

# Professionelere marketing onmisbaar voor vastgoedwereld

In de huidige marktomstandigheden wordt pijnlijk duidelijk hoe behoudend de Nederlandse vastgoedwereld is. Nog steeds geldt als de ultieme wijsheid: locatie, locatie, locatie.

Ontwerpers, ontwikkelaars en gemeenten schenken meer aandacht aan hun ego dan aan de vraag van toekomstige gebruikers en bewoners. Hoog tijd voor een professionelere aanpak.

door Richard Splinter en René Stevens

Dat bij analyse van de structuur van de vastgoedwereld een gebrekkige marketing komt bovendien is geen verrassing. Nog steeds worden de meeste projecten, zowel in het commercieel vastgoed als in de woningbouw, vanuit grondposities ontwikkeld. In veel gevallen door ontwikkelende aannemers. Doordat vervolgens de projecten op risicobeheersing en efficiency worden gestuurd, ontstaan veel te veel projecten, zogenaamd marktconform en weinig onderscheidend. De projecten die zich wel onderscheiden zijn meestal een ongeluk, ontstaan doordat opdrachtgevers geen grip hebben op architecten of stedenbouwkundigen. De producten die hieruit voortkomen zijn zelden een commercieel succes.

Om de risico's maximaal te beheersen worden procesmanagers ingezet. Dit zijn veelal partijen die er trots op zijn dat zij zich niet inhoudelijk opstellen, maar uitsluitend het proces bewaken. De buitenproportionele aandacht voor het proces leidt de aandacht af van waar het werkelijk om gaat: het eindproduct. De vastgoedwereld lijkt de enige branche waar dit - tot voor kort - ongestraft kon plaatsvinden. Door de schaarste werd vrijwel elk product afgenomen. Niet de kwaliteit, maar de capaciteit creëerde waarde. In de huidige markt zal de vastgoedwereld zich echter als een volwassen branche moeten gaan gedragen. Ook in vastgoed worden producten die niet beantwoorden aan de vraag nu genadeloos afgestraft.

Een groot aantal ontwikkelaars heeft zijn antwoord op deze markt al klaar: geen projecten ontwikkelen! Een opmerkelijke strategie. Van een branche waar zoveel geld in omgaat mogen we een beter antwoord verlangen. Dit antwoord is marketing. Net als elke volwassen branche zal ook de vastgoedmarkt serieus met marketing om moeten gaan. Een woord dat in vastgoed nu nog de beperkte betekenis heeft van verhuurborden, brochures en websites.

Marketing zorgt voor de afstemming van vraag en aanbod, in onze visie het startpunt en de rode draad tijdens het gehele ontwikkelings- en exploitatietraject.

## Marktconform de juiste formule?

Het toverwoord binnen vastgoed is: marktconform. Maar wat is marktconform? Deze vraag kunnen maar weinig ontwikkelaars en beleggers beantwoorden. Op de vraag waarom bewoners of kantoorgebruikers juist zijn project moeten kiezen, heeft menig ontwikkelaar geen antwoord. De meest gehoorde antwoorden op deze vraag zijn: de 'optimale' bereikbaarheid, de 'hoogwaardige' kwaliteit of de bijzondere architectuur. Weinig onderscheidende eigenschappen.

De gangbare marktconforme benadering gaat uit van een homogene markt, alsof de meeste bewoners of organisaties zitten te wachten op hetzelfde product. In werkelijkheid is de markt echter uitermate heterogeen. Echt marktconform zijn de projecten die tegemoetkomen aan de behoefte van specifieke doelgroepen. Het implementeren van marketing in vastgoedprojecten en vastgoedorganisaties is echter geen eenvoudige opgave. Het vereist een andere manier van denken. In plaats van uit het aanbod, zal primair vanuit de vraag gedacht en gehandeld moeten worden.

## De vastgoedmarketingmix

Om marketing in de vastgoedwereld te implementeren heeft Atelier V een instrument ontwikkeld: de Vastgoedmarketingmatrix. De matrix is gebaseerd op de vier P's van marketing: prijs, product, promotie en plaats (distributie). Al jaren geleden is hier nog een vijfde P aan toegevoegd: personen. Dit vanuit de gedachte dat de menselijke component essentieel is voor succes. Deze vijf vormen sindsdien de basis van elk marketingplan. In de jaren negentig is nog een P gemeengoed geworden: Positionering. Ten slotte hebben wij specifiek voor

vastgoed Politiek als laatste P opgenomen.

In de Vastgoedmarketingmatrix worden deze zeven P's afgezet tegen de productcyclus van het vastgoed. De matrix onderkent acht fasen: analyse, strategie, concept, ontwerp, bouw, overdracht, exploitatie en eindstrategie. Vooral de strategiefase is van groot belang. Deze fase dwingt partijen om uitspraken te doen over de doelgroepen en de unique selling points van het product zonder dat er een ontwerp voorhanden is.

De aanpak met de Vastgoedmarketingmatrix heeft twee niveau's. Het eerste niveau is het strategisch niveau: het denken vanuit de zeven P's en de acht fasen. Dit is al een onderdeel van de noodzakelijke andere manier van denken. Het tweede niveau is het praktische: het invullen van de matrix met concrete keuzes en acties. Door de matrix in te vullen ontstaat een concreet en consistent aanvalsplan.

Wij hebben deze methode inmiddels op diverse projecten toegepast: woningen, kantoren, retail en bedrijfsruimten. Van groot tot klein, en zowel nieuwbouw, bestaande gebouwen als herontwikkeling. Ook voor leegstaande kantoorgebouwen kunnen de verhuurkansen worden vergroot (zie kader).

#### Voor wie

Ontwikkelaars kunnen met marketing onderscheidende producten realiseren die beter aansluiten bij de specifieke behoeften van de doelgroepen. Door deze betere match kan een hogere opbrengst worden gerealiseerd en kunnen afzetrisico's worden beperkt. Bovendien kunnen ontwikkelaars zich in de huidige vastgoedwereld onderscheiden van de overige traditionele ontwikkelaars.

Ook voor beleggers ontstaan betere producten. Zij zijn nog steeds marktconform, maar dan gericht op doelgroepen, niet op een gemiddelde. Hierdoor is de binding met het product groter. Met behulp van de voorgestelde marketingaanpak kan ook tijdens de exploitatiefase door de belegger actief worden gestuurd en kunnen zelfs leegstaande kantoorgebouwen weer worden verhuurd.

Verder hebben de uiteindelijke gebruikers en bewoners van de projecten er baat bij. Zij krijgen gebouwen die veel beter aansluiten bij hun rationele én emotionele behoeften. Met de kennis van marketing kunnen ten slotte ook gemeenten een actieve bijdrage leveren aan een beter aanbod dat tegemoetkomt aan de diversiteit van bedrijven en inwoners.

Het lijkt alsof de marketingaanpak alleen maar winnaars kent. Er zijn echter wel degelijk verliezers. De verliezen worden geleden door die partijen die vasthouden aan het traditionele capaciteitsdenken. Ontwikkelaars die nog steeds standaardkantoren en standaardwoningen in de markt proberen te duwen zullen de concurrentie niet aankunnen. Ook de beleggers die vasthouden aan het gemiddelde, zogenaamd marktconforme vastgoed zullen underperformen. En gemeenten die hun stedelijke beleid niet aanpassen zullen economische en maatschappelijke groei missen.

## Case: Leegstaand kantoorgebouw

Voor Generali Vastgoed heeft Atelier V op basis van de Vastgoedmarketingmatrix een marketing-scan uitgevoerd voor het kantoorgebouw Romeo II in Amersfoort. Het gebouw stond na oplevering al een jaar leeg en de huurgarantieperiode van de ontwikkelaar liep tegen zijn einde.

Op basis van de analyses hebben wij de positionering bepaald en de meest kansrijke doelgroepen benoemd. Belangrijke elementen in de positionering waren de unique selling points stadskantoor, eigenheid, exposure en ontmoetingsplek. Vervolgens is de vertaalslag naar de verschillende marketing-P's gemaakt.

Voor het product zijn diverse aanpassingen voorgesteld, veelal om de juiste look and feel te

realiseren. Om het gebouw sterker te profileren in zijn omgeving wordt langs de dakrand een speciale lichtlijn aangebracht, waardoor het gebouw een icoon in het gebied kan worden. Om de gewenste exposure te bereiken krijgt de entree aan de buitenzijde een grotere herkenbaarheid en wordt de vide in de entreehal royaler uitgevoerd. Voor de moeilijk indeelbare verdiepingen hebben verschillende zones een eigen sfeer gekregen om de potentie aan te geven. Ook voor de promotiecampagne en de marktbenadering zijn concrete acties voorgesteld. Inmiddels heeft de eerste grote huurtransactie plaatsgevonden. De nieuwe huurder blijkt perfect te passen binnen het profiel van de benoemde doelgroepen.



## De 7 vastgoedmarketing-P's

### Positionering

Hoe wordt het gebouw gepositioneerd. Wat is de vraag waar het op reageert, wie zijn de doelgroepen en wat zijn de unique selling points voor deze doelgroepen.

### Promotie

Hoe worden de doelgroepen bereikt en met welke boodschap. Er moet pro-actief worden gehandeld. Hierbij valt onder andere te denken aan een persoonlijke benadering en direct mailing.

### Prijs

Veelal wordt door makelaars vooral prijsverlaging gebruikt als marketingmiddel. Ook fiscaliteit en incentives spelen echter een rol.

### Product

Het product omvat zowel het gebouw als de locatie. Het moet worden bepaald door de strategische keuzes en niet door het ego van vormgevers of opdrachtgevers.

### Personen

Ook in vastgoed draait alles om personen. Zijn de mensen bevlogen en geïnspireerd of doet men gewoon zijn werk. Wordt een junior ingezet of een zwaargewicht. Er ontstaan grote kansen door hier actief op te sturen.

### Politiek

In vastgoed speelt de politiek een zeer belangrijke rol. Wat staat er op de politieke agenda en hoe gaat men om met de regionale economie.

### Plaats (distributie)

In de marketingmix staat plaats voor distributie. In het vastgoed wordt vrijwel uitsluitend de makelaar als distributiekanaal gebruikt. Er zijn ook andere mogelijkheden, zoals direct mail of internetcommunities.

## De 8 fasen in de productcyclus

### Analyse

Allereerst zal een analyse plaatsvinden van onder meer de vraag en de concurrentie. Ook de specifieke locatie-eigenschappen en de politieke agenda worden in kaart gebracht.

### Strategie

De strategische fase is essentieel voor succesvolle projecten en wordt helaas vaak overgeslagen. De strategiefase doet al uitspraken over de doelgroepen, unique selling points en distributie zonder dat er überhaupt een ontwerp gemaakt is. Op basis van de strategie kan pas een goede keuze voor architecten en designers worden gemaakt.



In de vastgoedmatrix worden de zeven P's afgezet tegen de productcyclus

### Concept

De keuzes uit de strategiefase worden vertaald in het concept. Het bevat zaken als een marketingplan, het exploitatieconcept, de fiscale engineering en delook and feel.

### Ontwerp

De ontwerpfase is een verdere uitwerking van de strategie en het concept. De ontwerpende partijen worden ingezet om de marketingkeuzes te vertalen in een passend ontwerp.

### Bouw

Vanuit marketingoverwegingen de minst interessante fase. Hier is het van belang ervoor te zorgen dat de elementen die de unique selling points bepalen goed worden uitgevoerd.

### Overdracht

Deze fase wordt meestal niet onderkend. Vanuit marketing is dit echter een belangrijke fase. Nu in de huidige markt veel kantoorgebouwen na oplevering weer leeg staan, kan zij een lange tijd beslaan.

### Exploitatie

De exploitatiefase is de belangrijkste fase in de gehele cyclus. Ook tijdens de exploitatie zal het gebouw actief gepositioneerd moeten worden ten opzichte van een veranderende omgeving en veranderende marktomstandigheden.

### Eindstrategie

Op het moment dat het vastgoed niet meer voldoet aan de vraag zal een eindstrategie moeten worden bepaald. Hiervoor staat een heel scala aan mogelijkheden ter beschikking zoals dispositie, herpositionering, herbestemming, herontwikkeling en sloop.