

Wat wil de ondernemer?

Een onderzoek naar het besluitvormingsproces bij ondernemers die investeren in vastgoed



Luuk ter Weeme
Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Huub Ploegmakers
Datum: 02-10-2017



Wat wil de ondernemer?

Een onderzoek naar het besluitvormingsproces bij ondernemers die investeren in vastgoed

Master Thesis Planologie
Radboud Universiteit Nijmegen
2017

L. ter Weeme s4038193
Stationsplein 9K49
6512AB Nijmegen
+31655887082
luukterweeme@gmail.com / l.terweeme@student.ru.nl

Begeleider: Dr. H. Ploegmakers
Tweede lezer: Prof. Dr. E. van der Krabben

Opdrachtgevers:

Radboud Universiteit



*De in dit onderzoek gebruikte afbeeldingen zijn geen weergave van de
geïnterviewde ondernemers*

Samenvatting

Dit onderzoek kan geplaatst worden in het veranderende beleidskader met betrekking tot de herontwikkeling van bedrijventerreinen. De oorspronkelijke aanpak van veroudering op bedrijventerreinen is een aanbodgerichte overheidsaangelegenheid. Verouderde bedrijventerreinen worden op een grootschalige wijze aangepakt en de overheid initieert deze herontwikkeling. Een belangrijke doelstelling binnen dit beleidskader is de herontwikkeling van een vastgestelde hoeveelheid bedrijventerreinen. Bij evaluatie is gebleken dat er behoefte was voor een andere wijze waarop herontwikkeling uitgevoerd wordt.

Binnen de aanbodgerichte aanpak van veroudering op bedrijventerreinen is sprake van een grote inzet van financiële middelen door de overheid. De reservering van een aanzienlijk overheidsbudget wekt de discussie op in hoeverre deze herontwikkelingsaanpak tot de juiste resultaten leidt. De resultaten die uit een dergelijke aanpak voortkomen staat onder discussie. Zo kunnen lokale overheden mogelijk anderszins bedrijventerreinen aanwijzen als verouderd ondanks dat deze terreinen geen urgente veroudering ervaren; met als doel om meer financiële middelen toegekend te krijgen voor herontwikkeling. Verder is de economische meerwaarde die gecreëerd wordt door aanbodgerichte herontwikkeling discutabel.

De wijze waarop aanbodgerichte herontwikkeling bijdraagt staat onder discussie. Om die reden is de suggestie gedaan om binnen het nieuwe beleidskader te doen aan vraaggerichte ontwikkeling. Niet de overheid, maar de ondernemer staat centraal. De doelstelling binnen deze aanpak is het faciliteren van de economie en het creëren van meerwaarde. Dit poogt de overheid te doen door de vraag en de behoefte van de ondernemer centraal te stellen.

De vraag van de ondernemer is daarentegen niet duidelijk. Daarmee ontstaat er de behoefte voor onderzoek naar de vraag en de behoefte van de ondernemer. Dit onderzoek sluit daarop aan door het besluitvormingsproces van de ondernemer centraal te stellen. Hierdoor wordt zowel de wens van de ondernemer, als de beperkingen en de onzekerheden die de ondernemer ervaart behandeld. In dit onderzoek wordt gekeken naar het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in het eigen vastgoed. Met het vergroten van de kennis over dit besluitvormingsproces poogt dit onderzoek ertoe een bijdrage te leveren aan het debat over vraaggerichte herstructurering.

Dit onderzoek richt zich daarentegen op de ondernemer. Beleidskundige vraagstukken staan niet centraal in dit onderzoek. Er dient immers kennis verkregen te worden over de wijze waarop de ondernemer tot een keuze komt. In dit kader kan de volgende doelstelling vastgesteld worden:

Een bijdrage leveren aan de kennis over het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed.

Uit de hierboven geformuleerde doelstelling kan de volgende vraag worden afgeleid:

Op welke wijze wordt het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed vormgegeven?

Binnen deze onderzoeksvraag wordt gekeken naar verschillende aspecten. Zo vormt de aanleiding om na te denken over vastgoed een belangrijke rol. Verder wordt de afweging tussen verschillende alternatieven behandeld en tot slot wordt gekeken naar de factoren die een rol spelen bij de keuze voor bestaand vastgoed.

Er is al reeds onderzoek gedaan naar ondernemers, vastgoed, en besluitvorming. Bestaand onderzoek betreft verschillende thema's. Zo is er onderzoek gedaan naar ondernemers en locatiekeuze. Deze onderzoeken zijn voornamelijk gericht op de factoren die een rol spelen bij de keuze van een nieuwe locatie. Daarnaast behandelt deze wetenschappelijke literatuur de aspecten die invloed kunnen uitoefenen op de mobiliteit van een onderneming.

Er zijn tevens onderzoeken uitgevoerd die betrekking hebben op het besluitvormingsproces. Deze onderzoeken hebben voornamelijk betrekking op het besluitvormingsproces van beleggers. Deze doelgroep wijkt dermate af van de doelgroep die in dit onderzoek behandeld wordt dat de toepasbaarheid van deze onderzoeken onder discussie gesteld kan worden. Beleggers kunnen immers andere motieven hebben en het rendement van vastgoed staat wellicht minder centraal in de besluitvorming.

Er is één onderzoek dat zich slechts richt op het besluitvormingsproces van ondernemers bij investeringskeuzes. Dit onderzoek richt zich op algemene investeringen. Het vastgoed vormt daarbij geen centraal onderdeel van het onderzoek. Verder is het betreffende onderzoek afkomstig uit 1986, deze wetenschappelijke literatuur is daarmee enigszins verouderd.

Uit de theoretische verkenning is te concluderen dat er een gebrek is aan kennis met betrekking tot de investeringskeuzes van ondernemers die investeren in vastgoed. Dit onderzoek wil een bijdrage te leveren aan deze kennis. Dit wordt gedaan middels inductief onderzoek. Binnen inductief onderzoek wordt er geen model getoetst, maar men komt met een empirisch model op basis van de voltooide waarnemingen. Dit biedt als voordeel dat sociale constructen beter begrepen kunnen worden. Bovendien biedt een inductieve benadering meer ruimte voor alternatieven verklaringen. Gezien het gebrek aan kennis over de gekozen doelgroep en de keuze om gericht onderzoek te doen naar besluitvorming is de inductieve benadering een geschikte keuze.

In dit onderzoek worden ondernemingen uit verschillende sectoren behandeld. Met de keuze voor sterk afwijkende casussen op basis van branche kan nader worden ingegaan op de verschillen die er plaatsvinden tussen sectoren. De interviews met ondernemers worden ondersteund door expertinterviews en de wetenschappelijke literatuur.

Dit onderzoek behandelt een empirisch model dat is vastgesteld op basis van de gehouden interviews. Dit model onderscheid enkele fasen. De aanleiding, keuze tussen alternatieven en de afweging bij het huidige pand zijn teruggekomen in de interviews. Binnen deze aspecten spelen verschillende factoren en onzekerheden een rol. Deze zullen verder behandeld worden.

De aanleiding betreft het moment dat de ondernemer na gaat denken over een eventuele investering in vastgoed. Er zijn verschillende aanleidingen geconstateerd in dit onderzoek. Deze aanleidingen staan in de tabel. De aanleidingen zijn te onderscheiden in interne aanleidingen en externe aanleidingen. De interne aanleiding betreft de situatie binnen de onderneming en de externe aanleiding manifesteert zich in invloeden van buitenaf.

Interne aanleiding	Externe aanleiding
Capaciteit	Noodzaak
Kwaliteit	Verplichtingen
	Mogelijkheden

De interne aanleiding is het meest belangrijk bevonden door de geïnterviewde ondernemers. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door de vraag naar een grotere capaciteit. De behoefte aan een grotere capaciteit vormde dan ook de hoofdzakelijke aanleiding voor ondernemers in het besluitvormingsproces. Daarbij is geconstateerd dat er de behoefte kan ontstaan aan meer ruimte omdat de ondernemer een te lage capaciteit beschikbaar heeft. Daarnaast kan een uitbreiding van bedrijfsactiviteiten ertoe leiden dat een ondernemer een grotere capaciteit vereist.

Er zijn tevens andere aanleidingen aan bod gekomen zoals de vraag naar kwaliteitsverbetering, noodzaak, verplichtingen door andere actoren en mogelijkheden. Hoewel de mogelijkheid een investering duidelijk kan initiëren zijn de andere twee aanleidingen minder eenduidig terug gekomen in de bevindingen. De verplichtingen en noodzaak speelden wel een belangrijke rol bij enkele ondernemers. Echter, deze aanleidingen manifesteerden zich bij deze ondernemers op een geheel andere wijze. Er kan daarmee geen gedetailleerde verklaring gegeven worden over de wijze waarop verplichtingen en de noodzaak het besluitvormingsproces beïnvloeden.

De in dit onderzoek behandelde ondernemers hadden niet gekozen voor een verplaatsing naar een andere locatie. Om deze reden is de afweging tussen verschillende alternatieven minder aan bod gekomen dan verwacht. Desalniettemin vond er een afweging plaats bij meerdere ondernemers. Deze afweging betreft voornamelijk de aantrekkelijkheid van andere locaties en de beschikbaarheid van aangrenzende kavels of kavels elders. Verder kunnen ondernemingen beperkt worden door de grootte van het bedrijf, vastgoed, of de grootte van een eerdere investering. Verder kan het personeel een rol spelen binnen de besluitvorming. Bij een verhuizing over grotere afstand speelt het risico dat de onderneming personeel verliest. Kleinere ondernemers houden bij de keuze voor een nieuw pand veel rekening met het personeel. Daarbij speelt tevens het gegeven dat de ondernemer vaak woonachtig is in dezelfde woonplaats als het bedrijf.

Er vindt een uitgebreide afweging plaats bij de keuze voor een investering op de huidige locatie. De factoren die binnen het besluitvormingsproces spelen zijn te categoriseren in interne factoren en externe factoren. De verschillende factoren zijn in de onderstaande tabel weergegeven. Vervolgens worden deze factoren verder uitgelegd.

Factoren		Onzekerheden	
Interne factoren			
Financiële afwegingen		Financiële onzekerheden	
Efficiëntie			
Synergievoordelen			
Externe factoren			
Inspelen op de markt		Concurrentie	
		Wettelijke procedures	

Interne factoren treden daarbij sterk op de voorgrond. Vooral de financiële afweging die betrekking heeft op de kosten en baten van een investering is van belang in deze afweging. Verder speelt de efficiëntie een belangrijke rol en spelen synergievoordelen een bescheiden rol. De interne factoren brengen tevens financiële onzekerheden met zich mee. Deze onzekerheden hebben betrekking op de onduidelijkheid over toekomstige omzetten en de terugverdiendtijd van de investering.

Er is één belangrijke externe factor geconstateerd. Dit is het inspelen op de markt. De ondernemer kan op basis van een aanname over de toekomstige ontwikkeling van de markt de keuze maken om te investeren. Deze aanname kan de ondernemer doen op basis van ontwikkelingen binnen het bedrijf en de klantenkring of na bestudering van de wijze waarop de concurrentie binnen deze markt beweegt. De ondernemer heeft de mogelijkheid om aan marktonderzoek te doen; dit is echter pragmatisch en enigszins beperkt. De ondernemer doet enig onderzoek maar van grootschalige onderzoeken is vaak geen sprake. Het inspelen op de markt gaat daarmee tevens gepaard met een risico. De ondernemer heeft namelijk geen kennis over de wijze waarop de concurrentie inspeelt op marktontwikkelingen. Een vergroting van de eigen kennis met behulp van het internet, huidige rapporten of veldonderzoek kunnen deze onzekerheid doen verlagen. Tot slot kunnen overheden een beperkende invloed uitoefenen op de investeringskeuzes van ondernemers. Dit kan onzekerheden met zich meebrengen.

Bij de afweging voor een investering op de huidige locatie is er voornamelijk sprake van interne factoren. Onzekerheden zijn daarentegen voornamelijk extern. De afweging die leidt tot een investeringskeuze is daarmee een samenspel tussen interne afwegingen en externe onzekerheden. De ondernemer heeft immers een beperkte invloed op de situatie van buitenaf. Om die reden ligt de nadruk voornamelijk op de situatie binnen het bedrijf, dit is namelijk een aspect waar de ondernemer invloed op kan uitoefenen.

Op basis van de bevindingen is een model vast te stellen. Er zijn interne aanleidingen en externe aanleidingen geconstateerd waardoor de ondernemer na gaat denken over de rol van vastgoed in de bedrijfsvoering. Vervolgens vindt er een korte verkenning plaats van de verschillende alternatieven. Een uitgebreide afweging komt pas aan bod op het moment dat de ondernemer de voorkeur al heeft gemaakt. Op dat moment worden factoren afgewogen tegen de onzekerheden die daarmee gepaard gaan. Op basis van deze afweging kan de ondernemer de keuze maken om een investering te doen. Er kan daarbij tevens de mogelijkheid voordoen dat de ondernemer van de investering afziet of uitstelt vanwege het risico dat deze keuze met zich meebrengt.

Concluderend is vast te stellen dat ondernemers binnen het besluitvormingsproces de nadruk leggen op de fase waarin de afweging wordt gemaakt die leidt tot de investeringskeuze. De aanleiding betreft slechts een wens voor een eventuele uitbreiding vanuit een bepaalde ontevredenheid; hier wordt maar beperkt bij stilgestaan. De afweging tussen alternatieven is enigszins beperkt. Er wordt op dit moment geen grootschalige afweging gemaakt tussen alle potentiële voor- en nadelen van een investering. In de laatste fase waarin is gekozen voor het huidige vastgoed is daar echter wel sprake van. Er komen duidelijk verschillende factoren naar voren die uitgebreid tegen elkaar worden afgewogen. Op basis van een afweging tussen de factoren en de onzekerheden die dit met zich meebrengt komt de ondernemer tot de investeringskeuze.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	11
1.1 Projectkader	11
1.2 Doelstelling	13
1.3 Vraagstelling	13
1.4 Maatschappelijke relevantie	15
1.5 Wetenschappelijke relevantie	16
2. Theoretisch kader	19
2.1 Ondernemers en de factoren die een rol spelen bij vastgoedkeuze	21
2.2 Besluitvorming bij investeringskeuzes in vastgoed door beleggers	23
2.3 Besluitvorming bij investeringskeuzes door ondernemers	24
3. Onderzoeksmethoden	27
3.1 Keuze voor de inductieve benadering	27
3.2 Casusselectie	28
3.3 Onderzoeksstrategie	30
3.4 Dataverzameling	33
4. De ondernemers	37
4.1 Autogroep	38
4.1.1 Aanleiding	38
4.1.2 Keuze tussen alternatieven	38
4.1.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	39
4.2 Webwinkel	40
4.2.1 Aanleiding	40
4.2.2 Keuze tussen alternatieven	40
4.2.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	41
4.3 Productiebedrijf	42
4.3.1 Aanleiding	42
4.3.2 Keuze tussen alternatieven	42
4.3.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	43
4.4 Groothandel	44
4.4.1 Aanleiding	44
4.4.2 Keuze tussen alternatieven	44
4.4.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	45
4.5 Evenementencentrum	46
4.5.1 Aanleiding	46
4.5.2 Keuze tussen alternatieven	46
4.5.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	46
4.6 Logistiek bedrijf	48
4.5.1 Aanleiding	48
4.5.2 Keuze tussen alternatieven	48
4.5.3 Afwegingen bij huidig vastgoed	48

5. Analyse	51
5.1 Aanleiding	53
5.1.1 Interne aanleiding	53
5.1.2 Externe aanleiding	53
5.1.3 Vergelijking	55
5.2 Keuze tussen alternatieven	56
5.3 Afwegingen bij huidig pand	57
5.3.1 Interne factoren	57
5.3.2 Externe factoren	59
5.3.3 Vergelijking	61
5.4 Model	62
6. Conclusie	67
Aanbevelingen	70
Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek	70
Aanbevelingen voor de praktijk	71
Reflectie	72
Referentielijst	75



Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Projectkader

Bedrijventerreinen zijn een belangrijk onderdeel van de Nederlandse economie. In 2008 bevond ongeveer een derde van de totale werkgelegenheid in Nederland zich op bedrijventerreinen (PBL, 2008). Deze terreinen hebben echter te kampen met snelle veroudering (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2006). Om de veroudering aan te pakken heeft het Rijk ingezet op de herstructurering van deze terreinen. Tussen 2000 en 2008 heeft de Rijksoverheid ongeveer 400 miljoen euro gereserveerd voor bedrijventerreinen (Algemene Rekenkamer, 2008). Tussen 2009 en 2013 is er nog eens 400 miljoen euro uitgetrokken voor de herstructurering van bedrijventerreinen (Algemene Rekenkamer, 2008; Rijksoverheid, 2009). In de afspraken over de periode tussen 2009 en 2013 is er tevens afgesproken dat provincies een gelijkelijk bedrag reserveren voor de aanpak van bedrijventerreinen (Rijksoverheid, 2009). Daarmee vormt de aanpak van veroudering op bedrijventerreinen een belangrijk dossier waarmee veel financiële middelen gemoeid zijn.

Het CPB omschrijft herstructurering als volgt: “Herstructurering is een veel gebruikte verzamelnaam voor ingrepen die de veroudering van bedrijventerreinen tegengaan.” (CPB, 2001). Deze ingrepen zijn eenmalig (en vallen daarmee dus niet onder regulier onderhoud) en gaan veroudering van een terrein als geheel tegen. Er zijn vier typen herstructurering: facelift, revitalisering, herprofilering, en transformatie (Arcadis & Stec Groep, 2007; Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008). De facelift is de minst ingrijpende vorm van herstructurering waarbij het (deel) verouderde terrein wordt aangepakt. Bij revitalisering wordt het terrein op een integrale wijze herstructureerd waarbij de bestaande economische functies worden behouden. Bij herprofilering krijgt het terrein (deels) een andere werkfunctie, zoals bijvoorbeeld kantoren. Tot slot wordt bij transformatie het terrein ontwikkeld tot een andere functie, zoals bijvoorbeeld wonen.

De hierboven omschreven vormen van herstructurering werden middels een sterk aanbodgerichte aanpak uitgevoerd; aanbodgerichte ontwikkeling gaat samen met een grootschalige aanpak van bedrijventerreinen die vanuit de overheid werd aangestuurd (Rijksoverheid, 2012). Hectares moesten aangepakt worden, zo is tussen 2002 en 2006 de totale omvang van voltooide herstructurering toegenomen van 1306 hectare tot 2670 hectare. Daarna zou de totale hoeveelheid herstructureerde bedrijventerreinen verder moeten toenemen (Rijksoverheid, 2008). De overheid wil voorkomen dat de economische activiteit van oude bedrijventerreinen verplaatst naar nieuwe bedrijventerreinen. Om dit voor elkaar te krijgen zou de totale herstructureringsopgave opgevoerd moeten worden van gemiddeld 325 hectare per jaar naar tussen de 1.000 en 1.500 hectare per jaar (Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008). Om te bepalen op welke wijze dit goed kan worden uitgevoerd heeft de overheid de Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen ingesteld (Rijksoverheid, 2008; Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008).

Zoals in de vorige alinea is geschetst zette de overheid voornamelijk in op aanbodgericht ontwikkelen, deze aanbodgerichte ontwikkeling zou alleen maar verder moeten toenemen. Het is echter de vraag in hoeverre deze aanpak tot de gewenste resultaten leidt. Anker, Geerdes, en Steverink (2009) hebben al aangetoond dat het toekennen van financiële middelen aan herstructurering ertoe kan leiden dat gemeenten bedrijventerreinen eerder als verouderd bestempelen; veroudering is daarmee een rekbaar begrip. Verder worden economische oorzaken als belangrijk motief genoemd om in te zetten op herstructurering, de aanleg van nieuwe terreinen zou kunnen leiden tot verhuisbewegingen waardoor er geen extra economische activiteit ontstaat maar dit zich alleen verplaatst (Rijksoverheid, 2008). Verder kan veroudering leiden tot onder andere een slecht ondernemersklimaat waardoor bedrijven eerder zullen verhuizen (Ministerie van Economische Zaken, 2010). Er is daarmee ook een

duidelijk economisch motief om te gaan investeren in de herstructurering van bedrijventerreinen. De mate waarin herstructurering bijdraagt aan de economische activiteit op deze herstructureerde bedrijventerreinen kan echter in twijfel getrokken worden. Zo heeft Ploegmakers (2015) onderzoek gedaan naar herstructureringsplannen in de periode van 1997 tot en met 2008. Hieruit bleek dat op deze bedrijventerrein een verwaarloosbaar effect zichtbaar was op de werkgelegenheid, het aantal bedrijven, vastgoedwaardes en de intensiteit van het ruimtegebruik ter gevolge van herstructurering. Overheden kunnen wel met andere motieven aan herstructurering doen, maar de economische meerwaarde van aanbodgerichte herstructurering is wel discutabel.

De wijze waarop de herstructurering van bedrijventerreinen plaatsvindt staat onder discussie. Om die reden heeft de Stichting Kennisalliantie Bedrijventerreinen Nederland (SKBN) een rapport opgesteld waarin zij de nieuwe visie uiteenzet (SKBN, 2015), de SKBN is een organisatie bestaande uit regionale en stedelijke ontwikkelingsmaatschappijen die als doel heeft om meer kennis te ontwikkelen en te verspreiden over de ontwikkeling van bedrijventerreinen (SKBN, n.d.). De SKBN geeft in haar rapport aan dat de markt voor bedrijventerreinen zich de afgelopen jaren anders heeft ontwikkeld dan voorzien. Het beleid op bedrijventerreinen zorgt voor risico's bij overheden (Needham, van der Krabben, & Ploegmakers, 2015) en heeft niet tot de gewenste resultaten geleid (SKBN, 2015). De SKBN pleit dan ook voor een andere aanpak. Bij de herstructurering van bedrijventerreinen moet de ondernemer centraal staan, zij stelt het volgende doel voorop: "Het primaire doel is het faciliteren van de economie, met als afgeleide het behouden en vergroten van de toegevoegde waarde en werkgelegenheid." (SKBN, 2015). Dit moet gedaan worden middels een vraag-gestuurde aanpak, de SKBN wil dit doen door middel van het betrekken van belanghebbenden in de discussie. Met deze vraaggerichte aanpak waarin meerdere partijen betrokken worden zou de overheid een beter beleid moeten kunnen formuleren met betrekking tot bedrijventerreinen. De aanpak waarin de ondernemer centraal staat wordt ook goed ontvangen door overheidspartijen, zo hebben de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Gelderland en Overijssel in hun visie meegenomen dat de ondernemer een belangrijk onderdeel vormt bij de herstructurering van bedrijventerreinen (Provincie Gelderland, 2013; Provincie Noord-Holland, 2016; Provincie Overijssel, 2017; Zuid-Holland, 2016), verder zijn er nog tal van andere overheden op verschillende schaalniveaus die de ondernemer meenemen in hun beleid. De ondernemer is daarmee een belangrijke actor binnen het nieuwe overheidsbeleid te noemen.

De ondernemer moet binnen de nieuwe aanpak een centralere rol krijgen. De grote vraag hierin is hoe dit aangepakt moet worden. Dat wensen van de ondernemer belangrijk zijn is duidelijk, maar wat wil de ondernemer precies? Wat zijn de wensen en afwegingen die een ondernemer maakt en welke rol speelt vastgoed daarin? Dit zijn enkele vragen waarover geen duidelijk beeld is, en om goed, echt ondernemersgericht beleid te kunnen voeren is het van cruciaal belang om te ontdekken hoe de ondernemer nadenkt over investeringen in vastgoed. Dit onderzoek wil meer inzicht geven in de afwegingen van ondernemers die investeren in vastgoed om zo bij te kunnen dragen aan het debat over vraaggerichte herstructurering.

1.2 Doelstelling

Het beleid omtrent bedrijventerreinen is in de loop der tijd verandert. Voorheen was er sprake van een door de overheid gestuurde aanpak van veroudering. Tegenwoordig staan behoeften van de ondernemers veel centraler. Wat ondernemers nodig hebben en wat een rol speelt bij het maken van keuzes is echter niet volledig duidelijk. Dit onderzoek wil meer kennis genereren over de aspecten die een rol spelen bij ondernemers die willen investeren in vastgoed. Daarbij zal dit onderzoek een beeld geven van de wijze waarop het besluitvormingsproces is ingericht en de factoren die binnen dit besluitvormingsproces die een rol spelen.

Op basis van de voorgaande informatie kan de volgende doelstelling worden vastgesteld:

Een bijdrage leveren aan de kennis over het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed.

Het onderzoek stelt met deze doelstelling het uitgangspunt van ondernemers centraal. Deze aanpak is daarmee afwijkend van de aanpak waarbinnen het beleid de leidraad vormt. Hierdoor kan de kwestie omtrent bedrijventerreinen en vastgoed mogelijk in een ander licht worden gezet, wat extra kennis over dit onderwerp oplevert.

1.3 Vraagstelling

In paragraaf 1.2 is een doelstelling vastgesteld. Uit deze doelstelling kan een onderzoeksvraag afgeleid worden. Na het introduceren van de onderzoeksvraag worden drie deelvragen genoemd. Deze deelvragen zullen verschillende momenten binnen het in 1.2 genoemde besluitvormingsproces toelichten. De onderzoeksvraag en haar deelvragen moeten daarmee een duidelijk beeld vormen van de wijze waarop het besluitvormingsproces is ingericht. Op basis van het voorgaande kan de volgende onderzoeksvraag opgesteld worden:

Op welke wijze wordt het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed vormgegeven?

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in drie deelvragen. De eerste deelvraag behandelt de aanleiding voor het investeren in vastgoed:

Welke aanleiding heeft de ondernemer om na te denken over huisvesting?

Deze deelvraag gaat specifiek in op het moment waarop vastgoed een rol gaat spelen binnen de besluitvorming van bedrijven. Er kan een moment zijn waarop een ondernemer besluit dat er de wens is om na te gaan denken over het vastgoed. De ondernemer kan besluiten dat het vastgoed niet voldoet en dat er geïnvesteerd moet worden. Deze deelvraag gaat daarmee vooral in op de wens van de ondernemer en niet op de wijze waarop deze investering precies vorm moet krijgen.

De tweede deelvraag betreft de afweging tussen verschillende alternatieven:

Op welke wijze houdt de ondernemer rekening met alternatieven binnen het besluitvormingsproces?

Deze deelvraag gaat in op de alternatieven die de ondernemer heeft bij een investeringsbeslissing. Er wordt specifiek ingegaan op de keuze tussen het investeren op dezelfde locatie of het doen van een investering elders. Daarbij wordt gekeken welke mogelijkheden en beperkingen een ondernemer heeft bij het maken van deze afweging.

De derde deelvraag zal gaan over de factoren die een rol spelen in het besluitvormingsproces:

Op welke wijze spelen factoren een rol binnen het besluitvormingsproces?

De ondernemers die in dit onderzoek worden behandeld kiezen voor een uitbreiding op dezelfde plaats. Na de afwegingen tussen de in deelvraag 2 behandelde alternatieven zal de ondernemer er dus voor kiezen om op dezelfde plaats een uitbreiding te doen. Deze deelvraag gaat in op de factoren die een rol spelen als de ondernemer deze investering doet. Daarbij wordt gekeken welke afweging de ondernemer maakt en hoe dit leidt tot de uiteindelijke beslissing.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De problematiek rond bedrijventerreinen heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. In de politiek is dan ook enige urgentie om de bedrijventerreinenmarkt aan te pakken, zo voeren provincies en andere overheidspartijen beleid omtrent dit vraagstuk (Gemeente Nijmegen, 2013; Provincie Gelderland, 2013; Provincie Noord-Brabant, 2016; Provincie Noord-Holland, 2016; Provincie Overijssel, 2017; Zuid-Holland, 2016). Zoals in paragraaf 1.1 naar voren is gekomen is in dit kader eerder het rapport van de Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen opgesteld om dit probleem aan te pakken. De aanpak die in het rapport van de Taskforce werd voorgeschreven heeft niet geleid tot de resultaten die hiermee beoogd zijn (Noordanus, 2015; SKBN, 2015). Onder andere de economische crisis heeft de situatie aanzienlijk doen veranderen, zo zijn de aanbevelingen van de Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen met alle veranderingen de afgelopen tijd snel gedateerd geraakt (Noordanus, 2015). Zowel de Provincie Gelderland als de SKBN geven aan dat de veranderde economische situatie en de tegenvallende resultaten om een andere aanpak vragen (Provincie Gelderland, 2015; SKBN, 2015). Deze aanpak zou vraaggericht moeten zijn; de ondernemer staat centraal en economische activiteit moet een hogere urgentie krijgen dan de revitalisering van een vooraf vastgelegd aantal bedrijventerreinen (SKBN, 2015). Er vindt wat dat betreft duidelijk een omslag plaats in de gedachtegang omtrent de aanpak van de problemen op de bedrijventerreinenmarkt.

De aanpak zou van een aanbodgerichte aanpak naar een vraaggerichte aanpak moeten bewegen. Echter: hoe moet dit vormgegeven worden? De algemene aanpak is duidelijk, maar wat willen ondernemers precies? De wens die ondernemers hebben is immers datgene wat binnen deze vraaggerichte aanpak belangrijk is. Als onduidelijk is welke wens de ondernemers hebben, hebben herontwikkelingsprojecten minder kans van slagen en zou het wellicht zelfs beter zijn een project niet uit te voeren. Projecten kosten veel geld en als de ruimtelijke kwaliteit van het bedrijventerrein geen belangrijke factor vormt voor bedrijven biedt het potentieel weinig voordeel om een project met een overheidsgerichte aanpak uit te voeren.

Naast de wens van de ondernemer moeten beperkingen worden behandeld. De wens van een bedrijf om uit te breiden kan belemmerd worden door andere factoren zoals bijvoorbeeld de financiële mogelijkheden tot uitbreiden. Deze factoren zijn zeer belangrijk; een ondernemer kan immers wel de wens hebben om uit te breiden maar als daar geen mogelijkheden toe zijn verandert er in de praktijk niks. Belemmeringen en onzekerheden vormen daarmee een belangrijk onderdeel waar meer duidelijkheid over moet komen. Als er meer kennis beschikbaar is over de factoren die een nadelige invloed hebben op de mogelijkheden van een bedrijf zou er ingezet kunnen worden op het verkleinen van deze nadelige effecten. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het echter wel van groot belang om een goed overzicht te hebben van de situatie bij de ondernemers die met het uitbreidingsvraagstuk bezig zijn.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, is de behaviourale economie. Deze onderzoeksrichting kijkt naar gedrag van actoren en speelt daarmee in op de vraag waarom bepaalde keuzes niet op rationele wijze plaatsvinden (Simon, 1986, 2000). Binnen het vraagstuk over investeringen in vastgoed zijn er twee groepen te onderscheiden, namelijk beleggers en ondernemers.

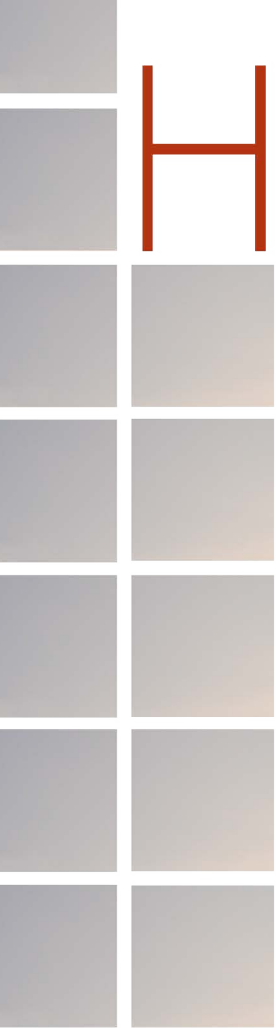
Er zijn meerdere behaviourale studies die een verklaring geven over het besluitvormingsproces bij het doen van investeringen in vastgoed. Zo zijn er enkele behaviourale onderzoeken gedaan naar het besluitvormingsproces bij het maken van keuzes omtrent investeringen bij beleggers, twee voor dit onderzoek relevante studies zijn die van Roberts en Henneberry (2007) en Jackson en Watkins (2011). Deze twee onderzoeken kijken naar het daadwerkelijke besluitvormingsproces van beleggers en spelen daarmee in op de door Simon genoemde behaviourale economie. Het is echter te verwachten dat beleggers andere motieven hebben dan bedrijven die investeren in vastgoed voor eigen gebruik. Beleggers investeren immers in vastgoed met als doel daar winsten uit te genereren in plaats van het verbeteren van andere kernactiviteiten, zoals bij ondernemers eerder het geval is. In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om bedrijven te onderzoeken die investeren in vastgoed voor eigen gebruik. Deze bedrijven investeren mogelijk om een andere reden in vastgoed dan beleggers die het vastgoed niet in eigen gebruik nemen. Deze verwachting neemt dan ook met zich mee dat onderzoek naar deze doelgroep van grote meerwaarde kan zijn.

Naast onderzoeken naar de keuzes van beleggers zijn er behaviourale onderzoeken gedaan naar de keuzes van bedrijven. Eén van deze onderzoeken is het onderzoek naar bedrijfsverplaatsingen gedaan door van Dijk en Pellenbarg (1999). Zij hebben op kwantitatieve wijze onderzocht wat de factoren zijn die locatiekeuze beïnvloeden. Hoewel van Dijk en Pellenbarg het onderwerp op een behaviourale manier benaderen volgen ze niet direct de ideeën van Simon (1986), die suggereert dat onderzoek binnen de behaviourale economie van grote meerwaarde kan zijn als dit op een kwalitatieve manier wordt uitgevoerd.

Een onderzoek dat wellicht een vergelijkbare opzet heeft als dit onderzoek is de studie van Bromiley (1986) naar bedrijfsinvesteringen. Hij heeft onderzoek gedaan naar het besluitvormingsproces bij bedrijven die investeringen doen. Het onderzoek van Bromiley kan houvast geven in dit onderzoek. Een groot verschil is wel dat Bromiley onderzoek heeft gedaan naar alle investeringen in kapitaal die gedaan werden door bedrijven. Dit onderzoek richt zich alleen op vastgoed. Hierdoor kunnen er uitspraken gedaan worden die alleen betrekking hebben op investeringen in vastgoed, wat een grote bijdrage kan leveren aan de huidige kennis die er is over het besluitvormingsproces bij bedrijven die investeren in hun eigen vastgoed. Bovendien is het onderzoek van Bromiley al enigszins gedateerd, het is dus ook de vraag in hoeverre de resultaten van dit onderzoek nog toepasbaar zijn in de hedendaagse praktijk.

Er is weinig kennis over het besluitvormingsproces bij bedrijven die investeringen willen doen in bestaand vastgoed. Hoewel er wel veel onderzoek is gedaan naar investeringen in vastgoed hebben deze onderzoeken zich niet toegespitst op bedrijven die het vastgoed gebruiken om andere economische activiteiten te verwezenlijken. Onderzoeken die wel gericht zijn op bedrijven die investeringen doen in vastgoed voor eigen gebruik zijn voornamelijk gericht op de bedrijven die verhuizen naar ander vastgoed. Hierdoor gaan dergelijke onderzoeken eerder over zaken als vestigingsfactoren en aantrekkelijkheid, en wordt er niet ingegaan op de vraag hoe ondernemers tot de investeringsbeslissing komen. Bovendien is er vooral kwantitatief onderzoek gedaan binnen het onderwerp van investeringen in vastgoed, het aantal kwalitatieve onderzoeken is beperkt en spitst zich niet toe tot de doelgroep waarover dit onderzoek

meer duidelijkheid wil creëren. Factoren die een rol kunnen spelen bij investeringen in vastgoed kunnen daarmee mogelijk over het hoofd gezien worden. Dit onderzoek positioneert zich binnen dit debat door het gebrek aan kennis over dit specifieke onderwerp op te vangen.



Hoofdstuk 2



Theoretisch kader



De onderzoeksvraag betreft het besluitvormingsproces omtrent investeringskeuzes in vastgoed bij ondernemers. Eerst zal een algemeen beeld worden geschetst van de gekozen theoretische stroming ten aanzien van het proces bij actoren die een keuze maken. Vervolgens zullen onderzoeken worden behandeld die binnen dit kader kijken naar investeringskeuzes in vastgoed, en uiteindelijk het besluitvormingsproces van ondernemers en investeringskeuzes. Dit theoretisch kader geeft daarbij een algemeen beeld van de huidige wetenschappelijke literatuur met betrekking tot dit onderwerp, wat kan bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

De theorieën die in dit hoofdstuk aangehaald worden zijn behaviourale studies. De behaviourale benadering bij keuzes van actoren is wezenlijk anders dan de neoklassieke benadering die vaak gebruikt wordt. De neoklassieke benadering gaat er van uit dat actoren rationele beslissingen nemen en volledige informatie hebben met als doelstelling maximalisatie van winst (Rittenberg & Tregarthen, 2008; Simon, 1986). De behaviourale benadering gaat ervan uit dat actoren niet op deze wijze rationeel kunnen handelen en dat er ook andere factoren meespelen.

Een belangrijke criticus op de neoklassieke economische benadering is Herbert Simon. Hij geeft aan dat de theorie over rationaliteit binnen de neoklassieke economie summier is (Simon, 1986). De neoklassieke theorievorming biedt geen realistisch kader op de daadwerkelijke situatie. In de behaviourale economie staat het gedrag van actoren meer centraal, dit zou de tekortkomingen van een neoklassieke benadering kunnen opvangen. In de neoklassieke benadering is de deductieve werkwijze van toepassing, er wordt een aanname gedaan en deze wordt empirisch getoetst. Volgens Simon (1986) is de daadwerkelijke situatie in het rationele proces van een actor dermate ingewikkeld dat de deductieve werkwijze geen oplossing biedt. Het proces waarin een actor tot een beslissing komt zou op een inductieve manier onderzocht moeten worden; op basis van empirische waarnemingen wordt bijgedragen aan de theorie.

Eerder is al behandeld wat de verschillen zijn tussen neoklassieke economie en behaviourale economie wat betreft werkwijze. De neoklassieke theorieën en de behaviourale economie hebben een afwijkende voorkeur voor de wijze waarop zij rationaliteit benaderen; hierin omschrijft Herbert Simon substantieve rationaliteit en procedurele rationaliteit, deze zullen hieronder verder worden uitgelegd.

Substantieve rationaliteit gaat over de kwaliteit van de uitkomst van de beslissing. Binnen substantieve rationaliteit is de utility function een belangrijk begrip. De utility function kan omschreven worden als winstmaximalisatie. Dit is het optimale voordeel dat iemand uit een bepaalde keuze kan halen (Simon, 2000, p. 27). De rationele actor zoals die in de neoklassieke economie wordt beschreven is als volgt:

“The rational person of neoclassical economics is objectively, or substantively, best in terms of the given utility function.”

(Simon, 1986, p. 211).

Substantieve rationaliteit wordt daarmee vaak gebruikt in de neoklassieke economie. Simon geeft verder aan dat het niet mogelijk is om alle alternatieven en uitkomsten te weten en dat er daarom beter gesproken kan worden van het ‘voldoen’ aan de eigen wensen, of zoals Simon het benoemd ‘satisficing instead of optimizing’ (Simon, 2000, p. 33). De aanname dat een actor tot de best mogelijke beslissing komt op basis van volledige rationaliteit is volgens Simon dan ook niet mogelijk.

De tweede vorm van rationaliteit is procedurele rationaliteit. Dit gaat over de kwaliteit van het proces.

Daarvoor zijn vooral theorieën nodig over de psychologie van de actor (Simon, 2000, p. 25). Volgens Simon (1978, p. 494) wordt in de traditionele economische wetenschap veel gekeken naar de keuze die actoren maken, een interessante toevoeging daarop is hoe actoren tot deze keuze komen. Dit is ook waarom procedurele rationaliteit in dit onderzoek een belangrijke rol kan spelen. Actoren kunnen acties ondernemen die volgens substantieve rationaliteit niet logisch lijken en daarmee niet rationeel zijn. Irrationele keuzes zijn beter te verklaren binnen procedurele rationaliteit. Rationaliteit gaat tevens samen met onzekerheid (Dosi & Egidi, 1991; Simon, 1957), Simon (1957, p. 198) geeft aan dat de klassieke theorieën niet makkelijk te implementeren zijn als er sprake is van onzekerheid. Simon (1957, p. 204) zegt dat deze uncertainty een probleem kan worden op het moment dat beslissers geen beeld kunnen vormen van toekomstige ontwikkelingen.

Kort samengevat wordt de neoklassieke benadering bij voorkeur toegepast binnen substantieve rationaliteit. Deze benadering zou minder goed werken binnen procedurele rationaliteit omdat daar meer sprake is van onzekerheden die niet op een neoklassieke wijze verklaard kunnen worden. De behaviourale benadering leent zich juist heel goed voor het vinden van verklaringen binnen de procedurele rationaliteit. Deze benadering richt zich namelijk op de daadwerkelijke situatie in plaats van dat het een ideaalsituatie omschrijft zoals in de neoklassieke economie gebruikelijker is, een omschrijving van het verloop van het proces is daarbij een logische stap. Zoals eerder aan bod is gekomen kan dit volgens Simon het beste op een inductieve wijze worden behandeld. Om een duidelijk beeld te creëren van de theorievorming over het besluitvormingsproces bij investeringskeuzes zullen inductieve behaviourale theorieën worden behandeld in dit theoretisch kader.

Dit theoretisch kader wordt uitgesplitst in verschillende onderdelen. Eerst wordt gekeken naar de factoren die een rol spelen bij ondernemers en vastgoedkeuze, vervolgens wordt ingegaan op het besluitvormingsproces bij beleggers die investeren in vastgoed en tot slot wordt het besluitvormingsproces bij ondernemers en investeringsbeslissingen behandeld. Aan het einde wordt het ontbrekende stuk in de theorievorming aangekaart en de wijze waarop dit onderzoek daarop inspeelt.

2.1 Ondernemers en de factoren die een rol spelen bij vastgoedkeuze

In het besluitvormingsproces maken ondernemers een afweging op basis van verschillende factoren. In de vraagstelling is meegenomen dat ondernemers de keuze kunnen maken tussen hun huidige vastgoed en nieuw vastgoed elders. In deze paragraaf zal verder ingegaan worden op de factoren en aspecten die een rol spelen bij ondernemers als zij de keuze maken voor bepaald vastgoed. Daarbij wordt zowel de verhuisc beweging zelf, als de immobiliteit van ondernemingen meegenomen.

Van Dijk en Pellenbarg (1999) hebben onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij bedrijven die verhuizen. Zij onderscheiden deze in interne factoren en externe factoren. Van Dijk en Pellenbarg hebben vastgesteld dat interne factoren een grote invloed uitoefenen op de beslissing van kleine bedrijven om te verhuizen, vanwege het vele kapitaal bij grote bedrijven is verhuizing in die gevallen een minder voor de hand liggende optie. Verder heeft de sector een belangrijk effect op verhuisc bewegingen, zo hebben bedrijven in de horeca en retail minder behoefte om te verhuizen. Tot slot speelt het bezit van het pand bij ondernemers; ondernemers die een pand bezitten verhuizen minder snel dan ondernemers die een pand huren. Externe factoren hebben betrekking op de omgeving van het bedrijf, van Dijk en Pellenbarg gingen weinig in op de wijze waarop deze externe factoren zich precies manifesteren. Wat dit onderzoek in ieder geval duidelijk maakt is welke globale kenmerken van verschillende ondernemingen een rol kunnen spelen bij locatiekeuze. Het onderzoek geeft daarmee een goed inzicht in de eigenschappen van bedrijven en de bereidheid om te verhuizen.

Van Dijk en Pellenbarg (1999) richten zich vooral op de factoren die meespelen bij verhuizing. Het onderzoek van Brouwer, Mariotti, en van Ommeren (2004) sluit hier goed bij aan. Het verschil is dat dit onderzoek vooral ingaat op de immobiliteit van bedrijven. Van tevoren worden hypothesen gedaan over de factoren die invloed uitoefenen op de mobiliteit van een bedrijf, deze zijn vastgesteld op basis van de literatuur uit neoklassieke, behaviourale en institutionele theorieën. Het onderzoek heeft daarmee een breder theoretisch kader dan alleen de behaviourale economie. De hypothesen hebben vooral betrekking op de kenmerken van een bedrijf, zoals grootte, leeftijd, de markt van het bedrijf en groei. Aan het einde van het onderzoek wordt een empirisch model vastgesteld. Het onderzoek van Brouwer et al. (2004) is daarmee op een inductieve wijze uitgevoerd en geeft inzicht in de redenen waarom bedrijven niet willen verhuizen. Om die reden kan dit onderzoek een grote meerwaarde hebben.

Een ander onderzoek dat verder ingaat op de immobiliteit van ondernemingen is dat van Risselada, Schutjens, en van Oort (2013). In tegenstelling tot het onderzoek van Brouwer et al. (2004) gaat Risselada in op de kenmerken van vastgoed in plaats van de kenmerken van de ondernemer zelf. Zo is in dit onderzoek vastgesteld dat het bezit van vastgoed, de leeftijd van het pand, en de grootte van het pand een beperkende invloed uitoefenen op de mobiliteit van ondernemingen. Bedrijven die gevestigd zijn in panden met meerdere ondernemers verhuizen juist eerder. Het onderzoek van Risselada in combinatie met het onderzoek van Brouwer et. al. (2004) geeft een redelijk volledig beeld van de beperkende factoren bij ondernemers.

Naast het gegeven dat de kenmerken van het vastgoed van een ondernemer invloed kunnen uitoefenen op de bereikbaarheid om te verhuizen is opgevallen dat ondernemers er vaak voor kiezen om op het moment dat ze verhuizen dit over een kleine afstand te doen (Risselada et al., 2013; van Dijk & Pellenbarg, 1999). Een wetenschapper die een verklaring wil vinden voor dergelijk gedrag is Allan Pred. Hij stelt de beschikbaarheid van informatie centraal (Pred, 1967). Volgens Pred hebben actoren altijd een tekort aan informatie, om die reden proberen actoren zoveel mogelijk kennis te vergaren over de locatievoordelen. Dit geeft Pred weer in een matrix. Hierin wordt de hoeveelheid informatie en de vaardigheden voor het

gebruiken van deze informatie weergegeven (Pred, 1967, p. 11). Naarmate de hoeveelheid informatie en de vaardigheid voor het gebruik toenemen krijgen bedrijven meer mogelijkheden om geïnformeerd een beslissing te maken.

Actoren komen op verschillende manieren tot meer informatie. Grotere bedrijven hebben daarvoor een afdeling of huren een locatiedviesbureau in. Kleinere bedrijven hebben minder mogelijkheden om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Deze bedrijven verhuizen dan ook vaak binnen de eigen omgeving. De ondernemer weet immers al wat de locatievoordelen en nadelen zijn van de locatie waar het bedrijf gevestigd is (Pred, 1967). Niet alleen de kwaliteit van de locatie speelt een rol, maar ook andere zaken die zich binnen de organisatie afspelen kunnen invloed hebben op de locatiekeuze. Zo spelen de regels waarbinnen het proces plaatsvindt een rol en hebben de beslissers persoonlijke voorkeuren (Pred, 1967).

2.2 Besluitvorming bij investeringskeuzes in vastgoed door beleggers

In paragraaf 2.1 zijn de theorieën aan bod gekomen die betrekking hebben op de factoren die een rol spelen bij ondernemers en hun vastgoedkeuze. Dit geeft een redelijk beeld over de kenmerken en aspecten die een rol kunnen spelen bij bepaald vestigingsgedrag. Het geeft echter geen duidelijk beeld over hoe het besluitvormingsproces daadwerkelijk gaat. Aangezien het besluitvormingsproces een belangrijk onderdeel is van dit onderzoek, is het van belang dat onderzoeken worden behandeld die dit aspect verder toelichten. Veel onderzoeken naar besluitvorming zijn gedaan bij de investeringskeuzes van beleggers. Relevante onderzoeken zullen in deze paragraaf aan bod komen.

Roberts en Henneberry (2007) benoemen net als Simon (1986) het verschil tussen neoklassieke theorieën en behaviourale theorieën. Zij geven daarbij aan dat veel theorieën een normatieve insteek hebben. Deze theorieën gaan dus uit van de ideale situatie in plaats van de daadwerkelijke situatie. Roberts en Henneberry (2007) hebben op basis van deze huidige theorieën een normatief model vastgesteld. Vervolgens hebben zij empirisch onderzoek gedaan naar het besluitvormingsproces bij investeringskeuzes van beleggers. Op basis van deze empirische bevindingen hebben zij een model gemaakt. Dit model hebben ze vervolgens vergeleken met het normatieve model. Uit dit onderzoek bleek dat er wel daadwerkelijk verschillen zijn vast te stellen met de normatieve literatuur, daarbij komt dat er ook duidelijke verschillen zijn waar te nemen tussen verschillende landen. Het onderzoek van Roberts en Henneberry legt daarmee een duidelijke urgentie op het belang van inductief onderzoek naar het besluitvormingsproces van actoren bij investeringskeuzes.

Jackson en Watkins (2011) bouwen voort op het onderzoek van Roberts en Henneberry. Zij hebben als kritiek op de huidige behaviourale literatuur dat er weinig aandacht wordt besteedt aan de invloed van beleid op investeringskeuzes. In hun onderzoek gebruiken Jackson en Watkins het empirische model dat Roberts en Henneberry hebben vastgesteld als leidraad. Zij voegen daar extra kennis over de invloed van beleid op investeringskeuzes aan toe. Uit dit onderzoek blijkt dat beleid wel degelijk effect heeft op de investeringskeuzes van beleggers. Dit levert daarmee een goede bijdrage aan dit theoretisch kader, het is plausibel dat soortgelijke resultaten voortvloeien uit de interviews met ondernemers, in dat geval is er een bestaand onderzoek met soortgelijke bevindingen dat dit ondersteunt.

Tot slot is het onderzoek van Roberts, Rowley, en Henneberry (2012) een belangrijke toevoeging aan de literatuur over besluitvorming bij investeringskeuzes door beleggers. Zij hebben onderzoek gedaan naar de invloed van Location Quality op de investeringsbeslissingen van belangrijke stakeholders. Zij kijken daarbij niet alleen naar beleggers maar ook naar ontwikkelaars en eindgebruikers. Het is daarbij een breed onderzoek dat betrekking heeft op meerdere actoren. De kritiek van Jackson en Watkins (2011) wordt in dit onderzoek niet beantwoordt, de invloed van beleid wordt in dit onderzoek namelijk niet belicht. Desondanks geeft het interessante inzichten weer in de verschillende opvattingen van de stakeholders die zijn betrokken in het besluitvormingsproces.

2.3 Besluitvorming bij investeringskeuzes door ondernemers

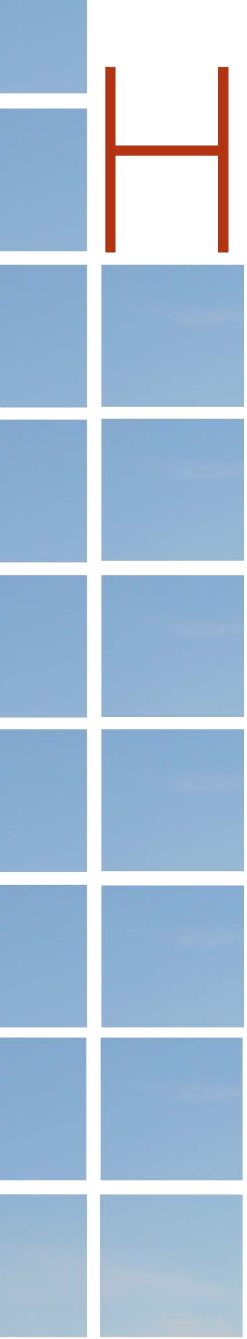
In paragraaf 2.2 is al het onderzoek van Roberts et al. (2012) aan bod gekomen. Een belangrijke bevinding in dit onderzoek was dat de eindgebruikers duidelijk minder urgentie hechten aan location quality dan beleggers en ontwikkelaars. Er zijn dus wel degelijk duidelijke verschillen te herkennen tussen het besluitvormingsproces bij beleggers en het besluitvormingsproces bij ondernemers. Om die reden moet er op een zorgvuldige wijze worden omgegaan met het gebruik van wetenschappelijke literatuur over andere actoren dan ondernemers. Verder is het van belang dat er goed onderzoek wordt meegenomen in het theoretisch kader dat betrekking heeft op de investeringskeuzes van ondernemers.

Een belangrijk onderzoek naar het besluitvormingsproces bij ondernemers is dat van Bromiley. Bromiley (1986) heeft onderzoek gedaan naar het besluitvormingsproces van bedrijven. Hij maakt bij bedrijfsinvesteringen onderscheid tussen twee fases: planning en implementatie. Daarnaast benoemt hij drie facetten: de wens te investeren, de implementatiemogelijkheden en de financiële mogelijkheden (Bromiley, 1986, p. 165). Deze facetten komen in beide fases naar voren maar de nadruk op deze facetten ligt toch in de planningsfase. In deze fase wordt er uitgebreid gekeken naar de wens te investeren en de implementatiemogelijkheden daartoe. Verder wordt er gekeken naar de mogelijke kosten en opbrengsten van bedrijfsinvesteringen.

De wens om te investeren kan verschillende zaken omvatten. Zo kan een bedrijf de wens hebben uit te breiden, kosten te verlagen of is de investering nodig om te kunnen voldoen aan de regelgeving (Bromiley, 1986, p. 166). De implementatiemogelijkheden zijn afhankelijk van personele bezetting, de gebruikelijke bedrijfsvoering, technologie en de soort investering die nodig is. Tot slot zijn de financiële mogelijkheden afhankelijk van zaken als liquiditeit, mogelijkheden tot aankopen, de wens financiële kosten te dragen en de bereidheid schulden te maken (Bromiley, 1986, p. 167). Tegelijkertijd zorgt het ontbreken van mogelijkheden ervoor dat financiële middelen niet gebruikt worden. Bedrijfsinvesteringen zijn daarmee dus sterk gekoppeld aan de wens van bedrijven om middelen in te zetten voor een bepaald project.

In de implementatie zijn de drie facetten duidelijk terug te zien. In de implementatiefase wordt de uitvoerbaarheid van de nieuwe investeringen nader bekeken. Zo kan de wens te investeren wegvallen omdat de situatie anders is dan in de planningsfase werd voorzien (Bromiley, 1986, p. 168). Daarnaast is de bereidheid om investeringen te doen afhankelijk van de economische situatie van het bedrijf. Bedrijven kunnen procyclisch investeringen doen of anticyclisch investeringen doen. Procyclische investeringen volgen hogere verkopen op terwijl anticyclische investeringen juist volgen op een vermindering van economische activiteit (Bromiley, 1986, p. 168).

Het onderzoek van Bromiley is zeer belangrijk voor dit onderzoek. Het geeft namelijk een uitgebreid beeld over het besluitvormingsproces bij ondernemers. Bromiley heeft het wel over investeringen in het algemeen terwijl dit onderzoek zich juist toespitst op investeringskeuzes in vastgoed. Desondanks is het aannemelijk dat er overeenkomsten te vinden zijn, het gaat in het onderzoek van Bromiley immers ook over investeringskeuzes bij bedrijven, het is daarmee plausibel dat er soortgelijke motieven ten grondslag liggen aan deze investeringen waardoor het besluitvormingsproces beter met elkaar te vergelijken is dan bij onderzoeken naar investeringskeuzes door beleggers. Het onderzoek van Bromiley geeft daarmee een duidelijk kader voor de mogelijke aspecten die een rol spelen bij ondernemers die investeren in vastgoed.



Hoofdstuk 3

Onderzoeksmethoden



In het theoretisch kader is het onderzoeksonderwerp vanuit verschillende invalshoeken belicht. Zo is er onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij vastgoedkeuze, dit waren echter kwantitatieve onderzoeken en deze waren om die reden redelijk oppervlakkig. Verder zijn er kwalitatieve onderzoeken gedaan naar het besluitvormingsproces en investeringskeuzes bij beleggers, dit heeft een andere doelgroep dan dit onderzoek voor ogen heeft. Het onderzoek van Bromiley heeft het meeste betrekking tot dit onderzoeksonderwerp, dit onderzoek stamt echter uit 1986 en is enigszins gedateerd. Verder gaat dit over algemene investeringskeuzes, er zijn dus ook andere investeringen in dit onderzoek behandeld dan alleen vastgoed. Er is behoefte aan kennis over het besluitvormingsproces bij ondernemers die willen investeren in vastgoed. Om tot deze kennis te komen is het van belang om een goede strategie te ontwikkelen en op een goede wijze onderzoek te doen.

3.1 Keuze voor de inductieve benadering

In het theoretisch kader zijn verschillende behaviourale onderzoeken naar voren gekomen. Simon (1986) heeft daarbij aangegeven dat bij onderzoeken binnen de behaviourale economie de inductieve benadering de voorkeur verdient. Hij geeft aan dat de behaviourale economie de daadwerkelijk waargenomen situatie betreft en dat deductief onderzoek daar in beperkte mate interessante uitkomsten over kan geven. Inductief onderzoek zou daarbij de uitkomst zijn. De voor- en nadelen van inductief en deductief onderzoek zijn in beperkte mate naar voren gekomen. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op deze wijzen van onderzoek en op welke wijze de gekozen onderzoeksbenadering een bijdrage kan leveren.

Onderzoek gedaan volgens de deductieve benadering toetst hypotheses die zijn opgesteld op basis van de huidige theorie (Blaikie, 2000). Binnen de deductieve benadering wordt de poging gedaan om causale relaties te ontdekken tussen verschillende variabelen. Deze benadering is afkomstig uit de bètawetenschappen, critici op deductie geven aan dat de strakke methodologie van deductief onderzoek weinig ruimte biedt voor het begrijpen van sociale constructen, binnen de sociale wetenschappen wordt hier meer aandacht aan besteed (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Om sociale constructen beter te begrijpen verdient de inductieve benadering vaak de voorkeur. Deze benadering toetst geen hypotheses, zoals bij deductie het geval is. In tegenstelling tot de deductieve benadering worden de uitkomsten van het onderzoek geformuleerd in een nieuw conceptueel model. Er wordt op die wijze een generalisatie gedaan op basis van meerdere empirische waarnemingen (Ketokivi & Mantere, 2010).

Dit onderzoek poogt ertoe een duidelijk beeld te creëren van het gedrag dat een rol speelt bij besluitvorming van ondernemers die investeren in vastgoed. Inductief onderzoek vormt daarmee een goede uitkomst. Het ontbreken van hypotheses die van tevoren zijn vastgesteld en worden getoetst geeft meer ruimte voor alternatieve verklaringen. Zo kan er diep worden ingegaan op de wijze waarop bepaald gedrag plaatsvindt. Dit is minder eenvoudig te bewerkstelligen binnen een strakke methodologie volgens de deductieve benadering.

De inductieve benadering brengt een dilemma met zich mee. Bij inductie wordt er gekozen voor een generalisatie van enkele casussen of gebeurtenissen. Er kunnen echter een beperkt aantal van deze gebeurtenissen worden waargenomen, daarnaast betreft het gebeurtenissen uit het verleden, inductief onderzoek heeft daarmee niet de normatieve fundering van deductief onderzoek (Hume, 1969; Nagel,

1965). De inductieve benadering roept de vraag op in hoeverre de validiteit van onderzoek gegarandeerd kan worden. Er wordt immers een aanname gedaan op basis van een beperkt aantal interviews. Het is daarbij de vraag in hoeverre het resultaat uit het onderzoek in de toekomst gereproduceerd kan worden. Desalniettemin kan dit onderzoek interessante inzichten leveren op het te omschrijven gedrag. Nadere onderzoeken over dit onderwerp kunnen de kennis over investeringskeuzes van ondernemers verder vergroten. Inductief onderzoek kan daarbij een grote bijdrage leveren aan de kennis omtrent het investeringsgedrag van ondernemers.

3.2 Casusselectie

In dit onderzoek is gekozen voor een behandeling van verschillende casussen. Om tot een juiste casusselectie te komen zullen twee andere onderzoeken omschreven worden waar is gekozen voor een casestudy. De aanpak en de voordelen die dat voor het desbetreffende onderzoek biedt zal worden uiteengezet, verder wordt er ingegaan waarom deze aanpak voor dit onderzoek minder geschikt is. Vervolgens wordt er ingegaan op de aanpak van dit onderzoek en de voor- en nadelen die dat oplevert.

Het eerste onderzoek dat wordt aangehaald is dat van Luesink (2007), hij heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van revitalisering van bedrijventerreinen. Dit is gedaan met behulp van een survey, dit kwantitatieve onderzoek is ondersteund door interviews met ondernemers en overheden. Een combinatie van een kwantitatieve werkwijze en een kwalitatieve werkwijze kan duidelijke voordelen bieden, op die wijze kunnen nadelen van de verschillende onderzoeksmethoden worden opgevangen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om op een volledig kwalitatieve manier te werk te gaan. Hiervoor is gekozen omdat de kwalitatieve werkwijze voor meer diepgang zorgt. Aangezien er weinig kwalitatief onderzoek is gedaan naar dit onderwerp kan de gekozen werkwijze een grotere meerwaarde bieden ten opzichte van een kwantitatieve werkwijze. Daarbij komt dat het onderzoek van Luesink zich richt op de effectiviteit van beleid voor revitalisering van bedrijventerreinen, de keuze hierbij was om enkele bedrijventerreinen als casus te nemen. Een kwantitatieve werkwijze past hier goed bij omdat er mogelijke verschillen zijn tussen de verschillende bedrijventerreinen. Dit onderzoek richt zich daarentegen op het besluitvormingsproces van de ondernemer, het is daarmee minder gebonden aan specifieke bedrijventerreinen waardoor dit meer ruimte geeft voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

Het tweede onderzoek dat wordt behandeld is dat van van den Berg (2008). Dit was een kwalitatief onderzoek naar revitalisering en private investeringen. Daarbij is gekeken in hoeverre overheidsinvesteringen overeenkomen met private investeringen. Dit onderzoek is gedaan middels een vragenlijst. Het is daarmee een kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is wel sterk gestructureerd en gericht op veroudering en investeringen. Een gedetailleerde omschrijving van het besluitvormingsproces ontbreekt daarbij. In het kader van dit onderzoek is het van belang om diepte-interviews omdat sterk gestructureerde vragenlijsten enige diepgang kunnen wegnemen. Er is namelijk geen mogelijkheid om door te vragen waardoor bepaalde zaken onbelicht kunnen blijven. Om dit goed op te vangen is het belangrijk om diepte-interviews te houden waarin kan worden doorgevraagd. Dit heeft als bijkomend nadeel dat er minder interviews gehouden kunnen worden. Als voordeel biedt deze aanpak dat er meer diepte kan plaatsvinden in het onderzoek.

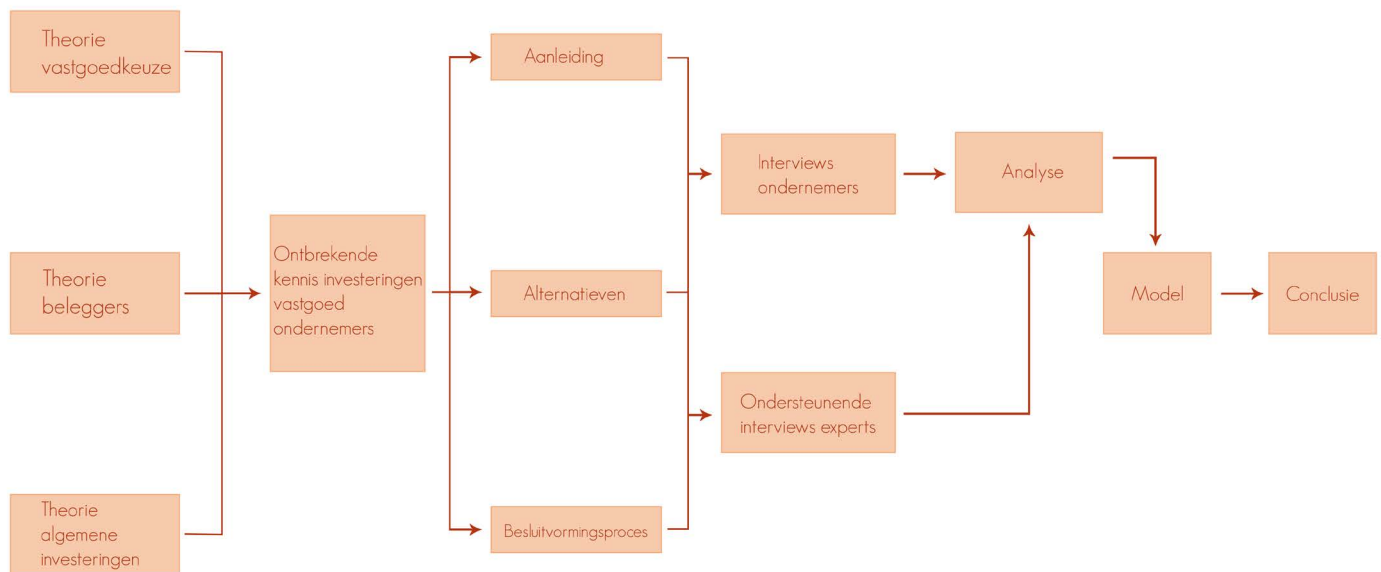
Aanvankelijk werd gekozen voor een groot aantal ondernemers, in de praktijk is daarentegen gebleken dat deze aanpak niet tot het gewenste aantal respondenten heeft geleid. Na aanleiding van deze observatie is gekozen voor een andere selectie-aanpak. Namelijk maximum variation sampling. Bij deze methode worden enkele casussen gekozen die veel van elkaar verschillen (Flyvbjerg, 2006). Het voordeel van de maximum variation sampling methode is dat het de verschillen tussen uitersten goed weer kan geven, deze methode wordt vooral gebruikt als er sprake is van een heterogene groep. Met behulp van maximum variation sampling kan men namelijk goed tot de kern van het verhaal komen als de actoren binnen een doelgroep veel van elkaar verschillen (Patton, 1990). In dit onderzoek wordt voor deze aanpak gekozen omdat de doelgroep ondernemers zeer divers is. Ondernemers kunnen veel van elkaar verschillen op verscheidene vlakken. De onderzoeken die in paragraaf 2.1 zijn aangehaald hebben al aangetoond dat de kenmerken van ondernemingen een belangrijke invloed kunnen hebben op vastgoedkeuze (Brouwer et al., 2004; van Dijk & Pellenbarg, 1999). De heterogeniteit van de doelgroep in acht nemende is maximum variation sampling de juiste keuze.

Er worden bedrijven uit verschillende sectoren geïnterviewd, de sector is goed te definiëren; op die wijze is duidelijk welke verschillen er zijn tussen de verschillende ondernemers en kan er geen twijfel bestaan over de ambiguïteit van het verschil waarop wordt geselecteerd. Eerder is behandeld welke voordelen maximum variation sampling kan bieden. Dit is vooral nuttig als er binnen de doelgroep veel verschillen zijn in optiek van verschillende actoren, deze verschillen zullen zich naar verwachting vooral manifesteren in de verschillende sectoren. In elke sector spelen immers andere zaken en kunnen verschillende aspecten op de voorgrond treden. Om die reden zullen naar verwachting de grootste verschillen worden aangetoond als wordt geselecteerd op verschillende sectoren. Welke specifieke bedrijven zijn gekozen wordt behandeld in hoofdstuk 4.

In dit onderzoek zijn een beperkt aantal casussen behandeld. Binnen elke individuele casus is één interview uitgevoerd. In deze alinea wordt verder uiteengezet waarom dit het geval is en welke gevolgen dit heeft. In dit onderzoek zijn ondernemers van midden- en kleinbedrijf geïnterviewd. Binnen deze ondernemingen is er veelal sprake van één persoon die de taak van uitbreidingen en investeringen in vastgoed op zich neemt. Om die reden is het vaak onmogelijk om meerdere actoren binnen een organisatie te interviewen, de andere personen hebben immers onvoldoende kennis of bevoegdheden om een goed beeld te geven van alle afwegingen die er worden gemaakt. Het voordeel dat een dergelijke aanpak biedt is dat er met veel diepgang ingegaan kan worden op het onderwerp, deze diepgang is niet te vatten in kwantitatieve data. Met diepte-interviews poogt dit onderzoek ertoe een volledig beeld te creëren van het hele proces dat plaatsvindt binnen een bedrijf. De individuele ondernemingen vullen elkaar aan en de meerwaarde is vooral te constateren bij een vergelijking tussen de verschillende respondenten. Het mogelijke nadeel van deze aanpak is dat het ten koste kan gaan van de validiteit van het onderzoek. Een beperkt aantal ondernemers doen uitspraken over een grote groep, een individuele uitzonderlijke ervaring van een respondent kan daarbij grote effecten hebben op de uitkomst van het onderzoek, wat de validiteit onder druk zet. Dit onderzoek poogt ertoe om dit risico op te vangen met een ondersteuning van de resultaten door expertinterviews. Als de empirische waarnemingen uit de interviews met ondernemers passen binnen het algehele beeld dat is verkregen uit interviews met experts kan met een grotere waarschijnlijkheid worden aangenomen dat de verkregen resultaten juist zijn.

3.3 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf wordt de onderzoeksstrategie behandeld. De strategie geeft aan op welke wijze er onderzoek wordt gedaan. Hierin wordt uitgebreid ingegaan op de verschillende onderdelen van het onderzoek en de wijze waarop dat gestructureerd wordt. Om extra duidelijkheid te geven over de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd wordt zal dit in een model weergegeven worden. Vervolgens wordt er uitgebreid op het model ingegaan. De onderzoeksopzet staat weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Onderzoeksopzet

In hoofdstuk 2 zijn de theorieën behandeld met betrekking tot dit onderwerp. Deze zijn onderverdeeld in theorieën over vastgoedkeuze, het besluitvormingsproces bij beleggers die investeren in vastgoed en het besluitvormingsproces bij ondernemers en investeringskeuzes. Hieruit is geconstateerd dat er weinig bekend is over het besluitvormingsproces bij ondernemers die investeren in vastgoed. Vanuit deze ontbrekende kennis wordt onderzoek verder opgebouwd. Hieronder zullen de verdere onderdelen van de onderzoeksopzet aan bod komen en worden beargumenteert.

Zoals eerder aan bod is gekomen volgt een erkenning van de ontbrekende kennis op de vaststelling van het theoretisch kader. Het is gebruikelijk dat de huidige theorieën leiden tot een conceptueel model. Er is echter voor gekozen om geen conceptueel model van tevoren vast te stellen omdat er weinig kennis is over het besluitvormingsproces van deze doelgroep. Om die reden is een conceptueel model niet voldoende betrouwbaar. Het is echter wel van groot belang dat er duidelijkheid is over het gebrek aan kennis waar dit onderzoek op inspeelt. Met een vaststelling van de ontbrekende kennis kan er immers gericht empirisch onderzoek gedaan worden om dit op te vangen.

De ontbrekende kennis die eerder is behandeld heeft vooral betrekking op de doelgroep. Het is immers belangrijk om kennis te vergaren over het besluitvormingsproces bij ondernemers die willen investeren in vastgoed. Het is een belangrijke vraag om te weten welke aspecten daarin belangrijk zijn. Hierin zijn de aanleiding, keuze voor alternatieven, en de factoren die meespelen als belangrijk aangemerkt. Deze onderdelen komen terug in de deelvragen binnen dit onderzoek en zullen ook systematisch aan bod komen. Een duidelijke definiëring van deze onderdelen is van belang omdat het een goede leidraad

geeft bij de verzameling van kennis in een later stadium van het onderzoek. Daarbij komt dat kennis over deze drie onderdelen een bijdrage kunnen leveren bij de vorming van een model die leidt tot de conclusie.

Het eerste onderdeel is de aanleiding. Dit betreft het moment dat de ondernemer na ging denken over vastgoed. De aanleiding gaat daarmee over de 'trigger' die ervoor zorgde dat er een urgentie optrad bij de ondernemer die leidde tot de uiteindelijke investering. De aanleiding staat daarmee aan het begin van het proces en gaat nog niet over de afweging die een ondernemer maakt, er wordt namelijk nog niet gedetailleerd nagedacht over de voor- en nadelen van verschillende opties. Extra aandacht voor de aanleiding van een investering is van belang omdat er op die wijze kan worden geconstateerd of er verschillen zijn tussen de aanleidingen en de factoren in het besluitvormingsproces. Bromiley (1986) heeft in zijn onderzoek aangetoond dat verschillende zaken op verschillende momenten in het besluitvormingsproces kunnen spelen. Het is daarmee aannemelijk dat dergelijke verschillen ook zijn waar te nemen in dit onderzoek, extra aandacht voor de aanleiding van een investering is daarmee op zijn plaats.

Het tweede onderdeel is de keuze tussen verschillende alternatieven op de huidige plaats en elders. Dit komt tevens terug in de tweede deelvraag. De onderzoeken uit paragraaf 2.1 gaan hier tevens op in. Hierin wordt verhuisgedrag en immobiliteit van ondernemingen uitgebreid behandeld. Dit onderzoek richt zich daarentegen juist op de ondernemingen die ervoor kiezen op dezelfde plek uit te breiden. Het is daarbij de vraag of zij van tevoren de afweging hebben gemaakt tussen alternatieven of dat zij als vanzelfsprekend hebben gekozen voor een uitbreiding op dezelfde plaats. Een goed beeld over dit vraagstuk kan een goed beeld geven over het besluitvormingsproces en de rol van de locatie van vastgoed in deze besluitvorming.

Het volgende onderdeel zijn de factoren die een rol spelen. Dit is de derde deelvraag van dit onderzoek; dit betreft de afweging die de ondernemer maakt. Vele onderzoeken uit het theoretisch kader spraken van de rol van verschillende factoren bij besluitvorming. Bij het onderzoek van Bromiley kwamen deze factoren expliciet naar voren maar ook andere onderzoeken hebben verschillende factoren genoemd. Het is daarmee een logische keuze dat deze factoren een onderdeel vormen van de onderzoeksopzet en dat hier expliciet bij wordt stilgestaan. Deze afwegingen spelen mogelijk een grote rol in het besluitvormingsproces en zijn daarom van belang om mee te nemen. Er is voor gekozen om het in deze fase van het onderzoek te behandelen omdat inzicht in factoren een goede bijdrage kan leveren bij het houden van de interviews en de analyse.

Na de vaststelling van de verschillende belangrijke onderdelen zullen interviews gehouden worden. Belangrijk daarin zijn de interviews met ondernemers. Deze doelgroep is van belang voor dit onderzoek. Het houden van interviews met ondernemers is dan ook een juiste keuze. Alternatieven daarvoor zijn bijvoorbeeld het houden van een survey waarin een grote groep ondernemers wordt gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Dit geeft echter minder diepgang dan in een interview waarin de optie bestaat om door te vragen. Om die reden is er voor gekozen om in het kader van de doelstelling van dit onderzoek interviews te houden. Het voordeel dat het interviewen van ondernemers heeft is dat dit kennis creëert over het besluitvormingsproces bij de mensen waar het betrekking op heeft. Er wordt op die manier zeer gericht te werk gegaan. Tegelijkertijd heeft dit als nadeel dat het over een zeer specifieke groep respondenten gaat die voornamelijk kunnen spreken over hun eigen situatie, een breder beeld over hoe dit in het algemeen te werk gaat ontbreekt daarbij.

Om de mogelijke tekortkomingen van interviews met ondernemers op te vangen is ervoor gekozen om ondersteunende interviews te houden met experts. Deze experts hebben vele contacten met ondernemers die nadenken over het doen van investeringen in vastgoed. Zij kunnen uit het bedrijfsleven komen of ze zijn van de overheid, experts bieden daarmee verschillende perspectieven. Het onderzoek betreft zich wel op ondernemers, de interviews met ondernemers blijven daarbij de leidraad van het onderzoek, de interviews met experts hebben wel veel meerwaarde omdat zij een extra kader kunnen geven aan de interviews met ondernemers. Daarbij kan ook worden gekeken of de resultaten uit bepaalde interviews leiden tot valide resultaten.

Nadat er informatie is verkregen uit de interviews kan de analyse geschreven worden. Deze analyse dient zeer gestructureerd te worden opgesteld. Om een goed beeld te krijgen van de verschillende casussen zal aan het begin een uitgebreide casusomschrijving worden gegeven van elk bedrijf. Hierin wordt nadrukkelijk ingegaan op de aanleiding, de keuze tussen alternatieven, en de factoren die een rol spelen bij de investering. Deze casussen geven al een redelijk duidelijk beeld over het besluitvormingsproces bij elke individuele ondernemer. Het geeft echter nog geen duidelijk beeld over de specifieke aspecten die een rol spelen en de wijze waarop besluitvorming bij de ondernemer daadwerkelijk plaatsvindt. Om die slag te maken is het van belang om na de casusomschrijving te komen tot een analyse waarbij de resultaten uit alle interviews worden behandeld. Hierin zullen tevens de drie onderdelen die eerder in dit onderzoek zijn vastgesteld aan bod komen. Daarbij worden deze verder gedefinieerd en zullen de bevindingen worden onderbouwd door interviews met experts. Deze aanpak zorgt ervoor dat er niet alleen een duidelijk beeld is van de besluitvorming van de individuele ondernemer, maar dat er ook een duidelijk totaalbeeld ontstaat van alle verschillende factoren die een rol spelen bij besluitvorming.

Na de analyse wordt een model opgesteld van het besluitvormingsproces van de ondernemer bij het investeren in vastgoed. Dit model is een weergave van de resultaten die in de analyse zijn behandeld. De grote lijnen uit de analyse zullen in dit model worden weergegeven. Daarbij biedt het model de mogelijkheid om duidelijk te maken welke aspecten op welk moment in het proces spelen en wat het belang is van verschillende factoren in het besluitvormingsproces. Het is van groot belang om dit model op een gestructureerde wijze aan te pakken. Dit model leidt namelijk tot de conclusie. Een juiste weergave van de bevindingen in het model is om die reden zeer belangrijk.

Het model leidt tot de conclusie. Het model komt volgens de inductieve onderzoeksmethode voort uit empirische bevindingen. Hieruit kan de conclusie geformuleerd worden. Deze werkwijze is anders dan de werkwijze binnen deductief onderzoek waarin het vooraf vastgestelde conceptuele model wordt bevestigd of ontkracht door de in de analyse behandelde empirische bevindingen. Aangezien dit onderzoek werkt volgens de inductieve onderzoeksmethode is er geen conceptueel model vastgesteld en zal de conclusie voortkomen uit het empirisch model dat in de vorige stap is vastgesteld. De onderzoeksvraag wordt beantwoordt en tot slot worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

3.4 Dataverzameling

Dit onderzoek gaat over het besluitvormingsproces van ondernemers. Deze ondernemers zullen gezocht worden op bedrijventerreinen. Er wordt gekozen om op bedrijventerreinen te kijken omdat hier veel economische activiteit is, wat het extra interessant kan maken voor bijvoorbeeld overheidspartijen. Daarnaast biedt het zoeken van ondernemers op bedrijventerreinen als voordeel dat het de uitvoering vergemakkelijkt. Zo is er een duidelijk te stellen ruimtelijk kader waarbinnen gezocht kan worden.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van 'leadlists'. Alle bedrijven die zijn gevestigd op grote bedrijventerreinen in Gelderland worden op deze lijsten vermeld. Voorafgaand aan het onderzoek is niet duidelijk welke ondernemers binnen de doelgroep vallen, een uitgebreide selectieprocedure is daarbij nodig. In dit onderzoek zijn lijsten samengesteld van alle ondernemers die gevestigd zijn op geselecteerde bedrijventerreinen. Deze ondernemers zijn gevonden middels Google Maps. Deze informatiebron geeft veel informatie over de bedrijven die in een bepaald gebied gevestigd zijn. Zo zijn hier tevens het telefoonnummer en een website vermeld waardoor er veel bekend is over de ondernemer alvorens deze wordt toegevoegd aan de lijst.

Zoals in de vorige alinea kort is uiteengezet zal dit onderzoek zich richten op grote bedrijventerreinen in Gelderland. Er is gekozen voor bedrijventerreinen in Gelderland om zo de vraag van Oost NV naar onderzoek met betrekking tot dit thema goed in te kunnen vullen. Daarnaast vallen de terreinen in Gelderland binnen hetzelfde provinciale beleid waardoor eventuele invloeden van overheidsbeleid op eenvoudiger wijze kunnen worden verklaard. Er is gekozen voor grote bedrijventerreinen omdat dit voordelen biedt in de uitvoering; het voornaamste voordeel is dat er lijsten worden samengesteld van grote aaneengesloten gebieden. Bovendien wordt er door de desbetreffende gemeenten naar verwachting meer beleid gevoerd op bedrijventerreinen waardoor dit tevens voor deze personen een interessant onderzoek kan zijn. Dit neemt niet weg dat onderzoek naar ondernemers op kleine bedrijventerreinen een lagere meerwaarde heeft, dit kan in beleidskundig kader tevens zeer interessante resultaten opleveren. Het is echter belangrijk om een duidelijke keuze te maken zodat de resultaten zo eenduidig mogelijk zijn. Tot slot worden er geen nieuwe terreinen onderzocht maar alleen oudere terreinen. Hiervoor is gekozen omdat ondernemers op deze bedrijventerreinen waarschijnlijk eerder zullen nadenken over uitbreiding dan ondernemers op nieuwe terreinen. Zij hebben zich immers niet recentelijk gevestigd in een nieuw pand waardoor de urgentie groter kan zijn om uit te breiden. Op oudere bedrijventerreinen zullen om die reden naar alle waarschijnlijkheid meer bedrijven gevestigd zijn die vallen binnen de doelgroep.

Dit onderzoek maakt gebruik van leadlists waarop alle ondernemers op een bepaald bedrijventerrein vermeld zijn. Een overgroot deel van deze ondernemers zal echter niet binnen de doelgroep vallen. Er wordt een verdere selectie toegepast om zo te komen tot een beperkt aantal respondenten die een bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek. Alle ondernemers op de lijst zullen worden gebeld. Er is gekozen voor een telefonische benadering ten opzichte van andere communicatiemiddelen zoals e-mail omdat dit een grotere response oplevert. E-mails zijn eenvoudiger te negeren en leveren om die reden minder resultaten op. Bij het telefoongesprek wordt uiteengezet wat het onderwerp van het onderzoek is, en de bijdrage die het onderzoek poogt te leveren. Verder wordt gevraagd of de ondernemer binnen de doelgroep valt. Mits dit het geval is zal gevraagd worden om een afspraak te maken met de desbetreffende ondernemer, bij grotere bedrijven zal gevraagd worden om de contactgegevens van de juiste persoon. Op die wijze kan direct een afspraak worden gemaakt met de juiste persoon in de organisatie. Het nadeel van een telefonische benadering is dat het veel tijd vergt, elke ondernemer wordt gebeld en de meeste personen zullen aangeven dat zij niet binnen de doelgroep vallen. Desalniettemin

zal elk gesprek enige tijd in beslag nemen omdat duidelijk gemaakt moet worden wat het onderwerp van dit onderzoek is.

Tot slot zal er contact gezocht worden met bedrijfscontactfunctionarissen van verschillende gemeenten. Deze medewerkers zijn het contact tussen de lokale overheid en bedrijven en kunnen een beeld geven van de zaken die spelen op het moment dat een bedrijf naar de overheid stapt voor vragen en advies. Aangezien zij een duidelijk beeld kunnen hebben over de hele situatie kan dit een extra meerwaarde bieden. Bovendien hebben zij een duidelijk beeld welke ondernemers bezig zijn met uitbreidingen, zij kunnen daarmee ook verdere ondernemers aandragen voor interviews. Bedrijfscontactfunctionarissen kunnen wel een eenzijdig beeld geven omdat zij verbonden zijn aan een overheid. Om die reden wordt er ook gekeken naar experts binnen het bedrijfsleven. Hiervoor kunnen contacten worden aangehaald van deze bedrijfscontactfunctionarissen en mogelijk van ondernemers. Een combinatie van interviews met mensen vanuit de overheid en het bedrijfsleven geeft daarmee een duidelijk totaalbeeld dat een goede ondersteuning kan bieden.

Ethische kanttekening

Meerdere ondernemers hebben het verzoek gedaan om anoniem te blijven. Om die reden worden de namen van alle ondernemers niet gepubliceerd. De namen van de experts worden wel gepubliceerd. Hiervoor is gekozen omdat de functie van de desbetreffende personen dermate belangrijk is voor de kracht van het argument dat anonimiseren ten koste zou gaan van de kwaliteit van het onderzoek. De gesproken ondernemers staan los van de experts die aan bod komen. Er zijn verschillende manieren gebruikt om aan de benodigde interviews te komen, dit betekent dat ondernemers niet uit dezelfde gemeenten hoeven te komen als de beleidsmedewerkers waarmee interviews zijn gedaan. Op deze wijze kan de anonimiteit van de ondernemers worden gegarandeerd. Verder is er in de analyse zorgvuldig omgegaan met de wijze waarop bepaalde zaken worden beschreven, zodat er bij publicatie zo min mogelijk details worden vrijgegeven die ten koste gaan van de anonimiteit van de ondernemer.



Hoofdstuk 4

De ondernemers



In hoofdstuk 3 is al naar voren gekomen dat dit onderzoek gebruik zal maken van maximum variation sampling. Binnen deze werkwijze worden er ondernemers geanalyseerd die werkzaam zijn binnen verschillende sectoren. De gebruikelijke hoofdsectoren zijn de industrie, logistiek, consumentendiensten, zakelijke diensten, en de overheid en kwartaire sector (PBL, 2008). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze hoofdsectoren in combinatie met de verdeling die de Kamer van Koophandel hanteert (Kamer van Koophandel, n.d.). Er is voor gekozen om op deze wijze een verdeling toe te passen omdat het verschil tussen de verschillende ondernemers niet goed tot zijn recht komt als alleen wordt gekeken naar de hoofdsectoren. Zo zijn er veel verschillen waar te nemen tussen de horecaonderneming en bijvoorbeeld de autogroep en de webwinkel, terwijl deze drie ondernemers binnen dezelfde hoofdsector te plaatsen zijn. Om dit verschil goed aan te duiden is ervoor gekozen om de onderstaande categorisering toe te passen.

Casus	Soort pand	Categorie
Autogroep	Bedrijfswagencentrum	Detailhandel
Webwinkel	Magazijn	Detailhandel
Productiebedrijf	Productiehallen	Industrie
Groothandel	Showroom	Logistiek
Evenementencentrum	Horecapand	Horeca
Logistiek bedrijf	Opslaghal	Logistiek

Tabel 1: Ondernemers

In tabel 1 zijn de ondernemers weergegeven die worden behandeld in dit onderzoek. In de linker kolom worden de verschillende casussen genoemd. Deze zullen achtereenvolgens worden behandeld in de volgende paragrafen. Daarin komt tevens aan bod in welk soort pand er wordt geïnvesteerd. Dit kan uitgebreider zijn dan in de tabel staat omschreven, zo zijn er ook ondernemers die meerdere investeringen doen, om het duidelijk te houden is ervoor gekozen dit zo bondig mogelijk te houden. Tot slot wordt de categorie van het bedrijf weergegeven. Er komen twee ondernemingen in detailhandel aan bod. Verder is er één industriële onderneming, één horecaonderneming en twee logistieke ondernemingen. Er zijn geen bedrijven geïnterviewd die doen aan zakelijke dienstverlening, deze bedrijven zijn voornamelijk gevestigd op kantoorlocaties en in steden. Dit onderzoek richt zich daarentegen op ondernemingen die zijn gevestigd op bedrijventerreinen. Het was niet mogelijk om een afspraak in te plannen met een dergelijk bedrijf en naar verwachting zijn deze interviews van minder grote meerwaarde omdat deze ondernemingen een ander vestigingsvraagstuk hebben dan de behandelde ondernemingen. Verder zijn er geen overheidsorganisaties geïnterviewd. Bij deze mogelijke respondenten zijn tevens geen geschikte organisaties gevonden, daarnaast kan een dergelijk vraagstuk samengaan met politieke beweegredenen. Dit is wederom een ander vestigingsvraagstuk en daarom irrelevant voor dit onderzoek.

4.1 Autogroep

Ondernemer 1 was financieel directeur bij een autogroep. Hij was mede verantwoordelijk voor het vestigingsbeleid van autodealers van deze autogroep en is ook nauw betrokken geweest bij de uitbreiding van een bedrijfswagencentrum op de huidige locatie. Bij deze laatste investeringsbeslissing is de gemaakt om de grond van de buurman te kopen en daar te investeren in een nieuw pand, dit viel duurder uit dan een investering in een nieuw pand op een leeg kavel. Dit roept de vraag op wat het motief was om deze keuze te maken. In 4.1 zal dit verder worden uiteengezet. Daarbij wordt er ingegaan op de aanleiding om na te denken over vastgoed, de keuze tussen de huidige locatie of een andere locatie, en de uiteindelijke afweging bij de investering op de huidige locatie.

4.1.1 Aanleiding

Voor de ondernemer vormde een eis van de importeur de hoofdzakelijke aanleiding om te investeren in vastgoed: “De aanleiding was de wens van de importeur en fabriek om een apart bedrijfswagencentrum neer te gaan zetten en dat kon niet op de bestaande locatie geïntegreerd worden”. (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). De importeur heeft aangegeven dat het voor de bekendheid van het bedrijf als bedrijfswagendealer van groot belang is dat de organisatie beschikt over een standalone bedrijfswagencentrum en legde daarbij de eis op om te investeren in een dergelijk pand (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017).

In combinatie met de wens van de importeur voor een standalone bedrijfswagencentrum noemde de ondernemer de kwaliteit als belangrijke aanleiding. Hij gaf aan dat een integratie van het bedrijfswagencentrum in het oude pand de kwaliteit niet ten goede zou komen: “Dat zou dan echt ten koste gaan van de kwaliteit van je andere merken” (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). De mogelijke negatieve effecten op de kwaliteit vormde daarbij een belangrijke aanleiding om na te denken over nieuw vastgoed.

Op een bepaald moment deed de mogelijkheid zich voor om een aanliggend kavel te kopen. De ondernemer geeft aan dat het belangrijk is om snel actie te ondernemen als de mogelijkheid zich voordoet, hij omschrijft dat als volgt: “Het pand van de burens is maar één keer te koop, dus daar moet je op het moment dat dat een keer speelt misschien wel zonder dat je concrete plannen hebt [...] actie ondernemen” (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017).

De aanleiding om na te denken over de investering in vastgoed is duidelijk te onderscheiden in verschillende componenten. De verplichting om te investeren vanuit de wens van de importeur vormde de primaire aanleiding. De verwachting dat bij een voortzetting van de bedrijfsvoering op de huidige locatie de kwaliteit van andere automerken achteruit zou gaan heeft er vervolgens voor gezorgd dat de ondernemer na ging denken over de investering in nieuw vastgoed. Vervolgens deed de mogelijkheid zich voor om te investeren in een aanliggend kavel, dit leidde direct tot de gemaakte keuze.

4.1.2 Keuze tussen alternatieven

De ondernemer heeft niet alleen gekeken naar de huidige locatie bij het maken van een keuze. Er was sprake van verschillende opties waar de onderneming zou kunnen investeren in een groter pand. Er werd gekeken naar de voor- en nadelen die een verhuizing zou opleveren ten opzichte van het blijven op de huidige plaats. De afweging die hierin speelde wordt hieronder verder uiteengezet.

De ondernemer geeft aan dat bij de vestiging op een andere locatie het in stand houden van de personeelsploeg een belangrijke rol kan spelen: “We kiezen er niet voor om zo’n vestiging een kilometer

of dertig verder te zetten. Dan speelt de overweging van het personeel want dan ga je personeel kwijtraken” (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). Dit beperkt het aantal opties dat het bedrijf heeft aanzienlijk. Tegelijkertijd nuanceert de ondernemer dit door te benadrukken dat het personeel geen rol speelt als er een andere locatie wordt gezocht in de buurt. In dat geval is de afstand immers te klein om een aanzienlijke rol te hebben op de bereidheid van het personeel om de werkzaamheden voort te zetten op een andere locatie.

Ondanks de betrekkelijk kleine rol van het personeel bij een verplaatsing in de nabije omgeving is er niet voor gekozen om een leeg kavel te kopen en daar een nieuw pand neer te zetten. De voordelen van de huidige locatie hebben een belangrijke rol bij deze beslissing. Op de huidige locatie zijn tevens andere vestigingen van hetzelfde bedrijf gevestigd. De ondernemer zag duidelijke efficiency-voordelen voortkomen uit deze nabijheid bij andere vestigingen. De synergievoordelen die de uitwisseling tussen verschillende bedrijfsonderdelen kon opleveren zijn volgens de ondernemer niet haalbaar bij een verhuizing naar een ander bedrijventerrein in de buurt. Om die reden acht hij het belangrijk om op dezelfde locatie te blijven en daar extra financiële middelen in te investeren (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017).

4.1.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

Interne synergievoordelen spelen een belangrijke rol bij de investering in het bedrijfswagencentrum. De onderneming heeft geïnvesteerd in een pand op dezelfde locatie omdat andere onderdelen van de organisatie daar tevens zijn gevestigd. De synergievoordelen die zijn voorzien komen voort uit de centralisatie van de directie en de administraties, gezamenlijke parkeerruimte, het opschalen tot één magazijn voor verschillende vestigingen, en een eenvoudiger uitwisseling van verkopers tussen verschillende vestigingen waardoor personeel flexibeler inzetbaar is (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). De ondernemer geeft aan dat deze keuze wel meer financieel kapitaal vergde dan de vestiging op een nieuw terrein maar dat alle genoemde synergievoordelen opwegen tegenover de hogere kosten die met de investering gepaard gaan. Desondanks heeft de onderneming van minder synergievoordelen genoten dan voorspeld, zo was het personeel vanwege de wensen van de klanten van het bedrijfswagencentrum minder flexibel inzetbaar dan verwacht (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). Desalniettemin heeft het bedrijf voordelen overgehouden aan de centrale directie en administraties, een centraal magazijn en één parkeerdek voor meerdere vestigingen. Dit levert dermate grote synergievoordelen op dat het voor de ondernemer een duidelijk heeft ten opzichte van de extra kosten die zijn gemaakt.

Naast de synergievoordelen die een uitbreiding op de huidige locatie met zich meebrengt heeft de bekendheid van het bedrijf op de bestaande locatie een rol in het besluitvormingsproces. Zowel het bedrijfswagencentrum als andere bedrijfsonderdelen zijn in dezelfde omgeving gevestigd. Deze bekendheid op dezelfde locatie speelt een belangrijke rol in de keuze voor een investering in het bedrijfswagencentrum op het aanliggende kavel (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017).

De investering in het bedrijfswagencentrum dient niet afzonderlijk behandeld te worden. Deze investering staat in het kader van een brede besluitvorming waarbij de locatie van verschillende vestigingen zeer nauw komt. Autogroepen bedienen een vastgestelde regio binnen Nederland. De activiteiten van de onderneming zijn beperkt tot de vastgestelde regio en dienen niet verplaatst te worden naar andere regio's omdat andere autogroepen daar hun bedrijfsactiviteiten uitvoeren.

Het beleid met betrekking tot vestiging en uitbreiding is plaatst grote vestigingen centraal in het verzorgingsgebied, dit zijn de 'hoofdpijlers' van het bedrijf (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). Aan de randen van het verzorgingsgebied zijn kleine vestigingen gevestigd die fungeren als 'wachttorens', deze vestigingen dienen het verzorgingsgebied te beschermen en met voorkeur te concurreren met de omliggende regio's. Op die wijze kan een autogroep de concurrentie met andere autogroepen maximaliseren. Deze strategie zorgt er ook voor dat het bedrijf enigszins beperkt is binnen de besluitvorming rondom vestiging en uitbreiding. Enerzijds is de positie van vestigingen ten opzichte van andere autogroepen van belang, anderzijds is de positie van vestigingen ten opzichte van elkaar van belang. Daarnaast dient nagedacht worden over de herkomst van de klantenkring, de besluitvorming met betrekking tot vestiging en uitbreiding brengt vele factoren met zich mee waarmee rekening gehouden dient te worden (Ondernemer 1, Persoonlijke Communicatie, 10-06-2017). De keuze om te investeren op de huidige locatie past binnen een bredere aanpak die het algehele vestigingsbeleid van de autogroep omvat.

4.2 Webwinkel

Ondernemer 2 is de eigenaar van een webwinkel. Op het moment huurt hij een pand op een bedrijventerrein. Hij is in het verleden meerdere keren verplaatst en heeft ook op de huidige locatie uitgebreid. De ondernemer is daarmee bekend met zowel uitbreiding als verplaatsing van het bedrijf. Bij deze ondernemer speelt de afweging tussen uitbreiding en verhuizing een duidelijke rol. Hij kijkt daarmee naar een breed scala aan mogelijkheden. De mogelijkheden die de ondernemer meeneemt in de besluitvorming worden in deze paragraaf verder behandeld.

4.2.1 Aanleiding

Ondernemer 2 geeft aan dat de behoefte aan een grotere capaciteit een belangrijke aanleiding is in de besluitvorming: "de aanleiding was gewoon groei. Je groeit gewoon door en op een gegeven moment kwam je met name met logistiek en het magazijn in de knoei" (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De ondernemer benadrukt daarbij dat de behoefte aan ruimte het belangrijkste aspect is binnen de te maken keuze. Hij geeft aan dat de bereikbaarheid tevens van belang is, volgens de ondernemer is dit echter niet de belangrijkste factor die wordt meegenomen in de besluitvorming. Bovendien speelt het vraagstuk met betrekking tot de bereikbaarheid later in het besluitvormingsproces; de bereikbaarheid vormt geen aanleiding. Bij de ondernemer heeft de aanleiding slechts betrekking op de capaciteit van het huidige pand.

4.2.2 Keuze tussen alternatieven

De ondernemer heeft overwogen om op andere locaties te vestigen (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Het bedrijf heeft de vestiging in Arnhem overwogen. De slechtere bereikbaarheid was de belangrijkste reden om niet in Arnhem te vestigen: "We hebben ook wel overwogen om naar Arnhem te gaan maar dat slibt ook wel dicht. [...] Je moet heel snel, ook als je iets komt afhalen, bij een webshop [zijn]. Dan moet je vanaf de snelweg [...] er binnen vijf minuten zijn. Als je van Arnhem van de snelweg komt ben je niet in vijf minuten op een [bedrijventerrein]". De ondernemer heeft tevens een andere plaats overwogen als optie voor verhuizing, hij is echter tevreden met de huidige locatie en ziet daarom geen reden om te verhuizen naar een andere plaats. Tevredenheid is in dit geval een belangrijke reden om te blijven. De ondernemer sluit daarentegen niet uit dat hij in

de toekomst zou verhuizen indien er betere opties zijn. De aantrekkelijkheid van verschillende locaties vormen een belangrijk aspect binnen de besluitvorming.

Naast de bereikbaarheid noemt de ondernemer de bekendheid van de huidige locatie. Hij geeft daarbij aan dat het gegeven dat de onderneming op de huidige locatie is gevestigd ertoe leidt dat zijn bedrijf daar veel bekendheid heeft (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Bekendheid speelt daarmee een rol in de besluitvorming van de ondernemer. Naast de bekendheid van het pand spelen andere aspecten met betrekking tot het pand mee in de besluitvorming. Voorbeelden zijn de wens van de medewerkers, relatie met verhuurder en de kwaliteit van het pand. De bekendheid op de huidige locatie speelt geen aanzienlijke rol maar kan wel meespelen als de ondernemer een keuze maakt tussen de huidige locatie of een locatie elders.

4.2.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

De ondernemer erkent dat de ontwikkeling van de markt een belangrijke factor is bij de vraag naar uitbreiding (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Internetwinkelen heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt in de afgelopen jaren. Zo nam de klant aan het begin van het internetwinkelen genoegen met een levertijd van vijf tot zes dagen. Dit gaf de ondernemer de mogelijkheid om bepaalde producten bij de leverancier te bestellen op het moment dat de order werd geplaatst, om het desbetreffende product vervolgens door te sturen. Tegenwoordig is het de standaard dat een product de volgende dag bezorgd dient te worden. Dat heeft als gevolg dat de ondernemer meer producten op voorraad moet hebben, waardoor de vraag naar magazijnruimte toeneemt.

Voorheen was de onderneming gevestigd in een kantoor op een industrieterrein, achter dit kantoor was ook de mogelijkheid om uit te breiden met magazijnruimte (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Toen deze mogelijkheid zich voordeed heeft de ondernemer besloten om op de huidige locatie te blijven. Het kantoor staat daarbij los van het magazijnpand. De ondernemer heeft tevens de afweging gemaakt om het kantoor in het magazijn te betrekken maar vanwege de kwaliteit van het kantoorpand en de locatie aan de straat heeft hij ervoor gekozen om af te zien van deze keuze. Een investering op dezelfde locatie brengt daarmee meerdere alternatieven met zich mee.

Bij de keuze tussen verschillende locaties speelde de bereikbaarheid een grote rol. Bij de afweging om uit te breiden op de huidige locatie speelt dit vraagstuk tevens sterk mee. De huidige locatie heeft een goede bereikbaarheid voor leveranciers en de pakketbezorger, dit is voor het bedrijf een belangrijke reden om te blijven. Desalniettemin zal de ondernemer de locatie heroverwegen indien de bereikbaarheid verslechterd (Ondernemer 2, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Bereikbaarheid en locatiekeuze zijn voor deze ondernemer duidelijk met elkaar verbonden.

4.3 Productiebedrijf

Ondernemer 3 is bedrijfsleider bij een slachterij. Hier wordt vee geslacht en versneden tot verschillende producten. Hij is bij deze onderneming verantwoordelijk voor de productielijn en is tevens verantwoordelijk voor de uitbreidingen en investeringen die gedaan worden met het kapitaal van dit bedrijf.

4.3.1 Aanleiding

De onderneming maakt meerdere investeringskeuzes. De aanleiding kan daarmee per investering variëren. Een aanleiding die bij meerdere investeringen een rol speelt is de capaciteit. De ondernemer gaf aan dat het bedrijf de keuze maakt voor een investering indien er sprake is van een capaciteitstekort (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Hij benadrukt daarbij dat de onderneming er niet toe geneigd is om groter te bouwen dan noodzakelijk: “bij ons wordt pas wat gedaan als het echt nodig is. Of laten we iets groter bouwen voor de zekerheid, nee, dat doen we niet. Het is van tevoren intekenen, van tevoren meten, van tevoren meten hoeveel ruimte je nodig hebt en dan wordt er gebouwd.” Dit betekent echter niet dat de ondernemer slechts investeert op het moment dat er een urgent vraagstuk is omtrent uitbreiding. De ondernemer geeft aan dat de koop van het aangrenzende kavel duidelijke voordelen kan bieden in de toekomst. In dit geval is er geen concrete investering die gepaard gaat met de koop van de desbetreffende grond, de toekomstige voordelen die het bezit kunnen bieden is echter voldoende reden om de desbetreffende investering te maken.

De hedendaagse noodzaak kan tevens een aanleiding vormen om na te denken over uitbreidingsmogelijkheden. Het bedrijf van de ondernemer levert naast verwerkte producten geslacht vee aan afnemers die het vervolgens zelf versnijden tot verschillende producten. Eén afnemer heeft besloten om te stoppen waardoor het bedrijf een grotere hoeveelheid gaat versnijden (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Dit werpt de vraag op welke wijze de onderneming de toegenomen vraag gaat opvangen binnen het productieproces.

De kwaliteit speelt tevens een rol bij investeringskeuzes. Zo gaf de ondernemer aan dat de kwaliteit een rol speelt bij de bouw van een grotere productiehal (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De bouw van een grotere hal bood zou leiden tot een betere vervaardiging van de producten. Het kwaliteitsvoordeel dat de investering met zich meebrengt is dermate groot dat dit de keuze van de ondernemer aanzienlijk eenvoudiger maakt.

Het is duidelijk dat de ondernemer veel verschillende aanleidingen heeft om na te denken over uitbreidingen. Vastgoed speelt echter een betrekkelijk kleine rol. De ondernemer neemt veel verschillende mogelijkheden mee in de besluitvorming omtrent uitbreiding. Een uitbreiding van het vastgoed vormt een mogelijke oplossing. De ondernemer ziet dit echter niet als de enige manier om capaciteitsproblemen aan te pakken. In de volgende sub-paragrafen zal verder ingegaan worden op de rol van vastgoed voor deze ondernemer en de wijze waarop de ondernemer het uitbreidingsvraagstuk aanpakt.

4.3.2 Keuze tussen alternatieven

Verhuizen is voor de onderneming geen optie. De ondernemer benadrukt dat het bouwen van een nieuwe fabriek tussen de vijftig en zestig miljoen euro zou bedragen. Dit is een dermate grote investering dat een verhuizing in financieel opzicht onhaalbaar is. Naast de hoge kosten spelen de vergunningen en erkenningen een rol (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Vergunningen gelden voor een onderneming op de huidige locatie en deze dienen opnieuw bemachtigd te worden bij

verhuizing. Overigens gelden de erkenningen voor export naar andere landen tevens op de locatie waar het bedrijf momenteel gevestigd is, het verkrijgen van deze erkenningen is zeer lastig. Een verhuizing zou daarmee tevens gepaard gaan met een grote onzekerheid voor de toekomstige bedrijfsvoering. Om deze redenen maakt de onderneming de keuze om op de huidige locatie te investeren.

4.3.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

In het interview met de ondernemer traden financiële afwegingen op de voorgrond. De ondernemer ziet het doen van uitbreidingen in een breed perspectief, de nadruk ligt op andere maatregelen zoals het uitbreiden van het aantal slachturen, intensivering van kapitaal en de stroomlijning van productielijnen. De uitbreiding van het vastgoed vormt tevens een mogelijkheid, maar gezien de grote allocatie van financiële middelen die daarmee gepaard gaat zal dit niet de eerste ingreep zijn die de ondernemer doet (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De ondernemer maakt continu de afweging of bepaalde kosten opwegen tegen bepaalde baten, zo zou het uitbreiden van het aantal productie-uren in de avond een oplossing kunnen zijn, het is echter de vraag in hoeverre deze maatregel rendabel is. Hetzelfde vraagstuk geldt bij de aanschaf van apparaten om zo een kapitaalintensievere productielijn te bewerkstelligen en het productieproces efficiënter in te kunnen richten. De ondernemer is daarmee voornamelijk bezig met de afweging tussen de kosten en baten van bepaalde investeringen.

Binnen het vraagstuk van vastgoed bestaat er volgens de ondernemer tevens een afweging tussen bepaalde alternatieven. Zo is enige tijd geleden een aangrenzend kavel te koop aangeboden waardoor de vraag ontstaat hoe het bedrijf toekomstige uitbreidingen aan gaat pakken. De ondernemer heeft bij de uitbreiding in vastgoed de keuze om dit op de bestaande grond te bewerkstelligen, dat brengt als nadeel mee dat het bedrijf dient te investeren in hoogbouw, wat meer financiële middelen vergt. Bovendien kan een dergelijke investering niet ingepast worden binnen het productieproces, waardoor dit gestaakt moet worden. Het kopen van extra grond neemt tevens een financiële afweging met zich mee: “Dan moet je eerst grond opkopen. En dan sta je op je spaarrekening al achter, op je eigen terrein is het wat betreft bouwen misschien wat duurder. En laagbouw is dan weer wat goedkoper, dus bij de buurman ben je dan wel wat meer geld kwijt maar dat biedt wel wat meer voordelen voor de toekomst” (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017).

De ondernemer geeft aan dat hij voor een groot gedeelte beperkt wordt door productielijnen. Hij geeft aan dat de bouw van een pand vaak geen optie is omdat dit niet aangesloten kan worden op de huidige productielijn. Daardoor biedt nieuw vastgoed niet altijd de oplossing: “Binnen onze muren gebeurt het [...]. Kijk, ga je een keer een andere proceslijn bouwen, of ik ga een derde inpaklijn, of ik ga filetlapjes maken, dan kan je dat in lijn ergens bovenop zetten of ergens naast zetten. Dat is dan nieuw, maar de bestaande proceslijnen optimaliseren, dat moet op die plek. Dat kan niet anders” (Ondernemer 3, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De gelimiteerde ruimte binnen de productielijn beperkt het aantal keuzes van de ondernemer. De bouw van nieuw vastgoed is volgens de ondernemer wel een optie als hij kiest voor een grotere snelkoeltunnel, deze wil hij aanleggen omdat dit voordelen kan bieden in de toekomst. Tegelijkertijd gaat een dergelijke keuze gepaard met hoge investeringskosten. Deze afweging in combinatie met het verhogen van de efficiëntie van productielijnen is een terugkerend thema in de besluitvorming van de ondernemer.

De beperkte mogelijkheden die de ondernemer heeft vanwege de productielijnen binnen de onderneming zorgen ervoor dat efficiëntie een belangrijk onderdeel vormt binnen de besluitvorming van het bedrijf. Deze factor hangt sterk samen met de financiële afwegingen die de ondernemer maakt.

Zo is in paragraaf 4.2.1 al naar voren gekomen dat de ondernemer tevens kijkt naar het uitbreiden van het aantal productie-uren en intensivering van kapitaal als opties bij uitbreiding. Dergelijke investeringen hebben een sterke financiële component en hebben tevens invloed op de efficiëntie van het bedrijf. De onderneming kan immers op een intensievere wijze werken met hetzelfde kapitaal. De afweging die de ondernemer maakt bij het doen van een investering hangt samen met de kosten en baten van een investering, en daarmee ook met het efficiëntievoordeel dat dit oplevert.

4.4 Groothandel

Ondernemer 4 heeft een groothandel in meubilair die onlangs een internetwinkel voor de consument is gestart. In het kader van de uitbreiding van de bedrijfsactiviteiten overweegt het bedrijf een investering in een nieuw pand. De onderneming maakt nu de afweging tussen de koop van een nieuw groot pand of een tweede pand op een andere locatie. De ondernemer zit nog vroeg in de besluitvorming, om die reden is de exacte invulling van de investering nog onduidelijk, hij weegt echter wel de verschillende alternatieven tegen elkaar af en heeft tevens een duidelijk beeld welke factoren daar een belangrijke rol in spelen.

4.4.1 Aanleiding

De ondernemer erkent dat het bedrijf de afgelopen tijd een grote groei heeft doorgemaakt. Hij zegt daarbij dat de uitbreiding naar een webwinkel voor de consument heeft bijgedragen aan deze omzetgroei. Deze groei heeft tot gevolg dat de ondernemer na gaat denken over extra magazijnruimte. Hij benadrukt wel dat het bedrijf momenteel over voldoende ruimte beschikt maar dat hij met de voorziene groei in de toekomst rekening houdt met een mogelijke investering.

Naast de vraag voor extra magazijnruimte bestaat de wens voor een showroom (Ondernemer 4, Persoonlijke Communicatie, 03-08-2017). Het bedrijf is de afgelopen tijd veel verandert en gezien de grote investering die consumenten doen hebben zij de voorkeur om het product in het echt te zien. De ondernemer wil de consument met een nieuwe showroom de ervaring geven die past bij het bedrijf in haar huidige vorm.

4.4.2 Keuze tussen alternatieven

De ondernemer maakt binnen de besluitvorming de afweging tussen verschillende alternatieven. Hij geeft aan dat de consument bereid is om grote afstanden af te leggen voor een bezichtiging. Hierdoor neemt de onderneming meerdere alternatieven over een grotere afstand mee in de besluitvorming. Desondanks gaat de voorkeur van de ondernemer uit naar een uitbreiding op korte afstand van zijn huidige pand. Zowel de ondernemer als zijn personeel zijn woonachtig in dezelfde plaats, dit aspect speelt mee in het besluitvormingsproces. De acceptabele grondprijzen spelen in rol bij deze keuze, bovendien bestaat er bij de ondernemer enige onduidelijkheid over de bereidbaarheid van de klant indien hij ervoor zou kiezen te verhuizen naar een andere plaats (Ondernemer 4, Persoonlijke Communicatie, 03-08-2017). De onzekerheid die een verhuizing met zich mee brengt speelt daarin tevens een rol.

De ondernemer neemt twee alternatieven mee in de afweging. De ondernemer kan investeren in een nieuw groot pand voor het hele bedrijf, of de ondernemer kan een investering doen in een tweede pand. Vooralsnog heeft de ondernemer geen voorkeur omdat het bedrijf aan het begin staat van het

besluitvormingsproces. De ondernemer heeft de voor- en nadelen van de verschillende alternatieven niet uitgebreid tegen elkaar afgewogen. Hij geeft daarbij tevens aan dat hij wil evalueren in hoeverre de omzet van de onderneming toeneemt alvorens hij een keuze maakt. De voorkeuren van de ondernemer zijn daarmee aan verandering onderhevig aangezien een veranderende situatie de nadruk op andere keuzes kan leggen.

4.4.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

Een afweging die een grote rol speelt bij de investering in vastgoed is de pensioenopbouw. Ondernemer 4 (Persoonlijke Communicatie, 03-08-2017) geeft aan dat je als kleine ondernemer geen goede pensioenopbouw hebt, om die reden investeert hij in onroerend goed.

Ondernemer 4 geeft aan dat er verschillende manieren zijn om je winst uit te geven. Zo kun je jezelf een hoog salaris uitkeren, alles investeren in de groei van het bedrijf of het investeren in vastgoed. Hij geeft daarbij aan dat vastgoed een langetermijninvestering is (Ondernemer 4, Persoonlijke Communicatie, 03-08-2017). Hij zegt dat vastgoed blijft, het vastgoed van het bedrijf staat los van het bedrijf zelf, dus op het moment dat het bedrijf stopt heb je als ondernemer het vastgoed nog in bezit. Hij zegt dat je als ondernemer het vastgoed in een andere BV zet dan het bedrijf zelf, deze constructie heeft een belastingtechnisch voordeel maar wordt dus ook toegepast om de pensioenvoorziening te kunnen garanderen.

De ondernemer maakt een financiële afweging met een persoonlijke component. De garantie van een pensioenvoorziening staat centraal. Vervolgens beoordeelt de ondernemer op welke wijze dit het beste gewaarborgd kan worden. Hij benoemt tevens de ondernemer een familiebedrijf is en dat beslissingen om die reden veranderlijk kunnen zijn: “We zijn nu geen groot bedrijf dat met een bestuur beslissingen neemt en uiteindelijk ben ik het en mijn vader die daarin beslist en dat kan natuurlijk, niets is zo veranderlijk als de mens dus dat kan natuurlijk veranderen.” (Ondernemer 4, Persoonlijke Communicatie, 03-08-2017). Besluitvorming in een familiebedrijf kan daarmee wezenlijk verschillen van de besluitvorming in een bedrijf met een aangewezen bestuur.

4.5 Evenementencentrum

Ondernemer 5 is de eigenaar van een evenementencentrum op een bedrijventerrein dat herontwikkeld wordt. Binnen dit kader heeft de ondernemer veel contact met de gemeente en andere actoren. Met de publieke functie van het bedrijf en met de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de ondernemer op zich neemt binnen de herontwikkeling van het gebied heeft de ondernemer herhaaldelijk te maken met andere actoren en de onzekerheden deze dynamiek met zich meebrengt.

4.5.1 Aanleiding

De mogelijkheid om te investeren vormde een belangrijke aanleiding om te vestigen in het huidige pand. De ondernemer geeft daarbij aan dat de mogelijkheden op de huidige locatie en het gebrek aan mogelijkheden op andere locaties belangrijke redenen waren om dit pand te kopen (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Bij de koop van het pand is de doelstelling vastgesteld om in de toekomst veel te investeren in het vastgoed. Alvorens de keuze is gemaakt om het desbetreffende pand te kopen is de afweging gemaakt om bij toekomstige uitbreidingen verder te investeren in het vastgoed. Vervolgens deed de mogelijkheid zich voor om het huidige pand te kopen en heeft de ondernemer ervoor gekozen om het pand te kopen. De mogelijkheid speelt daarmee de belangrijkste aanleiding bij de aankoop van het pand.

Naast de mogelijkheid om het pand te kopen speelde de locatie een rol. De ondernemer geeft aan dat de ligging aan water veel extra mogelijkheden biedt voor de te organiseren evenementen. De mogelijkheid om activiteiten op het water te organiseren kan een grote groep potentiële klanten aanspreken. Voor het aanbod aan activiteiten is het van belang dat het pand de beschikking heeft tot een haven of aanlegsteiger waardoor van dit water gebruik gemaakt kan worden. De ondernemer geeft aan dat het bedrijf afhankelijk is van de gemeente omtrent deze kwestie, het desbetreffende project heeft enige vertraging waardoor er momenteel geen gebruik gemaakt kan worden van alle mogelijkheden rondom het pand (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017).

4.5.2 Keuze tussen alternatieven

Bij de koop van dit pand speelde de vrijheid en flexibiliteit van het eigenaarschap een belangrijke rol. De ondernemer geeft aan dat veel panden met gelijksoortige functies worden verhuurd. In dit geval wordt het pand door een belegger volledig opgeknapt waarna een ondernemer de mogelijkheid het te huren. Het nadeel van deze constructie is dat de ondernemer geen vrijheid heeft om het pand naar eigen wens in te richten. Overigens zijn de maandelijkse lasten bij een huurconstructie niet dermate lager dan de maandelijkse lasten waarvan sprake is als de ondernemer zou beslissen tot de koop van een pand. De koop van het pand biedt daarentegen wel duidelijke voordelen. Zo is de ondernemer in dat geval eigenaar van het pand, wat meer vrijheden biedt ten aanzien van de inrichting en de investeringen die de ondernemer kan doen (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017).

Bij de aankoop van het huidige pand was duidelijk dat er veel toekomstige investeringen nodig zijn om het geschikt te maken. De ondernemer heeft de keuze gemaakt het pand te kopen met als doelstelling in de toekomst financiële middelen te investeren in de renovatie van het pand. De ondernemer maakt de keuze het pand over een langere periode te ontwikkelen, om zo ervoor te zorgen dat de onderneming bekendheid krijgt en de kosten goed onder controle te houden (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017).

4.4.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

Financiële afwegingen spelen een centrale rol bij de investeringen in het vastgoed. Investerings

vormen een belangrijk onderdeel in de bedrijfsvoering, gezien de grote kosten die investeringen met zich meebrengen dient er goed gekeken te worden wanneer de ondernemer financiële middelen toekent aan uitbreidingen, om zo de kosten van het bedrijf zelf nog te kunnen dragen (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). Daarbij staat de meerwaarde van een investering centraal. Dit neemt niet weg dat alle investeringen die de ondernemer doet direct verbonden zijn aan een terugverdientijd. Zo heeft de ondernemer erkent aan het begin te hebben geïnvesteerd in een toegang tot de ingang van het pand (dit was noodzakelijk omdat het pand hoger ligt dan de weg), later bleek dat de gemeente verantwoordelijk is voor deze investering. Dit bracht extra kosten met zich mee die onnodig waren. De ondernemer voegt daaraan toe dat dit voortkomt uit de naïeve houding waarin het vanzelfsprekend is alles op een actieve wijze aan te pakken. Er zijn echter tevens zaken die juist door andere actoren geregeld dienen te worden. Deze omslag in werkwijze waarbij de verantwoordelijkheid juist bij andere actoren gelegd moet worden is een belangrijk leerproces geweest in de besluitvorming.

Verder was er een evident investeringsrisico verbonden aan de restauratieverplichting: met de gemeentelijke overheid was afgesproken dat de gevel gerestaureerd zou worden. Een restauratie van de gevel brengt echter geen verhoogde omzet met zich mee. Deze investering vergt daarmee extra financiële middelen zonder dat daar een terugverdientijd aan verbonden is. De investering dient echter wel gedaan te worden vanwege de afspraak met de gemeente. Na overleg met de bank is besloten om deze investering daarentegen uit te stellen om op deze wijze een grotere omzet te genereren uit investeringen die wel een financieel voordeel met zich meebrengen. Vervolgens is de gemeente akkoord gegaan met deze nieuwe aanpak (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De ondernemer had geen ervaring met deze werkwijze en koos er aanvankelijk voor om zo spoedig mogelijk aan de verplichtingen te voldoen. Het was vanuit financieel standpunt echter een betere optie om investeringen op deze wijze te plannen.

De ondernemer geeft aan dat er is gekozen voor een langzame ontwikkeling. Op deze wijze wordt de vraag gestimuleerd: “Het heeft geen zin om in één keer zo’n heel pand spik en span te ontwikkelen omdat je ook je vraag moet stimuleren” (Ondernemer 5, Persoonlijke Communicatie, 06-06-2017). De planning van investeringen is bij de ondernemer sterk gericht op het creëren van vraag en belangstelling voor de onderneming. De ondernemer voegt daaraan toe dat de klantenkring eerst moet ontdekken dat er op deze locatie ook leuke activiteiten zijn, een langzame ontwikkeling is daarbij een goede keuze omdat de potentiële klantenkring eerst moet ontdekken dat er een aantrekkelijke onderneming op dit bedrijventerrein gevestigd is, vervolgens neemt de belevingswaarde van het gebied toe waardoor de locatie en het bedrijf meer aandacht krijgen en interessanter worden. Aangezien dit een langduriger proces betreft ziet de ondernemer geen meerwaarde in het maken van één grote investering in het volledige pand. Gefaseerd investeren in de bedrijfsonderdelen waar op bepaalde momenten meer behoefte aan is vormt daarmee de oplossing.

4.6 Logistiek bedrijf

Ondernemer 6 is de eigenaar van een logistieke onderneming. Het bedrijf ontwikkelt een extra pand op het aangrenzende kavel. De ondernemer is nauw betrokken bij de koop van het kavel en de bouw van het pand. Het pand wordt gebouwd met eigen financiële middelen, deze casus geeft daarmee een duidelijk beeld van andere factoren en onzekerheden die een rol spelen in het besluitvormingsproces.

4.6.1 Aanleiding

De ondernemer is betrokken bij meerdere investeringen in vastgoed (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017), niet alleen voor het eigen bedrijf maar tevens in woningen voor de verhuur. Vastgoed en de mogelijkheden die uit het bezit van vastgoed voortvloeien vormen een centraal onderdeel in de besluitvorming. Na het faillissement van de onderneming op het aangrenzende kavel van het logistieke bedrijf deed de mogelijkheid zich voor om de desbetreffende grond te kopen. Aanvankelijk heeft de ondernemer ervoor gekozen deze grond niet te kopen vanwege onenigheid over de grondprijs. Echter, op den duur kon de ondernemer het aangrenzende kavel kopen van de nieuwe eigenaar voor een grondprijs die de ondernemer wel rechtmatig achtte. Een opvallende constatering is dat het bedrijf op het moment van koop geen beeld had welke realisatie tot stand gebracht diende te worden. Er was geen gedetailleerde invulling over de vormgeving van het vastgoed en de vraag die een nieuw pand zou opvangen. De ondernemer voegt daaraan toe dat het van belang is om een aangrenzend kavel te kopen op het moment dat de mogelijkheid zich voordoet, dit biedt immers vele voordelen in de toekomst (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

4.6.2 Keuze tussen alternatieven

De ondernemer geeft aan dat er alvorens de koop van de grond een volledig pand beschikbaar kwam op hetzelfde bedrijventerrein. Destijds is er niet uitgebreid nagedacht over dit alternatief. Naderhand geeft de ondernemer aan dat de koop van een dergelijk pand wellicht een betere optie is geweest vanwege de onzekerheden die samenkomen met de bouw van een nieuw pand. Tegelijkertijd was het de wens om zelf een pand te ontwikkelen. Bij de realisatie van een eigen pand heeft de ondernemer namelijk de mogelijkheid het volledig naar eigen wens in te richten. De uitdaging en de mogelijkheid om de algehele investering op eigen wijze aan te pakken hebben ertoe geleid dat de ondernemer het aangrenzende kavel heeft gekocht (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

4.6.3 Afwegingen bij huidig vastgoed

De ondernemer heeft gekozen voor de bouw van een opslaghal op het aangrenzende kavel. Een belangrijke factor die meespeelt in deze beslissing is dat de klant steeds meer wensen krijgt. Zo merkt de ondernemer dat de vraag naar opslag toeneemt. Voorheen bood de onderneming weinig mogelijkheden daarvoor, het bedrijf beschikt wel over veel buitenopslag. Echter, de mogelijkheden voor binnenopslag zijn enigszins beperkt. Om te kunnen voorzien in de toenemende vraag voor binnenopslag heeft de ondernemer ervoor gekozen om een opslaghal te realiseren (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

De investering had een duidelijke financiële component. Zo geeft het bezit van vastgoed meer zekerheid over het pensioen. Overigens is de grond gekocht in de crisis, de onderneming had een goede omzet tijdens de financiële crisis, dit bood mogelijkheden om te investeren in grond. Er is tevens geïnvesteerd vanuit de verwachting dat er waardevermeerdering op zal treden (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

Bij de bouw van het pand acht de ondernemer het plausibel dat het familiebedrijf niet door de zoon wordt voortgezet. In dat geval worden de bedrijfsactiviteiten gestaakt. Het pand is daarmee niet slechts gebouwd voor de onderneming zelf maar ook voor potentiële huurders. Daarbij is nadrukkelijk gekeken op welke wijze het pand aantrekkelijk gemaakt kan worden voor elke huurder. Zo beschikt het pand over vloerverwarming, is het goed geïsoleerd en zijn er bevestigingen in het pand aanwezig voor zware kranen en andere constructies. De ondernemer geeft aan dat het pand over al deze mogelijkheden moet beschikken zodat de huurder het pand naar eigen wens aan kan passen (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

In de planvorming is duidelijk te herkennen dat de ondernemer een goed beeld heeft gekregen van de toekomstige inrichting van het pand. Er is geen sprake van onzekerheden in de planvorming. De onderneming financiert het project vanuit eigen middelen en is om die reden niet afhankelijk van banken; waaruit eventuele onzekerheden kunnen ontstaan. De financiering vanuit een bank neemt tevens hoge maandlasten met zich mee. De ondernemer geeft aan dat deze financiële last ertoe leidt dat er sprake is van een grotere druk om het pand zo spoedig mogelijk rendabel te krijgen. Aangezien de onderneming beroep doet op eigen financiële middelen is er van deze druk geen sprake. Hierdoor kan de ondernemer het pand naar eigen wens inrichten zonder dat deze druk wordt ervaren (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

In de uitvoerende fase is daarentegen sprake van grote onzekerheid. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de wensen van de gemeente. De ondernemer geeft aan dat er heel veel eisen zijn verbonden aan de bouw van een pand. De plannen voor het pand worden beoordeeld door een welstandscommissie. Deze commissie bestaat uit verschillende architecten die uiteenlopende visies hebben over hoe een ontwikkeling er uit dient te zien. Dit leidt er volgens de ondernemer toe dat er herhaaldelijk kleine aanpassingen gedaan moeten worden aan het plan. Hierdoor dient er opnieuw getekend te worden, wat tevens geld kost. Dergelijke onzekerheden die verbonden zijn aan de goedkeuring van het plan en het krijgen van de benodigde vergunningen spelen bij de ondernemer een grote rol. De ondernemer voegt daaraan toe dat er geen onzekerheid is in de planvorming, de onderneming beschikt over de financiële middelen en de plannen zijn duidelijk. De onzekerheid begint echter op het moment dat de onderneming vergunningen moet aanvragen en toestemming moet krijgen van de gemeente om te bouwen (Ondernemer 6, Persoonlijke Communicatie, 12-09-2017).

Hoofdstuk 5

Analyse



In hoofdstuk 4 zijn de individuele casussen behandeld. Hierin is uitgebreid naar voren gekomen op welke wijze ondernemers komen tot een investeringsbeslissing. Hierin zijn drie fasen te onderscheiden, namelijk de aanleiding om na te gaan denken over vastgoed, de vastgoedkeuze, en de factoren die een rol spelen bij de daadwerkelijke afweging.

Uit de casussen wordt duidelijk dat ondernemers een aanleiding hebben waardoor zij gaan nadenken over vastgoed. Dit is de 'trigger' die bij de ondernemer ontstaat om urgentie toe te kennen aan vastgoed en uitbreidingen. In deze fase is de definiëring nog niet goed vastgesteld, het gaat om een wens die wordt veroorzaakt door verschillende aspecten. De aanleiding valt daarmee goed binnen de fasen die Bromiley (1986) geeft. Later zal dit verder worden uiteengezet.

De keuze om te verhuizen of te blijven varieert per ondernemer. Zo kan verhuizing voor bepaalde ondernemers een reële optie zijn terwijl andere ondernemers deze mogelijkheid niet hebben. De nadruk op de verschillende alternatieven kan dan ook veel verschillen tussen de individuele ondernemers. Deze verschillen zullen in paragraaf 5.2 aan bod komen en verder worden onderbouwd door interviews met experts.

Uiteindelijk kiezen de behandelde ondernemers ervoor om te investeren op dezelfde plaats. De factoren die daarbij een rol spelen komen uitgebreid aan bod. Er wordt gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de afwegingen van verschillende ondernemers. De bevindingen worden tevens ondersteund door experts.

Er zijn verschillende mensen benaderd die uitspraken van ondernemers onderbouwen of verder uitbreiden. Er is gekozen voor mensen die werkzaam zijn in verschillende organisaties. Om ervoor te zorgen dat het onderwerp vanuit zoveel mogelijk invalshoeken wordt benaderd is het van belang dat er een goede balans is tussen de verschillende werkvelden waarin experts werkzaam zijn. Er is gekozen voor verschillende werknemers van overheidspartijen. Verder zijn er mensen benaderd die in het bedrijfsleven actief zijn. De benaderde experts zijn in de tabel hieronder genoemd. Daarnaast is een omschrijving gegeven van de werkzaamheden van deze personen.

Geïnterviewde	Omschrijving
Frank Gruizinga	Frank Gruizinga is accountmanager bij de Provincie Gelderland. Binnen zijn functie maakt hij de koppeling met lagere overheden en ondernemers om zo te komen tot een goede implementatie van het nieuwe beleid ten aanzien van bedrijventerreinen.
Ryan Bevers	Ryan Bevers is Senior Beleidsadviseur Economie bij de gemeente Tiel, hij is daarbij tevens actief bezig met het beleid omtrent bedrijventerreinen bij deze gemeente.
Patrick Sessink	Patrick Sessink is bedrijfscontactfunctionaris bij de gemeente Duiven. Daarbinnen is hij actief met verschillende projecten. Verder is hij het aanspreekpunt voor bedrijven.
Gustave Pol	Gustave Pol is bedrijfscontactfunctionaris bij de gemeente Zevenaar. Hij is daarbij actief betrokken bij verschillende projecten. Verder is hij het aanspreekpunt voor bedrijven.
Jan Pieter van Woerikom	Jan Pieter van Woerikom is makelaar, taxateur bij een woning- en bedrijfsmakelaardij. Verder is hij voorzitter van de SBBTiel (Stichting Beveiliging Bedrijventerreinen Tiel). Daarmee wordt hij ook actief betrokken bij de zaken die spelen bij bedrijventerreinen.
Joop Govaars	Joop Govaars is projectontwikkelaar. Het bedrijf heeft geen ontwikkelingsgronden in eigendom en een groot deel van de werkzaamheden bestaat dan ook uit bemiddeling met overheidspartijen over de mogelijkheden van gronden op bedrijventerreinen.
Monique Spijker	Monique Spijker is Coördinator bij Bedrijvenpark Medel. Zij heeft daarbij veel kennis over de zaken die spelen bij ondernemers die willen vestigen op een bedrijventerrein.

Tabel 2: Omschrijving experts

5.1 Aanleiding

De gevonden aanleidingen zijn te verdelen in twee categorieën. Namelijk interne aanleidingen en externe aanleidingen. De interne aanleiding heeft betrekking op de factoren binnen het bedrijf zelf. Externe aanleidingen zijn invloeden van buitenaf. Aanleidingen worden niet expliciet behandeld in de huidige literatuur. Het begrip is enigszins ambigu en het is daarmee de vraag of grootschalig kwantitatief onderzoek een bijdrage kan zijn aan de kennis omtrent deze fase. Een onderzoek dat dit moment in de besluitvorming wel nadrukkelijk naar voren brengt is dat van Bromiley (1986). Deze literatuur kan ondersteunend zijn bij een verder omschrijving van de diverse aanleidingen die zijn genoemd door ondernemers.

5.1.1 Interne aanleiding

Uit hoofdstuk 4 is gebleken dat de behoefte aan capaciteitsuitbreiding een terugkerende aanleiding is om na te denken over investeringen in vastgoed. Ondernemers beoordelen daarbij de situatie binnen het bedrijf en de wijze waarop de eigen capaciteit vergroot kan worden. Verschillende aspecten treden op de voorgrond, zo kan een ondernemer kijken naar alternatieven of een investering doen in het strikt noodzakelijke voor een juiste uitvoering van de bedrijfsactiviteit. Uitbreidingen kunnen samenhangen met nieuwe activiteiten die het bedrijf onderneemt; nevenactiviteiten van de onderneming kunnen de vraag naar capaciteitsuitbreiding doen vergroten.

Bij de geïnterviewde ondernemers vallen twee zaken op: ten eerste kan de ondernemer ervoor kiezen om uit te breiden omdat de huidige capaciteit te laag is. Daarnaast kunnen verdere nevenactiviteiten van de onderneming ertoe leiden dat een ondernemer na gaat denken over vastgoed; een uitbreiding van de bedrijfsactiviteiten kunnen de druk op de capaciteit doen vergroten. Een dergelijk onderscheid is tevens te zien in de bestaande wetenschappelijke literatuur. In het onderzoek van Bromiley (1986) komt de capaciteit duidelijk terug in de planningsfase. In dit onderzoek wordt aangegeven dat de wens voor investering kan voortkomen vanuit sales-capacity, en business expansion possibilities die betrekking hebben op ondernemingen die andere activiteiten aan hun bedrijfsvoering hebben toegevoegd. De huidige literatuur geeft dus ook aan dat er capaciteit-gerelateerde facetten ten grondslag kunnen liggen aan een investeringsbeslissing.

Meerdere ondernemers hebben aangegeven dat de kwaliteit van de geleverde producten of diensten meespeelt in de besluitvorming. De verwachting dat de kwaliteit van het product of de dienst achteruit gaat als de ondernemer niet investeert kan een extra aanleiding vormen voor uitbreiding. Daarnaast kan een investering een kwaliteitsverbetering bewerkstelligen. In dit geval is er geen sprake van een kwaliteitsverslechtering bij het uitblijven van een investering maar kan er wel een extra kwaliteitsvoordeel behaald worden als wel wordt geïnvesteerd. Bij meerdere ondernemers komt het vraagstuk rondom kwaliteit terug, toch is dit in de interviews met experts niet duidelijk naar voren gekomen. Bromiley (1986) noemt wel het belang van business sustaining investment waarin de ondernemer investeert in kapitaal zodat het bedrijf goed blijft functioneren. Dit is echter een zeer breed begrip dat niet per definitie hoeft te gaan over de kwaliteit van een dienst of product dat de ondernemer levert. Er kunnen dus wel vergelijkingen gemaakt worden tussen de empirische waarnemingen en de theorie maar kwaliteit als apart begrip komt niet sterk naar voren.

5.1.2 Externe aanleiding

De noodzaak kwam slechts bij twee ondernemers voor als aanleiding om te investeren. De wijze waarop deze aanleiding zich manifesteerde verschilde tevens bij beide ondernemers. Zo geeft één ondernemer aan dat het pand niet meer voldoet en er daarom geïnvesteerd dient te worden. De andere

ondernemer deelt mee dat een afnemer is gestopt waardoor er een verandering dient te komen in de productie. Hoewel de noodzaak geen evidente rol heeft bij de verschillende respondenten wordt dit wel erkent door experts. Zo heeft Monique Spijker (Persoonlijke Communicatie, 12-01-2017) aangegeven dat de mate waarin het pand voldoet aan de wensen van de ondernemer een veelvoorkomende reden is om te investeren. Een interne noodzaak met betrekking tot het pand kan daarmee vaker voorkomen. Verder voegt Jan Pieter van Woerekom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) daaraan toe dat de onzekerheden over toekomstige omzetten er ook toe kunnen leiden dat een ondernemer noodgedwongen moet stoppen met het bedrijf. Als voorbeeld noemde hij de verandering van de wetgeving ten aanzien van kinderdagverblijven. Deze ondernemingen namen binnen de oude wetgeving aan dat uitbreiding noodzakelijk was, en investeerden om die reden in vastgoed. Bij de wetswijziging die kinderdagverblijven minder aantrekkelijk maakte daalde de vraag waardoor deze ondernemingen geconfronteerd werden met grote verliezen, gevolgd door meerdere faillissementsaanvragen. Jan Pieter van Woerekom constateerde dat na deze wetswijziging veel panden van kinderdagverblijven beschikbaar kwamen op de vastgoedmarkt. Om dergelijke onzekerheden op te vangen hebben veel ondernemers ervoor gekozen om extra ruimte te huren in plaats van te kiezen voor koop, wat tevens nadelen met zich mee kan brengen. Bij de ondernemers binnen dit onderzoek was van een dermate grote onzekerheid geen sprake, wel kan de onzekerheid omtrent toekomstige omzetten een aanleiding vormen om extra te investeren om mogelijke onzekerheden op te vangen.

Meerdere ondernemers hebben aangegeven dat de verplichting vanuit een andere actor een rol speelt binnen de besluitvorming. Bij de autogroep speelt de wens van de importeur voor een standalone bedrijfswagencentrum. Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) heeft een soortgelijke verplichting gezien bij een andere autodealer, deze persoon had er vanwege de leeftijd echter voor gekozen om te stoppen met zijn bedrijfsactiviteiten. Naast de verplichting vanuit een private partij kan een overheidspartij een verplichting opleggen. De ondernemer van het evenementencentrum heeft geïnvesteerd in de gevel van het pand vanwege een verplichting vanuit de lokale overheid. Het renoveren van de gevel is een investering die niet leidt tot een meerwaarde in economische activiteit van het bedrijf zelf, bij deze investering biedt het een voordeel om de uitgave uit te stellen totdat er meer zekerheid is over toekomstige omzetten.

In hoeverre de verplichting een aanleiding vormt en op welke wijze dit een rol speelt is zeer afhankelijk per ondernemer. Deze aanleiding is dan ook zeer eenzijdig: een ondernemer krijgt een verplichting opgelegd om een investering te doen en kiest daarna of die daarop inspeelt of niet. De in de vorige alinea benoemde ondernemers gaan anders om met de investeringsverplichting vanuit een andere actor. De mate waarop er sprake is van een terugverdientijd lijkt invloed uit te oefenen op het investeringsgedrag. De wijze waarop een ondernemer omgaat met deze verplichting is echter zeer afhankelijk per situatie, in de huidige wetenschappelijke literatuur is dit tevens een onderwerp dat niet veel wordt belicht. Jackson en Watkins (2011) hebben het wel over de invloed van overheidsbeslissingen op investeringskeuzes van beleggers, dit onderzoek is voornamelijk gericht op de onzekerheid die daarmee gepaard gaat. Verplichtingen kunnen echter ook vanuit private partijen worden opgelegd zoals leveranciers en fabrikanten, deze interventies kunnen verschillende uitkomsten hebben. Meer onderzoek over dit onderwerp is dan ook op zijn plaats.

Uit de interviews met ondernemers is gebleken dat de mogelijkheid een belangrijke rol kan spelen bij uitbreiding. In enkele gevallen heeft de beschikbaarheid van een aangrenzend kavel ertoe geleid dat de ondernemer op de huidige locatie is gebleven. Bij het evenementencentrum daarentegen speelde het

gebrek aan mogelijkheden elders bij de koop van het pand op de huidige locatie. Bromiley (1986) geeft aan dat de mogelijkheden tot aankopen een belangrijke rol kunnen spelen bij investeringsbeslissingen. Uit de interviews met experts blijkt tevens dat de mogelijkheid een belangrijke rol kan spelen. Zo geeft Monique Spijker (Persoonlijke Communicatie, 12-01-2017) aan dat de beschikbaarheid van aanliggende grond een belangrijke reden kan zijn voor een bedrijf om te blijven op de huidige plaats. Zij voegt daaraan toe dat de beschikbaarheid van lege kavels op een bedrijventerrein een positief effect kan hebben; dit biedt ondernemers namelijk de mogelijkheid om het aanliggende kavel te kopen. Hierdoor is een ondernemer minder snel geneigd om te verhuizen naar een nieuwe locatie, wat kan resulteren in leegstand op de bestaande locatie. Jan Pieter van Woerikom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) voegt daaraan toe dat een ondernemer pas zal verhuizen als er echt geen mogelijkheden zijn op de huidige locatie. Een verhuizing is geen kleinigheid en zolang er de mogelijkheid bestaat om op dezelfde locatie uit te breiden tegen acceptabele financiële kosten verdient dat de voorkeur.

5.1.3 Vergelijking

In de interviews komen twee soorten aanleidingen naar voren. De interne aanleiding en de externe aanleiding. De in tabel 3 weergegeven componenten zijn waargenomen. Een belangrijke kanttekening is dat er veel verschillen kunnen zijn tussen ondernemers uit verschillende sectoren. De aanname dat alleen de in de tabel beschreven indicatoren van toepassing kunnen zijn zou daarom te kortzichtig zijn. Hieronder wordt het belang van de verschillende aanleidingen kort uiteengezet.

Interne aanleiding	Externe aanleiding
Capaciteit	Noodzaak
Kwaliteit	Verplichtingen
	Mogelijkheden

Tabel 3: Aanleiding

De wens voor capaciteitsuitbreiding is een belangrijke aanleiding. Dit aspect wordt door de meeste ondernemers genoemd als reden om na te denken over vastgoed. De wetenschappelijke literatuur onderbouwt ook dat capaciteit een belangrijke rol kan spelen in het besluitvormingsproces, het belang van capaciteit lijkt daarmee aannemelijk. Bestaande onderzoeken hebben niet expliciet het belang van kwaliteit genoemd bij een investering, wel benoemen dergelijke onderzoeken het functioneren van het bedrijf. Het is aannemelijk dat kwaliteit een rol kan spelen, de mate waarop dit speelt en op welke wijze dit zich uit kan echter per ondernemer verschillen.

De noodzaak is een aanleiding die sterk kan verschillen per ondernemer. De noodzaak kan zich manifesteren in invloeden van buitenaf, zoals een veranderende markt. Of een oorzaak betrekking heeft op andere activiteiten die de ondernemer uitvoert. De noodzaak is in enkele gevallen naar voren gekomen, deze aanleiding speelde echter bij vele ondernemers geen aanzienlijke rol. Het is daarmee de vraag in hoeverre de noodzaak daadwerkelijk van belang is. Verplichtingen zijn net als de noodzaak sterk afhankelijk van de ondernemer. De situatie van individuele ondernemers kan sterk verschillen en de mate waarop andere private actoren druk kunnen uitoefenen op een ondernemer kan daarmee ook sterk van elkaar afwijken. De verplichting vanuit een andere actor is echter wel genoemd en aangezien onderzoek naar overheidsbeleid tevens heeft aangetoond dat verplichtingen vanuit een overheid het besluitvormingsproces kan beïnvloeden is het aannemelijk dat een private actor met pressiemiddelen soortgelijke mogelijkheden heeft. Om die reden is het plausibel te noemen dat een verplichting vanuit een private actor een investering aanjaagt; de kanttekening is echter dat de mate waarop dit plaatsvindt en het resultaat dat een dergelijke verplichting met zich meebrengt sterk kan verschillen per ondernemer. Tot slot speelt de mogelijkheid een rol. Uit de interviews komt duidelijk naar voren

dat de mogelijkheid om bijvoorbeeld grond te kopen kan leiden tot een investering. Aangezien dit door meerdere personen, en de huidige literatuur is bevestigd is het zeer waarschijnlijk dat dit aspect tevens meespeelt bij de ondernemer.

5.2 Keuze tussen alternatieven

In deze paragraaf worden de afwegingen behandeld die invloed kunnen uitoefenen bij de keuze tussen het bestaande pand of een investering elders. Dit gedeelte van de analyse speelt daarmee in op de huidige literatuur omtrent vastgoedkeuze en immobiliteit van ondernemingen. Er zijn twee aspecten te constateren. Deze aspecten betreffen de afweging tussen verschillende alternatieven en afwegingen omtrent personeel bij een eventuele verhuizing. Hieronder zal verder worden ingegaan op de afwegingen die deze ondernemers maken.

Meerdere ondernemers hebben vestiging elders overwogen. De opties die een ondernemer daarbij in acht kan nemen zijn de vestiging op een leeg kavel op een nieuw bedrijventerrein, de verhuizing naar een groter pand, en de aanschaf of huur van een tweede pand. Verhuizing behoort daarbij tot één van de opties die ondernemers overwegen bij de investeringskeuze. Jan Pieter van Woerekom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) geeft aan dat grote groei vaak een reden voor een bedrijf is om te verhuizen, zeker als de huidige locatie geen mogelijkheden biedt vormt verhuizing een reële optie. Patrick Sessink (Persoonlijke Communicatie, 08-08-2017) voegt daaraan toe dat voor bedrijven een nieuw pand vaak goedkoper dan zijn dan een bestaand pand, daarbij geeft een nieuw pand het voordeel dat het volledig ingericht kan worden naar de eigen wens.

Verder kan een ondernemer beperkt worden door verschillende factoren. Zo is het mogelijk dat de ondernemer uitbreidingsmogelijkheden binnen het pand heeft omdat er bij aanschaf een te groot pand is gekocht. Verder bestaat de mogelijkheid dat een ondernemer dermate veel vastgoed in bezit heeft dat verhuizen geen optie is. Deze bevinding wordt ook bevestigd door Patrick Sessink (Persoonlijke Communicatie, 08-08-2017) die aangeeft dat grote winkels op bedrijventerreinen ervoor kiezen om op dezelfde locatie te blijven omdat een verhuizing gepaard gaat met enorme kosten. Dit past tevens binnen de wetenschappelijke literatuur, zo hebben Brouwer et al. (2004) aangegeven dat de grootte van een onderneming een negatief effect kan hebben op de neiging van een bedrijf om te verhuizen. Risselada et al. (2013) voegen daaraan toe dat de grootte van vastgoed invloed heeft op verhuizingsgedrag. De bevindingen sluiten daarbij goed aan op de huidige wetenschappelijke literatuur.

De rol van het personeel bij verhuizingen is enkele keren terug gekomen. In een grotere onderneming speelde het risico dat het bedrijf personeel kwijt zou raken bij een verhuizing op grotere afstand. Gustave Pol (Persoonlijke Communicatie, 15-06-2017) voegt daaraan toe dat personeel voor veel ondernemingen de belangrijkste reden is om in dezelfde plaats te blijven. Hij zegt daarbij dat de afzetmarkt geen belangrijke rol speelt omdat de meeste bedrijven een regionale of een nationale afzetmarkt hebben. Het personeel is daarentegen wel van groot belang. Jan Pieter van Woerekom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) geeft aan dat het personeel een belangrijke rol speelt bij de keuze van een bedrijf om op dezelfde plaats te blijven. Het personeel vormt daarbij een belangrijke afweging voor een ondernemer.

Uit de interviews met ondernemers is gebleken dat het personeel bij kleinere bedrijven een andere rol speelt dan bij grotere ondernemingen. In deze bedrijven wordt voornamelijk rekening gehouden met de wensen van het personeel. Daarnaast speelt de wens van de ondernemer een rol. Het gegeven dat de ondernemer die de investeringsbeslissing maakt zelf afkomstig is uit dezelfde plaats lijkt bij deze bedrijven tevens mee te spelen in de investeringskeuze. Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) voegt daaraan toe dat kleinere ondernemers uit tevredenheid of verbondenheid met een plaats ervoor kunnen kiezen om daar te blijven. Hij zegt dat deze ondernemers er vaak nog niet aan toe zijn om te verhuizen naar een andere locatie en daarom liever willen blijven totdat zij daar een grotere noodzaak toe hebben. De constatering van Jan Pieter van Woerikom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) sluiten daarbij aan. Hij zegt dat ondernemers vaak liever bij hun 'roots' willen zitten; zowel ondernemers als werknemers zijn honkvast en hebben vaak de voorkeur om op dezelfde locatie te blijven.

5.3 Afwegingen bij huidig pand

In deze paragraaf wordt ingegaan op de afwegingen die een ondernemer maakt bij een uitbreiding in of naast het eigen pand. Er is niet gekozen voor een verhuizing maar voor een uitbreiding op dezelfde locatie. In de interviews werden zowel interne factoren als externe factoren genoemd die werden meegenomen in het besluitvormingsproces. Interne factoren hebben betrekking op de situatie binnen de onderneming terwijl externe factoren te maken hebben met de omgeving van het bedrijf en invloeden van buitenaf. Hierin is een soortgelijk onderscheid te vinden als van Dijk en Pellenbarg (1999) hebben aangetoond in hun onderzoek naar verhuisbewegingen van bedrijven. In dit geval is er echter geen sprake van een verhuizing maar kiest de ondernemer ervoor om op dezelfde locatie te blijven en daar de capaciteit uit te breiden.

5.3.1 Interne factoren

Financiële afwegingen spelen een belangrijke rol bij de geïnterviewde ondernemers. De ondernemer kijkt naar de kosten en baten van de investering en van het alternatief. De grondprijs kan daarbij een evidente rol spelen. Het kan echter ook voorkomen dat de ondernemer een beslissing maakt die meer financiële middelen vergt dan verhuizen. Dit was het geval bij de autogroep; andere factoren speelden een belangrijke rol bij het maken van deze investering. Het kan tevens voorkomen dat een ondernemer afziet van een investering omdat de kosten te hoog zijn. Zo noemde Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) een ondernemer die afzag van de investering omdat het gepaard ging met een te grote kapitaalvernietiging. Jan Pieter van Woerikom voegt daaraan toe dat de grootste kostenpost het onderhoud van het pand is. Zo kan een luxer pand veel duurder zijn in het onderhoud, wat de winsten van een bedrijf kan drukken. De afweging heeft tevens betrekking op de vaste onderhoudskosten die een groter of representatiever pand met zich meebrengt.

De financiële afwegingen die een ondernemer maakt gaan tevens gepaard met financiële onzekerheid. Ondernemers gaan op verschillende manieren om met de risico's van een investering. De ondernemer kan de baten van een investering laag inschatten zodat er meer rekening gehouden wordt met tegenvallende kosten. Verder kan de ondernemer onzekerheden reduceren met een juiste planning van de investering; op momenten dat er meer zekerheid is over de inkomsten van het bedrijf wordt de investering gedaan. Een andere mogelijkheid is de spreiding van verschillende investeringen om het risico te reduceren. Jan Pieter van Woerikom voegt daaraan toe dat de enige onzekerheid die de ondernemer altijd heeft de

toekomstige ontwikkeling betreft. De vraag of de betere financiële situatie wordt veroorzaakt door een tijdelijke opleving van de markt of dat deze door zal zetten op langere termijn is een onzekerheid waar de ondernemer altijd mee te maken heeft binnen het uitbreidingsvraagstuk (Jan Pieter van Woerekom, Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017).

Onduidelijkheid over de terugverdientijd van een investering speelt bij alle geïnterviewde ondernemers. De wijze waarop dit een rol speelt kan echter per ondernemer zeer verschillen. Zo was er bij de autogroep voornamelijk sprake van onzekerheid bij het vestigingsbeleid van andere vestigingen. Bij het bedrijfswagencentrum speelde dit echter niet, terwijl deze investering wel vanuit een verplichting werd gedaan. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door de loyaliteit van de klantenkring. Het evenementencentrum had tevens een investeringsverplichting. Aangezien deze investering geen directe terugverdientijd had, leidde dit tot onzekerheden. Tot slot kan onzekerheid voortkomen uit een nieuwe bedrijfsactiviteit. Als een onderneming ervoor kiest haar bedrijfsactiviteiten uit te breiden kan dit onduidelijkheden opleveren over de toekomstige omzetten die hieruit worden gegenereerd. Dit levert potentiële onzekerheden op voor de terugverdientijd van een investering.

Financiële afwegingen hoeven niet alleen betrekking te hebben op de kosten en opbrengsten van een bepaalde uitbreiding in vastgoed. Het kan tevens meer garantie geven op een pensioen. Een ondernemer bouwt geen pensioen op. Om ervoor te zorgen dat de ondernemer wel kan genieten van een pensioen kan de keuze gemaakt worden om vastgoed in bezit te nemen zodat daar in de toekomst inkomsten uit gegenereerd kunnen worden. Twee ondernemers hebben aangegeven dat zij investeren in vastgoed om het pensioen te garanderen. Zij geven daarbij aan dat vastgoed een langetermijninvestering is. Er zijn verschillende wijzen waarop een onderneming haar winsten kan alloceren. Een investering in vastgoed is daarbij de beste mogelijkheid. Daarbij kan tevens ingezet worden op de veelzijdigheid van het pand zodat dit eenvoudiger te verhuren is aan een grote groep ondernemers op het moment dat het bedrijf stopt met haar activiteiten. Zowel Frank Gruizinga (Persoonlijke Communicatie, 26-06-2017) als Patrick Sessink (Persoonlijke Communicatie, 08-08-2017) geven aan dat het pensioen een belangrijke reden kan zijn voor een ondernemer om na te denken over vastgoed en vastgoedwaarde.

Bij één ondernemer trad efficiëntie op de voorgrond bij het maken van investeringskeuzes. Dit was de ondernemer van het productiebedrijf. Deze onderneming werd beperkt door productielijnen, door de wijze waarop een productieproces is opgebouwd kon de onderneming niet eenvoudig investeren in vastgoed. Het nieuwe vastgoed zou dan immers niet verbonden zijn aan de productielijn. De ondernemer was daarmee meer gericht op het vergroten van de efficiëntie. Efficiëntie is een logische factor die wordt meegenomen in het besluitvormingsproces, het gaat immers om een betere (en goedkopere) inrichting van het productieproces. Efficiëntie is daarmee tevens verbonden aan de financiële afweging die een ondernemer maakt bij een investeringsbeslissing. Deze bevindingen sluiten goed aan bij de resultaten van het onderzoek van Bromiley (1986). Hij geeft aan dat een ondernemer de wens kan hebben te investeren vanwege kostenverlagingen, dit komt zeer duidelijk naar voren in de omschreven casus. Verder heeft Bromiley aangetoond dat een ondernemer kan afzien van de investering omdat de resultaten in de situatie anders is dan van tevoren voorzien. Deze afweging komt tevens naar voren in het besluitvormingsproces van de ondernemer van het productiebedrijf.

Synergievoordelen zijn voor de autogroep een belangrijke factor die wordt meegenomen in de besluitvorming. De locatie van verschillende onderdelen van het bedrijf ten opzichte van elkaar kan bepaalde voordelen in de bedrijfsvoering opleveren. Andere ondernemers hebben deze voordelen

niet genoemd, de autogroep is de enige onderneming die meerdere vestigingen en bedrijfsonderdelen op verschillende locaties heeft. De autogroep is daarmee de enige onderneming waar een dergelijk synergievoordeel een rol kan spelen. Overigens kan de vestiging van een onderneming ten opzichte van andere bedrijven van dezelfde branche wel een synergievoordeel opleveren. De ondernemer van de webwinkel heeft expliciet genoemd dat een dergelijke clustering logistieke voordelen met zich mee zou brengen. Frank Gruizinga (Persoonlijke Communicatie, 26-06-2017) voegt daaraan toe dat in het gesprek met fruitverpakkers een soortgelijke oplossing is geformuleerd om logistieke voordelen te creëren voor de individuele ondernemers. Synergievoordelen kunnen wel degelijk een rol spelen bij ondernemers, de invulling daarvan kan echter wel verschillen afhankelijk van de individuele situatie van de afzonderlijke ondernemers.

5.3.2 Externe factoren

De ondernemer kan een investeringsbeslissing maken om op deze wijze in te spelen op marktontwikkelingen. Een mogelijke investering komt voort uit de verwachte groei van de markt. Deze verwachting is veelal gebaseerd op observaties binnen de eigen onderneming. Zo hebben meerdere ondernemers aangegeven dat verzoeken vanuit de klantenkring hebben bijgedragen aan de urgentie van een investering. Zo heeft de klant bij de logistieke onderneming de vraag voor meer opslagruimte. Bij de webwinkel heeft de wens voor een snellere levertijd (en daarmee de behoefte aan meer magazijnruimte) een evidente rol. Verder kan een ondernemer inspelen op nieuwe ontwikkelingen, dit wordt gedaan op basis een observatie van de wijze waarop de concurrentie bepaalde producten verkoopt. Het evenementencentrum heeft ervoor gekozen om met een langzame ontwikkeling de eigen populariteit te vergroten, waardoor toekomstige investeringen beter uitvoerbaar zijn. Tot slot heeft één ondernemer aangegeven in een tijd van laagconjunctuur meer te investeren in een pand omdat het de verwachting is dat de omzet verder zou groeien. Dit sluit tevens aan op het onderzoek van Bromiley (1986) die aangeeft dat ondernemers procyclisch of anticyclisch kunnen investeren.

Het bovenstaande geeft een goede weergave van de wijze waarop ondernemers de marktontwikkeling meenemen in het besluitvormingsproces. Zij maken keuzes op basis van observaties binnen het bedrijf of op basis van verwachtingen van de ontwikkeling van de markt. Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) zegt daarbij dat de werkwijze van verschillende ondernemers veel kan variëren. Zo kunnen ondernemers actief kijken naar de marktmogelijkheden op een locatie en de concurrentie die actief is in een bepaald gebied. Een ondernemer kan tevens aangeven dat hij niet geïnteresseerd is vanwege de tevredenheid met de huidige situatie. Joop Govaars voegt daaraan toe dat de rol van het internet bij de informatieverschaffing van belang speelt. Zo speelt Google Maps een rol bij het vinden van concurrenten in een gebied en kan de ondernemer andere marktpartijen bezoeken. Daarbij neemt de ondernemer mee of de concurrentie grote vestigingen heeft of kleinere vestigingen om zo te beoordelen of er marktmogelijkheden zijn voor de desbetreffende ondernemer. Jan Pieter van Woerikom (Persoonlijke Communicatie, 30-03-2017) voegt daaraan toe dat er altijd sprake is van onzekerheden met betrekking tot de mate waarin de ondernemer het desbetreffende product kan verkopen in de toekomst. Dit zet het vraagstuk omtrent een mogelijke uitbreiding onder druk. Het maken van een goede inschatting is volgens Jan Pieter van Woerikom dan ook een lastige beslissing.

Concurrentie speelt bij de autogroep een grote rol. De concurrentiepositie van deze onderneming is zeer complex, waarbij concurrentie plaatsvindt tussen verschillende gebieden en verschillende automerken. Concurrentie speelt echter tevens bij andere ondernemers. Zo speelt concurrentie bij de webwinkel tussen verschillende bedrijven binnen dezelfde branche of internetwinkels in andere branches. Het

evenementencentrum ondervindt concurrentie met de horecaondernemingen in de binnenstad, de ondernemer geeft echter aan dat het evenementencentrum een andere markt bedient dan deze ondernemingen. Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) geeft aan dat de vestiging van andere bedrijven de reden voor een ondernemer kan zijn om ergens niet te vestigen. Ondernemers kiezen daarmee ook welke markt ze wel, en welke markt ze niet kunnen bedienen.

Meerdere ondernemers ervaren onzekerheden bij vergunningsprocedures of contact met de lokale overheid. Bij zowel de webwinkel als het evenementencentrum is gebleken dat de communicatie tussen overheid en ondernemer kan leiden tot een toenemende onzekerheid. Zo communiceert de overheid niet altijd goed over toekomstige veranderingen of is het standpunt van de overheid niet duidelijk. Wet- en regelgeving kan een beperkende invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering. De ondernemer van het productiebedrijf geeft aan dat dit geen problematische beperking is. Hij handelt binnen de door de overheid gestelde kaders en zal geen investeringen doen waarbij onduidelijkheid bestaat over de uitvoerbaarheid van de desbetreffende ingreep. De ondernemer van het logistieke bedrijf ziet wel onzekerheden door de vergunningsprocedure, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door onduidelijk gestelde kaders. Hierdoor kan de ondernemer niet goed inspelen op de verwachtingen van de overheidspartij waardoor het project vertraging op kan lopen.

Patrick Sessink (Persoonlijke Communicatie, 08-08-2017) geeft aan dat er bij de vergunningsprocedure onzekerheden kunnen optreden over de mogelijkheden die de overheid kan bieden. De gemeente probeert zoveel mogelijk hulp te bieden om een ontwikkeling mogelijk te maken, desondanks kan de gemeente onzekerheid opleveren bij de ondernemer. Ryan Bevers (Persoonlijke Communicatie, 16-02-2017) geeft aan dat planologische en milieukundige randvoorwaarden onzekerheden kunnen opleveren bij ondernemers. Hij voegt daaraan toe dat ondernemers vooral gericht zijn op de kernactiviteiten van het bedrijf waardoor de wettelijke beperkingen soms niet duidelijk zijn. Het is volgens Ryan Bevers dan ook belangrijk om de ondernemer goed te informeren over de mogelijkheden binnen de te doorlopen procedure. De visie van een overheidspartij kan er echter tevens toe leiden dat een ondernemer ervoor kiest om af te zien van een investering. Zo noemt Joop Govaars (Persoonlijke Communicatie, 22-06-2017) enkele voorbeelden van bedrijven die niet konden investeren vanwege de randvoorwaarden die een overheidspartij heeft opgesteld. De bevindingen passen daarbij binnen de resultaten van het onderzoek van Jackson en Watkins (2011) die aangeven dat investeringsbeslissingen wel degelijk beïnvloed kunnen worden door overheidsbeleid.

5.3.3 Vergelijking

In de vorige paragraaf kwamen diverse factoren en onzekerheden terug. Deze zijn gecategoriseerd in interne- en externe factoren; factoren en onzekerheden vonden enerzijds binnen het bedrijf zelf plaats, anderzijds manifesteerden deze zich in invloeden van buitenaf. De verschillende factoren en onzekerheden worden in tabel 4 weergegeven. Vervolgens zullen deze factoren en onzekerheden verder worden uitgelegd.

Factoren		Onzekerheden	
Interne factoren			
Financiële afwegingen		Financiële onzekerheden	
Efficiëntie			
Synergievoordelen			
Externe factoren			
Inspelen op de markt		Concurrentie	
		Wettelijke procedures	

Tabel 4: Factoren

Ten eerste is een belangrijk constatering dat ondernemers voornamelijk handelen vanuit interne afwegingen. Er treden verschillende interne factoren op de voorgrond, zo werden financiële afwegingen herhaaldelijk genoemd, speelt efficiëntie een evidente rol (wat tevens in verband staat met deze financiële afwegingen), en spelen synergievoordelen een bescheiden rol. De interne onzekerheden zijn vooral van financiële aard. Zo is er sprake van een onzekerheid van de toekomstige ontwikkeling van de markt, en daarmee tevens de duur van de terugverdientijd van een investering. Interne onzekerheden zijn daarmee voornamelijk gelieerd aan de financiële afwegingen die een ondernemer maakt.

Eén externe afweging komt duidelijk naar voren in de interviews. Dit is het inspelen op de markt; de ondernemer doet de aanname dat de markt zich op een bepaalde wijze ontwikkelt en speelt daarop in. De ondernemer heeft daarbij de mogelijkheid om aan marktonderzoek te doen. De wijze waarop de ondernemer omgaat met informatie is voornamelijk pragmatisch; er wordt kort onderzoek gedaan maar van grootschalige onderzoeken is vaak geen sprake. Het inspelen op de markt gaat daarbij tevens gepaard met een risico, de ondernemer kijkt voornamelijk naar de financiële afweging die hieraan verbonden is. Het inspelen op de markt is daarbij ook een samenspel tussen de financiële afweging aan enerzijds, en de marktmogelijkheden anderzijds. Een risico dat is geconstateerd in de bevindingen is concurrentie; de vestiging van een bedrijf ten opzichte van concurrenten kan een reden zijn om een investering niet te doen. Concurrentie vormt daarmee tevens een externe onzekerheid. Dit betreft de vraag in hoeverre er op een bepaalde locatie marktmogelijkheden zijn voor het product of de dienst die een ondernemer levert. De ondernemer kan daarbij gebruik maken van Google of veldonderzoek. De ondernemer is pragmatisch ingesteld bij een beoordeling van de mogelijkheden in regio. Tot slot spelen wettelijke procedures een rol. Deze onzekerheid kan voornamelijk optreden op het moment dat de ondernemer de beslissing heeft gemaakt en wil starten met de bouw van het pand. De vergunningprocedures en de toestemmingen vanuit een overheidspartij die daaraan verbonden zijn kunnen zorgen voor veel onzekerheid.

Kort samengevat vallen er verschillende zaken op. Zo zijn de factoren die de ondernemer meeneemt in het besluitvormingsproces voornamelijk intern. Factoren zoals financiële afwegingen, efficiëntie, en (in enige mate) synergievoordelen kunnen een rol spelen. Onzekerheden daarentegen zijn vooral extern.

De concurrentie en de wettelijke procedures spelen een belangrijke rol bij verschillende ondernemers. De wijze waarop de ondernemer de keuze maakt is veelal pragmatisch. Er worden aannames gedaan over een toekomstige ontwikkeling en er wordt waar mogelijk enig onderzoek gedaan. Het gebrek aan informatie kan wel van belang zijn, vooral bij erkenning en toestemmingen vanuit overheidspartijen speelt het gebrek aan informatie een rol. Het besluitvormingsproces lijkt daarbij een samenspel tussen interne afwegingen en externe onzekerheden.

5.4 Model

In de aanpak van dit onderzoek is gekozen voor een inductieve werkwijze. Deze werkwijze houdt in dat er geen conceptueel model wordt opgesteld voorafgaand aan het onderzoek, maar dat er een empirisch model wordt opgesteld op basis van de bevindingen. In de analyse is uitgebreid ingegaan op de interviews met ondernemers, de resultaten uit deze interviews zijn ondersteund door interviews met experts en de theorie. Op basis daarvan is een model samen te stellen van het besluitvormingsproces bij ondernemers.

In het besluitvormingsproces zijn enkele stappen te onderscheiden. De eerste stap is de aanleiding, dit is aspect speelt een rol op het moment dat de ondernemer gaat nadenken over vastgoed. De ondernemer kan vervolgens een korte afweging maken tussen alternatieven, bijvoorbeeld de keuze tussen verhuizen of uitbreiden op dezelfde plaats. Als de ondernemer een keuze maakt spelen er meerdere factoren een rol binnen de afweging bij de te maken beslissing. Een afweging tussen de factoren en de onzekerheden die daarmee gepaard gaan leiden tot de investeringsbeslissing. Het model staat in figuur 2.

Interne
aanleiding

Externe
aanleiding



Keuze tussen alternatieven



Interne factoren
Interne onzekerheden

Externe factoren
Externe onzekerheden



Investeringskeuze

Figuur 2: Het besluitvormingsproces - model

De aanleiding om na te denken over investeringen is verdeeld in twee categorieën: de interne aanleiding en de externe aanleiding. De interne aanleiding ligt binnen het bedrijf zelf en de externe aanleiding manifesteert zich in invloeden van buitenaf. Het gebrek aan capaciteit als interne aanleiding en het ontstaan van nieuwe mogelijkheden als externe aanleiding kwamen duidelijk terug. Verder zijn er twee noemenswaardige aanleidingen die sterk kunnen verschillen per ondernemer, dit zijn de noodzaak en verplichtingen. Er is veel verschil waar te nemen tussen verschillende ondernemers en de mate waarop deze aanleidingen zich uitten. Deze aspecten kunnen echter wel veel invloed uitoefenen op de besluitvorming.

Als de ondernemer nadenkt over een investeringskeuze kunnen verschillende alternatieven aan bod komen. De mate waarin dit gebeurt kan sterk verschillen per ondernemer. Dit onderzoek sluit daarbij goed aan op de huidige theorie. Vooral het onderzoek van Risselada et al. (2013) is hierbij van toegevoegde waarde. Zo verhuizen ondernemers met veel vastgoed minder snel en zijn huurders eerder geneigd om te verhuizen. Verder blijkt dat het personeel een rol kan spelen bij de afweging tussen alternatieven, zo heeft de plaats van herkomst van het personeel een beperkende invloed op de vastgoedkeuze. Bij kleine ondernemers kan de eigen voorkeur nog een bescheiden rol spelen.

De geïnterviewde ondernemers hebben na de korte afweging tussen verschillende alternatieven gekozen voor een uitbreiding op de bestaande locatie. In deze fase worden verschillende factoren en onzekerheden uitgebreid tegen elkaar afgewogen. Daarbij is er sprake van interne factoren en onzekerheden, verder houdt de ondernemer rekening met externe factoren en onzekerheden. Interne factoren hebben vooral te maken met financiële afwegingen en efficiëntievoordelen. Interne onzekerheden uitten zich ook binnen dit financiële spectrum. Zo is het niet precies duidelijk in hoeverre de beoogde winsten worden gegenereerd na een investering. Externe factoren hebben vooral te maken met de markt, zo kan de ondernemer op verschillende wijzen inspelen op de markt en daardoor een hogere omzet halen. Externe onzekerheden manifesteren zich in concurrentie en de te doorlopen wettelijke procedures. Onzekerheden met betrekking tot overheidshandelen kunnen zich ook voordoen op het moment dat de keuze al is gemaakt.

Uit het voorgaande valt op dat de ondernemer vooral interne overwegingen maakt. De onzekerheden uitten zich daarentegen vooral op een externe wijze. De ondernemer kan immers invloed uitoefenen op de situatie binnen het bedrijf, de mogelijkheden van de ondernemer bij invloeden van buitenaf zijn echter zeer beperkt. Op die wijze vindt er een samenspel plaats tussen interne factoren en externe onzekerheden, die leidt tot de investeringsbeslissing.

Hoofdstuk 6

Conclusie



De aanleiding voor dit onderzoek is een gat in de kennis omtrent het besluitvormingsproces bij investeringskeuzes. Meer specifiek betreft het hier een onderzoek over het besluitvormingsproces bij ondernemers die investeren in vastgoed. Dit onderzoek speelt daar op in door middel van het creëren van extra inzichten over dit besluitvormingsproces. Centraal hierin staat de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze wordt het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed vormgegeven?

Om tot de benodigde inzichten te komen is inductief onderzoek gedaan. Er zijn diepte-interviews gevoerd met ondernemers die volgens de maximum variation sampling methode zijn gekozen. De bevindingen uit deze analyse zijn vergeleken met de huidige theoretische inzichten en de visies van experts en beleidsmakers. Dit onderzoek baseert zich op een beperkt aantal interviews maar desondanks zijn er duidelijke overeenkomsten te herkennen die zijn uitgewerkt in een model.

In het besluitvormingsproces zijn enkele fasen te onderscheiden. In de conclusie zal op elke fase ingegaan worden. Daarin wordt omschreven op welke wijze deze fase is vormgegeven en wat belangrijke aspecten zijn binnen deze fase. Tot slot wordt gekeken naar de doelstelling en wordt geconstateerd of de doelstelling van dit onderzoek is behaald.

Het capaciteitsvraagstuk vormt een zeer belangrijke aanleiding voor ondernemers om het in gebruik zijnde vastgoed te heroverwegen. Meerdere ondernemers hebben aangegeven dat de groei van het bedrijf en het tekort aan ruimte ertoe leiden dat de urgentie om te investeren in vastgoed toeneemt. Capaciteit wordt door meerdere experts genoemd als belangrijke aanleiding voor een investering. Daarnaast geeft de wetenschappelijke literatuur aan dat een behoefte aan een grotere capaciteit een belangrijke drijfveer kan zijn voor ondernemers (Bromiley, 1986; Brouwer et al., 2004). Het belang van capaciteitsvergroting is daarmee ook bij ondernemers die investeren in vastgoed aanzienlijk.

Naast het belang van de capaciteit kwam de mogelijkheid terug als belangrijke externe aanleiding. Enkele ondernemers gaven aan dat de mogelijkheid een rol speelde bij de investering in vastgoed. Bij de ondernemers die de beschikbaarheid van vastgoed noemden vormde deze mogelijkheid een aanjager voor het doen van de investering. Enkele experts onderschrijven deze bevinding, de huidige theorie geeft tevens aan dat de mogelijkheden tot het doen van investeringen een belangrijk aspect kan zijn in het besluitvormingsproces (Bromiley, 1986). De invloed die mogelijkheden kunnen uitoefenen in de eerste fase van het besluitvormingsproces is daarmee zeer plausibel.

Naast capaciteit en de mogelijkheden zijn nog twee andere aanleidingen geconstateerd. De waarborging van kwaliteit, de verplichting vanuit een andere actor, en de noodzaak om te investeren lijken ook een belangrijke rol te spelen in het keuzeprocess.. Deze aanleidingen zijn echter te beperkt waargenomen en de wijze waarop dergelijke aspecten invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces is te variabel om gefundeerde uitspraken te kunnen doen. Daardoor kan dit onderzoek geen duidelijke conclusies trekken over het belang van deze aspecten binnen het besluitvormingsproces van de ondernemer. Het toont echter wel aan dat dergelijke aanleidingen een rol kunnen spelen. De wijze waarop deze aspecten precies invloed uitoefenen staat wel ter discussie.

Als een ondernemer nadenkt over investeringen in vastgoed kunnen verschillende alternatieven meegenomen worden in de besluitvorming. In dit onderzoek is specifiek gekeken naar de afweging

om te investeren op de bestaande locatie of op een locatie elders. Er zijn veel overeenkomsten met de huidige theorie vast te stellen (Brouwer et al., 2004; Risselada et al., 2013; van Dijk & Pellenbarg, 1999). Zo is de bereidbaarheid om te verhuizen sterk gerelateerd aan de kenmerken van de onderneming en van het vastgoed. Grote bedrijven met veel vastgoed zijn in mindere mate bereid te verhuizen terwijl dit bij kleinere bedrijven en huurders eerder wel het geval is. Daarnaast speelt de herkomst van het personeel een belangrijke rol bij verhuizingen op een grote afstand; de ondernemer is minder geneigd om over een grotere afstand te verhuizen omdat het personeel uit een bepaalde omgeving komt. De alternatieven die een ondernemer meeneemt zijn dan ook meer gericht op de directe omgeving van het bedrijf. De uitkomsten van dit onderzoek sluiten daarmee aan op de huidige wetenschappelijke literatuur.

Tot slot viel op dat ondernemers geen uitgebreide afweging lijken te maken tussen de verschillende alternatieven; deze afweging is wel degelijk belangrijk maar van een uitgebreide kosten-batenanalyse ten opzichte van alternatieven is vaak geen sprake. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat dit onderzoek zich specifiek toespitst op ondernemers die hebben gekozen voor een investering op de bestaande locatie, het is dus wel mogelijk dat dit anders is bij ondernemers die er toch voor kiezen om te verhuizen naar een andere locatie.

De verschillende factoren die meewegen bij de keuze voor een investering op de bestaande locatie spelen een zeer belangrijke rol in het besluitvormingsproces. Uit de analyse is op te maken dat ondernemers vooral de nadruk leggen op financiële afwegingen en efficiëntie. Financiële afwegingen spelen bij alle ondernemers, efficiëntie komt vooral naar voren in gevallen waarbij er sprake is van een productielocatie. Efficiëntie is echter wel aantoonbaar te koppelen aan financiële afwegingen in de besluitvorming, het gaat immers om een betere (en goedkopere) inrichting van het productieproces. De interne afwegingen van de ondernemer hebben daarmee vooral te maken met financiële aspecten. De interne onzekerheden die daarbij op kunnen treden zijn tevens van financiële aard. Zo maakt de ondernemer de inschatting dat er behoefte is aan meer ruimte, waarna de benodigde investering gedaan wordt. De vraag kan echter veranderen waardoor de verwachte resultaten van het bedrijf lager uitvallen dan voorzien.

Externe afwegingen hebben vooral te maken met de markt. De ondernemer kan inspelen op de markt met het doen van een investering. De ondernemer doet de aanname dat de markt zich op een bepaalde wijze ontwikkelt en speelt daarop in. De ondernemer kan daarbij gebruik maken van internet om extra informatie te verkrijgen, verder kan de ondernemer aan marktonderzoek doen om te kijken of er vraag is naar de desbetreffende dienst of product; daarbij wordt er gekeken naar de concurrenten in het gebied. Concurrentie vormt daarmee ook een onzekerheid voor de ondernemer, als de ondernemer constateert dat de markt al wordt bediend door een concurrent kan ervoor gekozen worden om de investering niet te doen. Als er wel markt lijkt te zijn kan de ondernemer ervoor kiezen de investering wel te maken. De wijze waarop een ondernemer inspeelt op de markt is daarmee vooral pragmatisch, de ondernemer maakt een aanname en neemt daarbij een bepaald risico. Dit risico probeert de ondernemer binnen het bedrijf in te dekken. De externe onzekerheden die de ondernemer heeft worden daarmee intern aangepakt.

Tot slot kunnen wettelijke procedures de mate van onzekerheid voor de ondernemer vergroten. Bureaucratie en wet- en regelgeving van gemeentelijke overheden kunnen vertraging opleveren in het besluitvormingsproces. De onzekerheden die deze wettelijke randvoorwaarden met zich meebrengen

kunnen daarmee een belangrijke invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces van de ondernemer. De bevindingen omtrent de invloed van beleid op investeringskeuzes sluit daarbij aan op de huidige wetenschappelijke literatuur, die aangeeft dat overheidsbeleid een duidelijke invloed kan uitoefenen op besluitvorming (Jackson & Watkins, 2011).

Aan het begin van dit hoofdstuk is de onderzoeksvraag gesteld:

Op welke wijze wordt het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed vormgegeven?

Er is met zekere mate vast te stellen dat er drie fasen te onderscheiden zijn binnen het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed. De nadruk ligt vooral op de laatste fase waarin de afweging wordt gemaakt die leidt tot de investeringskeuze. Op het moment dat de ondernemer besluit om te investeren in vastgoed op de bestaande locatie wordt uitgebreid de afweging gemaakt tussen verschillende factoren en onzekerheden die de beslissing met zich meebrengt. De ondernemer wil daarbij de risico's van een investering zoveel mogelijk beperken. De onzekerheden komen vooral voort vanuit externe invloeden. De ondernemer speelt daarbij in door de oplossing binnen het bedrijf te zoeken. In het besluitvormingsproces is daarmee een duidelijk nadruk te zien op de laatste fase waarbij er een samenspel plaatsvindt tussen interne factoren en externe onzekerheden.

In hoeverre dragen de bovengenoemde conclusies bij aan het realiseren van de doelstelling van dit onderzoek? De doelstelling wordt gegeven waarna wordt beoordeeld of deze behaald is. Aan het begin van dit onderzoek is de volgende doelstelling vastgesteld:

Een bijdrage leveren aan de kennis over het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed.

Er is gekozen om het besluitvormingsproces weer te geven in een empirisch model. Op basis van de bevindingen is het gelukt dit model vast te stellen. De doelstelling is daarmee behaald, er is namelijk een bijdrage aan het inzicht gegeven in het besluitvormingsproces van ondernemers die investeren in vastgoed. Daarbij moeten wel enkele kanttekeningen gegeven worden. Zo is de conclusie niet volledig sluitend, uit de bevindingen zijn bepaalde aspecten naar voren gekomen die niet voldoende konden worden ondersteund. De wijze waarop verder onderzoek hier een bijdrage aan kan leveren zal volgen in de aanbevelingen. Tot slot wordt gereflecteerd op de uitvoering van dit onderzoek.

Aanbevelingen

Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek

In de analyse zijn veel verschillende factoren naar voren gekomen die ondernemers meenemen in het besluitvormingsproces. De factoren die bij meerdere ondernemers een rol lijken te spelen zijn behandeld in dit onderzoek. Er zijn echter er ook factoren die niet voldoende konden worden gestaafd door interviews met andere ondernemers. Dit heeft een nadelig effect op de validiteit van het onderzoek. Het is namelijk de vraag of de factoren die niet herhaaldelijk zijn waargenomen de uitzondering vormen of dat dit vaker terug is te zien als het onderzoek herhaald wordt. Daarvoor zou een grootschalig kwantitatief onderzoek gedaan kunnen worden naar het belang van die factoren bij ondernemers die investeren in vastgoed. Daarmee wordt er ingespeeld op de kennis die door de kwalitatieve werkwijze van dit onderzoek niet voldoende is behandeld. Verder kunnen er aspecten aan bod komen die in het onderzoek van Bromiley (1986) niet zijn behandeld vanwege de kwalitatieve werkwijze van dat onderzoek. Een dergelijk kwantitatief onderzoek geeft daarbij een volledig overzicht van factoren die een rol kunnen spelen. Hierbij kunnen opvallende resultaten de aanleiding vormen voor nieuw kwalitatief onderzoek naar specifieke factoren.

Helaas heeft dit onderzoek slechts een beperkt aantal ondernemers kunnen behandelen. Zoals in de conclusie reeds naar voren is gekomen zijn enkele bevindingen onderbelicht gebleven omdat deze niet herhaaldelijk zijn terug gezien in de analyse. Een grootschaliger onderzoek zou hier eventueel een goede ondersteuning kunnen zijn. Een goede benadering van de doelgroep is daarin noodzakelijk. Uit dit onderzoek is gebleken dat er grote verschillen zijn waar te nemen tussen verschillende sectoren. Bovendien zijn verschillende wijzen van aanpak mogelijk. Het is tevens een optie een dergelijk onderzoek in te richten zoals het onderzoek van Bromiley (1986) die meerdere personen binnen dezelfde organisaties interviewt. In dat geval dient er wel nagedacht te worden over de uitkomst van het onderzoek.

In dit onderzoek is aangetoond dat de wens voor kwaliteitsverbetering, verplichtingen van andere actoren en de noodzaak een rol kunnen spelen in het besluitvormingsproces. Aangezien dit bij verschillende respondenten een andere uitwerking lijkt te hebben kan hier geen sluitende conclusie over getrokken worden. Meer kwalitatief onderzoek naar deze specifieke factoren zou daar meer uitsluitsel over kunnen geven.

Tot slot kan nader onderzoek gedaan worden naar de wijze waarop ondernemers keuzes maken tussen verschillende alternatieven. De ondernemers die in dit onderzoek zijn benaderd hebben ervoor gekozen om op hun bestaande locatie uit te breiden. Het is echter mogelijk dat de afweging tussen de bestaande locatie en een locatie elders een grotere rol speelt als daar specifiek onderzoek naar gedaan wordt. In dit onderzoek kan gekeken worden naar zowel ondernemers die ervoor kiezen om uit te breiden op de bestaande plaats als ondernemers die ervoor kiezen om te verhuizen. Dit onderzoek kan dan op een kwalitatieve wijze gedaan worden. Deze diepgaande aanpak speelt daarbij in op de onderzoeken van van Dijk en Pellenbarg (1999), Brouwer et al. (2004) en Risselada et al. (2013). Een onderzoek met een kwalitatieve werkwijze kan daarmee mogelijk meer diepgang bieden binnen de huidige wetenschappelijke literatuur.

Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek is gebleken dat de overheid een beperkende invloed kan uitoefenen op besluitvorming. Wettelijke procedures kunnen een onzekerheid vormen voor de ondernemer. Ondernemers hebben daarmee vooral behoefte aan minder regelgeving en eenvoudiger procedures. Het inspelen op deze behoefte zou het besluitvormingsproces in de toekomst kunnen vergemakkelijken waardoor ondernemers eerder geneigd zijn om te investeren in vastgoed. De omgevingswet biedt hier in de toekomst wellicht mogelijkheden toe. De mogelijkheden die de gemeente heeft in het kader van nieuwe wetgeving moet in dat geval verder verkent worden.

De ultieme doelstelling zou voor de gemeente kunnen zijn om een positieve invloed uit te oefenen op de besluitvorming van ondernemers. Tegenwoordig wordt er vaak gekeken naar de beperkingen binnen de wettelijk vastgestelde kaders en de wijze waarop de gemeente daar eventueel hulp in kan verlenen. Verschillende overheden hebben participatie-projecten opgestart waarin de ondernemer een meer centrale rol heeft. Er zijn echter ook zaken waar de overheid op in kan spelen die een nieuwe werkwijze vergen. Zo wisten overheidspartijen niet altijd precies welke partijen er in hun gemeente gevestigd zijn en waar vraag naar is. Voor een goede vraaggerichte aanpak is het van wezenlijk belang dat overheidspartijen precies weten welke partijen op er zijn gevestigd en wat hun wensen zijn. Dit begint bij het in kaart brengen van alle ondernemers. Vervolgens kan de overheidspartij deze partijen met elkaar in contact brengen zodat er kan worden gediscussieerd over de wensen en behoeften van ondernemers binnen dezelfde sector en de wijze waarop de gemeente daar een rol van betekenis bij kan zijn. Deze aanpak wordt al bij verschillende overheidspartijen gedaan, dit zou wel de regel moeten zijn. Het risico van een vraaggerichte aanpak is dat overheidspartijen afwachten totdat de ondernemer op de overheid afstapt wanneer er concrete zaken geregeld moeten worden. De daadwerkelijke wens van de ondernemer komt daardoor mogelijk niet aan het licht waardoor er niet goed wordt ingespeeld op de wensen van de ondernemer.

Reflectie

De kwalitatieve werkwijze van dit onderzoek leidde tot een grote uitdaging, namelijk het verkrijgen van voldoende respondenten. Van tevoren was verwacht dat de juiste actoren contact met de benodigde ondernemers zouden verzorgen. Naderhand bleek dat deze verwachting bijgesteld diende te worden. Bedrijfscontactfunctionarissen en medewerkers van ondernemersverenigingen etc. waren terughoudend in het geven van de juiste contacten. Hierdoor was het verkrijgen van de juiste data zeer lastig. Dit belemmerde de voortgang.

Het onderzoek had daarmee een gestructureerde aanpak van dataverzameling nodig. Dit werd gedaan middels het opstellen van leadlists. Op deze lijsten werden alle ondernemers gevestigd op bepaalde bedrijventerreinen vermeld. Vervolgens werden deze ondernemers gebeld met de vraag of zij tot de doelgroep behoorde. Hoewel deze werkwijze wel tot resultaten leidde was het zeer arbeidsintensief. De meeste ondernemers behoorden niet tot de doelgroep en veel mensen wilden niet meewerken aan het onderzoek om verschillende redenen. Daarbij komt dat het van groot belang was dat de juiste mensen binnen de organisatie betrokken werden bij het onderzoek. Hierdoor was een goede uitleg van de onderzoeksopzet en de doelstelling van het onderzoek nodig, wat tijdens het bellen van deze ondernemers extra tijd in beslag nam. Uiteindelijk heeft deze aanpak wel geleid tot een aantal interviews, een grotere groep ondernemers was echter wel wenselijk geweest; hierdoor konden er wellicht meer sluitende conclusies getrokken worden. Met de gekozen werkwijze in de analyse zijn er toch nog goede conclusies uit dit onderzoek gekomen. Een combinatie van interviews met ondernemers en experts, ondersteund door relevante wetenschappelijke literatuur heeft geleid tot het resultaat dat u nu voor u ziet.

Referentielijst



Algemene Rekenkamer. (2008). Herstructurering van Bedrijventerreinen. Retrieved from http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2008/11/Herstructurering_van_bedrijventerreinen

Anker, M. v. d., Geerdes, C., & Steverink, M. (2009). Evaluatie en leerervaringen van de Topperregeling bedrijventerreinen. Retrieved from Den Haag:

Arcadis, & Stec Groep. (2007). IBIS Werklocaties. Retrieved from

Blaikie, N. (2000). Designing Social Research.

Bromiley, P. (1986). Corporate planning and capital investment. *Journal of Economic Behavior and Organization*(7(2)), 147-170.

Brouwer, E., Mariotti, I., & van Ommeren, J. (2004). The firm relocation decision: An empirical investigation. *The Annals of Regional Science*, 38, 335-347.

CPB. (2001). Veroudering van bedrijventerreinen: Een structuur voor herstructurering. Retrieved from

Dosi, G., & Egidi, M. (1991). Substantive and procedural uncertainty. *Journal of Evolutionary Economics*(1), 145-168.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research.
Gemeente Nijmegen. (2013). Structuurvisie Nijmegen.

Hume, D. (1969). A treatise of human nature. Londen: Penguin Classics.

Jackson, C., & Watkins, C. (2011). Planning Policy and Retail Property Investment in the UK. *Urban Studies*(48(11)), 2321-2338.

Kamer van Koophandel. (n.d.). Overzicht Standaard Bedrijfsindeling. Retrieved from <https://www.kvk.nl/over-de-kvk/over-het-handelsregister/wat-staat-er-in-het-handelsregister/overzicht-standaard-bedrijfsindeling/>

Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two Strategies for Inductive Reasoning in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 35(3), 26-333.

Luesink, H. (2007). Effectiviteit revitalisering van bedrijventerreinen. Radboud Universiteit, Nijmegen.
Ministerie van Economische Zaken. (2010). Werken aan bedrijventerreinen: het nieuwe bedrijventerreinenbeleid.

Nagel, E. (1965). Induction and its justification Meaning and knowledge: Systematic readings in epistemology (pp. 315-370). New York: Harcourt, Brace & World.

Needham, B., van der Krabben, E., & Ploegmakers, H. (2015). Een economische analyse van de bedrijventerreinenmarkt. In E. van der Krabben, C. J. Pen, & F. de Feijter (Eds.), *De markt voor*

bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid: Radboud Universiteit Platform31.

Noordanus, P. (2015). Voorwoord. In E. van der Krabben, Pen, C.J. & de Feijter, F. (Ed.), De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid: Radboud Universiteit, Platform31

Patton, M. (1990). Qualitative Research and Evaluation Methods.

PBL. (2008). Werkgelegenheidsgroei op bedrijventerreinen. Retrieved from

Ploegmakers, H. (2015). De effectiviteit van herstructurering op bedrijventerreinen. In E. van der Krabben, C. J. Pen, & F. de Feijter (Eds.), De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid
Radboud Universiteit
Platform31.

Pred, A. R. (1967). Behavior and location. Foundations for a geographic and dynamic location theory. Lund: Lunds Universitet.

Provincie Gelderland. (2013). Bedrijventerreinen Agenda 2020. Retrieved from

Provincie Noord-Brabant. (2016). Uitvoeringsprogramma Werklocaties. Retrieved from <https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/-/media/DB50F9B9AB674CC990046C18BB0CD7CB.pdf>.

Provincie Noord-Holland. (2016). Bedrijventerreinen: Provinciaal Herstructureringsprogramma 2014-2017 - update 2016.

Provincie Overijssel. (2017). Afspraken Regionale Bedrijventerreinen Programmering Twente 2017-2020. Retrieved from

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur. (2006). Overheidsbeleid bedrijventerreinen is achterhaald. Retrieved from <http://www.rli.nl/pers/2006/overheidsbeleid-bedrijventerreinen-is-achterhaald>

Rijksoverheid. (2008). Taskforce herstructurering bedrijventerreinen ingesteld [Press release]

Rijksoverheid. (2009). Principeakkoord IPO, VNG en Rijk over nieuwe aanpak bedrijventerreinen [Press release]

Rijksoverheid. (2012). Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Retrieved from

Risselada, A., Schutjens, S., & van Oort, F. (2013). Real Estate Determinants of Firm Relocation in Urban Residential Neighborhoods. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 104(2), 136-158.

Rittenberg, L., & Tregarthen, T. (2008). Principles of microeconomics. Nyak, New York: Flatworld Knowledge.

- Roberts, C., & Henneberry, J. (2007). Exploring office investment decision-making in different European contexts. *Journal of Property Investment & Finance*, 25(3), 289-305.
- Roberts, C., Rowley, S., & Henneberry, J. (2012). The impact of landscape quality on property investment decisions. *Journal of Property Investment & Finance*, 30(1), 69-82.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Simon, H. (1957). *Models of Man*. London: Chapman & Hall.
- Simon, H. (1978). On How to Decide What to Do. *The Bell Journal of Economics*(Vol. 9, No. 2), 494-507.
- Simon, H. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59(4), 209-224.
- Simon, H. (2000). Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow. *Mind & Society*(Vol. 1), 25-39.
- SKBN. (2015). Agenda bedrijventerreinen 2015-2025. Retrieved from http://www.skbn.nu//include/documenten/Agenda_Bedrijventerreinen_2015-2025_SKBN.pdf
- SKBN. (n.d.). Over SKBN. Retrieved from <http://www.skbn.nu/over-skbn.html>
- Taskforce Herontwikkeling Bedrijventerreinen. (2008). *Kansen voor kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. Retrieved from
- van den Berg, H. (2008). *De relatie tussen private investeringen en herstructurering van bedrijventerreinen*. Radboud Universiteit, Nijmegen.
- van Dijk, J., & Pellenbarg, P. H. (1999). Firm relocation decisions in The Netherlands: An ordered logit approach. *Papers in Regional Science*(79), 191-219.
- Zuid-Holland, P. (2016). *Bedrijventerreinen: Vraaggericht bedrijventerreinenbeleid Zuid-Holland*.