

Vrije jongens

Het is een misverstand dat Heerma met zijn beleid de volkshuisvesting op zijn kop heeft gezet. Heerma vatte de tijdgeest goed samen. Dat is ook de reden dat tien jaar later zijn ideeën grotendeels werkelijkheid zijn geworden. Corporaties zijn zelfstandiger dan ooit, investeren zonder subsidies forse bedragen in leefbaarheid en nieuwbouw. Corporaties verhogen de huren veel minder dan de overheid in periode daarvoor en corporaties worden ondernemers. Meer dan sommigen wellicht wensen, maar toch. Vanuit een andere positie, met andere doelstellingen en met voldoende middelen, dat wel. Maar zonder ervaring en met het hart van een volkshuisvester, dat ook.

Aldert Dreimüller

De MDW-discussie komt niet uit de lucht vallen. Al tien jaar zijn corporaties – aangespoord door Heerma – op zoek naar nieuwe markten en klanten. En met succes. Verzekeringen, hypotheek, koopwoningen, zorg op maat, VvE's, onderhoudspakketten, de rij van nieuwe activiteiten is eindeloos. Beperkte het verwijt van concurrentievervalsing zich tien jaar geleden tot de vaklieden van corporaties die door de eigen woningen te repareren zogenaamd brood uit de mond van eerbare ondernemers stoten. Heden ten dage wordt met afgunst gekeken naar de niet aflatende stroom nieuwe activiteiten van corporaties.

Een voorbeeld is de projectontwikkeling. Door veel corporaties met verve ter hand genomen en ten koste van traditionele ontwikkelaars realiseren corporaties nu een substantieel deel van de nieuwbouw. Het Economisch Instituut Bouwnijverheid constateert al in 1996 een sterke stijging van het aantal corporaties dat zich met projectontwikkeling bezighoudt. Was in 1994 slechts 6% actief, in 1996 ontwikkelt een kwart van de corporaties woningen buiten de sociale huursector. Hun aandeel in de bouw van duurdere huur- en koopwoningen stijgt dan naar rond de 20% en is sindsdien verder gestegen, zoals ook blijkt uit de bedrijfstakinformatie 1998.

Ook op andere terreinen worden corporaties steeds actiever. Volgens de bedrijfstakinformatie 1997 onderneemt één op vier corporaties activiteiten die niet rechtstreeks met de verhuur te maken hebben. Een jaar later is dat al één op de drie. En als die trend zich heeft doorgezet dan doet bijna elke zichzelf respecterende corporatie momenteel ervaring op met dienstverlening buiten de sector.

Helaas blijken die nieuwe activiteiten niet altijd winstgevend te zijn. Veel corporaties die gestart zijn met dienstverlening aan VvE's komen daar nu van terug. De marge is klein, de concurrentie van plaatselijke administratiekantoorjes groot en de omzet te laag om winstgevend te zijn. Laat staan dat de innovatiekosten worden terugverdiend! Een ander voorbeeld is het verkopen van verzekeringen. De introductie is niet eenvoudig, vergt nieuwe kennis en levert maar een geringe fee op. Een winstgevende exploitatie is daardoor afhankelijk van een grote omzet. Wordt als doelgroep enkel naar de bestaande huurders gekeken dan zal die omzet al snel tegenvallen. Corporatie Samen Bouwen in Weesp (zie Aedesmagazine nr. 8) heeft tot zijn schande moeten leren dat het leveren van een breed servicepakket nog geen garantie is voor omzet. Van de 2700 huurders maken slechts 80 met enige regelmaat gebruik van het aanbod. Samen Bouwen heeft geleerd en dat de introductie van woondiensten gepaard moet gaan met een goede marketingstrategie.

Een belangrijk onderdeel van een marketingstrategie is de keuze van de doelgroep. Beperkt de corporatie zich daarbij tot de bestaande klantenkring dan legt zij zichzelf onnodig beperkingen op. Die doelgroep is immers aanzienlijk kleiner dan alle bewoners die wonen in het werkgebied van de corporatie. Dat wil overigens niet zeggen dat corporaties bestaande klanten moeten negeren. Integendeel. Bij innovatie zijn de bestaande klanten een uitstekend oefenterrein en ideale uitvalsbasis. En uiteindelijk profiteren zij daardoor ook van de succesvolle introductie van een nieuw product.



Een tweede misvatting is dat de concurrentie tussen corporaties ieder van hen noopt tot het uitvinden van het wiel. Het idee is dat de corporatie die erin slaagt als eerste een nieuw product te introduceren, automatisch een aanzienlijk marktaandeel krijgt. Ieder voor zich en god voor ons allen lijkt het motto. Dat kost onnodig geld en beperkt de kwaliteit van de introductie. Het heeft bovendien iets weg van twee vechtende honden. Beter is het de les uit de projectontwikkeling hier toe te passen. Corporaties hebben geleerd dat projectontwikkeling een vak apart is. De voordelen zijn groot, maar alleen als er sprake is van een zekere schaalgrootte. Het is immers niet efficiënt om een ontwikkelpoot te hebben die tien woningen per jaar realiseert. Corporaties zien dat in en werken op grote schaal samen en zijn daardoor een forse concurrent geworden voor de traditionele ontwikkelaar. Door de samenwerking vergroten de corporaties hun gezamenlijk marktaandeel en drukken zij de ontwikkelaars uit de markt. Een zelfde strategie geldt voor elk nieuw product. Makelen, zorgdiensten, verzekeringen, hypotheek, het maakt niet uit. Als voorbeeld kan de Hypotheker worden genoemd. Door verspreid over heel Nederland een winkelformule te introduceren voor de verkoop van hypotheek is de initiatiefnemer achter die franchiseformule erin geslaagd een aanzienlijk deel van de omzet in hypotheek bij makelaars weg te halen. Wat let de corporaties?

Dit artikel is gepubliceerd in R&O juni 2000

