche gelden en aansluiten bij de waardeketen (Van Mierlo, 2010).

Een derde relevant onderwerp wat Van Mierlo (2010) in haar onderzoek aanhaalt zijn de diverse onderdelen van businessmodellen. Onderzoekers als Alt & Zimmermann (2001) en Osterwalder (2004) leggen de nadruk op e-businessmodellen of modellen voor internet gerelateerde business. Uit onderzoek komt naar voren dat een aantal elementen van een businessmodel betrekking hebben op de branche als geheel. Klanten zijn hierin de basis net als het onderscheiden van doelgroepen. De positie van de organisatie in de waardeketen komt ook terug. Iedere organisatie zal in meer of mindere mate een toegevoegde waarde moeten hebben door de juiste inzet van middelen en bronnen. Tot slot zal er geld verdiend moeten worden, het verdienmodel is onderdeel van het businessmodel

De klant speelt in dat kader de centrale rol, hierom heen is het businessmodel van een organisatie gebouwd, waarin de verschillende onderdelen als hierboven aangegeven terugkomen.

2.2 Strategie vs businessmodel

Analyse van de bestaande literatuur over strategiewijzigingen geeft een tweeledig beeld. De meer traditionele literatuur is gericht op een iteratieve, stapsgewijze aanpassing van strategie waarbij de organisatie leidend is en in haar handelen met name wordt beperkt door een beperking van het aantal vrijheidsgraden door de inbedding van de organisatie en actoren in bestaande institutionele structuren.

Deze ‘*embeddedness*’ binnen instituties is te duiden als padafhankelijkheid en is onderdeel van het Neo Institutionele gedachtegoed⁵ waarbij instituties transacties – en strategie als voorloper van transacties – beïnvloeden.

De meer recente literatuur omtrent strategiewijzigingen is gebaseerd op de impact van grote externe schokken op de organisatie. Zogenaamde *disruptive changers* kunnen markten volledig doen veranderen. De opkomst van de digitalisering heeft dit mede mogelijk gemaakt. Online platformen kunnen consumenten verleiden, *value chains* verkorten en volledig nieuwe verdienmodellen creëren met kortere lijnen en lage transactiekosten. Voorbeelden van deze disruptie zijn er inmiddels te over – van *uber* tot *airbnb*.

Onderstaand zullen we twee visies uit de literatuur nader onderbouwen teneinde het theoretische speelveld te duiden waarbinnen de actoren in het empirisch onderzoek opereren. Analyse van de literatuur leert dat er een directe link tussen de beide visies is te leggen. Wanneer disruptie optreedt wordt padafhankelijkheid in grote mate doorbroken. Vice versa is het zo dat de sterke institutionele padafhankelijkheid en beïnvloeding van uitkomsten disruptie veelal beperken.

2.3 Padafhankelijkheid

Strategiewijziging en/of beleidsverandering kan vaak als incrementeel worden betiteld. De verandering van strategie is een proces van kleine stapjes, al of niet onder invloed van feedback na evaluatie en/of van bewust op gang gebrachte processen. Studies over kleine stappen in het veranderen van strategisch beleid zijn er volop. Howlett c.s. (2009) maken duidelijk dat slechts *“kleine veranderingen optreden omdat de algemene configuraties van bestaande processen en of beleid niet wezenlijk verandert tussen de verschillende cyclussen in”* (2009: 200).

⁵ “De nieuwe institutionele economie heeft als stroming haar wortels in het fundamentele werk van Ronald Coase met betrekking tot de kritische rol van het institutionele kader en transactiekosten op de economische prestaties. Tegenwoordig worden de meeste NIE-analyses echter gebaseerd op een meer complexe verzameling methodologische principes en criteria. Zij gaan nu uit van zowel de gangbare neoklassieke economie als de “oude” institutionele economie, hoewel wetenschappers en auteurs ook oog hebben voor zaken als efficiency en distributie. De term “Nieuwe Institutionele Economie” is geïntroduceerd door Oliver E. Williamson in 1975” (Wikipedia, 2018)

Zij bedoelen dat er veel strategisch beleid (nagenoeg) hetzelfde blijft als gevolg van het feit dat beleid vaak in wetten en of (interne) regelgeving is vastgelegd. Deze regelgeving is verstrengd met andere wetgeving en wellicht het gevolg van Europese initiatieven. Dan bestaat er geen vrijheid om dat strategische beleid zo maar te schrappen of te vervangen alsof er geen afspraken liggen. Er zijn doorgaans ook gevestigde belangen als gevolg waarvan strategisch beleid tot stand kwam en die er belang bij hebben dat de bestaande strategie blijft bestaan. Deze gevestigde orde verzetten zich ook tegen radicale inbreuken. De geschiedenis is de beste voorspeller voor de toekomst, jaarlijks terugkerende activiteiten (bijvoorbeeld een begroting) bieden de basis voor deze zelfde activiteiten het jaar later (Wildavsky, 1988). Dit gedrag heeft een padafhankelijkheid is zich, door de repetitie van activiteiten en de grote gelijkenis ervan.

'*Padafhankelijkheid*' wordt als theoretisch concept door veel onderzoekers gebruikt, zowel economen, sociologen als andere disciplines (Howlett e.a., 2009). Activiteiten uit het verleden bepalen de activiteiten voor de toekomst. Bepaalde keuzen worden door acties uit het verleden onmogelijk gemaakt. De snelwegmetafoor past om dit concept toe te passen in relatie tot de strategie en businessmodellen van projectontwikkelaars. Wordt op de snelweg de verkeerde afslag genomen, dan is er geen (directe) weg meer terug. Een strategische keuze kan toekomstige besluiten in de weg staan, doordat er geen afslagmomenten meer zijn of kunnen komen. Doordat er beleid is gemaakt op eerdere besluiten is het mogelijk dat andere opties *niet* meer in beeld komen (Howlett e.a., 2009: 200).

In extreme mate kan padafhankelijkheid tot een *lock in* leiden. Keuzemogelijkheden zijn dan nagenoeg nihil of leiden tot extreem hoge veranderingskosten. Dat betekent dat er sprake is van een *lock in* die mogelijk een suboptimale situatie langdurig in stand kan houden – ondanks de beschikbaarheid van meer optimale keuzemogelijkheden. Het query toetsenbord past in dit kader: hoewel huidige toetsenborden geen technische beperking kennen die een andere volgorde van letters zou beperken zoals destijds de oude typemachines wel die beperking kenden – is een aanpassing van toetsenborden in een meer optimale variant nagenoeg onmogelijk doordat reeds decennia lang iedereen geoefend is in het query systeem. Juist deze *lock in* – en dan met name de langdurige variant - maakt dat in bepaalde gevallen actoren energie gaan stoppen in een meer radicale breuk met dit suboptimale verleden. Daarmee ontstaat de relatie met disruptieve oplossingen. De volgende paragraaf zal specifiek op de bouw en ontwikkelbranche hier op ingaan.

2.4 Padafhankelijkheid doorbreken / disruptie in de bouw

Op dit moment leven we in een bijzondere wereld, waarin verandering snel gaat. Nieuwe technologieën zoals robotisering, kunstmatige intelligentie, the internet of things, zelfrijdende auto's, 3D en zelfs 4D printing, zonne-energie, nanotechnologie, biotechnologie en quantum computing leggen de basis voor de 4e industriële revolutie. Ook in de overwegend traditionele bouw, komen nieuwe producten, productiewijzen en businessmodellen, wat een belangrijke rol voor de toekomst speelt. Medio 2020 zijn haast 50 miljard apparaten verbonden met het internet. Interessant wordt het als deze apparaten informatie uitwisselen, communiceren en/of zelflerend

zijn. Printen in 3D kan in alle vormen en maten, materialen en de geprinte voorwerpen worden steeds groter complexer. Als deze 3D geprinte voorwerpen worden samengesteld en kunnen bewegen en functioneren dan hebben we het over 4D printen. Door 3D/4D printtechnieken wordt het mogelijk om voorwerpen te maken die voorheen onmogelijk of veel te duur waren om te produceren.

De flexibiliteit neemt enorm toe, productiekosten dalen en mallen verdwijnen wat de snelheid verhoogd, met minder afval en gebruik van energie. Robots kunnen assisteren bij repeterend en gevaarlijk werk, zoals het leggen van bestratingen en/of op afstand sloopwerkzaamheden uitvoeren.

Verder wordt er gewerkt aan 2-dimensionale materialen, die zo dun en flexibel zijn en slechts uit één atoom bestaan. Grafeen bijvoorbeeld, dat sterker is dan staal en diamant en elektriciteit beter geleidt dan koper. Daarnaast is het transparant en buigzaam. Bestaande constructies kunnen er gemakkelijker mee worden versterkt een heeft het een healing functie, doordat het koolmonoxide en stikstofoxide absorbeert. De ontwikkeling van nanosensors is tevens interessant. Door het meemengen ervan in bouwmaterialen kan roest en scheurvorming eerder worden ontdek en onderhoud op tijd worden uitgevoerd.

Augmented Reality biedt kansen om opdrachtgevers in 3D te laten zien en ervaren hoe hun gebouw eruit komt te zien. Het biedt de mogelijkheid om bouwvakkers tijdens de bouw instructies te geven, inzicht te geven hoe kabels en leidingen komen te liggen en het geeft in een vroeg stadium een duidelijk beeld.

Door de betrokkenheid van veel partijen in een bouwproces is technische software een uitkomst. Specifieke software kan hierin een uitkomst bieden door processen te ondersteunen. BIM en Woonconnect zijn hiervan sprekende voorbeelden. Daarnaast biedt de software mogelijkheden om collectief te innoveren. Deze wijze van innovatie gaat vele malen sneller dan wanneer deze beperkt blijft tot de eigen onderneming.

Kenmerkend voor de deel economie is de inzet van (digitale) platforms. In veel sectoren inmiddels een groot succes, waaronder de consumentenmarkt. Bekend zijn AirBnb, Booking.com en Trivago. Maar ook in business-to-business groeit deze vorm van de economie. IronPlanet biedt een platform om zwaar gebruikt materiaal te verhandelen. In 2016 is voor ruim \$500 miljoen dollar verkocht.

Er zal geïnvesteerd moeten blijven in technologie, al is het om een tekort aan vakmensen op te vangen. Een reden voor de bouwsector om de technologische mogelijkheden te omarmen. Nu de crisis voorbij is, de vraag stijgt, bouwrijzen stijgen, dan is het juist moment om hier invulling aan te geven. Vakmensen in de bouw zijn moeilijk te vinden, terwijl de werkvoorraad overvol zit. Juist om deze reden is net van belang te investeren in nieuwe bouwmethoden, technieken en processen.

<https://www.managementimpact.nl/innovatie/artikel/2017/02/disruptieve-businessmodellen-toekomst-van-de-bouw-1019408>).

Bovenstaand relaas biedt op termijn een mogelijke uitkomst voor het tekort aan vakmensen, de wijze waarop de bouw georganiseerd is en beheersing van de bouwkosten tot gevolg heeft. Dit zal zeker een effect hebben voor projectontwikkelaars. Een dergelijke disruptieve situatie, van de 3^e naar de 4^e industriële revolutie kan de overwegende padafhankelijke bouwbranche doorbreken, met nieuwe businessmodellen en strategieën tot gevolg.

Padafhankelijkheid kan dus doorbroken worden door een *ernstige crisis of disruptieve situatie* (calamiteit). Een 4^e industriële revolutie bijvoorbeeld, maar zeker ook een crisis zoals de financiële crisis stelt het bestaande strategische beleid van organisaties zwaar ter discussie. De vraag is of de financiële crisis een dergelijke ernstige crisis is geweest dat hier sprake is van calamiteit en Padafhankelijk strategisch beleid heeft doen doorbreken.

Padafhankelijkheid past als concept bij het evenwichtsdenken van Baumgartner & Jones (punctuated equilibrium'-theorie, 1993). Een *focusing event* kan leiden tot een doorbraak van padafhankelijkheid (Baumgartner & Jones 1993). Voorbeelden zijn de vuurwerkcramp in Enschede, een reeks aardbevingen in Groningen, de 4^e industriële revolutie ofwel de financiële crisis. Door een dergelijk *focusing event* ontstaat spreekwoordelijk een nieuw kruispunt op het pad, welke de weg kan doorbreken, dan wel strategische beleidsmakers / beslissers de ogen kan doen openen.

Als de echo van het bestaande strategisch beleid, waarop alles is ingericht, zachter klinkt of verstomd, dan blijken er toch mogelijkheden te zijn om ook stap voor stap te vernieuwen (Kay 2006). Al die op zich kleine stappen kunnen dan uiteindelijk toch een grote stap worden voor wie een periode van vijf tot tien jaar overziet. Er kunnen – sterker gesteld en misschien paradoxaal genoeg ook – *grenzen* aan het padafhankelijkheidsdenken bereikt worden, waardoor grote verandering dan plaatsvindt (Kay, 2006: 37).

Organisaties die positief denken over padafhankelijkheid, met andere woorden zich organiseren rondom de idee van “*deze strategie moeten we handhaven en dus voortzetten*”, constateren als het ware te sturen op de *automatische piloot*. De strategische doelen worden geprogrammeerd en de systemen volgen de juiste route. In een meer vrije denkexercitie kan hierbij ook gedacht worden aan theorieën omtrent “*stick to the core*” en de focus van organisaties op juist hun kernactiviteiten zoals bijvoorbeeld door Zook (2004) worden onderbouwd in zijn onderzoeken. Wie de nadelige kanten van Padafhankelijkheid wil bezweren, moet meer keuzen in strategisch beleid inbouwen. Dan ontstaat er in zekere zin kruispunt-moment(en). Een andere mogelijkheid is die van het creëren van een (interne) crisis. Zoals gesteld doet een (financiële) crisis het strategische beleid dan op zijn grondvesten trillen en scheidt een omstandigheid voor bezinning.

2.5 Operationalisering onderzoek strategie van organisaties

Teneinde te komen tot een valide en betrouwbare analyse van de organisatie(s) uit de casus dient een kader te worden gevormd op grond van de relevante variabelen uit de literatuur. De literatuur ten aanzien van strategie is uitgebreid en kent een veelvoud aan bronnen die analysemodellen toepassen.

Het is duidelijk dat de academische literatuur omtrent *business models* en *strategy* geen eenduidige analysemethodiek kent. De verschillende modellen kenmerken zich allen door verschillende variabelen. Desondanks zijn er een aantal brede analysemodellen beschikbaar die

een overall beeld schetsen van organisaties. In dit onderzoek wordt daartoe aangesloten bij Veldman (2008). Veldman heeft in zijn boek *Strategie en Management* (Veldman, 2008) een model gehanteerd met 8 sleutelconcepten van Strategie. Deze laatste studie is in de bestaande literatuur reeds breed toegepast. Er wordt gekozen voor Veldman omdat dit model een breed beeld schets van Strategie en het model reeds succesvol is toegepast op vastgoedondernemingsvraagstukken (cf. Uittenbogaard & Veldman, 2013).

De sleutelconcepten van Strategie worden door Veldman onderverdeeld in acht leidende begrippen uit de definitie van strategie, welke als volgt luidt:

“Strategie is de richting of scope van een organisatie over de lange termijn, die een concurrentievoordeel verkrijgt door de configuratie van middelen en deze aan te passen aan de veranderende omgeving om aan de behoeften van de markten en aan de verwachtingen van de stakeholders tegemoet te komen” (Veldman, 2008)

De definitie is opgesteld dat alle sleutelconcepten hieruit kunnen worden geventileerd en allen met ieder zijn eigen uitgangspunt, zijnde:

1. Richting (direction)
2. Markt (scope)
3. Lange termijn (long term)
4. Omgeving (environment)
5. Bronnen (resources)
6. Concurrentievoordeel (competitive advantage)
7. Organisatie (organisation)
8. Belanghebbenden (stakeholders)

De acht sleutelconcepten van strategie leveren een breed beeld op hoe en langs welke weg organisaties strategisch beleid organiseren. Het betreft een verzameling van de theorieën aangaande business modellen, padafhankelijkheid, disruptie en strategie. Juist om deze reden heeft dit model van Veldman als basis gediend voor de toetsing aan de casus AM/VanWonen. Ieder sleutelconcept staat voor een onderdeel uit de definitie welke onderstaand kort wordt besproken. Hier wordt beknopt weergegeven waar de verschillende concepten voor staan en waar ze betrekking op hebben en wat hun relatie is tot strategie.

1. Richting / direction

De *richting* die een organisatie opgaat, is feitelijk het pad wat gevolgd wordt. Binnen dat pad worden doelstellingen geformuleerd. Door de juiste stappen op het juiste moment te nemen, kan het toekomst pad worden gevolgd. Deze vorm van planning is in turbulente markten minder geschikt. Maar indien de markt en bedrijfsomgeving stabiel is, is dit goed werkbaar. (Uittenbogaard & Veldman, 2013). Volgens Ansoff (1991) wordt de strategische richting bepaald, door op het juiste moment de juiste stappen te nemen, waardoor het einddoel wordt behaald.

Met het ontwikkelen van projecten is veel procestijd gemoeid, een lange termijn strategisch pad is voor projectontwikkelaars een basis uitgangspunt. Doordat investeringen vaak hoog zijn, de doorlooptijden lang, is een duidelijke strategische richting essentieel. Juist doordat de termijnen lang zijn, is inspelen op de veranderende omgeving een uitdaging en niet altijd vast te leggen in een planning. Kunnen inspelen op een veranderde omgeving, daarop de processen inrichten is vertrekpunt en uitdaging voor iedere projectontwikkelaar.

Ondanks dat organisaties de strategische richting goed georganiseerd kunnen hebben, betekent dit nog geen gegarandeerd succes. Secundaire randvoorwaarden kunnen (soms) in de weg staan om aan de strategische doelstelling en de strategische gekozen richting invulling te geven. Dit kan een vorm van padafhankelijkheid met zich meebrengen, zoals eerder aangehaald in dit hoofdstuk.

2. Markt / scope

Om als organisatie je strategische doelstellingen te kunnen behalen, zal de markt of scope duidelijk moeten zijn. Waar zetten we als organisatie op in en hoe gaan we groei organiseren. Door Ansoff (1991) zijn vier groeistrategieën onderscheiden. Door product en markt met elkaar te combineren, ontstaan 4 kwadranten. De product / markt matrix van Ansoff (1991) is in onderstaande figuur 1.2 weergegeven.

	bestaande producten	nieuwe producten
bestaande markten	markt-penetratie	product-ontwikkeling
nieuwe markten	markt-ontwikkeling	diversificatie

Figuur 1.2 Product / markt matrix en groeistrategieën Ansoff (1991)

De combinatie van product en markt leidt tot een aantal groeistrategieën. Door de combinatie van bestaande markten met bestaande producten is sprake van marktpenetratie. Door in bestaande

markten met nieuwe innovatieve producten te investeren is sprake van productontwikkeling. Worden nieuwe markten met bestaande producten aangeboord, dan is er sprake van marktontwikkeling. Meest innovatief is als er met nieuwe producten op nieuwe markten kan worden ingezet. Er volgens Ansoff (1991) dan sprake van diversificatie. Organisaties kunnen meerdere groeistrategieën hanteren, hoewel in veel gevallen een focus strategie op een van de kwadranten voor veel organisaties een beter resultaat oplevert. Voor de crisis (>2008) was hier bij projectontwikkelaars geen sprake van. Van focus was niet echt sprake. Projectontwikkelaars investeerde in diverse vastgoedmarkten, in diverse steden en in meerdere regio's / provincies en zelfs landen.

Specialisatie op markt en product in tegenstelling tot veel marktsegmenten maakt dat deze beter is te beheersen. De verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen is in dit kader representatief. Indien er op veel markten geconcurrereerd wordt, bestaat de kans dat de focus op alle individuele marktsegmenten te beperkt is. Voor projectontwikkelaars is het van belang een scope te hebben waar ze zich op richten en een keuze te maken in welke productmarktcombinatie(s) ze actief op in zetten.

3. Lange termijn / long term

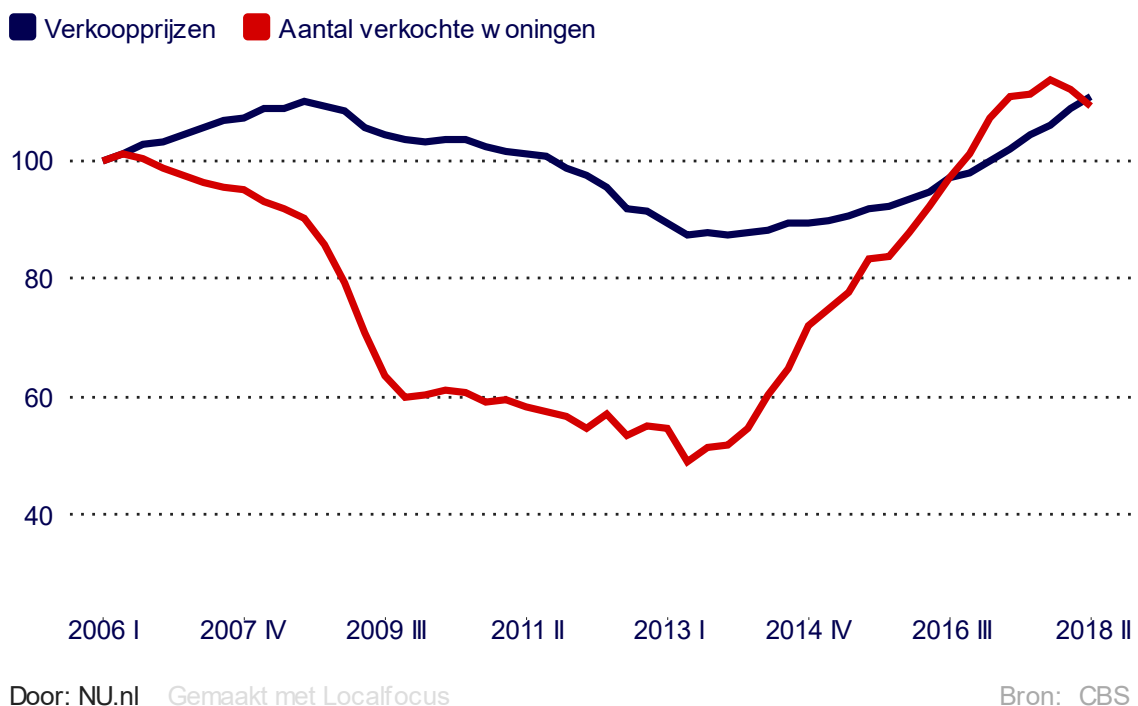
Voor projectontwikkelaars is het van belang in te kunnen spelen op de veranderende marktomstandigheden. Een balans tussen een vaste strategische richting en gezonde dosis van flexibiliteit kost tijd (Veldman, 2008). Voor strategisch beleid wordt vaak een termijn van 5 jaar aangehouden, waarin diverse scenario's middels een scenarioplanning uitgewerkt dienen te worden. In sommige gevallen is sprake van een strategisch koersplan (Veldman, 2008). Een dergelijk koersplan bestaat uit een ambitie, met daaraan gekoppelde termijnen waarbinnen de ambitie behaald moet worden. Een duidelijke richting, welke als navigatiekaart dient om de vaste koers te behouden. Tot slot moet er middels verbeterprogramma's worden bijgestuurd wat op die onderdelen de strategie ondersteunt.

Voor 2008 investeerde projectontwikkelaars daar waar groei plaatsvond en/of kansen lagen. Doordat de markt wegviel (< 2008), eerst voor kantoren maar later o.a. ook voor de woningmarkt concurreerde de bedrijven om een steeds kleiner wordend deel van de markt. Door het wegvallen van de vraag ontstond een rode oceaan waarin ontwikkelaars elkaar letterlijk 'dood' concurreerde (Van Soest, 2011). Nu anno 2018 in de aantrekkende markt bestaat deze rode (concurrentie) oceaan nog steeds. Doordat de toegang naar kapitaal is vergroot, de woningmarkt langzaam uit zijn voegen begint te groeien, de investeringsbereidheid bij projectontwikkelaars groot is, is de concurrentie duidelijk voelbaar. Met name in de Randstad is dit voelbaar, hoewel ook in de periferie een steeds grotere concurrentie merkbaar is. De strategie van VanWonen door juist de blauwe oceaan van noord en oost Nederland te bedienen lijkt te werken, hoewel deze regio ook steeds meer concurrentie krijgt. Het westen schuift langzaam op naar het oosten. Toch blijft het prijsniveau in het oosten achter bij die van de Randstad. Nu 10 jaar na de crisis gaat het weer erg goed met de woningmarkt. Het herstel is ingezet en vind vooral plaats in de Randstad, daarbuiten gaat het minder hard, maar is het herstel ook voelbaar. Het verschil op de woningmarkt tussen

Randstad en de gebieden daarbuiten wordt groter. In 2008 zorgt een cocktail van de bankencrisis, de huizen crisis in de VS én de eurocrisis ook hier voor een crisis op de woningmarkt. Prijzen kelderen en veel huizen komen onder water te staan: mensen leenden meer voor hun huis dan het inmiddels waard is. Veel mensen zitten vast. In 2013 bereikte de Nederlandse woningmarkt het dieptepunt, toen er slechts 110.000 woningen verkocht werden. In 2007 waren dat er nog 200.000 (<https://www.nu.nl/wonen/5445128/huizenmarkt-crisis-boven-in-randstad-maar-daarbuiten-juist-niet.html>). Onderstaand figuur 1.3 geeft deze crisis weer.

Hoeveel woningen worden er verkocht en voor hoeveel?

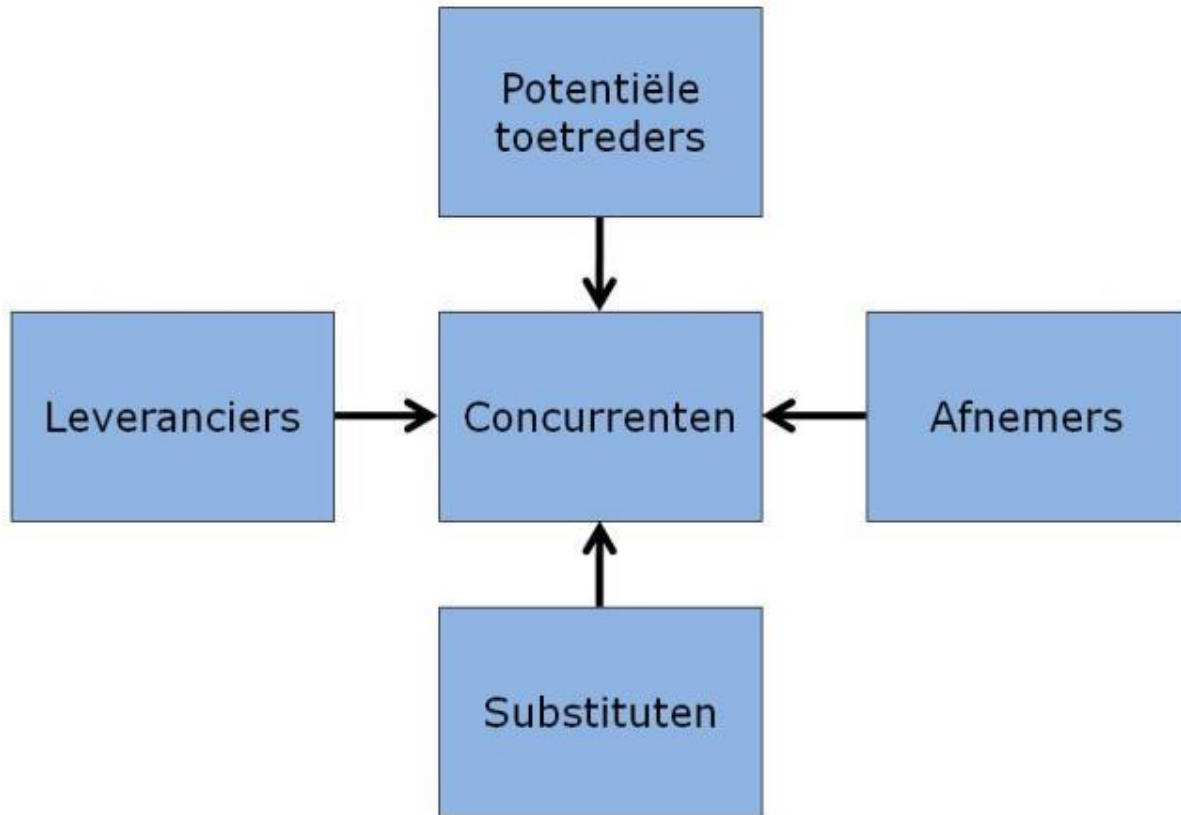
Q1 2006 = 100



Figuur 1.3 Aantal verkochte woningen 2006 – 2018

4. Omgeving / environment

De Environment of omgevingsanalyse kan men op drie niveaus benaderen, te weten op macroniveau, mesoniveau en microniveau. Als analyse instrument wordt vaak aangesloten bij de methode van PESTELD (Uittenbogaard en Veldman, 2013). De afkorting staat voor Politiek, Economie, Sociaal – Cultureel, Technologie, Ecologie, Legal (juridisch) en Demografie. Bedrijven actief in projectontwikkeling hebben met al deze factoren te maken. Van wezenlijk belang is dat er een uitgebreide macro omgevingsanalyse wordt gedaan. Om de meso-omgeving van de onderneming te analyseren en een goed beeld van de concurrentie te krijgen heeft Porter (1980) het vijf-krachtenmodel ontwikkeld. Het model is onderstaand in figuur 1.4 weergegeven.



Figuur 1.4 Vijfkrachtenmodel M.J. Porter, 1980

Potentielle toetreders:

In de periode voor de financiële crisis (< 2008) kan men stellen dat de projectontwikkelingsmarkt in alle vormen van vastgoed aantrekkelijk was, de markt was goed en de huizenprijzen bereikte een historisch hoogtepunt, alvorens langzaam richting het dieptepunt te gaan in 2013 (<https://www.vastgoedmarkt.nl/transacties/nieuws/2017/05/woningprijzen-nog-ruim-8-procent-onder-piek-2008-101122094>). In alle vastgoedsectoren was veel vraag, kantoren, logistiek, retail en industrieel vastgoed. Vastgoed heeft de eigenschap dat er veel kapitaal mee is gemoeid. Om als nieuwe projectontwikkelaar de markt te betreden is moeilijk, juist vanwege de kapitaalbehoefte. Daarnaast is enige vorm van omvang van belang om 'mee' te kunnen met de grotere bedrijven. Potentielle nieuwe toetreders worden niet snel gezien. De meeste toetreding vindt plaats via of fusie/overname/afstoting of verzelfstandiging. Als er nieuwe partijen op het toneel verschijnen, dan is dit vaak het gevolg van fusies en overnames, afstoting, verzelfstandiging en/of een management buy out. Echter in de huidige markt is de concurrentie van potentiële toetreders weer meer aanwezig, juist doordat de beschikbaarheid van kapitaal op dit moment aanzienlijk is. De crisis heeft in dat kader nieuwe partijen zien komen en bestaande zien verdwijnen (Nozeman, 2017).

Leveranciers:

Vreemd vermogen is voor projectontwikkelaars erg van de belang. Leveranciers van Vreemd Vermogen wordt er in dit kader bedoelt. Voor de crisis (>2008) was de financieringsmarkt erg gewild en competitief met een zeer scherpe leverage van 30% (Uittenbogaard & Veldman, 2013). De financiële crisis heeft een zware schok voor projectontwikkelaars teweeg gehad. Waar financiering voor 2008 vaak een gegeven was, lag de focus op het verkrijgen van positie en locaties. Locatie, locatie, locatie veranderde gedurende de financiële crisis naar beheersing van werkkapitaal. Zoals hierboven al gemeld is dit anno 2018 weer op het niveau van voor de crisis (internationaal) is er veel belangstelling voor vastgoed (ontwikkelings-) financiering. Niet alleen bij banken. Steeds meer alternatieve financieringsmogelijkheden komen op de markt. De Nederlandse banken blijven nog achter en zijn voorzichtiger. "Financieren van vastgoed wordt voor Nederlandse banken minder belangrijk, dat ligt in andere landen anders. Uit de jaarlijkse **Property Lending Barometer** van KPMG blijkt dit. Deze barometer meet het sentiment voor vastgoedfinanciering in veertien Europese landen. "De verminderde interesse is het gevolg van wijzigingen in de regelgeving ten aanzien van kapitaalseisen", zegt Frank Mulders van KPMG Real Estate Advisory. Mulders: "Daar komt bij dat banken in Nederland een relatief groot aandeel vastgoedfinancieringen op de balans hebben staan."

Wel zit vastgoedfinanciering in de lucht, aldus KPMG. In de eerste 6 maanden van 2017 is een stijging van 17% te zien. Mulders: "De vraag naar financiering zal naar verwachting dan ook blijven groeien, waardoor de totale portefeuille aan vastgoedfinancieringen in Nederland zal toenemen." Dit in tegenstelling tot andere Europese landen, daar werd in de eerste helft van 2018 aanzienlijk minder geïnvesteerd. Waarin het Verenigd Koninkrijk samen met Duitsland circa de helft op zich namen. Niet verwonderlijk, het zijn van oudsher ook de grootste markten binnen Europa.

De toegenomen vraag naar financiering biedt ruimte voor alternatieve financiers. Mulders: "De onderzochte banken in Europa verwachten dat zij steeds meer concurrentie zullen ondervinden van alternatieve financiers als het gaat om vastgoedfinanciering. In het algemeen zien de banken vooral niet-lokale commerciële banken als de belangrijkste concurrenten. Daarnaast zien de banken in de ontwikkelde landen met name private equity partijen en pensioenfondsen als belangrijke concurrenten." Dit zien we ook gebeuren in Nederland, waar het vaak gaat om Angelsaksische partijen, aldus KPMG. "Om een positie op de markt te verwerven en de hogere rendementseis te rechtvaardigen zijn zij veelal bereid een groter gedeelte van de vastgoedinvestering te financieren" aldus Mulders. "Het totale volume van deze financiers is, mede door de specifieke focus die zij hanteren, echter te beperkt om het ontstane financieringsgat op te vangen" (<https://www.accountancyvanmorgen.nl/2018/10/22/financiering-van-vastgoed-minder-belangrijk-voor-banken/>) .

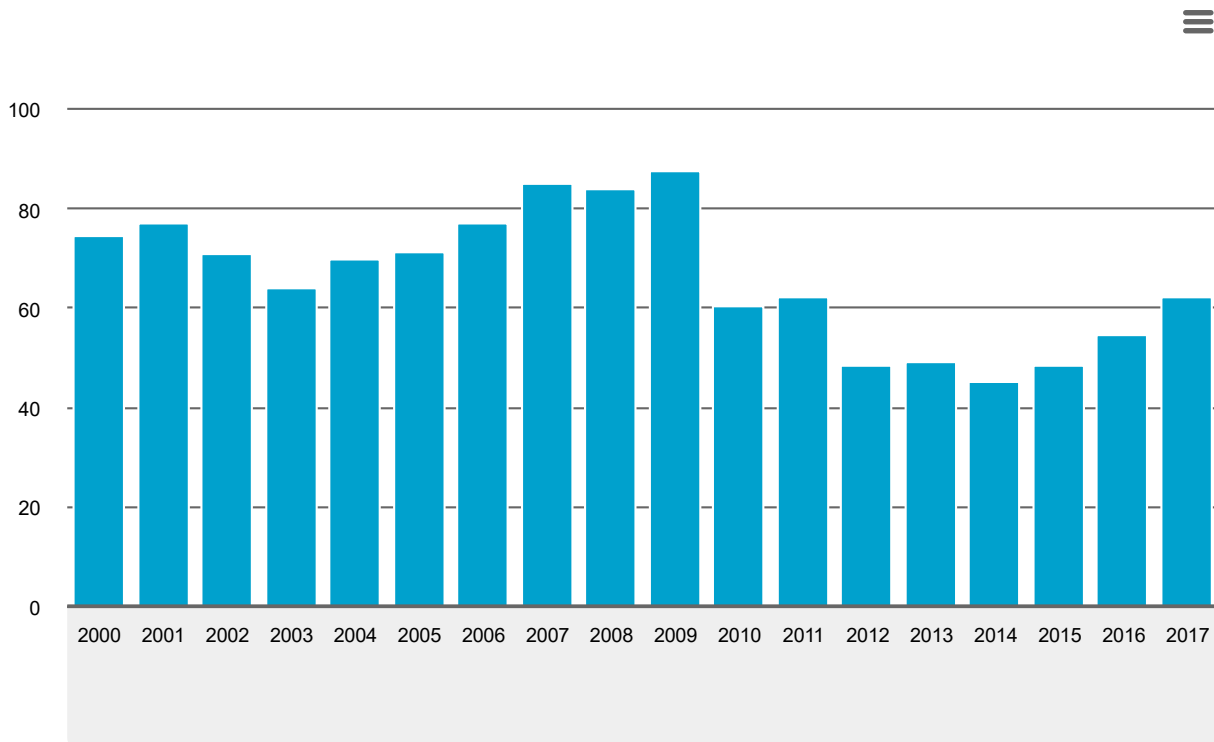
Bovenstaand geeft aan, dat de toegang tot vreemd vermogen en dus de kracht van leveranciers van grote invloed is op de projectontwikkelingsmarkt.

Kracht van Afnemers:

Voor bedrijven actief in projectontwikkeling zijn de afnemers beleggers (institutioneel en particulier), huurders (bedrijven) en (woon) consumenten. Veel projectontwikkelaars richten zich op de woonconsument. Met het gemakkelijk verkrijgen van financiering was de koopmarkt voor o.a. woningen goed. Midden in de crisis is deze vraag totaal weggevallen. Juist door de productieproblemen bij bouwbedrijven, het niet kunnen voorzien in de vraagbehoefte heeft dit een prijsopdrijvend effect voor zowel de verkoopprijzen, maar zeker ook de bouwkosten en kosten van toeleveranciers.

Ruim 62 duizend nieuwbouwwoningen werden in 2017 aan de woningvoorraad toegevoegd. Dat is bijna 14 procent meer dan in 2016 en het hoogste aantal na 2009. In de provincie Flevoland nam de groei van de woningvoorraad door nieuwbouw het sterkst toe. Dit meldt het CBS op basis van nieuwe cijfers.

Ondanks de toename in de laatste jaren was het aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen in 2017 nog altijd bijna 20 procent lager dan het gemiddelde aantal van de periode vóór de crisis. Tussen 2000 en 2009 werden gemiddeld ruim 76 duizend nieuwbouwwoningen per jaar aan de voorraad toegevoegd. Sinds 2010 daalde dit aantal flink. Het dieptepunt lag in 2014 toen slechts 45 duizend nieuwbouwwoningen werden opgeleverd (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/hogste-aantal-nieuwbouwwoningen-in-acht-jaar>). Onderstaande figuur 1.4 geeft dit weer.



Figuur 1.5 Aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen 2000 – 2017

Substituten:

De dreiging van substituten was er voor projectontwikkelaars nauwelijks. Zeker op het gebied van de woningmarkt was de vraag groter dan het aanbod. Door de opkomst van E-commerce is substitutie gevaar voor de retail sector groter. Het businessmodel van retailers zal hierop moeten inspelen, evenals het businessmodel van projectontwikkelaars van retail projecten. Dit geldt tevens voor de kantoren. Door technologische veranderingen verandert het kantorenlandschap (Van Soest, 2011). Goed betaalbare woningen is op dit moment nauwelijks meer te realiseren. Gemeenten verhogen hun grondprijzen, bouwbedrijven zijn genoodzaakt hun aanneemsommen te verhogen, met als gevolg dat projectontwikkelaars de verkoopprijzen moeten laten stijgen. Met de historisch lage rente blijft dit vooralsnog goed gaan. Echter, door het prijsplafond van sociale huurwoningen dreigt er een te kort te ontstaan. Bouwen voor de sociale sector is haast onmogelijk geworden. De vraag is vele malen groter dan het aanbod. Voor een primaire levensbehoefte als een goede woning zijn nauwelijks substituten. Bovenstaand wekt een situatie in de hand, dat er op nieuw een vastgoed *bubble* gecreëerd kan gaan worden.

Concurrenten:

De grote en omvang van Nederlandse projectontwikkelaars is vrij gemakkelijk vast te stellen. De jaarlijkse top 101 van projectontwikkelaars (www.propertynl.com) geeft een vrij stabiel beeld weer. Het kunnen beschikken over met name Vreemd Vermogen om een bepaalde omvang te bereiken is van belang om als nieuwe projectontwikkelaar überhaupt op de markt te kunnen toetreden. Door differentiatie en het zoeken naar niches in de projectontwikkelingsmarkt kan in sommige gevallen de concurrentie hevig zijn. Daarnaast werd in de crisis de markt kleiner waardoor de bestaande partijen elkaar steeds heviger begonnen te beconcurreren. Doordat de toegang naar (internationaal) kapitaal is vergroot, zie je dat het concurrentie veld sterker is geworden. Een focus strategie is hierdoor des te belangrijker om daarmee een concurrentievoordeel te behalen.

5. Bronnen / resources

De belangrijkste hulpbronnen voor projectontwikkelaars bestaat uit de beschikbaarheid van geschikte bouwrijpe en planologische gefaciliteerde ontwikkellocaties en de mogelijkheden om deze te financieren. Porter (1991) maakt hierin een onderscheid in het primaire proces en het secundaire proces van een organisatie. Primair richt zich op de kerntaak, het vervaardigen van het product of de dienst. Secundair heeft met de ondersteunende resources te maken. De organisatie, personeel, financieren, systemen die faciliteren om het primaire proces te realiseren.

6. Concurrentievoordeel / competitive advantage

Om een concurrentievoordeel te behalen zal een organisatie competenties en kwaliteiten moeten bezitten die beter zijn dan die van haar concurrenten, ook wel verdedigbaar concurrentievoordeel genoemd. Naast concurrentievoordeel hebben Veldman en Uittenbogaard (2013) het over de positionering van een organisatie. Van belang is om als organisatie op 3 niveaus de positionering te organiseren. De corporate positionering, dit betreft de positie als bedrijf ten opzichte van de

stakeholders. Corporate merkpositionering, waar het gaat om de merknaam van de organisatie en tot slot de merkpositionering, welke merken draagt en voert de organisatie. Middels positionering is het mogelijk om een concurrentievoordeel als organisatie te behalen.

Het behalen van winst, voor aandeelhouders, maar ook voor de continuïteit van onderneming, is voor projectontwikkelaars een middel om de concurrentie voor te blijven. De positionering van de organisatie is speelt hierin mee. Meerdere concurrentiestrategieën zijn mogelijk. Porter (1991) onderscheidt er drie. Allen met een eigen specifiek voordeel voor de organisatie. Het gaat om het voordeel dat klanten kan worden geboden en op welke wijze een organisatie is gesegmenteerd. Voor de crisis hadden projectontwikkelaars vaak geen duidelijk focus en ontwikkelde zij in de gehele vastgoedmarkt (geografisch als mede in product / marktcombinaties). Het vergroten van de balans voerde de boventoon in plaats van een duidelijke en onderbouwde strategische groei. In de gehele markt werd geïnvesteerd. Dit leidde tot zeer grote organisaties, die met hun schaalvoordeel een concurrentievoordeel kon behalen. De keerzijde hiervan is dat dit ook betekent dat er een beperkte focus is en niet op alle marktsegmenten volle aandacht kan worden gegeven.

Voor de crisis hadden veel projectontwikkelaars geen duidelijk duurzaam concurrentievoordeel ten aanzicht van haar concurrenten. Er was geen onderscheidend, gekaderde strategie en / of profiel. De markt was groot genoeg en het werk werd verdeeld tussen de verschillende partijen. Als de taart groot genoeg is, dan is delen niet zo'n probleem. Echter, na het intreden van de crisis moeten projectontwikkelaars hard ingrijpen om het hoofd boven water te houden. Mede door langdurige investeringen in grondposities is koerswijzing niet in alle gevallen gemakkelijk te realiseren en is een ingeslagen pad moeilijk te doorbreken en padafhankelijkheid op de loer ligt.

7. Organisatie / organisation

Veldman (2013) onderscheidt diverse niveaus binnen organisaties. Op portefeuille niveau worden strategische beslissingen genomen. Op het midden level worden keuzen gemaakt over de assets van de organisatie. De meer operationele beslissingen betreft het property management niveau. Veldman (2013) noemt dit ook wel de managementtriade.

Management vindt plaats in de dagelijkse praktijk. Er is in dat kader geen directe relatie tussen de organisatie structuur en organisatiestrategie van projectontwikkelaars (Brandwijk, 2008). Van een heel duidelijk structuur, als het gaat om human resources management is geen sprake, zeker niet vanuit een lange termijn strategische visie. De organisaties lijken door historische keuzes en opportunistisch gedrag te zijn gevormd.

8. Belanghebbenden / stakeholders

Stakeholders zijn de belanghebbenden van de organisatie. Bij projectontwikkelaars zijn er zeer veel stakeholders, met allen hun eigen belangen. Denk aan de omgeving, omwonenden, gemeenten, financiers, kopers, (institutionele) beleggers, milieuorganisaties, adviseurs,

bouwondernemingen, personeel, aandeelhouders, ga zo maar door. Binnen dat krachtveld, zal de projectontwikkelaar zijn businessmodel en strategie moeten bepalen. Daarnaast is ieder project anders en is er geen sprake van kopieer gedrag. Ieder project heeft in meer of mindere mate een veranderde context van stakeholders. Wat in Noord Groningen werkt, kan in Limburg totaal verkeerd uitpakken. Per locatie en project zal een stakeholder analyse plaats moeten vinden om de juiste strategische keuzen te kunnen maken.

2.6 Samenvatting hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk is een breed beeld geschetst van theoretisch modellen aangaande business model, padafhankelijkheid, disruptie en strategie. Kijkende naar de eerste 3 theoretische kaders, dan kan gesteld worden, dat deze uitvloeien in het model van Veldman (2008), waarin hij strategie weergeeft in 8 sleutelconcepten. Feitelijk biedt dit model een brede kijk op de andere theoretische modellen. Het model van Veldman wordt gevoed door specifieke theoretische kaders. Duidelijk is geworden wat het onderscheid is tussen een *business model* en een strategie. Aan de hand van het model van Veldman (2008) zal nader ingegaan worden op de onderzoeksvraag zoals geformuleerd in hoofdstuk 1.

HOOFDSTUK 3: Vaststellen van de populatie en theorieën uit de praktijk

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is een algemeen beeld geschetst van theorieën over *business models*, strategie, padafhankelijkheid en disruptie. Er is tot op heden echter relatief weinig literatuur beschikbaar over de strategische keuzen van projectontwikkelaars. De afgelopen jaren zijn naast het reeds aangehaalde werk van Van Mierlo (2010) veel verkennende studies verschenen die allen indicaties gaven van structurele strategische wijzingen – disruptief werden deze door sommige zelfs genoemd (Peek en Van Remmen, 2012). Puur als analyse van de literatuur is het zo dat de crisis als ‘disruptieve aanjager’ kan worden gezien dat het thema van een andere strategie op de kaart zet. Bijvoorbeeld ING Real Estate Development publiceerde nog vlak voor de crisis een boek waarin slechts positiviteit en groei centraal lijken te staan (2008). Nozeman en Doorenbos (2008) hebben voor de crisis in algemene zin de groeistrategieën van gebieds – en projectontwikkelaars beschreven.

Sporadisch werden in de beginfase van de crisis en soms net daarvoor al kritische noten geplaatst bij de heersende aanpak. Vulperhorst kan gezien worden als ‘early adapter’ met een relatief onderbouwde visie waarop de ASRE Vastgoedlezing van 2009 was gebaseerd. Het citaat dat “*Het businessmodel van de Nederlandse ruimtelijke ordening, gebaseerd op onbeperkt krediet, goedkope grond en schaarste is uitgewerkt*” is daarvoor representatief.

Veel vakbladen kwamen pas na verloop van tijd met deze visies. Een voorbeeld hiervan is het artikel ‘Empathie en betrokkenheid gevraagd’ uit PropertyNL (Luijten, 2011).

Schouten (2013) focuste ook in de crisis op de business models van gebiedsontwikkelaars en ontwikkelde een andere aanpak.

Onderzoek is gedaan door Van der Ven (2012). De conclusies hebben naast het onderzoek van Van Mierlo (2010) veel raakvlakken met de casus AM/VanWonen. Hoofdconclusie is volgens Van der Ven dat gemeenten in het verleden actief grondbeleid voerden. Zij maakten o.a. landbouwgronden bouwrijp en verkochten de kavels aan projectontwikkelaars. De overheid had op deze manier een monopolie op grondposities vastgelegd. Echter, vanaf de Vinex-periode (midden jaren '90) zijn projectontwikkelaars ook zelf gronden gaan verwerven, juist vanwege de toen lage rente en potentiële waardestijging van de grond. De gronden werden ingebracht, vaak in een grondexploitatie maatschappij, waar de projectontwikkelaars daar ontwikkelrechten voor terug kregen en op deze wijze initiërend werden in gebiedsontwikkeling. De komst van de crisis heeft de ontwikkelingsmarkt dan ook op zijn grondvesten doen schudden. Voor projectontwikkelaars met grondposities is de invloed van de crisis zeer groot geweest juist omdat deze locaties minder snel tot ontwikkeling kwamen. Daarnaast daalden door de financiële crisis de woning- en grondprijzen. De grondposities waren een molensteen om de nek van projectontwikkelaars. De crisis heeft voortzetting van deze ontwikkelingsstrategie haast onmogelijk gemaakt, hoewel we nu zien dat ontwikkelaars, juist vanwege de ruimere financieringsmarkt, weer op risico posities innemen. Het onderzoek van Van der Ven (2012)

verkent mogelijke ontwikkelingsstrategieën die ontwikkelaars met grondpositie op de veranderende ontwikkelingsmarkt hebben kunnen volgen, met als hoofdvraag te achterhalen in hoeverre projectontwikkelaars (met grondposities) de ontwikkelingsstrategie op de veranderende ontwikkelingsmarkt wisten aan te passen. Doel van het onderzoek, het herformuleren van toekomstige ontwikkel strategieën van projectontwikkelaars in de snel veranderende markt (Van der Ven, 2012).

Tevens is in 2012 onderzoek gedaan door Deloitte Real Estate Advisory (Deloitte, 2012). Deloitte is middels een ronde tafel gesprek met toenmalige key spelers uit de branche op zoek gegaan naar *nieuwe – of juist ‘ouderwetse’* – businessmodellen. Deloitte geeft aan dat zij de behoefte voelde zelf een visie op de toekomst van de projectontwikkeling in Nederland te formuleren, waarin ze niet het idee hebben van *‘zo gaat het gebeuren’*, maar een basis biedt voor discussie over waar kansen liggen en wat mogelijke nieuwe businessmodellen zijn, de conclusie luidt als volgt:

“Er wordt gesproken over een fundamentele kentering in het denken en doen van ontwikkelaars. Wordt die de komende jaren niet gemaakt, dan is het einde oefening. Hiermee gaat Deloitte in tegen de toon die de Neprom tot op heden aanhoudt, dat het over een paar jaar met herstel van de markt ook vanzelf wel weer goed komt met de branche.” (Deloitte, 2012).

Deze relatieve kennisleemte over de strategische keuzen bij projectontwikkelaars leidt tot de vraag of de wereld van projectontwikkeling structureel is veranderd of doen - nu de markt is hersteld - de strategieën en businessmodellen van voor de crisis weer hun intrede en zijn we na 10 jaar (2008-2018) weer terug bij af?

3.2 Onderzoeken aangaande projectontwikkeling 2008-2018

Zoals reeds gemeld is de vastgoedsector door de financiële crisis in een diep dal terecht gekomen en rees de vraag bij projectontwikkelaars of het bestaande businessmodel van projectontwikkeling nog wel toekomstbestendig was. Het roer moest om (van Mierlo, 2010). In het onderzoek van Van Mierlo komt naar voren dat het ontwikkelingslandschap structureel en blijvend is veranderd. Van Mierlo geeft aan dat de tijd van voor de crisis niet meer terugkomt. Belangrijkste conclusies uit haar onderzoek zijn dat door het structureel veranderde landschap belangrijke elementen uit het bestaande businessmodel van projectontwikkelaars van voor de crisis niet werkbaar meer zijn. Kwalitatieve groei gaat voor kwantitatieve groei, wegens een lager ontwikkelingsniveau en blijvende schaalverkleining. Gebiedsontwikkeling zal in omvang terug gaan en grondportefeuilles zijn geen KPI meer voor de toekomst. Kennis en kunde of wel *capabilities* wordt de belangrijkste *core competentie* voor ontwikkelaars. Flexibiliteit is een zeer belangrijke succesfactor. Projectontwikkelaars dienen een focusstrategie te ontwikkelen en het aantal succesvolle typen ontwikkelaars zal afnemen.

Daarnaast is er onderzoek gedaan in hoeverre de organisatie structuur van projectontwikkelaars bijdraagt aan de organisatiestrategie van projectontwikkelaars (Brandwijk, 2008). Conclusie van

zijn onderzoek is dat er geen relatie is tussen de strategie en organisatie structuur van projectontwikkelaars.

Uit onderzoek van Deloitte (Meulenberg, Esveld en Van Zandvoort, 2011) wordt net als door Van Mierlo in 2011 gesteld dat de wereld van projectontwikkeling is veranderd. Vertrouwende businessmodellen vallen af. Maar als projectontwikkelaars zich op een andere wijze gaan organiseren dan kunnen ze een toegevoegde waarde blijven houden. Deze visie is door Deloitte getoetst met diverse raad van besturen van grote ontwikkelbedrijven en de NEPROM (Branche organisatie van Nederlandse projectontwikkelaars). De visie geeft aan waar de kansen voor projectontwikkeling voor de toekomst liggen, waarin het denken van de projectontwikkelaar een fundamentele wijziging dient te ondergaan.

Deze analyse gaat echter in tegen het idee van de NEPROM (2012), zij stellen dat de markt over een paar jaar wel zal herstellen en de branche en businessmodel van projectontwikkelaar niet wezenlijk zal of is gewijzigd. Van Mierlo (2010) heeft in haar onderzoek, welke grotendeels overeenkomt met het onderzoek van Deloitte (2012) in tegenstelling tot hetgeen NEPROM aanhoudt, het volgende samenvattend geconcludeerd:

“Het ontwikkellandschap is blijvend veranderd. De tijd van vóór de crisis komt niet terug. De effecten van het toekomstige structureel veranderde landschap op de elementen van de businessmodellen zijn dermate groot, dat ontwikkelaars niet meer op de manier van voor de crisis kunnen ontwikkelen. Nieuwe strategische oriëntaties en businessmodellen zijn nodig. Kwalitatieve (in plaats van kwantitatieve) groei wordt belangrijk als gevolg van het toekomstige lagere ontwikkelniveau en de blijvende schaalverkleining. Ontwikkelaars zullen minder aan gebiedsontwikkeling gaan doen. Grondportefeuilles zijn in de toekomst geen kritische succesfactor meer. Capabilities worden voor ontwikkelaars de belangrijkste competenties. Flexibiliteit is een belangrijke kritische succesfactor. Voor ontwikkelaars nieuwe stijl is een focusstrategie noodzakelijk. In het toekomstige ontwikkellandschap zullen er minder succesvolle typen ontwikkelaars zijn, ook al blijven meerdere businessmodellen mogelijk” (Van Mierlo, 2010: pag. 80-83).

3.3 Business modellen van projectontwikkelaars

Projectontwikkeling betreft die activiteiten die nodig zijn om nieuwe bouwgrond tot ontwikkeling te brengen en daar gebouwen en gebieden mee vorm te geven en in te richten. Hierin is projectontwikkeling meer gericht op de (her)ontwikkeling van gebouwen en gebiedsontwikkeling heeft betrekking op de herinrichting van grotere gebieden. Hierin zijn de processen vaak complexer en in de tijd langer (Van Rooij, 2009). In het kader van dit onderzoek zijn gebieds- en projectontwikkelaars (projectontwikkelaars) onder dezelfde noemer geschaard. Koster en ten Brink (2013) stelden in die periode dat het businessmodel van projectontwikkelaars zwaar onder druk stond. Veel grondposities, op risico bouwen, met teveel Vreemd Vermogen waren medio 2013 niet meer houdbaar. Zoals Van Mierlo in haar onderzoek stelde: *“het roer moet om”*.

Net zoals in hoofdstuk 1 is vermeld heeft de financiële crisis een zware schok teweeg gebracht ten aanzien van het businessmodel van projectontwikkelaars. In dat kader is het interessant om anno 2018 terug te kijken naar deze theorieën en een beeld van de huidige situatie te vormen.

Zeven businessmodellen voor projectontwikkeling waren voor de crisis in deze tijd gebruikelijk (Deloitte, 2012)

- Ontwikkelaars gelieerd aan een financiële instelling;
- Ontwikkelaar puur voor acquisitie en ontwikkelen;
- Ontwikkelaars die onafhankelijk ontwikkelen;
- Ontwikkelaars die ontwikkelen en bouwen;
- Ontwikkelaars gelieerd aan een belegger;
- Ontwikkelaars gelieerd aan een assetmanager;
- Gedelegeerde ontwikkelaars die ontwikkelen voor de eindgebruiker.

Van projectontwikkelaars die gelieerd waren aan een financiële instelling is niet veel meer over, aldus Deloitte. Verscherpt toezicht vanuit Brussel en Den Haag speelt een rol, alsmede de Basel-regels die stellen dat banken grotere kapitaalreserves in kas moeten aanhouden om weerbaarder te zijn tijdens toekomstige economische crises. ING Real Estate Development is verdwenen, Fortis/ASR wil af van haar ontwikkelingstak, wat uiteindelijk ook is gebeurd met de verkoop aan Meijer Realty Partners (2016):

Projectontwikkelaars die acquireren en dan de ontwikkeling oppakken geven een vergelijkbaar beeld: Kristal en Far West zijn weg, anderen hebben kleerscheuren opgelopen. Bij de onafhankelijke ontwikkelaars hebben Blauwhoed en TCN (inmiddels failliet) het zwaar. Alleen de ontwikkelende bouwers hebben het enigszins gered. Hoewel 2007 relatief lang geleden is, is er ook veel gebeurd. Aan de hand van het ronde tafel gesprek sprak Deloitte (2012) hierover met een aantal key spelers in de wereld van projectontwikkeling. Een aantal citaten uit dit gesprek zijn hier weergegeven als representatief beeld van de ontwikkelingsmarkt rondom de crisis (cf. Deloitte, 2012). Patrick Esveld (AM) geeft het volgende aan: *“Vastgoed is risico en daarmee een te vermijden activiteit bij een neergaande markt. Daardoor hebben we ontwikkelaars in deze categorie, die zowel onze concurrenten als onze samenwerkingspartners waren, zien verdwijnen.”* Adviseur en oud-Bouwfonds topman Henk van Zandvoort vult aan: *“Banken zijn vastgoed-avers geworden. Ze hebben moeten erkennen op het hoofdkantoor dat men minder verstand heeft van vastgoed. Dat geldt met name bij ING. Het ontwikkelingsbedrijf boekte met duizend man anderhalf keer de jaarwinst van het hele concern af. Dan gaat men bij een bank dus terug naar de corebusiness. Daar komt bij: er is gewoon geen geld meer. En als het er al is, gaat het niet naar vastgoed. Ook politiek heeft het geen prioriteit. Kijk naar de Miljoenennota: de kantoren- en woningmarkt wordt er niet eens in genoemd! Men denkt in Den Haag: laat de boel maar lekker uitzieken, die sector redt zich maar. Het maatschappelijk klimaat is sinds 2007 enorm veranderd.”* Voor de overige te onderscheiden ontwikkelaars ziet Esveld het als volgt: *“Er zijn bedrijven waarbij de verliezen worden afgeboekt, hoe pijnlijk dit ook is, en die met minder ballast*

verder kunnen. Anderen schuiven de problemen voor zich uit of kwakkelen door en hopen dat de zon op termijn weer gaat schijnen:

De ontwikkelde bouwers hoeven projectontwikkeling niet per se kwijt en zien het op de lange termijn als kernactiviteit. Een lange adem is daarin wel vereist, waarin er een transformatie plaatsvindt van ontwikkeling op basis van macht naar kracht.” Léon Heddes (Amvest) geeft zijn visie op de ontwikkelaar ‘oude stijl’: *“Dat zijn bedrijven met veel grondbezit op de balans en veel geïnvesteerd vermogen. De rendementsverwachtingen daarvan zijn slecht. Veel partijen zeggen: het is nu niet te verkopen, we doen aan damage control en pas op termijn stoten we projectontwikkeling af ”.* Het onderscheid tussen sectoren is nodig, aldus Van Zandvoort: *“Nagenoeg alle markten zijn enorm geslonken. Commercieel vastgoed ligt er bij de banken helemaal uit. Met de vastgoedfraude nog in het geheugen heeft men het gevoel in het pak gestoken te zijn en daar blijft men van weg”* (Deloitte, 2012).

Meerwaarde is er nog steeds te creëren door projectontwikkelaars. Van Zandvoort, stelt de vraag of een onafhankelijke ontwikkelaar, niet gelieerd aan een andere instelling nog bestaansrecht heeft: *“Bouwfonds Ontwikkeling⁶ zonder steun van de Rabobank lijkt me bijvoorbeeld niet kansrijk.”* Esveld: *“Iedereen die denkt nog te kunnen werken zoals in 2007 is een struisvogel; die stopt de kop in het zand. Laten we wel wezen: bij iedereen hebben wel veranderingen plaatsgevonden. Zelfs bij de ontwikkelende beleggers; die kondigen niet voor niets aan anders met hun projectontwikkeling om te zullen gaan. Het heeft niemand onberoerd gelaten. Vervolgens is het wel zaak uit te vinden waar je marktkansen en je meerwaarde liggen. Iedere ontwikkelaar maakt daarin zijn eigen keuzes. “Synchroon: van 125 naar zo’n dertig medewerkers.”* Van Zandvoort: *“Dan te bedenken dat dit vroeger drie zelfstandige bedrijven waren: Matser, Hopman en Interheem. Alle drie volwaardig Neprom-lid, om maar eens wat te noemen. Er is veel gebeurd.”*

Na 2012 is er weinig aanvullend onderzoek geweest op het gebied van projectontwikkeling, tot het moment dat in het voorjaar van 2017 er een onderzoek werd gepubliceerd door Prof. dr. Ed Nozeman over de vraag of de initiatieffase bij projectontwikkeling door de crisis wezenlijk anders is geworden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

‘Hoe ziet het succesvol initiatiefnemen respectievelijk de initiatieffase bij project- en gebiedsontwikkeling er sinds de financiële crisis uit; kijkt die af van de situatie van vóór de crisis en zo ja in welke opzichten?’

Het resultaat van de uitgevoerde analyse is een gedifferentieerd overzicht van initiatiefnemers, hun verdienmodel en de door hen gevolgde werkwijze in de initiatieffase om tot succesvolle project- en gebiedsontwikkeling te komen. De benaderde groep initiatiefnemers onderscheiden in soliden en toetreders is doelbewust geen doorsnee van de aanwezige populatie binnen Nederland, maar te beschouwen als een voorhoede van (pro)actieve veranderaars. Onderstaand

⁶ Bouwfonds Ontwikkeling heeft de naam van haar organisatie per 1 januari 2015 veranderd in BPD. BPD is afgeleid van de naam van de Europese holding Bouwfonds Property Development.

citaat vormt de samenvattende conclusie van het onderzoek van Nozeman (2017, vastgoedmarkt 13).

'Inmiddels herstelt de vastgoedmarkt zich van de crisis. Betekent dat ook terugkeer naar een aanbod gestuurde markt en gaan spelers weer de vanouds vertrouwde rollen vervullen? Ronduit bevestigend zijn de reacties van de in de Randstedelijke woningmarkt actieve respondenten. Een deel neemt een middenpositie in en acht ondanks een aantal herkenbare marktsignalen terugkeer onwaarschijnlijk vanwege de gewijzigde financiering, de kleinere schaal van projecten, een mindere rol voor de onafhankelijke ontwikkelaars en meer aandacht voor de vraagzijde. Het ontkennende deel is vooral actief in minder dynamische markten, wijzend op een andere situatie voor retail en zorgvastgoed, op de beperktere dynamiek buiten de Randstedelijke woningmarkt, een andere grondeigendomssituatie dan voor de crisis en het inmiddels versnipperde ontwikkellandschap. De crisis deed grote spelers verdwijnen en nieuwe spelers verschijnen. Ook de organisatie van de initiatieffase is mede daardoor ingrijpend veranderd: meer en scherper vraag- en afzet gestuurd, gericht op risicoreductie en kostenefficiency. Toch zijn die veranderingen vooral als een aanpassing op de veranderde opgave en de gewijzigde context te karakteriseren en niet als wezenlijk nieuwe verdienmodellen. Daardoor is geen sprake van disruptie maar wel van een sector die innovatief inspeelt op de veranderde omstandigheden' (Nozeman 2017, vastgoedmarkt 13).

Met de conclusies van onder andere Van Mierlo, Deloitte en Nozeman in het achterhoofd vormt juist de huidige groeiperiode een interessante context om terug te kijken op de gevolgde strategieën van organisaties actief in projectontwikkeling. Daarbij richt dit onderzoek zich in het bijzonder op de ontwikkelingsorganisaties die door hun oude eigenaar zijn afgestoten. Dit biedt een unieke casuïstiek waarbij een nieuwe eigenaar de keuze heeft gehad om ofwel vanuit het geloof in een andere strategie waarde toe te voegen ofwel dat er andere achtergronden zijn. Kortom - te achterhalen waarom de ene organisatie zijn activiteiten afstoot en de ander hier brood in ziet. Is het een kwestie van een overlevingsstrategie - failliet gaan of afstoten en overnieuw beginnen -, of moet er gedacht worden aan een heel nieuwe strategie en een structureel gewijzigd businessmodel? Vice versa geldt deze vraag ook voor de kopers – wat zien zij in de verwerving van een ontwikkelaar in deze tijden? Nozeman (2017) vat deze strategische paradox krachtig samen: “de crisis deed grote spelers verdwijnen en nieuwe spelers verschijnen.”

3.4 Samenvatting hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk is een beeld geschetst van bestaande onderzoeken over businessmodellen en strategie welke hebben plaatsgevonden tijdens de crisis tot aan nu (2008-2018). Specifiek is in gegaan op het gebied van projectontwikkeling. Belangrijk om te constateren is dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de strategie van projectontwikkelaars gedurende deze periode. Kenmerkend hiervoor is het onderzoek van Deloitte (2012), welke middels een ronde tafel gesprek met key spelers uit de branche zelf een beeld wilde schetsen van de toekomst van projectontwikkeling. Daarnaast heeft Van Mierlo (2010) onderzoek gedaan en heeft Nozeman in

2017 een onderzoek gepubliceerd. Deze relatieve kennisleemte maakt dit onderzoek meer van belang. In het volgende hoofdstuk zal hier nader op worden ingegaan en een beeld geven van het onderzoekskader. Tevens zal hier de case study worden geïntroduceerd.

HOOFDSTUK 4: Empirische toetsing: operationalisatie

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is gebaseerd op het feit waarom partij X (AM) een geografisch deel van haar ontwikkelportefeuille verzelfstandigd heeft en kopende partij Y (VanWonen) hier juist brood in ziet. Heeft dit te maken met een wezenlijk andere strategie of business model? De casus AM/VanWonen is hiertoe reeds theoretisch ingebed vanuit de bestaande literatuur over strategie, businessmodellen, padafhankelijkheid en disruptie. Op grond van het model van Veldman (2008) over de acht sleutelconcepten van strategie is een methodologische leidraad gecreëerd om gestructureerd en onderbouwd tot een analyse te komen. Er is specifiek voor deze theorie gekozen omdat het een breed spectrum van strategie beslaat. Alvorens nader in te gaan op de methodologische structuur van de interviews wordt allereerst beknopt de inhoudelijke context weergegeven uit de eerste drie hoofdstukken.

4.1 Inhoudelijke context

Gestart is in hoofdstuk 1 met een schets van de financiële crisis tot aan nu (2008-2018). In een brede uiteenzetting is een beeld geschetst van de impact van deze crisis in de brede zin, maar zeker ook het effect op de bouw en projectontwikkelingsbranche. In 10 jaar tijd is de cyclus van hoog, naar laag conjunctuur weer terug in een hoog conjunctuur⁷. Juist de breedte van deze schok maak het interessant om te onderzoeken hoe organisaties hiermee om zijn gegaan. In hoofdstuk 1 is de onderzoeksvraag geformuleerd, de aanleiding, doelstelling en wetenschappelijke relevantie nader omschreven. Geconcludeerd mag worden dat de financiële crisis van dien aard is geweest dat hier sprake is van een disruptieve situatie, die vroeg om actie en handelen. Een aanleiding om bestaand (strategisch) beleid te herzien of juist uit te gaan voeren.

Na het algemene theoretisch gedeelte van dit onderzoek in hoofdstuk 2 waar het methodologische fundament van de sleutelconcepten van Veldman is uiteengezet, is in hoofdstuk 3 specifiek ingegaan op bestaande empirische literatuur omtrent projectontwikkelingsorganisaties gedurende de crisis (2008-2018). De literatuur heeft vooral een toetsend karakter en is in beperkte mate strategisch van aard. Juist deze kennisleemte maakt dit onderzoek maatschappelijk en wetenschappelijk relevant. Helder is dat er vanuit de literatuur veel disruptieve invloeden worden geduid in de crisis. Hoewel verkennend van aard lijken veel auteurs in dit kader ook een fundamentele wijziging te suggereren op grond van wezenlijk andere randvoorwaarden van project- en gebiedsontwikkeling (te weten minder mogelijkheden voor kapitaal, minder ontwikkelen op macht in plaats van kracht, gericht op de vraag en minder grootschalige op blauwdrukken gebaseerde plannen).

⁷ *'Conjunctuur of fluctuatie staat voor de verandering van het groeipercentage van de economie of de productie op de korte termijn. De gemiddelde groei over de lange termijn geldt als de trendmatige groei'* (Wikipedia 2018)

Dit empirisch onderzoek is aan de hand van een analyse uitgevoerd. Gezien er op dit moment onvoldoende (openbare) informatie over het onderwerp bekend is, is een kwantitatieve analyse niet mogelijk.

Daarvoor is a) de gevoeligheid van informatie te groot alsmede b) is er in aantal casussen wiskundig een te laag aantal beschikbaar om tot valide statistische uitspraken te komen. Door te kiezen voor semi-gestructureerde interviews onder een brede selectie respondenten van AM als VanWonen wordt toch kennis verkregen over de actuele stand van zaken in de praktijk.

4.2 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt kort uiteengezet op welke wijze dit onderzoek is opgezet. In de volgende hoofdstukken zullen achtereenvolgens drie activiteiten worden uitgelicht. In hoofdstuk 4.3 zal de methodologische verantwoording worden behandeld, waarna in hoofdstuk 4.4 de structuur van de interviews wordt omschreven. Uit de beschrijving van de praktijkcasus zal voldoende relevante kennis kunnen worden ontleend. In de reflectiefase zal gekeken worden of uit de analyse de resultaten valide en betrouwbaar bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

4.3 Methodologie

Dit onderzoek heeft een kwalitatief verkennend karakter (Baarda, 2014). Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om een onderwerp breed te verkennen (Boeije, 2014). Hierbij is gekozen om aan de hand van interviews onder belanghebbenden vanuit AM en VanWonen tot de benodigde nieuwe onderzoeksdata te komen. Gezien de relatief beperkte omvang van de casus is een enquête irrelevant. Participerende observatie is helaas niet meer mogelijk – de strategische handelingen zijn reeds geëindigd middels het beslechten van een deal die ook reeds is geëffectueerd. Tijdens de interviews kan er worden doorgevraagd, waardoor er dieper op de materie kan worden ingegaan om zo een beter beeld te vormen.

Doordat er verschillende belanghebbenden geïnterviewd zijn, kunnen de resultaten tot een zekere hoogte geëxtrapoleerd worden. Wel is het van belang om te benadrukken dat de interviews een ideografisch⁸ karakter hebben. De interviews zijn semigestructureerd gehouden en er zijn telkens teruggekomen op de 8 sleutelconcepten van strategie. Om structuur in de gesprekken te bewaren is er beperkt ruimte gelaten voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Op basis van de antwoorden van de geïnterviewden is een beeld geschetst van de centrale onderzoeksvraag.

⁸ *‘De idiografische methode (Grieks idios = eigen, graphein = beschrijven) is de studie van gedrag dat het individu uniek maakt. Het is deze methode die volgens Wilhelm Windelband gebruikt zou moeten worden in alfawetenschappen als geschiedenis en etnografie, terwijl de nomothetische methode (nomos = wet) — de studie van groepen om algemene conclusies te kunnen trekken — geschikt was voor de bètawetenschappen om wetmatigheden te ontdekken’ (Wikipedia, 2018)*

Er is sprake van een single case study. Dat is vanuit een generalistisch onderzoeksperspectief zeer beperkt – er is hierdoor geen sprake van een mogelijke nuancering op basis van andere casusuitkomsten. Wel is het zo dat er binnen de Nederlandse context maar een totale populatie van twee casussen zijn: naast de AM / VanWonen casus is de casus ASR / MRP gelijksoortig. Vanuit het perspectief van de databeschikbaarheid is het echter noodzakelijk gebleken maar één casus te onderzoeken. Hoewel dat cijfermatig tot een representativiteit van 50% leidt, dient toch rekening te worden gehouden met het feit dat er in methodologisch opzicht geen onderlinge toetsing en *cross case peer review* plaats kan vinden van de gerealiseerde uitkomsten. Binnen die randvoorwaarden van robuustheid en beperkte generalisatie, is het gezien de relevantie door de auteur toch van belang geacht de verzamelde kennis te publiceren. Uiteindelijk is er juist door de positie van de auteur de mogelijkheid ontstaan om zeer specifieke en gevoelige informatie rondom de totstandkoming van een serieuze transactie in de Nederlandse projectontwikkelingsmarkt te kunnen beschrijven.

4.4 Structuur interviews

De interviewopzet is gebaseerd op de theorie van Veldman over de 8 sleutelconcepten van strategie (Veldman 2008). Daarnaast zijn er een aantal vragen gesteld over de onderwerpen padafhankelijkheid en disruptie, zie bijlage 1 (interview opzet).

Een 30-tal vragen hebben inzicht moeten verschaffen in de vraag waarom deze verzelfstandiging heeft plaatsgevonden en of hier sprake is van een *radical change of strategy* van de verzelfstandigde organisatie actief in projectontwikkeling? In hoofdstuk 5 zijn de antwoorden van de verschillende respondenten weergegeven. De 30 vragen zijn teruggebracht naar een 10-tal hoofdonderwerpen, welke teruggrijpen op het theoretische kader. De interviews zijn gestart met de vraag of de respondenten zich kunnen vinden in de definitie van strategie, zoals geformuleerd door Veldman (2008). De definitie luidt als volgt:

“Strategie is de richting of scope van een organisatie over de lange termijn, die een concurrentievoordeel verkrijgt door de configuratie van middelen en deze aan te passen aan de veranderende omgeving om aan de behoeften van markten en aan de verwachtingen van de stakeholders tegemoet te komen”.

Vanuit deze definitie worden de 8 sleutelconcepten besproken en ondervraagd aan de respondenten. De 30 vragen zijn ten behoeve van een heldere en strakke analyse teruggebracht naar 10 hoofdvragen.

De hoofdvragen zijn als volgt te omschrijven, te weten:

1. Is er sprake van een duidelijke strategische richting, zowel voor AM als VanWonen?
2. Kan de verzelfstandiging gezien worden als een padafhankelijk proces?
3. Is er sprake van een duidelijke scope, zowel voor AM als VanWonen?

4. Is er met de verzelfstandiging sprake van een lange termijn strategie, zowel vanuit AM als VanWonen?
5. Is er rekening gehouden met de macro, meso en micro omgeving, zowel vanuit AM als VanWonen?
6. Hebben bronnen (resources) of het gebrek hieraan invloed gehad op het proces van verzelfstandiging?
7. Is met de verzelfstandiging sprake van een concurrentievoordeel, zowel aan de kant van AM als VanWonen?
8. Heeft de verzelfstandiging invloed gehad op de organisatie van AM als VanWonen?
9. Heeft de verzelfstandiging invloed gehad op de stakeholders, zowel aan de kant van AM als VanWonen?
10. Kan de verzelfstandiging gezien worden als een disruptief proces, mede in het daglicht van de financiële crisis?

Alvorens in te gaan op de selectie van de respondenten zal allereerst de casus zelf uiteengezet worden.

4.5 Beschrijving case study

In de crisis (2012) is het besluit binnen AM genomen om meer strategische focus aan te brengen en dat AM zich primair gaat richten op de Randstad en geen activiteiten op het gebied van gebieds- en projectontwikkeling in het noorden en oosten van het land meer onderneemt. In dat kader is het besluit genomen om de ontwikkelportefeuille van AM noord oost te verzelfstandigen. Onderstaand citaat van Deloitte representeert dit besluit.

“Er is veel veranderd in de wereld van projectontwikkeling. Nog maar een paar jaar geleden was er geen vuiltje aan de lucht, inmiddels heeft een heuse shake-out in de sector plaatsgevonden. En de vooruitzichten voor 2012 zijn niet bijster positief. Met een blik op de wat langere termijn is er echter wel degelijk toekomst voor dit vak. Zo luidt de conclusie na een rondetafelgesprek dat is georganiseerd door Deloitte Real Estate Advisory. Vertrouwde businessmodellen vallen af, maar op een andere manier georganiseerd kunnen ontwikkelaars nog steeds een bijdrage leveren” (Deloitte Real Estate Advisory, 2012)

AM heeft haar gehele portefeuille van woningbouwlocaties en ontwikkelrechten in noord en oost Nederland in de crisis verzelfstandigd en deze eind 2016 definitief verkocht aan particuliere investeerders die de activiteiten onder VanWonen Projecten BV (VanWonen) vanaf 21 maart 2017 hebben voortgezet. Sinds maart 2017 is VanWonen hiermee de grootste zelfstandige gebieds- en projectontwikkelaar uit noord en oost Nederland. De overname bedroeg een portefeuille van 47 lopende projecten en/of grondposities met een omvang van circa 5.000 te ontwikkelen woningen. Een vergelijkbare casus is de verkoop van ASR Vastgoedontwikkeling aan Meyer Realty Partners (MRP) waarbij het hier ging over het volledige ontwikkelbedrijf dat van eigenaar wisselde. Beide bedrijven staan inmiddels in de top-30 van woningontwikkelaars. VanWonen verkocht in heel 2017 net geen 500 woningen en MRP zat in 2017 net onder de 400.

De verwachting bij beide bedrijven is dat deze aantallen de komende jaren zullen stijgen. MRP in combinatie met Ballast Nedam hebben onlangs een Europese aanbesteding van NS Vastgoed van het Cartesiusdriehoek in Utrecht gewonnen, een opgave van 2.600 woningen. VanWonen in combinatie met AM haalde begin juli in Nijmegen een Europese aanbesteding binnen van 450 woningen met 12.000 m2 commerciële functies. De gevestigde orde krijgt concurrentie van nieuwkomers op de markt en de verwachting is dat beide bedrijven de komende jaren blijven groeien. De samenwerking tussen AM en VanWonen in de gewonnen tender in Nijmegen typeert de succesvolle verzelfstandiging die door AM in de crisis is ingezet.

4.6 Selectie respondenten

De dataverzameling is gebaseerd op een serie diepte interviews met een 6-tal personen die vanuit de zijde van AM als van VanWonen intensief betrokken zijn geweest bij de verzelfstandiging.

Er is sprake van een selecte steekproef van de respondenten, aangezien er op deze wijze specifieke onderzoeksinformatie kan worden gegenereerd. Hierbij wordt gepoogd een zo volledig mogelijk beeld te creëren – ‘360 graden’ - vanuit oude en nieuwe eigenaren. Er is gekozen om alleen te spreken met de personen die rechtstreeks bij de onderhandelingen betrokken zijn geweest – en niet latere medewerkers of andere op meer afstand betrokken personen te benaderen zoals adviseurs of financiers. Alle betrokken respondenten werken of werkten bij AM of nu bij VanWonen. Juist deze personen zijn geïnterviewd omdat zij feitelijk de doeners als geestelijk vader van de verzelfstandiging zijn geweest – hiermee is het belang van de selecte steekproef onderbouwd als zijnde *purposive sampling* (cf. Rubin en Rubin, 2005). Er is doelbewust gekozen om per partij meerdere mensen te spreken. Hiermee ontstaat feitelijk een interne en externe peer review van antwoorden doordat een vergelijking mogelijk is.

Aan de kant van AM is dhr. R. Vollebregt geïnterviewd puur vanuit de strategisch kant van de verzelfstandiging. Dhr. R. van Wijk vanuit AM met zijn visie op de juridische kant van de verzelfstandiging. Aan de kant van VanWonen is er gesproken met dhr. L. Elmendorp (aandeelhouder VanWonen), die samen met de heer C. Stam (financieel directeur VanWonen) en dhr. R. Werger (jurist VanWonen) de hele due dilligence van de te verzelfstandigen ontwikkelportefeuille hebben gedaan, alsmede investeerders hebben benaderd om het beoogde kapitaal (overnamesom) te kunnen bekostigen en financieren. Uiteindelijk is er een consortium van circa 17 investeerders gevonden die samen met een bancaire financiering een belang in VanWonen hebben genomen en de verzelfstandiging tot een feit hebben weten te brengen.

Het interview met dhr. A. Bolks heeft reeds vooraf een bijzonder aspect. De heer Bolks heeft vanuit AM de opdracht gekregen om AM noord oost in de crisis te verzelfstandigen. Na de verzelfstandiging is dhr. Bolks algemeen directeur geworden en deels aandeelhouder van VanWonen. Deze sleutelpositie biedt een theoretisch *conflict of interest* welke in het proces op de loer heeft gelegen: dit gezien het feit dat dhr. Bolks gaandeweg het proces (langzaam) van rol ging verschuiven en van AM overging naar VanWonen. Dit proces is overigens bijzonder open en transparant gegaan, waardoor de beoogde schijn van conflict of interest een papieren tijger is geworden en in de praktijk niet van invloed is geweest op de verzelfstandiging. Vanuit onderzoeksperspectief biedt dit interview echter een interessante positie.

4.7 Samenvatting hoofdstuk 4

In dit hoofdstuk is weergegeven op welke wijze het onderzoek is aangepakt. Welke respondenten zijn geïnterviewd en waarom juist met deze personen is gesproken. Geconcludeerd kan worden dat zij de *key figures* van deze deal / verzelfstandiging zijn geweest. Aan de kant van AM is sprake van een wezenlijke aanpassing van de strategie, terwijl aan de kant van VanWonen er sprake is van het beoordelen van een business opportunity. Alle respondenten die zijn geïnterviewd hebben een grote bijdrage geleverd aan deze vastgoed deal / verzelfstandiging. Op deze wijze is een representatieve populatie geïnterviewd en is valide inzicht gekregen in de wijze waarop dit proces is verlopen.

HOOFDSTUK 5: Analyse interviews

In dit hoofdstuk wordt de informatie gepresenteerd uit de interviews die zijn afgenomen. Onderstaand zal een terugkoppeling van de specifieke interviews worden weergegeven, waarna er een samenvatting van de interviews volgt. Daarvoor zal er schematisch een antwoord worden gegeven op de 10 deelvragen. De volledig uitgewerkte interviews alsmede de vragenlijst kunt u terugvinden in bijlage 1 tot en met 6.

5.1 Samenvatting interviews van de respondenten (vertrouwelijk)

5.2 Schematische analyse interviews

In onderstaand figuur 1.6 is een schematische weergave gepresenteerd op basis van de antwoorden die door de 6 respondenten zijn gegeven. Hierin zijn de antwoorden die betrekking hebben op VanWonen paars gekleurd en de antwoorden die betrekking hebben op AM in rood weergegeven. Over het algemeen een breed gedragen beeld, maar hier en daar is een afwijking in de interpretatie van de antwoorden te vinden, e.e.a. zoals ook terug is te lezen in de beschreven terugkoppeling van de interviews en de volledige uitwerking in bijlage 2 tot en met 6.

De interview opzet (bijlage 1) bestond uit circa 30 vragen, welke terug kunnen worden gebracht naar 10 hoofdvragen. De 10 hoofdvragen zijn in hoofdstuk 4 benoemd, maar onderstaand nogmaals weergegeven.

1. Is er sprake van een duidelijke strategische richting, zowel voor AM als VanWonen?
2. Kan de verzelfstandiging gezien worden als een padafhankelijk proces?
3. Is er sprake van een duidelijke scope, zowel voor AM als VanWonen?
4. Is er met de verzelfstandiging sprake van een lange termijn strategie, zowel vanuit AM als VanWonen?
5. Is er rekening gehouden met de macro, meso en micro omgeving, zowel vanuit AM als VanWonen?
6. Hebben bronnen (resources) of het gebrek hieraan invloed gehad op het proces van verzelfstandiging?
7. Is met de verzelfstandiging sprake van een concurrentievoordeel, zowel aan de kant van AM als VanWonen?
8. Heeft de verzelfstandiging invloed gehad op de organisatie van AM als VanWonen?
9. Heeft de verzelfstandiging invloed gehad op de stakeholders, zowel aan de kant van AM als VanWonen?
10. Kan de verzelfstandiging gezien worden als een disruptief proces, mede in het daglicht van de financiële crisis?

VanWonen	respondent 1	respondent 2	respondent 3	respondent 4	respondent 5 /6
AM					
1	niet / volledig	deels / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig
2	niet / niet	niet / volledig	niet / volledig	niet / niet	niet / niet
3	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig
4	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig
5	deels / deels	deels / deels	deels / deels	deels / deels	deels / deels
6	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig
7	volledig / deels	volledig / deels	volledig / deels	volledig / deels	deels / niet
8	volledig / deels	volledig / deels	volledig / deels	volledig / deels	volledig / deels
9	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig	volledig / volledig
10	deels / deels	volledig / volledig	volledig / volledig	deels / deels	deels / deels

Figuur 1.6 Schematische weergave antwoorden respondenten

Ten aanzien van de congruentie van uitspraken per actor en tussen de twee actoren / partijen kan uitgesproken worden dat er vanuit een perspectief van peer review van de antwoorden sprake is van een hoge mate van overeenkomstigheid. Daarmee kan worden gesteld dat er een relatief robuuste wijze van informatieverzameling is ontstaan.

Het strategische besluit om regio noord oost te verzelfstandigen en daar investeerders bij te zoeken is voor beide partijen de juiste weg gebleken. De gehele verzelfstandiging heeft met name voor de medewerkers als cultuur van de organisatie veel impact gehad, terwijl door de overige stakeholders over het algemeen zeer positief tegen de verzelfstandiging werd aangekeken en deze positief is ontvangen. Vanuit AM was er echt sprake van een strategisch besluit, welke aansluit bij de theorie van Veldman. Beleggers reageerden hier positief op, wat tot uiting kwam in een stijgende beurskoers. Gewaardeerd werd dat BAM de focus strategie operationeel vorm gaf, desinvesteringen doorvoerde, liquiditeit creëerde en een duidelijke scope had om juist te investeren in het economisch kerngebied. Vanuit de achterban van VanWonen werd de deal meer gezien als investeringsproject en opportunity. De aangepaste strategie en businessmodel welke VanWonen vanaf het begin heeft ingezet is door de investeerders achter VanWonen als positief beoordeeld en reden geweest om in te stappen. De gewijzigde strategie en business model om als onafhankelijk ontwikkelaar, die mean en lean is georganiseerd en geen gedwongen winkelnering kent met bouwpartijen, werkt sinds de verzelfstandiging van begin 2017 zeer goed. Zowel vanuit de (B)AM organisatie als vanuit VanWonen is een gedegen strategie doorgevoerd. Het idee bij VanWonen ontstond dat wellicht in het denken van AM door de aantrekkende markt gedurende het proces een lichte kentering plaatsvond, maar door brede communicatie via diverse kanalen en het inzetten en voortzetten van hun strategie de verzelfstandiging toch is doorgevoerd. AM geeft zelf aan dat deze mogelijke vorm van padafhankelijkheid hierin niet heeft meegespeeld en nog steeds 100% achter deze keuze staat. Sterker nog, juist door de aantrekkende markt ontstond een meer ontspannen sfeer en heerste de gedachte bij AM dat het nu met de verkoop

wel goed zou komen. De financiële crisis is de aanleiding geweest voor het versneld afbouwen van de activiteiten, de meningen verschillen of dat de reden van verzelfstandiging is geweest of meer de aanleiding. In ieder geval heeft de financiële crisis wel een belangrijke rol gespeeld in het proces. Of de financiële crisis van dusdanige disruptieve aard is geweest kan op basis van de casus AM/VanWonen niet met zeker gesteld worden, het is in ieder geval wel de trigger geweest voor een gewijzigde strategie binnen AM en de kans die door VanWonen is gepakt.

5.3 Samenvatting hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk heeft u een samenvatting van de interviews kunnen teruglezen. De geheel uitgewerkte interviews zijn in de bijlage 2 t/m 6 terug te lezen. Alle key spelers, allen vanuit hun eigen functie en rol, die een belangrijke bijdrage in de verzelfstandiging van AM noord oost in uiteindelijk VanWonen hebben gespeeld zijn geïnterviewd. Duidelijk is naar voren gekomen dat AM zich in de crisis, mede door het beperkt kunnen inzetten van resources en middelen, is gaan focussen op de Randstad. Het economisch kerngebied van Nederland, waar Arnhem en Nijmegen ook onder vallen. Deze door AM genoemde focus strategie, past ook beter in de grotere scope die met name BAM heeft om zich te profileren als grote Europese bouwer en ontwikkelaar van grote complexe binnenstedelijke projecten. Projectontwikkelingsactiviteiten in perifere gebieden passen daar niet bij en vergen een andere aanpak. Door de focus op de Randstad bleef de rest van Nederland onderbelicht. Juist in dat kader is het besluit genomen om de activiteiten in noord oost Nederland af te stoten. Een platte verkoop, aan concurrenten als VolkerWessels of Dura Vermeer bleek hierin niet de juiste strategie, ondanks dat deze partijen nog wel in noord oost actief waren.

HOOFDSTUK 6: Conclusies, reflectie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Is er bij de organisaties AM en VanWonen sprake van een radical change of strategy in het verzelfstandigingsproces van AM noord oost in VanWonen?

Daartoe is er in dit onderzoek aangesloten bij de door Veldman geduide conceptualisering van 'change of strategy' aan de hand van zijn 8 concepten. Geconcludeerd kan worden dat er vanuit de zijde van AM duidelijk sprake is van een radicaal gewijzigde strategie. Alle elementen zoals door Veldman beschreven komen terug. Vanuit AM is er een duidelijke strategische richting bepaald om de ontwikkelingen in regio noord oost te verzelfstandigen. Hiermee is een duidelijke scope ingenomen door als AM te richten (of juist niet) op een bepaald geografische markt. Deze strategie komt niet uit de lucht vallen en is in 2012 al ingezet door in eerste instantie als BAM Woningbouw voorzichtig terug te trekken uit de regio noord oost, samenwerkingen te ontvlechten en een desinvesteringsskalender te maken en door te voeren. Hiermee kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een lange termijn effect. De financiële crisis die getypeerd kan worden als een disruptieve situatie die padafhankelijk gedrag kan doorbreken is niet sec de oorzaak van de verzelfstandiging. Wel is de financiële crisis de aanleiding geweest om de strategische verzelfstandiging van noord oost definitief vorm te geven. Mede onder druk van de financiële crisis en de noodzaak om meer liquide middelen binnen de BAM organisatie te verkrijgen is het besluit genomen. Door een focusstrategie vanuit AM te gaan volgen, was niet direct het geloof dat er binnen AM een duidelijk concurrentievoordeel verkregen kon worden. Wel was het geloof dat 'het' gebeurde in het economisch kerngebied met zwaartepunt de Randstad. Door het creëren van extra liquiditeit en de focus op de Randstad, betekende dat de inzet van middelen en resources beter ingezet kon worden en er geen sprake meer was van 2 strategieën. Dit heeft uiteraard veel invloed gehad op de organisatie, 11 medewerkers van AM zijn overgegaan naar de nieuwe organisatie VanWonen.

Kijkende naar de zijde van VanWonen kan ten tijde van de verzelfstandiging niet gesproken worden over een gewijzigde strategie. Sterker nog, VanWonen bestond toen nog niet. De investeerders achter VanWonen is een business opportunity voorgeschoteld, die in hun ogen erg interessant was. Hierin is bewust gekozen voor investeerders met hun roots in het noorden en oosten van het land. Voor hen is de investering in VanWonen puur een business deal. Kijkende vanuit de directie van VanWonen dan hebben zij zeker een nieuwe richting ingeslagen. De scope op noord en oost Nederland zien zij als de blauwe oceaan waar ruimte is voor een nieuwe onafhankelijke projectontwikkelaar, welke niet gerelateerd is aan een bouwconcern, financiële instelling of belegger. De overhead kosten zijn binnen VanWonen lager en doordat er geen gedwongen winkelering is met bouwbedrijven ontstaat een haalbaar business model.

De basale vraag van dit onderzoek komt er in concreto op neer waarom de verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen heeft plaatsgevonden. Duidelijk is geworden dat beide organisaties inzetten op een focus strategie, maar daarbij de focus op een ander (geografisch) gebied richten. In dat kader kan niet gesteld worden dat er met de verzelfstandiging een wezenlijk ander business model door VanWonen wordt gehanteerd. Een aantal specifieke elementen als de focus op de klant, een lean en mean organisatie, ruimte in markt en geen gedwongen winkelnering zijn elementen op basis waarvan VanWonen bestaansrecht heeft. Door echt de focus op dit geografisch gebied te hebben, daarin te investeren, de mensen daarop aan te trekken, betekent wel dat VanWonen een andere aanpak heeft dan voorheen AM noord oost hanteerde. Vanuit de theorie van Veldman, Padafhankelijkheid en disruptie is de verzelfstandiging dan ook goed te verklaren. Het voeren van 2 strategieën binnen een organisatie werkt niet, ontbundelen is dan het beste om te doen. De verwachting is dat op (midden) lange termijn de verzelfstandiging voor zowel AM als VanWonen een concurrentie voordeel oplevert, waarin de bedrijven hun eigen strategie en businessmodel hebben, die in de basis overeenkomen, maar in de praktisch uitwerking zeker verschillen. In dat kader kan gesteld worden dat AM en VanWonen echt gezien worden als con(collega's) en elkaar opzoeken als het moet, maar elkaar niet in de wielen rijden. Een zeer geslaagd proces voor beide organisaties, met voor beide een mooie toekomst in het verschiet.

6.2 Reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd in 2018, op moment waarin het economische klimaat volledig is hersteld. De economie draait overuren en de vraag naar onder andere woningen is historisch hoog. De bouwsector kampt hiermee met onderbezetting en de bouwprijzen stijgen in hard tempo. De vastgoedwereld is in 10 jaar tijd, van abrupte stilstand weer in volle vaart gekomen. In deze periode zijn nieuwe partijen aan het toneel verschenen en bestaande hebben afscheid genomen. In dat kader is de onderzochte casus AM/VanWonen representatief. Aan de hand van deze casus is onderzocht in hoeverre de strategie en businessmodel van ontwikkelaars structureel is gewijzigd. Gezien de beperkte kennis op dit gebied, is het onderzoek te kenmerken als een exploratief en kwalitatief onderzoek. Door de kleinschaligheid van het onderzoek ligt de nadruk op het diepgaand beschrijven, vergelijken en duiden (Verschuren, 2007) van de casus. De consequentie van dit onderzoek is dat de uitkomsten en conclusies binnen deze context geplaatst moeten worden en derhalve beperkt generaliseerbaar zijn.

Tegelijk heerst ook het besef dat er middels het verkrijgen van deze – toch ook deels gevoelige informatie – een mate van transparantie wordt bereikt dit uniek is in de vastgoedsector, maar misschien ook wel daarbuiten. Alle betrokken key spelers zijn uitermate open geweest. Juist door meerdere actoren gesproken te hebben is er deels sprake van een interne en externe peer review van uitspraken – waarbij relatief robuust uitgesproken kan worden dat er een valide en betrouwbaar beeld is geschapen door de respondenten. Dat maakt in het licht van de zeer beperkte literatuur omtrent strategische afweging en bedrijfsspecifieke afwegingen binnen de projectontwikkelingswereld deze kennis extra relevant en waardevol. Daartoe rest slechts juist ook in deze reflectie een extra dankwoord aan alle respondenten.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De focus van onderhavig onderzoek is gericht op een relatief strikte afbakening: het gaat om een grote speler (AM) die jarenlang de ontwikkelmarkt in Nederland heeft vormgegeven. Voor vervolgonderzoek lijkt het relevant een meer bredere analyse uit te voeren waarbij ook kleinere ontwikkelaars worden meegenomen die (ook) actief zijn op andere marktsegmenten. Daarnaast kan een vervolg onderzoek breder worden getrokken naar andere vastgoed segmenten, waaronder kantoren, logistiek en of hotelvastgoed. Een vergelijking tussen de strategie en business model van projectontwikkelaars die in dit segment actief zijn kunnen dan in een breder kader worden afgewogen.

Op dit moment zijn er simpelweg te weinig casussen om specifiek het wijzigen van strategieën te onderzoeken na overnames. In dat kader is een kwantitatief onderzoek niet mogelijk. Door het onderzoekskader breder te trekken, zou dit wellicht in vervolg onderzoek tot de mogelijkheden behoren.

Om een nog beter beeld van de casus te krijgen is het advies om de onderzochte casus over een periode van 5 jaar wederom onder de loep te nemen. Op dat moment is VanWonen circa 7 jaar als organisatie actief en zal er een betere toets kunnen plaatsvinden of de verzelfstandiging daadwerkelijk voor beide organisatie (AM als VanWonen) een succes is geweest. Op dat moment kan daadwerkelijk worden achterhaald of de focus strategie van beide organisaties goed uitpakt en of de visie die AM heeft op de focus op het economisch kerngebied de juiste is. Daarnaast kan op dat moment een beter beeld over VanWonen worden gegeven, gezien ze als organisatie dan in een volwassener fase verkeren en de toets kan plaatsvinden of noord oost Nederland echt de blauwe oceaan is zoals nu voorzien. Laat de toekomst uitmaken hoe het beide organisaties vergaat.

Nawoord

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in het daglicht van de financiële crisis. Een crisis die nieuwe spelers zag komen en bestaande zag verdwijnen. Strategische heroriëntatie bij projectontwikkelaars was noodzaak om het hoofd boven water te houden, dan wel om padafhankelijke situaties te kunnen doorbreken. Het onderzoek beslaat een analyse periode van 2008-2018, waarin er een reflectie heeft plaatsgevonden. Er is antwoord gegeven op de vraag of met de verzelfstandiging van AM noord oost in VanWonen er bij deze organisaties sprake is van een radical change of strategy. De onderliggende basale vraag waarom deze deal/verzelfstandiging heeft plaatsgevonden is beantwoord. Duidelijk is geworden dat een focus strategie op product en marktcombinaties noodzaak is om een langdurig concurrentievoordeel te behalen. De verzelfstandiging van AM noord oost kan dan ook niet gezien worden als platte verkoop en afstoting, maar echt als verzelfstandiging. Na verzelfstandiging kan VanWonen zijn eigen strategie gaan voeren en AM ook. Deze vorm van specialisatie leidt tot een duurzaam concurrentie voordeel. De toekomst voor zowel AM als VanWonen biedt door de verzelfstandiging meer kansen voor beide organisaties. Nieuwe samenwerkingen tussen beide organisaties is inmiddels met succes een feit. De gewonnen tender Hart van de Waalsprong (Nijmegen) bewijst dit. Met de verzelfstandiging is er zeker sprake van een radical change of strategy, waarin de uitdaging bij VanWonen ligt om deze met succes tot uitvoer te brengen. Laat de toekomst uitwijzen hoe het beide organisaties vergaat. Ik heb er in ieder geval veel vertrouwen in dat het beide organisaties goed zal vergaan en dat door de verzelfstandiging voor beide partijen een langdurig concurrentievoordeel is behaald, waarmee waardecreatie in de breedste zin des woords is gecreëerd.

drs. Erik Vis

Twello, november 2018

Literatuurlijst

Alt, R. & Zimmerman H. (2001). Introduction to Special Section – Business Models. Electronic Markets. *The International Journal*, 11, (1), 1019-6781.

Amit, R. & C. Zott (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22, (Jun/Jul), 493-520.

Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzbergs 'The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, Volume 12, (6). September 1991. Pages 449-461.

Baarda, B. e.a. (2014). *Basisboek methoden en technieken*, Noordhoff Uitgevers, Groningen.

Baumgartner F.R. & B.D. Jones, J.L. True (1993). *Punctuated Equilibrium Theory, Explaining Stability and Change in Public Policymaking*. Em Paul A. Sabatier (Org.) (2007). 155-187.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Boom Lemma uitgevers, Den Haag.

Brandwijk, K. (2008), *De relatie tussen organisatiestrategie en organisatiestructuur in de Nederlandse projectontwikkeling*, master thesis TU Delft, faculteit Bouwkunde, Real Estate and Housing.

Doorenbos, R. & Nozeman, Vastgoedontwikkelaars in Europa: een vergelijkende analyse. *RERQ*, April 2008, jaargang 7 nummer 1.

Elliot, S. (2002). *Electronic commerce: B2C strategies and models*. Chichester, U.K.

Graaf, K. de (2011), *Op zoek naar nieuwe – of juist 'ouderwetse' businessmodellen*. Building Business, november 2011.

Howlett, M., Ramesh, M. & Perl, A (2009). *Studying public Policy, Policy Cycles & policy Subsystems*. Oxford : Oxford University Press.

Luijten, A. (2011). Empathie en betrokkenheid gevraagd, Nieuwe rol voor de projectontwikkelaar, in: *Building Business*, jrg.13 , nr.6 (augustus 2011). p.52-55

Koster, C., Brink N. ten (2013). *Nieuwe kansen voor projectontwikkelaars*. Gebiedsontwikkeling.nu (<https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/nieuwe-kansen-voor-projectontwikkelaars>).

Kroon, M. (2009). *Constructie van innovatieve business models, een andere kijk op innovatie*. Thesis Master Informatiekunde, Universiteit van Amsterdam.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard business review*. 80. 86-92, 133.

Mierlo, Y.C.M. van (2010). *Ontwikkelaar nieuwe stijl – toekomstige succesvolle strategieën en businessmodellen voor ontwikkelaars*, master thesis ASRE.

Nozeman, E.F. (2017). *De initiatieffase van het nieuwe ontwikkelen*, ASRE research papers ISSN 1878-4607

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology, a proposition in a design science approach*. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland.

Pateli, A. (2002). *A Domain Area Report on Business Models*. Athens University of Economics and Business. Greece

Pateli, A.G. & Giaglis G.M. (2004). A Research Framework for Analysing Business Models. *European Journal of Information Systems*, (13) 4, 302-304

Peek, G.J. & Remmen, Y. van (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*, in opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Rotterdam/Den Haag, Fakton/Ministerie /I & M.

Porter, M.E., F. Terwischa Van Scheltinga, (2011), *Concurrentievoordeel, de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*, 3e druk.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press

Post, W.J. van der (2005). *A Long Run event study in Dutch Land Policy*. Working paper University of Amsterdam. Amsterdam

Rooij, P. van (2009). *Praktijkboek gebiedsontwikkeling II*. Habiforum/Nirov, Gouda/Den Haag.

Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Seddon, P.B., F.P. Lewis, F.P., Freeman, P. & Shanks, G. (2004). *The case for viewing business models as abstractions of strategy*. Communications of the Association.

Schouten, M.J.M. (2013). *Een verdienmodel is nog geen businessmodel: een onderzoek naar de transitie van het businessmodel van gebiedsontwikkeling*. Scriptie MSRE opleiding ASRE. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Slywotzky, A. & Morrison D. (1998). *The Profit Zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. Sydney: Allen & Unwin.

Soest, M.A. van (2011), *Koersen op de blauwe oceaan, naar een nieuw business model voor de onafhankelijke projectontwikkelaar van kantoren*, master thesis ASRE.

Uittenbogaard, L. en H. Veldman, (2013), *Strategie en Vastgoed*, Groningen: Wolters Noordhof 1^e druk

Veldman, H. , Velden van der J., Janssen, R. ,Straten, van R. (2008, 2009), *Strategie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Ven, R. van de Ven (2012), *Vastgoedontwikkeling op basis van kracht in plaats van macht : Een onderzoek naar de invloed van de veranderende ontwikkelingsmarkt op de uitkomst van gebiedsontwikkelingen en ontwikkelingsstrategie van de projectontwikkelaar*, master thesis ASRE.

Vulpenhorst, L. (2009). *Blindeman of Coproducent?* ASRE Vastgoedlezing. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Wyldavsky A. 1988, *Searching for Safety, New Brunswick NJ*, Social Philosophy and policy Center.

Zook, C. (2004), *Beyond the Core, expand your market without abandoning your roots*, Boston: Harvard Business School Press

Literatuurlijst internet

www.wikipedia.nl

www.propertynl.com

<http://www.calcasa.nl/wox-monitor>

<https://eenvandaag.avrotros.nl/item/vrees-voor-nieuwe-crisis-in-de-bouwsector>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/51/prognose-18-4-miljoen-inwoners-in-2060>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/hoogste-aantal-nieuwbouwwoningen-in-acht-jaar>

<https://www.vastgoedactueel.nl/nieuws/meer-bouwen-voor-extreem-snel-groeiende-bevolking>

<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses-2018/bouw/>

<http://bdb.nl/default.aspx>

<https://www.hypotheek-rentetarieven.nl/nieuws/verwachting-huizenmarkt-huizenprijzen-2018>)

<http://bouwprofsnederland.nl/profiles/blogs/de-wereld-van-inkoop-voor-verkopers>

https://bouwberichten.nl/de-orderportefeuille-zit-vol-en-dan/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.90609811.889031010.1540630482-1857863342.1530876886

<https://www.ad.nl/nieuws/dnb-waarschuwt-voor-derde-crisis-de-vastgoedcrisis~a04beb3f/>

<https://www.vastgoedmarkt.nl/transacties/nieuws/2017/05/woningprijzen-nog-ruim-8-procent-onder-piek-2008-101122094>

<https://www.accountancyvanmorgen.nl/2018/10/22/financiering-van-vastgoed-minder-belangrijk-voor-banken/>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/hoogste-aantal-nieuwbouwwoningen-in-acht-jaar>

https://www.europa-nu.nl/id/viinml49p3yk/basel_iii

<https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/nieuwe-kansen-voor-projectontwikkelaars>

<https://www.neprom.nl/Downloads/externe-artikelen/Rompertje%202015.pdf>

<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/value-chain-porter/>

Bijlage 1: Interview opzet

Interview opzet scriptie E. Vis (interview VanWonen)

“Strategie is de richting of scope van een organisatie over de lange termijn, die een concurrentievoordeel verkrijgt door de configuratie van middelen en deze aan te passen aan de veranderende omgeving om aan de behoeften van de markten en aan de verwachtingen van de stakeholders tegemoet te komen”.
(Veldman, 2008)

- Vraag 1: Bent u het eens met deze definitie?
- Vraag 2: Kunt u de koop / overname van een geografisch deel van de ontwikkelportefeuille van AM duiden als een strategische keuze/actie, kijkende naar de definitie van strategie?
- Vraag 3: Wat is de basis geweest van deze keuze en wat waren de doelstellingen?
- Vraag 4: Heeft u het gevoel dat de keuze padafhankelijk tot stand is gekomen? Of ziet u de keuze van koop meer als een disruptief proces? Of anderszins?
- Vraag 5: Kijkend naar de 8 sleutelconcepten van strategie, hoe kunt u de richting van deze aankop verklaren/toelichten.
- Vraag 6: Is er in uw ogen sprake van een duidelijk strategische richting vanuit VanWonen?
- Vraag 7: Hoe paste de koop in de overall strategische richting van VanWonen?
- Vraag 8: Betrof het een bewuste keuze of is dit tot stand gekomen door de economische / financiële crisis?
- Vraag 9: Hoe verklaart u dat de koop een succes is geworden, immers u wil kopen om strategische redenen een ander verkoopt wsl. vanuit strategische redenen.
- Vraag 10: Kijkende naar de definitie van strategie, hoe of kunt u de scope van de koop verklaren? De scope is feitelijk de markt of business waarin een organisatie haar strategische doelstellingen wil behalen.
- Vraag 11: Komt de koop voort uit specialisatie waardoor er gefocused kan worden op bepaalde markten/gebieden?
- Vraag 12: Kijkende naar de markt/product matrix van Ansoff, hoe ziet u de scope van de koop?
- Vraag 13: Ziet u de koop als vorm van specialisatie?
- Vraag 14: Wat is in uw ogen de meerwaarde van specialisatie?
- Vraag 15: Strategie gaat over de lange termijn, kijkende naar de koop, hoe past(e) dit in de lange termijn strategie van VanWonen?
- Vraag 16: Lange termijn strategie behelst vaak een periode van minimaal 5 jaar? Wanneer is er voor het eerst sprake geweest van een mogelijk koop van een (deel) van de portefeuille van AM?
- Vraag 17: Zijn er meerdere scenario's de revue gepasseerd in het kader van de koop?
- Vraag 18: Is er sprake geweest van een strategisch koersplan met scenarioplanning?
- Vraag 19: In welke mate hebben Macro omgevingsfactoren een rol gespeeld bij de keuze tot koop?
- Vraag 20: Kijkende naar het PESTELD model, hoe zijn de verschillende omgevingsfactoren van invloed geweest?

- Vraag 21: Op meso niveau kan de omgeving eveneens van invloed hebben. Kijkende naar het model van Porter, hoe is dit van invloed geweest op de strategische keuze voor koop? Wat voor effect heeft dit gehad op de concurrenten?
- Vraag 22: In hoeverre hebben bronnen/resources/middelen of het gebrek hieraan invloed gehad op de keuze tot koop?
- Vraag 23: Kunt u aangeven / indien resources van invloed zijn geweest, welke dit waren en in welke mate?
- Vraag 24: Was het doel van de koop om een concurrentievoordeel te behalen? Denkt u dat door de koop er een concurrentie voordeel is behaald?
- Vraag 25: Zo ja, wat is dit voordeel dan en op welk vlak?
- Vraag 26: Wat voor effect heeft de koop gehad op de corporate positionering ten opzicht van stakeholders, de merk positionering van VanWonen?
- Vraag 27: Wat voor effect heeft de koop gehad op de organisatie?
- Vraag 28: Wat voor effect heeft de koop gehad op de stakeholders?
- Vraag 29: Kijkende naar de definitie van strategie, past de koop van een geografisch deel van de ontwikkelportefeuille in de strategische scope over de lange termijn, is hiermee een concurrentie voordeel behaald doordat de juist middelen en bronnen zijn ingezet, die passend zij bij de veranderende omgeving, waardoor beter op marktbehoefte kan worden ingespeeld en derhalve aan de verwachtingen van de stakeholders tegemoet kan worden gekomen?
- Vraag 30: Met de wetenschap van nu, wetende dat strategie over de lange termijn gaat, staat u nog steeds achter uw strategische keuze en denkt u dat de koop de juiste strategische keuze is geweest?
- Vraag 31: Zijn er nog zaken die echt relevant zijn, die niet in dit interview naar voren zijn gekomen?

Bijlage 2: vertrouwelijk

Bijlage 3: vertrouwelijk

Bijlage 4: vertrouwelijk

Bijlage 5: vertrouwelijk

Bijlage 6: vertrouwelijk