

De internationaliserende vastgoedsector:

Nederlandse vastgoedontwikkelaars en hun grenzen

Masterthesis

Auteur: Victor Hagenbeek
Studentnummer: s1337483
Onderwijsinstelling: Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
Opleiding: Vastgoedkunde
Begeleiders: dr. R.J. Dorenbos, prof.dr. E.F. Nozeman

SAMENVATTING

Inleiding

De afgelopen jaren zijn steeds meer vastgoedondernemingen internationaal actief geworden. De Nederlandse markt toont tekenen van verzadiging en buitenlandse markten bieden volop mogelijkheden. Internationalisering is een relatief jonge trend voor de vastgoedsector. Hierdoor zijn theorieën over internationalisering nauwelijks toegespitst op deze sector. Onderzoek naar de wijze waarop vastgoedondernemingen het buitenland benaderen kan hier verandering in brengen, want internationalisering van de vastgoedsector zet de komende jaren verder door. Dit onderzoek richt zich op de vastgoedondernemingen die zich hoofdzakelijk met vastgoedontwikkeling bezighouden. De probleemstelling is als volgt:

Waarom besluiten Nederlandse vastgoedontwikkelaars te internationaliseren en op welke markten richten zij zich met name, en hoe wordt aan internationalisering vorm gegeven?

Doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van het gedrag dat vastgoedontwikkelaars vertonen bij het betreden van de internationale vastgoedmarkt.

Onderzoeksopzet

Binnen dit onderzoek is een probleemstelling geformuleerd die aan de hand van acht onderzoeksvragen is beantwoord. Aan de hand van een literatuurstudie zijn theorieën gevonden die het internationaal ondernemen verklaren. Omdat de gebruikte literatuur binnen dit onderzoek lastig toe te passen is op de vastgoedsector, zijn diepte-interviews gehouden met 13 vastgoedontwikkelaars. Deze vastgoedontwikkelaars zijn geselecteerd uit de top 15 van Nederlands grootste vastgoedontwikkelaars. De informatie die vrijgekomen is uit de interviews hebben het mogelijk gemaakt bestaande theorieën toe te passen op de vastgoedsector.

Internationaal ondernemen

Het model van Ansoff is binnen dit onderzoek gebruikt voor ondernemingen die door willen groeien. Vanuit dit model hebben ondernemingen de keus, wel of niet te gaan internationaliseren. Ten eerste moet een onderneming de juiste competenties in huis hebben om een dergelijke stap te kunnen maken. Daarna wordt een selectie van landen onderzocht op hun mogelijkheden. Wanneer een land (of meerdere) geselecteerd is heeft een onderneming verschillende mogelijkheden om vorm te geven aan haar buitenlandse activiteiten. Internationalisering gebeurt procesgewijs waarin steeds meer bedrijfsonderdelen naar het buitenland verplaatst worden. Hoeveel zeggenschap buitenlandse vestigingen hebben heeft niet alleen te maken met hoever een bedrijf geïnternationaliseerd is maar ook met het type onderneming. Het ene type onderneming houdt meer rekening met lokale verschillen dan het andere. De financiële sector heeft al enkele decennia met internationalisering op grote schaal te maken. Dat ook in deze sector internationalisering nog doorzet heeft te maken met de constante vooruitgang van de technologie en de schaalvergroting van banken.

Internationaal ondernemen in de vastgoedsector

In vergelijking met andere sectoren, zoals de detailhandel en financiële dienstverlening, zet de vastgoedsector producten af met unieke eigenschappen. Het product vastgoed is namelijk een eerste levensbehoefte, gefixeerd aan een locatie, kapitaalintensief en kent een lange levensduur. Vastgoedondernemingen zetten kennis om in projecten, en zijn daarom minder gericht op goedkope arbeidskrachten of productiematerialen. 'Goedkoop' vastgoed realiseren bestaat niet omdat vastgoed niet verplaatsbaar is zoals kledij dat bijvoorbeeld wel zijn. Als vastgoed in een bepaald land voor relatief weinig geld ontwikkeld is dan zal door de lager geldende prijzen de opbrengst van een ontwikkeld object ook lager zijn. Het gaat om het rendement dat behaald kan worden, maar ook om de risico's die beperkt moeten worden. Dit onderzoek richt zich op de vastgoedontwikkelaars, die zich bezighouden met een omvangrijk aantal activiteiten. Zij hebben de taak deze activiteiten zo te coördineren en organiseren dat een project binnen een bepaald tijdsbestek opgeleverd wordt. Bij het actief zijn op buitenlandse markten is een vastgoedontwikkelaar afhankelijk van de beschikbare informatie. Deze beschikbaarheid kan uitgedrukt worden in 'mate van transparantie'. Deze verschilt per land en beïnvloedt de voortgang van vastgoedontwikkeling. De transparantie van de verschillende vastgoedmarkten heeft zich de afgelopen jaren sterk verbeterd en verwacht wordt dat dit de komende jaren zal doorzetten. In Europa zal uitbreiding van de Europese Unie de transparantie van toetredende landen bevorderen, wat weer nieuwe perspectieven biedt voor de Nederlandse vastgoedontwikkelaars.

De Nederlandse vastgoedontwikkelaars

De selectie van geïnterviewde vastgoedontwikkelaars is gebaseerd op de jaarlijks gepubliceerde lijst van 101 grootste vastgoedontwikkelaars van Nederland. Binnen deze lijst is de top 15 genomen, waarvan 13 uiteindelijk in het onderzoek zijn verwerkt. Deze top 15 is verantwoordelijk voor meer dan de helft van de omzet die omgaat in vastgoedontwikkeling binnen Nederland. Ondanks dat deze top 15 als stabiel wordt ervaren, hebben er de afgelopen tijd verschillende verschuivingen plaatsgevonden. Deze worden veroorzaakt door overnames, fusies en de splitsing van vastgoedontwikkelaars. De top 15 van vastgoedontwikkelaars is divers van aard als gelet wordt op beursnotering, bedrijfsprofiel, thematische focus en jaar van oprichting.

Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat binnen Nederland de groei uit productontwikkeling moet komen. Doordat concurrentie groot is en consumenten kritischer zijn moeten concepten ontwikkeld worden die onderscheidend zijn maar tegelijkertijd ook verkoopbaar. Een andere constatering is dat steeds meer vastgoedontwikkelaars zich inzetten voor marktontwikkeling en daarmee de grens overgaan. De manier waarop het buitenland benaderd wordt verschilt sterk per vastgoedontwikkelaar en staat in verband met het ambitieniveau die zij heeft. Deze geeft aan in hoeverre een vastgoedontwikkelaar bereid is risico's te nemen. Voorop staat dat het internationaliseren procesgewijs gebeurt waarin constant geleerd wordt van ervaringen. Naarmate meer ervaring is opgedaan vinden steeds meer activiteiten in het buitenland plaats en is men in staat om beter te anticiperen op andere omgevingen. Bij de vastgoedontwikkelaars is de joint venture het meest toegepaste business model. Hierin worden risico's en verantwoordelijkheden gedeeld met een lokale partner. Het succes van buitenlandse activiteiten wordt gestimuleerd door rekening te houden met culturele verschillen, het op de markt zetten van een goede reputatie aan de hand van branding en door kennis en expertise optimaal binnen het bedrijf uit te wisselen.

Slechts een klein deel van de Nederlandse vastgoedontwikkelaars heeft aangegeven binnen Nederland te blijven. Zij hebben genoeg vertrouwen in de Nederlandse vastgoedmarkt, maar zijn zich bewust dat productontwikkeling noodzakelijk is om competitief sterk te blijven.

Internationalisering van andere sectoren

Van drie groepen ondernemingen is het internationaliseringsgedrag kort in kaart gebracht om als vergelijking met de vastgoedontwikkelaars te dienen. De eerste groep zijn de makelaars. Zij zijn nauwelijks internationaal georiënteerd omdat hun nationale dekking nog niet optimaal is. De makelaars die zich bezighouden met één niche, hebben aangegeven dat zij binnenkort gaan internationaliseren omdat er bij hen sneller sprake van verzadiging is dan bij de allround makelaars. De tweede groep zijn de vastgoedbeleggers. In vergelijking met de vastgoedontwikkelaars kennen zij een lager risicoprofiel. Hiermee wordt gewezen op beleggen als activiteit dat als minder risicovol wordt ervaren dan ontwikkelen. Vastgoedbeleggers zijn daarom ambitieuzer en nemen meer risico's bij hun buitenlandse activiteiten. Een andere bedrijfscultuur of ver weggelegen landen vormen geen obstakel om nieuwe markten te betreden. Omdat de vastgoedbeleggers 100% controle over een groot deel van hun portefeuille prefereren, kiezen zij vaker voor een overname dan een joint venture. De derde groep omvat de financiële sector. Deze vertoont gelijkenissen met de vastgoedsector als het gaat om procesgewijs internationaliseren. Verder ondervindt de financiële sector een voortdurende schaalvergroting.

Conclusie

Er zijn twee aspecten die het internationaliseringsproces van vastgoedontwikkelaars beïnvloeden. De geografische omgeving is het eerste aspect. Hier gaat het om de Nederlandse vastgoedmarkt die als volwassen en transparant beschouwd wordt. Het tweede aspect betreft het gedrag van de vastgoedontwikkelaars zelf. Gedoeld wordt op de bedrijfskenmerken van de vastgoedontwikkelaar en hoe zij met vastgoedontwikkeling omgaat.

De houding van een vastgoedontwikkelaar, ofwel opportunistisch dan wel pragmatisch, is het sterkst bepalend voor de manier waarop internationalisering plaatsvindt. Een opportunistische vastgoedontwikkelaar neemt vaak meer risico's omdat zij zichzelf in staat acht deze risico's te controleren en beperkt te houden. Zij zijn eerder geneigd om actief te zijn in ver weggelegen landen met grote culturele verschillen, en het aantal landen waar activiteiten plaatsvinden neemt jaarlijks toe.

Hoewel opportunisme een belangrijke drijfveer is om te gaan internationaliseren is marktverzadiging van de Nederlandse vastgoedmarkt hoofdreden om de grens over te gaan. Daarnaast geeft een overkoepelend moederbedrijf vaak de aanzet tot internationalisering. Niet alleen door haar (financiële) steun, maar ook door de ervaringen die het moederbedrijf zelf heeft opgedaan met buitenlandse markten.

Het internationaliseren gebeurt procesgewijs, alleen zal de snelheid waarin dit plaatsvindt verschillen. Een veel toegepast samenwerkingsverband waarin risico's worden beperkt maar waar de eerste ervaringen met een nieuwe markt worden opgedaan is de joint venture. Verder worden risico's verminderd door positieve branding, efficiënte distributie van human capital en een professionele onderzoeksafdeling.

In vergelijking met makelaars, vastgoedbeleggers en de financiële sector zijn er een aantal verschillen te noemen. De meeste makelaars streven naar betere

nationale dekking en hebben nog geen behoefte aan internationale activiteiten op grote schaal. De vastgoedbeleggers zijn net als de vastgoedontwikkelaars internationaal georiënteerd, maar nemen, door het lager risicoprofiel van hun activiteit, meer risico's bij de selectie van landen. De financiële sector heeft te maken met niet-fysieke producten, terwijl de vastgoedontwikkelaars fysieke niet-verplaatsbare producten realiseren. Wel vindt internationalisering bij beide procesgewijs plaats.

In de toekomst is de verwachting dat er schaalvergroting onder de vastgoedontwikkelaars plaats zal vinden. Dit wordt op dit moment in gang gezet door constante overnames en fusies van vastgoedontwikkelaars onderling. Wat betreft activiteit zal uitbreiding van de Europese Unie voordelen bieden voor Nederlandse vastgoedontwikkelaars. Verbeterde regelgeving en de opkomende economieën van (net) toegetreden lidstaten zijn hier de reden van. Azië is interessant door de steeds grotere omvang van de vastgoedmarkten als gevolg van de sterk groeiende Aziatische economieën. Voorop blijft dat, ondanks voortgaande internationalisering, vastgoedontwikkeling een kennisintensieve activiteit is waarin lokale omstandigheden in acht genomen moeten worden.

VOORWOORD

De scriptie die voor u ligt is uitgevoerd ter afsluiting van de Masteropleiding Vastgoedkunde. Dit heeft plaatsgevonden aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Onderzocht is hoe groeistrategieën het internationaliseringsproces van de grootste Nederlandse vastgoedontwikkelaars beïnvloedt.

In het bijzonder wil ik mijn twee afstudeerbegeleiders bedanken. Als eerste Dr. Dorenbos die mijn interesse voor vastgoed in internationaal perspectief heeft weten te wekken. En als tweede Prof.Dr. Nozeman voor zijn ondersteuning bij de afgelegde interviews. Daarnaast wil ik beide bedanken voor hun suggesties, opbouwende kritiek en de plezierige samenwerking.

Eveneens wil ik de dertien vastgoedontwikkelaars die ik heb mogen interviewen bedanken. Ik dank u allen voor uw tijd en de waardevolle informatie die het mij heeft opgeleverd.

Ik hoop dat deze scriptie nieuwe inzichten kan verschaffen en tot nieuwe discussies rondom internationaal vastgoed leidt. Rest mij niet anders meer dan u veel leesplezier toe te wensen,

Victor Hagenbeek
Groningen, Augustus 2007

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	II
VOORWOORD	VI
INHOUDSOPGAVE	VII
LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN	X
1. INLEIDING.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleem- en doelstelling.....	1
1.3 Onderzoeksvragen	2
1.4 Methodiek.....	2
1.5 Conceptueel model.....	2
1.6 Relevantie.....	3
1.7 Leeswijzer.....	4
2. INTERNATIONAAL ONDERNEMEN.....	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Vormen van internationaal ondernemen	5
2.3 Waarom internationaal ondernemen?	7
2.4 Waar gaan ondernemingen heen?	9
2.4.1 Macro-economische criteria	10
2.4.2 Brancheselectie.....	11
2.4.3 Afnemers	12
2.4.4 Distributie	12
2.4.5 Concurrentie.....	12
2.4.6 Marktstrategie	13
2.4.7 Tot slot	13
2.5 Hoe kan internationaal ondernemen plaatsvinden?.....	13
2.5.1 Internationalisering in fasen	14
2.5.2 Samenwerkingsverbanden.....	15
2.5.3 Cultuur	16
2.5.4 Branding	17
2.5.5 Human capital	18
2.5.6 Tot slot	19
2.6 De financiële sector: een vergelijking op mesoniveau	19
2.7 Conclusie.....	21

3. INTERNATIONAAL ONDERNEMEN IN DE VASTGOEDSECTOR	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Internationalisering van de vastgoedsector	23
3.3 Internationale context	25
3.4 Vastgoed als product	27
3.5 De spelers op de vastgoedmarkt	29
3.6 De eerste stap richting internationaal ondernemen voor de vastgoedsector	31
3.6.1 Typen ondernemingen	31
3.6.2 Transnational corporation	31
3.6.3 Status onderneming	32
3.6.4 Groeistrategieën	32
3.6.5 Internationalisering in fasen	34
3.6.6 Samenwerkingsverbanden	34
3.6.7 Landeselectie	35
3.7 Typen vastgoedondernemingen	36
3.8 Conclusie	38
4. DE NEDERLANDSE VASTGOEDONTWIKKELAARS	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Methodologie	39
4.3 De 15 grootste Nederlandse vastgoedontwikkelaars	39
4.4 Dynamiek	42
4.5 Resultaten van de interviews	43
4.6 Groeistrategieën	43
4.7 Internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars	45
4.7.1 Waarom?	45
4.7.2 Waar?	46
4.7.3 Hoe?	48
4.8 Nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars	50
4.9 Terugkoppeling naar theoretisch kader	52
4.9.1 Type ondernemingen	52
4.9.2 Transnational corporation	53
4.9.3 Internationalisering in fasen	53
4.10 Conclusie	54

5. INTERNATIONALISERING VAN ANDERE SECTOREN	56
5.1 Inleiding	56
5.2 Makelaars	56
5.3 Vastgoedbeleggers	57
5.4 Financiële sector	59
5.5 Conclusies.....	59
6. CONCLUSIES	61
6.1 Inleiding	61
6.2 Conclusies.....	61
6.3 Evaluatie	65
6.4 Toekomstverwachtingen	66
LITERATUURLIJST	67
APPENDIX	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 1 Uitleg institutionele variabelen.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2 De 101 grootste vastgoedontwikkelaars in Nederland	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3 Lijst van geïnterviewde personen	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 4 Vragenlijst voor de vastgoedontwikkelaars	Error! Bookmark not defined.

LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN

Figuren

- Figuur 1.1: Uitvoering plan van aanpak
- Figuur 2.1: Product- en behoeftematrix
- Figuur 2.2: Schematische weergave van landselectie
- Figuur 2.3: Fasering van internationalisering
- Figuur 2.4: Overdracht van middelen van moederbedrijf naar nieuwe bedrijf
- Figuur 2.5: Het verschil tussen uitwisseling van buitenlandse valuta en de wereldhandel
- Figuur 2.6: De ontwikkeling van het banksysteem
- Figuur 3.1: Directe investeringen in commercieel vastgoed
- Figuur 3.2: Inter-regionale investeringen, aan- en verkoop in 2005
- Figuur 3.3: Transparantie index per land
- Figuur 3.4: De vier groeistrategieën voor een vastgoedonderneming
- Figuur 3.5: Relatie tussen politieke risico en eigenwoningbezit
- Figuur 4.1: Aantal vastgoedontwikkelaars per land (2001-2006)(N=8)
- Figuur 4.2: Verandering vastgoedactiviteit naar regio's (2007-2011)(N=11)
- Figuur 4.3: Internationalisering met gescheiden vastgoedafdelingen
- Figuur 4.4: Transformatie tot allround vastgoedspeler
- Figuur 5.1: Aantal vastgoedbeleggers per land (2001-2006)(N=10)
- Figuur 5.2: Verandering vastgoedactiviteit naar regio's (2007-2011)(N=10)
- Figuur 6.1: Stimuleringen met betrekking tot internationalisering

Tabellen

- Tabel 2.1: Selectie van buitenlandse activiteiten
- Tabel 2.2: Groeistrategieën Ansoff
- Tabel 2.3: De ORI-index
- Tabel 3.1: Institutionele variabelen
- Tabel 3.2: Activiteiten bij vastgoedontwikkeling
- Tabel 4.1: Top 15: Grootste vastgoedontwikkelaars van Nederland
- Tabel 4.2: Achtergrondkenmerken top 15 vastgoedontwikkelaars van Nederland (N=15)
- Tabel 4.3: Enkele verplaatsingen binnen de top 101
- Tabel 4.4: Toegepaste groeistrategieën (N=13)
- Tabel 4.5: Motieven om te internationaliseren (N=11)
- Tabel 4.6: Periode waarin met internationalisering is begonnen (N=11)
- Tabel 4.7: Mate van internationalisering (N=13)
- Tabel 4.8: Toegepaste business models (N=11)
- Tabel 4.9: Inzet van branding (N=11)
- Tabel 4.10: Verdeling vastgoedontwikkelaars over type ondernemingen (N=11)
- Tabel 5.1: Groeistrategieën van de Nederlandse makelaars (N=10)
- Tabel 5.2: Groeistrategieën van de Nederlandse vastgoedbeleggers (N=12)

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

In Nederland zijn vastgoedondernemingen dagelijks bezig met de vraag waar en hoe vastgoed gerealiseerd kan worden. Vastgoed draait nog steeds om de drie grote 'L'-en; Locatie, Locatie en Locatie. Voordat er gesproken kan worden van een goede locatie zal er onderzoek plaats moeten vinden. Dit onderzoek zal op de thuishmarkt na enige tijd routine worden door de verworven expertise. Daarmee verwerft een vastgoedonderneming een goede positie op de thuishmarkt. Echter, deze thuishmarkt kan op den duur voor veel ondernemingen te klein worden met marktverzadiging en een belemmering voor verdere groei tot gevolg.

Om wél door te kunnen groeien zullen sommige vastgoedondernemingen de grens over moeten gaan. Met andere woorden, men zal moeten internationaliseren. Deze term is lang in verband gebracht met diensten en goederen zoals olie, ICT, voedsel etc., maar sinds kort ook met vastgoed. De expertise die op de thuishmarkt is opgedaan moet over de grens in een andere context geplaatst worden en dat vraagt om nieuwe inzichten. Vastgoed en internationalisering gecombineerd, levert een aandachtsgebied op waarover nog veel onderzocht en geschreven kan worden. Vastgoed in combinatie met internationalisering staat nu volop in de schijnwerpers.

Uit bovenstaande blijkt dat onderzoek naar het hoe en waarom van vastgoedondernemingen op de internationale markt van groot belang is. De aanpak zal per onderneming verschillen omdat ieder zijn eigen bedrijfscultuur inbrengt, maar ook omdat het begrip internationalisering op verschillende manieren vorm krijgt. Theorieën over internationalisering toegespitst op de vastgoedsector zijn echter schaars en daarom zal een vergelijking met andere sectoren waarover meer gepubliceerd is, relevant zijn.

1.2 Probleem- en doelstelling

Het proces van internationalisering is volop in gang en heeft zijn top nog niet bereikt. Deze veranderende omgeving heeft er toe geleid dat vastgoedondernemingen nieuwe mogelijkheden hebben om hun horizon te verruimen. Dit heeft onder andere tot gevolg dat vastgoedondernemingen zich op nieuwe vastgoedmarkten zullen begeven. Dit onderzoek richt zich op de vastgoedondernemingen die zich voornamelijk bezighouden met het ontwikkelen van vastgoed. Als activiteit binnen de vastgoedsector is ontwikkelen het meest risicovol. Om de gevolgen daarvan voor internationalisering in kaart te brengen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Waarom besluiten Nederlandse vastgoedontwikkelaars te internationaliseren en op welke markten richten zij zich met name, en hoe wordt aan internationalisering vorm gegeven?

Voorgaande probleemstelling leidt tot de volgende doelstelling:

Inzicht krijgen in het gedrag van vastgoedontwikkelaars die de internationale vastgoedmarkt gaan betreden.

1.3 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te kunnen onderzoeken is deze verdeeld in een aantal onderzoeksvragen. Deze leiden tot het nakomen van de doelstelling.

1. *Wat zijn vastgoedondernemingen en vastgoedontwikkelaars?*
2. *Waarin verschillen vastgoedondernemingen van ondernemingen in andere sectoren?*
3. *Hoe zien groeistrategieën er in theorie uit en hoe past internationalisering daarbinnen?*
4. *Welke groeistrategieën passen zij toe?*
5. *Wat zijn de motieven om naar het buitenland te gaan?*
6. *Wat zijn de motieven om niet naar het buitenland te gaan?*
7. *Waar gaan vastgoedontwikkelaars heen om vastgoed te ontwikkelen?*
8. *Hoe betreedt een vastgoedontwikkelaar een buitenlandse markt?*

Op basis van de onderzoeksvragen is dit onderzoek exploratief te noemen. Er zijn theorieën over internationaal ondernemen in het onderzoek opgenomen, maar deze zijn aangepast om toepasbaar te zijn op de vastgoedsector. Daarnaast zijn er vooraf geen scherpe hypothesen geformuleerd. Aan de hand van de interviews wordt antwoord gegeven op zogenaamde 'samenhangonderzoeksvragen'. Dit onderzoek is dus gericht op de ontwikkeling van theorieën van waaruit scherpere hypothesen geformuleerd worden (Baarda en de Goede 2001).

1.4 Methodiek

Hieronder zal per onderzoeksvraag worden aangegeven waarom deze vraag van belang is en op welke manier tot beantwoording van de onderzoeksvraag zal worden gekomen.

Onderzoeksvraag 1: Een vastgoedonderneming oefent een scala van activiteiten uit, daarom is het noodzakelijk deze type onderneming af te bakenen. Daarbij wordt ook een omschrijving van de vastgoedontwikkelaar gegeven. Door middel van een literatuurstudie wordt antwoord gegeven op deze onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 2: Aan de hand van een literatuurstudie worden inzichten verkregen over theorieën die in eerste instantie niet bedoeld zijn voor de vastgoedsector, maar voor ondernemingen uit andere sectoren. Vastgoed heeft unieke eigenschappen waardoor de toepasbaarheid van de gevonden theorieën niet altijd optimaal is.

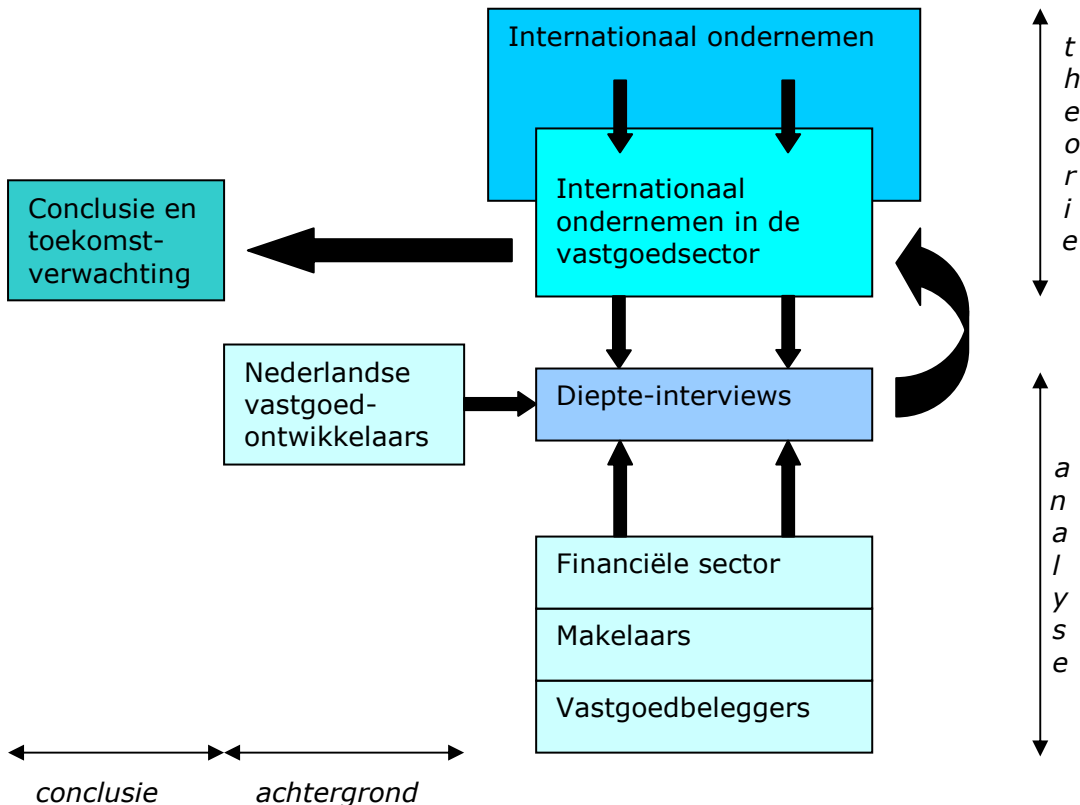
Onderzoeksvraag 3: Deze vraag zal aan de hand van een literatuurstudie beantwoord worden. Vier groeistrategieën zullen daarbij de basis vormen voor een toetsing op de vastgoedsector. Door deze te koppelen aan de unieke eigenschappen van vastgoed, ontstaan nieuwe inzichten die beter passen bij de vastgoedsector. Internationalisering kan op verschillende manieren plaatsvinden. De ene groeistrategie zal meer internationaal georiënteerd zijn dan de andere.

Onderzoeksvraag 4 tot en met 8: Aan de hand van diepte-interviews met Nederlandse vastgoedontwikkelaars zal duidelijk gemaakt worden hoe vastgoedondernemingen in de praktijk omgaan met internationalisering. De vijftien geselecteerde vastgoedontwikkelaars hebben verschillende achtergronden en elk hun eigen visie als het gaat om activiteiten over de Nederlandse grens.

1.5 Conceptueel model

Op basis van de voorgaande paragrafen is in figuur 1.1 schematisch weergegeven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Het schema bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt het theoretisch kader voorgelegd waarin ook een eerste toepassing op de vastgoedsector plaatsvindt. Het tweede deel omvat de analyse waarin interviews zijn gehouden, en een vergelijking met andere groepen ondernemingen is gemaakt. Daarnaast worden de vastgoedontwikkelaars vanuit Nederlands perspectief beschreven. Tenslotte worden in het derde deel de belangrijkste conclusies op een rij gezet, samen met een verwachting voor de toekomst.

Figuur 1.1 Uitvoering plan van aanpak



1.6 Relevantie

De vastgoedsector heeft in vergelijking met andere bedrijfstakken minder onderzoeksmateriaal en –achtergronden om zich aan vast te houden. In een onderzoek gedaan door Nozeman en Dorenbos (2006), blijkt dat de transparantie in de vastgoedsector nog te wensen overlaat. Maatschappelijk gezien is het van belang transparantie van markten, waar mogelijk, te verbeteren. Wanneer een omgeving intransparant is, wordt het voor projectontwikkelaars lastiger om een nieuwe locatie en/of markt te betreden. Het keuzeproces van een vastgoedontwikkelaar moet eenduidiger worden en de bedrijfscultuur dient duidelijker geprofileerd te worden. Veel is nog onbekend en dat maakt het aantrekkelijk om vastgoed in internationale context te onderzoeken. Er vindt in dit onderzoek toetsing plaats van theorieën die in andere sectoren al ontwikkeld zijn.

De bijdrage die dit onderzoek poogt te leveren is het gedrag van spelers op de internationale vastgoedmarkt nader te analyseren en te verklaren. Lezers moeten een beeld krijgen en vormen over hoe vastgoedondernemingen hun beslissingen

nemen en onderbouwen. Vastgoedondernemingen zelf kunnen dit onderzoek gebruiken om zichzelf te positioneren ten opzichte van "collega's".

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het internationaal ondernemen beschouwd. Algemene theorieën zullen naar voren komen die het proces van internationalisering uitleggen en verklaren. Hierdoor wordt het onderzoek in een breder perspectief geplaatst. In hoofdstuk 3 worden eerst de kenmerken van vastgoed genoemd. Dat wil zeggen, het product vastgoed, de inrichting van de vastgoedmarkt en de spelers op vastgoedmarkt komen hier uitgebreid aan bod. Vervolgens wordt een eerste stap gezet naar toetsing van bestaande theorieën op de vastgoedsector. In hoofdstuk 4 wordt de Nederlandse vastgoedsector in kaart gebracht. Hierdoor wordt duidelijk vanuit welke omgeving een Nederlandse vastgoedontwikkelaar zijn beslissingen neemt. Verder wordt ingegaan op de strategie van Nederlandse vastgoedontwikkelaars die zich bezighouden met het ontwikkelen van vastgoed. Door middel van dertien diepte-interviews wordt het gedrag van de vastgoedontwikkelaars in kaart gebracht, en zal duidelijk gemaakt worden waarom ze wel of niet de overstap naar het buitenland maken. Verder zal centraal staan waar vastgoedondernemingen hun activiteiten 'voortzetten' en op welke manier ze een nieuwe vastgoedmarkt betreden. In hoofdstuk 5 wordt gekeken wat voor rol internationalisering speelt bij andere groepen ondernemingen. Het betreft de makelaars, vastgoedbeleggers en de financiële sector als geheel. In hoofdstuk 6 wordt deze thesis afgesloten met een conclusie waarin een brug geslagen wordt tussen de verkregen inzichten uit de theorie en de resultaten van het praktijkonderzoek. Daarnaast worden enkele verwachtingen voor de toekomst gegeven.

2. INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën beschreven die het internationaal ondernemen in algemene zin pogen uit te leggen. In algemene zin houdt in dat deze theorieën geschikt zijn voor toepassing op die groep ondernemingen die internationalisering al hebben doorgemaakt. Meer concreet, het gaat hier om ondernemingen die zich bezighouden met het afzetten van makkelijk verhandelbare en tastbare goederen. Zij lenen zich ideaal voor de beschreven theorieën, met welteverstaan de eigen sector-specifieke aanpassingen.

Paragraaf 2.2 geeft een typering van een onderneming die internationaal georiënteerd is. De kenmerken van een dergelijke onderneming worden besproken om het eerste onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van internationaal ondernemen. De paragrafen die volgen zullen in een logische volgorde het besluitvormingproces van deze ondernemingen beschrijven. Paragraaf 2.3 geeft aan dat een bedrijf de juiste kenmerken moet bezitten om de stap naar het buitenland te kunnen maken. Dit betekent ook dat een onderneming de ambitie moet hebben om naar het buitenland te gaan en de juiste omstandigheden moet aantreffen om de overstap succesvol te laten worden. Ten tweede (paragraaf 2.4) zal de keuze moeten worden gemaakt in welke regio de onderneming haar producten en/of diensten wil afzetten. In paragraaf 2.5 komt naar voren hoe een onderneming aan haar internationale ambitie uitvoering kan geven. De rode draad die door deze drie paragrafen loopt zijn de zogenaamde groeistrategieën, in het geval van dit onderzoek reiken de groeistrategieën over de grens. In paragraaf 2.6 zal een korte indruk gegeven worden van de manier waarop internationalisering de financiële sector beïnvloedt heeft. Hiermee verloopt de overgang van de algemene beschouwing over internationaal ondernemen naar toetsing op de vastgoedsector geleidelijker. Tenslotte worden in de conclusie (paragraaf 2.7) de belangrijkste bevindingen over internationaal ondernemen benoemd.

2.2 Vormen van internationaal ondernemen

Ondernemingen hebben ieder hun eigen standpunten en strategieën. Dit houdt in dat elke onderneming het buitenland op een andere manier benadert. Hulleman en Marijs (2003) spreken over vier typen internationale ondernemingen. Twee factoren zijn van belang bij deze indeling, namelijk de mate waarin bedrijfsfuncties zijn gevestigd in het buitenland en de autonomie van de buitenlandse vestigingen. De vier typen zullen nu kort worden toegelicht.

- Bij de *pionier* staat de thuismarkt centraal en staat men aan het begin van het internationaliseringproces. Enige activiteit buiten de grenzen zal dan ook plaatsvinden bij buurlanden. Deze afstemming op de thuismarkt heeft als gevolg dat de bedrijfsfuncties in eerste instantie weinig contact kennen met het buitenland. Dit resulteert in een *egocentrische houding* waarmee aangeduid wordt dat de thuismarkt de norm aangeeft die in de hele organisatie terug te vinden is.
- Een stap verder gaat de *internationaliseerder*. Deze acht buitenlandse activiteiten als een onmisbare rol binnen het bedrijf. In tegenstelling tot de pionier kent de internationaliseerder een *polycentrische houding*. Dit betekent dat de onderneming rekening houdt met de verschillen die er zijn tussen landen. Door deze houding zal dit type onderneming zijn producten aanpassen aan de omgeving waardoor het succesvol kan zijn in een groter

aantal landen dan de vorige. Toch zullen de belangrijkste functies, al dan niet in het binnen- of buitenland, uitbesteed worden aan personeel afkomstig uit het moederland.

- De *multinational* beschouwt het buitenland als belangrijkste afzetmarkt. Alle bedrijfsfuncties zijn verspreid over de wereld. In vergelijking met de internationaliseerder houdt de multinational minder rekening met lokale verschillen. Laatstgenoemde wil zijn eigen identiteit behouden en ziet de gehele wereld als marktpotentieel, dit wordt ook wel gekarakteriseerd als een *geocentrische houding*. Dit heeft als gevolg dat de invloed en sturing vanuit het hoofdkantoor (met personeel uit het moederland) aanzienlijk is.
- 'Think global, act local' is het devies van de *wereldwijde netwerkorganisatie*. Hiermee wordt al aangegeven wat het verschil is met de multinational; grote autonomie voor de buitenlandse vestigingen. Vanuit het hoofdkantoor wordt alleen de strategie, financiering, research en kennisuitwisseling tussen de verschillende vestigingen gecoördineerd. De *geocentrische houding* die de multinational ook kent, houdt bij de wereldwijde netwerkorganisatie alleen in dat de wereld als afzetmarkt wordt beschouwd.

Een onderneming kan zich van te voren profileren als één de hiervoor genoemde typen. Toch worden gaandeweg de nodige ervaringen opgedaan en doen zich omstandigheden voor waardoor een onderneming zich als een andere type gedraagt dan voorheen de bedoeling was.

Een onderneming kan dus op verschillende manieren actief worden in het buitenland. Dit heeft gevolgen voor machtsverhoudingen tussen de ondernemingsleiding en haar buitenlandse vestigingen en partners. De toenemende globalisering heeft de wereld 'verrijkt' met ondernemingen die in meerdere landen actief zijn. De relatieve afstand tussen plaatsen is namelijk kleiner geworden door technologische verbeteringen in transport en communicatie (Van der Aa en Groote 2002). In plaats van de vier eerder genoemde typen ondernemingen wordt meestal over een internationale onderneming in het algemeen gesproken. Een internationaal georiënteerde onderneming wordt ook wel een 'multinational enterprise' (MNE) genoemd (Jepma et al. 2003, p.103), ofwel: "*A company owning production facilities in several countries and the business management comprises an international oriented strategy*". Deze definitie is beperkt in die zin dat te eenzijdig naar voren komt wat voor invloed een MNE heeft op een nieuwe bedrijfsomgeving. Met bedrijfsomgeving wordt bedoeld op de invloed die een onderneming heeft op andere ondernemingen. Een onderneming kan een grote concurrent zijn of juist een partner waarmee samengewerkt wordt. Met de komst van een nieuwe onderneming kan een bedrijfsomgeving zowel positief als negatief beïnvloed worden. Verder wordt bij de uitleg van een MNE de focus te veel gelegd op het niveau van zeggenschap in relatie tot de omgeving en overheden.

Ondernemingen die naar het buitenland gaan zullen namelijk 'verstrikt' raken in een web van samenwerkingen met andere ondernemingen en instituties op verschillende niveaus. De manier waarop deze samenwerkingen plaatsvinden is vaak complex en onoverzichtelijk (Dicken 2007). Daarom is een betere term die de impact van een bedrijf op nieuwe buitenlandse markten (lees: bedrijfsomgevingen) beter weergeeft, de zogenaamde 'transnational corporation' (TNC) (Dicken 2003, p.198): "*A transnational corporation is a firm that has the power to coordinate and control operations in more than one country, even if it does not own them*". In tegenstelling tot de eerste definitie geeft de tweede (zie laatste zinsnede) beter weer dat er ook invloed uitgeoefend wordt op andere bedrijven door middel van samenwerkingsverbanden, maar ook door de status die een bedrijf uitstraalt.

De samenwerkingsverbanden staan in relatie tot de functies die een TNC internaliseert en externaliseert. Bij internalisering worden functies op een hiërarchische manier binnen de onderneming zelf georganiseerd. Bij externalisering worden strategische samenwerkingsverbanden ingezet om bepaalde functies uit te besteden aan andere ondernemingen. Deze ondernemingen kunnen dit op een effectievere manier uitvoeren dan de onderneming die het uitbesteedt (Delmotte en Sels 2004).

Voordat de in- en externalisering van de verschillende bedrijfsfuncties wordt bepaald, is het eerst van belang de kenmerken van een TNC te bespreken. Een TNC kan zich namelijk op drie kenmerken onderscheiden van een nationaal georiënteerde onderneming (Dicken 2003):

- De mogelijkheid om verschillende processen en transacties binnen productienetwerken te coördineren en controleren, zowel binnen als tussen verschillende landen.
- De potentiële mogelijkheid om voordeel te halen uit geografische verschillen in de verdeling van productiefactoren (bijvoorbeeld kapitaal, arbeid en grondstoffen) en nationaal beleid (bijvoorbeeld belastingen en subsidies).
- De potentiële geografische flexibiliteit, ofwel de mogelijkheid om op een internationale, of zelfs globale schaal, kennis en hulpbronnen uit te wisselen.

Zojuist is aangegeven waarom een TNC over de juiste instrumenten beschikt om succesvol het internationale podium te betreden, of welke potentie het heeft een dergelijke positie te bereiken. Nu is de vraag hoe dit zich vertaalt naar de uitvoering van buitenlandse activiteiten. Het proces waarin een onderneming haar plaats probeert te vinden op de internationale markt wordt beschreven in de volgende paragrafen. Verscheidene aspecten worden behandeld die het beslissingsgedrag van ondernemingen bepalen. Het 'waarom', 'waar' en 'hoe' omtrent het internationaal ondernemen komt aan bod.

2.3 Waaronder internationaal ondernemen?

Niet elke onderneming heeft de juiste structuur en omvang om zijn horizon naar het buitenland te verbreiden. Dunning (1993) noemt drie omstandigheden waarin een onderneming deze stap het beste kan nemen:

- Een onderneming moet in het bezit zijn van eigen specifieke competenties, waarop andere ondernemingen geen aanspraak kunnen maken.
- Deze specifieke competenties moeten vanuit het eigen bedrijf geëxploiteerd worden (internalisering), en niet worden verkocht en geleasd aan andere bedrijven.
- Er moeten locatiespecifieke factoren aanwezig zijn die het aantrekkelijker maken om naar buitenland te gaan dan alleen in eigen land te blijven. In veel gevallen zijn de goedkope productiemiddelen een aantrekkingskracht voor ondernemingen. Dit levert in veel gevallen kostenbesparingen op.

De eerste twee omstandigheden benadrukken het feit dat een onderneming vernieuwend moet zijn om succes te kunnen nastreven. Een grote kans bestaat dat een markt al 'bevredigd' is wanneer een onderneming een soortgelijk concept als een voorganger hanteert. Met voorganger wordt een onderneming bedoeld die al enige tijd op een te betreden markt aanwezig is. Innovatie is een drijvende

kracht achter een goedlopende onderneming, mits deze past in de markt die men poogt te betreden (Mintzberg 2000).

De laatste omstandigheid impliceert dat een onderneming op zoek is naar markten waar nieuwe mogelijkheden zijn die in het eigen land niet aanwezig zijn, of omdat in het thuisland de capaciteit van de onderneming niet verder benut of uitgebreid kan worden. Ondernemingen die naar het buitenland besluiten te gaan zijn op zoek naar een combinatie van activiteiten die uitbreiding van de onderneming mogelijk én aantrekkelijk maken. In tabel 2.1 is te zien dat deze activiteiten in vier hoofdcategorieën te verdelen zijn.

Tabel 2.1 Selectie van buitenlandse activiteiten

Hulpbronnen	Marktfocus	Efficiency	Aankoop van activa
Fysiek (grondstoffen)	Oprichten van buitenlandse productie vestigingen	Optimale verdeling van bedrijfsfuncties over ontwikkelde en ontwikkelingslanden	Foreign Direct Invest om activa van buitenlandse bedrijven te verwerven
Veel goedkope arbeid (onopgeleid en semi- opgeleid)	Aanpassing aan lokale natuur is van belang	Op zoek naar economische schaalvoordelen	Competitief sterker aanwezig op onbekende markt
Vaardigheden op organisatorisch en technologisch vlak	Productie en transactie is duurder op afstand		
	Fysiek aanwezig zijn op mondiaal niveau		

Bron: naar Dunning (1993)

Bedrijven kunnen zich richten op één of meerdere van de vier categorieën. Zo is in tabel 2.1 te zien dat bedrijven ervoor kunnen kiezen om actief in het buitenland te worden door hun aanwezigheid kenbaar te maken in de vorm van aankoop van activa van bedrijven in het desbetreffende land. Op deze manier probeert men via een bestaand bedrijf een naam te vestigen zonder dat er eerst een eigen vestiging is gerealiseerd. Andere bedrijven kunnen de voorkeur geven aan een marktgerichte benadering waarbij men zich aanpast aan de lokale gewoonten en voorkeuren om op die manier gebruik te kunnen maken van de aanwezige productievoordelen.

Een gezond bedrijf zal altijd de intentie hebben om door te groeien. Om deze groei na te streven kunnen ondernemingen algemene groeistrategieën navolgen. Doel is om de waarde van een onderneming te vermeerderen ongeacht of deze op nationaal of internationaal niveau worden uitgevoerd.

Deze waardvermeerdering wordt uitgedrukt in een zogenaamde groeivector. Deze groeivector valt uiteen in twee delen, expansie en diversificatie. Expansie bestaat uit marktpenetratie, de ontwikkeling van nieuwe markten en de productontwikkeling. Tabel 2.2 laat zien dat dit tot vier verschillende groeistrategieën leidt. Hieruit is af te lezen dat elke groeistrategie op zijn eigen wijze met producten en markten omgaat.

Tabel 2.2 Groeistrategieën Ansoff

Product	Markt	Groeistrategieën
Huidig	Huidig	Marktpenetratie
Huidig	Nieuw	Marktontwikkeling
Nieuw	Huidig	Productontwikkeling
Nieuw	Nieuw	Diversificatie

Bron: naar Gispén (2005)

Van de vier strategieën is diversificatie het meest riskant en zal de meeste veranderingen met zich meebrengen. In figuur 2.1 is te zien dat wanneer een

onderneming ervoor kiest om te diversificeren, zij niet alleen (gedeeltelijke) afstand neemt van de vertrouwde omgeving, maar ook van het vertrouwde product.

Figuur 2.1 Product- en behoeftematrix

Markt ↓	Product →	Huidig	Nieuw
Huidig		Expansie -----	--- →
Nieuw		↓	Diversificatie

Bron: Ansoff (1973)

Ansoff (1973) noemt vier argumenten waarom het voor ondernemingen nuttig is om voor diversificatie te kiezen. Deze staan alle in verband met de mate waarin expansie niet meer te verkiezen valt boven diversificatie. Ten eerste zullen ondernemingen tot diversificatie overgaan wanneer doelstellingen niet meer behaald kunnen worden binnen het product-werkveld, omdat deze door expansie is begrensd. Dit kan veroorzaakt worden door marktverzadiging, productveroudering en toenemende concurrentie. Als tweede wordt een situatie geschetst waar, ondanks aantrekkelijke expansiemogelijkheden, de nog in te zetten liquide middelen de totale uitgaven benodigd voor expansie overtreffen. Deze zogenaamde 'extra' middelen kunnen dan uitgegeven worden aan diversificatie. De achterliggende gedachte hierachter is dat diversificatie als een betere investering wordt gezien dan het ontvangen van rente op banksaldi. Ten derde kan de situatie zich voordoen dat diversificeren meer rendement oplevert dan het toepassen van expansie-mogelijkheden. Tenslotte veroorzaakt de slechte verstrekking, of gebrekkige aanwezigheid van informatie over diversificatiemogelijkheden ervoor dat een vergelijking tussen diversificatie en expansie gecompliceerd is. Hierdoor zullen ondernemingen gemotiveerd blijven om verder onderzoek te doen naar eerstgenoemde.

Naast diversificatie wordt in tabel 2.2 een andere strategie genoemd die zich richt op markten. Deze valt onder de noemer 'marktontwikkeling'. Het verschil met diversificatie is dat er een bestaand product wordt ingezet. De mate waarin deze strategie succesvol zal zijn hangt af van het soort product. Het ene product sluit beter aan op een nieuwe markt dan de andere. In het geval deze aansluiting moeizaam is, moet een product in minder of meerdere mate worden aangepast. In dat geval is diversificatie een gepaste groeistrategie.

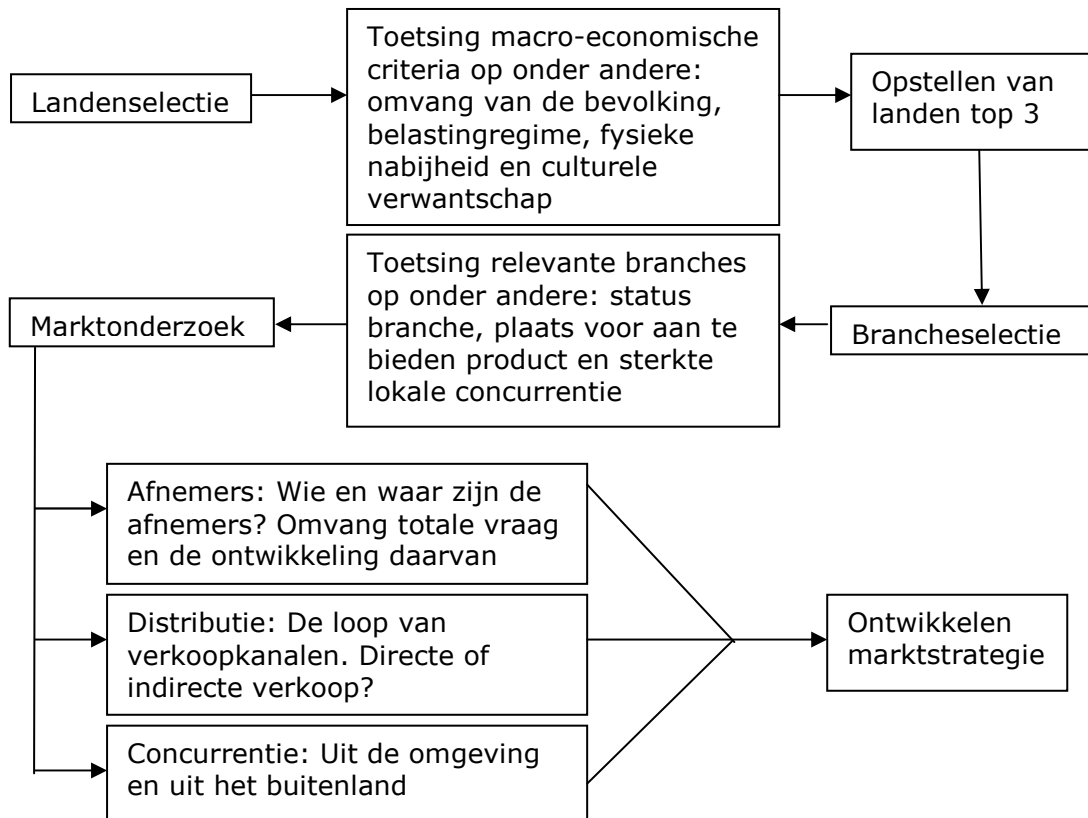
Naast deze algemene groeistrategieën, zijn er de strategieën die het internationaal ondernemen ondersteunen. Deze worden besproken in paragraaf 2.5. Eerst wordt bepaald waar ondernemingen heengaan.

2.4 Waar gaan ondernemingen heen?

Nadat duidelijk is geworden dat een onderneming de potentie heeft om succesvol in het buitenland te worden en een aanpak heeft gevonden om tot dat potentiële succes te geraken staat een onderneming voor een concretere keus. In welk land of regio (bij ondernemingen met meer mogelijkheden en een grotere ambitie spreken we dan over landen en regio's) zijn de uitbreidingsmogelijkheden het gunstigst?

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (2006) adviseert ondernemingen die voor het eerst de grens overgaan zich op niet te veel landen te focussen door de diversiteit die landen kennen. In figuur 2.2 is schematisch weergegeven in welke volgorde een onderneming landen kan benaderen.

Figuur 2.2 Schematische weergave van landeselectie



Bron: naar Ministerie van Buitenlandse Zaken (2006)

Figuur 2.2 is opgedeeld in verschillende delen. In de volgorde die de figuur hanteert worden deze behandeld in de volgende subparagrafen.

2.4.1 Macro-economische criteria

Het aantal landen waarover uitvoerig onderzoek wordt gedaan is volgens figuur 2.2 drie. Voordat deze keuze is gemaakt wordt een groot aantal landen getoetst op een aantal algemene macro-economische criteria. Later in deze subparagraaf wordt hier verder op ingegaan. Het hanteren van exact drie landen is geen noodzaak. Uitvoerig onderzoek naar twee of vier landen behoort ook tot de mogelijkheden. Met het hanteren van een top 3 wordt alleen verondersteld dat een onderneming met nog geen ervaring in het buitenland te veel risico neemt als het aantal potentiële afzetlanden talrijk is.

Een onderneming die al op een aantal buitenlandse markten actief is zal door de expertise die is opgedaan de mogelijkheid hebben meer landen toe te voegen bij een landeselectie. Ook neemt de snelheid waarmee een analyse wordt gedaan toe. Doordat 'human capital' (zie paragraaf 2.5.5) van de verschillende buitenlandse markten gecombineerd wordt, zijn veel marktomstandigheden voor een onderneming makkelijker te interpreteren. Als een Nederlandse onderneming bijvoorbeeld actief is in onder andere Zweden en Frankrijk kan een stap naar Noorwegen een logische zijn. De redenering hierachter is dat beide landen met ieder hun eigenschappen als input dienen bij een landeselectie. Zweden is buurland en zal ondanks de grote verschillen met Noorwegen qua bedrijfscultuur veel nuttige informatie over het land kunnen verstrekken. Verder kan Zweden als uitvalsbasis (Noorse bedrijfsvestiging onder toezicht van Zweedse

bedrijfsvestiging) dienen bij het afzetten van goederen en diensten in het buurland. Frankrijk levert een bijdrage doordat zij overeenkomsten vertoont met de Noorse bedrijfscultuur. Beide kennen een hiërarchische bedrijfsstructuur. Eindeloos discussiëren willen zij voorkomen door personeel duidelijk te maken dat orders van boven nagevolgd moeten worden (Berry 1989; Stordal 2005). Macro-economische informatie over landen is omvangrijk en makkelijk te verkrijgen. Het gaat uiteindelijk om de lessen die geleerd zijn, met name door de opgedane ervaringen op buitenlandse markten. Hoe groter het aantal buitenlandse markten is waarop een onderneming actief is, des te beter wordt er geanticipeerd op de kenmerken van een nieuwe markt.

Zoals in de vorige alinea besproken is, zijn macro-economische criteria vaak op een transparante manier te verkrijgen. Het land kan in één oogopslag getypeerd worden aan de hand van een paar variabelen. Het interpreteren van deze variabelen blijft subjectief aangezien ondernemingen verschillende achtergronden hebben. Toch poogt de zogenaamde 'Business Environment Risk Index' (BERI-index) een waardering te geven aan de verschillende variabelen. Deze index bestaat uit een aantal delen, waarvan één deel een indicator is voor multinationals. Hiermee bepalen zij het landenrisico. Dit deel wordt ook wel de 'Operations Risk Index' (ORI) genoemd. In deze index worden enkele variabelen met hun 'gewicht' (lees: waardering) op een rij gezet (zie tabel 2.2).

Tabel 2.3 De ORI-index

Variabele	Gewicht
Politieke stabiliteit	3,0
Houding t.o.v. buitenlandse investeringen en winsten	1,5
Betalingsbalans	1,5
Economische groei	2,5
Loonkosten en productiviteit	2,0
Bureaucratisch oponthoud	1,0
Professionele diensten	0,5
Communicatie en transport	1,0

Bron: naar Hulleman en Marijs (2003)

De index werkt als volgt. Bij een selectie van landen worden verschillende variabelen met een cijfer gewaardeerd. Als voorbeeld kan de variabele 'politieke stabiliteit' worden genomen, het cijfer 0 betekent politiek instabiel en het cijfer 5 politiek stabiel. Door elke variabele een gewicht toe te kennen kan een gewogen optelsom gemaakt worden. Zo wordt bepaald welke landen er goed scoren en welke niet. Vermeld moet worden dat een dergelijke index een goede indicatie kan geven wat zich afspeelt in een land, maar dat enige betrekkelijkheid in acht genomen moet worden. De samenstelling van variabelen en het toekennen van een bepaald gewicht per variabele blijft een subjectief gebeuren.

2.4.2 Brancheselectie

Nadat een onderneming de keuze heeft gemaakt welke landen geschikt zijn bevonden voor verder onderzoek, vindt er een verdere selectie plaats. Deze selectie toetst de branches die relevant kunnen zijn voor een onderneming. Bij een onderneming als Ahold is het vanzelfsprekend dat deze zich richt op de voedsel- en retailbranche. Maar wanneer Ahold ervoor kiest zijn vastgoed onder eigen beheer te houden, dan zal deze onderneming ook het nodige over de vastgoedbranche te weten moeten komen. Nadat deze afbakening plaats heeft gevonden wordt een marktonderzoek onder de geselecteerde branches gehouden. Binnen dit onderzoek vindt een inventarisatie plaats van de afnemers, distribuanten en concurrenten waarmee rekening gehouden moet worden. Deze komen in de volgende drie subparagrafen aan bod.

2.4.3 Afnemers

Zonder afnemers is een onderneming nergens. Daarom is het van belang goed in kaart te brengen wat de positie van een onderneming is ten opzichte van afnemers op een nieuwe buitenlandse markt. De afnemersanalyse valt uiteen in twee delen, namelijk het primaire en secundaire onderzoek. Het primaire onderzoek kan in vier delen worden gesplitst. Als eerste wordt bepaald welke segmenten (lees: groepen klanten) interessant zijn om als afnemers beschouwd te worden, ook wel *targeting* genoemd. Daarna wordt onderzocht hoe producten in het algemeen gebruikt worden. Dus wat vinden afnemers belangrijk en in hoeverre is men merktrouw aan een bepaald product. Op deze manier komen de sterke en zwakke punten van het merk boven tafel. Vervolgens is het van belang de focus op klantgerichtheid te handhaven. Dit kan door metingen op klanttevredenheid en merktevredenheid regelmatig uit te voeren. Als laatste wordt inzicht verkregen in hoe afnemers tegen concurrenten aankijken.

Omdat het primaire onderzoek zich niet direct bezighoudt met toekomstige waarden, is het ook van belang secundair onderzoek uit te voeren. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van verschillende databestanden waarin individuele klantgegevens zijn geregistreerd. Daaruit komt naar voren wat de preferenties van afnemers zijn, en wat voor aankopen ze hebben gedaan over een bepaalde periode (Alsem 2001).

2.4.4 Distributie

De detailhandel heeft zich de afgelopen decennia steeds sterker geconcentreerd. Hierdoor heeft er een machtsverschuiving plaatsgevonden van fabrikant naar distributeur. De detailhandel wil zijn inkoop zo efficiënt mogelijk inrichten, daarom is een goede verstandhouding met leveranciers noodzakelijk. Als onderneming is het belangrijk om haar positie tussen de verschillende schakels te definiëren. Dit kan aan de hand van een distributie-analyse. Deze analyse wordt uitgevoerd op macro-, meso- en microniveau. Op macroniveau wordt de gehele distributiestructuur in kaart gebracht, dat wil zeggen het aantal en type schakels waarmee de onderneming te maken krijgt. Op mesoniveau wordt de macht van retailers geanalyseerd, maar ook de positie die een bepaald merk heeft onder de retailers. Tenslotte worden op microniveau de afzonderlijke retailers geanalyseerd. Van hieruit is er de mogelijkheid een goede relatie op te bouwen met de distributeurs. Daartoe zijn inzichten in de strategieën en wensen van deze distributeurs nodig (Alsem 2001).

2.4.5 Concurrentie

Als een onderneming een nieuwe buitenlandse markt betreedt, moet het rekening houden met eventuele concurrenten die een soortgelijk product op de markt aanbieden. Naarmate een product homogener is, des te belangrijker is een onderzoek naar concurrenten die producten aanbieden binnen hetzelfde segment. Een dergelijk onderzoek wordt ook wel een concurrentenanalyse genoemd.

Als eerste moet worden vastgesteld hoeveel potentiële concurrenten een onderneming heeft, maar ook belangrijk op welk niveau. Er zijn vier niveaus te onderscheiden met betrekking tot concurrentie, te weten (Alsem 2001):

1. *Productvorm-concurrentie*. Concurrentie tussen merken die gericht zijn op hetzelfde marktsegment, bijvoorbeeld Amstel Light tegenover Dommelsch Light.
2. *Productcategorie-concurrentie*. Concurrentie tussen producten met vergelijkbare kenmerken. Alle bieren tezamen vormen één productcategorie.
3. *Generieke concurrentie*. Concurrentie tussen producten die allemaal dezelfde behoeften van consumenten kunnen bevredigen. Bieren moeten rekening houden met alle drank in het algemeen.
4. *Budgetconcurrentie*. Hiermee wordt concurrentie bedoeld om het geld van de consument. In het voorbeeld van bier zou het betekenen dat consumenten hun geld in bepaalde situaties liever aan bijvoorbeeld voedsel of amusement uitgeven.

Zodra het juiste niveau concurrenten is bepaald, worden de sterke en zwakke punten van de belangrijkste concurrenten op een rijtje gezet. Dit in combinatie met de huidige en toekomstige strategieën van deze concurrenten geeft een goed beeld weer van kwalitatieve aard. Voor informatie van kwantitatieve aard kan een onderneming de verschillende databanken raadplegen.

2.4.6 Marktstrategie

Nu een onderneming aan de hand van de aanwezige en relevante afnemers, distributeurs en concurrenten inzicht heeft gekregen over de mogelijkheden van een nieuwe buitenlandse markt, kan een marktstrategie worden opgesteld. In deze marktstrategie komt naar voren hoe een onderneming concreet zijn invloed over een nieuwe markt wil uitoefenen. Als eerste is daar de doelgroepkeuze waarin toekomstige klanten als gehele groep kunnen worden benaderd of één-op-één. Binnen deze doelgroep wordt gekozen voor een bepaalde merkpositionering. Profileren als onderneming is namelijk een cruciaal proces, waarin mensen ófwel verbonden voelen tot een bepaald merk, ófwel hun heil in een ander merk zoeken. Wanneer dit succesvol is verlopen, is het van belang deze merkpositionering vast te houden. Dit is mogelijk door het consistent controleren van deze positionering en het voor handen hebben van een crisisplan, waarin geanticipeerd wordt op merkverslechtering (Alsem 2001).

2.4.7 Tot slot

Het schema in figuur 2.2 is een goede basis voor ondernemingen die voor het eerst de grens overgaan. Elke onderneming zal anders omgaan met de volgorde van het schema en zal ook niet aan iedere fase evenveel aandacht geven. Ondernemingen met een nieuw product besteden minder tijd aan een concurrentieanalyse dan ondernemingen die een bestaand product, of een afgeleide daarvan, op een nieuwe markt afzetten. Distributie via verkoopkanalen is veel belangrijker voor ondernemingen die fysieke handelsgoederen produceren dan wanneer het over niet-fysieke handelsgoederen gaat. Ondernemingen die al actief zijn in het buitenland, maar dat verder willen uitbreiden, gaan sneller door het voorgelegde schema heen. Door de ervaringen die tot dan toe met buitenlandse markten zijn opgedaan, wordt het makkelijker nieuwe markten te benaderen. Zodra ondernemingen weten welke landen interessant zijn om buitenlandse activiteiten te laten plaatsvinden, moet er beslist worden hoe dit uitgevoerd gaat worden. De volgende paragraaf gaat in op deze *hoe-vraag*.

2.5 Hoe kan internationaal ondernemen plaatsvinden?

Een onderneming heeft verschillende mogelijkheden om in het buitenland actief te worden. Vanzelfsprekend is het belangrijk dat de onderneming de mogelijkheden hanteert die een positieve uitkomst hebben. Deze paragraaf bespreekt strategieën om dit na te streven. Eerst wordt het internationaliseringsproces benaderd vanuit de ideologie dit stap voor stap te doen. Daarna wordt er ingegaan hoe de betrekkingen met buitenlandse markten aangegaan kunnen worden in de vorm van samenwerkingsverbanden. Tenslotte wordt beschouwd hoe achtereenvolgens de termen 'cultuur', 'branding' en 'human capital' geïnterpreteerd en ingezet kunnen worden om een onderneming succesvol te laten zijn op nieuwe buitenlandse markten.

2.5.1 Internationalisering in fasen

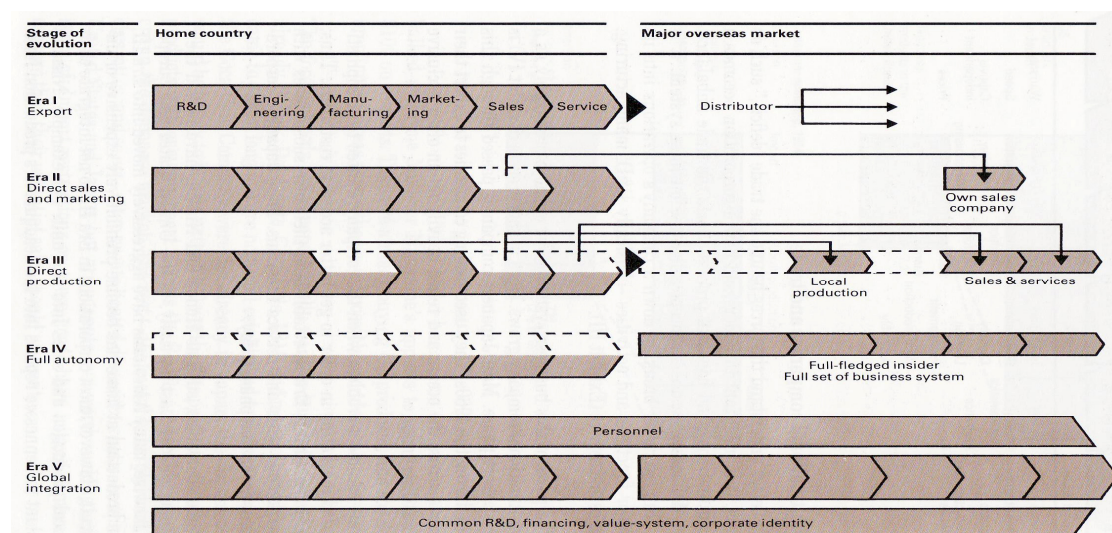
Internationalisering vindt vaak, ook vanuit een rationeel standpunt, geleidelijk plaats. Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw is internationalisering van ondernemingen een belangrijk aandachtspunt voor onderzoek geweest. In eerste instantie werd er aandacht geschonken aan handelstheorieën en statische theorieën. Deze richtten zich op de vraag waarom internationaal handel plaatsvindt, en waarom tussen bepaalde landen. In recentere theorieën en modellen ligt de nadruk op welke wijze ondernemingen hun activiteiten internationaliseren. Het gaat hier om het proces dat een onderneming doorloopt bij het internationaliseren van haar activiteiten. Deze zogenaamde 'processtheorieën' beschouwen het internationaliseren als een leerproces waarin een onderneming verschillende fasen doormaakt. Een volgende fase wordt pas ingegaan wanneer meer ervaringen met internationalisering zijn opgedaan (Johanson en Vahlne 1977).

Procesmatig, zijn er ongetwijfeld verschillen in snelheid en omvang bij dergelijke operaties. Toch is het proces van internationalisering bij veel ondernemingen te onderscheiden in vijf fasen (Hulleman en Marijs 2003; Ohmae 1987):

1. export via een buitenlandse partner;
2. export via een eigen verkoopkantoor in het buitenland;
3. eigen buitenlandse productie;
4. zelfstandige buitenlandse vestiging;
5. mondiale integratie.

In figuur 2.3 is duidelijk te zien dat er steeds in een volgende fase een nieuwe bedrijfsfunctie naar het buitenland verplaatst wordt. Uiteindelijk zal het gehele bedrijf zowel in het buitenland als het thuisland aanwezig zijn. Verondersteld wordt dat marktkennis toeneemt wanneer een volgende fase wordt ingegaan.

Figuur 2.3 Fasering van internationalisering



Bron: Ohmae (1987)

In fase één wordt een buitenlandse partner ingezet om een af te zetten product te exporteren. Een agent selecteert namens de onderneming klanten. Tevens blijven alle bedrijfsfuncties gevestigd in het thuisland. Om de wensen en behoeften van afnemers beter te bevredigen wordt in fase twee een eigen verkooppunt opgericht. Dit verkooppunt is sterk afhankelijk van het verkooppunt in eigen land. De bedrijfsfuncties die zich bezighouden met de productie en service van de ondernemingen worden in fase drie ook deels naar het buitenland verplaatst (Hulleman en Marijs 2003).

Volgens Ohmae is een onderneming pas een echte 'competente insider' als deze in de vierde fase (of in Ohmae's woorden: tijdperk) is gekomen. In deze fase beschikt een onderneming namelijk over de juiste instrumenten om in de lokale gevestigde orde te functioneren. Daarbij kent de buitenlandse vestiging een hoge mate van zelfstandigheid. Tenslotte is er de vijfde fase, welke erg lastig is om na te streven. Deze fase houdt namelijk in dat alle bedrijfsfuncties verspreid zijn over thuis- en buitenland. In tijden dat de globalisering namelijk doorzet, zal juist dan de binding met het thuisland versterkt worden en geven signalen vanuit de vakbewegingen aan dat de werkgelegenheid op eigen bodem ook gegarandeerd moet worden. Niet alleen het rationele speelt dan een rol, ook het emotionele, in de vorm van patriottistische gevoelens (Pellenbarg en Wever 2007; Dicken 2003).

Het tijdsbestek waarmee ondernemingen rekening moeten houden als zij internationale 'allure' ambiëren, is niet in jaren uit te drukken, maar in decennia. De verantwoordelijke ondernemer zal zelf (of een gelijkwaardige collega) naar het buitenland moeten gaan om voor lange tijd een nieuwe markt te kunnen analyseren. Hierdoor kan betreding van een nieuwe markt op een juiste manier plaatsvinden (Ohmae 1987).

In de volgende subparagraaf ligt de focus op de manier waarop een samenwerking met buitenlandse partners formeel geregeld kan worden. Deze samenwerking heeft invloed op hoe de zojuist besproken fasen worden uitgevoerd.

2.5.2 Samenwerkingsverbanden

Een ingrijpende operatie vindt plaats wanneer twee ondernemingen samengaan. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen een fusie en een overname. Eerstgenoemde houdt in dat twee bedrijven hun activa en passiva combineren, en dat het bedrijf dat de fusie is aangegaan de bedrijfsvoering van het nieuwe bedrijf initieert. Bij een overname neemt het initiatiefnemende bedrijf de activa en

passiva over van het desbetreffende bedrijf en is de bedrijfsvoering direct in handen van de initiatiefnemer. Hier is vaak weinig sprake van een synergie tussen twee bedrijven (Brealey et al. 2007).

Een fusie of overname van een buitenlands bedrijf is een omvangrijk proces, en is voor veel ondernemingen een stapje te ver. Daarom is een strategisch samenwerkingsverband een goed alternatief. Een voordeel van een samenwerkingsverband is dat bureaucratie kan worden gereduceerd. Het opzetten van een uitgebreid productienetwerk heeft namelijk tot gevolg dat de verschillende componenten gecoördineerd dienen te worden. Des te groter het productienetwerk des te hoger de kosten voor bureaucratie uitvallen. Volgens Jones (2001) zijn er vier strategische samenwerkingsverbanden die het mogelijk maken deze kosten te reduceren en bovendien een competitieve inhaalslag te kunnen maken. De eerste is het aangaan van *lange-termijn contracten*. Een dergelijk contract geeft een bedrijf de mogelijkheid kennis en expertise over te dragen aan buitenlandse ondernemingen die op hun beurt een deel van de winst moeten inleveren. De tweede is het creëren van een *netwerkorganisatie*. In een dergelijke organisatie wordt gebruik gemaakt van verschillende internationaal georiënteerde ondernemingen die worden geselecteerd op basis van laagste factorkosten. Op deze manier hoeft er geen aparte buitenlandse vestiging worden opgericht. Het nastreven van een *minderheidsbelang* is het derde strategische samenwerkingsverband, en heeft als doel loyaliteit binnen een netwerkorganisatie te versterken. Het hebben van een minderheidsbelang binnen verscheidene bedrijven kan de ontwikkeling van verschillende normen en waarden stimuleren en zorgt voor een goed onderhouden band. Als laatste is er de *joint venture*. Een joint venture is het oprichten van een nieuwe organisatie, waarbij twee of meer organisaties hun kennis en expertise samenbundelen. Zo worden de baten van de 'core businesses' gedeeld en worden de bureaucratistische kosten verminderd doordat het maken van beslissingen gedecentraliseerd worden binnen de nieuwe organisatie.

2.5.3 Cultuur

In paragraaf 2.4.1 is aangekaart dat fase vier van het internationaliseringsproces pas wordt ingegaan als de onderneming goed functioneert binnen de gevestigde orde. Dit is een moeilijk doch belangrijk proces dat moet worden doorgegaan. Bij dit proces is het van belang dat er een aanpassing aan de nieuwe cultuur plaatsvindt. Cultuur wordt volgens Knox and Marston (2003, p. 194) gedefinieerd als: "*Een gemeenschappelijk aantal betekenissen die worden nageleefd door de materialistische en symbolische handelingen in het dagelijks leven*". Deze definitie geeft indirect weer dat cultuur mensen kan verbinden maar ook kan uitsluiten. Onderdeel van cultuur zijn de waarden die groepen mensen er op nahouden (Hofstede 1980, p.19): "*De neiging om bepaalde stand van zaken te prefereren boven anderen*". Deze definities zijn ook van toepassing op de manier waarop ondernemingen met elkaar omgaan. De normen en waarden die ondernemingen er op na houden zijn verenigd in een *bedrijfscultuur*. Net als bij cultuur, zoals dat in ruime zin wordt geïnterpreteerd, verschilt een bedrijfscultuur op verscheidene schaalniveaus. Werknemers van internationale ondernemingen maken in de praktijk mee dat naast verschillen in bedrijfscultuur op nationaal en regionaal niveau, ook iedere organisatie een eigen bedrijfscultuur heeft gecreëerd.

Een onderneming kan een nieuwe bedrijfscultuur niet klakkeloos negeren en moet veel moeite doen om een positie te verwerven tussen de lokale spelers. Hoeveel moeite gedaan moeten worden hangt af in hoeverre de eigen waarden verschillen van die van de 'andere' waarden. In het algemeen zijn bedrijven die de grens overgaan op zoek naar mogelijkheden in die landen of regio's waar gedrag, houding en mentaliteit het meest overeenkomen met die van het thuisland (Hofstede 2001).

Zo moet een Nederlandse onderneming die zich in Frankrijk wil gaan vestigen veel moeite doen om 'erbij te horen'. Ten eerste is er de assumptie dat buitenlandse ondernemingen vooraf al een achterstand hebben. Dit alleen al om het feit dát ze buitenlands zijn. Ten tweede is het proces zelf, om opgenomen te worden in het Franse bedrijfsleven, een lastige. Een nieuwkomer die geen Frans spreekt heeft vaak weinig recht van spreken, een taalachterstand zal dan als excuus gebruikt kunnen worden om 'vreemdelingen' te weren.

Andere aspecten waarin een land als Frankrijk verschilt van die van Nederland is de mate waarin onzekerheden worden vermeden (Fransen worden zenuwachtiger naar mate de risico's groter worden), de masculiniteit van de samenleving (de stereotype rollen die toebedeeld zijn aan vrouwen en mannen zijn in Frankrijk meer van toepassing) en de beleving van macht (bij de Fransen is er een duidelijkere grens tussen de invloedrijke en minder invloedrijke personen). Scandinavische landen daarentegen zijn voor Nederlandse ondernemingen toegankelijker omdat deze landen meer overeenkomen op de zojuist genoemde aspecten (Berry 1989).

2.5.4 Branding

Naast het anticiperen op een nieuwe cultuur, is het nuttig of van belang je 'eigen' cultuur uit te dragen. Een betere omschrijving van zojuist genoemde fenomeen is 'branding'. Duijvestijn et al. (2004, p.11) definiëren branding als: "*Een min of meer systematische poging doen om het imago – het totaal aan denkbeelden, opinies en gevoelens dat bij publieksgroepen bestaat over een bedrijf, product, land of ander fenomeen – te ontwikkelen en/of te managen*". Het begrip branding wordt vaak onderschat en moet als een waardevolle bedrijfsactiviteit worden beschouwd. De definitie geeft al weer dat niet alleen bedrijven zich hiermee bezighouden, maar dat het ook voor landen van belang is een bepaald imago te creëren. Een definitie die specifiek op bedrijven is toegespitst, ofwel 'corporate branding', luidt als volgt (Berens 2004): "*Het proces dat het creëren en handhaven van een gunstige reputatie van het bedrijf en zijn ondersteunende elementen omvat, door het geven van signalen richting belanghebbenden die het bedrijfsmerk gebruiken*". Deze definitie benadrukt een interactie tussen enerzijds het bedrijf en anderzijds de belanghebbenden. Het bedrijf heeft de belanghebbende nodig om zijn afzet te kunnen handhaven, andersom werkt dat niet zo. De belanghebbende heeft namelijk de keus uit andere bedrijfsmerken. Deze keus voor een nieuw bedrijfsmerk is daarentegen lastiger als een onderneming erin slaagt een uniek bedrijfsmerk te 'verkopen' dat ook nog eens in de smaak valt bij consumenten.

Een bedrijfsmerk dat succesvol poogt te worden over verschillende delen van de wereld moet aan een aantal criteria voldoen. Murphy (1987) spreekt over bedrijven met een dergelijke ambitie van 'power brands'. Dit zijn bedrijven die zich in eerste instantie goed moeten kunnen aanpassen aan verschillende omgevingen. Verder moet er een product of dienst geleverd worden die in een goede prijsklasse valt en een consistente kwaliteitsnorm handhaaft en nakomt.

Op het moment dat er één of meerdere associaties worden toegekend aan een bedrijfsmerk dan is dat vaak voor lange tijd. Mensen slaan een beeld op in hun 'archief' en dat beeld verandert nauwelijks. Er zijn voorbeelden van bedrijven die gepoogd hebben hun imago te veranderen, maar zonder succes. Zo heeft Burger King ruim één miljard dollar uitgetrokken om mensen ervan te overtuigen dat deze fastfoodketen snelle service biedt. Tevergeefs, dit beeld behoort toe aan McDonald's. Xerox heeft geprobeerd een belangrijke positie op de computermarkt te verwerven, maar zij wordt gezien als marktleider in kopieermachines (Duijvestijn et al. 2004). Het veranderen naar een ander imago is lastig, het

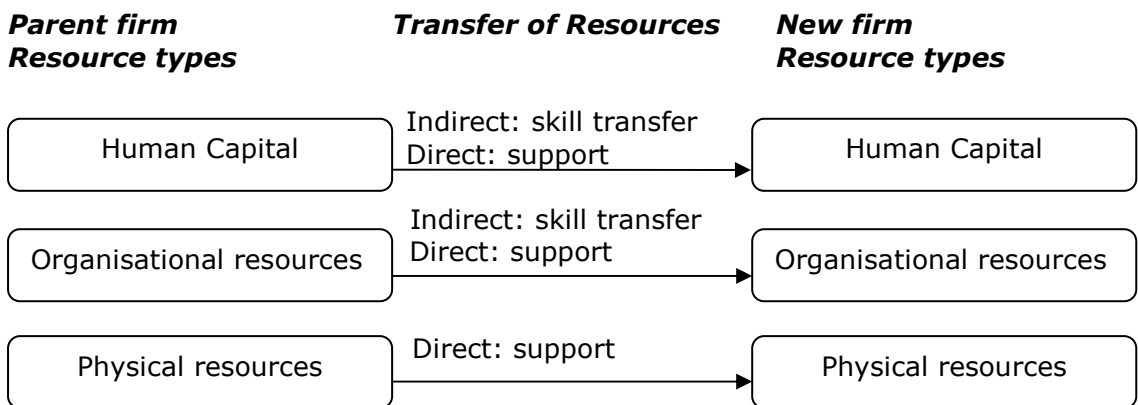
verliezen van een positief imago des te makkelijker. Als een onderneming midden in een schandaal zit of op een andere manier slecht in het nieuws komt, hebben mensen de mogelijkheid over te stappen naar een andere product of dienst. Hiermee wordt duidelijk gemaakt dat mensen niet alleen rationeel maar ook gevoelsmatig producten en diensten interpreteren.

2.5.5 Human capital

In paragraaf 2.3 is aangegeven dat een stap richting het buitenland makkelijker is wanneer een onderneming, onder andere, de juiste competenties in huis heeft. Deze competenties heeft een onderneming 'verzameld' door het opdoen van verschillende ervaringen op de werkvloer, maar ook door de opleidingen en trainingen die de werknemers gevolgd hebben. Deze kennis en opgedane ervaringen van individuen wordt ook wel 'human capital' genoemd (Ciccione en Papaioannou 2005). Als de organisatiestructuur van een onderneming het toelaat kan dit human capital optimaal worden benut. Dit houdt in dat uitwisseling van human capital flexibel plaatsvindt waardoor kennis en expertise gedeeld kan worden tussen de verschillende bedrijfsvestigingen. Hierdoor hebben grote ondernemingen een streepje voor omdat zij door hun omvang meer human capital kunnen genereren. Voorwaarde is dan wel dat de competenties van werknemers niet te wensen overlaat.

Figuur 2.4 laat drie soorten (hulp)middelen zien die een onderneming kan uitwisselen met een nieuwe onderneming. De noemer 'nieuwe onderneming' is een statisch begrip, daarom kan deze ook geïnterpreteerd worden als één van de buitenlandse vestigingen waar constante interactie mee plaatsvindt. Verder suggereert de figuur, door middel van éénrichtingspijlen, een eenzijdige middelenverstrekking vanuit het moederbedrijf. Toch zal een buitenlandse vesting zelf ook unieke ervaringen opdoen die relevant zijn voor het moederbedrijf. Het moederbedrijf kan zelf beslissen of zij wederzijdse hulp relevant acht. Wanneer dit wél het geval is dient zij als coördinerende actor, die de verschillende buitenlandse vestigingen op de hoogte brengt.

Figure 2.4 Overdracht van middelen van moederbedrijf naar nieuwe bedrijf



Bron: Koster (2006)

De figuur geeft aan dat 'physical resources' als enige, uitsluitend direct overgedragen kan worden. Dit zogenaamde fysieke kapitaal is tastbaar en daardoor is dit middel niet indirect aan te treffen. 'Human capital' en 'Organisational resources' kunnen daarentegen zowel direct als indirect ingezet worden. Direct houdt in dat ondersteuning plaatsvindt door het uitbesteden van personeel en het geven van organisatorisch advies. Indirect betekent dat iemand bepaalde 'skills', of competenties heeft. Dit zijn niet alleen competenties die met

de jaren zijn bijgeleerd, maar ook persoonlijke eigenschappen die een werknemer bezit. Deze ontastbare karakteristieken die een werknemer heeft, worden overgedragen naar een buitenlandse vestiging zonder dat er daadwerkelijk iemand heengaat (Koster 2006).

Werknemers hebben bij aanvang van hun (nieuwe) baan al de nodige opleiding genoten en eventueel werkervaring opgedaan bij andere werkgevers. Toch zullen ondernemingen altijd investeren om personeel goed opgeleid te houden. Dit kan door werknemers extern verder op te leiden, of binnen het bedrijf een zogenaamde 'job training' aan te bieden. Beide zullen in de meeste gevallen een positieve uitkomst hebben voor human capital, maar volgens een onderzoek uitgevoerd door Almeida en Carneiro (2006) zal laatstgenoemde optie zich het meest terugverdienen. Deze conclusie hebben zij getrokken op basis van de 'rate of return'¹ die bij zowel de interne als de externe investering is uitgerekend. De kosten die gemaakt zijn om iemand op te leiden en de specifieke kenmerken van het bedrijf zijn uitgezet tegen de opbrengsten voor het bedrijf. Belangrijk is dat het overdragen van 'human capital' efficiënt plaatsvindt, wat kostenbesparingen met zich meebrengt. Onderzoek doen naar iets waar binnen het bedrijf al de nodige ervaringen mee is opgedaan is dubbel werk.

2.5.6 Tot slot

Ondernemingen hebben verschillende mogelijkheden om internationalisering door te zetten. Het is maar net welke mogelijkheden het beste bij de onderneming passen. Procesgewijs is de beste manier om uit te zoeken hoe ondernemen in het buitenland werkt. Interpretatie van culturele verschillen en de inzet van branding en human capital zijn hulpmiddelen die internationaal ondernemen ondersteunen.

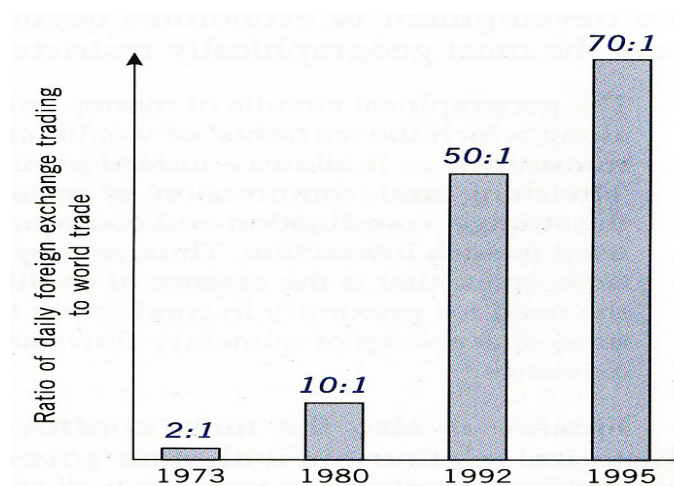
2.6 De financiële sector: een vergelijking op mesoniveau

Tot dusver zijn theorieën aan bod gekomen die de basis vormen voor een toetsing op vastgoedondernemingen. Deze basis op macroniveau is door de unieke eigenschappen van vastgoed moeilijk in te passen op deze sector. Daarom wordt in deze paragraaf een stap gemaakt richting mesoniveau. Een sector die internationalisering al enkele decennia doormaakt is de financiële dienstverlening. Dit is één van de fundamentele economische sectoren die het mogelijk heeft gemaakt dat de ontwikkeling van de verschillende economieën heeft kunnen doorzetten. De financiële sector ondersteunt namelijk de import en export van goederen door het inzetten van diverse financiële instrumenten.

Sinds de jaren zeventig is de omvang van internationale financiële transacties drastisch toegenomen. Figuur 2.5 laat zien dat het verschil tussen de uitwisseling van buitenlandse valuta en de waarde van goederen die verhandeld worden in de wereld steeds groter is geworden.

Figuur 2.5 Het verschil tussen uitwisseling van buitenlandse valuta en de wereldhandel

¹ Een percentage die de verhouding weergeeft tussen het verdiende (of verloren) geld ten opzichte van het geïnvesteerde geld.



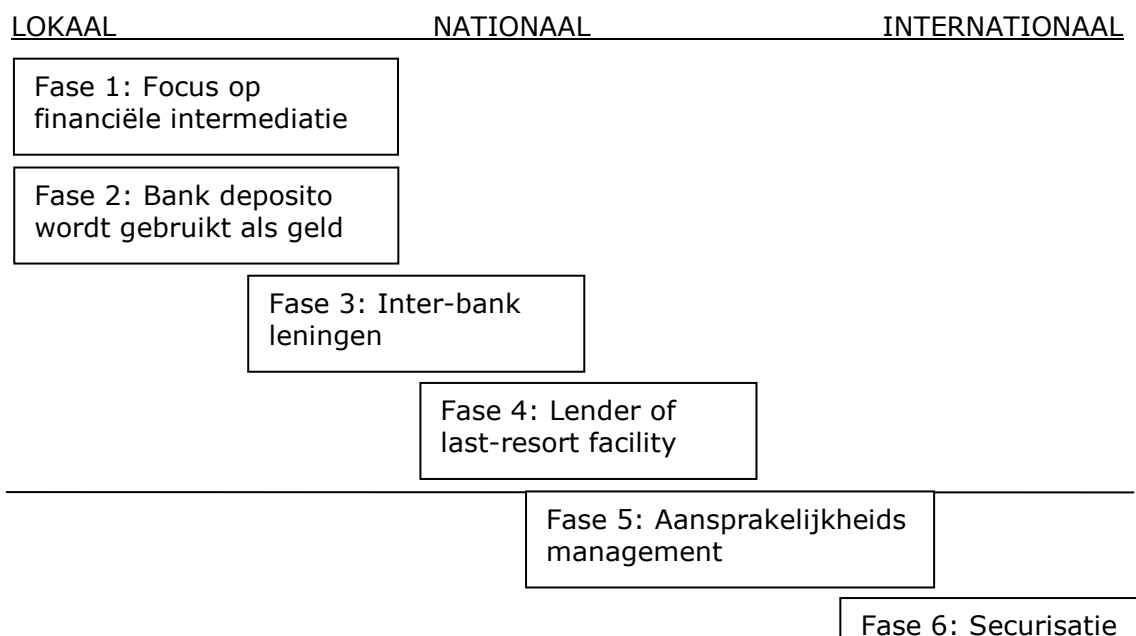
Bron: Eatwell en Taylor (2000)

Deze ongekennde groei heeft ervoor gezorgd dat de financiële sector in de afgelopen decennia grote veranderingen in structuur en dynamiek hebben gekend. Dicken (2003) geeft een aantal ontwikkelingen weer die deze veranderingen tot stand hebben gebracht:

- Marktverzadiging: Het aantal mensen dat nog aan het klantenbestand kon worden toegevoegd was beperkt;
- Disintermediatie: Ondernemingen proberen kapitaal te genereren via andere instituties dan banken;
- Deregulering: De financiële dienstverlening staat minder direct in contact met overheden;
- Internationalisering: Deze ontwikkeling is tot stand gebracht door toenemende wereldhandel en de verspreiding van transnationale ondernemingen;
- Verbeterde technologie: Computers hebben de registratie van transacties vergemakkelijkt, chips hebben ervoor gezorgd dat klanten met 'plastic' kunnen betalen en satellieten hebben verbeterde communicatie mogelijk gemaakt.

Al deze ontwikkelingen samen hebben ervoor gezorgd dat markten meer open zijn geworden en de uitwisseling van financiële diensten sneller verloopt. Net als in paragraaf 2.5.1 worden ook hier de verschillende fasen weergegeven van het internationaliseringproces, in dit geval van toepassing op de financiële sector (zie figuur 2.6).

Figuur 2.6 De ontwikkeling van het banksysteem



Bron: naar Dow (1999)

De stap van de ene naar de volgende fase kan alleen plaatsvinden als er volwaardig onderzoek wordt gedaan naar het op de markt brengen van nieuwe producten. Deze diversificatie heeft ervoor gezorgd dat veel banken een compleet pakket aan financiële voorzieningen aanbieden. Om deze diversificatie te kunnen bewerkstelligen hebben veel banken ervoor gekozen om ofwel samen te gaan werken met andere banken ofwel deze over te nemen. De nummer één bank van de wereld, gebaseerd op waarde van de activa, van 1989, stond in 2000 nog maar net in de top 25. De groei van banken vind dus niet alleen plaats door toenemende vraag naar financiële diensten, maar ook door overnames en fusies (Dicken 2003).

Deze fusies en overnames worden niet meteen als een succes bestempeld. Hierbij komen we bij de aard van producten geleverd binnen/door de financiële dienstverlening. De geleverde producten zijn namelijk niet-fysiek van aard en zijn afhankelijk van regels, gedrag en cultuur. Een merk auto bijvoorbeeld, is nog steeds een merk auto als het in een ander land verkocht wordt.

Ondanks laatstgenoemd probleem zou er verwacht worden dat het leveren van financiële producten niet plaatsgebonden is omdat het niet-fysiek is. Het is niet afhankelijk van fysieke hulpbronnen bij het productieproces. Toch blijkt deze sector, geografisch gezien, het meest geconcentreerd in de grote financiële centra. Op welk niveau producten worden afgezet hangt af van het type product. Financiële producten die als transparant beschouwd worden kunnen op globaal niveau met een laag expertise-niveau aan klanten worden overgebracht. Financiële producten die een lage transparantie kennen moeten op lokaal niveau worden afgezet omdat deze een hoog expertise-niveau vereisen.

De financiële dienstverlening kent een voortgaande internationalisering van de sector. Beurzen gaan steeds vaker fuseren, zo is bijvoorbeeld de Amsterdamse beurs, de AEX-index, in 2001 samengegaan met de beurzen van Brussel en Parijs. De internationalisering zal dus voorlopig nog doorzetten. Het is de vraag of locatie voor beurzen van belang is aangezien er niet-fysieke producten worden verhandeld. Maar zoals hoofdstuk 1 al vermeldde zijn de drie grote 'L'-en wel belangrijk. Locaties verschillen door hun eigenschappen onderling, waardoor de ene locatie aantrekkelijker zal zijn dan de andere. *De geografie* laat in dit geval weer van zich horen.

2.7 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft het gedrag van ondernemingen die international actief zijn of willen worden in algemene zin beschreven. In algemene zin houdt in dat de theorieën betrekking hebben op een groot aantal sectoren. Veel ondernemingen in verschillende sectoren hebben namelijk voorgangers gehad die het internationaliseringproces al hebben doorgemaakt. Dit geldt in beperkte mate voor de vastgoedsector. Internationalisering is een relatief nieuw fenomeen en vastgoedondernemingen hebben nog niet een optimaal referentiekader.

In dit onderzoek is het model van Ansoff het vertrekpunt voor ondernemingen die door willen groeien. Van daaruit heeft de onderneming de keus, wel of niet de stap naar buitenlandse markten te maken. Wanneer een onderneming er wél voor kiest, moet zij zorgvuldig te werk gaan. In logische volgorde zijn het 'waarom', 'waar' en 'hoe' in verband gebracht met het internationaal ondernemen. Dit houdt in dat eerst afgevraagd moet worden of een onderneming geschikt is voor het nastreven van een internationale ambitie, vervolgens worden verschillende markten geanalyseerd op hun geschiktheid en tenslotte worden strategieën op een rijtje gezet om te bepalen wat een verstandige manier is om nieuwe buitenlandse markten te benaderen. De benadering van nieuwe buitenlandse markten gebeurt procesgewijs, wat inhoudt dat constant ervaringen met internationalisering worden opgedaan. Nieuwe ervaringen worden gebruikt om internationalisering verder te ontwikkelen. Ohmae geeft aan dat internationalisering in vijf fasen te onderscheiden zijn waarbij steeds meer bedrijfsfuncties vanuit het thuisland naar het buitenland worden verplaatst.

In paragraaf 2.6 is internationalisering in verband gebracht met de financiële sector. Deze beschouwing op mesoniveau heeft het internationaal ondernemen meer tastbaar gemaakt. De financiële sector heeft de schaalvergroting met name te danken aan de verbeterde technologie, die nauw samenhangt met constante product vernieuwing. Een belangrijk gegeven is dat deze sector een sterke concentratie kent in grote urbane regio's.

Nu in dit hoofdstuk de nodige inzichten zijn 'verzameld' over internationaal ondernemen, is de volgende stap een beschouwing van de vastgoedsector. Deze sector heeft unieke kenmerken waardoor het zich duidelijk onderscheidt van andere sectoren. In hoofdstuk 3 wordt daarom een theoretisch kader gegeven die beter toepasbaar is op de vastgoedsector. Dit gebeurt aan de hand van de theorieën en bevindingen in dit hoofdstuk.

3. INTERNATIONAAL ONDERNEMEN IN DE VASTGOEDSECTOR

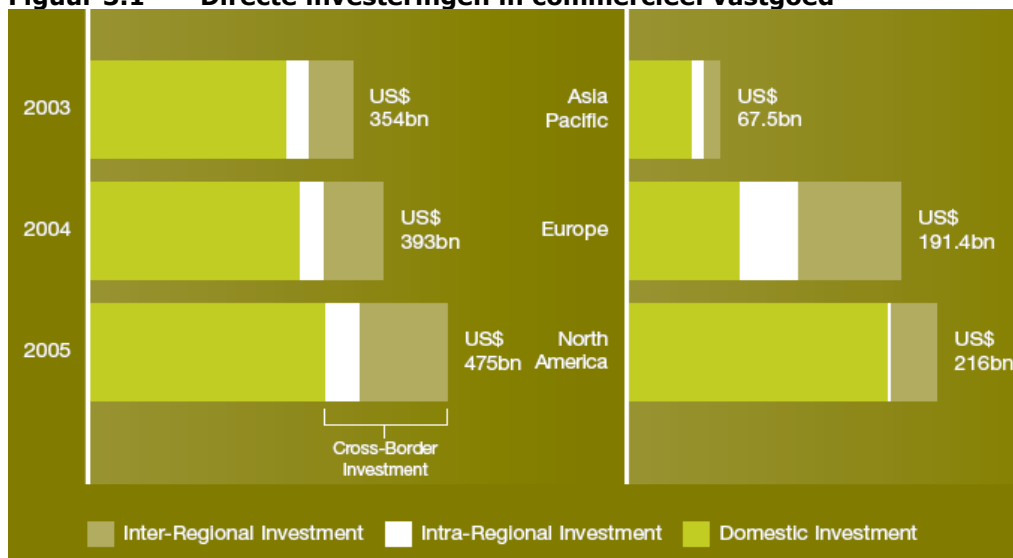
3.1 Inleiding

Meerdere malen is al vermeld dat de vastgoedsector zich op verschillende vlakken onderscheidt van andere sectoren. In dit hoofdstuk wordt dit verder toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt eerst een inventarisatie gemaakt van de ontwikkelingen die de vastgoedsector de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Hierdoor wordt duidelijk gemaakt dat de vastgoedsector in sneltreinvaart de internationaliseringstrend heeft doorgemaakt. In paragraaf 3.3 wordt de positie van Nederland op de internationale vastgoedmarkt toegelicht. Vervolgens (paragraaf 3.4) wordt het product vastgoed nader uitgelegd om te kunnen begrijpen waarom het zo lastig is algemene theorieën te toetsen op deze sector. In paragraaf 3.5 vindt een bespreking van de verschillende spelers op de vastgoedmarkt plaats. Hierdoor worden inzichten verkregen over de verschillende belangen die deze spelers behartigen, en dat samenwerking vaak noodzakelijk is om tot een oplossing te komen. Daarna worden in paragraaf 3.6 de theorieën uit hoofdstuk 2 gebruikt om een eerste stap richting toetsing op de vastgoedsector plaats te laten vinden. Aansluitend (paragraaf 3.7) komen de activiteiten waarmee de vastgoedsector zich bezighoudt aan bod en wordt aangegeven op welk type vastgoedonderneming dit onderzoek zich richt. Paragraaf 3.8 bestaat uit een conclusie van dit hoofdstuk en een korte vooruitblik naar het praktijkgedeelte van deze scriptie.

3.2 Internationalisering van de vastgoedsector

Globalisering heeft in de verschillende sectoren zijn sporen inmiddels achtergelaten. De vastgoedsector heeft op dit fenomeen een vertraagde reactie gehad omdat de verschillende thuismarkten pas sinds kort tekenen van verzadiging tonen. Om een bepaald product of concept een langere productcyclus te laten doormaken kan een onderneming een strategie hanteren waarbij de grens overgegaan wordt. In figuur 3.1 is te zien hoe explosief de directe investeringen in vastgoed wereldwijd zijn toegenomen in de periode 2003-2005. Vooral de toename van intra- en interregionale directe vastgoedinvesteringen valt op. Deze grensoverschrijdende investeringen nemen bijna de gehele groei voor hun rekening.

Figuur 3.1 Directe investeringen in commercieel vastgoed



Bron: Murray en Brown (2006)

In de linkerkant van figuur 3.1 is op te merken dat de totale investeringen in 2005 met 21 procent zijn toegenomen, terwijl dit bij de interregionale investeringen 40 procent is. Daarmee heeft laatstgenoemde US\$ 114 miljard bereikt. Er vinden dus steeds meer investeringen plaats tussen de continenten onderling. De intraregionale investeringen (tussen landen maar binnen hetzelfde continent) zijn in vergelijking met de interregionale investeringen relatief achtergebleven. Een oorzaak hiervan kan zijn dat de Europese investeerders hun rendementen op intraregionaal niveau zien dalen. De rendementen in Europa kruipen steeds dichterbij elkaar toe door de steeds intensievere samenwerking tussen de landen binnen dit continent. Met name de sterkere rol van de Europese Unie heeft hier een hand in gehad. Diversificatie van een vastgoedportefeuille is daardoor beter na te streven door te gaan investeren in landen buiten het Europees continent (Eichholtz et al. 1998).

De rechterkant van figuur 3.1 laat de omvang van de markten zien op continentaal niveau. Azië is nog steeds een relatief kleine markt voor directe vastgoedinvesteringen. Dit komt door de onvolwassenheid van de markten in deze regio. Toch kent Azië de afgelopen jaren een sterke groei en zal daarmee de komende jaren een nauwere aansluiting vinden met Europa en Noord-Amerika. Dat Europa, ondanks de grotere bevolkingsomvang minder directe investeringen kent heeft te maken met de versnippering van dit continent. Deze versnippering zorgt ervoor dat Europese landen rekening moeten houden met andere regels, normen en waarden in ieder land. Noord-Amerika daarentegen bestaat uit slechts twee landen, en kent daardoor een minder groot web aan regelgeving.

In figuur 3.2 zijn de interregionale investeringen in kaart gebracht, door de verschillende aan- en verkopen vanuit een (bijvoorbeeld genoemde) regio A naar een regio B weer te geven, en vice versa.

Figuur 3.2 Inter-regionale investeringen, aan- en verkoop in 2005



Bron: Murray en Brown (2006)²

² De pijlen geven aan in welke richting stromen van kapitaal plaatsvinden. Europese investeerders hebben bijvoorbeeld in Noord-Amerika aankopen gedaan ter waarde van US\$ 5,9 miljard, en verkopen van US\$ 6,5 miljard.

Naar aanleiding van de figuur zijn er een aantal opvallende bevindingen te constateren. Zo is Europa het middelpunt als het gaat om de volumes die het continent in- en uitstromen. Verder is er een sterke in- en uitstroom tussen Noord-Amerika en Europa, wat het resultaat is van een Trans-Atlantische markt, een markt die het langst bestaat van alle interregionale markten. De redenen dat in de Trans-Atlantische markten de omvangrijkste investeringen plaatsvinden zijn hoge transparantie, liquiditeit en marktgroei.

De nog onvolwassen markten van Latijns-Amerika, Oost-Europa en China hebben veel potentieel. Latijns-Amerika verbetert zijn kredietwaardigheid, Oost Europa versoepelt zijn regels om de markten verder te openen voor buitenstaanders en China kent een ongekende economische groei waardoor de vraag naar buitenlandse investeerders sterk toeneemt. Japan herstelt voorzichtig aan van de economische recessie, en de Japanse investeerders zijn in toenemende mate aanwezig op de Trans-Atlantische markten (Murray en Brown 2006).

Zet de internationalisering van de vastgoedsector nog verder door? Er zijn tal van redenen deze vraag positief te beantwoorden. Zo zal de transparantie (zie paragraaf 3.3) van de verschillende markten nog verder verbeteren, zullen de grote, potentiële kapitaalstromen aanhouden en zorgt de 'babyboom' ervoor dat fondsen onder druk staan om hun portfolio verder te versterken. Verder, zoals al eerder besproken, zullen de opkomende markten van Latijns-Amerika, Azië en Oost-Europa vastgoedondernemingen de kans geven nieuwe mogelijkheden te benutten (Murray en Brown 2006).

De vraag is of net als in de andere sectoren (zie ook paragraaf 3.4) globalisering getemperd zal worden door groeperingen die opperen dat te veel werkgelegenheid vanuit Nederland naar het buitenland wegvloeit. In de volgende paragraaf wordt duidelijk dat dit minder het geval is in de vastgoedsector.

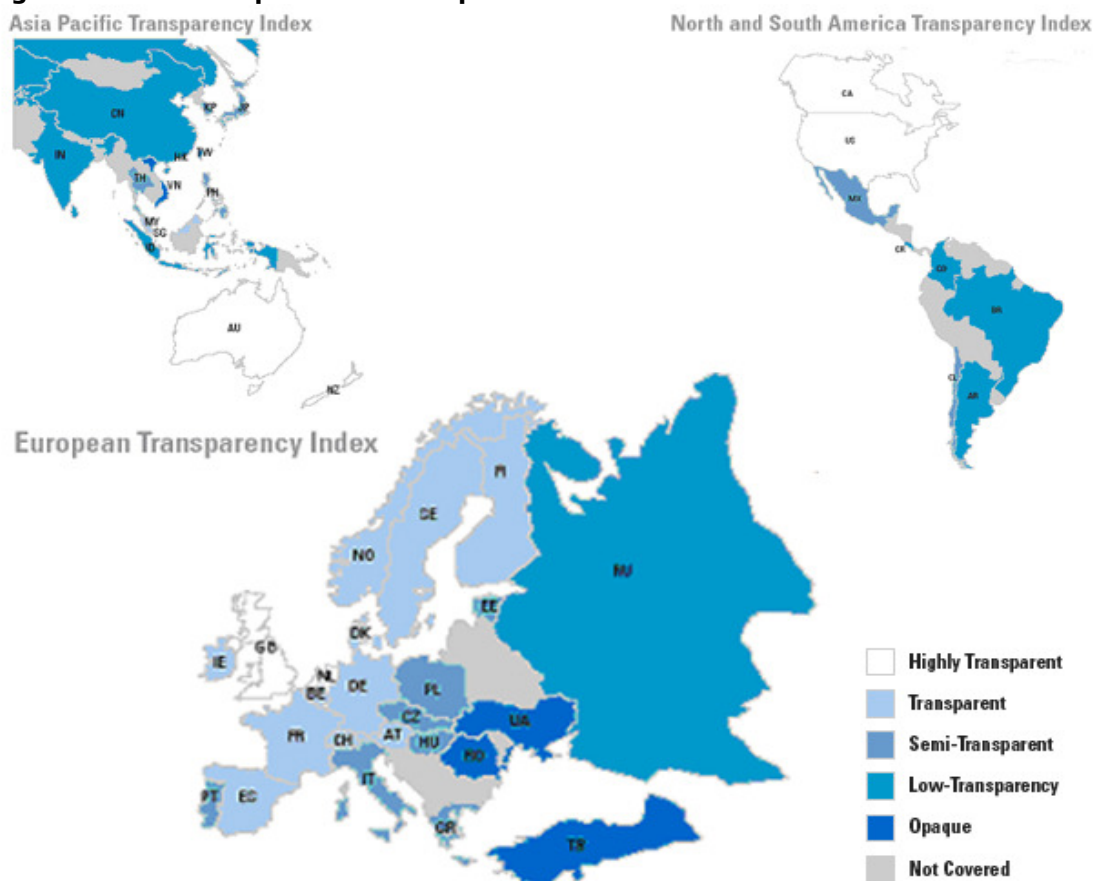
3.3 Internationale context

De omgeving van waaruit Nederlandse vastgoedontwikkelaars hun activiteiten uitvoeren verschilt met die van vastgoedontwikkelaars uit andere landen. Deze verschillen staan in verband met de mate van (on)volwassenheid die een vastgoedmarkt vertoont. Transparantie speelt een grote rol bij de bepaling van (on)volwassenheid. Er zijn verschillende variabelen die van invloed zijn op deze transparantie. Een groot deel van deze variabelen zijn al in tabel 3.1 (pagina 35) weergegeven. Volgens Lynch (2004) zijn de volgende zaken van belang voor vastgoedondernemingen:

- aanwezigheid van accurate financiële en marktinformatie
- gereguleerde en legale omgeving
- bescherming van eigendomsrechten
- financiële openbare publicatie van andere vastgoedondernemingen
- bestemmingsplannen

Aan de hand van onder andere deze variabelen zijn de belangrijkste landen in de wereld gerangschikt op transparantie. Er zijn vijf klassen van transparantie te onderscheiden. Dit loopt van zeer transparant tot ondoorzichtig. In figuur 3.3 zijn de continenten Europa, Amerika, Azië en de Pacific weergegeven. Daarbinnen is per land aangegeven welke van de vijf categorieën van toepassing is.

Figuur 3.3 **Transparantie index per land**



Bron: Lynch (2004)

De dominante positie die Europa en Noord-Amerika innemen, en de ietwat achtergebleven positionering van Azië is in paragraaf 3.2 al eerder opgemerkt. Wat opvalt binnen Europa is de topositie die Nederland samen met Groot-Brittannië bekleedt. Deze topositie 'verdient' Nederland pas sinds enkele jaren door toegenomen transparantie op de publieke vastgoedmarkt.

Wat brengt een dergelijke topnotering met zich mee? Vastgoedondernemingen zijn sneller bekend met de mogelijkheden die een markt biedt. Dit houdt in dat er nog weinig onontdekte marktdeals zijn. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom steeds meer Nederlandse vastgoedondernemingen buitenlandse markten betreden. De verzadiging van de Nederlandse vastgoedmarkt is toegenomen. Deze redenering geeft tevens aan dat in landen met een ondoorzichtige vastgoedmarkt van verzadiging nog geen sprake is. Er is weinig marktinformatie aanwezig waardoor er meer mogelijkheden zijn waarover nog weinig bekend is. Lage transparantie hoeft per definitie dus niet als negatief beschouwd te worden.

In 2006 is het onderzoek herhaald. Ongeveer tweederde van de landen die in het onderzoek zijn opgenomen kennen een transparantere vastgoedmarkt dan in 2004. Geen enkel land heeft in die twee jaar een verslechtering van de transparantie meegemaakt. Deze verbeterde transparantie is gecreëerd door nieuwe benchmarks die investeringsmogelijkheden beter in kaart hebben gebracht. Ook geven vastgoedondernemingen meer duidelijkheid over hun financiële verslaggeving. Op het gebied van regelgeving is nog enige verbetering mogelijk, dus het scenario dat in een volgend onderzoek opnieuw een grote groep landen transparanter is geworden is denkbaar.

Binnen Europa zijn Roemenië, Turkije en Italië het meest vooruitgegaan wat betreft transparantie. Uitbreiding van de Europese Unie heeft tot gevolg dat aansluitende landen hun regelgeving op elkaar afstemmen. Roemenië is sinds 2007 lid, maar Turkije moet nog aan een aantal (volkrechtelijke) eisen voldoen. Ondanks de verbeterde transparantie kent Turkije een relatief lage transparantie. Een mogelijk lidmaatmaatschap van de Europese Unie kan hier verandering in brengen. In Italië is de transparantie verbeterd omdat in 2006 de zogenaamde 'Investment property indices' zijn ingevoerd. Aan de hand van deze indexen wordt de performance van investeringen berekend en weergegeven. De tien, voornamelijk Oost-Europese, landen die in 2004 lid zijn geworden van de Europese Unie hebben zijn allen vooruitgegaan in transparantie. De verwachting is dat dit de komende jaren zal doorzetten. Opvallend is dat Griekenland, al lid sinds 1981, nog steeds als semi-transparant wordt beschouwd. Als reden wordt genoemd dat Griekenland geografisch gezien afgezonderd was van de andere lidstaten, en dat er weinig stimulatie vanuit buurlanden plaatsvond om regelgeving en benchmarks te verbeteren. Het feit dat er nog genoeg plaats is voor verbeteringen ten aanzien van transparantie geeft aan dat (buitenlandse) investeringen in vastgoed de komende jaren verder toe zullen nemen (Lynch 2006).

3.4 Vastgoed als product

Vastgoed onderscheidt zich op vele vlakken van andere (verhandelbare) producten. Daarom is het van belang een duidelijke definitie te geven van het product vastgoed. Vastgoed wordt vaak verward met onroerend goed. Laatstgenoemde is een verzamelterm en van toepassing op grond, gebouwen en bouwwerken, geen gebouw zijnde. Vastgoed omvat alleen gebouwen, opstal en overige bouwwerken. Grond hoort daar dus niet bij. Beide begrippen worden echter vaak door elkaar gehaald (Hart, ter 1987).

Hoewel er verschillende soorten vastgoed bestaan, zijn er een viertal algemene kenmerken die op dit product een stempel kunnen drukken (Terpstra 1993).

- 1) De fixatie aan de plaats: Vastgoed is onverplaatsbaar, en dit heeft gevolgen voor de keuze van een vestigingsplaats. Doordat het aanbod, vastgoed in dit geval, niet verplaatsbaar is, zal er alleen aan de vraagzijde enige mobiliteit mogelijk zijn.
- 2) Eerste levensbehoefte: Het verschaffen van onderdak wordt beschouwd als een primaire functie in het dagelijks leven en is van essentieel belang voor het welzijn van mensen.
- 3) Het kapitaalintensieve karakter: De realisatie van vastgoed bindt aanzienlijke kapitalen gedurende een lange tijd. Het unieke karakter zorgt ervoor dat rendementen en risico's op een specifieke manier moeten worden benaderd.
- 4) De lange levensduur: In combinatie met de drie eerder genoemde kenmerken kent vastgoed een lange levenscyclus. Deze cyclus verschilt per vastgoedobject omdat deze zich onder andere onderscheiden door hun bouwkundige staat, omgeving en functionaliteit (lees: mate van courantie).

Vastgoed is verhandelbaar op een heel andere manier als vergeleken wordt met goederen zoals olie, voedsel en auto's. Een bedrijf als Philips bijvoorbeeld, probeert op een effectieve manier zijn elektronica te produceren. De afgelopen decennia heeft het beleid van deze internationale onderneming ervoor gezorgd dat veel van de Nederlandse werkgelegenheid door het buitenland is geabsorbeerd. Reden: goedkopere productiemogelijkheden met het behalen van dezelfde kwaliteit (Pellenburg en Wever 2007).

Dit proces werkt bij vastgoed heel anders. Dit product wordt namelijk vervaardigd in het desbetreffende land, en 'blijft' daar. Het nut is in eerste instantie voor het

land zelf (verplaatsen van het object is immers niet mogelijk) en de baten van het project komen bij de vastgoedonderneming terecht. Het import-export verhaal krijgt hierdoor een andere dimensie. Als in bijvoorbeeld Roemenië vastgoed ontwikkeld zou worden door een Nederlandse vastgoedonderneming, liggen de prijzen voor het produceren van een bouweenheid lager dan in Nederland, maar daar hoort dan ook een lagere vraagprijs bij. Zoals eerder vermeld, is alleen de vraagzijde mobiel, en in dit geval bestaat de vraagzijde uit mensen met een gemiddeld lager inkomen dan waar de vastgoedonderneming vandaan komt (paragraaf 3.5 geeft aan dat de vraagzijde ook uit vastgoedbeleggers bestaat). Hierdoor zullen vastgoedondernemingen door de lagere bouwrijzen het thuisland niet 'verwaarlozen'. Het relatieve aandeel van activiteiten in eigen land zal misschien afnemen, maar in absolute zin zal het zich handhaven of een gezonde groei kennen.

Vastgoedondernemingen zijn volgens deze redenering niet op zoek naar landen waar productiemogelijkheden het goedkoopst mogelijk gerealiseerd kunnen worden maar naar landen waar de marges groot genoeg zijn om het product daar op de markt te kunnen krijgen. Er zijn twee factoren die van grote betekenis zijn in het besluitvormingsproces. Het rendement van een project is de eerste. Rendementen verschillen niet alleen per project maar ook per regio. Zij geven aan hoeveel winst er gemaakt kan worden bij een investering in vastgoed, na een vast te stellen tijdsduur. De tweede factor is het risico dat een vastgoedonderneming kan oplopen wanneer in een bepaald project geïnvesteerd wordt. Is risico meetbaar? Ja, als de kans dat een bepaalde investering niet het verwachte rendement oplevert. Een vastgoedonderneming zal bijvoorbeeld een hoog risico nemen, mits daar een hoog rendement tegenover staat. Er zijn wereldwijd verschillende vastgoedindexen aanwezig die over een bepaalde periode uitspraken doen over rendementen en risico's van verschillende marktsegmenten in verscheidene landen (Gool, van et al. 2001).

Een onderneming als Philips gaat anders te werk. Er vindt zeker het nodige onderzoek plaats voordat een land als productiewaardig wordt aangezien, maar het land wordt niet automatisch als afzetmarkt gezien. Het belangrijkste blijft het vervaardigen van producten tegen een lage kostprijs. Dit in tegenstelling tot vastgoedondernemingen die een nieuw land wél als nieuwe afzetmarkt moeten beschouwen en zich dus nog intensiever moeten voorbereiden om in het desbetreffende land succesvol te worden (Pellenbarg en Wever 2007).

Voordat een vastgoedonderneming een land of regio interessant genoeg vindt om te betreden zullen eerst de strategieën van een onderneming tegenover de aanwezige mogelijkheden worden uitgezet. Net als in de financiële sector (zie paragraaf 2.6) zijn sommige activiteiten geconcentreerd in de grote steden. Daar zijn namelijk veel mogelijkheden om die activiteiten uit te voeren. Laposa (2003) spreekt van de 'internationale vastgoedmatrix'. Deze matrix bestaat uit variabelen die verderop in paragraaf 3.6.7 ook worden genoemd, zoals economische groei en eigendomsrechten. Verder wordt de volwassenheid van de kapitaalmarkten als een belangrijk aspect van de matrix beoordeeld. Dit laatste uit zich onder andere in de hoeveelheid hoofdkantoren van banken. Een dergelijke markt die veel mogelijkheden biedt, kent ook meer concurrentie. Vastgoedondernemingen kunnen dus de keus hebben om voor een transparante markt te gaan met veel concurrentie, of voor een markt gaan die minder informatie verschaft maar waar het ontbreekt aan capabele tegenpartijen.

3.5 De spelers op de vastgoedmarkt

Een vastgoedonderneming kan nog zulke goede strategieën inzetten om zijn activiteiten in het buitenland te vervolgen, als zij geen rekening houdt met de belangen van andere partijen kan zij bedrogen uitkomen. De belangrijkste spelers op de vastgoedmarkt zijn, uitgaande van een vastgoedonderneming die zich op vastgoedontwikkeling richt:

- Vastgoedontwikkelaars
- Vastgoedbeleggers en –financiers (1)
- Overheden op verschillende niveaus (2)
- Eindgebruikers

In vergelijking met veel andere sectoren hebben vastgoedontwikkelaars twee opvallende knel- en/of aandachtspunten. Ten eerste zijn veel vastgoedontwikkelaars afhankelijk van ondersteunende instellingen die de activiteiten rondom het realiseren van vastgoed financieel verantwoord maken. Vastgoed vereist namelijk veel kapitaal (1). Ten tweede zijn projecten die vastgoedontwikkelaars realiseren afhankelijk van grond. Deze grond is niet altijd even makkelijk te verkrijgen. Oorzaken hiervan zijn belangenverstremming, hoge prijzen en stroperige procedures die de vraag naar grond kunnen frustreren (2). Een verder uitleg van deze twee punten vindt plaats bij de bijbehorende partijen.

Als eerste heeft een vastgoedontwikkelaar net als andere ondernemingen te maken met concurrenten binnen dezelfde sector of branche. De aanpak om deze concurrentie uit te schakelen of te beperken zal voor de vastgoedontwikkelaar niet heel anders zijn dan voor een onderneming in een andere sector. Eerst wordt de concurrentie geïnventariseerd en vervolgens wordt er bepaald of het daadwerkelijk nut heeft een bepaalde buitenlandse markt te betreden (zie paragraaf 2.4.5). Daarna wordt beleid geformuleerd om onderscheidend te kunnen zijn ten opzichte van andere vastgoedontwikkelaars.

In paragraaf 3.4 is aangekaart dat vastgoed veel kapitaal bindt voor aanzienlijke tijd. Niet alle vastgoedontwikkelaars hebben de omvang om hiervoor garant te staan. Daarom zijn vastgoedontwikkelaars in veel gevallen gelieerd, intern of extern, met instellingen die de financiële ondersteuning van projecten op zich kunnen nemen. We spreken in dit geval over vastgoedbeleggers en vastgoedfinanciers. De eerste groep houdt zich bezig met het vastleggen van vermogen in vastgoed, direct dan wel indirect, met het doel uit de exploitatie en verkoop van vastgoed een toekomstige stroom geldelijke opbrengsten te realiseren (Gool, van et al. 2001). Bij het beleggen in vastgoed staat de functie van het vermogensobject centraal. De productiemiddelen die het vastgoed realiseert en de activiteiten van de ontwikkelaar behoren niet tot de beleggingen. Vastgoedbeleggers voegen vastgoed toe aan hun beleggingsportefeuille wanneer deze een goed rendement oplevert en risico's binnen de portefeuille beperkt door diversificatie. De vastgoedfinanciers verstrekken leningen aan vastgoedontwikkelaars, maar ook vastgoedbeleggers. De producten die vastgoedfinanciers aanbieden zijn onder andere leningen voor de ontwikkeling en bouw van projecten (twee- tot driejarig termijn) en investeringshypotheken (zeven- tot tienjarig termijn). Belangrijke criteria voor vastgoedfinanciers bij het verstrekken van zojuist genoemde producten is de locatie en de kwaliteit van het vastgoed. Wanneer het noodzakelijk is, moeten andere potentiële huurders namelijk ook interesse kunnen hebben in het vastgoed (Nozeman 2007).

Het onderscheid tussen beleggers en vastgoedontwikkelaars is steeds meer aan het vervagen. Zo behoren enkele van Nederlands grootste vastgoedbeleggers ook tot de vijftig grootste vastgoedontwikkelaars binnen Nederland. Een belegger

probeert haar vastgoedportefeuille te vergroten aan de hand van zelfontwikkelde objecten. Omgekeerd is het voor een ontwikkelaar soms lucratief om een ontwikkeld object niet gelijk te verkopen. In dat geval wordt waardevermeerdering van een object als hoogstwaarschijnlijk geacht. Doel van het actief zijn in zowel vastgoedbeleggingen als vastgoedontwikkeling is het bedienen van een groter deel van de vastgoedketen (zie paragraaf 3.6.4).

Een derde speler die van grote invloed is op de uitvoerbaarheid van de plannen die een vastgoedonderneming heeft, is de overheid. Of het nu een overheid betreft op lokaal, provinciaal of nationaal niveau, er zijn regels (of: wetten) waaraan een vastgoedonderneming zich dient te houden. Deze regels verschillen per regio en/of land. Een vastgoedonderneming zal eerder aangetrokken zijn tot een locatie waar regels overzichtelijk en beperkt zijn dan een locatie waar de bureaucratie omvangrijk is. Als een land regels hanteert die de bewegingsvrijheid van nieuwe vastgoedondernemingen beperkt dan zal dit het vestigingsklimaat negatief beïnvloeden (Strategis 2005). Deze regels staan vaak in relatie met het verlengde van vastgoed, namelijk de grond waar het opstaat. In een land als Nederland is de bestemming van grond duidelijk omschreven. Overheden hebben de verantwoordelijkheid om de bestemming van grond te handhaven. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor vastgoedontwikkelaars. Wanneer zij een bepaald project voor ogen hebben, zijn er verschillende instrumenten die overheden in handen hebben om een dergelijk project tegen te gaan. In Nederland zijn daar de Wet Ruimtelijke Ordening, Wet Voorkeursrecht Gemeenten³ en Ontheffingswet⁴ voor. De laatste twee wetten kunnen in bepaalde gevallen grond toewijzen of teruggeven aan de betrokken overheid (Interprovinciaal Overleg 2000).

Tenslotte zijn er de eindgebruikers die het product of wél of niet besluiten te kopen. Kopen is in relatie tot vastgoed niet helemaal gepast. Eindgebruikers kunnen in verschillende constructies tot aanschaf van vastgoed overgaan. Naast het daadwerkelijk eigenaar worden van vastgoed is het ook mogelijk om voor huren te gaan. Hier wordt in de volgende alinea verder op ingegaan. Net als ondernemingen in andere sectoren doet een vastgoedonderneming onderzoek naar haar potentiële afnemers. Er wordt rekening gehouden met de wensen en behoeften van deze groep. Concepten worden uitgetest en er moet een segment worden betreden waar van verzadiging geen sprake is. De vastgoedontwikkelaar neemt in dit proces, waar de vraagkant van de markt wordt onderzocht, een bijzondere positie in.

Een vastgoedontwikkelaar kan zelf de mate van verantwoordelijkheid bepalen die het wenst na te streven voor de verschillende activiteiten (in paragraaf 3.7 worden deze opgesomd). Men kan een focus hebben op het alleen maar realiseren van een project, maar ook als de situatie zich ervoor leent de exploitatie van een project voor eigen rekening te nemen. Bij laatstgenoemde situatie zal de vastgoedontwikkelaar een gerealiseerd vastgoedproject 'terugverdienen', door zelf delen van het project (bijvoorbeeld bij een appartementencomplex) te verkopen en/of verhuren. Ook kan er gekozen worden om na realisatie het gehele project te verkopen aan bijvoorbeeld een vastgoedbelegger. Zelfs bij een afgesproken huurgarantie⁵ is de betrokkenheid van een vastgoedontwikkelaar bij een dergelijke overdracht minder. Een vastgoedontwikkelaar is namelijk bij overdracht niet verantwoordelijk voor het vinden van kopers en huurders.

³ Een overheid kan op basis van een structuurplan grond onteigenen (Voogd 2001).

⁴ Ontheffing kan plaatsvinden in algemeen belang, onder bepaalde voorwaarden en in overeenstemming met nationaal en internationaal recht (Interprovinciaal Overleg 2000).

⁵ Garandeert dat een bepaald percentage van een project onderverhuurd is, wanneer dit percentage niet gehaald wordt vindt er compensatie plaats totdat het percentage wél gehaald is.

Een vastgoedontwikkelaar heeft te maken met regels opgesteld door overheden, ondersteunende instellingen en wensen van eindgebruikers. In de volgende paragraaf komt onder andere aan de orde op welke manier vastgoedondernemingen met deze spelers kunnen omgaan. Niet alleen moet concurrentie ingeperkt worden, ook moet een vastgoedonderneming samenwerking met buitenlandse partners voor ogen houden.

3.6 De eerste stap richting internationaal ondernemen voor de vastgoedsector

In deze paragraaf zullen de beschouwde kenmerken van paragraaf 3.2 tot en met 3.5 rond vastgoed in samenhang worden gebracht met de besproken theorieën in hoofdstuk 2. Dit ter voorbeschouwing van de resultaten van de diepte-interviews in hoofdstuk 4. Hier zal praktijkervaring worden ingezet om een betere toetsing van theorieën op de vastgoedsector te laten plaatsvinden.

3.6.1 Typen ondernemingen

Over de vier typen ondernemingen genoemd in paragraaf 2.2 is een tweedeling mogelijk. Aan de ene kant zijn er de *pionier* en *multinational*, en aan de andere kant de *internationaliseerder* en *wereldwijde netwerkorganisatie*. De eerste twee houden vast aan een sterk gecentraliseerde bedrijfsvoering, terwijl laatstgenoemden de nodige inspanningen doen om zich aan te passen aan de verschillende buitenlandse markten en veel verantwoordelijkheid delegeren aan buitenlandse vestigingen. Op dit moment kent een groot aantal buitenlandse vastgoedmarkten een lage transparantie. Van te voren is het dus voor een vastgoedonderneming moeilijk te inventariseren of een te hanteren concept uitvoerbaar is. Daarom scharen vastgoedondernemingen zich eerder onder de noemer *internationaliseerder* (aan het begin van het internationaliseringsproces) of als onderdeel van een *wereldwijde netwerkorganisatie* (in een gevorderd stadium van het internationaliseringsproces). Door aan buitenlandse vestigingen een hoge mate van autonomie toe te wijzen is het mogelijk om beter in te spelen op locatie-specifieke omstandigheden.

In de paragrafen 3.2 en 3.3 is aangekaart dat er verwacht wordt dat de komende jaren steeds meer bruikbare informatie zal komen over de nog onvolwassen vastgoedmarkten. Dit beïnvloedt de mate van transparantie positief. Vastgoedondernemingen kunnen hierdoor makkelijker een beeld vormen welke markten interessant zijn om te betreden en welke niet. Het is moeilijk voor te stellen dat vastgoedondernemingen, die een heterogeen product op de markt brengen, in de categorieën *pioniers* en *multinationals* vallen. Toch is er de mogelijkheid voor een vastgoedonderneming, die ervan overtuigd is dat een bepaald marktsegment veel potentie heeft, een groot aantal activiteiten vanuit het moederland te reguleren. De assumptie is dan wel dat een dergelijke vastgoedonderneming een marktsegment betreedt waarover zij veel expertise bezit, al dan niet in eigen of een andere buitenlandse vastgoedmarkt opgedaan. Omdat het internationaliseringsproces nog volop in gang is moet nog blijken of een lichte 'homogenisering' van het keuzeprocess ooit zal plaatsvinden.

3.6.2 Transnational corporation

Aan het begin van paragraaf 2.2 werden twee definities gegeven die van toepassing zijn op ondernemingen die internationaal ondernemen. Omdat is aangegeven dat een TNC de invloed op een nieuwe omgeving beter benadrukt dan een MNE vindt er een toespitsing op de vastgoedonderneming plaats aan de hand van eerstgenoemde.

Een MNE spreekt namelijk over *productiefaciliteiten* die een onderneming onder zijn hoede heeft in verschillende landen. Door de kenmerken van het product vastgoed is het lastig over productiefaciliteiten te spreken. Er wordt dan geïmpliceerd dat tastbare producten die gerealiseerd worden in het eigen land ook naar andere landen geëxporteerd kunnen worden. Dit is niet het geval voor vastgoedprojecten. Een TNC daarentegen spreekt over het uitvoeren van *operaties* in internationale context. Deze operaties omvatten niet alleen de tastbare transacties, ook de ontastbare. Vastgoedondernemingen houden zich veel bezig met het benutten van opgedane ervaringen in het buitenland. Veel operaties omvatten dan ook het op een adequate manier organiseren van 'human capital' tussen bedrijfsvestigingen onderling. Een productiefaciliteit wordt bij een vastgoedonderneming vaak in engere zin gedefinieerd. Dit betekent dat bijvoorbeeld een bouwbedrijf in opdracht van een vastgoedonderneming vastgoed daadwerkelijk realiseert, maar dat deze realisatie alleen zichtbaar is in het land waar dit plaatsvindt.

3.6.3 Status onderneming

Een onderneming heeft een grotere kans van slagen op nieuwe buitenlandse markten als zij de juiste structuur en omvang heeft om dit te ondersteunen (zie paragraaf 2.3). Dit vormt de basis om op een verstandige manier internationaal te ondernemen. Net als andere ondernemingen moet een vastgoedonderneming kwaliteiten hebben die de concurrentie in mindere mate of helemaal niet heeft. Het onderscheid met andere vastgoedondernemingen wordt gemaakt door producten en/of concepten op de markt te brengen die vernieuwend zijn en goed realiseerbaar zijn. Daarnaast genieten een aantal vastgoedondernemingen naamsbekendheid waardoor zij een voordeel hebben ten opzichte van collega's die dit in mindere mate hebben. 'Branding' speelt dus ook een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering van vastgoedondernemingen (zie paragraaf 2.5.4).

Verder zijn vastgoedondernemingen ook op zoek naar locaties die het mogelijk maken hun activiteiten te continueren. Er is een focus op die activiteiten die het meest aansluiten op de competenties van het bedrijf. Toch zijn er een aantal activiteiten te noemen die minder van belang zijn voor de vastgoedsector. Zo is de beschikbaarheid van goedkope arbeid niet noodzakelijk. De vergelijking met een onderneming als Philips (zie paragraaf 3.4) heeft duidelijk gemaakt dat een vastgoedonderneming anders omgaat met de factor *kosten*. Economische schaalvoordelen spelen in die zin een rol dat vastgoedondernemingen willen profiteren van de concentratie van vastgoedgerelateerde activiteiten. De factor *kosten* wordt gunstiger om efficiency redenen, maar dus niet omdat het realiseren van vastgoed op een goedkopere manier kan. Tenslotte is het aanwezig zijn van fysieke hulpbronnen wel van belang, maar omdat het realiseren van vastgoed vaak geen gebruik maakt van uitzonderlijke materialen maken vastgoedondernemingen hier geen groot punt van.

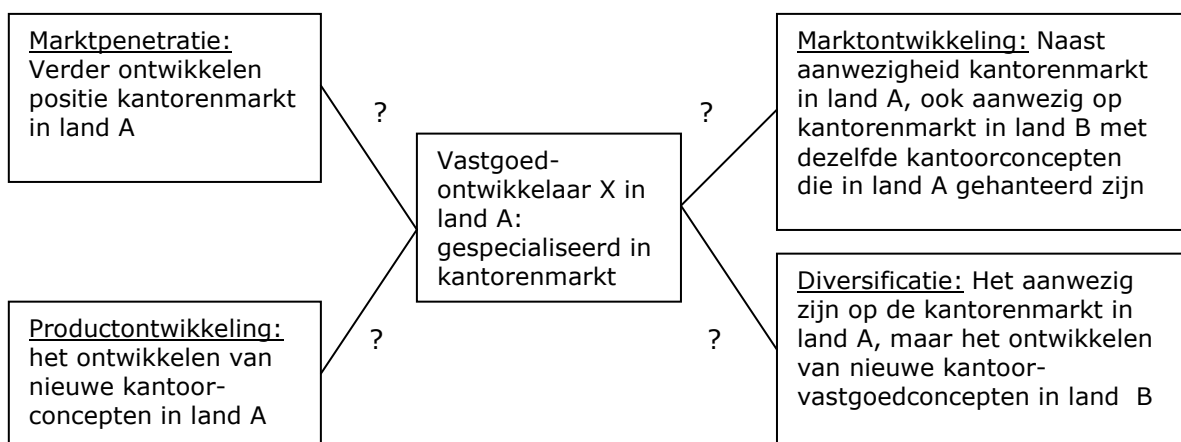
3.6.4 Groeistrategieën

In tabel 2.2 zijn vier groeistrategieën genoemd die een onderneming kan nastreven. De strategie die het meest geschikt lijkt voor vastgoedondernemingen die naar het buitenland gaan is die van marktontwikkeling. In deze variant wordt een bestaand product op een andere markt afgezet. Diversificatie is voor een vastgoedonderneming een lastige stap omdat het ontwikkelen van een nieuw concept in het buitenland erg risicovol kan zijn. De eigenschappen van het product vastgoed vereisen dat een nieuw product in eerste instantie op eigen bodem wordt ontwikkeld. Ook geldt voor veel vastgoedmarkten dat zij niet de ideale transparantie kennen. Hierdoor is het voor een vastgoedonderneming vaak onduidelijk wat er speelt op een dergelijke markt, met name door de slechte

informatievoorzieningen. Bij de strategie marktontwikkeling speelt dit ook een rol alleen houdt de vastgoedonderneming in het achterhoofd dat het product op eigen markt in ieder geval wel een succes is geweest.

De overige twee groeistrategieën, marktpenetratie en productontwikkeling, zijn van toepassing op de vastgoedondernemingen die zich tot een nationale of regionale focus beperken. Vastgoedondernemingen die deze strategieën hanteren willen in het geval van marktpenetratie meer afzet op de thuishmarkt door het creëren van naamsbekendheid. Bij productontwikkeling gaat een vastgoedonderneming innovatief te werk om een nieuw product op de thuishmarkt van de grond te krijgen. In figuur 3.4. is aan de hand van een voorbeeld te zien hoe een vastgoedonderneming voor de keus staat één van de groeistrategieën te hanteren.

Figuur 3.4 De vier groeistrategieën voor een vastgoedonderneming



In figuur 3.4 wordt over (nieuwe) kantoorconcepten gesproken, maar de figuur kan ook zo geïnterpreteerd worden dat het over markten kan gaan. In het geval van productontwikkeling betekent dit dat naast de kantorenmarkt ook de woningmarkt van hetzelfde land betreden wordt. Bij diversificatie is een vastgoedonderneming naast haar aanwezigheid in land A op de kantorenmarkt, ook actief op de woningmarkt (nieuwe markt), maar dan in land B (nieuw land).

Bij sommige vastgoedondernemingen is het nastreven van één strategie niet afdoende. Een onderneming kan de juiste omvang hebben om meerdere strategieën uit te voeren. Ook is het mogelijk dat het risicoprofiel van een vastgoedonderneming gaandeweg verbeterd is. De vier groeistrategieën zijn niet altijd exact met een vastgoedonderneming verenigbaar, maar met een afgeleide daarvan.

Het is van belang om de tekortkomingen van Ansoff's model te noemen aan de hand van andere perspectieven over groeistrategieën. Als eerste is er verticale integratie als derde dimensie, als toevoeging naast de andere twee dimensies, namelijk markt en product. Verticale integratie houdt in dat een onderneming een groter deel van de vastgoedketen wil bedienen. Dit kan zowel voorwaarts (outputzijde) als achterwaarts (inputzijde). Een voorbeeld van voorwaarts is het in de portefeuille houden van eigen ontwikkelde projecten. Een andere benadering gaat uit van de competenties die een onderneming heeft. Na een goede inventarisatie naar het functioneren van een onderneming wordt duidelijk of zij groeistrategieën op een juiste manier kan hanteren. Tenslotte moet innovatie, gezien als een belangrijke drijfveer voor groei, als een belangrijke factor beschouwd worden. Voorop moet blijven dat dit onderzoek de groeistrategieën van

Ansoff beschouwt als een simpele doch overzichtelijke basis om het gedrag van ondernemingen in kaart te brengen (Macke 2006).

3.6.5 Internationalisering in fasen

Marijs en Hulleman noemen vijf verschillende fasen bij het proces van internationalisering. Deze fasen worden op een andere manier geïnterpreteerd bij de vastgoedsector. De vastgoedsector realiseert namelijk 'onbeweegbare' producten, en daarmee is er geen sprake van export zoals dat bedoeld wordt in figuur 2.3. In deze figuur is duidelijk te zien dat steeds meer bedrijfsfuncties niet alleen in het thuisland worden uitgevoerd maar ook in het buitenland. Een vastgoedonderneming heeft ook met bedrijfsfuncties zoals 'verkoop', 'marketing', 'productie' en 'distributie' te maken, maar op een andere manier. Omdat vastgoed een specifiek en plaatsgebonden product is, worden al deze bedrijfsfuncties in één keer in het buitenland voortgezet. In de volgende subparagraaf wordt aangegeven dat dit vaak in een samenwerkingsverband plaatsvindt.

Figuur 2.3 zal beter toepasbaar zijn op de vastgoedsector wanneer niet gesproken wordt over bedrijfsfuncties, maar over marktsegmenten. Naarmate een onderneming steeds meer expertise heeft ontwikkeld op een bepaalde markt, krijgt zij meer durf om meer activiteiten in het buitenland voort te zetten. In het geval van de vastgoedsector kunnen we dan spreken over het betreden van meer marktsegmenten. Dus vanuit bijvoorbeeld de kantorenmarkt geleidelijk aan een allroundspeler worden. Naast marktsegmenten kan een vastgoedonderneming er ook voor kiezen steeds meer bedrijfsonderdelen ook in het buitenland te laten plaatsvinden. Dus bijvoorbeeld eerst concentreren op vastgoedontwikkeling, en naar mate men vertrouwen heeft gekregen in een markt, ook in vastgoedfinanciering zaken te doen. De fasering van een vastgoedonderneming wordt op verschillende manieren opgevat en geïmplementeerd.

3.6.6 Samenwerkingsverbanden

Net als andere ondernemingen vraagt een vastgoedonderneming zich af op welke manier zij buitenlandse partners kan betrekken bij de gang naar het buitenland. Een fusie of overname van een vastgoedonderneming binnen de landsgrenzen vindt geregeld plaats, maar om een dergelijke operatie ook te laten slagen met een buitenlandse vastgoedonderneming vergt een intensieve voorbereiding. Dit geldt nog specifiek voor de vastgoedsector. Een succesvolle fusie of overname van een buitenlandse vastgoedonderneming is alleen mogelijk wanneer de vastgoedonderneming die de fusie of overname initieert een volwaardige speler is op de vastgoedmarkt. Wanneer dit niet het geval is staat een vastgoedonderneming bloot aan veel nieuwe situaties waar zij nog weinig ervaring mee heeft.

Een vastgoedonderneming met een internationale ambitie doet er beter aan een samenwerkingsverband aan te gaan, waarin risico's (in welke verhouding dan ook) gedeeld worden en de expertise van de buitenlandse partner volop benut wordt. Van de vier samenwerkingsverbanden die in paragraaf 2.5.2 worden genoemd zijn er twee minder van toepassing op de vastgoedsector. Als eerste zijn er de *lange-termijn contracten* waarin expertise wordt uitbesteed aan een buitenlandse vestiging in ruil voor een deel van de winst. De uitbesteding van concepten is erg lastig. Een Nederlandse woningontwikkelaar zal veel moeite moeten doen om zijn expertise wat betreft woningen te verkopen aan bijvoorbeeld een Britse woningontwikkelaar. Als vastgoed een meer uniform karakter vertoonde zou uitbesteding naar buitenlandse vastgoedmarkten meer voor de hand liggen. Als tweede is er de oprichting van een *netwerkorganisatie*. In een dergelijk netwerk wordt onder andere gepoogd productiekosten te drukken. Iedere schakel van het

netwerk neemt dat deel van de productie onder zich welke zij het goedkoopst van realiseren. Meerdere malen is al vermeld dat de factor kosten in het geval van vastgoed vanuit een andere invalshoek benaderd wordt (zie paragraaf 3.4).

De twee overgebleven samenwerkingsverbanden zijn relevanter voor de vastgoedsector. Het aangaan van een *minderheidsbelang* is daar één van. Sommige vastgoedmarkten zijn lastig te betreden, mede door het ontbreken van enige transparantie. In die gevallen kan het erg nuttig zijn om binnen een samenwerking met buitenlandse vastgoedondernemingen een minderheidsbelang toe te passen. Hiermee is de zeggenschap van de vastgoedonderneming niet optimaal, maar kan er vertrouwen worden gewekt binnen het netwerk van vastgoedondernemingen. Daarnaast wordt de nodige marktkennis opgedaan, waardoor een vastgoedonderneming op den duur meer risico's durft te nemen. Als tweede is er de mogelijkheid van een *joint venture*. Dit samenwerkingsverband brengt meer risico's met zich mee dan een minderheidsbelang. Hierbij bundelen twee ondernemingen hun kennis en expertise samen in één nieuwe onderneming, hier is dus geen sprake van een minderheidsbelang.

Belangrijk voor een vastgoedonderneming is, in hoeverre het risico's durft en kan nemen. Daarnaast zijn er de kosten die ontstaan uit bureaucratische handelingen. Bij een intensieve samenwerking kan dit uit de hand lopen wanneer dit niet op een efficiënte manier gecoördineerd wordt. Dan rest nog de beslissing of een samenwerkingsverband verstandig is, en zo ja, welk samenwerkingsverband.

3.6.7 Landenselectie

Ondernemingen moeten met veel factoren rekening houden voordat zij daadwerkelijk actief worden op internationale schaal. Geurts en Jaffe (1996) hebben zestien variabelen gedefinieerd, verdeeld over vier groepen, die van belang zijn voor vastgoedinvesteerders die in het buitenland diversificeren. Omdat vastgoedontwikkelaars vaak dichter op de markt moeten kruipen om hun activiteiten goed uit te kunnen voeren dan de vastgoedinvesteerders zijn deze variabelen van een nog groter belang voor eerstgenoemde. In tabel 3.1 staan deze variabelen kort weergegeven.

Tabel 3.1 Institutionele variabelen

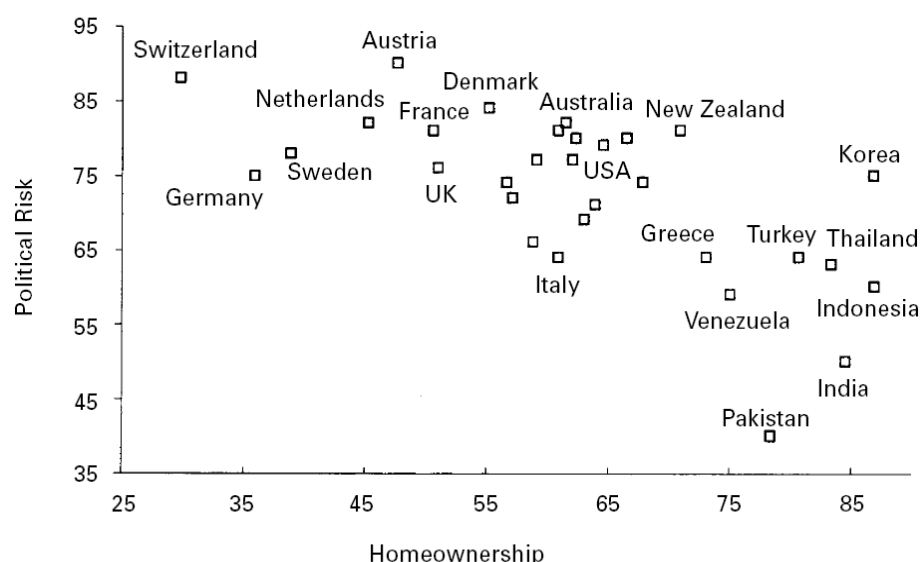
<i>Variabelen voor risico inschatting</i>	<i>Variabelen voor eigendomsrechten</i>	<i>Sociaal-culturele variabelen</i>	<i>Variabelen voor buitenlandse investeringen</i>
Politieke risico (1)	Securiteit (6)	Levensverwachting (11)	Mate van buitenlandse controle (15)
Economische risico (2)	Arbitrale onteigening (7)	Analfabetisme (12)	Behandeling van buitenlanders (16)
Krediet risico (3)	Omkoping en corruptie (8)	Kwaliteit van leven (13)	
Financiële risico (4)	Ondernemerschap en innovatie (9)	Eigenwoningbezitters (14)	
Bedrijfsomgeving risico (5)	Intellectuele eigendomsrechten (10)		

Bron: naar Geurts en Jaffe (1996), zie bijlage 1 voor uitgebreidere uitleg

De zojuist opgesomde variabelen correleren onderling in meerdere of mindere mate. Het politieke risico bijvoorbeeld, dat ook variabelen zoals veiligheid en corruptie omvat, is van invloed op sociaal-culturele factoren zoals analfabetisme en kwaliteit van leven. Een ontwikkelingsland blijft daardoor in een cirkel hangen waarbij ondernemingen een dergelijk land vermijden en investeringen wegblijven.

Vastgoedondernemingen kunnen variabelen zoals arbitrale onteigening en het aandeel eigenwoningbezitters goed gebruiken om een analyse te maken hoe vastgoed in een land gewaardeerd wordt. Wanneer het makkelijker wordt om grond te onteigenen zal het minder aantrekkelijk en veilig worden beschouwd om vastgoed te realiseren. Figuur 3.5 geeft weer dat naar mate het politieke risico een hogere waarde aanneemt (en dus lager is), het eigenwoningbezit laag is⁶. Deze constatering kan een bedreiging zijn voor de afzet van het product vastgoed, maar ook een kans voor bedrijven die het lage eigenwoningbezit als een mogelijkheid zien een nieuwe markt te 'veroveren'.

Figuur 3.5 Relatie tussen politieke risico en eigenwoningbezit



Bron: Geurts en Jaffe (1996)

3.7 Typen vastgoedondernemingen

Vastgoedondernemingen vinden hun oorsprong op verschillende manieren. In eerste instantie zijn er de zelfstandige vastgoedondernemingen die zich van begin af aan bezighouden met het product vastgoed. Daarnaast zijn er vastgoedondernemingen die gelieerd zijn aan een moederbedrijf. Dit moederbedrijf heeft vaak de capaciteit en expertise om vastgoedgerelateerde activiteiten uit te gaan voeren. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn bouwbedrijven, pensioenfondsen en financiële instellingen. Een bouwbedrijf benut opgedane ervaringen tijdens het bouwproces om de uitvoering van vastgoedprojecten in goede banen te kunnen leiden. Een pensioenfonds wil daarentegen het rendement van de beleggingsportefeuille optimaliseren door op vastgoed in te zetten en risico's te spreiden. Tenslotte wil een financiële instelling de uitgifte van hypotheek laten toenemen door zich bezig te houden met projectontwikkeling. Bij eigen projectontwikkeling is er namelijk de mogelijkheid om particulieren bij uitgifte, een hypotheek vanuit het eigen bedrijf aan te bieden van het eigen 'merk' (Nozeman 2007).

Daarmee komen we bij het volgende onderscheid dat gemaakt kan worden tussen vastgoedondernemingen: Met welke activiteit(en) houdt een vastgoedonderneming zich bezig? Hiermee wordt niet bedoeld met welk soort vastgoed men zich bezighoudt maar op welke manier. De belangrijkste activiteiten zijn beleggen, financieren en ontwikkelen. Dit onderzoek kiest ervoor om de nadruk te leggen op

⁶ De verklaring hiervoor is dat landen als Nederland, Zweden en Zwitserland een forse subsidiestroom voor sociale woningbouw kennen, eigenwoningbezit wordt hierdoor niet optimaal gestimuleerd.

laatstgenoemde activiteit omdat deze veel specifieke kennis vereist van de lokale vastgoedmarkt. Een ontwikkelaar is daarmee direct verbonden bij realiseren van een project. Beleggers daarentegen beleggen vaak indirect in vastgoed en zullen zich daar minder intensief mee bezighouden (dit houdt niet in dat een goede marktanalyse onbelangrijk is). Literatuur over laatstgenoemde groep is in veel grotere hoeveelheid aanwezig dan de directe vastgoedontwikkelaars.

De ontwikkelaar die zich daadwerkelijk alleen maar bezighoudt met het realiseren van vastgoed, ook wel 'zuivere ontwikkelaar' genoemd, bestaat bijna niet meer. Voor een ontwikkelaar is het namelijk vaak ook erg profijtelijk om zich te richten op activiteiten die vastgoed gerelateerd zijn, zoals asset management. Hiermee houdt een ontwikkelaar projecten in zijn portefeuille en zorgt ervoor dat de rentabiliteit op orde is en dat de inhoud van een portefeuille goed is samengesteld. Hierdoor wordt vastgoed als een vermogensobject beschouwd. Daarmee komen we bij het geven van een passende omschrijving van vastgoed.

Een definitie van de sector die zich bezighoudt met vastgoedontwikkeling wordt gegeven door Geltner en Miller (2001, p.23): "Assembly and applying of financial and physical resources to construct new built space". De gehanteerde definitie geeft aan dat vastgoedontwikkeling een complex en creatief proces is waarbij de ontwikkelaar aanzienlijke risico's neemt om projecten succesvol uit te voeren. Omdat een goed onderbouwde visie van belang is moet de ontwikkelaar goed kunnen samenwerken met enerzijds de overheid in de publieke sector en anderzijds private partijen vanwege de kapitaalvoorziening (Geltner en Miller 2001).

In tabel 3.2 is kort weergegeven met welke activiteiten vastgoedontwikkeling zich bezighoudt (Gehner 2006). Hier blijkt al uit dat vastgoedontwikkeling een brede discipline is en kennis vereist van sociale, financiële, economische en juridische aspecten.

Tabel 3.2 Activiteiten bij vastgoedontwikkeling

Acquisitie grond	Alle activiteiten die zich bezighouden met het verwerven van grond, inclusief gebiedsonderzoek en aankoop
Plan van opzet	Alle activiteiten die zich bezighouden met het regelen van alle noodzakelijke bouwvergunningen, daarbij rekening houdende met planning procedures
Ontwerp en constructie	Alle activiteiten die zich bezighouden met het management van het ontwerp, aanbesteding en contractering en het bouwproces
Marketing	Alle activiteiten die zich bezighouden met de huur en verkoop van het vastgoedproject, inclusief een marktanalyse, uitvoerbaarheid en het promoten
Financiering	Alle activiteiten die zich bezighouden met het binnenhalen van de noodzakelijke financiën

Bron: naar Gehner (2006)

De activiteiten die in tabel 3.2 zijn genoemd zijn alle duidelijk gerelateerd aan het ontwikkelen van vastgoed. De vastgoedontwikkelaar heeft als taak deze activiteiten zó te coördineren en organiseren dat een project binnen een bepaald tijdsbestek wordt opgeleverd. Omdat vastgoedontwikkelaars zo divers zijn qua aard en ambitie, zullen veel activiteiten in samenwerking met andere spelers op de vastgoedmarkt plaatsvinden. Naar gelang omvang, zijn er verschillen in intensiteit van samenwerking en kan deze zowel intern als extern plaatsvinden. Zo zal een vastgoedontwikkelaar die gerelateerd is aan een bouwbedrijf een voorsprong hebben bij het ontwerp en de constructie van een project. De financiering kan daarentegen extern worden uitbesteed aan bijvoorbeeld een bank die hiervoor garant wil staan. Spreken we over een grote ontwikkelaar, dan behoort interne

financiering (het oprichten van een fonds) ook tot de mogelijkheden. Kortom, de vastgoedontwikkelaar kan diverse vormen aannemen.

3.8 Conclusie

De internationale vastgoedsector is een sector die constant aan verandering onderhevig is. Markten worden transparanter en vastgoedondernemingen professioneler. De omvang van transacties neemt sterk toe en het einde is voorlopig nog niet in zicht. In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat vanuit de unieke eigenschappen van het product vastgoed, nieuwe inzichten verkregen kunnen worden over de gang van zaken op de internationale vastgoedmarkt. De theorieën en inzichten die in hoofdstuk 2 zijn beschreven hebben daartoe als prima basis gediend. Soms verschilt de vastgoedsector weinig van andere sectoren, maar soms moeten de nodige aanpassingen gemaakt worden om enige toetsing van die theorieën op de vastgoedsector mogelijk te maken. Ook heeft een afbakening van de doelgroep van het onderzoek plaatsgevonden. De diverse vormen die een vastgoedontwikkelaar aanneemt heeft tot gevolg dat iedere vastgoedontwikkelaar een eigen invulling geeft aan de realisatie van vastgoed.

Tot slot moet vermeld worden dat de inzichten die verkregen zijn in de hoofdstukken 2 en 3, de basis zijn geweest voor de vragen die gesteld zijn tijdens de diepte-interviews. Hoofdstuk 4 geeft eerst een beschrijving van de grootste Nederlandse vastgoedontwikkelaars, waarna vervolgens de resultaten van de diepte-interviews worden gepresenteerd.

4. DE NEDERLANDSE VASTGOEDONTWIKKELAARS

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de selectie van de geïnterviewde vastgoedontwikkelaars onderbouwd, net als de resultaten van de interviews. Eerst wordt in paragraaf 4.2 een methodologische verantwoording gegeven ten aanzien van de selectie van 15 vastgoedontwikkelaars. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 achtergrondinformatie gegeven over de 15 vastgoedontwikkelaars. Paragraaf 4.4 geeft aan dat de Nederlandse vastgoedsector dynamische van aard is. Paragraaf 4.5 dient als inleiding voor de resultaten die naar voren zijn gekomen naar aanleiding van de interviews. Eerst worden in paragraaf 4.6 de resultaten getoond over de groeistrategieën die vastgoedontwikkelaars hanteren. Daarna worden de resultaten ten aanzien van internationaal ondernemen op een rij gezet voor zowel de vastgoedontwikkelaars die internationaal als niet-internationaal georiënteerd zijn (respectievelijk paragraaf 4.7 en 4.8). In paragraaf 4.9 vindt een terugkoppeling plaats met het theoretisch kader zoals die aan bod is gekomen in de hoofdstukken 2 en 3. Tenslotte worden in paragraaf 4.10 de belangrijkste resultaten op een rij gezet.

4.2 Methodologie

Voorafgaand aan de interviews zijn eerst (hoofdstuk 2 en 3) theoretische inzichten met betrekking tot internationaal ondernemen centraal gesteld. De vragen van de interviews zijn hier dan ook aan gerelateerd. Doordat de vastgoedontwikkelaars gekenmerkt worden door verschillende achtergronden was het van belang de vragenlijst per vastgoedontwikkelaar aan te passen. Daarom zijn de interviewvragen zorgvuldig geselecteerd en geformuleerd. De gestandaardiseerde lijst met interviewvragen is te vinden in bijlage 4.

Als voorbereiding op de interviews zijn eerst de jaarverslagen, websites en krantenartikelen doorgenomen. In paragraaf 4.3 komt naar voren dat voor dit onderzoek de lijst met 101 grootste vastgoedontwikkelaars van het gerenommeerde tijdschrift PropertyNL is gebruikt. De keuze voor de 15 grootste heeft een praktische reden, maar ook omdat deze lijst, die jaarlijks gepubliceerd wordt, dynamisch van aard is. De top 15 grootste vastgoedontwikkelaars daarentegen vormt een stabiele groep binnen en rond de top 15. Daarnaast wordt in de literatuur verondersteld dat de groeistrategieën van grote ondernemingen significant verschillen van die van kleine ondernemingen (Watts et al. 1998). Van de 15 vastgoedontwikkelaars waren 13 in staat om aan dit onderzoek mee te werken. De 13 respondenten bekleeden meestal de functie van algemeen directeur (ofwel Chief Executive Officer). In de andere gevallen waren de respondenten directielid of hoofdverantwoordelijke voor de afdeling vastgoedontwikkeling. De belangrijkste resultaten van dit onderzoek zijn kwalitatief van aard, maar worden soms ondersteund door kwantitatieve data verzameld uit jaarverslagen.

4.3 De 15 grootste Nederlandse vastgoedontwikkelaars

De vastgoedontwikkelaars in Nederland zijn breed georiënteerd en het aantal vastgoedontwikkelaars is omvangrijk. In bijlage 2 is een lijst van de 101 grootste ontwikkelaars opgenomen. Deze lijst wordt ieder jaar gepubliceerd door het Nederlandse vastgoedmagazine PropertyNL. Omdat het houden van diepte-interviews een intensieve voorbereiding vergt, is er gekozen voor een selectie uit deze lijst van 101 vastgoedontwikkelaars. De vijftien grootste

vastgoedontwikkelaars zijn in het onderzoek meegenomen. De term 'grootste' moet met enige voorzichtigheid worden uitgesproken. De vastgoedontwikkelaars zijn namelijk geselecteerd op basis van waarde planvolume⁷ van Nederlands commercieel vastgoed. Zij kunnen nog zoveel plannen in hun pijplijn hebben, deze leveren pas wat op als plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Een beperking van de lijst is dat woningbouw en buitenlandse activiteiten niet bij het opstellen van de lijst zijn opgenomen⁸.

In paragraaf 4.2 is al deels aangegeven waarom voor de top 15 van Nederlands grootste vastgoedontwikkelaars is gekozen. Ook moet vermeld worden dat wanneer het om omzet gaat, de 15 geselecteerde vastgoedontwikkelaars een groter deel van de Nederlandse vastgoedmarkt omvatten dan de overige nummers 16 tot en met 101 (PropertyNL 2006). In tabel 4.1 zijn de 15 geselecteerde vastgoedontwikkelaars weergegeven samen met enkele karakteristieken. Deze geven een korte indruk van de 15 vastgoedontwikkelaars.

Tabel 4.1 Top 15: Grootste vastgoedontwikkelaars van Nederland

Positie NL	Naam ontwikkelaar	Plaats hoofdkantoor	Profiel	Core activiteit	Geografische focus	Waarde plan-volume in mld €	Werknemers
1	ING Real Estate	Den Haag	F	Allround	Internationaal	3,4	1350
2	Bouwfonds MAB ⁹	Amersfoort	F	Woningen	Internationaal	3,3	921
3	Multi Vastgoed	Gouda	F	Retail	Internationaal	3	600
4	Fortis WP	Utrecht	F	Allround	Nationaal	1,5-2	100
5	BAM Vastgoed	Bunnik	B	Woningen	Internationaal	1,5-2	100
6	OVG Projectontwikkeling	Rotterdam	O	Kantoren	Nationaal	1,5-2	45
7	Schiphol Real Estate	Schiphol	L	Kantoren	Internationaal	1,5-2	70
8	Maeyveld ¹⁰	Amsterdam	O	Allround	Nationaal	1,5-2	30
9	NS Vastgoed	Utrecht	S	Allround	Nationaal	1,5-2	80
10	Heijmans IBC	Rosmalen	B	Woningen	Internationaal	1,5-2	600
11	TCN Property Projects	Nieuwegein	O	Allround	Internationaal	1-1,5	160
12	Burgfonds	Zaltbommel	O	Allround	Nationaal	1-1,5	20
13	Volker Wessels	Zoetermeer	B	Woningen	Internationaal	1-1,5	X
14	Blauwhoed Vastgoed	Rotterdam	O	Allround	Nationaal	1,1,5	108
15	AM	Nieuwegein	O	Woningen	Nationaal	0,5-1	256

Bron: PropertyNL (2006)

Naar aanleiding van tabel 4.1 zijn er aantal opmerkingen te maken. Als gekeken wordt naar locatie van het *hoofdkantoor* valt op dat bijna alle vastgoedontwikkelaars hun hoofdkantoor in de randstad hebben, met als enkele uitzondering een hoofdkantoor in het aangrenzende Noord-Brabant. Wanneer gewezen wordt op het *profiel* van de vastgoedontwikkelaars, komt de diversiteit van de 15 vastgoedontwikkelaars naar voren. Profiel houdt in dat het bedrijf óf vanuit een moederbedrijf opereert óf juist nergens gelieerd aan is. Uit de gehanteerde selectie komen de volgende profielen naar voren:

⁷ Waarde planvolume drukt in geld uit hoeveel plannen een vastgoedontwikkelaar in haar portefeuille heeft, doch 100% zekerheid over daadwerkelijke uitvoering is niet aanwezig.

⁸ Verder is binnen dit onderzoek verondersteld dat de top 15 van Nederlandse vastgoedontwikkelaars de trend van internationalisering bepaalt. Het is mogelijk dat er vastgoedontwikkelaars buiten de top 15 zijn die een sterkere internationale dan nationale oriëntatie hebben. In cijfers uitgedrukt vallen deze vastgoedontwikkelaars alleen minder op.

⁹ Bouwfonds MAB is in december 2006 overgenomen door Rabobank en heet sindsdien Rabo Bouwfonds MAB.

¹⁰ Maeyveld is in juni 2007 overgenomen door Fortress en gaat sindsdien verder onder de naam van laatstgenoemde.

- Onafhankelijk (O)
- Gelieerd aan een financiële instelling (F)
- Gelieerd aan een bouwbedrijf (B)
- Gelieerd aan een luchthaven (L)
- Gelieerd aan een spoorwegbedrijf (S)

Core activiteit geeft aan welke activiteit voor meer dan 50% van de omzet uitmaakt van de totale omzet. Wanneer geen dominante activiteit aanwezig is wordt de vastgoedontwikkelaar als allround gedefinieerd. Voordat de interviews werden gehouden was het volgende bekend over de *geografische focus* van de vastgoedontwikkelaars; acht zijn internationaal georiënteerd en zeven nationaal. Tenslotte zijn de laatste twee kolommen een illustratie van de grote bedragen die omgaan in de vastgoedsector met relatief weinig personeel. Als voorbeeld kan 'Multi' genomen worden waar 600 werknemers zich bezighouden met potentiële ontwikkelingsplannen die een totale waarde van drie miljard euro hebben. Grofweg betekent dit voor de komende jaren dat per werknemer mogelijk vijf miljoen euro kan worden omgezet.

Op basis van tabel 4.1 en andere achtergrondkenmerken van de geselecteerde ontwikkelaars, is in tabel 4.2 een overzicht gegeven hoe zich dit verhoudt in percentages.

Tabel 4.2 Achtergrondkenmerken top 15 vastgoedontwikkelaars van Nederland (N=15)

Kenmerk	% van de ontwikkelaars
Beursgenoteerd	13
Profiel	Onafhankelijk:40 Financieel: 27 Bouw: 20 Rest: 13
Thematische focus	Allround: 47 Woningen: 33 Kantoren:13 Retail: 7
Leeftijd van bedrijf	> 20 jaar: 54 10-20 jaar: 15 < 10 jaar: 31

Ondanks dat het hier gaat om de grootste vastgoedontwikkelaars van Nederland is slechts een marginaal deel beursgenoteerd. Voor een activiteit als vastgoedontwikkeling is er een duidelijke verklaring. Beursgenoteerde bedrijven hebben aandeelhouders die jaarlijks een constante cashflow vereisen. Vastgoedontwikkeling is daarentegen een volatiele sector waardoor groeipercentages per jaar sterk kunnen verschillen. Naast de economische groei in het land is vastgoedontwikkeling afhankelijk van veel procedures, maar ook de aanwezigheid van potentiële huurders en kopers is cruciaal. Daarnaast brengt een beursnotering beperkingen met zich mee door het constante toezicht en verplichte rapportage naar aandeelhouders.

Naar aanleiding van het profiel van de vastgoedontwikkelaars is op te merken dat de Nederlandse vastgoedsector een divers spelersveld kent. Het overgrote deel is onafhankelijk en zijn dus ontstaan door initiatieven die in het verleden zijn genomen om een eigen vastgoedbedrijf op te zetten. Zij zijn er in geslaagd om de afgelopen jaren via een organische manier te groeien. Daarnaast zijn er de gerelateerde vastgoedontwikkelaars die gelieerd zijn aan een overkoepelend moederbedrijf. In de meeste gevallen werd duidelijk dat het ontwikkelen van vastgoed een professionele en volwassen activiteit binnen de onderneming was

geworden, waardoor loskoppeling en de oprichting van aparte vastgoedafdelingen voor de hand lag.

Bij de thematische focus komt naar voren dat bijna de helft als allroundspeler beschouwd kan worden. Toch moet vermeld worden dat de vastgoedontwikkelaars met een focus op woningen, kantoren en retail zich niet volledig op deze segmenten richten. Veel woningontwikkelaars geven bijvoorbeeld aan dat commercieel vastgoed steeds belangrijk wordt binnen de ontwikkelingsportefeuille en dat zij met het oog op gebiedsontwikkeling de focus op woningen enigszins zal relativeren voor de komende periode.

Bij de leeftijd van de vastgoedontwikkelaars valt op dat iets meer dan de helft ouder is dan twintig jaar. Dit geeft aan de dat lijst veel gerenommeerde vastgoedontwikkelaars bevat die al jaren de Nederlandse vastgoedsector beïnvloeden. Ook is bijna een derde van de vastgoedontwikkelaars jonger dan tien jaar, dit heeft deels te maken met de oprichting van nieuwe vastgoedontwikkelaars, maar ook deels met de vele overnames en fusies van de afgelopen jaren. Paragraaf 4.4 gaat hier verder op in.

4.4 Dynamiek

De Nederlandse vastgoedsector is dynamisch van aard als het gaat om de positie van de verschillende vastgoedspelers, in dit onderzoek de vastgoedontwikkelaars. In bijlage 2 is te zien hoe de lijst van 101 grootste vastgoedontwikkelaars zich in een jaar tijd heeft ontwikkeld. Naast grote stijgingen en dalingen zijn er ook veel nieuwe binnenkomers. De ontbrekende data geven aan dat zelfs binnen Nederland niet alle informatie goed beschikbaar is.

In tabel 4.3 zijn een paar vastgoedondernemingen te vinden die in een jaar tijd een opmerkelijke verplaatsing binnen de lijst hebben doorgemaakt.

Tabel 4.3 Enkele verplaatsingen binnen de top 101

Ontwikkelaar	Rank '06	Rank '05	+/-	Oorzaak
Multi	3	-	Nieuw	In 2006 uit AM gelicht door middel van transformatie AM Vastgoed en Development tot Multi Vastgoed en Development
AM	15	3	- 12	Commerciële activiteiten van AM Vastgoed en Development afgestoten. Inmiddels zijn de commerciële activiteiten weer voortgezet binnen AM zelf
Giesbers Groep	16	60	+ 44	Bestuur sterker gericht op ontwikkeling in verhouding tot de bouwactiviteiten
Maasstede	24	97	+ 73	In 2005 was er een onjuiste inventarisatie van projecten en werd de nadruk op woningen gelegd
Rodamco	82	20	- 62	Nadruk op activiteiten buiten Nederland

Bron: PropertyNL (2006)

Er zijn een paar verklaringen voor de waargenomen veranderingen in de lijst. Als eerste zijn er de internationaal georiënteerde ontwikkelaars waarvan de verhouding tussen activiteiten in het buitenland en binnenland is veranderd. Zij kennen vaak een daling op de lijst (die alleen activiteit binnen Nederland meerekent) omdat hun positie in Nederland verslechterd is, maar zij zijn door hun toenemende buitenlandse activiteiten op het totaal vooruitgegaan.

Een tweede verklaring is de vele overnames en fusies waardoor vaak nieuwe entiteiten zijn ontstaan. Dit heeft gevolgen voor de bedrijfsnaam van een nieuw opgericht bedrijf. Om verwarring te voorkomen is bij de vastgoedontwikkelaars voor de bedrijfsnaam gekozen zoals deze in de lijst van PropertyNL staat. In het geval van dit onderzoek is de lijst van oktober 2006 gehanteerd. Een paar vastgoedontwikkelaars in de top 15 is sindsdien namelijk van bedrijfsnaam veranderd.

Ten derde begint de scheiding van activiteiten te vervagen. De pure ontwikkelaar bestaat bijna niet meer. Steeds meer ontwikkelaars kiezen er voor om ontwikkelde projecten binnen de eigen portefeuille te houden, en transformeren zo als het ware tot een beleggende ontwikkelaar.

De laatste verklaring is meer van technische aard. In sommige gevallen is de inventarisatie van projecten niet correct uitgevoerd. In het geval van Maasstede (zie tabel 4.3) werd de nadruk te veel op woningen gelegd, en zoals eerder aangegeven is het niet-commerciële vastgoed niet in de berekeningen opgenomen (PropertyNL 2006).

4.5 Resultaten van de interviews

Verantwoording over de 15 vastgoedontwikkelaars die in dit onderzoek zijn opgenomen heeft in de voorgaande paragrafen plaatsgevonden. Van de 15 vastgoedontwikkelaars hebben 13 aangegeven mee te willen doen aan dit onderzoek. In paragraaf 4.6 worden de groeistrategieën van alle vastgoedontwikkelaars geïnventariseerd. Daarna worden in paragraaf 4.7 de resultaten gepresenteerd van de internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars. Van de 13 respondenten zijn er 11 die actief in het buitenland zijn, of dat op korte termijn van plan zijn. Omdat deze groep ook in Nederland actief blijft zal bij de groeistrategieën ook kort aandacht gegeven worden aan marktpenetratie en productontwikkeling. Daarna komen de verschillende aspecten aan bod die van invloed zijn op internationalisering van de activiteiten, namelijk, "wanneer", "waar" en "hoe" gaan de vastgoedontwikkelaars internationaliseren. Twee van de 13 respondenten hebben aangegeven in Nederland te blijven, in paragraaf 4.8 wordt uitgelegd waarom zij de stap naar het buitenland niet maken. De volgende paragrafen, inclusief tabellen, zijn ofwel gebaseerd op alle 13 vastgoedontwikkelaars (N=13), of alleen op de 11 internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars (N=11).

4.6 Groeistrategieën

In tabel 4.4 is te zien welk deel van de vastgoedontwikkelaars voor welke groeistrategieën heeft gekozen. Niet alleen van de afgelopen periode, maar ook voor de toekomstige periode, namelijk 2007-2011.

Tabel 4.4 Toegepaste groeistrategieën (N=13)

Strategie	% van de ontwikkelaars in de periode 2001-2006	% van de ontwikkelaars in de periode 2007-2011
Marktpenetratie	100	100
Productontwikkeling	8	8
Nieuwe activiteit	69	69
Marktontwikkeling	62	85
Diversificatie	8	8

Met betrekking tot *marktpenetratie* geven alle vastgoedontwikkelaars aan te willen groeien in Nederland. De één heeft daar meer mogelijkheden in dan de andere (verschil in grootte grondbank, zie volgende alinea). Met name de internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars geven aan dat in verhouding met de buitenlandse activiteiten, de Nederlandse activiteiten wat betreft omzet zullen afnemen. In de meeste gevallen wordt binnen Nederland een omzetgroei van een paar procent geaccepteerd. De twee nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars willen alleen groeien in de geografische regio's waar zij al actief zijn. Hun marktaandeel willen zij dan ook vergroten door binnen deze regio's meer eigen product af te zetten. De keus voor een bepaalde regio hangt met name af van de marktpotentieel die zij heeft. De twee vastgoedontwikkelaars focussen zich op de Randstad, Noord-Brabant en het Oosten. Het uitbreiden naar meer regio's, of zelfs landelijke dekking, wordt als belasting gezien voor de organisatie. Dit vereist vaak nieuwe vestigingen en meer personeel waardoor meer kosten worden gemaakt. Deze kosten verdienen zich niet terug in regio's waarin weinig potentie wordt gezien.

In paragraaf 3.6.4 is het onderscheid aangekaart binnen de groeistrategie *productontwikkeling*. Productontwikkeling in de zin van het aangaan van activiteiten binnen een nieuw vastgoedsegment, bijvoorbeeld naast woningen ook kantoren, komt nauwelijks voor. Het overgrote deel is al allround of is dat aan het worden doordat de 'core activity', bijvoorbeeld woningen, minder dominant is. Echter, productontwikkeling in de vorm van nieuwe vastgoedconcepten is van toepassing op tweederde van de vastgoedontwikkelaars. Naast vastgoedconcepten gaat het hier ook om activiteiten als beleggen of het creëren van een professionele onderzoeksafdeling. In tabel 4.4 is te zien dat de percentages gelijk zijn gebleven in beide periodes. Dit geeft aan dat de vastgoedontwikkelaars al voor 2001 met beide vormen van productontwikkeling zijn begonnen. Het besef en nut van nieuwe vastgoedconcepten heerst dus al een tijdje onder de vastgoedontwikkelaars. De nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars geven aan dat productontwikkeling noodzakelijk is op een vastgoedmarkt als die van de Nederlandse. Het wordt van belang geacht concepten te realiseren waarmee de vastgoedontwikkelaar zich onderscheidt van concurrenten. Er zijn nog genoeg locaties in Nederland die ontwikkeld kunnen worden, alleen is het zaak deze om te zetten in succesvolle projecten. Het bezit van strategische grondposities verbetert daarom de concurrentiepositie van de vastgoedontwikkelaar. In die context wordt het onderhouden van een grondbank noodzakelijk geacht. Het verschil wordt aangetoond door uiteenlopende ambitie die de twee nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars hebben. De één met een grote grondbank verwacht een verdubbeling van de omzet binnen drie jaar terwijl de andere een relatief kleinere grondbank heeft en daarbij een bescheiden groei van een paar procent per jaar accepteert.

Uit de interviews komt naar voren dat het aantal vastgoedontwikkelaars die de groeistrategie *marktontwikkeling* wil toepassen, in de periode 2007-2011 groot is. Deze groei ten opzichte van de periode 2001-2006 is te danken aan een aantal vastgoedontwikkelaars dat tijdens de interviews aan heeft gegeven internationaal actief te worden, terwijl zij op dat moment nog als nationaal georiënteerd bekend stonden. Dit illustreert dat internationalisering van de vastgoedsector nog niet zijn hoogtepunt heeft bereikt. In de paragrafen die hierop volgen wordt uitgebreid uitgelegd hoe invulling van deze groeistrategie plaatsvindt.

Tenslotte blijkt de groeistrategie *diversificatie* nauwelijks van toepassing te zijn op de vastgoedontwikkelaars omdat deze groeistrategie als te risicovol wordt ervaren. Ook voor de toekomst wordt verwacht dat diversificatie bijna niet als strategie wordt ingezet bij het ontwikkelen van vastgoed.

4.7 Internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars

Van de 13 vastgoedontwikkelaars zijn er 11 met een internationale oriëntatie. Van deze 11 zijn er acht al enige tijd actief in het buitenland en drie zijn dat van plan in de nabije toekomst. Wat betreft de resultaten wordt in deze paragraaf geen onderscheid gemaakt tussen beide groepen.

4.7.1 Waarom?

Er zijn verschillende redenen waarom een onderneming er voor kiest de stap naar het buitenland te nemen. In tabel 4.5 is te zien welke antwoorden het meest zijn gegeven op de vraag: "Wat zijn de motieven van uw onderneming geweest om naar het buitenland te gaan?".

Tabel 4.5 Motieven om te internationaliseren (N=11)

Motief	% van de ontwikkelaars
Marktverzadiging	55
Gerelateerd aan moederbedrijf/Volger	36
Ambitieuus/Opportunistisch	18
Aandeelhouders	18
Toeval	18
Diversificatie	9

Bovenaan staat marktverzadiging. Dit heeft te maken met de eigenschappen van de Nederlandse vastgoedmarkt. In paragraaf 3.3 is aangegeven dat deze gekenmerkt wordt door volwassenheid en een hoge mate van transparantie. Concurrentie rond locaties en projecten is groot. Een groot aantal strategische grondposities kan marktverzadiging enigszins tegengaan. Ook wordt marktverzadiging soms als een kans gezien, waarin een vastgoedontwikkelaar zich nog meer zal onderscheiden van concullega's op het gebied van nieuwe concepten.

De ontwikkelaars die gelieerd zijn hebben het voordeel van een moederbedrijf dat met haar activiteiten nieuwe landen als het ware kan 'testen'. Een bank kan bijvoorbeeld verzekeringsactiviteiten in een nieuw land opstarten en op basis van ervaringen die met deze activiteiten zijn opgedaan kan besloten worden of vastgoedontwikkeling een verstandige vervolgvastgoedontwikkeling een verstandige vervolgvastgoedontwikkeling is.

Een paar geïnterviewden gaven aan dat zij ambitieuze internationale plannen hadden. Dit ging vaak gepaard met een opportunistische houding. Belangrijkste reden hiervoor is de manier waarop met risico's wordt omgegaan en hoe deze geïnterpreteerd zijn. Naar voren kwam dat risico's goed gemanaged moeten worden en in een zo vroeg mogelijk stadium getraceerd dienen te worden. Risico is een relatief begrip omdat het in de hand te houden is en daardoor verminderd kan worden. Antwoorden die een paar keer genoemd waren zijn: de wens van de aandeelhouders, de toevalligheid van projecten die uit het 'niets' kwamen en het verminderen van risico's door diversificatie.

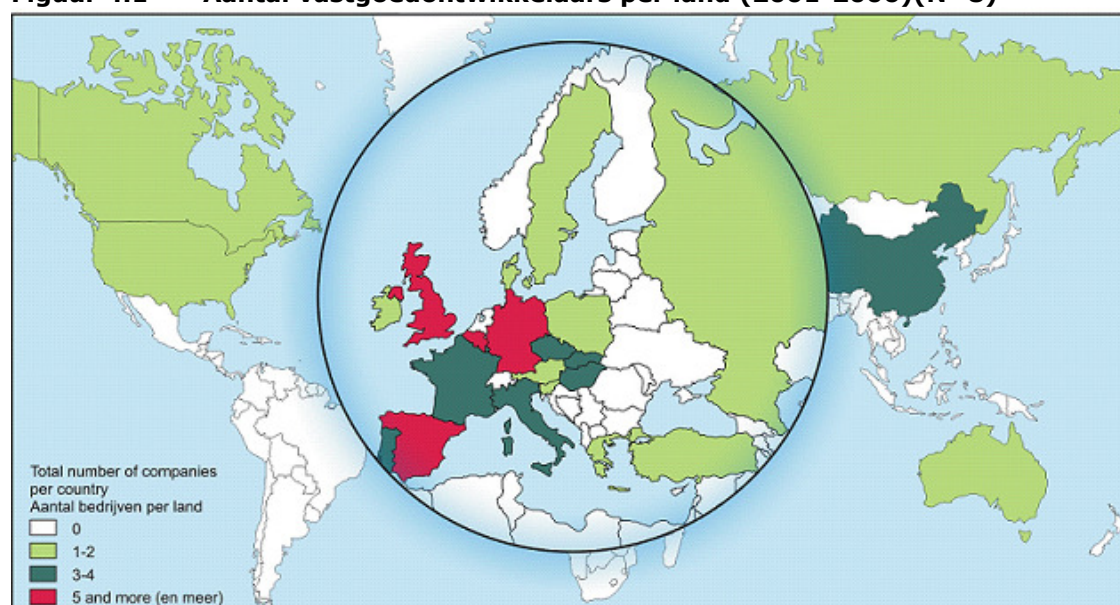
Wanneer gekeken wordt naar het jaartal waarin de vastgoedontwikkelaars naar het buitenland zijn gegaan, dan valt op dat het merendeel dit pas na het jaar 2000 heeft gedaan. In tabel 4.6 is te zien dat maar een klein deel van de vastgoedontwikkelaars voor het jaar 2000 is gaan internationaliseren. Een paar vastgoedontwikkelaars heeft aangegeven dat zij al enkele decennia buitenlandse activiteiten heeft, maar dat dit pas sinds een aantal jaren op een noemenswaardige schaal gebeurt. Hiermee wordt aangegeven dat internationalisering voor de vastgoedontwikkelaars een jonge trend is.

Tabel 4.6 Periode waarin met internationalisering is begonnen (N=11)

Periode	% van de ontwikkelaars
Voor 1990	9
1990-2000	18
2000-2007	45
Na 2007	27

4.7.2 Waar?

Nu de motieven om naar het buitenland te gaan op een rij zijn gezet, is het interessant om te weten waar de vastgoedontwikkelaars actief willen zijn. De vraag die aan de vastgoedontwikkelaar is gesteld was: *"In welke landen bent op dit moment actief of gaat u dat worden, en waarom daar?"*. Figuur 4.1 illustreert het aantal vastgoedontwikkelaars dat actief is per land in de periode 2001-2006.

Figuur 4.1 Aantal vastgoedontwikkelaars per land (2001-2006)(N=8)

Uit bovenstaande figuur komt naar voren dat de Nederlandse vastgoedontwikkelaars met name in buurlanden actief zijn. Tijdens de interviews werd door sommige bedrijven aangegeven dat vanuit praktisch oogpunt landen 'binnen één uur vliegen' te bereiken moeten zijn. Ook de beleving van een soortgelijke bedrijfscultuur op hoofdpunten werd als reden opgeven. Spanje is geografisch gezien geen buurland, maar wordt gezien als een land met veel potentieel. De sterke economische groei die het land de afgelopen jaren heeft gekend heeft ook een versterking van de Spaanse vastgoedmarkt tot gevolg gehad. Met een mogelijk omslagpunt van deze ontwikkeling wordt rekening gehouden. In de aangegeven periode vindt activiteit in Oost-Europa nog niet op grote schaal plaats. Voorzichtigheid is geboden in deze regio's die niet allemaal als even economisch stabiel worden ervaren. Ook zijn sommige vastgoedontwikkelaars actief in verder weggelegen landen en regio's als Turkije, de Verenigde Staten, Australië en Azië.

Samengevat, de meeste Nederlandse vastgoedontwikkelaars verspreiden zich als een soort olievlek over de wereldkaart. Gestart wordt met West-Europa, daarna Noord/Zuid-Europa, vervolgens Oost-Europa en tenslotte bestaat er de kans dat men actief wordt op andere continenten. Nadat ervaringen zijn opgedaan met landen die als minder risicovol worden beschouwd wordt er de keuze gemaakt of het verstandig is de activiteiten door te zetten in landen die voorheen als erg

risicovol waren bestempeld. De vastgoedontwikkelaars met activiteiten op andere continenten zijn dan ook al actief in een indrukwekkend aantal landen.

De zogenaamde verspreiding over de wereldkaart als olievlek wordt beïnvloed door het ambitieniveau van de vastgoedontwikkelaars. Het geeft aan in welk tempo nieuwe landen benaderd worden. In tabel 4.7 is te zien dat de respondentengroep op dit punt zeer divers is. Alleen het ambitieniveau waarbij een vastgoedontwikkelaar nog niet internationaal actief is, maar wel ambitieuze plannen heeft, is niet van toepassing (categorie III). Dat is logisch verklaarbaar, omdat het onverantwoord is om als vastgoedontwikkelaar zonder buitenlandse ervaringen grootste plannen op de activiteitenagenda te zetten.

Tabel 4.7 Mate van internationalisering (N=13)

Ambitieniveau	% van de ontwikkelaars
Niet actief, geen plannen (I)	15
Niet actief, gematigde plannen (II)	23
Niet actief, ambitieuze plannen (III)	-
Actief, gematigde plannen (IV)	23
Actief, ambitieuze plannen (V)	38

Het verschil in ambitieniveau is moeilijk te meten, maar er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de vastgoedontwikkelaars die jaarlijks in één of twee nieuwe landen actief worden (categorie V) en de vastgoedontwikkelaars die in één nieuw land een paar jaar lang actief kunnen zijn (categorieën II en IV). In de volgende paragraaf komt naar voren dat culturele verschillen ook het ambitieniveau van vastgoedontwikkelaars beïnvloeden.

Tijdens de interviews hebben de respondenten aangegeven in welke regio's zij in de komende periode (meer) actief zullen zijn, en uit welke regio's zij zich juist zullen terugtrekken. Figuur 4.2 illustreert de nieuwe trends wat betreft regioselectie in de aankomende periode, namelijk 2007-2011.

Figuur 4.2 Verandering vastgoedactiviteit naar regio's (2007-2011)(N=11)



Uit figuur 4.2 valt op te maken dat de vastgoedontwikkelaars meer in Oost-Europa actief willen zijn maar dat zij nog voorzichtig zijn. Enkele vastgoedontwikkelaars hebben aangegeven dat, ondanks de invloeden van de Europese Unie, zij de economieën aldaar als instabiel ervaren. In de rest van Europa zijn er groei mogelijkheden maar deze zijn beperkter doordat veel van de vastgoedmarkten als

volwassen beschouwd worden. Azië daarentegen wordt gezien als een werelddeel met veel mogelijkheden. Dit komt met name door de toegenomen transparantie en de grote omvang en groei van de Aziatische economieën.

4.7.3 Hoe?

Business model

Zodra duidelijk is geworden waar de ontwikkelaar actief wil zijn, staat zij voor de keuze op welke manier dit plaats moet vinden. In paragraaf 2.5.2 zijn verschillende 'business models' besproken die gebruikt kunnen worden op bedrijfsniveau. De vraag die gesteld is daarom: "*Welk(e) business model(s) heeft uw onderneming toegepast bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten?*". De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4.8 Toegepaste business models (N=11)

Business model	% van de ontwikkelaars
Joint venture	82
Overname	64
Minderheidsbelang	18
Eigen vestiging	0

Bijna alle ontwikkelaars geven de voorkeur aan een *joint venture* met een buitenlandse partner. In een 50/50 verhouding worden verantwoordelijkheden, kennis en expertise samengebundeld. Dit samenwerkingsverband past ideaal bij een situatie waarbij de ontwikkelaar het vertrouwen heeft in een nieuwe geografische markt maar daarbij over te weinig lokale kennis en expertise beschikt. Een business model waarbij minder verantwoordelijkheid wordt genomen binnen de samenwerking met een buitenlandse partner is het hanteren van een *minderheidsbelang*. Hierin is het aandeel van in dit geval de Nederlandse vastgoedontwikkelaar minder dan 50 procent. Doel is de verkenning van een markt waar relatief weinig over bekend is en het opbouwen van een netwerk met andere lokale partners. Op die manier kan een ontwikkelaar haar aanwezigheid op een nieuwe markt benadrukken.

Hoewel het het meest risicovolle business model is om in het buitenland toe te passen, geeft bijna tweederde van de respondenten aan dat zij in sommige gevallen de voorkeur geven aan een *overname*. Een overname vindt alleen plaats wanneer het bedrijf dat overgenomen wordt gerenommeerd is binnen eigen land. Belangrijk is om lokaal personeel binnen het overgenomen bedrijf niet massaal te vervangen door werknemers van het eigen bedrijf. Een andere situatie waarop de ontwikkelaar besluit om tot overname te gaan is wanneer de vastgoedontwikkelaar een dusdanige hoeveelheid projecten heeft afgerond dat zij de risico's minder hoog acht om zich daar te vestigen.

Geen enkele ontwikkelaar gaf aan een *eigen vestiging* als opmaat naar buitenlandse activiteiten op te zullen zetten. Joint ventures en overnames krijgen de voorkeur omdat daarmee automatisch buitenlandse expertise wordt binnengehaald. Voor een eigen vestiging zal gekozen worden wanneer in een land genoeg ervaring is opgedaan en er een netwerk van buitenlandse partners is opgezet.

Cultuur

De keuze voor een bepaald business model is soms ook gerelateerd aan de *cultuur* van een land. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat alle vastgoedontwikkelaars rekening houden met de normen en waarden, maar ook met de specifieke bedrijfscultuur van andere landen. Toch is er een tweedeling te vinden tussen de respondenten wat betreft het omgaan met deze verschillen in

bedrijfscultuur. Aan de ene kant zijn er vastgoedontwikkelaars die landen met een totaal andere bedrijfscultuur mijden omdat zij de risico's te hoog achten om goede rendementen te behalen. Aan de andere kant zijn er vastgoedontwikkelaars die niet eerst naar bedrijfscultuur kijken maar naar marktpotentieel. Eerst worden vragen gesteld als: "Is de markt groot genoeg?", "Zijn er voldoende afzetmogelijkheden?" en "Is er vraag naar ons product?". Pas wanneer blijkt dat een nieuwe markt mogelijkheden biedt, wordt er rekening gehouden met de bedrijfscultuur. Als het verschil met de eigen bedrijfscultuur groot is, dan houdt dit de vastgoedontwikkelaar niet tegen, maar zal hij op zoek gaan naar mogelijkheden die dit verschil kunnen overbruggen.

Tijdens de interviews kwamen verschillende stereotypen naar voren die vastgoedontwikkelaars hadden over de verschillende landen waar zij actief zijn. Deze stereotypen gingen vooral in op de werkverhouding tussen de Nederlandse werkgever en de buitenlandse werknemer. Er wordt beweerd dat het in België afdoende is om het management op hoofdlijnen in de gaten te houden. Doordat België een vastgoedmarkt kent die sterkt afwijkt van die van de Nederlandse, is controle op een gedetailleerd niveau af te raden. In Duitsland zijn de werknemers gebaat bij de aanwezigheid van de Nederlandse werkgever, zij vinden het niet erg om orders te krijgen van hun meerdere. In China is er een strikte scheiding tussen werknemer en werkgever. De werknemer accepteert orders en heeft weinig tot nauwelijks contact met zijn werkgever. Tenslotte is er een beeld geschetst hoe het met de werkverhoudingen is gesteld in Nederland zelf. Veel vastgoedontwikkelaars hebben aangegeven dat de relatie tussen werknemer en werkgever informeler aan het worden is. Werknemers accepteren niet alle orders van werkgevers en waarderen veel zelfstandigheid. Werkgevers worden steeds meer toezichthouders en grijpen in waar nodig.

Branding

In paragraaf 2.5.4 werd reeds opgemerkt dat *branding* positieve gevolgen kan hebben voor de onderneming als het gaat om de groei van nieuwe activiteiten. Ook blijft het beeld dat mensen creëren over een onderneming vaak permanent en is het lastig deze te veranderen. Tabel 4.9 geeft een beeld van hoe de ontwikkelaars met branding omgaan.

Tabel 4.9 Inzet van branding (N=11)

Omgang met branding	% van de ontwikkelaars
Inzetten als strategie	64
Profiteren van moederbedrijf	27
Dominant in het buitenland	27
Niet noodzakelijk	9

Bijna tweederde van de vastgoedontwikkelaars geeft aan dat branding ingezet wordt als strategie. 'Strategie' in deze context houdt in dat branding van belang is voor de continuïteit van het bedrijf. Veel aandacht wordt besteed aan wat de naam of merk van de vastgoedontwikkelaar teweegbrengt bij consumenten maar ook bij partijen waarmee samengewerkt wordt tijdens het ontwikkelingsproces. Een aantal ontwikkelaars geeft aan dat door overnames en fusies het onduidelijk is geworden wat het bedrijf uitstraalt of zou moeten uitstralen. Zij zien dit niet als een groot probleem, maar wel als een aandachtspunt.

Iets meer dan een kwart van de ontwikkelaars profiteert van de naam en het merk van het moederbedrijf. De moederbedrijven van de vastgoedontwikkelaars in dit onderzoek zijn grote en sterke namen. Een deel van de projecten die binnengehaald wordt is gebaseerd op bekendheid van het moederbedrijf. Toch is binnen deze groep aangegeven dat zij zich wel willen profileren als een

professioneel vastgoedbedrijf dat niet constant leunt op het moederbedrijf als hulpbron.

Ook gaf iets meer dan een kwart aan dat branding wordt gebruikt als hulpmiddel bij buitenlandse activiteiten. Het merk wordt dusdanig op een nieuwe markt gepresenteerd dat buitenlandse vastgoedspelers, zoals beschreven in paragraaf 3.4, een goed beeld krijgen wat ze kunnen verwachten van deze nieuwe vastgoedspeler. De vastgoedontwikkelaars die het op deze manier hebben aangepakt zijn allen gelieerd aan een moederbedrijf. Dit geeft aan dat de toepassing van branding in het buitenland door bijvoorbeeld onafhankelijke vastgoedontwikkelaars meer moeite zal gaan kosten.

Eén vastgoedontwikkelaar gaf aan dat branding niet nodig is voor de onderneming omdat het merk van het desbetreffende bedrijf al dusdanig bekend was onder de verschillende vastgoedspelers. Een dominantere positie van het merk op de buitenlandse, maar ook Nederlandse vastgoedmarkt, werd niet ideaal geacht. De respondent gaf aan dat samenwerkende partijen op den duur de desbetreffende vastgoedontwikkelaar kunnen gaan ontwijken omdat zij het idee hebben dat zij al in genoeg activiteiten participeert. Deze reden is puur gebaseerd op het gedrag van andere vastgoedspelers die andere spelers minder gunnen omdat zij al zo dominant aanwezig zijn.

Human capital

Vastgoed als product is veelzijdig en kent op elke markt een andere beleving. Het is daarom belangrijk dat vergaarde kennis en expertise, ofwel gebundelde *human capital*, effectief binnen een onderneming uitgewisseld kan worden tussen de werknemers en werkgevers. Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat de grootste vastgoedontwikkelaars binnen de top 15 de nadruk leggen op periodieke verslaggeving. Dit houdt in dat werknemers op frequente basis hun bevindingen en vorderingen rapporteren. Dit gebeurt vaak hiërarchisch in een bottom-up beweging. Kennis en expertise wordt opgedaan door werknemers die werken 'in het veld'. Zij rapporteren dit vervolgens aan hun leidinggevende, waardoor uiteindelijk in sommige gevallen de raad van bestuur wordt bereikt. De in verhouding kleinere vastgoedontwikkelaars binnen de top 15 geven de voorkeur aan informele uitwisseling van human capital. Medewerkers vragen elkaar makkelijk om advies omdat het bedrijf vanuit een kleinere setting fungeert. Deze relatief kleinere vastgoedontwikkelaars zijn vaak op één locatie gevestigd, waardoor alle bedrijfsfuncties binnen handbereik zijn. Met betrekking tot het buitenland bestaan vestigingen aldaar voornamelijk uit lokale werknemers en werkgevers. Een enkele Nederlander bevindt zich op buitenlandse territorium, maar vaak vanuit een toezichthoudende functie.

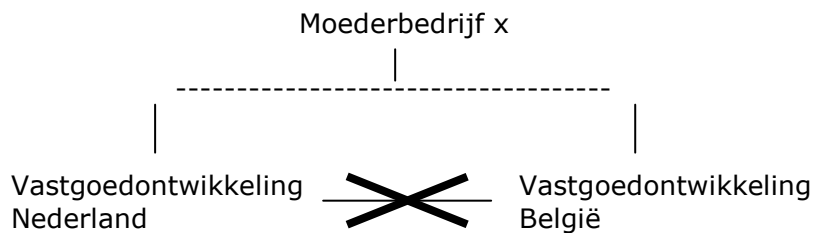
Op het gebied van onderzoek komt naar voren dat de meeste vastgoedontwikkelaars een professionele onderzoeksafdeling hebben. Weinig wordt uitbesteed aan adviesbureaus. Onderzoek is cruciaal bij een product als vastgoed. Menig keer is tijdens interviews aangegeven dat matig onderzoek tot een slechte afloop resulteerde bij gerealiseerde projecten. Vooral nieuwe vastgoedconcepten moeten goed onderzocht worden op hun kans van slagen.

4.8 Nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars

Binnen de groep van 13 respondenten hebben slechts twee aangegeven voorlopig binnen Nederland te blijven. Omdat internationaal ondernemen de rode draad vormt van dit onderzoek zal daarom kort worden ingegaan op de antwoorden die deze twee vastgoedontwikkelaars tijdens de interviews gegeven hebben.

Van grote invloed om niet te gaan internationaliseren is de ambitie om alleen binnen Nederland te groeien. Er is het vertrouwen dat de ontwikkelaars met de producten en concepten die zij op de markt brengen in Nederland nog genoeg werk voor handen hebben. Eén van de vastgoedontwikkelaars was gekoppeld aan een moederbedrijf, waarvan de bedrijfsstructuur het niet toelaat om de Nederlandse grens over te gaan. Nieuwe buitenlandse activiteiten op het gebied van vastgoedontwikkeling zouden alleen plaatsvinden door het oprichten van nieuwe vastgoedafdelingen per land. Deze vallen dan onder het moederbedrijf maar staan los van de Nederlandse vastgoedafdeling. Van samenwerking tussen de vastgoedafdelingen zou formeel dan geen sprake van zijn (zie figuur 4.3).

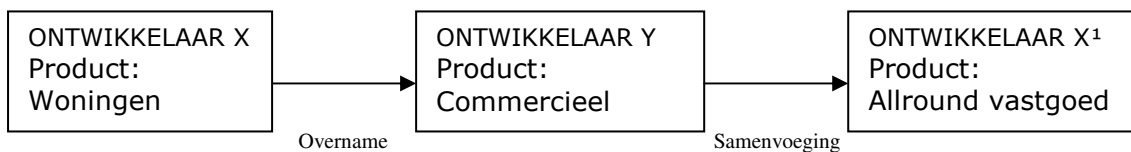
Figuur 4.3 Internationalisering met gescheiden vastgoedafdelingen



Eén van de vastgoedontwikkelaars gaf aan dat omgekeerde internationalisering wel plaatsvindt. Dit houdt in dat een object op de markt wordt gezet en dat een buitenlandse vastgoedbelegger het object in beheer neemt. Simpele reden hiervoor: Sommige buitenlandse vastgoedbeleggers betalen meer voor objecten dan Nederlandse.

De twee niet-internationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars zijn allen allround. Groeimogelijkheden voor nichespelers zijn binnen één geografische markt als Nederland beperkt. En met het oog op productontwikkeling wordt kenbaar gemaakt dat het 'los' ontwikkelen van kantoren, woningen, winkels bijna niet meer bestaat. Doordat steeds meer projecten mixed-use zijn en onder gebiedsontwikkeling vallen is het noodzakelijk om als allround vastgoedontwikkelaar te werk te gaan. De twee vastgoedontwikkelaars zijn pas sinds enkele jaren allround, en hebben dit bereikt met een overname van een andere vastgoedontwikkelaar. In figuur 4.4 is weergegeven hoe dit plaatsvindt.

Figuur 4.4 Transformatie tot allround vastgoedspeler



De twee vastgoedontwikkelaars worden gekenmerkt door een informele werkverhouding tussen werknemers en werkgevers. Vaak is er een onderverdeling tussen commercieel en niet-commercieel vastgoed, en zijn er aparte afdelingen voor onderzoek, financiën en ontwerp. Uitwisseling van kennis en expertise, ofwel *human capital*, vindt vooral informeel plaats. Werknemers lopen letterlijk bij elkaar binnen als zij daar behoefte aan hebben. Om enig structuur te brengen in de vergaarde human capital vinden er periodieke vergaderingen en rapportages plaats.

Omdat ook binnen Nederland binding met de lokale *cultuur* van belang is, wordt fysieke aanwezigheid van medewerkers binnen de regio's waar zij actief zijn als belangrijk ervaren. Eén vastgoedontwikkelaar gaf aan dat zij één nevenvestiging heeft, en er plannen zijn voor twee andere. De andere vastgoedontwikkelaar

probeert lokale binding te creëren door werknemers in dienst te nemen die in regio's wonen waar zij actief is.

De twee vastgoedontwikkelaars geven aan dat de Nederlandse vastgoedmarkt tekenen van verzadiging vertoont, maar dat er nog genoeg te ontwikkelen valt. Belangrijk is de juiste producten te realiseren. Een hulpmiddel dat ingezet kan worden is *branding*. Beide vastgoedontwikkelaars gebruiken branding als strategie om meer activiteiten te genereren. Omdat onderscheidend zijn in Nederland zo belangrijk wordt geacht, poogt men een sterke naam en merk op de markt neer te zetten. Een goede reputatie is met name gewenst ten opzichte van consumenten, c.q. eindgebruikers, omdat zij steeds meer invloed hebben op de manier waarop vastgoed ontwikkeld wordt.

4.9 Terugkoppeling naar theoretisch kader

Tot dusver zijn in dit hoofdstuk een aantal punten uit het theoretisch kader van hoofdstuk 3 besproken, namelijk:

- de status van de onderneming, ofwel wat is het startpunt van de vastgoedontwikkelaar bij het internationaliseren (paragraaf 3.6.3);
- de groeistrategieën (paragraaf 3.6.4);
- de samenwerkingsverbanden, ook wel business models genoemd (paragraaf 3.6.6);
- de selectie van landen (paragraaf 3.6.7).

Omdat terugkoppeling naar het theoretisch kader van hoofdstuk 3 niet bij alle punten heeft plaatsgevonden, gebeurt dat in deze paragraaf. Het gaat om de volgende punten:

- de typen ondernemingen (paragraaf 3.6.1);
- de definitie van transnational corporation (paragraaf 3.6.2);
- internationalisering in fasen (paragraaf 3.6.5).

4.9.1 Type ondernemingen

Wanneer de vier typen ondernemingen, zoals onderscheiden door Hulleman en Marijs, op de vastgoedsector worden toegepast moeten er enkele aanpassingen worden gemaakt. In tabel 4.10 is te zien waaruit deze bestaan.

Tabel 4.10 Verdeling vastgoedontwikkelaars over type ondernemingen (N=11)

Type onderneming	% van de ontwikkelaars	
Pionier	55	
Afwijking 1	50	
Afwijking 2	83	
Afwijking 3	67	
Internationaliseerder	9	
Multinational	0	
Wereldwijde netwerkorganisatie	36	

Meer dan de helft van de vastgoedontwikkelaars vallen tot op zekere hoogte onder het type *pionier*. Wat zij gemeen hebben is de pragmatische aanpak wat betreft internationalisering. De omschrijving die in paragraaf 2.2 is gegeven is als volgt:

Bij de pionier staat de thuishmarkt centraal en staat men aan het begin van het internationaliseringproces. Enige activiteit buiten de grenzen zal dan ook plaatsvinden bij buurlanden. Deze afstemming op de thuishmarkt heeft als gevolg dat de bedrijfsfuncties in eerste instantie weinig contact kennen met het

buitenland. Dit resulteert in een egocentrische houding waarmee aangeduid wordt dat de thuishmarkt de norm aangeeft die in de hele organisatie terug te vinden is. Deze definitie is op drie vlakken te statisch voor de vastgoedontwikkelaars. Daarom is er per pionier bekeken of er een bepaalde afwijking aan te treffen is. De eerste afwijking geeft aan dat de focus van de pionier niet vanzelfsprekend op buurlanden ligt. De tweede afwijking, waaraan een ruime meerderheid voldoet, geeft aan dat de egocentrische houding niet bij vastgoedontwikkeling past. Met andere woorden, vastgoedontwikkelaars leggen een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de buitenlandse partners. De laatste afwijking geeft het deel aan dat enige ervaring heeft met buitenlandse activiteiten maar dat de omvang hiervan relatief klein is. De *internationaliseerder* zou als een gevorderde pionier kunnen worden gezien waarin buitenlandse markten steeds belangrijker worden voor de voortzetting van het bedrijf. Dit kwam nauwelijks voor onder de geïnterviewde vastgoedontwikkelaars omdat binnen de definitie van internationaliseerder de invloed vanuit het buitenland gering en sturing vanuit het moederland aanzienlijk is. Bij een uniek product als vastgoed is het niet verwonderlijk dat ontwikkelaars niet binnen de definitie van *multinational* vallen. Vandaar dat geen enkele ontwikkelaar binnen dit onderzoek onder deze noemer geplaatst kan worden. Binnen ondernemingen met een hoge internationale ambitie is het 'predikaat' *wereldwijde netwerkorganisatie* beter van toepassing. Ruim eenderde valt hieronder en de beschrijving past nauw bij de ambities die deze vastgoedontwikkelaars hebben in relatie tot buitenlandse markten. Sturing vanuit de thuishmarkt vindt plaats op hoofdlijnen en de mate van verantwoordelijkheid in buitenlandse vestigingen (dan wel eigen vestigingen of joint ventures) is hoog.

4.9.2 Transnational corporation

In de paragrafen 2.2 en 3.6.1 is al aangegeven dat de term 'multinational enterprise' zijn tekortkomingen heeft om van toepassing te zijn op de vastgoedontwikkelaars. Door de interviews is bevestigd dat de vastgoedontwikkelaar onder de noemer 'transnational corporation' (TNC) valt. De internationale activiteiten van een vastgoedontwikkelaar zijn meestal operaties die vanuit het moederland aangestuurd worden. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat elke omgeving op een andere manier benaderd moet worden.

In paragraaf 4.7.3 is naar voren gekomen dat kans op succes op nieuwe buitenlandse markten toeneemt wanneer een deel van de verantwoordelijkheden wordt overgeheveld naar lokale partijen. Binnen de definitie van een TNC is het namelijk niet nodig om alle buitenlandse operaties voor 100% te controleren.

4.9.3 Internationalisering in fasen

Vastgoedontwikkelaars hebben met bedrijven in andere sectoren één belangrijk punt gemeen. Internationalisering is een leerproces waarin per fase ervaringen worden opgedaan. Een volgende fase kan pas worden ingegaan als voorgaande fasen met succes zijn afgerond. Naar aanleiding van de interviews zijn de vijf fasen van Marijs en Hulleman op de volgende manier aangepast:

1. stimulatie door concurrenten of buitenlandse contacten en het eerste onderzoek naar internationalisering;
2. aangaan van samenwerkingen op projectniveau;
3. aangaan van samenwerkingen op bedrijfsniveau;
4. zelfstandige buitenlandse vestiging;
5. mondiale integratie.

In de eerste fase wordt de vastgoedontwikkelaar benaderd door buitenlandse contacten die wijzen op nieuwe afzetmogelijkheden. Daarnaast wordt de

vastgoedontwikkelaar gestimuleerd door concurrenten die al succesvolle projecten hebben uitgevoerd. Op basis van deze externe invloeden wordt eerste onderzoek gepleegd om in kaart te brengen wat de mogelijkheden over de grens zijn. In fase twee gaat de vastgoedontwikkelaar met lokale partners op projectniveau samenwerkingen aan. Hierdoor creëert de vastgoedontwikkelaar de eerste ervaringen met het buitenland zonder al te hoge risico's. Wanneer een aantal projecten succesvol zijn afgerond kan de vastgoedontwikkelaar in fase drie ervoor kiezen om een samenwerking aan te gaan op bedrijfsniveau. Paragraaf 4.7.3 heeft aangegeven waar de vastgoedontwikkelaars voorkeur aan geven. Als een buitenlandse markt op een gegeven moment beschouwd kan worden als een thuismarkt kan fase vier worden ingegaan. In deze fase richt de vastgoedontwikkelaar een eigen vestiging op. Ondanks 100% controle vanuit het eigen land, zal de personeelsbezetting een lokaal karakter kennen. Uit paragraaf 2.5.1 blijkt dat de laatste fase, mondiale integratie, moeilijk is na te streven. Hoewel sommige vastgoedontwikkelaars met meerdere thuismarkten hiervoor in aanmerking komen, blijft Nederland vaak het epicentrum van waaruit operaties (op hoofdlijnen) worden georganiseerd.

De vastgoedontwikkelaars doorlopen de verschillende fasen wellicht in aangepaste vorm. Toch wordt door de vijf fasen duidelijk gemaakt dat internationalisering een proces is waarbij constant de vraag wordt gesteld hoe een bedrijf verder moet gaan. Het ambitieniveau (zie paragraaf 4.7.2) geeft enig inzicht hoe aan deze fasen invulling wordt gegeven.

4.10 Conclusie

De keuze voor de 15 grootste vastgoedontwikkelaars binnen de lijst van 101, is niet alleen uit praktisch oogpunt genomen maar ook omdat deze 15 grootste vastgoedontwikkelaars meest bepalend zijn voor nieuwe trends die zich voordoen op de Nederlandse vastgoedmarkt. Hoewel de top 15 als vrij stabiel is ervaren de afgelopen jaren, vinden er binnen de lijst van 101 grote verschuivingen plaats. De dynamiek die hiermee wordt benadrukt, duidt wederom aan dat de Nederlandse vastgoedmarkt competitief is.

De resultaten van de interviews hebben als belangrijkste uitkomst de toenemende internationalisering van de Nederlandse vastgoedontwikkelaars. De groep die in Nederland blijft wordt kleiner, en de groep die naar het buitenland gaat groter.

Alle vastgoedontwikkelaars zijn eensgezind over de manier waarop groei in Nederland plaats kan vinden. Productontwikkeling als het gaat om mixed-use en gebiedsontwikkeling is essentieel voor continuïteit van activiteiten binnen de Nederlandse grens. Toch vindt een groot deel binnen deze groep dat het buitenland veel meer te bieden heeft. Benadering van het buitenland is daarentegen verschillend onder de vastgoedontwikkelaars. Vooral het ambitieniveau heeft gevolgen voor de manier waarop tegen risico's in het buitenland wordt aangekeken. Het succes in het buitenland kan worden bevorderd door rekening te houden met culturele verschillen, het op de markt zetten van een goede reputatie en door vergaarde kennis en expertise optimaal binnen het bedrijf uit te wisselen. Voorop staat dat de internationalisering van de vastgoedsector nog niet op haar hoogtepunt is, en dat voor de komende jaren meer buitenlandse ontwikkelingsactiviteiten vanuit Nederland plaatsvindt.

De twee vastgoedontwikkelaars die in Nederland blijven doen dat niet alleen omdat zij beperkte mogelijkheden hebben, maar ook omdat zij genoeg vertrouwen hebben in Nederland als vastgoedmarkt. Zij hebben aangegeven dat hun vertrouwen omgezet kan worden in projecten als zij zich constant vernieuwend

opstellen. Het losse ontwikkelen van woningen, kantoren en winkelcentra is bijna niet meer van deze tijd.

De resultaten van de vastgoedontwikkelaars zijn al vanuit een Nederlandse context benaderd. Daarnaast is het interessant om de vastgoedontwikkelaars te vergelijken met bedrijven in andere sectoren. Daarom zullen in hoofdstuk 5 drie groepen bedrijven kort beschouwd worden vanuit internationaal perspectief. Twee daarvan zijn ook vastgoedgerelateerde ondernemingen, namelijk makelaars en vastgoedbeleggers. De derde omvat een hele sector, namelijk de financiële. Paragraaf 2.6 is al op laatstgenoemde groep ingegaan.

5. INTERNATIONALISERING VAN ANDERE SECTOREN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen drie verschillende groepen ondernemingen naar voren. Bij deze groepen wordt geanalyseerd hoe zij omgaan met de mogelijkheden die buitenlandse markten bieden. Als eerste komen twee groepen aan bod die vallen binnen de vastgoedsector, namelijk de makelaars en de vastgoedbeleggers (resp. paragraaf 5.2 en 5.3). De derde groep omvat een gehele sector, namelijk de financiële en wordt beschreven in paragraaf 5.4. Tenslotte worden in paragraaf 5.5 de belangrijkste conclusies gegeven waardoor tegelijkertijd een vergelijking met de vastgoedontwikkelaars wordt gemaakt.

5.2 Makelaars

In een onderzoek uitgevoerd door Dorenbos et al. (2007) worden de groeistrategieën van onder andere de grootste makelaars nader beschouwd. Hieruit komt naar voren dat de grootste makelaars binnen Nederland van buitenlandse komaf zijn. Vastgoedondernemingen als JonesLang LaSalle, CB Richard Ellis en Cushman & Wakefield fungeren als internationale makelaarsorganisaties. Zij hebben de ambitie hun internationale aanwezigheid uit te breiden, en zijn daar succesvol in, doordat hun cliëntèle hetzelfde nastreven (PropertyNL 2006).

Tabel 5.1 Groeistrategieën van de Nederlandse makelaars (N=10)

Strategie	% van de makelaars in de periode 2001-2006	% van de makelaars in de periode 2007-2011
Geen strategie ¹¹	20	20
Marktpenetratie	80	80
Productontwikkeling	-	-
Nieuwe activiteit	60	30
Marktontwikkeling	10	20
Diversificatie	-	-

Bron: Dorenbos et al. (2007)

De grootste makelaars binnen Nederland, maar van Nederlandse komaf, zijn veelal nationaal georiënteerd. In tabel 5.1 is te zien dat marktontwikkeling weinig voorkomt onder de makelaars. Meestal komt dit doordat zij nationale dekking van hun activiteiten nog niet als optimaal beschouwen. Daarnaast zijn er makelaars die onderdeel zijn van een internationaal netwerk en geen mandaat van aandeelhouders hebben gekregen om internationaal actief te worden. Om groei binnen Nederland te bewerkstelligen zijn zij genoodzaakt hun activiteitenpakket uit te breiden. Daarom wordt tegenwoordig in plaats van makelaar, vaker gesproken over een vastgoedadviseur. Naast de traditionele rol als tussenpersoon bij aanhuur/verhuur en aankoop/verkoop van objecten richten makelaars zich steeds meer op consultancy, onderzoek en advies bij beleggingen.

De makelaars die beginnende plannen hebben in het buitenland geven aan dit met gepaste snelheid in gang te willen zetten. Dit zijn vooral de makelaars die zich op één deelmarkt richten, met name de retailmarkt. De groeimogelijkheden op één deelmarkt is namelijk veel beperkter dan wanneer een makelaar actief is op meerdere deelmarkten. Belangrijk onderdeel bij het internationaliseringsproces van de makelaars is de rol van hun cliëntèle. Een cliënt die besluit naar het

¹¹ Geen groei vanuit nieuwe markten of nieuwe producten maar vanuit bestaande klanten

buitenland te gaan, wil daarbij geholpen worden door de makelaar die ook advies gegeven heeft bij hun binnenlandse activiteiten. Omgekeerd kan een makelaar een cliënt stimuleren naar een buitenlandse markt te gaan, met als inzet de cliënt daarbij te helpen. Zaak voor een makelaar is dus om een aantal, liefst grote, cliënten te hebben die loyaal blijven en als garantie dienen voor toekomstige activiteiten.

5.3 Vastgoedbeleggers

Het onderzoek van Dorenbos et al. (2007) heeft ook de groeistrategieën van de grootste Nederlandse vastgoedbeleggers onderzocht. In tabel 5.2 is weergegeven welke groeistrategieën zij hebben toegepast over de periode 2001-2006, en welke zij zullen toepassen in de periode 2007-2011.

Tabel 5.2 Groeistrategieën van de Nederlandse vastgoedbeleggers (N=12)

Strategie	% van de vastgoedbeleggers in de periode 2001-2006	% van de vastgoedbeleggers in de periode 2007-2011
Marktpenetratie	92	83
Productontwikkeling	17	58
Nieuwe activiteit	50	-
Marktontwikkeling	50	75
Diversificatie	-	-

Bron: Dorenbos et al. (2007)

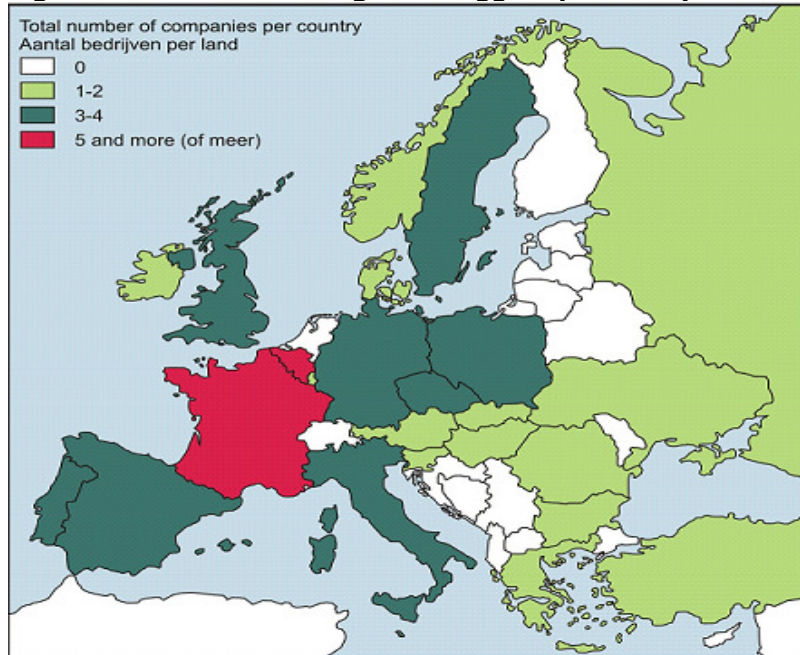
In de tabel is te zien dat de vastgoedbeleggers niet allemaal aan marktpenetratie doen, en in de periode 2007-2011 aanzienlijk meer in productontwikkeling investeren. Een deel van de vastgoedbeleggers geeft aan dat zij zich zullen richten op objecten van hogere kwaliteit. Een voorbeeld hiervan is een woningbelegger die zich meer gaat focussen op duurder huurwoningen.

Net als de vastgoedontwikkelaars (zie paragraaf 4.6) zal in de periode 2007-2011 een groter deel van de vastgoedbeleggers marktontwikkeling als strategie in zetten om door te groeien. Beide groepen maken dus een toenemende internationalisering door. Binnen de vastgoedbeleggers valt op dat met name de specialisten de drang tot internationalisering hebben. Het gaat hier meestal om de vastgoedbeleggers die in de retail zitten. Hun niche in Nederland is klein, waardoor er sneller sprake van verzadiging is. Daarnaast is de vraag naar retail in het buitenland erg groot, en zijn er verscheidene Europese groeimarkten, zoals Turkije, aan te wijzen.

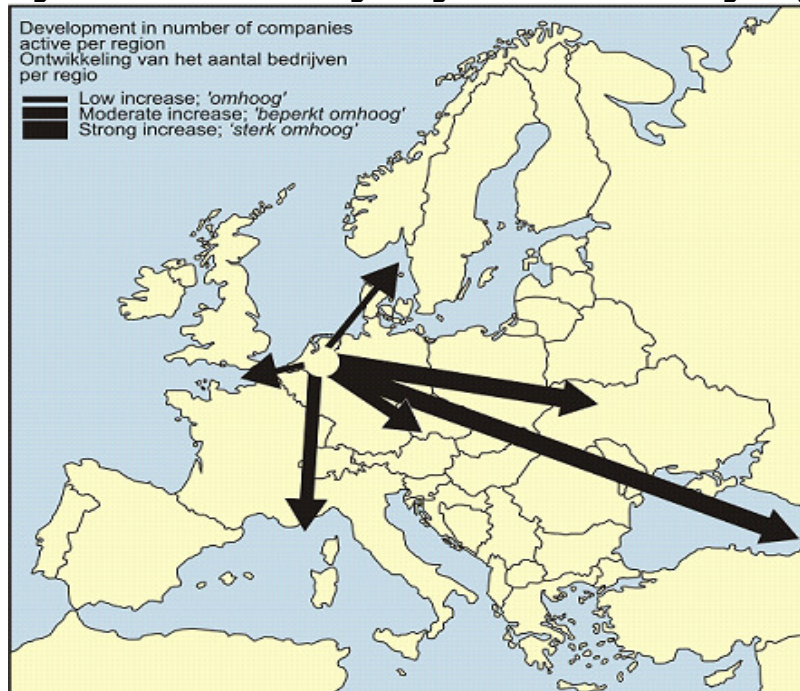
De manier waarop vorm gegeven wordt aan internationalisering verschilt tussen de vastgoedbeleggers en de vastgoedontwikkelaars. In figuur 5.1 is te zien dat de vastgoedbeleggers meer gelijkmatig verspreid zijn over de kaart van Europa dan vastgoedontwikkelaars. Ook Oost-Europa dat minder in trek is bij de vastgoedontwikkelaars is goed vertegenwoordigd. Door actief te zijn in een divers aantal landen, die vaak niet eens naburig zijn, wordt diversificatie van de portefeuille nagestreefd. Dit heeft te maken met het lager risicoprofiel van de vastgoedbeleggers. Beleggen in vastgoed brengt minder risico's met zich mee dan het ontwikkelen daarvan. In het onderzoek hebben enkele vastgoedbeleggers aangegeven dat zij voorkeur geven aan 100% zeggenschap over het overgrote deel van hun portefeuille. Het overnemen van buitenlandse vastgoedbeleggers is dan ook het meest toegepaste *business model*. Een joint venture wordt alleen ingezet in het geval er te weinig bekend is over een nieuwe markt. *Culturele verschillen* vormen niet een obstakel voor vastgoedbeleggers omdat zij marktpotentie belangrijker achten. De grootte en toekomstverwachting van nieuwe vastgoedmarkten vormen de belangrijkste indicatoren voor mogelijk

succes. Sommige vastgoedbeleggers gaven in het onderzoek aan dat zij alleen op vastgoedmarkten actief willen zijn, waar zij bijvoorbeeld een vastgoedportefeuille van minstens een half miljard euro kunnen opbouwen. *Branding* is ook minder van belang voor de vastgoedbeleggers dan de vastgoedontwikkelaars. Laatstgenoemde moet rekening houden met de wensen van eindgebruikers/consumenten. Eerstgenoemde streeft alleen naar een goede verstandhouding met directe contactpersonen zoals ontwikkelaars en lokale autoriteiten. Wat betreft *human capital* kennen vastgoedbeleggers en vastgoedontwikkelaars een zelfde benadering. In buitenlandse vestigingen is het noodzakelijk voornamelijk lokaal personeel in dienst te nemen. De distributie van human capital moet efficiënt verlopen zodat de gehele onderneming daar profijt van heeft.

Figuur 5.1 Aantal vastgoedbeleggers per land (2001-2006)(N=10)



Figuur 5.2 Verandering vastgoedactiviteit naar regio's (2007-2011)(N=10)



In figuur 5.2 is te zien dat de vastgoedbeleggers zich meer gaan richten op Oost-Europa waar verwacht wordt dat de economieën aldaar onder invloed van de Europese Unie zullen aansterken. Daarnaast wordt Azië door de vastgoedbeleggers genoemd als regio waarin vastgoedinvesteringen de komende jaren sterk toenemen. Dit heeft te maken met de hoge economische groeicijfers van landen als China en India. In Noord en West-Europa zal consolidatie plaatsvinden van vastgoedinvesteringen omdat deze markten als volwassen beschouwd worden en daardoor minder groeiperspectieven bieden.

5.4 Financiële sector

In paragraaf 2.7 is al aangegeven dat internationalisering van de financiële sector al vele decennia plaatsvindt. Het hoogtepunt is nog niet daar, want regelmatig komen mogelijke overnames en fusies van banken voorbij in het nieuws. Ook binnen Nederland zelf zullen de komende jaren verhoudingen tussen banken drastisch veranderen. 'ING' geeft aan dat in 2009 haar dochterbedrijf 'Postbank' ophoudt te bestaan. 'Postbank' zal samen met 'ING Bank' onder de naam 'ING' verdergaan. De naamwijzing heeft een tweeledig doel. Naast kostenbesparing wordt aangegeven dat de 'Postbank' een simpele en laagdrempelige bank is en klanten meer behoefte hebben aan complexere bankdiensten. 'ING Bank' kan hierin voorzien. Deze operatie zal naar schatting 2.500 van de 17.000 banen bij beide banken kosten (NRC Handelsblad 2007).

Een andere Nederlandse bank die de gemoederen bezig houdt is 'ABN-Amro'. Tijdens dit onderzoek is nog onduidelijk wat er met één van Nederlands grootste banken gaat gebeuren. Verschillende buitenlandse banken hebben interesse getoond. 'ABN-Amro' is geen noodlijdend bedrijf maar geeft aan dat een overname van belang is om te anticiperen op de steeds groter wordende concurrentie tussen banken. Op het moment van schrijven lijkt een overname door de Britse bank 'Barclays' het meest ideaal voor behoud van de identiteit van 'ABN-Amro'. Toch zou een dergelijke overname 2.600 banen in Nederland kosten. Een consortium van drie andere banken heeft een beter bod dan 'Barclays' voor de overname, maar dit houdt in dat de bedrijfsonderdelen van 'ABN-Amro' worden opgesplitst (NRC Handelsblad 2007).

Ondanks dat er een overname van 'ABN-Amro' in de lucht hangt, heeft deze bank zelf veel ervaring met internationalisering opgedaan in de afgelopen decennia. Er is géén onderzoek bekend naar groeistrategieën van financiële instellingen, niettemin is een kijkje in deze sector interessant. In de jaren 70, toen 'ABN-Amro' nog 'ABN' heette, was de Verenigde Staten een interessant land om in te investeren. In tegenstelling tot de Amerikaanse lokale banken, gingen de buitenlandse banken niet gebukt onder straffe federale en nationale supervisie en regelgeving. 'ABN' was de grootste bank in Nederland en vond de stap naar het buitenland noodzakelijk omdat de Nederlandse markt verzadigd raakte. 'ABN' werd succesvol in de Verenigde Staten doordat zij goed op de hoogte was van de regelgeving, anticipeerde op veranderingen door assertief te reageren en stapsgewijs haar activiteiten heeft uitgebreid. Het internationaliseren werd als een proces beschouwd die 'ABN' ook zou toepassen op andere landen (Westerhuis 2004).

5.5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn drie groepen ondernemingen voorbij gekomen die als vergelijking dienen voor de vastgoedontwikkelaars. De makelaars vinden dat nationale dekking nog niet optimaal is en zullen daarom niet in grote getale gaan

internationaliseren. Alleen de makelaars die actief zijn binnen één niche zijn genoodzaakt te internationaliseren doordat verzadiging bij deze groep eerder aan de orde is. De vastgoedbeleggers hebben net als de vastgoedontwikkelaars een sterke internationale oriëntatie. Toch zijn de vastgoedbeleggers door het lagere risicoprofiel van waaruit zij operen iets ambitieuzer. Zij nemen meer risico's bij de landeselectie. Landen die ver weggelegen zijn of een andere bedrijfscultuur kennen zijn geen obstakel voor de vastgoedbeleggers. De financiële sector vertoont gelijkenissen met vastgoedontwikkelaars als het gaat om procesgewijs te internationaliseren. Verder dient de financiële sector als voorbeeld van overnames en fusies, die op een gegeven moment leiden tot het ontstaan van 'megabanken'. Interessant is of verdere internationalisering van de vastgoedsector hetzelfde tot gevolg zal hebben.

6. CONCLUSIES

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk van de scriptie worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet. Eerst worden in paragraaf 6.2 de deelvragen beantwoord. Op basis van deze deelvragen wordt in paragraaf 6.3 een antwoord gegeven op de probleemstelling, en wordt bepaald of aan de doelstelling is voldaan. Tenslotte worden in paragraaf 6.4 een aantal verwachtingen voor de toekomst weergegeven.

6.2 Conclusies

Wat zijn vastgoedondernemingen en vastgoedontwikkelaars?

Een eenduidige omschrijving van een vastgoedonderneming is lastig te geven omdat vastgoed als product op verschillende manieren wordt ingezet. Vastgoed kan als beleggingsobject worden beschouwd, waarbij de vastgoedonderneming inkomsten krijgt door huur en meerwaarde bij verkoop. Vastgoed kan als financieringsobject worden gezien waarbij bijvoorbeeld een bank geld leent tegen rente aan een vastgoedonderneming. Deze kan op haar beurt het geld investeren in vastgoed. Dit onderzoek richt zich echter op vastgoedondernemingen die zich voornamelijk bezighouden met het ontwikkelen van vastgoed. Waarom voornamelijk? Steeds vaker houden vastgoedontwikkelaars zich ook bezig met andere activiteiten binnen de vastgoedketen. Aan de voorkant van de vastgoedketen kan bijvoorbeeld een professionele groundbank toekomstige projecten veilig stellen. Aan de achterkant kan een vastgoedontwikkelaar er voor kiezen om afgeronde projecten in eigen beheer te houden waardoor een eigen vastgoedportefeuille wordt gecreëerd.

Toch is de core activiteit van de vastgoedontwikkelaars binnen dit onderzoek ontwikkelen. Zoals in paragraaf 3.7 is aangegeven houdt ontwikkeling zich bezig met vele verschillende activiteiten. Taak van de vastgoedontwikkelaar is deze te coördineren binnen een bepaald tijdsbestek. Belangrijk hierbij is om goede afspraken te maken met de betrokken partijen. Omdat vaak een groot aantal partijen betrokken is bij projecten, en er tegenstrijdige belangen zijn, is het een uitdaging voor een vastgoedontwikkelaar hier goed gevolg aan te geven.

Waarin verschillen vastgoedondernemingen van ondernemingen in andere sectoren?

In vergelijking met andere sectoren, zoals de financiële sector, vindt internationalisering van de vastgoedsector pas de laatste jaren op grote schaal plaats. Dat internationalisering relatief laat van de grond is gekomen heeft te maken met de eigenschappen van het product vastgoed. Omdat vastgoed als concept geen massaproduct is dat overal nagemaakt kan worden, moet per land, regio of locatie goed onderzocht worden hoe met vastgoed moet worden omgegaan. De verbeterde transparantie van vastgoedmarkten wereldwijd zorgt ervoor dat informatie beter beschikbaar is. Hierdoor kunnen vastgoedondernemingen beter in kaart brengen wat er verwacht kan worden op nieuwe vastgoedmarkten.

Vastgoed als product is niet verplaatsbaar waardoor nieuwe vastgoedmarkten niet worden geselecteerd op mogelijkheden tot kostenbesparingen. Wanneer een nieuwe markt goedkopere arbeid of bouwmaterialen biedt dan snijdt dit niet in de

kosten omdat het vastgoed dat ontwikkeld wordt ook voor een relatief lage prijs op de markt wordt gezet. Voor de vastgoedontwikkelaars geldt dat zij vaak hoog opgeleid zijn, maar hun (locatie-specifieke) arbeid is niet verplaatsbaar naar lageloonlanden.

Hoe zien groeistrategieën er in theorie uit en hoe past internationalisering daarbinnen?

De vier groeistrategieën die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen zijn goed toepasbaar op ondernemingen die zowel internationaal als niet-internationaal zijn georiënteerd. De groeistrategieën volgens het Ansoff-model kennen twee dimensies, namelijk geografische markt en product. Simplistisch van aard maar daardoor toepasbaar op veel sectoren.

De groeistrategieën die van belang zijn voor groei op de thuismarkt zijn marktpenetratie en productontwikkeling. Eerstgenoemde streeft groei na door met een bestaand product een groter marktaandeel te krijgen. Laatstgenoemde daarentegen probeert een groter marktaandeel te krijgen door het ontwikkelen van nieuwe producten. De interpretatie van productontwikkeling voor de vastgoedsector is tweeledig. Het kan gaan om het marktsegment, dus bijvoorbeeld naast het ontwikkelen van retail, ook woningen. Verder kan productontwikkeling inhouden dat er andere activiteiten plaatsvinden, zoals beleggen en het ontwikkelen van nieuwe vastgoedconcepten. De overige twee groeistrategieën, marktontwikkeling en diversificatie zijn internationaal georiënteerd. Hoewel binnen Ansoff's definitie marktontwikkeling en diversificatie ook toegepast worden op de thuismarkt, is dat binnen dit onderzoek niet het geval. Marktontwikkeling geeft aan dat met een huidig product een nieuwe markt wordt betreden. Nogmaals, een nieuwe markt houdt in dat de grenzen van het thuisland overschreden wordt. Diversificatie houdt in dat een nieuwe product wordt afgezet op een nieuwe markt. De thuismarkt is dan niet de eerste markt waar een nieuw product wordt gelanceerd.

De groeistrategieën van Ansoff kent zijn beperkingen. Een aantal kanttekeningen op het model is daarom op zijn plaats:

- ontbreken van een derde dimensie: verticale integratie;
- meer vanuit de competenties van een onderneming redeneren om te bepalen hoe groei kan plaatsvinden;
- grotere nadruk leggen op innovatie omdat het een belangrijke factor voor groei is en een grote invloed uitoefent op groeimodellen.

Tijdens het onderzoek kwam echter naar voren dat de respondenten zich goed konden identificeren met het model van Ansoff.

Welke groeistrategieën passen zij toe?

Van de 13 geïnterviewde vastgoedontwikkelaars hebben slechts twee aangegeven alleen in Nederland te blijven. Naast marktpenetratie wordt productontwikkeling als een belangrijke groeistrategie gezien. De Nederlandse vastgoedmarkt is transparant en kent weinig geheimen. Zaak is om op de juiste momenten met de juiste projecten aan te komen. Onderscheidend zijn in vastgoedconcepten is hierbij van belang, maar ook het actief zijn op meerdere delen van de vastgoedketen.

Acht geïnterviewde vastgoedontwikkelaars zijn al enige tijd actief op buitenlandse bodem, drie geven aan dat dit in de komende vijf jaar hoog op de agenda staat. Marktontwikkeling wordt dus door steeds meer vastgoedontwikkelaars toegepast. Diversificatie als groeistrategie is nauwelijks aan de orde geweest, dit geldt ook

voor de komende vijf jaar. Het wordt als te risicovol ervaren om met een nieuw product de thuismarkt 'over te slaan' en gelijk op een buitenlandse markt te lanceren.

Wat zijn de motieven om naar het buitenland te gaan?

Marktverzadiging wordt als belangrijkste reden genoemd om actief te worden in het buitenland. De concurrentie in Nederland is groot en veel vastgoedmarkten over de grens zijn groeiende. Daarnaast is een groot deel van de vastgoedontwikkelaars gelieerd aan een moederbedrijf. Het moederbedrijf tast nieuwe markten af aan de hand van haar activiteiten. Op basis van de ervaringen die met deze activiteiten worden opgedaan wordt besloten of vastgoedontwikkeling geschikt is voor een nieuwe markt. Een andere belangrijke reden om te gaan internationaliseren is de ambitie die de vastgoedontwikkelaar heeft om groot in het buitenland te worden. Insteek is vaak: "Als we het kunstje in Nederland kunnen, waarom niet over de grens?". Deze opportunistische houding staat in relatie met een ander motief, namelijk het aannemen van buitenlandse projecten die simpelweg door toevalligheid voorbijkomen. Aangegeven wordt dat geen ellenlang onderzoek nodig is om in te zien of een project succesvol kan worden of niet. Risico's zijn in deze gevallen in de hand te houden, belangrijk is deze te identificeren en er verstandig mee om te gaan.

Wat zijn de motieven om niet naar het buitenland te gaan?

Slechts een aantal van de vastgoedontwikkelaars die geïnterviewd is heeft aangegeven niet naar het buitenland te gaan. Zij kwamen met redenen van zowel interne als externe aard. De belangrijkste reden van interne aard is de wil van de aandeelhouders. Zij geven aan dat de koers die de onderneming wil varen geen internationale is. Dit heeft ook te maken met de identiteit van een vastgoedontwikkelaar. Dit geeft aan dat internationalisering niet alleen vanuit rationeel maar ook vanuit emotioneel oogpunt in acht wordt genomen. Verder kwam uit de interviews met de nationaal georiënteerde vastgoedontwikkelaars naar voren dat zij binnen Nederland alleen verder groeien in de regio's waar zij al actief zijn. Zij ervaren het uitbreiden naar meer regio's, vaak gepaard met een reorganisatie, als een te grote kostenpost. In diezelfde context wordt de gang naar het buitenland niet als ideaal geacht.

Ook zijn er omstandigheden die van buiten het bedrijf komen en internationalisering niet stimuleren. De vastgoedontwikkelaars die in Nederland blijven zijn van mening dat de Nederlandse vastgoedmarkt nog genoeg mogelijkheden heeft om door te groeien. Zolang er nog vooruitzicht is op nieuwe activiteiten is de gang naar het buitenland niet noodzakelijk.

Waar gaan vastgoedontwikkelaars heen om vastgoed te ontwikkelen?

De manier waarop vastgoedontwikkelaars zich vestigen in het buitenland is te vergelijken met een olievlek over de wereldkaart. Eerst worden buurlanden aangedaan omdat de culturele verschillen als marginaal worden beschouwd. Wanneer de vastgoedontwikkelaar in deze buurlanden goede ervaringen heeft opgedaan kiest hij ervoor om projecten te gaan ontwikkelen in zogenaamde 'moeilijke' landen. Onder moeilijk wordt verstaan; ver weggelegen, grote culturele verschillen en in sommige gevallen economisch instabiel. De allergrootste vastgoedontwikkelaars binnen het onderzoek zijn actief in 10 à 20 landen, en zijn ook al actief op andere continenten.

Het ambitieniveau van de vastgoedontwikkelaar bepaalt de snelheid van internationalisering. Met snelheid wordt gewezen op het tempo waarin nieuwe

markten worden benaderd. Terwijl de ene vastgoedontwikkelaar met één nieuwe markt een aantal jaren bezig is, kiest de andere vastgoedontwikkelaar ervoor om elk jaar in één of twee nieuwe landen activiteiten op te zetten. Het tempo wordt bepaald door de houding die de vastgoedontwikkelaar heeft ten opzichte van internationalisering, deze wordt vaak aangemoedigd of ontmoedigd door de aandeelhouders.

Voor de komende vijf jaar zullen vastgoedontwikkelaars hun vastgoedactiviteiten naar Oost-Europa uitbreiden. Toch is men voorzichtig in deze regio omdat er niet overal sprake is van economische stabiliteit. In de rest van Europa zijn de vastgoedmarkten meer volwassen aan het worden en vindt er consolidatie plaats van de vastgoedactiviteiten. Azië wordt als regio gezien met veel mogelijkheden door de grote omvang van de vastgoedmarkten en de hoge economische groei.

Hoe betreedt een vastgoedontwikkelaar een buitenlandse markt?

De eerste aanzet tot buitenlandse activiteiten komt óf van buitenlandse contacten, óf door eigen onderzoek. Daarnaast volgen ontwikkelaars elkaar op de voet, en dienen zij tot voorbeeld van elkaar. Zodra meer bekend is over nieuwe markten gaat de vastgoedontwikkelaar eerst op projectniveau een buitenlandse samenwerking aan. Na een reeks succesvolle projecten kiest de vastgoedontwikkelaar er voor om op bedrijfsniveau in het buitenland verder te gaan. Op zowel project- als bedrijfsniveau heeft de vastgoedontwikkelaar verschillende mogelijkheden een samenwerking aan te gaan met buitenlandse partners. Het meest toegepast is de joint venture waarin verantwoordelijkheden onderling verdeeld zijn met een buitenlandse partner. Wanneer een vastgoedontwikkelaar het vertrouwen heeft over genoeg buitenlandse kennis en expertise te bezitten gaat zij over tot een overname van een buitenlandse vastgoedontwikkelaar.

Er zijn een aantal zaken die invloed hebben op de manier waarop een vastgoedontwikkelaar een buitenlandse markt betreedt. Zij bepalen hoe toegankelijk een land is om vastgoedactiviteiten plaats te laten vinden. Een land die minder toegankelijk is, wordt niet vermeden maar vereist extra aandacht. Toegankelijkheid wordt beïnvloed door:

- culturele verschillen;
- de effectiviteit van branding;
- de effectiviteit van human capital;
- professionele onderzoeksafdeling.

Net als bij de 'waar' vraag, bepaalt het ambitieniveau van de vastgoedontwikkelaar hoe toegankelijkheid geïnterpreteerd wordt. Zo kunnen culturele verschillen voor de ene vastgoedontwikkelaar een struikelblok zijn terwijl de andere vastgoedontwikkelaar deze verschillen probeert om te zetten in kansen. De manier waarop met branding, human capital en een onderzoeksafdeling wordt omgegaan verschilt ook per vastgoedontwikkelaar. De een hecht meer waarde aan de genoemde punten dan de andere. Een vastgoedontwikkelaar die met haar merk dominant aanwezig is op een vastgoedmarkt richt zich minder op branding dan een vastgoedontwikkelaar die nog niet bij de gevestigde orde hoort. Een grote ontwikkelaar kiest ervoor om een gestructureerde distributie van human capital te hanteren. Een wat kleinere vastgoedontwikkelaar heeft de voorkeur om human capital op een meer informele manier uit te wisselen.

6.3 Evaluatie

De probleemstelling van dit onderzoek was als volgt:

Waarom besluiten Nederlandse vastgoedontwikkelaars te internationaliseren en op welke markten richten zij zich met name, en hoe wordt aan internationalisering vorm gegeven?

Het gedrag van de Nederlandse vastgoedontwikkelaars wordt beïnvloed door twee belangrijke aspecten. Als eerste de geografische omgeving van waaruit zij werken. In dit onderzoek gaat het om de Nederlandse vastgoedmarkt die gekenmerkt wordt door volwassenheid en een hoge mate van transparantie. Het tweede aspect heeft met de vastgoedontwikkelaar zelf te maken. Het gaat hier om de bedrijfskenmerken en de manier waarop met vastgoedontwikkeling omgegaan wordt.

Binnen dit onderzoek hebben de geïnterviewde personen het eerstgenoemde aspect met elkaar gemeen. Het tweede aspect daarentegen vertoont een grote diversiteit. In figuur 6.1 zijn de belangrijkste tegenpolen wat betreft bedrijfskenmerken en de omgang met vastgoedontwikkeling op een rij gezet.

Figuur 6.1 Stimuleringsfactoren met betrekking tot internationalisering

<i>Grotere stimulans tot internationalisering</i>	<i>Mindere stimulans tot internationalisering</i>
Niet-beursgenoteerd	Beursgenoteerd
Gelieerd aan moederbedrijf	Onafhankelijk
Specialist	Allround
<i>Opportunistische houding; veel risico's</i>	<i>Pragmatische houding; weinig risico's</i>
Buurlanden	Niet-buurlanden
Kleine culturele verschillen	Grote culturele verschillen
Positieve branding	Onduidelijke branding
Efficiënte distributie van human capital	Ongeorganiseerde distributie van human capital

De houding van een vastgoedontwikkelaar, ofwel opportunistisch dan wel pragmatisch, is het sterkst bepalend voor de manier waarop internationalisering plaatsvindt. De andere tegenpolen oefenen ook invloed uit op de wijze waarop met internationalisering wordt omgegaan, maar het verschil tussen deze tegenpolen is kleiner. Zo is een specialist iets sneller geneigd te gaan internationaliseren dan een allrounder omdat zijn niche kleiner is. Uit het onderzoek komt naar voren dat allrounders bijna even vaak de grens overgaan als specialisten.

Marktverzadiging van de Nederlandse vastgoedmarkt is de hoofdreden om te gaan internationaliseren. De bedrijfskenmerken, maar vooral de houding van de vastgoedontwikkelaar bepaalt hoe daar invulling aan gegeven wordt. De opportunistische vastgoedontwikkelaars nemen meer risico's, en het aantal landen waar zij actief zijn neemt jaarlijks toe. Ver weggelegen landen met een andere cultuur worden niet geschuwd maar benaderd op een professionele manier. De pragmatische vastgoedontwikkelaars nemen weinig risico's en benaderen in een rustig tempo andere landen. De voorkeur wordt gegeven aan buurlanden met kleine cultuurverschillen.

Het internationaliseren gebeurt procesgewijs alleen zal de snelheid waarin dit plaatsvindt verschillen. Een veel toegepast samenwerkingsverband waarin risico's worden beperkt maar waar de eerste ervaringen met een nieuwe markt worden opgedaan is de joint venture. Verder worden risico's verminderd door positieve branding, efficiënte distributie van human capital en een professionele onderzoeksafdeling.

De doelstelling van dit onderzoek was als volgt:

Inzicht krijgen in het gedrag van vastgoedontwikkelaars die de internationale vastgoedmarkt gaan betreden.

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat een steeds groter deel van de Nederlandse vastgoedontwikkelaars haar activiteiten in het buitenland vervolgt. Niet alleen de vastgoedontwikkelaars die al actief zijn in het buitenland zijn geïnterviewd maar ook die dat nog van plan zijn. De informatie die vrijgekomen is tijdens de interviews was grotendeels niet verkrijgbaar op websites en jaarverslagen. De respondenten hebben allen functies op topmanagementniveau en hebben daardoor een visie over internationalisering neergezet die het hele bedrijf vertegenwoordigd.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de bedrijfskenmerken, maar met name de identiteit en de houding van de vastgoedontwikkelaar de wijze van internationalisering beïnvloeden.

6.4 Toekomstverwachtingen

In Nederland zal marktverzadiging door toenemende concurrentie toenemen. Daarnaast verbetert de transparantie van omliggende landen sterk. Internationalisering vanuit Nederlands perspectief zet daarom de komende jaren nog door. De vastgoedontwikkelaars die een steeds groter landennetwerk creëren betreden makkelijker nieuwe markten, omdat zij veel kennis en expertise bezitten over internationaal vastgoed. Als de vastgoedsector de financiële sector navolgt wat betreft schaalvergroting is het mogelijk dat het aantal vastgoedontwikkelaars afneemt, en de grootte per onderneming toeneemt.

De mogelijkheden voor Nederlandse vastgoedontwikkelaar over de grens zijn groot, met name door de uitbreidende Europese Unie. De vraag is of er op een gegeven moment verzadiging kan plaatsvinden op deze nieuwe buitenlandse markten. De verwachting is dat de economieën van relatief arme Europese landen de komende jaren aantrekken en dichter zullen aansluiten op die van de Nederlandse economie. De vastgoedmarkten van deze Europese landen liften hier op mee. Het gevolg is dat lokale vastgoedontwikkelaars de kans zien hierop in te spelen en ware concurrentie kunnen gaan vormen voor buitenlandse vastgoedontwikkelaars.

Toch is de voorsprong van Nederlandse vastgoedontwikkelaars ten opzichte van bijvoorbeeld de Oost-Europese landen nog dusdanig groot dat zij de komende jaren nog genoeg mogelijkheden hebben hun buitenlandse activiteiten uit te breiden. Dit houdt niet in dat vastgoedontwikkeling routinewerk aan het worden is. Kansen worden alleen benut als met de locatie-specifieke omstandigheden rekening gehouden wordt. Toenemende internationalisering zal daarom op den duur andere competenties en wellicht een andere mentaliteit vereisen van medewerkers. Uit de interviews is naar voren gekomen dat vastgoedontwikkelaars op zoek zijn naar nieuwe producten en/of nieuwe markten maar dat zij zich in bijzonder zullen concentreren op die competenties waarvan zij zich kunnen onderscheiden van andere vastgoedontwikkelaars. Doordat andere vastgoedgerelateerde activiteiten als beleggen en financiering steeds vaker onderdeel worden van de vastgoedontwikkelaars zelf is het de vraag of er op de lange termijn eerder over vastgoedondernemingen gesproken zal worden dan over vastgoedontwikkelaars. Echter, de meeste respondenten houden het voorlopig bij de activiteiten waar zij bewezen hebben goed in te zijn. 'Schoenmaker blijf bij je leest' is het motto dat hier als aanvulling prima bij past.

LITERATUURLIJST

- Aa, van der B., P.D. Groote (2002), Naïve anti-globalisten: Goede en slechte kanten van 'McDonaldisering', *Agora* 18 (3), p. 20-22.
- Almeida, R., P. Carneiro (2006), The Return to Firm Investment in Human Capital. *Policy Research Working Paper 3851*, Februari 2006.
- Alsem, K.J. (2001), *Strategische marketingplanning: Theorie, technieken en toepassingen*. 3e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Ansoff, H.I. (1973), *Ondernemingsstrategie: Analyse van het ondernemingsbeleid, gericht op groei en expansie*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samson Uitgeverij.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2001), *Basisboek methoden en technieken*. 3^e herziene druk. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- Berens, G.A.J.M. (2004), *Corporate branding: The development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions*. Doctoraal Proefschrift aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, 4 juni, 2004.
- Berry, B.J.L. (1989), Comparative geography of the global economy: cultures, corporations, and the nation-state, *Economic Geography* 65 (1), p. 1-18.
- Brealey, R.A., S.C. Myers, A.J. Marcus (2007), *Fundamentals of Corporate Finance*. 5^e druk. McGraw-Hill, Irwin.
- Ciccione, A., E. Papaioannou (2005), *Human Capital, The structure of production, and growth*. www.cepr.org/pubs/dps/DP5354.asp, bezocht op 13 april 2007.
- Delmotte, J., L. Sels (2004), HR-outsourcing: kans of bedreiging? *Tijdschrift voor HRM* 7 (4), p. 31-56.
- Dicken, P. (2003), *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. 4^e druk. Londen: Sage Publications.
- Dicken, P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Countours of the World Economy*. 4^e druk. Londen: Sage Publications.
- Dorenbos, R.J., E.F. Nozeman (2006), *The European Real Estate Development Industry: Structure and Dynamics*. Paper gepresenteerd tijdens het ERES-congres, Juni 2006, Weimar, Duitsland.
- Dorenbos, R.J., V. Hagenbeek, E.F. Nozeman (2007), *Growth Strategies in the Dutch Real Estate Sector*. Paper gepresenteerd tijdens het ERES-congres, Juni 2007, Londen, Verenigd Koninkrijk.
- Dow, S.C. (1999), The stages of banking development and the spatial evolution of financial systems, In: R. Martin (ed) (1999), *Money and the Space-Economy*. Chichester: Wiley. Hoofdstuk 2.
- Duijvestijn, H.H., P. Ham, van, R. Kralingen, van, T. Bekkum, van, J. Melissen, W. Olins (2004), *Branding NL: Nederland als merk*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Dunning, J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Eatwell, J., L. Taylor (2000), *Global Finance at Risk: The Case for International Regulation*. Cambridge: Polity Press.

Eichholtz, P.M.A., R. Huisman, H. Op 't Veld, L. Schuin (1998), Internationale diversificatie voor Nederlandse vastgoedbeleggers, *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor modern management* 70 (1), p. 72-77.

Gehner, E., J.I.M. Halman, H. de Jonge (2006), *Risk management in the Dutch real estate development sector: a survey*. International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment Proceedings.

Geltner, D., N.G. Miller (2001), *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. South-Western.

Geurts, T.G., A.J. Jaffe (1996), Risk and Real Estate Investment: An International Perspective, *The Journal of Real Estate Research* 11 (2), p. 117-130.

Gispen, C.H. (2005), *Open innovatie*. Lectoraat innoveren en ondernemen Haagse Hogeschool.

Gool, van P., P. Jager, R.M. Weisz (2001), *Onroerend goed als belegging*. 3^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Hart, ter H.W. (1987), *Commercieel vastgoed in Nederland: een terreinverkenning*. Deventer/Vlaardingen: F.E.D./Nederlands Studie Centrum.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2^e druk. Sage Publications.

Hulleman J., N.J. Marijs (2003), *Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Interprovinciaal Overleg (2002), *Rolbepaling provinciaal grondbeleid*. Provincie Groningen.

Jepma, C.J., H. Jager, E. Kamphuis (1999), *Introduction to international economics*. 8e druk. Londen: Addison Wesley Longman.

Johanson, J., J.-E. Vahlne (1977), 'The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment', *Journal of International Business Studies* 8 (1), p. 23-32.

Jones, G.R. (2001), *Organizational Theory: text and cases*. 3^e druk. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Knox, P.M., S.A. Marston (2003), *Places and Regions in Global Context: Human Geography*. 2^e druk. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Koster, S. (2006), *Whose Child? How existing firms foster new firm formation: Individual start-ups, spin-outs and spin-offs*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Oktober 2006.

Laposa, S.P. (2003), *The International Matrix: A New Perspective of the Real Estate Marketplace*, *Global Real Estate Now* 8 (2), p. 2-7.

Lynch, T. (2004), *Global Real Estate Transparency Index 2004*. Jones Lang LaSalle.

Lynch, T. (2006), *Global Real Estate Transparency Index 2006*. Jones Lang LaSalle.

Macke, P. (2006), *Growth strategies of real estate investment managers: Business model innovation in a fast-changing market*. Masterproof, Amsterdam School of Real Estate.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2006), *Exportplan: Op welke exportmarkt gaat u zich richten en met welk product?*
http://www.internationaalondernemen.nl/exporteren/exportplan_exportmarkt.asp, bezocht op 3 januari 2007.

Mintzberg, H. (2000), *Mintzberg over management*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Murphy, J.M. (1987), *Branding: A Key Marketing Tool*. Londen: The MacMillan Press Ltd.

Murray, J., P. Brown (2006), Real estate investment – a global market emerges, *Global Real Estate Now* 10 (5), p. 2-11.

Nozeman, E.F. (2007), *Becoming a global player: ING Real Estate*, In: P.H. Pellenbarg, E. Wever (ed) (2007), *The corporate firm in a spatial context*. Londen: Routledge. Hoofdstuk 6.

NRC Handelsblad (2007), *ING kondigt einde van Postbank aan*. 16 mei 2007.
[http://www.nrc.nl/economie/article711343.ece/ING kondigt einde van Postbank aan](http://www.nrc.nl/economie/article711343.ece/ING_kondigt_einde_van_Postbank_aan), bezocht op 10 augustus 2007.

NRC Handelsblad (2007), *Barclays kost ABN Amro 2.600 banen*. 27 juli 2007.
[http://www.nrc.nl/economie/article745125.ece/Barclays kost ABN Amro 2.600 banen](http://www.nrc.nl/economie/article745125.ece/Barclays_kost_ABN_Amro_2.600_banen), bezocht op 12 augustus 2007.

Ohmae, K. (1987), *Companies without countries. The McKinsey Quarterly* Autumn, 1987.

Pellenbarg, P.H., E. Wever (2007), *The Corporate Firm in a Changing World Economy*. Londen: Routledge.

PropertyNL (2005), *De zeven trends in projectontwikkeling*, *PropertyNL* 5 (17), p. 43-63.

PropertyNL (2006), *Top 101 ontwikkelaars. Titanenstrijd tussen ontwikkelaars*, *PropertyNL* 6 (17), p. 49-67.

Stordal (2005), *Wonen en werken in Noorwegen; Noren en Zweden*.
<http://www.norsk.nl/norenenzweeden.htm>, bezocht op 18 januari 2007.

Strategis (2003), *Real Estate Development Industries – Service Industries Overview*, <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/dsib-fsib.nsf/en/ou00017e.html>, bezocht op 20 januari 2007.

Terpstra, P.R.A. (1993), *Vastgoed en grond: organisatie en beleid*. Bussum: Coutinho.

Voogd, H. (2001), *Facetten van de planologie*. 5^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Watts, G., J. Cope, M. Hulme (1998), Ansoff's Matrix, pain and gain. Growth strategies and adaptive learning among small food producers, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4 (2), p. 101-111.

Westerhuis, G. (2004), *The Dutch banking sector. National legislation and internationalisation: The case of ABN Bank*. Gepresenteerd tijdens het EBHA-congres, 2004, Barcelona, Spanje.