



STRATEGISCH MARKETINGPLAN

A word cloud where the words are of varying sizes and colors (blue, black, and grey). The word 'MARKETING' is the largest and most prominent, in blue. Below it, 'PLAN' is also large and in blue. Other large words include 'advertising', 'research', 'brand', 'sales', 'distribution', 'strategy', 'performance', 'finance', 'clients', 'management', 'profit', 'development', 'training', 'summary', 'analysis', 'cost', 'target', 'incentives', 'results', 'share', 'responsibilities', 'benchmarks', 'sales', 'strategy', 'research', 'promotion', 'prices', 'benchmarks', 'channel', 'scale', 'requirements', 'expense', 'til', 'scale', 'results', 'cost', 'distribution', 'training', 'profit', 'cost', 'sales', 'strategy'. A hand is pointing at the word 'PLAN'.

Telefoon: 06 - 24840172 • email: kraan.wim@gmail.com • Studentnummer: 0826774

STRATEGISCH MARKETINGPLAN

OP ZOEK NAAR DE JUISTE STRATEGIE VOOR DE STICHTING VGME

Auteur:	Wim Kraan - 0826774
Opleiding:	HBO Facility Management Hogeschool Rotterdam G. J. De Jonghweg 4-6 3015 GG Rotterdam
Leerjaar:	4
Plaats, datum van uitgifte:	Rotterdam, maart 2015
Periode van afstuderen:	november – maart 2015
Opdrachtgevende organisatie:	L & A Real Estate Solutions Sydneystraat 154 3047 BP Rotterdam
Bedrijfsbegeleider:	Loek Langezaal, directeur L & A Real Estate Solutions
Betrokken docent:	Jan Hoogstad
Versie:	1.0

Auteursreferaat

In dit rapport wordt een advies gegeven welke marketingstrategie Stichting VastgoedManagers-Expert (VGME) de komende jaren het beste kan hanteren. De probleemstelling luidt als volgt: 'Welke marketingstrategie leidt tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en levert een bijdrage aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging?' Aan de hand van een situatieanalyse is de micro-, meso- en macro-omgeving in kaart gebracht. Deze situatieanalyse bestaat uit een interne en externe analyse. De externe analyse bestaat uit de volgende analyses: afnemersanalyse, bedrijfstakanalyse, concurrentenanalyse en een netwerkanalyse. Na het verzamelen en verwerken van alle gegevens zijn deze vertaald naar een strategisch marketingplan. Deze bestaat uit een strategisch en tactisch deel. Hierin is VGME geadviseerd in keuzes in alle facetten betreffende de stichting. Onder andere door middel van interviews met verschillende belanghebbenden en het uitvoeren van een enquête met de huidige doelgroep is aangetoond welke marketingstrategie VGME in de toekomst het beste kan hanteren om als professionele netwerkorganisatie te functioneren. Om tot een conclusie te komen, is rekening gehouden met zowel de interne- als de externe factoren. Op basis van de verschillende analyses zijn strategische opties benoemd en aan de hand van diverse toetsingsmethodes is uiteindelijk de beste strategische optie uitgewerkt in de marketingmix. Hierin worden verschillende beslissingen geadviseerd die aansluiten op de strategie.

Indexreferaat

Facility Management, FM, scriptie, Hogeschool Rotterdam, strategisch marketingplan, stichting, netwerkorganisatie, interne analyse, ESH model, externe analyse, afnemersanalyse, bedrijfstakanalyse, DESTEP-analyse, vijfkrachtenmodel, concurrentieanalyse, netwerkanalyse, SWOT-analyse, confrontatiematrix, strategische opties, marketingstrategie, marketingdoelstellingen, doelgroep, positionering, marketingmix, budgetplan, actieplan

Managementsamenvatting

Dit strategisch marketingplan is geschreven in opdracht van L & A Real Estate Solutions voor de stichting VGME. VGME behoort tot één van de grootste netwerkorganisaties op het gebied van vastgoed binnen Nederland. Op dit moment heeft de stichting 521 aangesloten leden die allemaal werkzaam zijn in het ontwikkelen, beheren en managen van vastgoed. Dit strategisch marketingplan beschrijft een strategie hoe VGME zich in de toekomst het beste kan vormgeven. De aanleiding van dit plan is dat VGME momenteel een lage naamsbekendheid heeft in de vastgoedmarkt en op het gebied van marketing kan een behoorlijke ontwikkeling in gang worden gezet. Zo verdienen de netwerkbijeenkomsten, vastgoedsociëteiten en Masterclasses meer aandacht naar de markt. Het plan is een schets van de huidige situatie en de veranderingen die van invloed zijn op VGME, resulterend in een strategie om op die veranderende context te reageren en de middelen om die strategie te effectueren.

Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal tijdens het onderzoek:

‘Welke marketingstrategie leidt tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en levert een bijdrage aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging?’

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, hebben een aantal analyses plaatsgevonden. In grote lijnen zijn deze analyses uit te splitsen in de interne- en externe analyse. Wanneer gekeken wordt naar de resultaten uit de interne analyse is op te maken dat de stichting zowel sterke als zwakke punten heeft. Positief aan VGME is dat het een gezonde financiële organisatie is met veel kennis en expertise. De stichting biedt een uitstekend netwerk van vastgoedprofessionals die geregistreerd staan in het register van VGME. VGME hanteert een relatief lage prijs tegenover een kwalitatief hoog jaarprogramma. De laagdrempeligheid wordt dan ook gewaardeerd. Opmerkelijk is dat VGME al duidelijke toekomstplannen heeft, welke allemaal gericht zijn op het professionaliseren van de stichting. De zwakke punten van VGME hebben voornamelijk te maken met gebrek aan een goed onderbouwd marketingbeleid. Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan promotie en zowel de interne- als externe communicatie is beperkt. Ook heeft VGME momenteel weinig samenwerkingsverbanden met relevante partijen. Een concrete missie, visie en doelstellingen ontbreken. Hierdoor is de positionering van VGME niet duidelijk en onderscheidend genoeg. Ook kan opgemerkt worden dat de toevoeging “RVGME”, die iedereen achter zijn/haar naam mag voeren als diegene in het register vermeld staat, geen professionele waarde heeft. Tot slot moet de interne organisatie van VGME beter gestructureerd worden, zodat taken efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

Het tweede gedeelte van de analyses heeft betrekking op de externe factoren. Een interessante analyse die zich hierbinnen bevindt, is de afnemersanalyse. Binnen de afnemersanalyse zijn verschillende analyses uitgevoerd die betrekking hebben op de afnemers. Zo is een profielschets van de huidige doelgroep gemaakt door het analyseren van het register en zijn de VGME-bijeenkomsten die in 2014 zijn gehouden en de uitschrijvingen van lidmaatschappen in 2014 ook geanalyseerd. Tot slot is een internetenquête gehouden onder de huidige doelgroep met als doel om te achterhalen wat hun visie is op VGME. De belangrijkste uitkomst uit deze enquête is dat zij over het algemeen tevreden zijn over hoe VGME momenteel functioneert. Een ander facet wat uit de externe analyse naar voren kwam is het feit dat Nederland aan het vergrijzen is. Dit feit is terug te vinden in de bedrijfstakanalyse waar ook de overige externe factoren in beschreven staan. Met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter is de aantrekkelijkheid van de markt bepaald. Hieruit blijkt dat de macht van de afnemers groot is en dat er veel substituut-producten zijn. Uit de concurrentenanalyse is gebleken dat VGME een aantal concurrenten heeft die een vergelijkbaar aanbod hebben, maar over het algemeen richten vergelijkbare netwerkorganisaties zich op andere doelgroepen dan VGME. Tot slot is uit de netwerkanalyse gebleken dat VGME deze concurrenten juist ook kan zien als mogelijke samenwerkingspartner. Verder zijn in deze analyse mogelijke samenwerkingsverbanden voor VGME in kaart gebracht, zoals bijvoorbeeld met Hogescholen en Universiteiten of met een uitgeverij zoals bijvoorbeeld BIM-media.

Om de probleemstelling op te lossen, zijn met behulp van alle verkregen informatie uit de analyses een viertal strategische opties aangedragen. Aan de hand van de SAF-analyse en het FOETSJE-model zijn deze opties getoetst en hieruit is de beste optie gekozen en uitgewerkt in de marketingmix. Uiteindelijk is gekozen voor de optie 2 “verbeteren”.

Deze optie houdt in dat VGME een betere positionering in de markt kan krijgen door haar strategie te richten op het verbeteren van haar zwakten en kansen uit de externe omgeving optimaal te benutten. VGME kan zich op deze manier ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie. Bij deze strategie maakt VGME gebruik van de groeistrategie marktontwikkeling, wat betekent dat de stichting met het huidige product een nieuwe markt gaat betreden. Naast de twee huidige kerngroepen Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling zal VGME zich ook gaan richten op een derde kerngroep, namelijk de Vastgoedbeleggingen. Ook zal VGME zich excelleren op de waardestrategie Customer Intimacy, wat betekent dat de relatie met de klant centraal staat. Een missie, visie en doelstellingen bijbehorende bij deze strategie zijn opgesteld, waardoor ook een onderscheidende positionering geformuleerd kon worden voor VGME. Uiteindelijk is deze strategie op tactisch niveau uitgewerkt in de marketingmix met beslissingen die VGME moet nemen in de toekomst voor een succesvolle implementatie van deze strategie. De belangrijkste beslissingen die moeten worden genomen, zijn:

- *Het doelgericht aanbieden van bijeenkomsten voor specifieke kerngroepen*
- *Het invoeren van een PE-systeem gekoppeld aan het register*
- *De kwaliteit van de Masterclasses verhogen door deze te koppelen aan het PE-systeem*
- *Gebruik maken van een concreet sponsorbeleid*
- *Een samenwerking aangaan met BIM-media*
- *Een samenwerking aangaan met PKF Wallast*
- *Gebruik maken van de prijsstrategie discount pricing*
- *Inzet van de juiste promotie-instrumenten*
- *Efficiëntere samenwerking tussen het Dagelijks Bestuur en ondersteunende diensten*
- *Hoge externe personeelskosten onder de loep nemen*

Deze aanbevolen marketingstrategie zal uiteindelijk leiden tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en bovendien zal deze strategie ook een bijdrage leveren aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging.

Voorwoord

Deze scriptie is gemaakt in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding HBO Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Van november 2014 tot en met maart 2015 heb ik gewerkt aan een onderzoek in opdracht van L & A Real Estate Solutions B.V. voor de Stichting VastgoedManagers-Expert (VGME). Het resultaat is een strategisch marketingplan met een analytisch, strategisch en tactisch evenwicht, dat bovenal praktisch toepasbaar is. Met dit plan worden duidelijke richtlijnen uitgezet voor de te voeren marketingstrategie.

De schrijver van deze scriptie is Wim Kraan, 25 jaar oud en zeer geïnteresseerd in de vastgoedbranche. Zo heb ik de minor Corporate Real Estate Management succesvol afgerond. Na een half jaar lang zoeken naar een geschikt afstudeeronderzoek, heb ik uiteindelijk mijn afstudeerstage kunnen voltooien bij L & A. Deze vastgoedorganisatie ondersteunt en begeleidt verschillende vastgoedvraagstukken voor diverse opdrachtgevers, van ontwikkeling tot vastgoedmanagement-opdrachten. Het is een bedrijf met een open sfeer en zo heb ik dat ook ervaren tijdens mijn onderzoeksperiode. Loek Langezaal, directeur L & A en tevens voorzitter van VGME, heeft tijdens mijn afstudeerperiode interesse getoond in zowel het proces als het resultaat van het onderzoek. Het uitzetten van een marketingstrategie voor de komende jaren is een belangrijke stap om succesvol te functioneren als een professionele netwerkorganisatie.

Voorafgaand aan de scriptie wil ik diverse mensen bedanken voor hun bijdrage, ondersteuning of medewerking aan het onderzoek. In de eerste plaats wil ik mijn opdrachtgever Loek Langezaal bedanken. Hij heeft mij zeer veel ruimte en vertrouwen gegeven bij de invulling van het onderzoek. Ten tweede wil ik iedereen die betrokken is bij VGME bedanken voor hun tijd en medewerking. Ook dank ik Cor Rentier, Marcel Jilles en Hans Vogelaar voor hun tijd en de verkregen informatie die ik kon toepassen tijdens dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn medestudenten Naomi Heida en Aiken Baaima bedanken voor hun feedback en intervisie tijdens de bijeenkomsten en mijn procesbegeleider Jan Hoogstad voor zijn begeleiding tijdens de periode van mijn afstuderen.

Lees deze scriptie en het ondersteunende bijlagenboek en er ontstaat een duidelijk beeld welke marketingstrategie VGME het beste kan hanteren voor in de toekomst.

Veel leesplezier!

Rotterdam, maart 2015

Wim Kraan

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Achtergrond van het probleem	9
Probleemstelling	9
Doelstelling	9
Onderzoeksvragen	10
Onderzoeksopzet	11
Leeswijzer	12
 Hoofdstuk 1 - Interne Analyse	 13
1.1 Structuur	13
1.2 Algemeen	13
1.2.1 Register	13
1.2.2 Lidmaatschap	14
1.2.3 Jaarprogramma	14
1.3 Strategie	15
1.3.1 Toekomstplannen	15
1.4 Managementstijl	15
1.5 Cultuur	16
1.6 Systemen	16
1.7 Marketing	16
1.7.1 Doelgroep	16
1.7.2 Waardestrategie & positionering	16
1.8 Marketingmix	17
1.8.1 Product	17
1.8.2 Prijs	18
1.8.3 Plaats	18
1.8.4 Promotie	18
1.8.5 Personeel	18
1.8.6 Presentatie	19
1.9 Financiën	19
1.10 Sterkten en zwakten interne analyse	20
 Hoofdstuk 2 - Externe Analyse	 21
2.1 Afnemersanalyse	21
2.1.1 Huidige doelgroep	21
2.1.2 VGME-bijeenkomsten 2014	22
2.1.3 Klanttevredenheid huidige geregistreerden	23
2.1.4 Uitschrijvingen 2014	24
2.1.5 Potentiële doelgroep	24
2.1.6 Segmentatie huidige doelgroep	24
2.2 Bedrijfstakanalyse	25
2.2.1 Macro-omgeving	25
2.2.2 Geaggregeerde marktfactoren	25
2.2.3 Porter model	27
2.3 Concurrentieanalyse	28
2.3.1 Identificatie concurrenten	28
2.3.2 Keuze concurrenten	28
2.3.3 Conclusie	29
2.4 Netwerkanalyse	29
2.4.1 Hogescholen en Universiteiten	29
2.4.2 Brancheverenigingen	30
2.4.3 Uitgeverijen	30
2.4.4 PROVADA	30
2.5 Kansen en bedreigingen externe analyse	30

Hoofdstuk 3 – Strategische besluitvorming	31
3.1 SWOT-analyse	31
3.2 Confrontatiematrix	31
3.3 Strategische opties	33
3.4 Toetsing van de opties	34
3.5 Keuze optimale optie	35
Hoofdstuk 4 – Strategische optie & marketingmix	36
4.1 Missie	36
4.2 Visie	36
4.3 Marktafbakening	36
4.4 Marketingdoelstellingen	37
4.5 Groeistrategie & doelgroepomschrijving	38
4.6 Waardestrategie & positionering	38
4.7 Marketingmix	38
4.7.1 Productbeslissingen	39
4.7.2 Prijsbeslissingen	42
4.7.3 Plaatsbeslissingen	42
4.7.4 Promotiebeslissingen	42
4.7.5 Personeelbeslissingen	43
4.7.6 Presentatiebeslissingen	44
Hoofdstuk 5 – Conclusies en aanbevelingen	45
5.1 Conclusies	45
5.2 Aanbevelingen	46
Literatuurlijst	48
Bijlage I	Stapelmethode oriënterende interviews
Bijlage II	ESH-model
Bijlage III	Vijfkrachtenmodel van Porter
Bijlage IV	Organogram
Bijlage V	Algemene doelen
Bijlage VI	Brainstormsessie
Bijlage VII	Taakverdeling
Bijlage VIII	Waardestrategieën Treacy en Wiersema
Bijlage IX	Huidige promotie-instrumenten
Bijlage X	Financiële balans
Bijlage XI	Jaarbegroting 2015
Bijlage XII	Analyse bijeenkomsten 2014
Bijlage XIII	Internetenquête
Bijlage XIV	Resultaten internetenquête
Bijlage XV	Analyse uitschrijvingen 2014
Bijlage XVI	Competentieprofiel vastgoedmanager
Bijlage XVII	Competentieprofiel vastgoedontwikkelaar
Bijlage XVIII	Uitwerking DESTEP-analyse
Bijlage XIX	Beschrijving concurrenten
Bijlage XX	Interview Cor Rentier
Bijlage XXI	Gespreksverslag Erwin van de Pol
Bijlage XXII	Sponsorbeleid
Bijlage XXIII	Gespreksverslag Hans Vogelaar

Inleiding

Elke ondernemer sluit zich graag aan bij een succesvolle netwerkorganisatie om zo gemakkelijk met elkaar te kunnen netwerken, kennis te delen en te ontwikkelen op zijn of haar vakgebied. Een succesvolle netwerkorganisatie heeft over het algemeen veel leden die met een actieve rol de organisatie professionaliseren en helpen ontwikkelen. De Stichting VastgoedManagers-Expert (VGME) is zo'n organisatie die in veertien jaar tijd is uitgegroeid van een studievereniging tot een volwaardige netwerkorganisatie met ruim 500 aangesloten leden die werkzaam zijn in het ontwikkelen, beheren en managen van vastgoed. VGME is op dit moment al goed op weg om zich als succesvolle netwerkorganisatie te profileren op de vastgoedmarkt. Echter op het gebied van marketing kan nog een behoorlijke ontwikkeling in gang worden gezet. Er is behoefte aan een goed onderbouwd en krachtig strategisch marketingplan, dat de leidraad zal zijn voor de komende jaren en laat zien welke strategie de stichting moet hanteren om succesvol te zijn als professionele netwerkorganisatie.

Achtergrond van het probleem

De aanleiding van de opdracht is dat VGME aan het begin lijkt te staan van een rooskleurige toekomst met een gezonde financiële basis. Om een nieuwe fase in haar ontwikkeling te kunnen bereiken, is aandacht voor de bestaande processen noodzakelijk. VGME wil zich namelijk professionaliseren als netwerkorganisatie en om dit te kunnen realiseren, moeten veranderingen binnen de stichting plaatsvinden. Dat hierbij sprake kan zijn van een groeispurt of juist wat groei pijn is onderdeel van het natuurlijk proces. Om als professionele netwerkorganisatie succesvol te zijn in de toekomst moet VGME op het gebied van marketing een behoorlijke ontwikkeling in gang zetten. De stichting is volgens het bestuur van VGME op dit moment namelijk vrij onbekend in de markt of wordt niet volwaardig genoeg gezien om op te komen voor de belangen van de leden, geregistreerden genoemd, en als een stichting die zijn bijdrage levert aan het bevorderen van de deskundigheid binnen het vakgebied. De Masterclasses, de vastgoedsociëteiten en de netwerkbijeenkomsten die VGME organiseert, verdienen meer aandacht naar de markt. Het bestuur heeft dan ook besloten hier nu prioriteiten aan te moeten geven door het laten ontwikkelen van een strategisch marketingplan. Dit plan moet een schets zijn van de huidige situatie en de veranderingen die van invloed zijn op VGME, resulterend in een strategie om op die veranderende context te reageren en de middelen om die strategie te effectueren.

Probleemstelling

De onderstaande probleemstelling vormt de rode draad van dit strategisch marketingplan:

'Welke marketingstrategie leidt tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en levert een bijdrage aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging?'

Marketingstrategie = een strategie dat de richting aangeeft waarin marketingactiviteiten moeten plaatsvinden om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. De strategie heeft betrekking op de te kiezen doelgroep(en), product(en) en positionering en bepaalt de invulling van de marketingmix.

Positionering = een belangrijk marketingbegrip waarmee getracht wordt een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om een perceptie ten opzichte van de concurrent. Met positioneren wordt getracht een imago of identiteit te creëren in de perceptie van de doelgroep (*Intermarketing, 2014*).

Vastgoedmarkt = bedrijven die vastgoed promoten of die de rol van bemiddelaar spelen in de aankoop, verkoop of verhuur voor derden, of die instaan voor het beheer van vastgoed.

Beeldmerk = Symbool waaraan VGME wordt herkend, met de bedoeling een snelle en indringende herkenbaarheid op te leveren.

Belangenbehartiging = Ervoor zorgen dat de zaken die belangrijk zijn voor een bepaalde groep personen aan bod komen.

Doelstelling

De onderstaande doelstelling is geformuleerd voorafgaand aan het onderzoek:

'Het doel van dit onderzoek is om voor 30 maart 2015 een strategisch marketingplan te ontwikkelen voor VGME in opdracht van L & A Real Estate Solutions, zodat de stichting beter gepositioneerd wordt in de vastgoedmarkt en er een bijdrage geleverd wordt aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging.'

Onderzoeksvragen

Het afstudeeronderzoek bestaat grofweg uit twee delen: een situatieanalyse waarin de micro-, meso- en macro-omgeving onderzocht wordt en een strategiefase waarin de situatieanalyse vertaald wordt naar het strategisch marketingplan. Hierbij zijn onderstaande deelvragen te formuleren. De som van de deelvragen leidt uiteindelijk tot de beantwoording van de probleemstelling.

Deel 1: Situatietanalyse

Tijdens de situatietanalyse wordt de micro-, meso- en macro-omgeving geanalyseerd. VGME wordt doorgelicht, er wordt gekeken wie de afnemers zijn, hoe de bedrijfstak eruit ziet, wie concurrenten zijn, wie de mogelijke samenwerkingspartners zijn en dit wordt vertaald naar de zogeheten SWOT-analyse met daarbij behorende confrontatiematrix. Hieronder een volledig overzicht van de deelvragen behorende bij de situatietanalyse.

Analyse van de micro-omgeving

1. Wat voor stichting is VGME?
2. Wat zijn de sterkten en zwakten van VGME?

Analyse van de meso-omgeving

3. Wie zijn de afnemers van VGME?
4. Hoe ziet de bedrijfstak van VGME eruit?
5. Wat zijn de belangrijkste concurrenten van VGME?
6. Wie zijn (mogelijke) samenwerkingspartners en wat betekenen zij voor VGME?

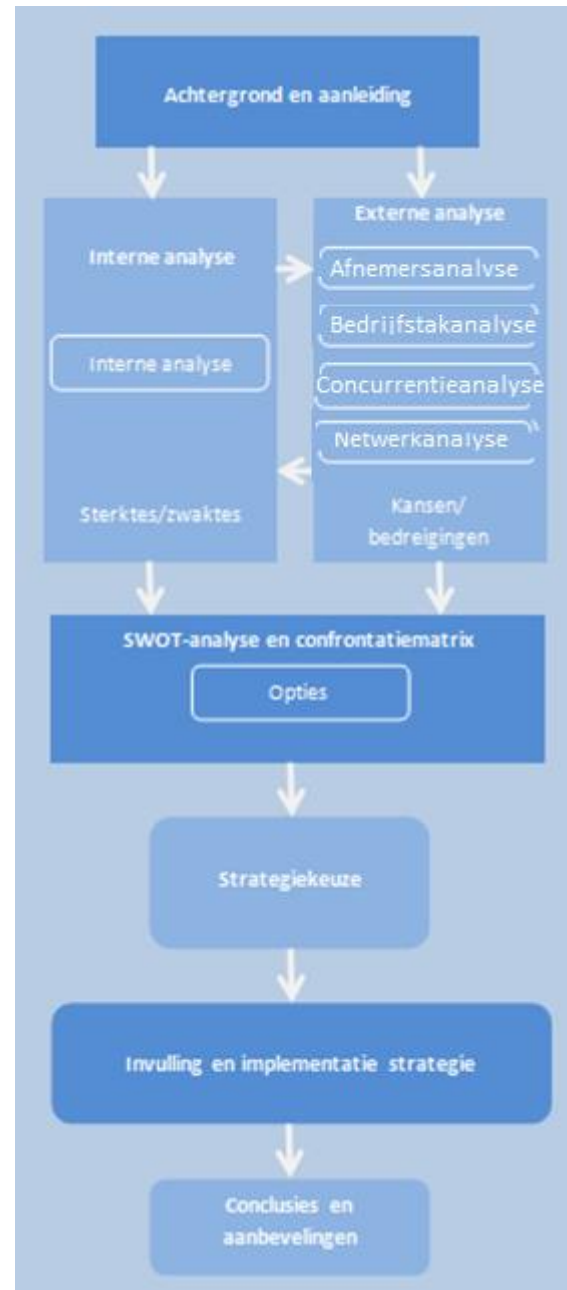
Analyse van de macro-omgeving

7. Hoe ziet de markt eruit anno 2014/2015 en welke omgevingsfactoren spelen hierbij een rol?
8. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor VGME?

Deel 2: Strategisch marketingplan

Als alle gegevens verzameld en verwerkt zijn bij de situatietanalyse worden deze vertaald naar een strategisch marketingplan. Dit plan bestaat uit een strategisch en tactisch deel. Hierin wordt VGME geadviseerd in keuzes in alle facetten betreffende de stichting. Hieronder een overzicht van de deelvragen.

9. Hoe ziet de strategische besluitvorming van VGME eruit?
10. Wie is de marketingdoelgroep van VGME?
11. Wat zijn de marketingdoelstellingen van VGME?
12. Hoe moet VGME zich positioneren?
13. Hoe komt de marketingmix van VGME eruit te zien voor de aanbevolen strategie?
14. Wat zijn de laatste adviezen voor VGME kijkend naar de toekomst?



Figuur 1.1: Onderzoeksmodel

Onderzoeksopzet

Tijdens het onderzoek zijn verschillende doelgroepen benaderd die van belang zijn. Hieronder worden de doelgroepen beschreven per analyse met bijbehorende onderzoeksmethoden.

Interne analyse

Om de micro-omgeving in kaart te brengen, is een interne analyse uitgevoerd door kwalitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, observatieonderzoek en interviews. De doelgroepen die voor deze analyse benaderd zijn, zijn de interne organisatie van VGME en de huidige sponsors van VGME. Uit de interne analyse komen uiteindelijk sterkten en zwakten van de stichting.

Interne organisatie van VGME

Ten eerste is de interne organisatie van VGME benaderd. Voor het literatuuronderzoek zijn interne documenten van VGME opgevraagd en vervolgens bestudeerd om informatie over de stichting te verkrijgen. Ook heeft observatieonderzoek plaatsgevonden door het daadwerkelijk bijwonen van een aantal bijeenkomsten van VGME. Op deze manier is een goed beeld ontstaan wat voor stichting VGME is en welke diensten zij levert. Verder is het van belang om te weten wat de visie van de interne organisatie is op VGME. Zij weten hoe de stichting in elkaar steekt en welke veranderingen spelen binnen de organisatie. Iedereen die werkzaam is voor de stichting moet hierbij betrokken worden. Door het houden van halfgestructureerde interviews¹ kan de huidige situatie van VGME in kaart worden gebracht. Bij dit type interview is gebruik gemaakt van een vragenlijst, maar er is zeker alle ruimte geweest voor eigen inbreng van de respondenten. Met behulp van het ESH-model² worden verschillende factoren beschreven die een compleet beeld geven van de stichting. Er is gekozen voor dit model, omdat het ESH-model zich specifiek richt op het veranderen van organisaties. Bij VGME is namelijk ook sprake van veranderingen binnen de organisatie.

Huidige sponsors

De sponsors zijn ook een belangrijke groep die invloed kunnen uitoefenen op de stichting. Een deel van de inkomsten is namelijk afkomstig van sponsors. Er is gezamenlijk een brainstormsessie gehouden met het Dagelijks Bestuur en de huidige sponsors om in kaart te brengen hoe zij denken over de toekomst van VGME en wat hun wensen en behoeften zijn.

Externe analyse

Om de meso- en macro-omgeving in kaart te brengen, is een externe analyse uitgevoerd door zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, interviews, secundaire analyse en surveyonderzoek (internetenquête). De externe analyse bestaat uit een afnemersanalyse, een bedrijfstakanalyse, een concurrentenanalyse en een netwerkanalyse. De doelgroepen die benaderd zijn voor deze analyses zijn de huidige persoonlijke geregistreerden van VGME, de oud-geregistreerden van VGME, de markt waarin VGME zich bevindt, de concurrenten van VGME en tot slot mogelijke samenwerkingspartners van VGME. Uit de externe analyse komen uiteindelijk kansen en bedreigingen van de stichting.

Huidige persoonlijke geregistreerden van VGME

Deze groep bestaat uit alle huidige geregistreerden van VGME. Voor het maken van de afnemersanalyse is onder andere gebruik gemaakt van secundaire analyse. Bestaande data worden gebruikt, maar nu om een andere vraag te beantwoorden, namelijk om een duidelijke profielschets van de huidige doelgroep te kunnen maken. Ten eerste is het register geanalyseerd door gegevens van alle geregistreerden samen te voegen en hieruit conclusies te trekken. Ook zijn de bijeenkomsten die georganiseerd zijn in 2014 geanalyseerd door de deelnemerslijsten van elke bijeenkomst samen te voegen en hieruit conclusies te trekken. Op deze manier wordt onder andere in kaart gebracht hoeveel van alle persoonlijke geregistreerden aan een bijeenkomst hebben deelgenomen in 2014 en hoeveel niet-geregistreerden. Tot slot wordt door het uitvoeren van een surveyonderzoek, en dan specifiek door middel van een internetenquête, onder alle persoonlijke geregistreerden van VGME achterhaald hoe zij op dit moment denken over de stichting. De klanttevredenheid over de organisatie, de bijeenkomsten en de toekomst van VGME worden op deze manier in kaart gebracht. De populatie van deze groep is in totaal 521 geregistreerden. Het streven is dat zoveel mogelijk geregistreerden zullen deelnemen aan dit onderzoek. Op deze manier moet een duidelijk en representatief beeld ontstaan, zodat hier rekening mee gehouden kan worden bij het opstellen van de marketingstrategie.

¹ Zie bijlage I: Stapelmethode oriënterende interviews

² Zie bijlage II: ESH-model

Oud-geregistreerden van VGME

Naast de huidige geregistreerden behoren de oud-geregistreerden die in 2014 hun lidmaatschap hebben opgezegd ook tot een belangrijke groep. Het is belangrijk om te onderzoeken waarom zij hun lidmaatschap hebben opgezegd, zodat VGME in de toekomst hier beter op kan inspelen. Deze groep is online benaderd via een persoonlijke e-mail. De resultaten zijn ook terug te vinden in de afnemersanalyse.

De markt

Voor de bedrijfstakanalyse zijn gegevens over de markt verzameld waarin VGME zich bevindt. Voor het uitvoeren van een DESTEP-analyse is literatuuronderzoek en secundaire analyse (onder andere gegevens van het CBS) gedaan. Met behulp van het strategisch vijfkrachtenmodel van Porter³ is de aantrekkelijkheid van de markt uiteindelijk in kaart gebracht.

De concurrenten

Om een concurrentenanalyse te maken, is het noodzakelijk te onderzoeken wie tot de directe concurrenten van VGME behoren. Het is namelijk van groot belang om te weten hoe VGME staat ten opzichte van de concurrentie. Onder deze doelgroep vallen andere netwerkorganisaties, brancheverenigingen en opleidingsinstituten op het gebied van vastgoed binnen Nederland. Deze gegevens zijn verzameld door het uitvoeren van deskresearch en door een halfgestructureerd interview af te nemen om zo uiteindelijk de concurrentiekracht te kunnen bepalen.

Samenwerkingspartners

Als innovatief aspect is tot slot gekozen om ook een netwerkanalyse uit te voeren voor dit strategisch marketingplan. Om de naamsbekendheid te vergroten en het imago van VGME te verbeteren, is het belangrijk om in de toekomst samen te werken met relevante partijen. In de netwerkanalyse worden mogelijke samenwerkingspartners voor VGME beschreven door het uitvoeren van deskresearch. Uiteindelijk zijn een aantal partners daadwerkelijk benaderd om te kijken wat de mogelijkheden zijn voor een eventuele samenwerking. Met twee mogelijke samenwerkingspartners zijn diepte-interviews gehouden en concrete voorstellen uitgewerkt voor een eventuele samenwerking met VGME.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 begint de interne analyse die de huidige situatie van VGME beschrijft. Deze interne analyse heeft uiteindelijk als doel om de sterkten en zwakten van de stichting in kaart te brengen.

In hoofdstuk 2 wordt de externe analyse van het onderzoek gestart. Deze externe analyse begint met de afnemersanalyse, waarin duidelijk wordt wie de huidige en potentiële doelgroep van de stichting zijn. Daarna worden in de bedrijfstakanalyse de positieve en negatieve ontwikkelingen in de markt weergegeven die van invloed zijn op VGME. Vervolgens wordt in de concurrentenanalyse een analyse gemaakt van de belangrijkste concurrenten. Tot slot wordt de netwerkanalyse weergegeven waarin mogelijke samenwerkingspartners voor VGME geanalyseerd worden. De externe analyse heeft als doel de kansen en bedreigingen in kaart te brengen. De interne en externe analyse hebben de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen aan het licht gebracht.

Deze worden in hoofdstuk 3 verwerkt in een SWOT-analyse. De belangrijkste punten van deze vier factoren worden vervolgens geconfronteerd in een confrontatiematrix. Uit deze matrix komen vier strategische opties die VGME zou kunnen hanteren in de toekomst. De meest geschikte strategie voor de stichting wordt geselecteerd door middel van enkele selectieprocedures.

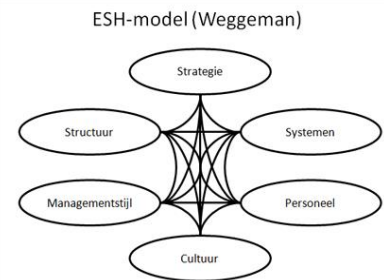
Het onderzoek heeft een geschikte strategie voortgebracht. Deze strategie moet verder worden uitgewerkt. Dit wordt gedaan in hoofdstuk 4 door marketing- en ondernemingsdoelstellingen te formuleren. Hierna wordt de marketingmix uitgewerkt en afgestemd op de te volgen strategie. Een actieplan zal volgen om de acties voor het komende jaar weer te geven met bijbehorend budgetplan.

Het strategisch marketingplan wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met een opsomming van alle conclusies en aanbevelingen die dit onderzoek voort hebben gebracht.

³ Zie bijlage III: Vijfkrachtenmodel van Porter

Hoofdstuk 1 – Interne Analyse

In het vorige hoofdstuk is te lezen hoe het onderzoek wordt aangepakt en hoe de scriptie is opgebouwd. In dit hoofdstuk wordt de micro-omgeving in kaart gebracht. Het hoofdstuk is bedoeld om een goed beeld van VGME te krijgen. Om de interne organisatie te analyseren, is gebruik gemaakt van het ESH-model (Weggeman). De factoren strategie, systemen, personeel, cultuur, managementstijl en structuur vormen de basis van deze analyse. Een aantal andere factoren zijn naar eigen inzicht toegevoegd aan deze analyse. Uiteindelijk wordt naar aanleiding van deze omschrijving een SW-analyse (Sterkten en Zwakten) gemaakt.



Figuur 1.1: ESH-model

1.1 Structuur

Ten eerste wordt de structuur⁴ van VGME beschreven, zodat duidelijk is waaruit de interne organisatie bestaat. De structuur kan omschreven worden als een lijnorganisatie, aangezien de organisatie is opgebouwd uit drie niveaus. Bovenaan de organisatie staat de Raad van Commissarissen (RvC), momenteel bestaande uit drie personen. Onder de RvC staat een Dagelijks Bestuur (taakstellend en beleidsvormend), bestaande uit een voorzitter, een secretaris en een financieel bestuurder. De RvC toetst of het bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de stichting en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn. Het Dagelijks Bestuur van VGME draagt zorg voor:

- het optimaal functioneren van de organisatie van de stichting en het register (zie paragraaf 1.2.1);
- het coördineren en controleren van alle activiteiten die de doelstellingen van de stichting raken;
- het bewaken van de kwaliteit met betrekking tot de stichting.

Het Dagelijks Bestuur moet dus verantwoording afleggen aan de RvC. Naast het Dagelijks Bestuur staat de Commissie Toelating & Opleiding (CTO), momenteel bestaande uit vier personen. De CTO adviseert het Dagelijks Bestuur ten aanzien van de totstandkoming van een toelatingsbeleid, alsmede een educatiebeleid voor de geregistreerden. Op het derde niveau van de organisatie staat het VGME Bureau, de Coördinator Evenementen en de Financieel Administrateur. Deze zijn allemaal extern ingehuurd, in tegenstelling tot de overige functies die op vrijwillige basis (met uitzondering van een presentievergoeding en een vergoeding voor vergaderkosten) worden uitgevoerd. Het VGME Bureau is een extern secretariaat, genaamd Secretariaat Online, bestaande uit één persoon. Dit secretariaat ondersteunt het Dagelijks Bestuur in de uitvoering van zijn taken. De Coördinator Evenementen is een extern “evenementenbureau”, genaamd MargrietHilde, ook bestaande uit één persoon. Zij is sinds 1 januari 2013 ingehuurd en is verantwoordelijk voor het organiseren van alle VGME bijeenkomsten, uiteraard in samenspraak met het Dagelijks Bestuur. Door de sterke groei van de stichting was het noodzakelijk om dit uit te besteden aan iemand die zich volledig hier op kan richten. Tot slot behoort een extern ingehuurde financieel administrateur tot de organisatie van VGME.

1.2 Algemeen

VGME behoort tot één van de grootste netwerkorganisaties op het gebied van vastgoed binnen Nederland. Op dit moment bestaat de stichting uit 521 persoonlijke geregistreerden die allemaal werkzaam zijn in het ontwikkelen, beheren en managen van vastgoed. VGME wil een platform zijn waar kennis en kunde op het zich snel ontwikkelende vakgebied van vastgoedmanagement samenkomen, voor en door de geregistreerden. De stichting opereert op een non-profit basis en gebruikt de inkomsten om haar lopende exploitatie te dekken.

1.2.1 Register

Om lid te mogen worden van VGME moet men in het bezit zijn van de vereiste diploma's, minimaal HBO-niveau, of beschikken over een aantoonbaar gelijkwaardig opleidings- of kennisniveau. Deze eis wordt gesteld om zo actief te kunnen zijn in het betreffende vakgebied. VGME hanteert de volgende verdeling qua leden:

1. a-lid: in bezit van de vereiste diploma's en tenminste 5 jaar werkzaam;
2. b-lid: in bezit van de vereiste diploma's, maar niet meer dan 5 jaar werkzaam;
3. c-lid: niet in het bezit van de vereiste diploma's, maar wel daarvoor een opleiding volgend.

⁴ Zie bijlage IV: Organogram VGME

Alle personen die lid zijn van VGME worden geregistreerden genoemd en staan op persoonlijke titel vermeld in het Register van Vastgoed Managers-Expert (RVGME). VGME houdt één register aan voor de gehele doelgroep, waarbij dus een onderscheid gemaakt wordt naar de mate van werkervaring en behaalde diploma's. Dit register staat ingeschreven bij het Benelux-merkenbureau in Den Haag (juridische bescherming van de lettercombinatie RVGME). Het register is openbaar en iedereen die persoonlijk lid is van VGME mag achter hun naam de letters 'RVGME' voeren. Er is geconstateerd dat deze toevoeging op dit moment niet gewaarborgd wordt. In principe kan namelijk iedereen die persoonlijk lid is van VGME deze toevoeging achter hun naam voeren, zonder dat hij/zij hier iets voor hoeft te doen. Het is dus geen keurmerk. Bovendien wordt het register niet voor commerciële doeleinde gebruikt of afgestaan en betreft uitsluitend persoonsgebonden registraties. Het is ook mogelijk om bedrijfslid te worden, mocht de persoon niet wensen op persoonlijke titel vermeld te worden in het register. Een bedrijfslid voldoet niet aan de door VGME gestelde toelatingscriteria, maar is wel in de vastgoedbranche actief. Deze laatste groep heeft geen mogelijkheid om in het register te worden vermeld, aangezien de individuele vakgerichte ontwikkeling van een persoonlijk lid voorop staat (VGME, 2014).

1.2.2 Lidmaatschap

VGME biedt een lidmaatschap aan om op persoonlijke titel aangesloten te zijn bij VGME. De jaarlijkse bijdrage voor dit lidmaatschap bedraagt per 1 januari 2015 €195,- per jaar exclusief 21% BTW. Voorheen was deze bijdrage €125,- per jaar exclusief 21% BTW. Het bestuur is van mening dat in het kader van professionalisering een hogere jaarlijkse bijdrage nodig is om een betere kwaliteit te kunnen leveren. Alle geregistreerden kunnen gratis alle VGME-bijeenkomsten bijwonen. Studenten betalen voor hun registratie bij VGME gedurende hun opleiding en tot en met het jaar waarin de opleiding wordt afgerond een gereduceerd tarief van €50,- per jaar exclusief 21% BTW. Gedurende de opleiding staan studenten geregistreerd als 'aspirant' en mogen de toevoeging 'RVGME' nog niet voeren. De jaarlijkse bijdrage voor het bedrijfslidmaatschap bedraagt €550,- per jaar exclusief 21% BTW. Als bedrijfslid kan een bedrijf één persoon gratis laten deelnemen aan alle bijeenkomsten van de stichting om zo hun netwerk aanzienlijk te vergroten. Daarnaast heeft het bedrijf een eigen pagina op de website van VGME die geheel naar eigen voorkeur valt in te richten (VGME, 2014).

Proces

Een nieuwe aanmelding voor een lidmaatschap verloopt online via het aanmeldingsformulier op de website van VGME. Deze aanvraag komt binnen bij het VGME Bureau en zij beoordeelt of (relevante) diploma's en CV zijn bijgevoegd. Vervolgens moet de aanvraag beoordeeld worden door de CTO. CTO is zelfstandig bevoegd om op grond van het huishoudelijk reglement te besluiten om een aanmelding te accepteren. De commissie neemt aanmeldingen alleen in behandeling wanneer (relevante) diploma's en een CV zijn bijgevoegd. Het weigeren van aanmeldingen kan alleen plaatsvinden, na consultatie met en goedkeuring van het Dagelijks Bestuur.

1.2.3 Jaarprogramma

De ontwikkeling en realisatie van het jaarprogramma gebeurt door de Coördinator Evenementen in samenspraak met het Dagelijks Bestuur. Dit programma wordt uiteindelijk vastgesteld door het Dagelijks Bestuur, is altijd marktgericht, heeft een innovatief karakter, speelt in op de actualiteit van de dag en wordt bij voorkeur voor en door de geregistreerden georganiseerd. Het jaarprogramma bestaat uit de volgende bijeenkomsten (VGME, 2014):

- Netwerkbijeenkomsten: Dit zijn bijeenkomsten die via een eenmalige sponsoring van één partij betaald worden. De presentatie van het bedrijf staat centraal.
- Masterclasses: Dit zijn gesponsorde bijeenkomsten vanuit meerdere partijen, waarbij een verdieping van een specifiek thema centraal staat.
- Vastgoedsociëteiten: Dit zijn bijeenkomsten, al dan niet gesponsord, waarbij de ontwikkeling van alle aspecten van één of beide vakgebieden (vastgoedmanagement en vastgoedontwikkeling) centraal staan.

Het programma wordt betaald uit de jaarlijkse bijdragen van de geregistreerden, aangevuld met inkomsten uit sponsoring en promotie. Alle bijeenkomsten zijn gratis voor geregistreerden, maar ook derden kunnen deelnemen aan het jaarprogramma tegen een vergoeding die afhankelijk is per bijeenkomst.

Proces

Als het jaarprogramma is gerealiseerd, moet dit programma bekend gemaakt worden. Dit gebeurt via de website van VGME en via een e-mail aan alle geregistreerden. Om deel te kunnen nemen aan een bijeenkomst moet iedereen zich online aanmelden via het aanmeldingsformulier op de website van VGME.

Het VGME Bureau houdt een deelnemerslijst bij op de website, zodat men voorafgaand aan elke bijeenkomst weet welke vastgoedprofessionals aanwezig zullen zijn.

1.3 Strategie

In deze paragraaf wordt beschreven wat de huidige strategie van VGME is. De strategie van VGME is om de uitstraling van de stichting te versterken en haar bedrijfsvoering te professionaliseren. Sinds de oprichting van VGME zijn echter geen missie, visie en concrete doelstellingen bekend. Wel zijn algemene doelen⁵ van de stichting opgesteld. Aangezien VGME in de toekomst wil functioneren als een professionele netwerkorganisatie is het noodzakelijk dat na dit onderzoek een missie en visie met bijbehorende doelstellingen wordt opgesteld. VGME wil een betere positionering in de vastgoedmarkt en een duidelijke missie en visie is daar onderdeel van.

1.3.1 Toekomstplannen

Voor de strategie is het belangrijk om de toekomstplannen in kaart te brengen en de veranderingen die spelen binnen VGME. Om de toekomstplannen in kaart te brengen, is een brainstormsessie gehouden met het Dagelijks Bestuur en een aantal sponsors. Sponsors zijn erg belangrijk voor VGME, aangezien een deel van de inkomsten bestaat uit gelden van ondersteunende bedrijven. Deze gelden zijn noodzakelijk voor de stichting om de verschillende bijeenkomsten te kunnen financieren. Er is bewust gekozen om de sponsors hierbij te betrekken, aangezien zij ook invloed kunnen uitoefenen op de toekomst van VGME. Uit de brainstormsessie⁶ blijkt dat de sponsors zich kunnen vinden in de strategie om VGME verder te professionaliseren. De sponsors hebben zelf ook een aantal verwachtingen en ideeën op het gebied van marketing. Deze zullen uiteindelijk worden meegenomen in de marketingstrategie. De toekomstplannen van VGME zijn als volgt:

- De interne organisatie van VGME moet beter gestructureerd worden. Een nauwe onderlinge samenwerking en herkenbare werkverdeling tussen de afdelingen zijn hierbij noodzakelijk.
- De toevoeging “RVGME” moet een professionele waarde krijgen (keurmerk). Om dit te realiseren, bestaat de mogelijkheid om een zogenaamd PE-systeem (Permanente Educatie) aan het register te koppelen. Onder Permanente Educatie wordt verstaan: activiteiten, waaronder training of opleiding, gericht op het onderhouden of ontwikkelen van kennis en vaardigheden (Wolters Kluwer, 2015). Het doel van dit professionele kwaliteitssysteem is om cyclisch de professionaliteit van VGME en de geregistreerden te kunnen borgen. Het PE-systeem kan een belangrijke en onderscheidende bouwsteen zijn voor komende jaren, mede vanwege de koppeling aan het register.
- Een nieuwe doelgroep aantrekken in de vastgoedmarkt. Op dit moment is in de markt en bij geregistreerden niet of nauwelijks bekend dat het register is onderverdeeld in twee kerngroepen, namelijk Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling. Het bestuur heeft besloten om hieraan een derde doelgroep te willen toevoegen.
- Circa 15% van de jaarbegroting (zie paragraaf 1.9) bestaat uit inkomsten uit sponsoring. Er dient een concreet sponsorbeleid uitgewerkt te worden, zodat bedrijven precies weten wat ze kunnen verwachten als zij VGME sponsoren. De inkomsten uit sponsoring kunnen hiermee vergroot worden.
- Samenwerken met relevante partijen. Het bestuur van VGME wil de mogelijkheden inventariseren om met relevante partijen te gaan samenwerken. De samenwerking met partijen kan zorgen voor een positief imago en de naamsbekendheid van VGME vergroten.
- Hechtere koppeling tussen de jaarlijkse bijdrage enerzijds en het jaarprogramma anderzijds. Het bestuur is zich ervan bewust dat een verhoging van de jaarlijkse bijdrage kan leiden tot een terugval van het aantal geregistreerden.
- De externe communicatie richting de geregistreerden en de markt verdient meer aandacht. VGME is sterk in ontwikkeling en stelt zich ten doel om beter zichtbaar te zijn voor de geregistreerden, partners en sponsors.

1.4 Managementstijl

Door observatie is de managementstijl binnen VGME in kaart gebracht. Dit is de participatieve stijl. Participatief leidinggeven binnen VGME is een stijl van leidinggeven waarbij het Dagelijks Bestuur de overige afdelingen over het algemeen betreft bij de besluitvorming. Het Dagelijks Bestuur nodigt ze uit om mee te denken of zelfs mee te beslissen en stimuleert ze juist om zelf initiatieven te nemen binnen de gestelde kaders. Het bestuur beslist zoveel mogelijk in overleg met de andere leden of laten beslissingen soms helemaal over aan hun.

⁵ Zie bijlage V: Algemene doelen

⁶ Zie bijlage VI: Brainstormsessie

Het Dagelijks Bestuur delegeert taken aan de Coördinator Evenementen en het VGME Bureau, die deze taken vervolgens moeten uitvoeren. Echter blijkt uit observatie dat deze ondersteunende afdelingen vaak taken afschuiven op het Dagelijks Bestuur, terwijl juist zij het Dagelijks Bestuur moeten ondersteunen. Hier moet een betere structuur voor gevonden worden, zodat taken beter en efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

1.5 Cultuur

Binnen VGME heerst een taakcultuur. Gezamenlijk als team moet VGME de klus klaren dat de klant met een tevreden gevoel lid is van VGME en met plezier aan de bijeenkomsten deelneemt. Iedere afdeling heeft zo zijn eigen taken en verantwoordelijkheden⁷. In deze organisatie zijn mensen er trots op dat het een leuk en gezellig team is die zich volledig inzet en allemaal apart hun bijdrage leveren. Er heerst een open bedrijfscultuur. Ook de groei en ontwikkeling die de stichting de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is men erg trots op. De professionaliseringsslag die gemaakt gaat worden, is een flinke stap en vooruitgang voor de stichting.

1.6 Systemen

Er zijn verschillende informatiesystemen die worden gebruikt binnen VGME. De meeste medewerkers maken voor hun dagelijkse werkzaamheden gebruik van Word, Excel, Outlook en Dropbox. Verder maken het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen gebruik van het systeem Wrike. Wrike is een project management software dat een geheel overzicht geeft van de projecten en bovendien zorgt het systeem ervoor dat er controle gehouden kan worden over die projecten. De ledenadministratie is ontwikkeld naarmate het aantal geregistreerden groeide. In de beginperiode kon volstaan worden met een registratie in Excel, maar enkele jaren geleden is een overgang gemaakt naar een combinatie tussen CMS (content management system) van de website en exportmogelijkheden naar Excel. VGME maakt gebruik van een online ledenadministratiesysteem met koppeling naar een financieel pakket. De financiële administratie vindt plaats in het CMS van de website in combinatie met Excel. VGME faciliteert de geregistreerden via het “VGME-huis”, een samenhangend systeem van register, functieprofielen, educatie en bijeenkomsten.

1.7 Marketing

In deze paragraaf wordt beschreven op welke doelgroep VGME zich momenteel richt en van welke waardestrategie momenteel gebruik wordt gemaakt.

1.7.1 Doelgroep

VGME heeft haar doelgroepen op dit moment verdeeld in twee kerngroepen, te weten: Vastgoedmanagement (VGM) en Vastgoedontwikkeling (VGO). In principe is iedereen die actief is in de vastgoedbranche welkom bij VGME, mits aan de toelatingscriteria wordt voldaan. VGME streeft primair naar een doelgroep die actief is in het betreffende vakgebied, met een lijnverantwoordelijkheid om daarmee een onderscheid te maken met adviseurs die op andere manieren al vertegenwoordigd worden. VGME is een stichting die zich alleen richt op de bedrijvenmarkt en dus op de zakelijke dienstverlening. De geregistreerden zijn namelijk puur uit zakelijk belang lid van VGME.

1.7.2 Waardestrategie & positionering

Volgens Treacy en Wiersema zijn er drie verschillende waardestrategieën⁸ die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen ten opzichte van haar concurrenten te creëren. Ze onderscheiden de volgende strategieën:

- Operational Excellence
- Product leadership / Productleiderschap
- Customer Intimacy / Klantenpartnerschap

VGME richt zich momenteel op de Customer Intimacy strategie. Dit komt door uiting doordat VGME een langdurige relatie met de geregistreerden aan wilt gaan door middel van het lidmaatschap. Daarnaast zorgt de stichting met haar diensten ervoor dat de geregistreerden zich verbonden voelen met VGME. Echter wordt deze waardestrategie nog in beperkte mate uitgevoerd. De stichting wil de relatie met de klant centraal stellen, maar doet dit nog te weinig. Het Dagelijks Bestuur heeft wel een vermoeden wat de wensen en eisen van de klant zijn, maar heeft dit nooit daadwerkelijk in de praktijk getoetst.

⁷ Zie bijlage VII: Taakverdeling

⁸ Zie bijlage VIII: Waardestrategieën Treacy en Wiersema

VGME wenst de belangen van hun doelgroepen te behartigen in de uitoefening van hun beroepen. De stichting organiseert het jaarprogramma en houdt hierbij deels rekening met de wensen en eisen van de klant. VGME wilt bijeenkomsten organiseren die voldoen aan de behoeften van de klant. Klanttevredenheid is belangrijk en VGME streeft naar een optimale dienstverlening. Door middel van Customer Intimacy dienen de bijeenkomsten afgestemd te worden aan de wensen van de klant. Belangrijke aspecten zijn klantgerichtheid en flexibiliteit.

Positionering

Positionering wordt volgens marketinggoeroe Kotler als volgt beschreven:

"Positioning is the act of designing the company's offerings and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market".

Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de klant. VGME heeft momenteel geen onderscheidende positionering. Ondanks de omvang qua aantal geregistreerden is de naamsbekendheid van VGME laag. Door een goede positionering is de kans groot dat VGME uiteindelijk een voorkeurspositie krijgt bij de doelgroep. Aan de hand van de gekozen marketingstrategie zal VGME een betere positionering moeten krijgen op de vastgoedmarkt.

1.8 Marketingmix

VGME maakt momenteel geen gebruik van een bepaalde marketingstrategie. In deze paragraaf wordt de huidige marketingmix uitgewerkt met de volgende zes P's: product, prijs, plaats, promotie, personeel en presentatie. Er is naast de vier standaard P's gekozen om twee P's extra toe te voegen aan de marketingmix, namelijk "personeel" en "presentatie". Voor de P "personeel" is gekozen, omdat één van de toekomstplannen is om de interne organisatie beter te structureren. Personeel is dus zeker een belangrijke factor die onder de loep genomen moet worden. Verder moet de naamsbekendheid van VGME vergroot worden en dit heeft alles te maken met de presentatie van de stichting. Vandaar dat ook deze 'P' is toegevoegd aan de marketingmix.

1.8.1 Product

Het product bestaat uit twee lidmaatschappen, namelijk het persoonlijk lidmaatschap en het bedrijfslidmaatschap. Als men lid is van VGME staat hier tegenover dat zij gratis kunnen deelnemen aan de netwerkbijeenkomsten, de vastgoedsociëteiten en de Masterclasses. Deze diensten behoren ook tot het product. Al deze bijeenkomsten zijn gerelateerd aan relevante vastgoedthema's en worden ongeveer tien keer per jaar georganiseerd, waarvan twee Masterclasses van ongeveer elk 30 personen, twee vastgoedsociëteiten van ongeveer elk 100 personen en twee netwerkbijeenkomsten van ongeveer elk 75 personen. Ook zijn de bijeenkomsten toegankelijk voor derden tegen een betaling. Door gebruik te maken van het Kotler model (Kotler, 2013) wordt uiteengezet wat het core product, actual product en het augmented product is.

Core product

VGME geeft de mogelijkheid aan iedereen die actief is in de vastgoedbranche om lid te worden van de stichting en hiermee tien keer per jaar gratis deel te nemen aan een VGME-bijeenkomst ter bevordering en ontwikkeling van kennis en vaardigheden op het gebied van het beheren en ontwikkelen van vastgoed. De behoeften zijn: nieuwe opdrachten werven, kennis uitwisselen en vergaren, personeel zoeken, marktinformatie vergaren, ontspanning, zoeken naar vacatures en eventuele samenwerking met andere partijen.

Actual product

De (merk)naam VGME is volgens het Dagelijks Bestuur binnen de vastgoedmarkt vrijwel onbekend. De kwaliteit van de dienstverlening is over het algemeen goed. Vastgoedprofessionals hebben voldoende mogelijkheden om hun kennis te ontwikkelen en te delen. Uiteraard verschilt de kwaliteit per bijeenkomst en is de kwaliteit afhankelijk van het soort thema, de spreker(s), de locatie en de opkomst, maar er wordt altijd naar een bepaald kwaliteitsniveau gestreefd. De interne organisatie probeert zo goed mogelijk hun bijdrage te leveren aan het organiseren van hoogstaande bijeenkomsten en opleidingsprogramma's. Het netwerk van VGME bestaat uit ruim 500 vastgoedprofessionals en het register is wel degelijk een 'unique selling point' van de stichting.

Augmented product

VGME vindt service en klantvriendelijkheid erg belangrijk. De geregistreerden moeten met een goed gevoel naar de bijeenkomsten komen en met een tevreden en voldaan gevoel de bijeenkomsten weer verlaten. Na aanmelding van een lidmaatschap kan de klant meteen de eerstvolgende bijeenkomst bijwonen, ook al meldt iemand zich midden in een maand pas aan halverwege het jaar.

Wanneer een klant zich aanmeldt in het midden van de maand, dan is het zo geregeld bij VGME dat ze niet het volledige bedrag hoeven te betalen. De jaarlijkse bijdrage wordt dan naar rato berekend. Ook wordt na elke bijeenkomst een korte enquête gehouden om de klanttevredenheid over de bijeenkomst te meten. Op deze manier kan VGME de juiste service blijven bieden hoe zij denken dat goed is.

1.8.2 Prijs

Prijsniveau

Bij VGME wordt gekozen om de prijs van de jaarlijkse bijdrage zo laag mogelijk te houden. VGME valt dan ook in het goedkopere segment. Er zijn meerdere redenen om te kiezen voor een lage prijs. Dit heeft onder andere ook te maken dat VGME een stichting is en dus geen winstoogmerk heeft. Daarbij heeft VGME al ruim 500 geregistreerden en omdat dit aantal vrij hoog is, kan de prijs ook op een laag niveau gehouden worden. VGME biedt verder weinig extra faciliteiten die veel kosten met zich meebrengen.

Prijsstrategie

VGME maakt momenteel gebruik van de prijsstrategie discount pricing (*Intemarketing, 2014*). Dit betekent dat de stichting over het algemeen een lagere prijs hanteert dan de concurrenten. Van een geregistreerde wordt verwacht dat deze op basis van zijn diploma's, kennis en vastgoedervaring een bijdrage aan het kennisnetwerk van VGME zal leveren. Om die reden streeft het bestuur er ook naar om de jaarlijkse bijdrage, maar ook de bijdragen voor de VGME-bijeenkomsten voor derden, niet hoger vast te stellen dan nodig is voor een kostendekkende exploitatie.

Prijsdiscriminatie

Er is ook beperkt sprake van prijsdiscriminatie. Dit houdt in dat er voor verschillende doelgroepen binnen VGME andere prijzen worden gehanteerd. Studenten betalen namelijk voor hun registratie bij VGME gedurende hun opleiding en tot en met het jaar waarin de opleiding wordt afgerond een gereduceerd tarief. Echter mogen zij de toevoeging 'RVGME' niet voeren. Voor de senioren geldt de keuze voor een persoonlijk lidmaatschap of een bedrijfslidmaatschap, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt in prijs.

1.8.3 Plaats

Kantoorlocatie

VGME heeft een kantoorlocatie in Berkel en Rodenrijs (Berkelse Poort 13-15), waar het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen zijn gevestigd. Beiden zijn extern ingehuurd en VGME hoeft niet apart te betalen voor deze kantoorlocatie. Deze kosten worden betaald door het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen, aangezien dit hun werkplek is voor hun eigen bedrijf (Secretariaat Online en MargrietHilde).

Locaties bijeenkomsten

De bijeenkomsten worden op verschillende locaties in Nederland gehouden, maar voornamelijk in de Randstad. Via de website van VGME kan elke vastgoedprofessional zich aanmelden voor een bijeenkomst.

Geen distributiekanaal

Er worden binnen VGME verschillende bijeenkomsten, oftewel diensten, aangeboden. Hierdoor is er niet echt sprake van een distributiekanaal. Er worden direct bijeenkomsten aangeboden aan de vastgoedprofessionals. Dit betekent dat VGME gezien kan worden als producent en dat er een direct kanaal is naar de afnemers.

1.8.4 Promotie

VGME hanteert geen beleid wat betreft de promotie van de stichting. Dit marketinginstrument moet zo effectief mogelijk gebruikt worden. Het doel hiervan is om de kosten zo laag mogelijk te houden. Van de vijf belangrijkste promotie-instrumenten⁹ (reclame, persoonlijke verkoop, sales promotion, public relations en direct marketing) maakt de stichting voornamelijk gebruik van reclame en direct marketing (*Kotler, 2013*).

1.8.5 Personeel

Het personeel van VGME bestaat voornamelijk uit vrijwilligers. De stichting bestaat uit een personeelsbestand van dertien personen, elf mannen en twee vrouwen, waaronder tien op vrijwillige basis werken. Iedereen heeft affiniteit met de vastgoedbranche.

⁹ Zie bijlage IX: Huidige promotie-instrumenten

VGME levert diensten en dan is het belangrijk om te zorgen dat de geregistreerden deze bijeenkomsten interessant en innovatief vinden. De geregistreerden moeten zich fijn en betrokken voelen bij de organisatie.

Klantbenadering

Bij VGME is de klantbenadering erg van belang. Binnen VGME hangt een laagdrempelige sfeer. Deze laagdrempeligheid is zowel van de geregistreerden naar het personeel toe als andersom van het personeel naar de geregistreerden toe. Vanwege deze laagdrempeligheid is de sfeer binnen VGME gezellig en gemoedelijk en hierdoor ontstaat een gelijkwaardigheid tussen beide partijen.

Affiniteit

Het personeel van VGME toont veel affiniteit met de stichting. Er is veel kennis in huis en er wordt voldoende gebruik gemaakt van de bekwaamheden van de medewerkers. Deze bekwaamheden zijn namelijk van tevoren goed in kaart gebracht, aangezien eisen zijn verbonden aan bepaalde functies die binnen de stichting vervuld moeten worden. Iedereen heeft werkervaring op het gebied van vastgoed en advisering. Het grootste gedeelte van het personeel doet al jaren werkzaamheden voor VGME. Dit heeft als voordeel dat er voor de geregistreerden een grote herkenbaarheid is. De klant van VGME komt hoofdzakelijk alleen in contact met het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen. Zij worden dan ook gezien als het visitekaartje van de stichting. De overige bestuursleden komen vaak alleen in contact tijdens de bijeenkomsten met de klant. Mensen vinden het fijn wanneer ze bekende gezichten zien en niet steeds met andere mensen te maken hebben.

Interne communicatie

Interne communicatie is nodig om ervoor te zorgen dat het personeel de taken uit kan voeren en dat ze daarbij prettig kunnen samenwerken. De indruk die de medewerkers namelijk achterlaten is belangrijk voor het uiteindelijke beeld dat de klant heeft van een organisatie. Door een goede interne communicatie kunnen problemen veel eerder worden opgelost. Aangezien iedereen op andere locaties werkt en de meeste mensen naast hun vaste baan op vrijwillige basis voor VGME werken, kan opgemerkt worden dat het lastig is om efficiënt en effectief de taken uit te voeren voor VGME. De taken die voor VGME uitgevoerd moeten worden, worden vaak snel tussendoor gedaan naast de werkzaamheden van hun vaste baan. Bovendien zijn de verwachtingen van wat het Dagelijks Bestuur van het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen verwacht niet duidelijk. De interne communicatie is voor de stichting dus erg belangrijk. Om intern te communiceren, vindt vier keer per jaar een vergadering plaats met het Dagelijks Bestuur en het VGME Bureau. Twee keer per jaar is de Coördinator Evenementen hier ook bij aanwezig, onder andere om het jaarprogramma te bespreken. Het Dagelijks Bestuur heeft verder regelmatig contact over de e-mail met de RvC en CTO. De doelen van deze overleggen zijn meningsvorming, informatieoverdracht, besluitvorming en een combinatie van deze doelen.

1.8.6 Presentatie

Presentatie is een belangrijk aspect van een netwerkorganisatie. Aangezien VGME als het ware geen fysieke locatie heeft waar de klant daadwerkelijk komt, moet de stichting het hebben van het imago en de naamsbekendheid. Tijdens de bijeenkomsten heeft iedere deelnemer een eigen bordje met zijn/haar naam en functie erop. Iedereen ziet er representatief uit en draagt de juiste kleding, zodat hier een duidelijke en professionele uitstraling naar voren komt. Er wordt gebruik gemaakt van een duidelijk logo die voor VGME staat. Toch is de presentatie van VGME op dit moment onvoldoende. Ondanks de omvang qua aantal geregistreerden is de stichting vrijwel onbekend in de markt. De naamsbekendheid moet vergroot worden en de bijeenkomsten die VGME organiseert, verdienen meer aandacht naar de markt toe. VGME moet een sterk imago creëren door een betere positionering in de markt te krijgen. Een goede uitstraling wekt vertrouwen en vertrouwen trekt nieuwe klanten aan.

1.9 Financiën

Het doel van deze paragraaf is om een goed beeld te krijgen van de financiële situatie van VGME. De stichting is een non-profit organisatie, maar heeft uiteraard wel een financiële balans¹⁰ en een jaarbegroting¹¹. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het resultaat na belastingen neerkomt op €22.128,- per jaar. Veel kosten gaan naar het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen. De vraag die speelt is of deze gemaakte kosten afwegen tegen de werkzaamheden die worden verricht. Met behulp van de balans is de solvabiliteit van de stichting uiterekend om zo te analyseren of de stichting 'financieel gezond' genoemd mag worden.

¹⁰ Zie bijlage X: Financiële balans

¹¹ Zie bijlage XI: Jaarbegroting 2015

De solvabiliteit biedt inzicht in de mate waarin VGME aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteitsratio wordt als volgt berekend: $\text{Solvabiliteit: } \frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen}} \times 100\%$

Het eigen vermogen is het bedrag wat VGME zelf in de stichting heeft geïnvesteerd. Het geeft de verhouding weer van het eigen vermogen met het totaal vermogen. Om volgens de bank als 'financieel gezond' te worden gezien, moet de uitkomst liggen tussen de 25% en de 40% (*MKB Servicedesk, 2015*). Het eigen vermogen van VGME is €53.074,89 en het totaal vermogen is €7.216,67 + €8.477,59 + €5.457,00 + €6.430,00 + €53.074,89 = €80.656,15. De solvabiliteit is dus: $\frac{€53.074,89}{€80.656,15} \times 100\% = 65,804\%$. Geconcludeerd kan worden dat VGME zeer sterk een gezonde financiële situatie heeft.

1.10 Sterkten en zwakten interne analyse

Naar aanleiding van de situatieanalyse op micro-niveau kan geconcludeerd worden wat de sterke en zwakke punten van VGME zijn. In onderstaande tabel zijn deze weergegeven.

Tabel 1.1: Sterkten en zwakten VGME

Sterkten	Zwakten
- Prijs-kwaliteitverhouding	- Structuur interne organisatie
- Het register	- Geen marketingbeleid
- Veel kennis en expertise aanwezig	- Toevoeging "RVGME" heeft geen waarde
- Klantvriendelijk en servicegericht	- Lage naamsbekendheid
- Mond-tot-mond reclame	- Geen onderscheidende positionering
- Gezonde financiële situatie	- Gebrek aan promotie
- Potentie om te groeien	- Geen concrete missie, visie en doelstellingen
- Sterke binding met stichting (affiniteit)	- Hoge extern ingehuurde personeelskosten
- Duidelijke toekomstplannen	- Geen sponsorbeleid
- Kwaliteit jaarprogramma	- Communicatie zeer beperkt
- Flexibiliteit / laagdrempeligheid	- Weinig samenwerkingsverbanden

Hoofdstuk 2 – Externe Analyse

Nu de interne analyse in kaart is gebracht, kan worden gestart met de externe analyse. De externe analyse is de analyse van de externe omgeving en geeft inzicht in de kansen en bedreigingen binnen een bedrijfsomgeving. Dit vormt de input voor een SWOT-analyse waarop de uiteindelijke strategie van een organisatie gebaseerd is. De externe analyse is gebaseerd op het ABCD-model en bestaat uit de volgende analyses: afnemers-, bedrijfstak-, concurrenten- en distributieanalyse (Intemarketing, 2014). Echter is de distributieanalyse niet van toepassing, omdat VGME nauwelijks met distributie te maken heeft. In plaats van deze analyse is gekozen om een netwerkanalyse uit te voeren.

2.1 Afnemersanalyse

De afnemersanalyse laat zien wie de huidige en potentiële doelgroep van VGME is. Op dit moment is het voor de stichting niet inzichtelijk wie zich exact in het register van VGME bevindt. Door gegevens van de huidige geregistreerden te analyseren, kan een duidelijke schets gemaakt worden van de huidige doelgroep. Bovendien is een internetenquête uitgezet onder de huidige geregistreerden om in kaart te brengen wat hun visie is op VGME. Ook zijn de oud-geregistreerden benaderd om te kunnen analyseren waarom zij hun lidmaatschap hebben opgezegd. Al deze informatie wordt uiteindelijk gebruikt bij het bepalen van de juiste marketingstrategie. Deze analyse maakt namelijk deel uit van de meso-omgeving, de omgeving waar de stichting invloed op kan uitoefenen door middel van haar strategievoering en marketinginstrumenten.

2.1.1 Huidige doelgroep

VGME richt zich momenteel op de kerngroepen Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling. In principe kan iedereen lid worden die tot één van deze twee kerngroepen behoort, mits aan de toelatingscriteria wordt voldaan (zie paragraaf 1.2.1). Binnen deze twee kerngroepen wordt op dit moment geen onderscheid gemaakt qua klantgroepen. VGME heeft dus een heel ruim te definiëren afnemersgroep. De bijeenkomsten worden bijgewoond door vastgoedprofessionals uit verschillende regio's, leeftijdscategorieën en inkomensklassen. Iedere vastgoedprofessional heeft zijn/haar eigen motieven om lid te zijn van VGME. Dit is ook waar VGME zich op richt. Iedereen moet welkom zijn en zich ook welkom voelen.

Kerngroep 1 - Vastgoedmanagement

De eerste kerngroep waar VGME zich op richt zijn de vastgoedmanagers. Vastgoedmanagement betreft het geheel aan beheersactiviteiten van objecten die op de markt zijn gebracht voor verhuur. Vastgoedmanagement is gericht op het behalen van een optimaal rendement (financieel en maatschappelijk), het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen (*Bouwstenen voor Sociaal, 2014*).

Vastgoedmanagement kan verdeeld worden in drie niveaus:

- strategisch; portefeuillemanagement
- tactisch; assetmanagement
- operationeel; propertymanagement.
(Vermeulen, 2010)

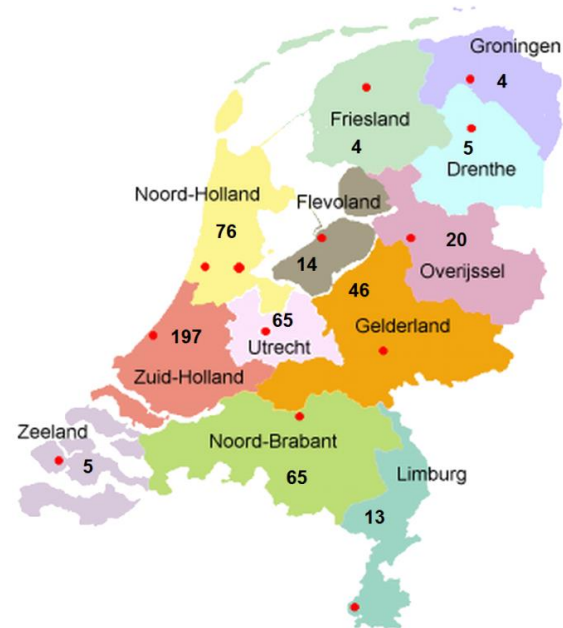
Kerngroep 2 - Vastgoedontwikkeling

De tweede kerngroep waar VGME zich op richt zijn de vastgoedontwikkelaars. Vastgoedontwikkelaars of projectontwikkelaars investeren in projecten of zien kansen op het gebied van vastgoed. De ontwikkelaar regelt allerlei zaken van het begin tot het eind zodat de gewenste resultaten behaald worden.

Profielschets huidige geregistreerden

Op dit moment bestaat het register uit 521 persoonlijke geregistreerden. Om een duidelijk profiel te kunnen schetsen van de huidige doelgroep is het register geanalyseerd met gegevens over deze geregistreerden. De volgende aspecten zijn in kaart gebracht: de man-vrouw verhouding, de regionale spreiding, de functionele spreiding per kerngroep en per soort lid (a-lid, b-lid of c-lid), in welke aandachtsgebieden de geregistreerden geïnteresseerd zijn en tot slot in welk jaar de geregistreerden lid zijn geworden. De conclusies worden op de volgende pagina weergegeven. Het aantal geregistreerden staat tussen haakjes.

- De huidige persoonlijke geregistreerden bestaan uit 468 mannen en 53 vrouwen.
- De regionale spreiding is in kaart gebracht door de postcodes van alle geregistreerden per provincie samen te stellen. Hieruit blijkt dat het overgrote deel afkomstig is uit Zuid-Holland (197), Noord-Holland (76), Noord-Brabant (65) en Utrecht (65). Het is van dertien geregistreerden onbekend waar zij vandaan komen (zie figuur 2.1).
- Het overgrote deel behoort tot de kerngroep Vastgoedmanagement (459) en een klein deel tot Vastgoedontwikkeling (69), waarvan zeven geregistreerden tot beide kerngroepen behoren.
- De meeste geregistreerden worden als a-lid beoordeeld (451) en een klein deel als b-lid (46) en c-lid (12). Van twaalf geregistreerden is dit onbekend.



Figuur 2.1: Regionale spreiding

- Als een vastgoedprofessional lid wordt van VGME kan diegene aangeven in welke aandachtsgebieden hij/zij geïnteresseerd is. Deze zijn als volgt: aannemerij/bouw (67), advies/ondersteuning (228), architectuur (26), asset management (117), beleggingen/investment (70), installatietechniek (43), property management (177) en vastgoedontwikkeling (134).
- Het overgrote deel van de huidige geregistreerden is lid geworden in het jaar 2009 (36), 2010 (118), 2011 (178), 2012 (55), 2013 (40) en 2014 (36). Vanaf het jaar 2010 en voornamelijk in het jaar 2011 groeide het aantal geregistreerden sterk, waardoor VGME besloot de stichting anders vorm te geven. Van een gezellige studievereniging groeide VGME naar een professionele netwerkorganisatie op het gebied van vastgoed. Een professioneel bestuur met duidelijke toekomstplannen, een extern secretariaat en evenementenbureau en het vernieuwen van de website waren onder andere maatregelen die toen werden genomen.
- Helaas kan over de leeftijdsopbouw van de huidige geregistreerden geen volledig beeld worden geschetst, aangezien maar van 141 geregistreerden de geboortedatum bekend is. Van deze 141 geregistreerden varieert de leeftijd van 28 tot 67 jaar.

2.1.2 VGME-bijeenkomsten 2014

Nu een analyse is gemaakt van de huidige doelgroep is het ook relevant om een analyse te maken van de bijeenkomsten die VGME heeft georganiseerd in het jaar 2014. Op deze manier ontstaat een goed beeld van de diensten die de stichting levert in relatie tot de huidige doelgroep. In het jaar 2014 zijn in totaal tien bijeenkomsten georganiseerd, waarvan twee netwerkbijeenkomsten, twee vastgoedsociëteiten en vijf Masterclasses. Per bijeenkomst is een deelnemerslijst beschikbaar met wie deelgenomen heeft aan de bijeenkomsten. Deze analyse is tot stand gekomen door alle deelnemerslijsten van de bijeenkomsten in het jaar 2014 samen te voegen in Excel. Per deelnemer is aangegeven of diegene VGME-geregistreerd is (door te kijken in het online register) en hoe vaak en aan welke bijeenkomst(en) diegene heeft deelgenomen. De belangrijkste conclusies¹² zijn:

- In totaal hebben 574 deelnemers de bijeenkomsten bezocht, waarvan 358 verschillende deelnemers;
- 207 van de 358 verschillende deelnemers (57,82%) zijn VGME-geregistreerd en 151 zijn niet-geregistreerd (42,18%);
- 207 van de in totaal 521 persoonlijke geregistreerden (39,73%) hebben gebruik gemaakt van de VGME-bijeenkomsten in 2014;

¹² Zie bijlage XII: Analyse bijeenkomsten 2014

- In totaal hebben 180 van de 574 deelnemers (31,36%) een Masterclass bezocht, 181 een vastgoedsociëteit (31,53%) en 213 een netwerkbijeenkomst (37,11%);
- In totaal hebben 138 van de 358 verschillende deelnemers (38,55%) een Masterclass bezocht, 163 een vastgoedsociëteit (45,53%) en 178 een netwerkbijeenkomst (49,72%);
- 240 van de 358 verschillende deelnemers heeft slechts één keer een bijeenkomst bezocht;
- Ongeveer 1/3 van alle verschillende deelnemers per soort bijeenkomst is niet-geregistreerd.

Uit deze analyse blijkt dus dat een groot deel van de huidige persoonlijke geregistreerden (60,27%) afgelopen jaar geen gebruik heeft gemaakt van de bijeenkomsten die VGME georganiseerd heeft. Dit deel heeft wel een lidmaatschap bij VGME, maar maakt hier als het ware geen gebruik van. Ook blijkt dat qua aantal deelnemers de netwerkbijeenkomsten het populairst zijn, daarna de vastgoedsociëteiten en tot slot de Masterclasses. Bovendien kan geconcludeerd worden dat een groot gedeelte van de verschillende deelnemers (42,18%) niet lid is van VGME maar toch heeft deelgenomen aan één van de bijeenkomsten.

2.1.3 Klanttevredenheid huidige geregistreerden

Om de toekomstige plannen optimaal te kunnen afstemmen op de wensen en behoeften van de huidige persoonlijke geregistreerden is een internetenquête¹³ afgenomen. Voor deze internetenquête is gebruik gemaakt van het programma Wufoo. Wufoo is een web applicatie dat online formulieren kan opstellen. Hiervoor is gekozen, omdat dit programma eenvoudig beschikbaar gesteld kon worden door de Coördinator Evenementen en simpelweg een uitstekend programma is om online een enquête af te nemen. Bovendien kon de enquête met dit programma gemakkelijk online op de website van VGME geplaatst worden.

De enquête is opgesplitst in drie categorieën:

1. VGME & de organisatie
2. VGME & de bijeenkomsten en
3. VGME & de toekomst.

Elke categorie bestaat uit tien vragen. Op deze manier is in kaart gebracht wat de visie van de huidige geregistreerden op VGME is. Ook zijn een aantal toekomstplannen zoals het verhogen van de jaarlijkse bijdrage, het invoeren van een PE-systeem en de eventuele samenwerking met BIM-media (zie paragraaf 2.4.3) al getoetst bij de doelgroep om te beoordelen wat hun mening hier over is. De belangrijkste conclusies¹⁴ uit de internetenquête zijn per categorie als volgt:

1. VGME & de organisatie (81 keer ingevuld)

Bij deze categorie is het belangrijk om erachter te komen hoe de huidige geregistreerden over de organisatie van VGME denken. Over het algemeen vinden de respondenten dat de website van VGME overzichtelijk en informatief is. Ze worden voldoende op de hoogte gehouden over VGME door het gebruik van social media. Bovendien vinden ze de e-mails / nieuwsbrieven overzichtelijk en informatief. Wat betreft de dienstverlening van het bestuur, het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen, deze kan ook als zeer goed beoordeeld worden. Echter is meer dan de helft van de respondenten het niet eens met de verhoging van de jaarlijkse bijdrage in het kader van professionalisering. 14 van de 81 respondenten geven aan dat het bestuur niet voldoende rekening houdt met de wensen en eisen van de geregistreerden.

2. VGME & de bijeenkomsten (77 keer ingevuld)

Bij deze categorie wordt de klanttevredenheid over de diensten van VGME in kaart gebracht, namelijk de bijeenkomsten. De respondenten geven aan het liefst naar de Masterclasses te gaan, daarna naar de netwerkbijeenkomsten en tot slot naar de vastgoedsociëteiten. De thema's, de locaties en de sprekers van de bijeenkomsten worden allemaal positief ervaren. 17 van de 77 respondenten vinden dat de locaties niet goed en doelmatig zijn gekozen. Dit blijft een lastig aspect, aangezien het bijna onmogelijk is om een locatie te vinden die voor iedereen geschikt is. Er zijn verder voldoende netwerkmogelijkheden tijdens de bijeenkomsten en de bijeenkomsten bieden de respondenten voldoende verdieping van hun kennis. De respondenten zijn tevreden over het aantal bijeenkomsten dat per jaar wordt georganiseerd, namelijk tien.

¹³ Zie bijlage XIII: Internetenquête

¹⁴ Zie bijlage XIV: Resultaten internetenquête

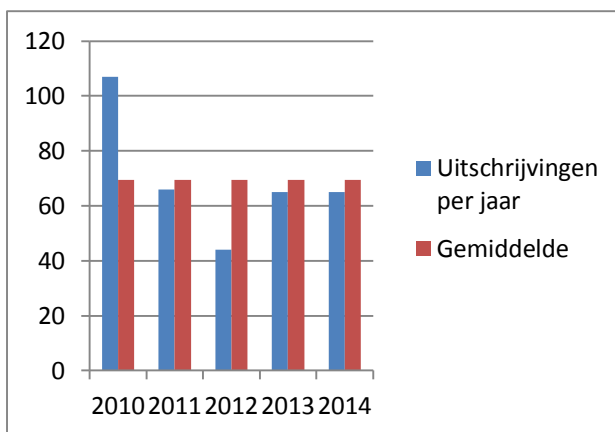
Dit geldt ook voor de tijdstippen waarop de bijeenkomsten worden gehouden. Een enkeling vindt dat de Masterclasses wat later op de dag moeten plaatsvinden en dus niet tijdens werktijd. Geconcludeerd kan worden dat de meeste responden niet uitsluitend uit commercieel oogpunt naar de bijeenkomsten komen. Ze zijn zeer tevreden over de organisatie van de bijeenkomsten.

3. VGME & de toekomst (72 keer ingevuld)

In deze categorie zijn vragen gesteld die betrekking hebben op de toekomst van VGME. De respondenten vinden dat de kennis die het netwerk van VGME hun biedt zeer interessant en inspirerend is. De toevoeging “RVGME” is voor 63 van de 72 respondenten hoofdzakelijk geen reden om lid te zijn van VGME. Dit is begrijpelijk, aangezien deze toevoeging momenteel geen waarde heeft. Gelukkig vindt 63 van de 72 respondenten dat VGME zich meer moet ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie. De stichting is momenteel tenslotte druk bezig met deze professionalisering. In de enquête zijn ook drie vragen gesteld over het invoeren van een eventueel PE-systeem. Hier zijn de meningen verdeeld over. Meer dan de helft vindt dit systeem wel een positieve vooruitgang om de kwaliteit van het register te borgen. Echter weet 46 van de 72 respondenten niet exact wat dit systeem inhoudt. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij zullen deelnemen aan dit PE-systeem als deze wordt ingevoerd. Tijdens het onderzoek is een pilot gestart voor de eventuele samenwerking met BIM-media. 56 van de 72 respondenten staat positief tegenover deze samenwerking. Echter vindt het merendeel de samenwerking geen extra reden om lid te blijven van VGME.

2.1.4 Analyse uitschrijvingen 2014

Iedereen die hun lidmaatschap in 2014 hebben opgezegd, is benaderd om in kaart te brengen waarom zij het lidmaatschap hebben opgezegd. Wellicht kan VGME in de toekomst rekening houden met deze redenen. Uit de



managementinformatie blijkt dat het gemiddeld aantal uitschrijvingen over de afgelopen vijf jaar op 69,4 komt. In het jaar 2014 hebben 65 mensen zich uitgeschreven. De voornaamste redenen¹⁵ voor opzegging zijn het bereiken van de pensioengerechte leeftijd, de verhoging van de jaarlijkse bijdrage en het feit dat men niet gebruik maakte van het lidmaatschap en dus niet van de bijeenkomsten. Geconstateerd kan worden dat ondanks het verhogen van de jaarlijkse bijdrage per 1 januari 2015 het aantal uitschrijvingen beperkt is gebleven. Dit aantal is namelijk niet meer vergeleken met het gemiddelde over de afgelopen vijf jaar.

Figuur 2.2: Uitschrijvingen VGME

2.1.5 Potentiële doelgroep

Er verandert veel in de vastgoedsector. De dienstverlening wordt breder door in elkaar schuivende deelmarkten en toenemende betekenis van nieuwe deelmarkten. Dit vraagt om transparantie, samenwerking en vooral om nuchtere vastgoedprofessionals met een brede blik (*Reed Business Opleidingen, 2013*). VGME richt zich momenteel al op een brede doelgroep (zie paragraaf 2.1.1), in principe is elke vastgoedprofessional welkom. Als gekeken wordt naar potentiële kerngroepen waar VGME zich in de toekomst nog meer op zou kunnen gaan richten, zijn dit makelaars en taxateurs, architecten en/of vastgoedbeleggers. In de aanbevolen marketingstrategie wordt uiteindelijk duidelijk op welke kerngroepen VGME zich het beste kan richten.

2.1.6 Segmentatie huidige doelgroep

De vastgoedmarkt waarin VGME actief is, is breed en erg uiteenlopend. In principe is iedere professional op het gebied van vastgoed onderdeel van de potentiële doelgroep. Om deze markt af te bakenen en te vertalen naar concrete doelgroepen wordt gebruik gemaakt van marktsegmentatie (*Intemarketing, 2014*). Dit is het proces waarbij afnemers worden ingedeeld in duidelijk onderscheiden groepen met gelijksoortige behoeften, kenmerken of gedrag. Deze groepen vereisen mogelijk anderszins andere producten of een andere marketingmix. Bij het segmenteren van klantgroepen voor VGME is gekozen voor gedragssegmentatie en segmentatie op basis van verschillende competentieniveaus.

¹⁵ Zie bijlage XV: Analyse uitschrijvingen 2014

Gedragsegmentatie

VGME kan hoofdzakelijk ingedeeld worden in twee klantgroepen als gekeken wordt naar het doel waarom men lid is van de stichting of waarom men deelneemt aan een bijeenkomst. Ten eerste doen vastgoedprofessionals dit vanuit commercieel oogpunt en ten tweede vanuit educatieve redenen. Uiteraard is beiden ook een optie. Elke klantengroep heeft behoefte aan een ander soort product/dienst. Zo hebben vastgoedprofessionals die vanuit commercieel oogpunt lid zijn voornamelijk behoefte aan netwerkbijeenkomsten. Tijdens dit soort bijeenkomsten heeft deze groep hoofdzakelijk als doel het werven van nieuwe opdrachten, het zoeken naar vacatures en het zoeken naar personeel. De vastgoedprofessionals die vanuit educatieve redenen lid zijn, hebben voornamelijk behoeften aan Masterclasses en vastgoedsociëteiten om kennis te vergroten en te delen.

Segmentatie op basis van competentieniveaus

VGME kan de vastgoedmanager en vastgoedontwikkelaar ook segmenteren aan de hand van verschillende competentieniveaus. Elk competentieniveau heeft bepaalde eigenschappen en vaardigheden. Deze competentieprofielen zijn opgesteld in samenspraak met de Commissie Toelating & Opleiding van VGME en Ed Christophe, werkzaam geweest als dispositiemanager bij Vesteda. De vastgoedmanager kan gesegmenteerd worden in vijf competentieniveaus, namelijk de beheerder, controller, onderhandelaar, ondernemer en strateeg. Deze competentieniveaus zijn uitgewerkt in het competentieprofiel van de vastgoedmanager¹⁶. De vastgoedontwikkelaar wordt ook gesegmenteerd in vijf competentieniveaus, namelijk de ondersteunend-, junior-, medior-, senior- en strategisch ontwikkelaar. Deze competentieniveaus zijn uitgewerkt in het competentieprofiel van de vastgoedontwikkelaar¹⁷. Aan de hand van deze competentieprofielen kunnen deze twee kerngroepen worden gesegmenteerd.

2.2 Bedrijfstakanalyse

In deze paragraaf wordt de bedrijfstakanalyse uitgevoerd voor VGME. Het uitvoeren van de bedrijfstakanalyse geeft inzicht in de aantrekkelijkheid van de markt waarin de organisatie actief is. Ook biedt het de mogelijkheid tot het identificeren van kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak.

2.2.1 Macro-omgeving

De macro-omgeving wordt in kaart gebracht door middel van een DESTEP-analyse¹⁸. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren (*Intemarketing*, 2014). Er is gekozen om alleen de macro-omgeving van de bedrijfstak in kaart te brengen, zodat alleen de relevante trends & ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op VGME als netwerkorganisatie zijnde worden geanalyseerd. Het is voor VGME namelijk niet zinvol om alle mogelijke trends en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed te analyseren die totaal geen invloed hebben op de stichting. Door de relevante factoren te analyseren, verkrijgt men een goed beeld van het landschap waarin de stichting opereert.

Conclusie

Veel werkgevers en werknemers maken op lokaal, regionaal en landelijk niveau gebruik van alle mogelijkheden die worden geboden door zakelijk netwerken. De vele businessclubs, ondernemers- en winkeliersverenigingen, vakbonden, brancheorganisaties, evenementenbureaus en online initiatieven zorgen dat persoonlijke en commerciële doelstellingen worden bereikt. Door de impact van social media en het grote aanbod aan bijeenkomsten hebben veel netwerkorganisaties te kampen met een daling van het aantal leden en bezoekers. Veel (vrijwillige) organisaties waren in 2013 genooddaakt om te fuseren of zelfs de activiteiten te beëindigen. De bezoeker vraagt ook steeds meer dienstverlening en verwacht meer resultaat uit de investering in tijd en geld aan de organisatoren en besturen. Toename van het aantal ZZP'ers, een generatiekloof tussen jongere en oudere ondernemers (vergrijzing), de matige economische groei, werkloosheid, digitalisering, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en andere sociale factoren zijn zeker van invloed (*Marketing Tribune*, 2014).

2.2.2 Geaggregeerde marktfactoren

In deze subparagraaf worden variabelen omschreven die de aantrekkelijkheid van de markt weergeven. De marktomvang, de product levenscyclus en de conjunctuur- en seizoensgevoeligheid worden op kwalitatieve en kwantitatieve wijze omschreven. Hierbij wordt de markt en bijbehorende factoren omschreven in woorden op kwalitatieve wijze en in cijfers op kwantitatieve wijze.

¹⁶ Zie bijlage XVI: Competentieprofiel vastgoedmanager

¹⁷ Zie bijlage XVII: Competentieprofiel vastgoedontwikkelaar

¹⁸ Zie bijlage XVIII: Uitwerking DESTEP-analyse

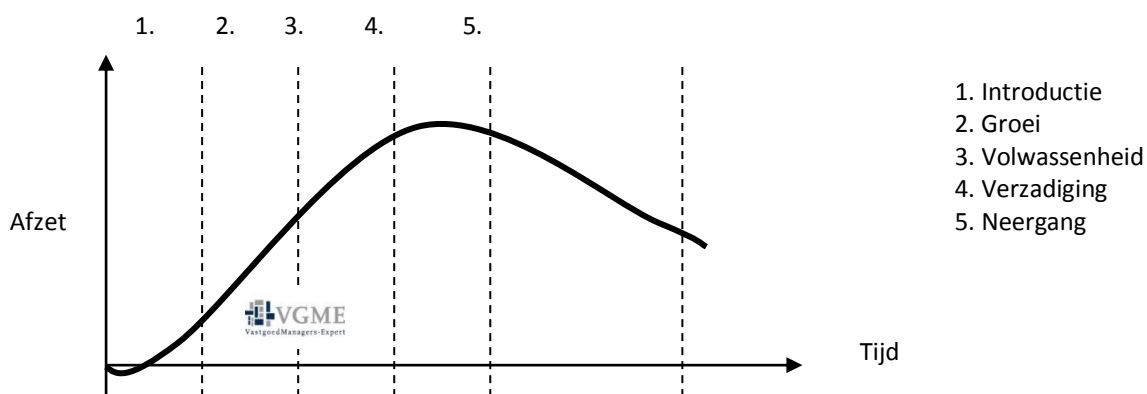
Marktomvang

Volgens Netwerkgids Nederland telt Nederland in totaal ruim 2.300 zakelijke netwerken. Gemiddeld worden jaarlijks 27.000 bijeenkomsten en evenementen georganiseerd door vele soorten instanties die mensen met elkaar verbinden ten behoeve van sales, kennis, belangenbehartiging, het zoeken van een baan en ontspanning. De marktomvang voor de markt waar VGME zich in bevindt, is lastig te bepalen. De doelgroep van VGME bevindt zich namelijk in de vastgoedmarkt. Echter kent Nederland nog geen officiële statistiek die de vastgoedvoorraad registreert en die is uitgesplitst naar gebruiksfunctie of vastgoedsegment (Vermeulen, 2010). VGME als netwerkorganisatie zijnde, zit in een markt van netwerkorganisaties op het gebied van vastgoed. Echter zien zowel het Centraal Bureau voor de Statistiek als de Kamer van Koophandel de netwerkorganisaties niet als volwaardige branche, als geprobeerd wordt marktinformatie te verzamelen. Vandaar dat sommige onderdelen van de bedrijfstakanalyse niet geanalyseerd kunnen worden in verband met het gebrek aan data.

Het totaal aantal vastgoedprofessionals in Nederland, oftewel de potentiële doelgroep van VGME, is niet exact te bepalen. Om een inschatting te geven over de hoeveelheid vastgoedprofessionals in Nederland is LinkedIn geraadpleegd. Vastgoed Nederland heeft hier namelijk een beroepsgroep opgericht. Vastgoed Nederland is een LinkedIn Open Group, bedoeld voor vastgoedprofessionals die Nederlander zijn of binnen de Nederlandse vastgoedsector werkzaam zijn. Het oogmerk van Vastgoed Nederland is om de vastgoedsector een platform op LinkedIn te bieden om personen met verschillende expertises en specialisaties en die opereren in een weinige transparante (vastgoed-)markt met elkaar te verbinden. Met ruim 42.000 leden is deze groep het grootste regionale vastgoednetwerk op LinkedIn. Om voor een lidmaatschap van Vastgoed Nederland in aanmerking te komen dient men in de Nederlandse vastgoedsector te werken of als Nederlander in de vastgoedsector in het buitenland te werken (LinkedIn, 2015).

PLC

Elk product of dienst dat op de markt wordt gezet, doorloopt een viertal verschillende fasen die worden beschreven in de productlevenscyclus (PLC). VGME is veertien jaar geleden oorspronkelijk ontstaan als een gezellige studievereniging. Vanaf dat moment bevond de stichting zich in de introductiefase. In deze fase was het voornamelijk gezellig bij elkaar komen, borrelen en tegelijkertijd netwerken. Deze fase heeft lang geduurd, totdat in het jaar 2010 het aantal geregistreerden sterk begon te groeien. VGME bleek steeds meer vastgoedprofessionals aan te trekken die lid wilden worden van de stichting. Deze groei heeft deels te maken met het feit dat vanaf dat moment een andere, interne organisatie de leiding nam met duidelijke plannen voor de toekomst. De groeifase voor VGME is eigenlijk toen pas van start gegaan. In drie jaar tijd groeide het aantal leden namelijk naar ruim 600 geregistreerden. Ook was het noodzakelijk om een extern secretariaat en een extern evenementenbureau in te huren. Op deze manier werden de bijeenkomsten van VGME naar een hoger niveau getild. De stichting staat nu op een punt om nog verder te groeien en te professionaliseren als netwerkorganisatie. VGME staat als het ware tussen de groei- en volwassenheidsfase in.



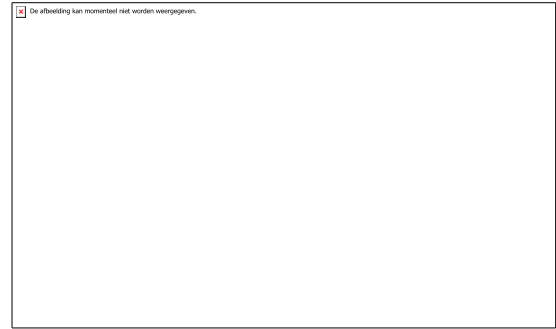
Figuur 2.3: Productlevenscyclus VGME

Conjunctuur- en seizoensgevoeligheid

Voor VGME is over het algemeen geen sprake van conjunctuur- en seizoensgevoeligheid. Hoe beter het met de economie gaat, hoe hoger het consumentenvertrouwen. De bijeenkomsten die VGME organiseert, kunnen zowel in de winter- als de zomermaanden georganiseerd worden. Echter zal de opkomst minder zijn als een bijeenkomst bijvoorbeeld in de zomervakantie plaatsvindt. Hier houdt de stichting dan ook rekening mee.

2.2.3 Porter model

Het vijfkrachtenmodel is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen (Alsem, 2009). De vijf krachten geven een goede indicatie van de relatieve aantrekkelijkheid van de markt waar VGME zich in bevindt. Het is een strategisch marketing model waarmee de strategie van een organisatie afgestemd kan worden op de aantrekkelijkheid van de markt. Hieronder wordt het vijfkrachtenmodel uitgewerkt.



Figuur 2.4: Vijfkrachtenmodel van Porter

1. De macht van leveranciers;

Aangezien de core business van VGME gebaseerd is op diensten in de vorm van twee soorten lidmaatschappen met bijbehorende bijeenkomsten in plaats van fysieke producten, kan geconcludeerd worden dat de macht van leveranciers voor VGME vrij laag is. Echter kunnen de bijeenkomsten alleen plaatsvinden als er voldoende sprekers zijn en als er geschikte locaties beschikbaar zijn. De organisatie van deze bijeenkomsten, die extern wordt verzorgd door de Coördinator Evenementen, is als het ware een leverancier van de diensten. Als zij de samenwerking stopt, zal de stichting op zoek moeten gaan naar een andere organisator. Er zijn echter voldoende evenementenbureaus te vinden waar VGME een beroep op kan doen wanneer zich problemen voor zouden doen. Dit geldt ook voor het extern secretariaat. De interne organisatie is als het ware ook een leverancier. Als het Dagelijks Bestuur ermee zou stoppen, moet de stichting op zoek naar vervangende mensen. Zonder al deze mensen kan de stichting namelijk niet functioneren en dus niet de diensten aanbieden aan de klant. Macht leveranciers (op schaal van 1 tot 5): 2

2. De macht van afnemers;

De macht van de afnemers daarentegen kan als groot beschouwd worden. Kijkende naar het lidmaatschap is het voor VGME zaak dat de afnemers hiervan de voordelen van in blijven zien. Wanneer dit niet zo is, zullen geregistreerden eerder geneigd zijn hun lidmaatschap op te zeggen of naar een concurrent te gaan. Deze groep heeft namelijk de keuze om wel of niet lid te zijn van een netwerkorganisatie en daarnaast is men ook nog vrij in de keuze ervan. Het lid worden van een netwerkorganisatie behoort niet tot de primaire levensbehoeften en is dus niet noodzakelijk. Bij onvrede of andere negatieve ervaringen kan de afnemer gemakkelijk ervoor kiezen om niet meer lid te zijn of over te stappen naar een concurrent. Dit geeft de afnemer een grote machtspositie ten opzichte van netwerkorganisaties, waaronder VGME. Macht van afnemers (op schaal van 1 tot 5): 5

3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;

Als gekeken wordt naar substituten, oftewel vergelijkbare diensten, kan men kiezen voor alternatieven. Er zijn tal van mogelijkheden om te netwerken, zoals het bezoeken van congressen, workshops, borrels en recepties van allerlei organisaties. Voor kennisvergroting bieden verschillende opleidingen, trainingen en cursussen mogelijkheden. Ook boeken en vakbladen zijn opties om kennis te vergroten. Vanwege de vele aanbieders van deze diensten is de mate waarin substituten verkrijgbaar zijn groot. Men hoeft niet beslist lid te worden van een netwerkorganisatie om aan de behoeften te kunnen voldoen. Macht van substituten (op schaal van 1 tot 5): 4

4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;

De dreiging van eenzelfde soort netwerkorganisatie als VGME mag als minimaal beschouwd worden. Dit komt voort uit het feit dat een dergelijke netwerkorganisatie aanzienlijk veel tijd en energie dient te steken in het opbouwen van een fatsoenlijk netwerk. Bovendien is een groot deel van de netwerkorganisaties geen concurrent van VGME. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen toetreders die als concurrent moeten worden gezien of toetreders die zich geheel anders positioneren. Netwerkorganisaties voor vastgoedprofessionals kunnen als concurrent worden gezien, maar netwerkorganisaties die zich richten op andere doelgroepen niet. Ook het ontstaan van nieuwe brancheverenigingen of opleidingsinstituten kan eventueel een dreiging vormen voor VGME. Dreiging nieuwe toetreders (op schaal van 1 tot 5): 2

5. De interne concurrentie van spelers op de markt.

Kijkende naar de concurrentie intensiteit valt te concluderen dat deze niet ongemeen hoog is. VGME behoort qua ledenaantal tot één van de grootste netwerkorganisaties op het gebied van vastgoed. Daarnaast blijkt uit de concurrentenanalyse (zie paragraaf 2.3) dat er op dit moment feitelijk maar een aantal organisaties zijn die hetzelfde aanbieden als VGME. Vergelijkbare netwerkorganisaties richten zich vaak op een andere doelgroep dan VGME.
 Concurrentie (op schaal van 1 tot 5): 3

2.3 Concurrentenanalyse

In deze paragraaf worden de concurrenten behandeld van VGME. Eerst wordt een identificatie gegeven van mogelijke concurrenten per doelgroep en vervolgens wordt een keuze gemaakt wie tot de echte directe concurrenten van VGME behoren. Deze worden uitgebreider geanalyseerd en tot slot volgt een conclusie.

2.3.1 Identificatie concurrenten

Om de concurrentie van VGME in kaart te brengen, is deskresearch gedaan. Uit dit onderzoek blijkt dat er diverse andere brancheorganisaties zijn op het gebied van vastgoed. Echter is niet elke organisatie een directe concurrent van VGME, aangezien zij andere speerpunten hebben en zich hoofdzakelijk richten op een andere doelgroep. De belangrijkste organisaties worden hieronder opgesomd per doelgroep¹⁹.

<u>Makelaars en taxateurs</u>	<u>Architecten</u>	<u>Vastgoedbeleggers</u>	<u>Vastgoedontwikkelaars</u>
1. <i>VastgoedPRO</i>	1. <i>BNA</i>	1. <i>Vastgoed Belang</i>	1. <i>NEPROM</i>
2. <i>NVM</i>	2. <i>SAB</i>	2. <i>IVBN</i>	2. <i>NVB</i>
3. <i>VBO Makelaar</i>			
4. <i>VastgoedCert</i>			

Vastgoedprofessionals

1. <i>Vastgoedmeesters</i>	4. <i>Vastgoedsociëteit Rotterdam-Rijnmond</i>
2. <i>Vastgoedmanagement Nederland (VGM NL)</i>	5. <i>NeVaP</i>
3. <i>Vastgoedsociëteit Haaglanden</i>	6. <i>FRESH Students</i>

2.3.2 Keuze concurrenten

In deze subparagraaf wordt een keuze gemaakt wie tot de directe concurrenten van VGME behoren. Aan de interne organisatie van VGME is ook gevraagd welke organisaties zij beschouwen als concurrent. Eigenlijk ziet de stichting niemand echt als grote, directe concurrent. De Vastgoedsociëteit Haaglanden, Vastgoedsociëteit Rotterdam-Rijnmond en de NeVaP komen het dichtst in de buurt. Voor deze concurrenten is gekozen, omdat deze organisaties zich op dezelfde doelgroep richten en bovendien soortgelijke diensten leveren als VGME. In deze paragraaf wordt uitgebreider op deze concurrenten ingezoomd.

Vastgoedsociëteit Haaglanden / Vastgoedsociëteit Rotterdam-Rijnmond

Vastgoedsociëteit Haaglanden en Rotterdam-Rijnmond organiseren jaarlijks een aantal vakinhoudelijke bijeenkomsten met een bijzonder thema en eventueel een bezoek op locatie. Voor de themabijeenkomsten worden uiteenlopende sprekers uitgenodigd, die vertellen over bijzondere projecten of een bepaald onderwerp dat leeft in de stad en/of regio en daarover met de deelnemers willen discussiëren. Daarnaast organiseren zij netwerkborrels om elkaar ook in een informele sfeer te kunnen ontmoeten. Tevens hopen ze een overkoepelend netwerk te bieden voor andere initiatieven in de regio. Alle bijeenkomsten bieden een platform voor een bepaald thema in de ontwikkeling van het vastgoed. Van een ontwikkelaar, bouwer, architect, makelaar tot adviseur, werkzaam in de private of publieke sector, iedereen is welkom. De vastgoedsociëteiten organiseren voornamelijk activiteiten voor haar eigen leden, maar staan ook zeer zeker open voor introducés die de sociëteiten kunnen versterken.

Een persoonlijk lidmaatschap kost €300,- per jaar (of €550,- voor 2 personen). Dit lidmaatschap is persoonlijk en niet overdraagbaar. Leden mogen één keer per jaar een introducé meenemen naar een bijeenkomst. Het kan voorkomen dat voor bijzondere bijeenkomsten een additionele bijdrage wordt gevraagd. Bedrijven kunnen ook voor een bedrijvenlidmaatschap kiezen; een 3-persoons lidmaatschap voor €750,- of een 5-persoons lidmaatschap voor €1.000,- per jaar.

¹⁹ Zie bijlage XIX: Beschrijving concurrenten

Bij een lidmaatschap mogen alle netwerkborrels en activiteiten die de vastgoedsociëteiten organiseren bezocht worden. De kosten voor een eenmalige bijeenkomst bedragen circa €85,- (de exacte kosten zijn afhankelijk van de bijeenkomst).

NeVaP

Om uitgebreider in te kunnen zoomen op de NeVaP is een interview gehouden met Cor Rentier²⁰, Junior Project Manager bij de NeVaP. Hiervoor is gekozen omdat de NeVaP een stuk verder is qua ontwikkeling dan VGME. NeVaP is interessant voor alle personen en/of organisaties, die op professionele wijze betrokken zijn bij de exploitatie van vastgoed en organiseert voor haar leden diverse activiteiten, waarbij innovatie in vastgoedexploitatie centraal staat. Deze activiteiten zijn:

- Verdiepingen (strategisch/tactisch)
- Workshops (tactisch/operationeel)
- Innovatie Tafels (strategisch)
- Bedrijfsbezoeken (alle niveaus)
- Kennisbank
- Nieuwsbrieven
- Studieboeken
- Onderzoeken
- Samenwerkingsverbanden
- Jurylidmaatschappen
- Opleidingen

NeVaP richt zich hierbij op vijf kerntema's: duurzaamheid, ethiek, kwaliteit & service, risicomanagement & portefeuillestrategie en technologie. NeVaP heeft ervoor gekozen om een lidmaatschap per type organisatie aan te bieden. Als NeVaP lid heeft men kostelijk toegang tot de maandelijkse activiteiten. Alle medewerkers, die aan de NeVaP lidmaatschapscriteria voldoen, kunnen kostelijk bijgeschreven worden op het organisatielidmaatschap. NeVaP biedt de volgende lidmaatschappen aan: een groot organisatielidmaatschap (€3.000,- exclusief BTW per jaar), een klein organisatielidmaatschap (€1.000,- exclusief BTW per jaar), een onderwijslidmaatschap (€500,- exclusief BTW per jaar), een adviseurlidmaatschap (€5.000,- exclusief BTW per jaar), een studentenlidmaatschap (een halfjaar gratis), een ZZP-lidmaatschap (€500,- exclusief BTW per jaar) en een sponsor/branchepartner lidmaatschap (€10.000 exclusief BTW per jaar).

2.3.3 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat VGME zeer beperkt directe concurrentie heeft van andere organisaties. Vergeleken met de directe concurrenten hanteert VGME over het algemeen de laagste prijs. De NeVaP is een organisatie die qua ontwikkeling een stuk verder is dan VGME. Dit is te zien aan de verscheidene activiteiten die NeVaP voor haar leden organiseert en ook aan de vele mogelijkheden qua lidmaatschappen. Bovendien richten zij zich op organisaties en minder op de persoonlijke individu, wat VGME juist wel doet. Aangezien zij ook meer te bieden hebben, kunnen zij ook een hogere jaarlijkse bijdrage vragen. Qua organisatie is NeVaP ook een stuk groter. Vastgoedsociëteit Haaglanden en Vastgoedsociëteit Rotterdam-Rijnmond bieden qua product vrijwel hetzelfde aan, alleen richten zij zich specifiek op de regio's Den Haag en Rotterdam. Qua prijs hanteren zij een iets hoger bedrag voor dezelfde lidmaatschappen vergeleken met VGME. De organisatie van deze vastgoedsociëteiten is ook vergelijkbaar met de organisatie van VGME.

2.4 Netwerkanalyse

Uit innovatief oogpunt bestaat deze externe analyse tot slot uit een netwerkanalyse waarin mogelijke samenwerkingspartners geanalyseerd worden met wie VGME in de toekomst zou kunnen samenwerken. Deze mogelijke samenwerkingspartners komen deels uit de internetenquête, waarin de huidige persoonlijke geregistreerden konden aangeven met wie VGME in de toekomst een samenwerking zou moeten aangaan.

2.4.1 Hogescholen en Universiteiten

Zoals uit de concurrentenanalyse is gebleken, bestaat er al een netwerk speciaal voor academische vastgoed studenten uit Nederland, genaamd FRESH Students. Voor VGME kan het een kans zijn om samen te gaan werken met Hogescholen of Universiteiten in Nederland. Voorbeelden hiervan zijn de Amsterdam School of Real Estate (ASRE), de TIAS (School for Business and Society) en de Master of Real Estate (MRE), maar ook Hogescholen en de opleiding Vastgoed & Makelaardij. Op dit moment zijn geen of nauwelijks studenten lid van VGME, terwijl de stichting al wel een speciaal studentenlidmaatschap aanbiedt voor een gereduceerd tarief van €50,- per jaar exclusief 21% BTW. Voor vastgoed studenten kan het namelijk aantrekkelijk zijn om lid te worden van VGME om zo hun kennis te vergroten en tegelijkertijd een netwerk op te bouwen voor hun toekomst.

²⁰ Zie bijlage XX: Interview Cor Rentier

2.4.2 Brancheverenigingen

Het is ook een mogelijkheid om de organisaties die beschreven zijn in de concurrentenanalyse niet te zien als concurrent, maar juist als mogelijke samenwerkingspartners. Voorbeelden zijn NEPROM, NVM en VGM NL.

2.4.3 Uitgeverijen

Om de naamsbekendheid van VGME te vergroten, zijn uitgeverijen op het gebied van vastgoed ook zeer interessant om mee samen te werken. Hieronder worden twee voorbeelden genoemd van uitgeverijen.

PropertyNL

PropertyNL is een voorbeeld van een uitgeverij op het gebied van commercieel vastgoed en de woningmarkt in Nederland. Deze onderzoeksorganisatie en uitgeverij is in 2000 opgericht. Het eigen onderzoek is de basis voor gedegen en gevarieerde publicaties. Property NL brengt nieuws, rapporten en onderzoeksresultaten via verschillende kanalen uit. Met al deze publicaties richten zij zich op de vastgoedprofessional in Nederland. Zij willen hiermee een toonaangevende bron van informatie zijn voor onder meer makelaars, ontwikkelaars, beleggers en financiers, woningcorporaties, adviseurs, facility managers en architecten (*PropertyNL, 2015*).

BIM-media

BIM-media is een innovatief en multimediaal mediabedrijf dat met haar medewerkers klantgroepen bedient in de Bouw, ICT, onderwijs en andere branches. In 2013 is de onderneming ontstaan uit een afsplitsing van Sdu Uitgevers. Met haar sterke merken Cobouw, Vastgoedmarkt, de Architect, AutomatiseringGids en Academic Service levert ze professionals en managers kennis, nieuws, vakinformatie en tools om hen te helpen bij het kunnen excelleren in hun dagelijkse werk. BIM-media helpt de manager en professional in de bouw bij het nemen van de juiste beslissingen. Dit doet zij via vakbladen, het dagblad voor de bouw, websites, apps, nieuwsbrieven, tools, kennisbanken, boeken en events. Met verschillende media voorzien ze de professional en manager van de juiste vakinformatie en creëren ze voor hun partners een platform om met deze klantgroepen in contact te komen (*BIM-media, 2015*).

2.4.4 PROVADA

PROVADA is een enthousiaste organisatie die de afgelopen jaren naam heeft gemaakt met het organiseren van de jaarlijkse vastgoedbeurs. PROVADA ziet het als haar missie om partijen in de vastgoedbranche te informeren en bij elkaar te brengen. Niet alleen tijdens de beurs, maar het hele jaar door. De PROVADA is het jaarlijkse ontmoetingspunt voor de vastgoedbranche. Tijdens drie beursdagen in de RAI in Amsterdam treffen ontwikkelaars, beleggers, consultants, retailers, financiers, woningcorporaties, eindgebruikers en gemeenten elkaar om in een professionele omgeving hun plannen, ideeën en visies met elkaar te delen. Naast de beurs heeft PROVADA ook een online netwerkplatform voor standhouders en bezoekers van de beurs. Dit platform geeft het hele jaar door de ruimte om met elkaar te communiceren, contact te leggen en kennis en kunde te delen (*PROVADA, 2015*). Om de naamsbekendheid van VGME te vergroten is deze vastgoedbeurs uitermate interessant.

2.5 Kansen en bedreigingen externe analyse

Naar aanleiding van de externe analyse op meso- en macro-niveau kan geconcludeerd worden wat de kansen en bedreigingen voor VGME zijn.

Tabel 2.1: Kansen en bedreigingen VGME

Kansen	Bedreigingen
- Nieuwe markten of segmenten	- Groot aanbod van bijeenkomsten
- Contacten met concurrenten	- Verandering behoeften van doelgroep
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	- Vergrijzing
- Het aantrekken van ZZP'ers	- Economische situatie
- Samenwerkingsverbanden met partijen	- Social media
	- Digitalisering
	- Concurrentie
	- Substituut-producten
	- Macht van de afnemers

Hoofdstuk 3 – Strategische besluitvorming

Nu de interne en externe analyse zijn afgerond, is het tijd om op basis van al deze informatie strategische opties te formuleren, waarvan uiteindelijk één optie gekozen wordt. Ten eerste volgt een SWOT-analyse, een breed toegepaste manier om de kansen en bedreigingen voor en sterkten en zwakten van VGME in beeld te brengen. Vervolgens worden de belangrijkste sterkten en zwakten gecombineerd aan kansen en bedreigingen in de confrontatiematrix. Hier worden enkele opties uit geformuleerd die vervolgens worden geanalyseerd door het SAF, FOETSJE-model toe te passen. Uiteindelijk wordt de meest geschikte strategische optie voor VGME gekozen en deze wordt verder concreet uitgewerkt in het marketingplan.

3.1 SWOT-analyse

In deze paragraaf wordt de SWOT-analyse van VGME weergegeven. Het is als het ware een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de interne en externe analyse. Een SWOT-analyse is een belangrijk onderdeel van een marketingplan want het is de verbinding tussen het onderzoek en de strategiekeuze.

Tabel 3.1: SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
S1) Prijs-kwaliteitverhouding	Z1) Structuur interne organisatie
S2) Het register	Z2) Geen marketingbeleid
S3) Veel kennis en expertise aanwezig	Z3) Toevoeging “RVGME” heeft geen waarde
S4) Klantvriendelijk en servicegericht	Z4) Lage naamsbekendheid
S5) Mond-tot-mond reclame	Z5) Geen onderscheidende positionering
S6) Gezonde financiële situatie	Z6) Gebrek aan promotie
S7) Potentie om te groeien	Z7) Geen concrete missie, visie en doelstellingen
S8) Sterke binding met bedrijf (affiniteit)	Z8) Hoge extern ingehuurde personeelskosten
S9) Duidelijke toekomstplannen	Z9) Geen sponsorbeleid
S10) Kwaliteit jaarprogramma	Z10) Communicatie zeer beperkt
S11) Flexibiliteit / laagdrempeligheid	Z11) Weinig samenwerkingsverbanden

Kansen	Bedreigingen
K1) Nieuwe markten of segmenten	B1) Groot aanbod van bijeenkomsten
K2) Contacten met concurrenten	B2) Verandering behoeften van doelgroep
K3) Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	B3) Vergrijzing
K4) Het aantrekken van ZZP'ers	B4) Economische situatie
K5) Samenwerkingsverbanden met partijen	B5) Social media
	B6) Digitalisering
	B7) Concurrentie
	B8) Substituut-producten
	B9) Macht van de afnemers

3.2 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is een middel waarmee de stichting haar strategie kan bepalen op basis van kansen en bedreigingen op de markt en van sterkten en zwakten van de stichting. In de matrix worden factoren met elkaar geconfronteerd om te kijken of deze elkaar toch kunnen aanvullen of eventueel kunnen oplossen. De hieronder getoonde confrontatiematrix geeft weer welke gevolgen het kruisen van de interne en externe punten heeft. Een + is voor VGME een positief resultaat en een – een negatief resultaat. Wanneer er geen relatie is tussen een combinatie, is het vakje leeg gelaten. Alleen de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn terug te vinden in de confrontatiematrix om zo het overzicht te kunnen houden.

Tabel 3.2: Confrontatiematrix

	Kansen					Bedreigingen					
	K1) Nieuwe markten of segmenten	K2) Contacten met concurrenten	K3) Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	K4) Het aantrekken van ZZP'ers	K5) Samenwerkingsverbanden met partijen	B1) Vergrijzing	B2) Economische situatie	B3) Digitalisering	B4) Concurrentie	B5) Substituut-producten	B6) Macht van afnemers
Sterkten											
S1) Prijs-kwaliteitverhouding	+			+			+/-		+/-	+/-	
S2) Het register	+	+		+	+				+/-	+/-	+/-
S3) Gezonde financiële situatie	+	+	+	+	+		+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
S4) Potentie om te groeien	+	+		+	+		+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
S5) Veel kennis en expertise aanwezig	+	+	+	+	+				+/-	+/-	+/-
Zwakten											
Z1) Lage naamsbekendheid	+/-	+/-		+/-	+/-				-	-	-
Z2) Geen onderscheidende positionering	+/-		+/-	+/-	+/-				-	-	-
Z3) Gebrek aan promotie	+/-	+/-		+/-	+/-				-	-	-
Z4) Geen concrete missie, visie en doelstellingen	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-				-	-	-
Z5) Communicatie zeer beperkt	+/-	+/-		+/-	+/-				-	-	-
Z6) Weinig samenwerkingsverbanden	+/-	+/-		+/-	+/-				-	-	-
Z7) Toevoeging "RVGME" heeft geen waarde	+/-			+/-					-	-	-
Optie 1: Groeien											
Optie 2: Verbeteren											
Optie 3: Verdedigen											
Optie 4: Terugtrekken											



Uit de confrontatiematrix kan het volgende worden afgeleid:

- De sterke punten en de kansen creëren samen groeimogelijkheden (groeien).
- De zwakten en de kansen bieden ruimte voor verbetering (verbeteren).
- De sterkten kunnen de stichting verdedigen tegen bedreigingen (verdedigen).
- De zwakke punten en bedreigingen leiden tot verandering of terugtrekking (terugtrekken).

Figuur 3.1: Strategieën

De effecten linksboven worden als positief beschouwd. Deze regionen gaan uit van een aanvallende houding. Met een sterkte vanuit de stichting wordt ingespeeld op een kans die vanuit de markt geboden wordt. Tegenovergesteld hiervan is het blok rechtsonder, dit gedeelte wordt geassocieerd met een teruggetrokken houding.

3.3 Strategische opties

De strategische opties die tot stand zijn gekomen uit de confrontatiematrix worden hieronder toegelicht.

Optie 1:

Groeien

Met deze strategie zal VGME gebruik maken van marktpenetratie om op deze manier te groeien. Er is sprake van marktpenetratie, aangezien de stichting met deze strategie de huidige markt blijft betreden met het huidige product. Oftewel: VGME zal zich op dezelfde manier blijven voortzetten als waar ze nu mee bezig zijn. De stichting blijft zich richten op de twee kerngroepen Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling. De Masterclasses, vastgoedsociëteiten en netwerkbijeenkomsten worden op dezelfde wijze vormgegeven. Met de sterkten van de stichting en de kansen uit de externe omgeving worden eventuele groeimogelijkheden gecreëerd. Voorbeelden zijn contacten met concurrenten en samenwerkingsverbanden met partijen. VGME heeft momenteel een gezonde financiële situatie, waardoor de stichting met de inzet van de juiste promotiemiddelen de huidige doelgroep kan vergroten. Er wordt zowel gebruik gemaakt van marktverdieping als marktverbreding. Bij marktverdieping worden de promotiemiddelen ingezet om de bestaande klanten te bewegen tot een grotere afname van het product. In het jaar 2014 hebben 207 van de 521 persoonlijke geregistreerden een bijeenkomst van VGME bezocht. Met deze strategie kan VGME dit aantal wellicht verhogen. Bij marktverbreding worden de promotiemiddelen ingezet om nieuwe klanten te werven en richt VGME zich op de non-users van het product. De huidige klant voelt zich door de sterke binding met de organisatie betrokken en gewaardeerd bij VGME. Het register, momenteel bestaande uit 521 persoonlijke geregistreerden, is over het algemeen tevreden met het jaarprogramma. Dit programma biedt bijeenkomsten aan met interessante thema's en sprekers van hoogstaand niveau op over het algemeen goed bereikbare locaties. De jaarlijkse bijdrage is sinds 1 januari 2015 verhoogd in het kader van professionalisering, maar uit de internetenquête is gebleken dat ruim de helft van de respondenten het hier niet mee eens is. Ze zijn tevreden met hoe VGME nu is, namelijk een laagdrempelige netwerkorganisatie die kwalitatief hoogwaardige bijeenkomsten organiseert en waarbij in principe elke vastgoedprofessional welkom is. De omvang van het huidige netwerk is voldoende om succesvol te kunnen zijn. Deze strategie zal geen concrete veranderingen met zich meebrengen waardoor het risico en de investeringen beperkt blijven.

Optie 2:

Verbeteren

Aangezien VGME zich momenteel hoofdzakelijk richt op twee kerngroepen, namelijk Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling, kan met deze strategische optie gebruik gemaakt worden van marktontwikkeling. Hierbij kan VGME zich met het bestaande product gaan richten op een nieuw marktsegment, namelijk op de Vastgoedbeleggingen. In principe hoeven geen veranderingen aan het product aangebracht te worden. Uit de internetenquête blijkt namelijk dat de huidige doelgroep tevreden is met VGME als netwerkorganisatie. Echter om succesvol te zijn met een bestaand product in een nieuw marktsegment zijn een aantal aanpassingen vaak noodzakelijk. Een voorbeeld is om een zogenaamd PE-systeem te introduceren, zodat de toevoeging "RVGME" een professionele waarde zal krijgen. Om een nieuwe kerngroep aan te trekken, moet VGME een duidelijke en onderscheidende positionering in de markt krijgen. De naamsbekendheid van de stichting moet vergroot worden door kansen uit de markt optimaal te benutten. VGME kan contacten met de concurrenten aangaan en de opties bekijken of wellicht een eventuele samenwerking mogelijk is. Ook het aangaan van andere samenwerkingsverbanden met relevante partijen kan de naamsbekendheid van de stichting sterk vergroten. Een nauwere en efficiëntere samenwerking met de sponsors van VGME kan hier ook aan bijdragen, onder andere door het opstellen van een sponsorbeleid. Het is belangrijk dat VGME met deze strategie de zwakten van de stichting zal verbeteren door onder andere gebruik te maken van de externe kansen, zodat de stichting uiteindelijk sterk kan groeien naar een professionele netwerkorganisatie met een betere positionering en meer naamsbekendheid in de markt. Er zal speciaal promotiemateriaal ontwikkeld moeten worden en zowel de interne- als externe communicatie zal verbeterd moeten worden. Bij deze strategie kijkt VGME juist puur naar welke zwakten de stichting heeft en hoe de stichting door het benutten van kansen deze kan verbeteren. Hierdoor zal VGME uiteindelijk in z'n geheel verbeteren en een professionaliseringsslag kunnen maken.

Optie 3:
Verdedigen

VGME zal met deze strategie door middel van haar sterkten proberen de bedreigingen vanuit de externe omgeving te verdedigen. Met deze strategie zal VGME qua organisatie en product niet vooruit gaan en achterblijven waar de stichting zich momenteel bevindt. De vergrijzing in Nederland is bijvoorbeeld een steeds meer opkomende bedreiging, ook voor VGME. Meer mensen gaan met pensioen en dit kan voor VGME als gevolg hebben dat mensen hun lidmaatschap opzeggen. Dit blijkt onder andere uit de analyse van uitschrijvingen in 2014, waarbij gevraagd is naar redenen waarom men het lidmaatschap bij VGME heeft opgezegd. De pensioengerechtigde leeftijd is een veelvoorkomende reden. Deze bedreiging kan gevolgen hebben op het register van VGME, omdat mensen zich door de vergrijzing zullen uitschrijven. Het register zal hierdoor krimpen. Gelukkig heeft de stichting een gezonde financiële situatie, waarmee ze een deel kunnen opvangen. VGME zal budget beschikbaar moeten stellen om met diverse promotieactiviteiten nieuwe leden aan te trekken. VGME heeft een sterke prijs-kwaliteitverhouding en hiermee kan de stichting de bedreiging van de concurrentie deels beperken. De macht van de afnemers is namelijk groot en daarom moet VGME zich als stichting onderscheiden van de concurrent. Dit probeert VGME te doen door gebruik te maken van hun sterkten. Bij deze strategie kijkt VGME puur naar de bedreigingen die momenteel spelen en hoe de stichting door haar sterkten het beste op deze bedreigingen kan inspelen. VGME verdedigt haar positie in de markt.

Optie 4:
Terugtrekken

Met deze strategie zal VGME zich terugtrekken als netwerkorganisatie zijnde. VGME heeft te veel zwakke punten en met alle externe bedreigingen, kan de stichting zich beter terugtrekken of samenvoegen met een concurrent. VGME heeft momenteel een lage naamsbekendheid en geen onderscheidende positionering. De communicatie is zeer beperkt en er is gebrek aan promotie. De macht van de afnemers en substituuutproducten is groot, waardoor de afnemers gemakkelijk kunnen overstappen naar een andere netwerkorganisatie of in ieder geval hun lidmaatschap kunnen opzeggen bij VGME. De vergrijzing heeft te veel invloed op het register van VGME, aangezien een deel van de huidige geregistreerden binnen nu en enkele jaren met pensioen zal gaan. De digitalisering in Nederland zorgt ervoor dat men steeds meer digitaal gaat netwerken via social media en dit heeft een negatieve invloed op VGME als netwerkorganisatie. Bij deze strategie kijkt VGME puur naar de bedreigingen die momenteel spelen in relatie tot de zwakten van de organisatie. Deze factoren bij elkaar opgeteld, heeft geleid dat VGME zich beter kan terugtrekken.

3.4 Toetsing van de opties

De vier strategische opties worden getoetst door middel van een SAF-analyse en FOETSJE-model. Uiteindelijk wordt de optie die het hoogste scoort uitgewerkt in de marketingmix. De SAF-analyse staat voor Suitability, Acceptability, Feasibility. Binnen de Feasibility wordt ook het FOETSJE-model toegepast. De optie met de hoogste score is het meest aantrekkelijk voor VGME.

Tabel 3.3: SAF-analyse

	Groeien	Verbeteren	Verdedigen	Terugtrekken
Geschiktheid:				
Passend bij probleemstelling	3	5	2	1
Accepteerbaarheid:				
Personeel	3	5	1	1
Klanten	4	4	3	1
Haalbaarheid:				
Financieel	4	3	5	5
Organisatorisch	3	3	3	3
Economisch	3	5	2	1
Technologisch	3	3	3	3
Sociaal	3	5	2	1
Juridisch	3	3	3	1
Ecologisch	3	3	3	1
TOTAAL	32	39	27	18

Ten eerste is gekeken welke optie passend is bij de probleemstelling, namelijk: *‘Welke marketingstrategie leidt tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en levert een bijdrage aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging?’* Met optie 2 is het voor VGME mogelijk om een betere positionering in de vastgoedmarkt te krijgen. Optie 1 zou eventueel ook mogelijk zijn, maar bij deze strategie wordt alleen naar de sterkten van de stichting gekeken en niet naar de zwakten. Voor een betere positionering is het noodzakelijk dat VGME haar zwakten verbetert. Ten tweede is gekeken in welke mate de opties accepteerbaar zijn voor zowel het personeel als de klanten. Het personeel heeft duidelijke plannen in het kader van professionalisering en vandaar dat optie 2 ook hier het hoogste scoort. Om de stichting te professionaliseren, zijn verbeteringen noodzakelijk. Als gekeken wordt naar de klanten, zullen zij optie 1 ook prima vinden. De klant is tevreden met hoe VGME momenteel functioneert. Optie 4 daarentegen is absoluut geen aanrader, aangezien VGME zich met deze strategie zal terugtrekken uit de markt. Tot slot is de haalbaarheid getoetst van elke optie met behulp van het FOETSJE-model. Bij het economische en sociale aspect wordt voornamelijk gekeken naar de (sociale) doelstellingen van de organisatie. Optie 2 sluit het beste op deze doelstellingen aan. In principe zijn alle opties financieel haalbaar. Echter vereist optie 2 de meeste investeringen, aangezien verbeteringen vaak geld kosten. Alle plannen zijn organisatorisch goed uitvoerbaar. Als gekeken wordt naar het technologische, het juridische en het ecologische aspect kunnen deze gelijkwaardig worden beoordeeld. Deze aspecten hebben weinig tot geen invloed op de strategische opties.

3.5 Keuze optimale optie

Uit de SAF-analyse en FOETSJE-model is op te maken dat optie 2 ‘verbeteren’ het beste scoort gevolgd door optie 1 ‘groeien’. Op basis van deze analyse is optie 2 het meest interessant voor VGME. Bij het bepalen van de optie is hoofdzakelijk gekeken naar de doelstellingen van de stichting, oftewel de toekomstplannen die VGME heeft in relatie tot de wensen en eisen van de klant.

Optie 1

Optie 1 ‘groeien’ zou ook een geschikte marketingstrategie kunnen zijn. Echter als naar de doelstellingen van de stichting wordt gekeken, scoort deze optie minder dan optie 2 ‘verbeteren’. VGME wil zich namelijk in de toekomst als netwerkorganisatie professionaliseren en om dit te kunnen realiseren, moeten zwakten van de stichting verbeterd worden en kansen uit de omgeving benut worden. Als de stichting de strategie van optie 1 zal hanteren, richt VGME zich hoofdzakelijk op hoe de stichting de kansen vanuit de externe omgeving kan benutten door gebruik te maken van haar sterkten. Uiteraard is het met optie 1 ook mogelijk om te groeien, maar de focus bij deze strategie is niet gericht op het verbeteren van VGME, maar juist op het voortzetten van de stichting.

Optie 3

Optie 3 ‘verdedigen’ is geen geschikte marketingstrategie voor VGME als gekeken wordt naar de doelstellingen van de stichting. Bij deze optie zal het groeien naar een professionele netwerkorganisatie namelijk niet mogelijk zijn en bovendien geeft deze optie geen antwoord op de probleemstelling. VGME zal met deze strategie qua organisatie niet groeien, maar zal op de huidige wijze de bedreigingen vanuit de markt proberen tegen te gaan door gebruik te maken van haar sterkten.

Optie 4

Optie 4 ‘terugtrekken’ is totaal geen geschikte marketingstrategie voor VGME. VGME is een succesvolle netwerkorganisatie op het gebied van vastgoed met een gezonde financiële situatie. Het terugtrekken of het samenvoegen met een concurrent is dan ook niet noodzakelijk. Bovendien zorgt deze strategie ook niet voor een betere positionering in de vastgoedmarkt en geeft dus geen antwoord op de probleemstelling.

Optie 2

Met de aanbevolen marketingstrategie optie 2 ‘verbeteren’ moet VGME een betere positionering krijgen op de vastgoedmarkt en bovendien moet het een bijdrage leveren aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging. Hiervoor zijn zowel interne- als externe verbeteringen noodzakelijk. Door te kiezen voor optie 2 zal VGME zich focussen op haar zwakten en dit kan uiteindelijk leiden tot verbeteringen. Als VGME namelijk haar zwakten kan verbeteren, zal dit een positieve bijdrage leveren aan de groei en professionalisering van de stichting. Alle veranderingen die van invloed zijn op VGME zijn in kaart gebracht door het uitvoeren van verschillende analyses. Met behulp van optie 2 ‘verbeteren’ kan VGME op die veranderende context reageren door de inzet van de juiste middelen om die strategie te effectueren. Deze strategische optie wordt concreet uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4 – Strategische optie & marketingmix

In het vorige hoofdstuk is te lezen dat VGME het beste gebruik kan maken van de strategische optie 'verbeteren'. Binnen deze strategie richt VGME zich op haar zwakten en op de kansen uit de externe omgeving. Om te groeien naar een professionele netwerkorganisatie met een betere positionering in de vastgoedmarkt moeten namelijk zowel interne- als externe veranderingen plaatsvinden binnen de stichting. Hierdoor kan VGME haar toekomstplannen werkelijkheid maken. Na het uitvoeren van alle analyses en het bepalen van de juiste strategische optie, wordt deze strategie in dit hoofdstuk concreet uitgewerkt in de marketingmix.

4.1 Missie

Zoals uit de interne analyse is gebleken, heeft VGME geen concrete missie opgesteld. Voor een betere positionering in de vastgoedmarkt is het belangrijk dat de stichting een duidelijke missie en visie heeft en deze ook uitstraalt naar de klant. In deze paragraaf wordt een missie opgesteld die VGME zou kunnen hanteren.

Waar staat VGME voor: *VGME staat voor een professionele netwerkorganisatie die een zichtbare bijdrage probeert te leveren aan de bevordering en ontwikkeling van kennis en vaardigheden op het gebied van vastgoedmanagement, vastgoedontwikkeling en vastgoedbelegging binnen Nederland.*

Waarom bestaat VGME: *VGME bestaat omdat vastgoedprofessionals behoefte hebben aan een laagdrempelige netwerkorganisatie met voldoende netwerkmogelijkheden met als doel hun kennis op het gebied van vastgoed te ontwikkelen en te vergroten.*

Waarin onderscheidt VGME zich: *VGME heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding, hanteert al jaren een relatief lage prijs voor de jaarlijkse bijdrage, levert daarentegen open discussies, hoogstaande bijeenkomsten en opleidingsprogramma's, er hangt een laagdrempelige en gemoedelijke sfeer en tot slot biedt het register van VGME veel kennis en expertise.*

Voor wie bestaat VGME: *In principe is iedereen die actief is in de vastgoedbranche welkom bij VGME, mits aan de toelatingscriteria wordt voldaan.*

De missie die VGME in de toekomst zou kunnen hanteren is als volgt:

"VGME wenst als professionele netwerkorganisatie een zichtbare bijdrage te leveren aan de bevordering en ontwikkeling van kennis en vaardigheden op het gebied van vastgoedmanagement, vastgoedontwikkeling en vastgoedbelegging binnen Nederland met oog op het versterken van een integere en deskundige uitoefening van deze vakgebieden onder vastgoedprofessionals."

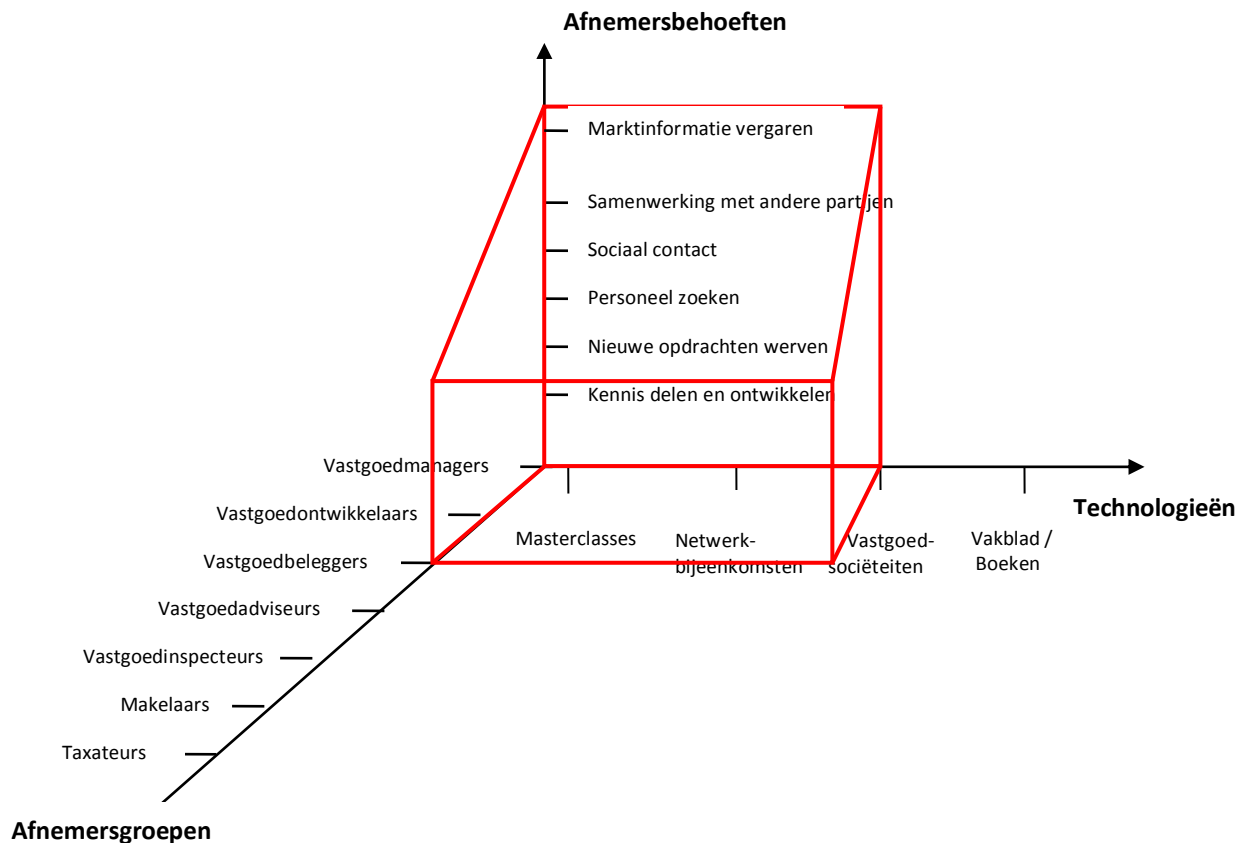
4.2 Visie

Wanneer een visie geformuleerd wordt, is het van belang dat het een motiverende ambitie is waarin duidelijk de identiteit van VGME naar voren komt. Het is een lange termijn doelstelling waarbij rekening wordt gehouden met belangrijke ontwikkelingen bij de doelgroep. De visie die VGME in de toekomst zou kunnen hanteren is als volgt:

"VGME wenst een landelijke en goed toegankelijke netwerkorganisatie te zijn voor iedereen die actief is in de vastgoedbranche, waar kennis delen en ontwikkelen centraal staan en waar geregistreerden actief participeren door deel te nemen aan open discussies, hoogwaardige bijeenkomsten en opleidingsprogramma's. Geregistreerden kunnen zowel actief of ondersteunend werkzaam zijn in de profit of non-profitsector. Begrippen als integriteit en innovatie maken deel uit van het DNA van VGME en betekenen voor ieder een reflectie op zijn eigen professioneel optreden."

4.3 Marktafbakening

Het model van Abell wordt toegepast om het werkkerrein van VGME concreet te definiëren. Het Abell-model bestaat uit de drie assen afnemersgroepen, afnemersbehoeften en technologieën (*Intemarketing, 2014*). Op deze manier wordt in één oogopslag duidelijk op welke doelgroepen VGME zich moet richten, welke behoeften deze doelgroepen hebben en met welke diensten VGME deze behoeften probeert waar te maken.



Figuur 4.1: Abell-model

4.4 Marketingdoelstellingen

In deze paragraaf worden de doelstellingen geformuleerd die passen bij de gekozen strategische optie. Deze doelstellingen zijn gericht op het verbeteren van de zwakten die VGME heeft in combinatie met het optimaal benutten van de kansen uit de externe omgeving. Het is van belang dat deze SMART geformuleerd worden en ook na een bepaalde tijd weer gecontroleerd en eventueel bijgesteld worden. De doelstellingen zijn opgesplitst voor de korte en lange termijn. Met deze doelstellingen wordt uiteraard rekening gehouden bij het uitwerken van de gekozen strategische optie in de marketingmix.

Korte termijn:

- Binnen een periode van één jaar een PE-systeem invoeren met bijbehorend opleidingsprogramma, waaraan tenminste 50 geregistreerden deelnemen;
- Binnen een periode van één jaar samenwerken met minimaal twee relevante partijen;
- Binnen een periode van één jaar een nieuwe doelgroep aantrekken;
- Binnen een periode van één jaar de samenwerking met sponsors optimaliseren onder andere door het opstellen van een concreet sponsorbeleid;
- Binnen een periode van één jaar zowel de interne- als de externe communicatie verbeteren onder andere door de inzet van marketingactiviteiten.

Lange termijn:

- Binnen een periode van twee jaar VGME een nieuwe 'boost' geven op de Nederlandse vastgoedmarkt, afgemeten aan het verminderen van de bijeenkomsten op alle belangrijke en relevante vastgoedmedia;
- Binnen een periode van twee jaar de naamsbekendheid van VGME vergroten op de Nederlandse vastgoedmarkt door het inzetten van de juiste promotiemiddelen;
- Binnen een periode van drie jaar het aantal lidmaatschappen verhogen naar 1000;
- Binnen een periode van drie jaar bij de top drie behoren van succesvolle netwerkorganisaties op de Nederlandse vastgoedmarkt, afgemeten aan a) het aantal leden, b) een kostendekkende begroting en c) een hogere waardering dan 7 blijvende uit de enquêtes onder haar leden.

4.5 Groeistrategie & doelgroepomschrijving

Het Dagelijks Bestuur heeft aangegeven een derde doelgroep te willen toevoegen. Bij de aanbevolen strategie moet VGME zich richten op de groeistrategie marktontwikkeling (*Intemarketing, 2014*). Bij deze groeistrategie, afkomstig uit het Ansoff-model, zal VGME zich met het bestaande product gaan richten op een nieuw marktsegment. Voor de toekomst van VGME is het belangrijk om naast de twee huidige kerngroepen Vastgoedmanagement & Vastgoedontwikkeling ook een derde kerngroep aan te trekken, namelijk de Vastgoedbeleggingen. Deze kerngroep is belangrijk voor VGME, aangezien vastgoedbeleggers de opdrachtgevers zijn voor het vastgoedmanagement. Grofweg kan de volgende indeling worden gemaakt van type vastgoedbeleggers (*Vermeulen, 2010*):

- | <u>verhuurders:</u> | <u>eigenaar-gebruikers:</u> |
|---|-----------------------------|
| - woningcorporaties | - particulieren |
| - particuliere verhuurders | - (grote) bedrijven |
| - particuliere beleggers | - overheidsinstellingen |
| - institutionele beleggingsorganisaties | - zorginstellingen |
| - vastgoedfondsen | - onderwijsinstellingen |

De vastgoedmanagementsector richt zich van oudsher vooral op vastgoedbeleggers, die het vastgoed te huur aanbieden aan particulieren of bedrijven om uit deze exploitatie een geldstroom te genereren. Voor VGME is het aan te raden om het register uit te breiden met deze doelgroep, zodat het netwerk commercieel nog interessanter wordt voor alle kerngroepen. Andere doelgroepen, zoals makelaars en taxateurs, is niet waar VGME zich hoofdzakelijk op moet gaan richten in de toekomst. Uit de concurrentenanalyse (zie paragraaf 2.3) blijkt dat voor deze specifieke doelgroepen al voldoende andere organisaties beschikbaar zijn. Deze groepen hebben zich al aangesloten bij deze organisaties of zullen zich eerder hierbij aansluiten dan bij VGME.

4.6 Waardestrategie & positionering

Zoals uit de interne analyse is gebleken, richt VGME zich momenteel al in beperkte mate op de Customer Intimacy strategie van Treacy & Wiersema. In de toekomst moet VGME zich echter volledig gaan richten op deze strategie. De stichting moet een langdurige relatie proberen aan te gaan met alle persoonlijke geregistreerden door ervoor te zorgen dat zij hun lidmaatschap blijven aanhouden. VGME wenst de belangen van hun doelgroepen te behartigen in de uitoefening van hun beroepen. Er moet goed geluisterd worden naar de wensen en behoeften van de klant. Het is belangrijk dat in het jaarprogramma innovatieve en interessante thema's worden behandeld die de doelgroepen waarderen. Klantgerichtheid, laagdrempeligheid, integriteit en innovativiteit zijn kernwaarden die voor VGME moeten gelden. De stichting dient te excelleren op de Customer Intimacy strategie, maar daarnaast dienen de andere waardestrategieën zeker in ogenschouw te blijven. Dit is een balans waar de stichting structureel aan moet werken.

Bij het formuleren van de juiste positionering is rekening gehouden met de missie en visie die opgesteld zijn voor de stichting. De aspecten die VGME belangrijk vindt in de positionering naar buiten toe ten opzichte van de concurrenten zijn:

- Prijs-kwaliteitverhouding;
- Landelijke en toegankelijke netwerkorganisatie voor iedereen die actief is in de vastgoedbranche;
- Integere en deskundige uitoefening;
- Open discussies, hoogstaande bijeenkomsten en opleidingsprogramma's;
- Klantgerichtheid, laagdrempeligheid, integriteit en innovativiteit.

Deze zijn allemaal verwerkt in de volgende positioning statement:

"VGME is een landelijke en toegankelijke netwerkorganisatie met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding voor iedereen die actief is in de vastgoedbranche met oog op het versterken van een integere en deskundige uitoefening van de vakgebieden vastgoedmanagement, vastgoedontwikkeling en vastgoedbelegging door middel van open discussies, hoogstaande bijeenkomsten en opleidingsprogramma's, waarbij de kernwaarden klantgerichtheid, laagdrempeligheid, integriteit en innovativiteit hoog in het vaandel staan."

4.7 Marketingmix

De marketingstrategie zal de komende jaren gekenmerkt worden door het verder ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie: zwakten moeten verbeterd worden en kansen moeten worden benut.

Deze marketingstrategie wordt concreet uitgewerkt in onderstaande marketingmix door het adviseren van beslissingen, die aansluiten op de aanbevolen strategie en die VGME in de toekomst zal moeten nemen. Uit de internetenquête blijkt overigens dat 63 van de 72 respondenten het hierover eens zijn en dat VGME zich inderdaad meer moet ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie. Zowel de interne organisatie van VGME als de klant staan dus achter deze strategie. Rekening houdend met deze professionaliseringsslag wordt geadviseerd om onderstaande beslissingen te nemen. Deze beslissingen zullen uiteindelijk leiden tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en bovendien een bijdrage leveren aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging.

4.7.1 Productbeslissingen

In deze subparagraaf worden de productbeslissingen die VGME in de toekomst zal moeten nemen beschreven. Uit de internetenquête blijkt dat de huidige persoonlijke geregistreerden over het algemeen tevreden zijn met de diensten die VGME levert. In principe hoeft VGME dus niets te veranderen aan de netwerkbijeenkomsten, vastgoedsociëteiten en Masterclasses. Aangezien VGME met de aanbevolen strategie haar zwakten wil verbeteren en zich verder wil ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie, wordt het volgende geadviseerd:

1. Het doelgericht aanbieden van bijeenkomsten voor specifieke kerngroepen

In de afnemersanalyse (zie paragraaf 2.1.1) is inzichtelijk gemaakt in welke aandachtsgebieden de huidige geregistreerden geïnteresseerd zijn. VGME kan in de toekomst doelgericht bijeenkomsten aanbieden voor specifieke doelgroepen en zich richten op bepaalde aandachtsgebieden.

2. Het invoeren van een PE-systeem gekoppeld aan het register

Om de toevoeging “RVGME” een professionele waarde te geven, wordt geadviseerd om in de toekomst gebruik te maken van een PE-systeem. Deze professionaliteitsborging bestaat uit een systeem waarin de geregistreerde voor de continuering van het RVGME-schap PE-punten dient te behalen. VGME kan op deze manier naar buiten toe aangeven en uitstralen dat ze de geregistreerden, de beroepsgroep en haar eigen legitimiteit ondersteunt met een volwassen professionaliseringscyclus. Het doel van het systeem is cyclisch de professionaliteit van VGME en haar geregistreerden te borgen. Uit de internetenquête blijkt dat er zeker animo is voor deelname aan een eventueel PE-systeem, mits het laagdrempelig en financieel transparant is. Echter is dit systeem bij veel geregistreerden nog onbekend en dit vereist een goede communicatie naar buiten toe. In samenspraak met het Dagelijks Bestuur en de Commissie Toelating & Opleiding is een voorstel geschreven wat dit PE-systeem voor VGME zou kunnen inhouden. Dit voorstel is concreet besproken met Erwin van de Pol²¹, commissielid van VGME. De belangrijkste conclusies van dit systeem zijn:

- Alleen vastgoedprofessionals die deelnemen aan het PE-systeem worden voortaan nog opgenomen in het register en mogen de toevoeging “RVGME” voeren.
- Deelname aan het PE-systeem door bestaande geregistreerden van VGME is niet verplicht. Zo zal een splitsing optreden tussen geregistreerden en bedrijfsleden. Deze laatste groep is hoofdzakelijk om commerciële motieven aangesloten bij VGME, de eerste groep om hoofdzakelijk educatieve motieven;
- Om in het register opgenomen te kunnen worden, gelden dezelfde eisen die nu reeds van toepassing zijn. Er is dus geen sprake van een verscherpte toelatingseis;
- De cyclus moet overzichtelijk zijn en om die reden niet meer dan 3 jaar duren;
- Iedere geregistreerde heeft een eigen verantwoordelijkheid om de behaalde punten te registreren. Daartoe stelt VGME een online dossier beschikbaar.

De belangrijkste uitgangspunten van het PE-systeem dat bij VGME ingevoerd zou moeten worden, zijn:

- Het systeem is simpel en bondig geformuleerd, dus goed te onthouden na eerste uitleg of lezing en eenvoudig te hanteren door VGME geregistreerden; er hoeft geen studie van te worden gemaakt;
- Het systeem sluit aan bij de traditie, de gang van zaken en het niveau van andere, vergelijkbare beroepsgroepen van hetzelfde niveau als de vastgoedmanagers;
- Het systeem op zichzelf behoeft weinig onderhoud (behalve dan het IT gedeelte in de vorm van het online dossier) en is daardoor duurzaam voor een periode van meer dan 15 jaar;

²¹ Zie bijlage XXI: Gespreksverslag Erwin van de Pol

- Het systeem is een 3-jaarlijkse cyclus die voldoende garantie geeft om de professionaliteit van VGME en haar geregistreerden te borgen;
- Het systeem is gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen VGME en de geregistreerden;
- Het moet haalbaar zijn om in 3 jaar via alleen VGME activiteiten aan hercertificatie toe te komen door middel van het behalen van de benodigde punten.

Bij de puntenverdeling bij de PE-punten systematiek is specifiek gekozen voor het extra belonen van het bijwonen en deelnemen aan VGME activiteiten in vergelijking met andere, wellicht inhoudelijk zwaardere en van een hoger niveau zijnde activiteiten. Dit stimuleert de geregistreerden om juist deel te nemen aan de VGME activiteiten. De PE-punten bestaan uit vakinhoudelijke verdieping, professionele ontmoetingen en overige activiteiten. Als het PE-systeem wordt ingevoerd, komt er een online PE-punten dossier, onder de VGME website. Elke geregistreerde heeft daarop een eigen online PE-punten dossier en kan in zijn/haar eigen online dossier zijn persoonlijke permanente educatie inzien en bijhouden. Het dossier is alleen toegankelijk via de VGME website en uitsluitend toegankelijk voor geregistreerden.

Kosten

De kosten voor het PE-systeem zullen zeer beperkt zijn. Een uitwerking daarvan hangt onder andere af van het aantal deelnemers en de kosten van het opleidingsbureau. Aan het behalen van PE-punten zijn niet altijd kosten verbonden. Dit is afhankelijk van de soort activiteiten.

3. De kwaliteit van de Masterclasses verhogen door deze te koppelen aan het PE-systeem

De Masterclasses moeten PE-punten waardig worden en dus moet de kwaliteit hiervan omhoog. De Masterclasses moeten aansluiten op de competentieprofielen²² die al zijn opgesteld voor de Vastgoedmanager en de Vastgoedontwikkelaar. Het derde competentieprofiel voor de Vastgoedbeleggers moet ook opgesteld worden. Bovendien moeten de Masterclasses door een professioneel opleidingsbureau worden georganiseerd.

4. Gebruik maken van een concreet sponsorbeleid

VGME wenst haar ambities nog meer via sponsoring te financieren, mede om een stijging van de jaarlijkse bijdrage te beperken. Die ambities kunnen gerelateerd worden aan de twee pijlers van VGME, te weten Bijeenkomsten en Opleidingen. In dat verband mag een sponsorbeleid niet ontbreken. Om een betere positionering op de vastgoedmarkt te krijgen, is het noodzakelijk dat efficiënt en nauw wordt samengewerkt met de sponsors van VGME. Deze samenwerking kan namelijk gunstig zijn voor het imago van VGME en de naamsbekendheid van de stichting vergroten. Gezamenlijk met het Dagelijks Bestuur is een aanzet gedaan voor een concreet sponsorbeleid²³. Het is belangrijk dat de sponsors weten wat ze kunnen verwachten als zij VGME sponsoren. Hierdoor kunnen de inkomsten van VGME omhoog gaan, waardoor er meer financiële middelen beschikbaar zijn om de kwaliteit van VGME in de toekomst te verhogen. Op dit moment heeft VGME één hoofdsponsor, namelijk FMT Vastgoedbeheer. De overige subsponsors zijn Ausems Vastgoed Beheer en Advies, L & A Real Estate Solutions, INNAX Gebouw & Omgeving, Kontek B.V., Technolab B.V. en PVM. VGME moet streven naar maximaal twee hoofdsponsors en maximaal tien subsponsors om zo een nauwe en onderlinge samenwerking aan te kunnen gaan.

5. Een samenwerking aangaan met BIM-media

Één van de doelstellingen van VGME is om binnen één jaar een samenwerking aan te gaan met minimaal twee relevante partijen. Dit is positief voor de naamsbekendheid van VGME en hierdoor zal VGME uiteindelijk ook een betere positionering in de markt krijgen.

Er is gesproken met Marcel Jille, Senior Publisher/Uitgever van BIM-media, over een mogelijke samenwerking met VGME. VGME staat voor kennisdelen en -ontwikkeling voor en door de leden. Daarom kan VGME een samenwerking aangaan met BIM-media (zie paragraaf 2.4.3), de uitgever van onder andere Vastgoedmarkt, Cobouw en de Architect. VGME en BIM-media kunnen de geregistreerden "Vastgoedmarkt Op Maat" aanbieden. Dit houdt in dat zij online de relevante berichten uit de publicaties van BIM-media, de volledige online versie van Vastgoedmarkt en de laatste berichten van VGME kunnen lezen. Zo besparen de geregistreerden tijd en geld en zijn ze volledig op de hoogte van het nieuws uit de vastgoedbranche.

²² Zie bijlage XVI en XVII: Competentieprofiel vastgoedmanager en vastgoedontwikkelaar

²³ Zie bijlage XXII: Sponsorbeleid

Door collectieve inkoop kan VGME deze dienstverlening namelijk met een stevige korting aanbieden. Hoe meer VGME geregistreerden zich aansluiten, hoe meer korting. De percentages lopen van ruim 50% tot 85%. Dat betekent dat de geregistreerden mogelijk slechts €75,- betalen voor een abonnement dat normaal €495,- kost. De geregistreerden betalen sowieso niet meer dan €230,-. Daarvoor krijgen de geregistreerden niet alleen de volledige digitale Vastgoedmarkt maar ook de relevante artikelen uit Cobouw en de Architect.

Samenvattend biedt dit abonnement de geregistreerden de volgende voordelen:

- Actuele branche informatie altijd online beschikbaar;
- Forse besparing in tijd en geld;
- Toegang tot het volledige online magazine van Vastgoedmarkt;
- Toegang tot alle vastgoedgerelateerde artikelen uit Cobouw en de Architect.

Tijdens het onderzoek hebben geregistreerden de mogelijkheid gekregen om de eerste maand gratis gebruik te maken van dit aanbod om zo zelf alle voordelen van “Vastgoedmarkt Op Maat” te ervaren. Er is een pilot gestart om te kijken of de geregistreerden geïnteresseerd zouden zijn in dit aanbod. Hoe meer VGME geregistreerden zich aanmelden, hoe lager de kosten uiteindelijk zullen zijn. Uit de internetenquête is gebleken dat 56 van de 72 respondenten positief staan tegenover de samenwerking met BIM-media. Voor de meeste respondenten is het echter geen extra reden om lid te blijven van VGME.

6. Een samenwerking aangaan met PKF Wallast

Aangezien VGME in de toekomst een derde doelgroep wil aantrekken, namelijk de Vastgoedbeleggingen, is onderzoek gedaan naar een mogelijke samenwerking met een organisatie waardoor deze doelgroep geprikkeld wordt en het aantrekkelijk vindt om lid te worden van VGME. Er is een concreet voorstel uitgewerkt voor een eventuele samenwerking met PKF Wallast. Met ruim 55 jaar ervaring en 150 medewerkers zijn zij een toonaangevende organisatie van accountants, belastingadviseurs en bedrijfsjuristen in Nederland.

Er is gesproken met Hans Vogelaar²⁴, Senior-adviseur bij PKF Wallast, over een mogelijke samenwerking met VGME. Het idee van de samenwerking is om op een kost efficiënte wijze een optimale en eenvoudig toegankelijke, gezamenlijke fiscale advisering te ontwikkelen voor de geregistreerden van VGME. Er gebeurt fiscaal namelijk enorm veel rond vastgoed. Het zijn gebeurtenissen (jurisprudentie, beleidsbeslissingen en wetgeving) met behoorlijke impact die veelal ook beslissingen vereisen. Het is een feit dat de geregistreerden van VGME op de hoogte dienen te blijven van deze fiscale wijzigingen, terwijl het hun primaire vak niet is. Deze informatie dient tijdig beschikbaar te zijn en actief aangeboden te moeten worden. Het zal vervolgens of daarnaast leiden tot vragen die bij veel geregistreerden vergelijkbaar zijn en soms zelfs hetzelfde zijn. Het stellen van (bijna) dezelfde vraag aan verschillende personen of bureaus is vanzelfsprekend erg inefficiënt. Het kan ook zijn dat door de vele wijzigingen ondernemers besluiten niets meer te doen. Ook dat is uiteindelijk natuurlijk inefficiënt.

Het geheel zou moeten bestaan uit vier delen:

1. Updates van relevante informatie geleverd door PKF aan de VGME-geregistreerden
2. Commentaar op verstrekte informatie door PKF
3. Uitgewerkte casussen (VGME-geregistreerden stellen vragen die door PKF worden beantwoord)
4. Masterclasses door deskundige van PKF verzorgd

Kosten

Hans Vogelaar kan zich voorstellen dat de directe advisering wordt geleverd tegen een gereduceerd tarief. Gedacht zou kunnen worden aan 50% van het normale tarief. Immers door de vraag te stellen worden ook alle andere geregistreerden concreet voorgelicht. Er is dus reden om veel vragen te laten stellen. Oftewel: Ten eerste betaalt degene die de vraag stelt, 50% van het normale tarief. Alle geregistreerden betalen verder een bedrag per jaar om inzicht te hebben in alle vragen met bijbehorend commentaar en uitgewerkte casussen. Stel er worden vragen gesteld voor een totaal bedrag van €100.000 per jaar aan advieskosten. 50% van €100.000 komt dan neer op €50.000 per jaar. Deze kosten worden gedeeld door het aantal geregistreerden, bijvoorbeeld 500. Dit komt dan neer op een bedrag van €100,- per jaar dat een geregistreerde zou moeten betalen om een jaar lang gebruik te maken van de gezamenlijke fiscale advisering. Dit zou een zeer aantrekkelijk aanbod moeten zijn, aangezien één fiscaal advies vaak al een paar honderd euro kost.

²⁴ Zie bijlage XXIII: Gespreksverslag Hans Vogelaar

Als VGME deze samenwerking aan zou willen gaan, moet de stichting verder nadenken over de inrichting van de website om te kijken hoe de adviezen het beste weergegeven kunnen worden en hoe de informatie bij alle geregistreerden terecht kan komen. Bovendien is het advies om net zoals bij BIM-media een pilot te starten om te inventariseren of er genoeg animo is voor deze eventuele samenwerking met PKF Wallast. Met deze eventuele samenwerking kan VGME onder andere de nieuwe doelgroep vastgoedbeleggers aantrekken.

4.7.2 Prijsbeslissingen

Uit de internetenquête is gebleken dat meer dan de helft van de respondenten het niet eens is met de verhoging van de jaarlijkse bijdrage per 1 januari 2015 van €125,- naar €195,- per jaar exclusief 21% BTW. VGME moet duidelijk communiceren naar alle persoonlijke geregistreerden wat zij exact kunnen verwachten in het kader van professionalisering, zodat zij de verhoging begrijpen. De geregistreerden willen namelijk weten wat ze er extra voor terug krijgen voor die verhoging. VGME moet ernaar streven om de jaarlijkse bijdrage niet hoger vast te stellen dan nodig. Dit is juist haar sterke kracht, de prijs-kwaliteitverhouding. De stichting valt in het goedkopere segment en moet dit ook blijven doen. VGME moet gebruik blijven maken van de prijsstrategie discount pricing, oftewel een lagere prijs hanteren dan de concurrenten. De jaarlijkse bijdrage is inmiddels al verhoogd sinds 1 januari 2015 en nu moet VGME door de aanbevolen strategie te volgen laten zien wat deze verhoging extra zal opleveren voor de geregistreerden. Er zijn hierdoor namelijk meer inkomsten uit de jaarlijkse bijdragen, waardoor VGME zich sterk kan ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie door het verbeteren van haar zwakten en het benutten van de kansen uit de externe omgeving. Een voorbeeld is dat de kwaliteit van de Masterclasses omhoog moet met oog op het PE-systeem.

4.7.3 Plaatsbeslissingen

De aanbevolen marketingstrategie heeft geen invloed op de plaats. VGME houdt de kantoorlocatie in Berkel en Rodenrijs aan, waar het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen zijn gevestigd. Uit de internetenquête is gebleken dat de meeste respondenten tevreden zijn met de gekozen locaties voor de bijeenkomsten. Dit blijft een lastig aspect, omdat nooit elke locatie voor iedereen optimaal geschikt is. In de afnemersanalyse is in kaart gebracht in welke provincies de meeste huidige geregistreerden wonen. In de toekomst kan VGME hier rekening mee houden door bijeenkomsten te organiseren in de provincies waar de meeste huidige geregistreerden wonen. Dit is voornamelijk in de Randstad. Ook moeten deze locaties goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

4.7.4 Promotiebeslissingen

In de huidige situatie heeft VGME een gebrek aan promotie. Er worden nauwelijks of geen promotie-activiteiten ondernomen om het aantal geregistreerden te verhogen. Om met de aanbevolen strategie een betere positionering in de vastgoedmarkt te krijgen, moeten de juiste promotiemiddelen ingezet worden.

1. Het PE-systeem communiceren aan alle geregistreerden.

Het PE-systeem moet gecommuniceerd worden aan alle huidige geregistreerden. Ten eerste kan dit mondeling worden gedaan ter introductie tijdens de VGME-bijeenkomsten door één van de bestuursleden. Ook via een concrete e-mail aan alle huidige geregistreerden kan dit systeem geïntroduceerd worden. Wellicht is het handig om daarna een aparte bijeenkomst te organiseren die specifiek gericht is op het PE-systeem, zodat de huidige geregistreerden die eventueel geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan dit systeem op deze manier goed geïnformeerd worden over wat dit systeem voor VGME-geregistreerden zal inhouden. Belangrijk om te benadrukken is dat dit systeem geen verplichting is. Hierdoor zal een daling van uitschrijvingen beperkt blijven.

2. Het voorgestelde sponsorbeleid communiceren met de sponsors

Het voorgestelde sponsorbeleid moet gecommuniceerd worden met de sponsors om te bepalen of zij het eens zijn met het opgestelde beleid. Op deze manier weten de sponsors wat zij concreet kunnen verwachten van VGME. Het voorstel is om dit sponsorbeleid digitaal naar de sponsors toe te sturen, zodat zij deze kunnen bestuderen. In een gezamenlijk overleg kan met behulp van een sponsorovereenkomst schriftelijk vastgesteld worden dat de sponsors akkoord gaan met dit sponsorbeleid.

3. De mogelijke samenwerkingen met BIM-media en PKF Wallast communiceren aan alle geregistreerden

De mogelijke samenwerkingen met BIM-media en PKF Wallast moeten gecommuniceerd worden aan alle geregistreerden. Dit is voor de samenwerking met BIM-media al tijdens het onderzoek gebeurd. Het voorstel is door middel van een e-mail bekend gemaakt en bovendien is een pilot gestart om te inventariseren of er animo is voor deze samenwerking. Voor de eventuele samenwerking met PKF Wallast moet hetzelfde gebeuren.

4. Inzet van promotie-instrumenten

Om de naamsbekendheid te vergroten en VGME een 'boost' te geven in de vastgoedmarkt is het belangrijk dat de stichting ook de overige marketingactiviteiten overweegt. De vijf belangrijkste promotie-instrumenten zijn:

- *Reclame*: Een voorbeeld hiervan is het adverteren in belangrijke en relevante vastgoedmedia zoals bijvoorbeeld in Vastgoedjournaal. Een artikel over een interessante VGME-bijeenkomst is reclame voor de stichting. Een ander voorbeeld van reclame kan zijn om een aantrekkelijke folder te maken waarop informatie te vinden is over VGME. Deze folder moet vervolgens digitaal of per post verspreid worden aan potentiële klanten. Reclame via social-media maakt VGME momenteel al gebruik van.
- *Persoonlijke verkoop*: Met behulp van het register kan inzichtelijk gemaakt worden welke vastgoedbedrijven nog niet lid zijn van VGME. Deze bedrijven kunnen benaderd worden en wellicht kan VGME een presentatie geven aan deze potentiële klanten om te laten zien wie VGME is om zo nieuwe leden te kunnen werven.
- *Sales promotion*: Door bepaalde promotionele acties kan VGME de klant prikkelen om lid te worden van VGME. Een voorbeeld is de samenwerking met BIM-media. Als men lid is of wordt van VGME, krijgen deze vastgoedprofessionals aanzienlijke korting op het abonnement 'Vastgoedmarkt Op Maat'.
- *Public relations*: VGME moet werken aan een goed imago door goede relaties met betrokken partijen op te bouwen, zoals met de sponsors van VGME en mogelijke samenwerkingsverbanden, en gunstige publiciteit te verkrijgen. Door goed in te spelen op de wensen en eisen van alle geregistreerden zal VGME een gunstige publiciteit in de markt krijgen.
- *Direct marketing*: Dit zijn één-op-één contacten met klanten. Het is belangrijk dat VGME een langdurige relatie met de geregistreerden probeert aan te gaan en hiervoor is het essentieel om regelmatig contact te hebben. Informatie met betrekking tot VGME moet gedeeld worden met de geregistreerden door het versturen van nieuwsbrieven, zodat zij zich betrokken voelen bij de stichting. Uit de analyse van de bijeenkomsten 2014 blijkt dat 151 van de in totaal 358 verschillende deelnemers wel een VGME-bijeenkomst hebben bijgewoond in 2014 maar niet lid zijn van VGME. Deze groep kan één-op-één benaderd worden door middel van een e-mail met als doel om deze groep te overtuigen om ook lid te worden van VGME.

Uit de brainstormsessie met de sponsors²⁵ zijn de volgende ideeën op het gebied van promotie gekomen:

- Een vraagbaak inrichten/ledenforum/servicedesk: vragen uitzetten onder sponsors (leads).
- Inrichten platform voor publicatie van weblogs (kennisdeling, content marketing).
- Sponsorbijeenkomst organiseren door de sponsors zelf waarbij het netwerk van de sponsors ingezet kan worden en de sponsors elkaar onderling kunnen versterken.
- Sponsors plaatsen logo VGME op eigen website.
- Jaarprogramma 2015 delen met sponsors. Sponsors zijn bereid aandacht te besteden aan bijeenkomsten van VGME door middel van hun eigen website/nieuwsbrief/social media.
- Doelgroep en specialismen inzichtelijk maken voor sponsors, zodat zij weten welke bedrijven nog niet lid zijn van VGME. Met behulp van hun netwerk kunnen zij deze potentiële groep benaderen.

4.7.5 Personeelbeslissingen

Als gekeken wordt naar de personeelbeslissingen moet de structuur van de interne organisatie verbeterd worden. Een heldere en transparante organisatiestructuur is de basis voor de interne communicatie. Is de organisatiestructuur niet helder dan ontstaan er communicatiefouten onderling en worden er eerder fouten gemaakt. Uit de interne analyse is gebleken dat de samenwerking tussen het Dagelijks Bestuur, het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen nog niet optimaal verloopt. Geconstateerd is namelijk dat taken vaak worden afgeschoven en dat ze eigenlijk langs elkaar heen werken. Hierdoor nemen taken die uitgevoerd dienen te worden vaak veel tijd in beslag. Er moet dus een efficiëntere samenwerking komen door de interne communicatie te verbeteren en duidelijk de verwachtingen van elkaar in kaart te brengen. Hierdoor kan VGME meer bereiken in minder tijd. Het Dagelijks Bestuur moet duidelijk communiceren aan de ondersteunende diensten wat voor taken en verantwoordelijkheden exact worden verwacht.

²⁵ Zie bijlage V: Brainstormsessie

Bovendien is geconstateerd dat de personeelskosten voor het VGME Bureau en de Coördinator Evenementen over het algemeen hoog zijn. In principe kan voor deze kosten ook een full time medewerker in dienst worden genomen die dan bijvoorbeeld bij één van de bestuursleden op kantoor komt te werken. Dit zou de onderlinge communicatie een stuk eenvoudiger maken. Ook kan opgemerkt worden dat voor elke taak die het VGME Bureau uitvoert hetzelfde uurloon wordt berekend van €55,- per uur, terwijl niet elke taak dit uurloon waard is. In samenspraak met het Dagelijks Bestuur moet bekeken worden of deze verhouding in de toekomst anders geregeld kan worden, aangezien op deze manier veel kosten bespaard kunnen worden.

4.7.6 Presentatiebeslissingen

Met de aanbevolen strategie zal de presentatie naar buiten toe ook positief moeten veranderen. De naamsbekendheid moet vergroot worden en de bijeenkomsten verdienen meer aandacht naar de markt. Dit kan VGME bereiken door deze strategie te volgen. Zo kan de naamsbekendheid onder andere vergroot worden door een samenwerking aan te gaan met BIM-media en PKF Wallast. De inzet van de juiste promotie-instrumenten moeten hieraan ook bijdragen. Na dit onderzoek is een duidelijke positionering opgesteld voor VGME. Deze positionering moet uitgestraald worden naar de markt. Het is belangrijk dat VGME een goed imago creëert. Voornamelijk de sfeer en dienstverlening van VGME bepalen de presentatie van de stichting, aangezien VGME geen fysieke locatie heeft.

Hoofdstuk 5 – Conclusies & aanbevelingen

De conclusies en aanbevelingen dienen als laatste hoofdstuk van dit rapport. In de conclusies worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek nogmaals kort toegelicht. De aanbevelingen geven advies op de veranderingen die VGME zal treffen voor de gekozen optie. Deze aanbevelingen zijn uiteraard vrijblijvend en het is aan VGME zelf om hier in de toekomst gebruik van te maken.

5.1 Conclusies

Aan de hand van dit strategisch marketingplan kunnen conclusies getrokken worden. Door het uitvoeren van diverse analyses kunnen zowel positieve als negatieve punten voor VGME worden vastgesteld.

Interne analyse

Zoals uit de interne analyse naar voren is gekomen, mag VGME gezien worden als een stichting met een groot aantal positieve punten. VGME is een netwerkorganisatie met een goede prijs-kwaliteitverhouding, aangezien de stichting een relatief lage prijs hanteert tegenover een hoge kwaliteit van het jaarprogramma. De stichting houdt een register bij en deze bestaat momenteel uit 521 vastgoedprofessionals. Dit register is een unique selling point van VGME. Binnen VGME is veel kennis en expertise aanwezig. Er wordt al in beperkte mate gebruik gemaakt van de Customer Intimacy strategie, aangezien klantvriendelijk en servicegericht belangrijke eigenschappen van VGME zijn. Momenteel wordt weinig aan promotie gedaan. VGME moet het hoofdzakelijk van mond-tot-mond reclame hebben. Als gekeken wordt naar de financiële balans kan geconcludeerd worden dat de stichting een gezonde financiële situatie heeft. VGME heeft de potentie om te groeien naar een succesvolle netwerkorganisatie op het gebied van vastgoed. Het Dagelijks Bestuur heeft duidelijke toekomstplannen en bovendien hebben de mensen die werkzaam zijn voor VGME een sterke binding met de stichting. Er heerst een laagdrempelige sfeer, in principe is iedereen welkom bij VGME.

Naast de positieve punten zijn ook een aantal zwakten te vinden binnen de organisatie van VGME. Uit de interne analyse kan geconcludeerd worden dat de structuur van de interne organisatie verbeterd moet worden, waardoor taken efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Momenteel heeft VGME geen marketing- en sponsorbeleid. Hierdoor is gebrek aan promotie en is de communicatie zeer beperkt, zowel intern als extern. De naamsbekendheid van de stichting is laag en VGME heeft geen onderscheidende positionering in de markt. Een concrete missie, visie en doelstellingen ontbreken. De stichting heeft een gezonde financiële situatie, maar geconstateerd kan worden dat VGME hoge extern ingehuurde personeelskosten heeft. Momenteel heeft VGME weinig samenwerkingsverbanden met relevante partijen. Tot slot heeft de toevoeging “RVGME”, die alle persoonlijke geregistreerden achter hun naam mogen voeren, op dit moment geen professionele waarde.

Externe analyse

Uit de externe analyse is gebleken dat de huidige persoonlijke geregistreerden tevreden zijn over de interne organisatie van VGME en de bijeenkomsten. De internetenquête heeft over het algemeen positieve resultaten opgeleverd. Een kans voor VGME is om zich te richten op een nieuwe markt of segment om hiermee de doelgroep te kunnen vergroten. Ook is het een kans voor VGME om contacten met concurrenten op te doen en op deze manier juist van elkaar te kunnen profiteren in plaats van deze te zien als een concurrent. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een trend die steeds meer gaat spelen in het bedrijfsleven. Bovendien kan VGME in de toekomst ZZP'ers gaan aantrekken, aangezien dit aantal sterk aan het stijgen is in de markt. Tot slot is het een kans voor de stichting om samenwerkingsverbanden aan te gaan met relevante partijen.

Een bedreiging voor VGME kan de vergrijzing zijn. Steeds meer mensen gaan met pensioen en dit kan het aantal uitschrijvingen van het aantal lidmaatschappen vergroten, aangezien men dan vaak de noodzaak niet meer inziet om lid te blijven van een netwerkorganisatie. Ook de economische situatie in Nederland kan een bedreiging zijn voor VGME. Online netwerken via social media is een trend die steeds vaker voorkomt en de digitalisering is zeker een bedreiging waar VGME rekening mee moet houden. Zo is er een groot aanbod van bijeenkomsten en de afnemer heeft voldoende keus qua substituu-producten. Daarom moet VGME zorgen voor innovatieve en interessante bijeenkomsten die toegevoegde waarde leveren, anders is de kans namelijk groot dat afnemers weg zullen blijven. De macht van de afnemers is dan ook groot. Tot slot blijkt uit de externe analyse dat er een aantal concurrenten zijn die vergelijkbare diensten leveren zoals VGME.

5.2 Aanbevelingen

In dit strategisch marketingplan is aan de hand van deze uitgevoerde analyses een strategie bepaald die VGME in de toekomst het beste kan hanteren. Zo worden ook een missie, visie, doelstellingen en positionering voor de stichting aangedragen. Het is aan VGME om dit ook duidelijk naar voren te gaan brengen de komende jaren en om deze strategie ook daadwerkelijk te gaan hanteren. Op deze manier kan de probleemstelling die voorafgaand aan het onderzoek is opgesteld beantwoord worden. Deze luidt als volgt:

‘Welke marketingstrategie leidt tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en levert een bijdrage aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging?’

De strategie voor de komende jaren wordt gekenmerkt door het verder ontwikkelen naar een professionele kennisorganisatie. Dit moet VGME doen door haar zwakten te verbeteren en kansen uit de externe omgeving optimaal te benutten, oftewel de gekozen optie 2 “verbeteren”. VGME is een netwerkplatform en deze doelstelling moet niet uit het oog worden verloren. VGME heeft wel degelijk potentie om te groeien, maar de professionalisering moet niet te ver doorslaan. Het moet toegankelijk en betaalbaar blijven voor iedereen.

Groeistrategie

In de nieuwe strategie zal VGME gebruik maken van de groeistrategie marktontwikkeling. VGME zal zich naast de twee huidige kerngroepen Vastgoedmanagement en Vastgoedontwikkeling ook gaan richten op een nieuwe kerngroep, namelijk de Vastgoedbeleggingen. De markt waarin VGME zich bevindt is op deze wijze afgebakend. Het is voor VGME van belang dat deze nieuwe kerngroep de komende jaren sterk zal worden aangetrokken.

Waardestrategie

In de nieuwe strategie zal VGME zich volledig richten op de waardestrategie Customer Intimacy, oftewel klanten partnerschap. Bij deze waardestrategie ligt de focus van de marketingstrategie volgens Treacy en Wiersema bij de relatie met de klant. Organisaties die excelleren op deze waardestrategie spiegelen voortdurend het aanbod op de wensen van de klant. Deze organisaties geloven niet in eenmalige transacties maar bouwen aan langdurige klantrelaties. Een uitstekende dienstverlening is voor VGME belangrijk.

De belangrijkste aanbevelingen die volgen uit de aanbevolen strategie zijn:

- Het doelgericht aanbieden van bijeenkomsten voor specifieke kerngroepen
- Het invoeren van een PE-systeem gekoppeld aan het register
- De kwaliteit van de Masterclasses verhogen door deze te koppelen aan het PE-systeem
- Gebruik maken van een concreet sponsorbeleid
- Een samenwerking aangaan met BIM-media
- Een samenwerking aangaan met PKF Wallast
- Gebruik maken van de prijsstrategie discount pricing
- Inzet van de juiste promotie-instrumenten
- Efficiëntere samenwerking tussen het Dagelijks Bestuur en ondersteunende diensten
- Hoge externe personeelskosten onder de loep nemen

Deze aanbevolen marketingstrategie zal leiden tot een betere positionering van VGME in de vastgoedmarkt en bovendien zal deze strategie ook een bijdrage leveren aan een krachtig beeldmerk dat associeert aan de ontwikkeling van vakkennis en belangenbehartiging.

Vervolgonderzoek

Tot slot is het aan te bevelen voor VGME om een concreet naamsbekendheidonderzoek te doen. Volgens VGME is de naamsbekendheid van de stichting laag, maar dit is nooit exact gemeten. De resultaten van een naamsbekendheidonderzoek kunnen bijvoorbeeld de basis vormen voor handhaving of verandering van het promotiebeleid. Een naamsbekendheidonderzoek wordt namelijk regelmatig ingezet als middel om het effect van communicatie/promotie (richting de doelgroep) te meten. Het verkrijgen van een hoge naamsbekendheid is belangrijk voor VGME, omdat een hoge naamsbekendheid ervoor kan zorgen dat vastgoedprofessionals gemakkelijker lid worden van de stichting. Het gaat dan in eerste instantie niet meer om de kenmerken van de stichting, maar om het gevoel dat de klant krijgt bij het lezen of horen van de naam. Ook dat is vaak een onderdeel van een naamsbekendheidonderzoek: ingaan op de waardering en het imago van een organisatie.

Literatuurlijst

Websites

- Bouwstenen voor Sociaal (2014). *Vastgoedmanagement*. Geraadpleegd op 9 januari 2015 van: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=Definitie%20vastgoedmanagement>
- BIM-media (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 8 februari 2015 van: <https://www.bimmedia.nl/>
- BNA (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <http://www.bna.nl/over-bna/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *Werkloosheid*. Geraadpleegd op 10 januari 2015 van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/2015-02-pb.htm>
- FRESH (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 18 februari 2015 van: <http://www.freshstudents.nl/over-ons>
- Intemarketing (2014). *ABCD-analyse*. Geraadpleegd op 19 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/abcd-analyse>
- Intemarketing (2014). *Ansoff-model*. Geraadpleegd op 14 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/ansoff-model>
- Intemarketing (2014). *DESTEP-analyse*. Geraadpleegd op 28 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Intemarketing (2014). *ESH-model*. Geraadpleegd op 13 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/esh-model>
- Intemarketing (2014). *Marketingplan*. Geraadpleegd op 10 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketingplan>
- Intemarketing (2014). *Porter Vijfkrachtenmodel*. Geraadpleegd op 11 december 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
- Intemarketing (2014). *Positioneren*. Geraadpleegd op 10 december 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren>
- Intemarketing (2014). *Prijsstrategie*. Geraadpleegd op 26 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix/prijsstrategie>
- Intemarketing (2014). *Segmenteren*. Geraadpleegd op 18 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/segmenteren>
- Intemarketing (2014). *Waardestrategieën*. Geraadpleegd op 14 november 2014 van: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategieën>
- LinkedIn (2015). *Vastgoed Nederland*. Geraadpleegd op 19 februari 2015 van: <https://www.linkedin.com/groups/Vastgoed-Nederland-30202>
- IVBN (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <http://www.ivbn.nl/>
- MKB Servicedesk (2015). *Solvabiliteit*. Geraadpleegd op 14 januari 2015 van: <http://www.mkb servicedesk.nl/2335/wat-zijn-financiele-ratio.htm>
- MVO Nederland (2015). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Geraadpleegd op 12 januari 2015 van: <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- Nederlandse Vereniging voor Makelaars (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <https://www.nvm.nl/>
- NEPROM (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <http://www.neprom.nl/>
- Netwerkgids Nederland (2015). *Netwerkorganisaties*. Geraadpleegd op 16 januari 2015 van: <http://www.netwerkgidsnederland.nl/>

- NeVaP (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 21 januari 2015 van: <http://www.nevap.nl/>
- Property NL (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 8 februari 2015 van: <http://www.propertynl.com/>
- Reed Business Opleidingen (2013). *Vastgoedsector*. Geraadpleegd op 7 januari 2015 van: <http://www.reedbusinessopleidingen.nl/Artikelen/februari-2013/8-competenties-die-iedere-vastgoedprofessional-in.html>
- SAB Vereniging (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: http://www.sabvereniging.nl/over_sab/
- Telegraaf / CBS (2014). *ZZP'ers sterk toegenomen*. Geraadpleegd op 11 januari 2015 van: http://www.telegraaf.nl/dft/geld/werk-inkomen/23451664/Aantal_zzp_ers_sterk_toegenomen_.html
- Toolshero (2015). *ESH-model*. Geraadpleegd op 13 november 2014 van: <http://www.toolshero.com/nl/esh-model-weggeman/>
- Tweakers (2015). *Digitalisering*. Geraadpleegd op 11 januari 2015 van: <http://tweakers.net/nieuws/101559/nederland-derde-en-belgie-vijfde-in-europa-op-gebied-van-digitalisering.html>
- Vastgoed Belang (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <https://www.vastgoedbelang.nl/>
- VastgoedCERT (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: <http://www.vastgoedcert.nl/>
- Vastgoedmanagement Nederland (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 16 januari 2015 van: <http://vgm.nl/>
- Vastgoedmeesters (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 21 januari 2015 van: <http://www.vastgoedmeesters.nl/>
- VastgoedPRO (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 21 januari 2015 van: <http://www.vastgoedpro.nl/>
- Vastgoedsociëteit Haaglanden (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 17 december 2014 van: <http://www.vshaaglanden.nl/>
- Vastgoedsociëteit Rotterdam-Rijnmond (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 17 december 2014 van: <http://www.rotterdamsevastgoedsocieteit.nl/>
- VBO Makelaar (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 23 januari 2015 van: www.vbomakelaar.nl/over-vbo-makelaar/organisatie-vbo-makelaar
- Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers (2015). *Organisatiebeschrijving*. Geraadpleegd op 24 januari 2015 van: <http://www.nvb-bouw.nl/>

Boeken

- Alsem, K. J. (2009). *Strategische marketing planning* (5e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principes van Marketing* (6e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V..
- Vermeulen, M., & Wieman, M. (2010). *Handboek Vastgoedmanagement* (1^e ed). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jong, B. De, & van Diepen, C., & Kok, H. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf, veranderen naar een demand- en supplyorganisatie*. Alphen ad Rijn, Kluwer

Persoon

- Loek Langezaal, voorzitter VGME
- Rob Sprenkels, secretaris VGME

- Koert-Hans Smit, financieel bestuurder VGME
- Yvette Nikolic, VGME Bureau
- Margriet van Westenbrugge, Coördinator Evenementen VGME
- Erwin van de Pol, Commissielid VGME
- Cor Rentier, Junior Project Manager bij NeVaP
- Marcel Jilles, Senior Publisher/Uitgever bij BIM-media
- Hans Vogelaar, Senior-adviseur bij PKF Wallast
- Dick Ausems, sponsor van VGME en werkzaam bij Ausems Vastgoed
- Norman Klein, sponsor van VGME en werkzaam bij FMT Leegstandbeheer
- Jörgen Waagenaar, sponsor van VGME en werkzaam bij INNAX
- Michel Capitein, sponsor van VGME en werkzaam bij Technolab
- Paul Hendriks, sponsor van VGME en werkzaam bij PVM
- Delano Tjokrodikromo, sponsor van VGME en werkzaam bij Kontek