

Vestigingsonderzoek en beoordeling van het vastgoedconcept incubator

**Master Vastgoedkunde
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen**

**V.P. de Lezenne Coulander, MSc
s1396242@student.rug.nl**

28 april 2011

Beoordelaars: dr. S. Koster; prof. dr. E.F. Nozeman

**Afstudeerbedrijf: IDEA Centers BV, Groningen
Begeleider: Bas Ennik, MBA**

Samenvatting

Dit onderzoek dient om inzicht te verkrijgen in de eigenschappen en vestigingseisen van incubators, en om de markt in de regio Zoetermeer te onderzoeken op de haalbaarheid van een nieuwe incubator. De aanleiding ligt in het beschikbaar komen van een kantoorpand te Zoetermeer, afgezet tegen de huidige leegstandsproblematiek en de toename van startende ondernemingen, op zoek naar flexibele huisvesting.

Een incubator is een organisatie, die het proces van het creëren van succesvolle ondernemingen versnelt en ordent. Dit gebeurt door deze ondernemingen te voorzien van een veelomvattend en samenhangend aanbod van voorzieningen. Een incubator is een vorm van een bedrijfsverzamelgebouw, en de voorzieningen komen grotendeels overeen met andere vormen van bedrijventra.

Een incubator wordt vooral opgezet door publieke instellingen en non-profit instellingen. Incubators worden zelden opgezet of geëxploiteerd zonder publieke gelden. Deze investeringen worden gerechtvaardigd met het belang van startende ondernemers voor de regionale economische groei.

De belangrijkste vestigingsplaatsfactor voor mogelijke huurders in een incubator is de aanwezigheid van andere bedrijven en kennisinstellingen. Ook een representatief gebouw en voldoende parkeergelegenheden voor personeel en klanten zijn belangrijk. Daarna volgen de factoren huur- en servicekosten, het imago van de locatie en beschikbare netwerken.

Ondernemers hebben nauwelijks belang om bij een onderwijsinstelling gevestigd te zijn. Voor een incubator is dit belang wel aanwezig, wanneer de onderwijsinstelling ondersteuning biedt met ruimten, kapitaal of educatieve programma's. Vestigen nabij een onderwijsinstelling kan het imago goed doen, doordat het een dynamisch en kennisintensief beeld geeft, maar het kan ook een slechte invloed hebben op het imago, aangezien het ook jeugdigheid en onervarenheid uitstraalt.

De incubator is beoordeeld als een vastgoedconcept door leiders en betrokkenen bij incubators. Als sterke punten komen naar voren het inspelen op de behoefte vanuit de markt, de alternatieve aanwendbaarheid en onderscheidendheid. Er is groeiende behoefte naar flexibele kantoorruimte voor kleine, startende ondernemingen. De incubators hebben weinig last van leegstand. Het concept biedt flexibiliteit, en voor de kantoren hoeven nauwelijks investeringen gedaan te worden om een nieuwe gebruiker het kantoor te laten betrekken.

Hiertegenover staan de zwakkere onderdelen van het concept: de financiële haalbaarheid, de consistentie in de uitvoering en de herkenbaarheid. De financiële haalbaarheid wordt als onvoldoende beoordeeld, omdat weinig tot geen winst gemaakt wordt, en er wel forse risico's

worden gelopen. De consistentie in de uitvoering scoort niet hoog, wegens de vele partijen met verschillende belangen, die betrokken zijn bij een incubator.

De latente vraag voor kantoorruimte is voldoende aanwezig in Zoetermeer. De regio kent een hoge bedrijfsdynamiek, met steeds meer startende ondernemers, voornamelijk ZZP'ers. Wel zijn meer dan de helft van deze ondernemingen thuis gevestigd.

De belangrijkste voorkeuren van de ondernemers in Zoetermeer zijn de bereikbaarheid en de nabijheid van de woning van de ondernemer. Bedrijven, die op zoek zijn naar kleine bedrijfsruimte, tot 50 m², gaan op zoek in een andere gemeente, omdat er in Zoetermeer weinig aanbod is.

Het beschikbare pand is geschikt voor deze kwalitatieve vraag, want de kantorenlocatie is goed bereikbaar en ligt tussen meerdere woonwijken in, nabij de woningen van ondernemers en hun personeel.

De lokale kantorenmarkt is niet gunstig voor de aanbiedende partijen om deel van uit te maken. Er is in Zoetermeer een groot aanbod en een hoog leegstandspercentage. Daardoor is de lokale kantorenmarkt een vragersmarkt. De gebouwen rondom het pand staan (gedeeltelijk) leeg.

Een kantoorproduct in Zoetermeer is haalbaar, mits het incubatorprogramma wel aanwezig maar niet verplicht is voor huurders en er dus ook geen selectie hoeft plaats te vinden. Een andere belangrijke voorwaarde komt voort uit de hoge financiële risico's voor leegstand. Deze risico's zouden bij de huidige eigenaar of gebruiker moeten blijven.

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	8
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	9
1.4 Aanpak	9
1.5 Conceptueel model	10
1.6 Leeswijzer	11
H2 Moderne locatietheorieën	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Neoklassieke locatietheorie	12
2.3 Behaviouralisme	13
2.4 Sociologisch institutionalisme.....	15
2.5 Evolutionaire economische geografie	17
2.6 Conclusies	19
H3 Incubators	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Bedrijfsverzamelgebouw.....	21
3.3 Incubator	24
3.4 De behoefte van bedrijven in de incubator	26
3.5 Samenvatting literatuur.....	29
H4 Model voor beoordelen vastgoedconcept	31
4.1 Inleiding.....	31
4.2 M.A.C.H.O. criteria	31
4.3 Weging criteria	33
4.4 Reflectie op M.A.C.H.O. model	33
H5 Methodologie	34
5.1 Inleiding.....	34
5.2 Benodigde data	34
5.3 Gekozen methoden.....	35

H6 Beoordeling vastgoedconcept incubator	38
6.1 Inleiding.....	38
6.2 Omschrijving incubator	38
6.3 Beoordeling M.A.C.H.O. criteria.....	43
H7 Marktonderzoek.....	56
7.1 Inleiding.....	56
7.2 Vraag voor kantoorpand Zoetermeer.....	56
7.3 Concurrerend aanbod.....	60
7.4 Conclusies.....	61
H8 Conclusies & aanbevelingen.....	63
8.1 Conclusies	63
8.2 Aanbevelingen	66
8.3 Reflectie.....	66
Literatuur.....	68
Bijlage 1 Concurrenten in Zoetermeer.....	72
Inleiding.....	72
Innovatiefabriek.....	72
Open Design Garage	73
HRX Offices	73
Facility Point	74
Bijlage 2 Gebouwtechnische haalbaarheid.....	75
Bijlage 3 Lijst van respondenten.....	78
Bijlage 4 Vragenlijst leiding van incubator	79
Beoordelingstabel vastgoedconcept incubator	81

Lijst met tabellen en figuren

Figuur 1.1 Aanzicht ID College te Zoetermeer	6
Figuur 1.2 Conceptueel model	10
Figuur 2.1 Gedragsmatrix van Pred.....	14
Figuur 2.2 De kracht van zwakke relaties.....	17
Figuur 3.1 Aanbod van voorzieningen in bedrijvententra.....	22
Tabel 3.1 Bedrijfsverzamelgebouwen gekarakteriseerd	23
Figuur 3.2 Vestigingsplaatsfactoren bij bedrijven op science park	25
Figuur 3.3 Aanbod van voorzieningen in incubator	27
Tabel 3.2 Relaties van bedrijven in incubator	28
Figuur 3.4 Waardering mogelijkheden van universiteit door bedrijven	29
Tabel 6.1 Scores marktconformiteit incubator	45
Tabel 6.2 Scores op marktconformiteit.....	45
Tabel 6.3 Scores alternatieve aanwendbaarheid van incubator	48
Tabel 6.4 Scores op alternatieve aanwendbaarheid	48
Tabel 6.5 Scores consistentie in de uitvoering van incubator.....	50
Tabel 6.6 Scores op consistentie in de uitvoering	51
Tabel 6.7 Scores herkenbaarheid van incubator	52
Tabel 6.8 Scores op herkenbaarheid.....	52
Tabel 6.9 Scores onderscheidendheid van incubator.....	53
Tabel 6.10 Gewogen scores op onderscheidendheid.....	54
Tabel 6.11 Gewogen totaalscores van drie concepten.....	55
Figuur 7.1 Bedrijvendynamiek in Zoetermeer en Nederland in 2008.....	57
Figuur 7.2 Bedrijfsdynamiek in Zoetermeer 2007 – 2010	58
Tabel 7.1 Grote startende ondernemingen in Haaglanden 2009.....	58
Tabel 7.2 Kantoren Zoetermeer (m ² bvo, op 1 januari)	60
Figuur B2.1 Aanzicht kantoorpand vanaf straat.....	76
Figuur B2.2 Locatie Bredewater 22, Zoetermeer.....	77
Tabel B2.1 Locatieprofiel van Afrikaweg	77

H1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor deze master thesis vastgoedkunde komt voort uit een vraag uit de praktijk. De opdracht is uitgeschreven door een bedrijvencentrum te Groningen, IDEA Centers. Het centrum is benaderd door een ROC uit Zuid-Holland, het ID College. Het ROC heeft vanaf maart 2011 een nieuw onderdak voor haar bestuur en diensten. Op het huidige onderkomen te Zoetermeer loopt de huurovereenkomst nog meerdere jaren door. Vandaar dat het ID College graag een nieuwe huurder ziet komen, om de vaste lasten te verlichten. Ook voor de eigenaar van het kantoorpand is een nieuwe huurder wenselijk, aangezien door leegstand de waarde van het vastgoed zal dalen.

Figuur 1.1 Aanzicht ID College te Zoetermeer



Foto: V. de Lezenne Coulander (2011)

Zulke problemen zijn terug te zien in de gehele kantorenmarkt. Deze markt kampt met dalende opnamecijfers, een grote planvoorraad en kwaliteitsniveaus die niet aansluiten op de

huidige en toekomstige eisen van gebruikers. Door de oplopende leegstandscijfers is er in Nederland een totale hoeveelheid van 6,2 miljoen m² lege kantoorruimte. Dit is 13% van het totaal, waarbij 5% als normaal beschouwd mag worden (NVM, 2010). De negatieve gevolgen van leegstand zijn derving van huurinkomsten en devaluatie van kapitaalwaarden; verloedering van locaties en aantasting van het vertrouwen bij beleggers in de kantorenmarkt. Amsterdam spant de kroon als gemeente met de meeste structurele leegstand. Zoetermeer volgt al op de negende plaats. Er worden vier oplossingen geschetst:

- niets doen (doorexploiteren) en eventueel de huurprijs verlagen;
- renovatie;
- herbestemmen;
- en sloop.

In Zoetermeer ziet men een kans in doorexploiteren, aangezien de huidige huurovereenkomst nog meerdere jaren doorloopt.

Hiervoor zijn succesvolle vastgoedconcepten nodig, waarbij de huidige functie als kantoorruimte blijft bestaan. Een vastgoedconcept is een "naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct" (Nozeman, 2008). In dit onderzoek ligt de nadruk op de bedrijfsverzamelgebouwen, en specifiek een incubator.

Op dit moment is er nog onvoldoende kennis om vast te stellen of er behoefte is aan deze vastgoedconcepten. Deze concepten zullen beoordeeld worden aan de hand van praktische criteria.

IDEA Centers BV te Groningen is benaderd om in een samenwerking bij te dragen aan een bedrijvencentrum in Zoetermeer. IDEA verhuurt kantoorruimtes aan kleine en micro-ondernemingen. Het ziet zich gedeeltelijk als een incubator, wat door Hansen e.a. (2000) wordt gedefinieerd als een organisatie die (kennisintensieve) starters en groeiers helpt zich versneld te ontwikkelen door hen een (samenhangend) dienstenpakket aan te bieden zoals kantoorruimte, bedrijfsondersteunende diensten, clustering, en netwerkmogelijkheden.

Tot de doelgroep behoren kennisintensieve starters en spin-offs van onderwijs- en onderzoeksinstituten. Kennisintensieve starters en spin-offs zijn belangrijk voor de economische groei en werkgelegenheids groei, maar hebben in hun beginfase veelal ondersteuning nodig voor het verkrijgen van kapitaal en netwerkrelaties. De toegang tot verscheidene middelen via netwerkactiviteiten kan beslissend zijn voor het succes van een startende onderneming. Niet alleen formele relaties spelen een rol, juist informele relaties domineren in een bedrijvennetwerk.

Een incubator is vaak gevestigd op een science park, nabij een hoger onderwijsinstelling. In dit onderzoek zal blijken of dit een belangrijke vestigingsplaatsfactor is voor een incubator, en

wat de mate van samenwerking is tussen een onderwijsinstelling, een incubator en de bedrijven in de incubator.

In Groningen is IDEA Centers gevestigd bij de onderwijslocaties van de Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit. In Zoetermeer is geen universiteit aanwezig, maar wel vestigingen van de Haagse Hogeschool en het ID College. De omringende steden hebben wel meerdere universiteiten en hogescholen.

In deze opdracht moet onderzocht worden of een bedrijfsverzamelgebouw, als een incubator, een geschikte oplossing is voor de marktomstandigheden en de locatie in Zoetermeer.

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

Probleemstelling:

De veranderende, en stagnerende, vraag van gebruikers van kantoorruimtes heeft een verhoogde leegstand tot gevolg. Er is onvoldoende kennis van succesvolle vastgoedconcepten om de grote, structurele leegstand in stedelijke gebieden aan te pakken. Startende ondernemers zoeken juist flexibele huurovereenkomsten, terwijl ze vaak ondersteuning nodig hebben om zich volledig te kunnen richten op hun kernactiviteiten. De kennis ontbreekt om vast te kunnen stellen of vastgoedconcepten, zoals een incubator, deze problemen kunnen verhelpen.

Doelstelling:

Het verkrijgen van inzicht in de regionale markt voor incubators, de vraag en aanbodverhoudingen, de locatie- en overige criteria voor incubators, en de kansen voor een nieuwe incubator.

Vraagstelling:

Kan er bij de regionale marktomstandigheden in Zoetermeer succesvol een incubator als bedrijfshuisvesting ontwikkeld worden?

Deelvragen:

1. Welke bestaande locatietheorieën zijn van toepassing op het verschijnsel incubator?
2. Wat zijn de eigenschappen en (vestigings-)eisen van een incubator?
3. Hoe scoort het vastgoedconcept incubator op praktische criteria?
4. Hoe ziet de regionale markt, de verhouding tussen vraag en aanbod, van incubators eruit en welke trends zijn hierop van invloed?

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek kan ideeën aanreiken ter oplossing van maatschappelijke problemen, zoals een leegstaand kantoorgebouw en een kwalitatief of kwantitatief onvoldoende aanbod van passende huisvesting voor startende ondernemers.

Dit onderzoek is relevant voor de betrokken actoren in Zoetermeer door geschikte vastgoedconcepten voor kantoorpanden aan te dragen. Met het marktonderzoek wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het in kaart brengen van mogelijkheden op de locatie te Zoetermeer. Met de resultaten kan IDEA Centers beslissen of het de ontwikkelfase in wil treden.

De wetenschappelijke relevantie richt zich op een bijdrage in de kennis van een specifiek vastgoedconcept: incubator. De regionale vraag en aanbod naar dit concept is nog onvoldoende onderzocht. Er wordt getracht inzicht te krijgen in de invloedfactoren en criteria van dit vastgoed, waarbij de scores op de criteria vergeleken worden met andere concepten. Daarbij moet ook het belang van een incubator voor een nabijgelegen hoger onderwijsinstelling of science park naar voren komen.

1.4 Aanpak

De locatietheorieën die van belang zijn voor het onderzoek worden beschreven met een literatuurstudie. Deze benaderingen zijn neoklassieke economische geografie, behaviouralisme, socio-institutionalisme en evolutionaire economische geografie.

Ook voor een analyse van incubators en vergelijkbare concepten zal gebruik worden gemaakt van een literatuuronderzoek. Bij IDEA Centers zijn publicaties beschikbaar over incubators (Groen, 2004; Steenbergen, 2007; Taghipoor, 2010), als ook bij de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen (Berga, 2010; Sinninghe, 2010). Een mogelijke vestigingseis is de nabijheid van een hoogwaardige kennisinstelling. Hierover zijn verscheidene onderzoeken gepubliceerd in internationale tijdschriften (Becker en Gassmann, 2006; Aerts e.a., 2007; McAdam en McAdam, 2008). Echter, vooral de Nederlandse situatie is relevant, omdat afstanden in het buitenland anders ervaren kunnen worden. Hiervoor kunnen interviews met managers van Nederlandse incubators gehouden worden.

Voor het marktonderzoek wordt gebruik gemaakt van data uit andere onderzoeken, bijvoorbeeld CBS, KvK en DTZ Zadelhoff. De regio Zoetermeer wordt hier onderzocht, en niet het gehele land. Hier wordt voor gekozen aangezien er niet één markt is, maar verschillende regionale markten. De kwantitatieve en kwalitatieve vraag van de doelgroep worden onderzocht, net als het huidige aanbod op de kantorenmarkt, waaronder directe concurrenten.

Het beoordelen van het vastgoedconcepten is mogelijk met het MACHO-model van Schröder en De Vries. De data voor deze beoordelingen worden verzameld in gesprekken met leiders van bestaande incubators, waarbij zij ook een beoordelingstabel van het vastgoedconcept invullen.

De behandeling van de casus te Zoetermeer stemt grotendeels overeen met een initiatieffase van projectontwikkeling. Hierbij besluiten één of meerdere partijen een potentiële ontwikkelingslocatie te bestuderen op afzetmogelijkheden en haalbaarheid.

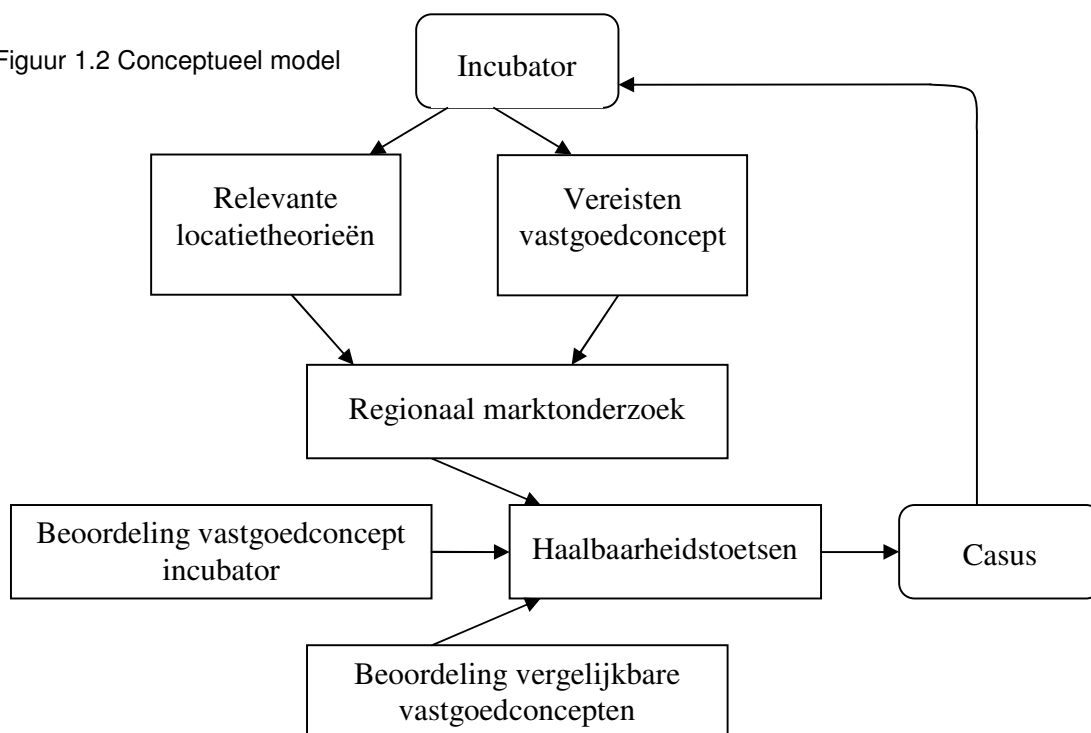
In deze scriptie is het onderzoek voornamelijk beschrijvend, waarbij de regionale markt en het incubatorconcept in kaart worden gebracht. Daarnaast is het onderzoek ook toetsend, waarbij het concept op relevante criteria beoordeeld wordt.

De informatie voor dit onderzoek wordt verzameld met literatuuronderzoek, interviews en statistische hulpbronnen.

1.5 Conceptueel model

Het schematisch model in figuur 1.2 geeft de opzet en samenhang binnen het onderzoek aan. Met een (theoretische) analyse van incubators en een marktonderzoek wordt bekeken of deze vastgoedconcepten een succesvolle oplossing bieden voor de gestelde problemen met kantoorruimtes.

Figuur 1.2 Conceptueel model



Bron: eigen bewerking

1.6 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de inleiding op het onderzoek gegeven. De vraagstelling is uiteengezet, net als de wijze waarop deze vragen beantwoord zullen worden. In hoofdstuk twee komt naar voren welke locatietheorieën relevant zijn en wat ze betekenen voor dit onderzoek.

Hoofdstuk drie karakteriseert het vastgoedconcept incubator en vergelijkbare concepten. Naast dit literatuuronderzoek voor het weergeven van eigenschappen, wordt ook onderzocht welke vereisten er in Nederland aan deze concepten hangen. Vooral de nabijheid van een hoogwaardige kennisinstelling speelt hierbij een grote rol.

In hoofdstuk vier wordt het model gepresenteerd, dat onderdeel uitmaakt van de methodologie van het onderzoek. Hierin staan de criteria aangegeven waarop het concept van een incubator beoordeeld wordt, en is een weging aangegeven van het belang van deze criteria. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf de volledige methodologie uitgelegd, met een verantwoording voor de benodigde data en de manier waarop deze verzameld is.

In hoofdstuk zes staan de resultaten van de interviews en de beoordelingen van de vastgoedconcepten. Hierin wordt duidelijk wat de sterke en zwakke onderdelen zijn van incubators, ook door scores te vergelijken met andere concepten.

Het zevende hoofdstuk geeft de resultaten van een regionaal marktonderzoek weer. De kwantitatieve en kwalitatieve vraag worden onderzocht, als ook het huidige aanbod op de kantorenmarkt, waaronder directe concurrenten.

Het achtste hoofdstuk concludeert en geeft aanbevelingen van het onderzoek. Dan moet duidelijk worden in hoeverre het concept en de regionale markt geschikt zijn voor het ontwikkelen van het vastgoedproduct. Er wordt afgesloten met een reflectie op het verloop en de kwaliteit van de thesis.

H2 Moderne locatietheorieën

2.1 Inleiding

Voor het onderzoek is nodig te weten waar bedrijven zich vestigen, en vooral ook waarom daar. Deze kennis is relevant, omdat een incubator zelf een bedrijf is, dat een vestiging nodig heeft; en omdat een incubator als een verzamelgebouw andere bedrijven nodig heeft. De antwoorden op de vragen waar bedrijven en specifiek bedrijven zich vestigen, zullen grotendeels overlappen, maar hoeven niet hetzelfde te zijn.

Hier zijn verschillende benaderingen voor, meestal omschreven als locatie(keuze)-theorieën. In dit hoofdstuk worden de neoklassieke locatietheorie, behaviouralisme, sociologisch institutionalisme, en evolutionaire economische geografie toegelicht, waarbij gebruik is gemaakt van wetenschappelijke boeken en artikels. Deze benaderingen kennen soms overlap, wanneer ze dezelfde fenomenen en aannames beschrijven. Er zal naar voren komen wat de verschillen zijn, hoe de bedrijfslocatie benaderd wordt, en waarom ze relevant zijn voor het onderzoek. Uit deze benaderingen volgen conclusies, die als uitgangspunten voor het onderzoek gebruikt kunnen worden.

2.2 Neoklassieke locatietheorie

De neoklassieke locatieleer sluit aan op de klassieke benadering. Er worden enkele inzichten toegevoegd, zoals de werking van het marktmechanisme, verschillende marktvormen, winstmaximalisatie, interne schaalvoordelen en variërende combinaties van productiefactoren. De neoklassieken gaan ervan uit dat startende ondernemers een locatie zoeken waar de kosten voor arbeid, grond en kapitaal laag zijn, en waar de markt binnen bereik is. De ondernemer wordt voorgesteld als een homo economicus: een rationeel denkende ondernemer met als doelstellingen kostenminimalisatie en winstmaximalisatie. De ondernemer heeft in deze visie volledig inzicht in de productiekosten en marktomstandigheden van locaties, zodat hij rationeel kan beslissen waar hij zich moet vestigen (Mackloet e.a., 2006).

De neoklassieke locatieleer is zeer rekenkundig met statistische evenwichtsmodellen. De wetenschap moet zich concentreren op publiek controleerbare ervaringen of op formele kenmerken van het onderzoeksobject. Subjectieve elementen worden buiten beschouwing gelaten, dus persoonlijke motieven en opportunistisch gedrag van consumenten en besluitvormers worden niet meegenomen (Leistra, 2007).

De bedrijven en omgeving kunnen veranderen in de tijd. Veranderende interne factoren kunnen leiden tot het uitbreiden of veranderen van het productieproces. Als externe factoren veranderen, dan kunnen ook de ruimtelijke winstmarges van het bedrijf veranderen. Een bedrijf zal verhuizen naar een nieuwe locatie, als de huidige locatie niet langer binnen de ruimtelijke winstmarges valt (push factor), en de nieuwe locatie wel winstgevend is (pull factor). Zoek- en verhuiskosten worden buiten beschouwing gelaten in deze benadering, omdat de nadruk ligt op volledige informatie en rationeel gedrag (Mariotti, 2005).

In de neoklassieke benadering zijn de concepten agglomeratievoordelen en interne schaalvoordelen van belang bij locatiekeuze. In een agglomeratie is er een hoger aanbod aan getalenteerde beroepsbevolking en een informatiesurplus. Hoogopgeleide en bekwame werknemers in dienst hebben is belangrijk voor bedrijven; net als het hebben van een goed beeld van de markt en de concurrentie. Dat kan wanneer partijen dicht bij elkaar gevestigd zijn en regelmatig formele en informele contacten hebben (Van Dijk, 2009).

Interne schaalvoordelen ontstaan als de productie toeneemt, terwijl de kosten per eenheid product dalen. De Amerikaanse econoom Hoover hield zich bezig met interne schaalvoordelen in samenhang tot het ruimtelijk uitbreiden van de markt. Uitbreiden is aantrekkelijk, als de hogere transportkosten gecompenseerd worden door lagere productiekosten (Leistra, 2007).

De benadering biedt relevante inzichten voor incubators, namelijk dat startende ondernemers een locatie zoeken waar de kosten voor arbeid, grond en kapitaal laag zijn, en waar de markt binnen bereik is. Deze kosten voor de huidige locatie (push factor) vergelijkt een ondernemer met de kosten op andere locaties (pull factoren), om zo lage kosten en hoge winsten te behalen. De relevante factoren voor een incubator en de bedrijven in een incubator worden in hoofdstuk 3 beschreven. De neoklassieke ondernemer zou al deze variabelen voor de locaties invullen, en dan de optimale locatiekeuze maken.

Het concept van agglomeratievoordelen leert dat een incubator voordelen heeft bij een stedelijk gebied, waar hoogopgeleide arbeiders beschikbaar zijn, en informatie over de markt en de concurrentie verkregen kan worden. Interne schaalvoordelen zijn van toepassing op bedrijven, gevestigd in een incubator, omdat zij gebruik maken van gedeelde voorzieningen, en deze voorzieningen dus niet allen zelf hoeven te regelen. Zo daalt de prijs per voorziening, terwijl het niveau van de voorziening niet daalt.

2.3 Behaviouralisme

Deze benadering gaat ervan uit dat de omgeving van een mens invloed heeft op het handelen, maar dat cognitieve en affectieve processen uiteindelijk het gedrag van een mens bepalen.

Dit is gebleken uit psychologisch onderzoek van Kahneman & Tversky (1979). De wijze van perceptie van de omgeving bepaalt het handelen van een individu en niet de omgeving zelf.

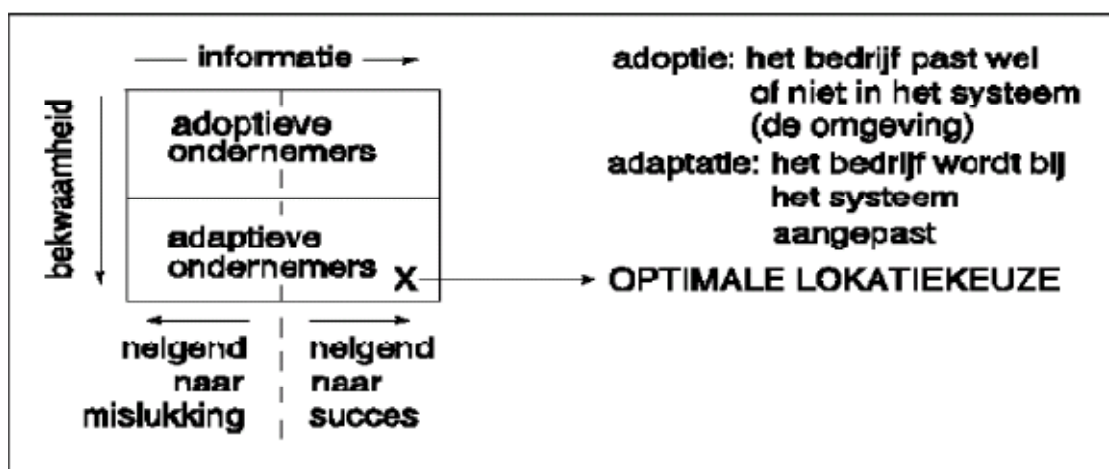
Wolpert (1965) laat zien dat de ondernemer bij besluitvorming zich niet gedraagt als homo economicus, wat de neoklassieke benadering veronderstelt, maar eerder als een satisficer dan een optimizer. Als er een keuzemogelijkheid is gevonden met een acceptabele uitkomst, wordt het besluitvormingsproces afgerond.

Bij locatie of relocatie van een bedrijf wordt een beroep gedaan op het cognitieve beeld van de toekomstige vestigingsplaats, dat heerst bij de ondernemer. Dit beeld berust op gekleurde en onvolledige informatie, die niet altijd aansluit op de werkelijkheid (Wolpert, 1965).

Net als bij de neoklassieke benadering, kijkt behaviouralisme ook naar een combinatie van push en pull factoren, die een ondernemer stimuleren bij relocatie. Een derde categorie, keep factoren, weerhouden een ondernemer juist zijn huidige locatie te verlaten. Zolang deze keep factoren sterker zijn dan de push factoren, zal een ondernemer zich nauwelijks verdiepen in de voor- en nadelen van andere locaties. Hierbij past ook het neighbourhood effect, dat uitlegt dat de eigen omgeving hoger gewaardeerd wordt dan een andere omgeving (Meester en Pellenburg, 1986). De afkomst van de ondernemer is zelfs de meest belangrijke factor bij een locatiebeslissing. Het merendeel van de starters begint in de eigen regio.

In de gedragsmatrix van Pred (1967) wordt nadruk gelegd op de hoeveelheid kennis die men kan gebruiken en op de manier hoe daarmee omgegaan wordt. Hij maakt ook onderscheid tussen adoptieve en adaptieve ondernemers (zie figuur 2.1). Omdat kennis en kunde bij een ondernemer kunnen toenemen, kan ook zijn plek in de matrix verschuiven.

Figuur 2.1 Gedragsmatrix van Pred



Bron: Kok e.a. (1985)

In navolging van de neoklassieke benadering wordt geprobeerd om rationele keuzes te maken. Volgens Simon (1982) is deze rationaliteit echter beperkt: bounded rationality. Dit houdt in dat de cognitieve capaciteiten van een individu die een beslissing neemt onvoldoende zijn om de volledige complexiteit van een probleem te begrijpen. Maar omdat een individu wel streeft naar nutsmaximalisatie, wordt ook wel gesproken van een intended rationality. De locatie van een onderneming is dan niet altijd de meest optimale.

De behaviourale benadering is relevant voor dit onderzoek, omdat zij aantoont dat de locatiekeuze een psychologisch proces is, waarbij toeval een rol speelt. Het scheppen van een goede omgeving voor een mogelijke onderneming is niet voldoende, als deze omgeving niet als goed wordt gepercipieerd door een mogelijke ondernemer. Die wordt vaak sterk beïnvloed door het subjectieve beeld van de ruimtelijke kennis – de mental map (Lambooy, 1988). De cognitieve capaciteiten van een individu die de beslissing neemt, zijn beperkt. De mental map beslaat vooral de eigen regio.

De behaviourale benadering richt zich ook op de push, pull en keep factoren van de ondernemers. Echter, de ondernemer bezit niet alle informatie, en hij gaat daar niet volledig rationeel mee om. Dit is vooral geschikt bij kleine bedrijven, waarbij de ondernemer het besluitvormingsproces op zijn eigen manier uitvoert. Grote bedrijven beschikken over meer kennis, ervaring, tijd en geld, waardoor gestructureerd en beter locatieonderzoek gedaan kan worden dan kleine bedrijven dat kunnen (Lambooy, 1988).

2.4 Sociologisch institutionalisme

De institutionele benadering verklaart economisch succes uit de samenwerking tussen ondernemers, onderzoekers en bestuurders. De sociale, politieke en culturele contexten zijn geen constante factoren, maar bieden een inbedding voor economische activiteiten (Van Meulebrouck, 2007). Instituties geven structuur aan individueel economisch gedrag, waarbij ook de markt een institutie is, verbonden met andere instituties in een maatschappelijk hiërarchisch patroon (Nagelkerke, 1994).

Een stroming hierbinnen is het sociologisch institutionalisme. De economie wordt verklaard als een sociaal-institutioneel ingebed systeem, gebruik makend van elementen uit de netwerkbenadering, de cultuurbenadering en de organisatiebenadering. Hierin worden instituties geïnterpreteerd als “op cultuur gebaseerde sociale repertoires, routines, en netwerken van vertrouwen, samenwerking en autoriteit” (Martin, 2000:82).

Atzema en Boschma (2002) geven aan dat volgens de netwerkbenadering bedrijven met goede sociale relaties winst boeken door een kleinere kans op opportunistisch gedrag van

deelnemers in een netwerk, een grotere flexibiliteit, een bevordering van collectieve leerprocessen, en een stimulans tot lokale samenwerking.

De culturele benadering komt terug in sociologisch institutionalisme door naast de relaties tussen bedrijven onderling ook te kijken naar de sociale, culturele, institutionele en politieke kenmerken van een regio (Atzema en Boschma, 2002).

De organisatiebenadering draagt bij aan sociologisch institutionalisme door te onderzoeken waarom organisaties zich een complex van institutionele profielen, procedures en symbolen aanmeten. Ook analyseert het hoe deze instituties zich verspreiden over organisaties en gehele landen (Hall en Taylor, 1996).

Een belangrijk concept in het beschrijven van economische activiteiten binnen een institutioneel en sociaal kader is 'embeddedness', gepopulariseerd door Polanyi en Granovetter (Hess, 2004). Het concept wordt gebruikt om vanuit een ruimtelijk inzicht een verklaring te geven voor de evolutie en het economisch succes van regio's met geclusterde bedrijfsnetwerken.

De institutionele dichtheid versterkt de embeddedness, wat in verbinding staat met de specifieke lokale cultuur. Deze dichtheid benadrukt de sociale en culturele factoren, die aan de basis staan van het economisch succes van regio's. Amin en Thrift (1994:14) beschrijven de factoren die bijdragen aan deze institutionele dichtheid in een regio:

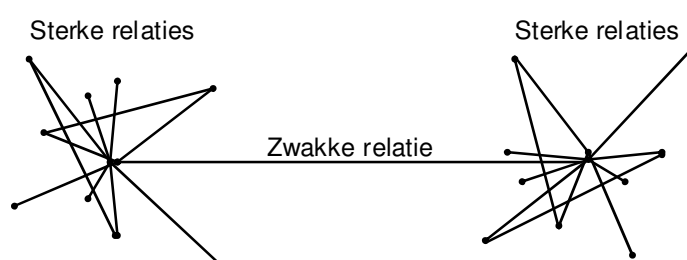
- een sterke institutionele vertegenwoordiging.
- een hoog niveau van interactie tussen instituties.
- de ontwikkeling van structuren van dominantie en/of patronen van coalities, die resulteren in een collectieve representatie van belangen, in het socialiseren van kosten en controleren van grof gedrag.
- de ontwikkeling van een wederzijds bewustzijn bij betrokkenen dat zij belang hebben bij een algemene agenda.

Hess (2004) beschrijft dat institutionele dichtheid de groei van vertrouwensrelaties mogelijk maakt. Concrete persoonlijke relaties en relatienetwerken genereren dit vertrouwen. En wederzijds vertrouwen vormt de basis van strategische allianties en andere vormen van samenwerking.

Granovetter beschrijft in zijn netwerktheorie 'The strength of weak ties' (1981) wat de kracht kan zijn van relaties op verschillende afstanden. Granovetter betoogt dat bij korte relaties met regelmatig contact, ook die contactpersonen onderling connecties hebben. Een zwakke relatie, met een actor op grote afstand, maakt nauwelijks deel uit van het netwerk. Echter kan deze actor wel weer een sterk eigen netwerk hebben. Zo vormt deze zwakke relatie een brug tussen sterke netwerken. Deze overbruggende functie geeft juist weer kracht aan een zwakke

relatie (zie figuur 2.2). Deze benadering is relevant voor de business incubator organisatie, wanneer het goed inzicht heeft in de behoeften van de gehuisveste ondernemingen, en wanneer het contacten heeft met andere (internationale) incubators. Een business incubator biedt ondernemers het netwerk van de gehuisveste bedrijven, maar de incubator organisatie kan ook het netwerk met voormalige huurders en andere incubators aanbieden, waarmee ondernemers beschikking krijgen over een groot aanbod aan afnemers, leveranciers, financiers, advies en technologieën.

Figuur 2.2 De kracht van zwakke relaties



Bron: eigen bewerking

Locatiebeslissingen van bedrijven kunnen het resultaat zijn van het institutionele milieu waarin ze opereren. Bij de sociologisch institutionele benadering zijn de netwerken en de sociale relaties belangrijk voor het succes van organisaties. Wanneer een bedrijf verhuist, kunnen het netwerk en de relaties hevig veranderen, en daarmee het succes van het bedrijf. Deze veranderingen kunnen zowel positief als negatief van invloed zijn op het succes. Het concept van 'embeddedness' is hier belangrijk. De rol van institutionele factoren is bijvoorbeeld groot bij een startende onderneming, maar ook bij het verplaatsingsproces. De institutionele geografie onderzoekt hierin de rol van relaties met leveranciers, afnemers, andere marktpartijen, diverse overheden, en andere instituties. Ook is het persoonlijke formele en informele netwerk van de ondernemer hier belangrijk. Geografen kijken daarbij speciaal naar de ruimtelijke dimensies van die netwerken en institutionele factoren. Dit vertaalt zich in de constatering dat een startende ondernemer vaak start in de eigen omgeving en dat een verplaatsing vaak binnen de regio plaatsvindt, zodat de positie in het netwerk niet verloren gaat.

2.5 Evolutionaire economische geografie

Een vierde benadering is de evolutionaire economische geografie, ook wel beschreven als evolutionaire economie of Neo-Schumpeteriaanse economie.

De evolutionaire economische geografie neemt aan dat de wereld complex, gedifferentieerd, maar toch gestructureerd is. Het benadrukt vooral de verandering in ruimte en tijd. Hierbij staat vooral de rol van variatie, nieuwe verschijnselen en van veranderende structuren centraal (Lambooy, 2007).

De benadering sluit aan bij gedachten van Schumpeter (innovatieve ondernemer), Simon (beperkte rationaliteit), en Jacobs (gedifferentieerde stedelijke complexen) (Lambooy, 1988). Het onderscheidt zich van institutionalisme door ruimtelijke verschillen niet te verklaren door verschillen in instituties, maar verschillen in de historie van bedrijven en industrieën in die regio's (Boschma en Frenken, 2007).

Evolutionaire economische geografie wordt ook wel omschreven als Neo-Schumpeteriaans. Volgens Schumpeter zorgen ondernemers voor de innovaties, die oude competenties laten verdwijnen en nieuwe combinaties toevoegen (Staber, 2005). In een dynamische economie worden nieuwe producten en productieprocessen vooral door ondernemers op de markten gebracht. De innovaties worden getroffen door selectieprocessen via markten en instituties (Lambooy, 2007). Wanneer grote organisaties zich langzaam aanpassen, ligt het voor de hand dat jonge, dynamische mensen een innovatie in een nieuwe onderneming plaatsen, buiten het grote, trage moederbedrijf. Hierbij maken ze wel gebruik van vakkennis en marktkennis, opgedaan bij het moederbedrijf. Dit heet een spin-off onderneming (Lambooy, 1988).

De benadering erkent ook de bounded rationality, zoals dat al eerder is geïntroduceerd bij het behaviouralisme (in paragraaf 2.3). Nelson en Winter (1982) schrijven dat besluitvorming plaatsvindt in een uitgangssituatie, en dat deze situatie van invloed is op de mogelijkheden die besluitvormers waarnemen. De meeste beslissingen zijn 'routinematige handelingen', die door gewoonte en een stabiele omgeving worden bepaald. Ondernemingen dienen wel voortdurend alert te zijn, omdat de omgeving kan veranderen.

De mogelijkheden tot kennisgeneratie, kennisabsorptie en de selectieve toepassing van kennis worden beïnvloed door verschillen in omgeving. Dit wordt verklaard door cognitieve verschillen tussen actoren en hun selectie- en keuzeprocessen (Lambooy, 2007).

De actoren werken ook buiten markten op elkaar in, waarbij sociaal kapitaal en vertrouwen worden opgebouwd. Kennis spillovers zijn niet alleen het gevolg van marktfalen, maar ook van sociale contacten buiten de markt om. Hierdoor is het dynamische karakter van steden en regio's als context belangrijk. Er zijn voor de verdere stedelijke ontwikkeling steeds weer interactieve leerprocessen nodig (Lambooy, 2007).

Stedelijke zones bieden goede kansen aan startende ondernemers, zoals spin-offs, omdat daar ook de moederorganisaties en markten gelegen zijn. De geschiedenis van een oprichter

en de belangrijkste werknemers van een nieuwe onderneming worden in de bedrijvendemografie geanalyseerd. Om regionale verschillen in ondernemerschap te begrijpen, kijkt men naar de ruimtelijke verdeling en de beschikbaarheid van productiefactoren. Aangezien deze productiefactoren – kapitaal, arbeid, netwerken en technologieën – zich concentreren, zullen nieuwe ondernemingen zich ook concentreren (Boschma en Frenken, 2007).

Het concept van padafhankelijkheid kan op locaties van bedrijven worden toegepast. De locatiekeuze is sterk beperkt door het verleden. Meestal is het de plaats waar de oprichter woont of een sociaal netwerk heeft. Spin-offs vestigen zich in de buurt van het moederbedrijf. Padafhankelijkheid zorgt ook voor een hogere kans dat bij relocatie van een onderneming, de regio niet wordt verlaten (Boschma en Frenken, 2007).

Een onderneming maakt ook een levenscyclus door, vergelijkbaar met een product life cycle. Tijdens de fasen van opstarten en aanvankelijk voortbestaan zijn de ondernemers op slechts één locatie gevestigd, meestal thuis. Tijdens de fase van vroege groei volgt dan uitbreiding in de eigen regio, waarbij commercieel vastgoed nodig is (Stam, 2006).

De evolutionaire economische geografie geeft meerdere relevante inzichten voor het onderzoek naar incubators. Het geeft het belang aan van de ruimtelijke verdeling en de beschikbaarheid van productiefactoren voor het ondernemerschap in een regio. Een stedelijke zone biedt goede kansen aan startende ondernemers, omdat daar productiefactoren geconcentreerd zijn. Startende ondernemers zullen zich daar ook concentreren. In deze omgeving hebben ondernemers ook grotere mogelijkheden tot kennisgeneratie, kennisabsorptie en de selectieve toepassing van kennis. Een spin-off vestigt zich niet ver weg van het moederbedrijf, gebruikmakend van opgedane vak- en marktkennis. Locatiekeuze wordt sterk beperkt door het verleden. Vaak wordt gekozen voor de plaats waar de oprichter woont of een sociaal netwerk heeft. Er bestaat een hoge kans dat een eenmaal gekozen regio niet wordt verlaten.

2.6 Conclusies

In deze paragraaf volgen conclusies over wat deze benaderingen leren over de locatiekeuze van een incubator zelf, en de bedrijven die zich vestigen in een incubator.

- De locatiekeuze is voor een incubator niet gelijk aan die van een onderneming, maar de locatiekeuze overlapt wel grotendeels, omdat de locatie van een incubator moet voldoen aan de behoeften van de huurders. Dus moet een incubator zich vestigen, waar ook veel ondernemers zich willen vestigen.

- Bedrijven, die zich vestigen in een incubator, hebben agglomeratievoordelen bij een stedelijk gebied, waar hoogopgeleid personeel en informatie beschikbaar zijn. Productiefactoren zijn ruimtelijk geconcentreerd in steden, waardoor nieuwe bedrijven zich ook concentreren in steden. Een incubator moet zich dan ook vestigen in stedelijk gebied. In een marktonderzoek zal gekeken moeten worden naar de bedrijvigheid en de grootte van de kantorenmarkt.
- Bedrijven, gevestigd in een incubator, hebben schaalvoordelen door het delen van voorzieningen. Ze hoeven geen tijd te besteden aan het organiseren van de voorzieningen, en ze delen de kosten ervan. Voor het behalen van deze voordelen is een zekere grootte van een incubator nodig. Deze omvang kan gemakkelijker bereikt worden waar veel startende ondernemers zijn. Zij zijn voornamelijk in steden en bij kennisinstellingen te vinden. Het aantal oprichtingen van bedrijven dient terug te komen in een marktonderzoek.
- De locatiekeuze voor mogelijke bedrijven in een incubator is een psychologisch proces. De cognitieve capaciteiten van een individu die een beslissing neemt, zijn beperkt. De informatie en perceptie zijn vooral hoog bij de eigen omgeving, en plekken die voor beroep en privé regelmatig worden bezocht. Hiervoor komen stedelijke gebieden en science parks in aanmerking. De incubator zelf kan als een grote onderneming meer kennis, ervaring, tijd en geld inzetten voor een locatieonderzoek.
- Aan de hand van push, pull en keep factoren kiest de ondernemer een locatie die voldoet, niet per definitie de meest optimale. In het onderzoek zal dus naar voren moeten komen wat deze factoren zijn, en of de mogelijke vestiging kan voldoen aan deze factoren.
- Sociale relaties zijn van belang voor het succes van zowel de incubator als haar huurders. Het persoonlijke informele en formele netwerk van de huurder is belangrijk voor de onderneming en de locatiekeuze. Zo start een ondernemer vaak in de eigen omgeving en verplaatst een bedrijf vaak binnen de regio, waar dit sociaal netwerk aanwezig is. Daarnaast biedt een incubator netwerkmogelijkheden met de gevestigde bedrijven, maar ook door contacten met voormalige huurders en andere incubators.
- Vanuit verschillende benaderingen komt het inzicht dat bedrijfsvestiging op lokale of regionale schaal plaatsvindt, wat impliceert dat het onwaarschijnlijk is dat een incubator veel bedrijven van buiten de regio kan aantrekken.

H3 Incubators

3.1 Inleiding

Dit derde hoofdstuk analyseert incubators, waarbij gebruik is gemaakt van artikelen, rapporten en scripties. Het is een vorm van bedrijfsverzamelgebouwen, welke eerst beschreven worden, voordat specifiek op de incubator wordt ingegaan. Hierin komen vestigingsplaatsfactoren terug, maar ook de relaties met een science park en universiteit. Vervolgens staan de gebruikers, dat zijn de ondernemers die zich vestigen in een incubator, centraal. Van welke voorzieningen maken zij gebruik, en welke relaties gaan ze aan met een nabijgelegen kennisinstelling?

De bevindingen in dit hoofdstuk vormen een basis voor interviews met mensen rondom incubators, waarvan de resultaten in hoofdstuk 6 volgen.

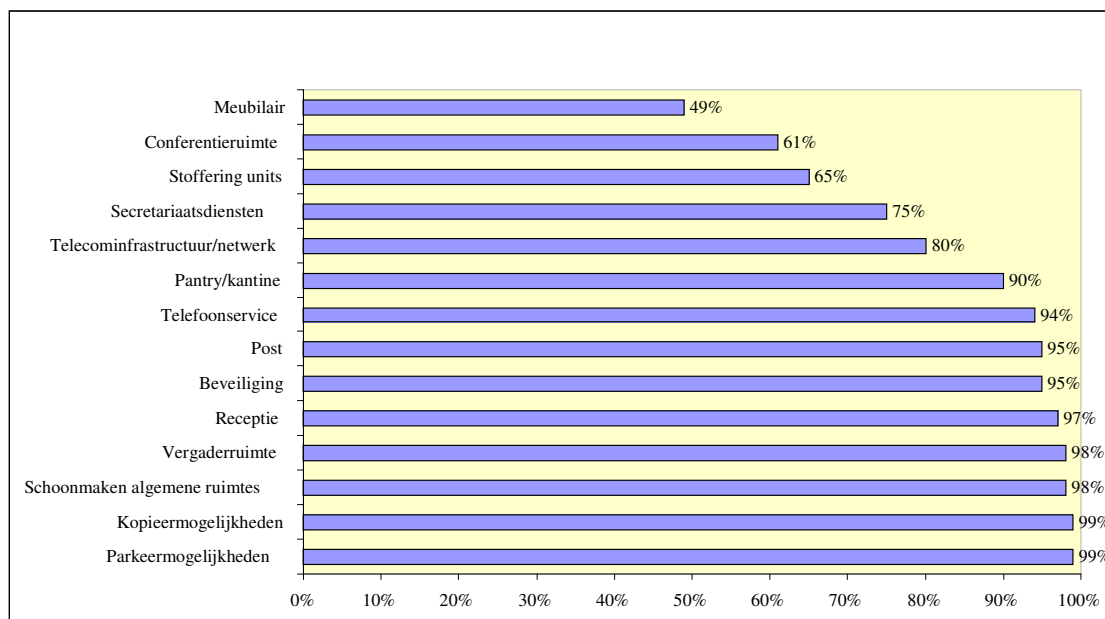
3.2 Bedrijfsverzamelgebouw

Een bedrijfsverzamelgebouw is een vorm van commercieel vastgoed. Dit is een “door één instantie beheerd gebouw met een centrale entree, waarin kantoorruimte en/of bedrijfsruimte wordt aangeboden aan een substantieel aantal ondernemingen, eventueel aangevuld met gemeenschappelijke diensten” (Gemeente Utrecht, 2009:90).

Belangrijke kwaliteiten van bedrijfsverzamelgebouwen zijn het flexibele aanbod van ruimtes, de korte en tussentijds opzegbare huurcontracten, de aangeboden diensten en de nabijheid van andere bedrijven. De gebouwen zijn opgedeeld in kleine units, die afzonderlijk en gekoppeld kunnen worden verhuurd, waarmee op maat in de ruimtebehoefte wordt voorzien. Bij gemeenschappelijke diensten gaat het om zaken als een centrale receptie, beveiliging, vergaderruimte, schoonmaken, gebruik van apparatuur (fax, kopieer) en secretariële ondersteuning. Voor diensten worden bovenop de huur servicekosten in rekening gebracht, naar gelang het gebruik, of als vast bedrag (Gemeente Utrecht, 2009).

Het aanbod van gedeelde voorzieningen in Nederlandse bedrijvencentra is hoog, blijkt uit onderzoek van Stogo (2009). In figuur 3.1 is te lezen welke voorzieningen dit zijn, en hoe vaak ze aangeboden worden.

Figuur 3.1 Aanbod van voorzieningen in bedrijventra



Bron: Stogo (2009)

Bij het totaal aantal bedrijfsverzamelgebouwen is de meerderheid van de gebouwen (76%) in privaat eigendom (Stogo, 2009). Dit aandeel is gestegen door een vergrote interesse van kleine, private partijen om te investeren in vastgoed, terwijl publieke partijen het beheren van een bedrijventra niet tot hun taak beschouwen.

Ruwweg worden er zes categorieën bedrijfsverzamelgebouwen onderscheiden (Stogo, 2009). Deze categorieën zijn in tabel 3.1 gekarakteriseerd aan de hand van een viertal eigenschappen:

- het aanbod van gedeelde voorzieningen.
- de flexibiliteit in oppervlak en contractduur (opzegtermijn).
- de keuze voor specifieke ondernemers uit een regio, of werkzaam met een bepaalde technologie, of vanwege hun persoonlijke achtergrond.
- en het ondersteunen van de bedrijven in hun bedrijfsvoering.

De zes categorieën overlappen elkaar en delen sommige eigenschappen.

Tabel 3.1 Bedrijfsverzamelgebouwen gekarakteriseerd

	Voorzieningen:	Flexibiliteit:	Doelgroep:	Ondersteuning:
Incubators en kennisgerelateerd	midden-hoog	hoog	specifiek	aanwezig
Centra met een laag serviceniveau	laag	laag	divers	afwezig
Serviced Office Center	hoog	hoog	divers	aan-/afwezig
Publieke bedrijventra	laag-midden	laag-hoog	specifiek/divers	aan-/afwezig
Kleine private bedrijventra	laag-midden	laag-midden	divers	afwezig
Grote private bedrijventra	midden-hoog	laag-hoog	divers	aan-/afwezig

Bron: Stogo (2009)

In kader 1 is te lezen welke typering van toepassing is op IDEA Centers, en kader 2 typeert het concept van Regus. Deze twee concepten zullen dienen als benchmark bij het beoordelen van het incubatorconcept.

Kader 1. Typering IDEA Centers

IDEA Centers BV te Groningen is een groot, privaat bedrijventrum. Er is een hoog aanbod van diensten, hoge flexibiliteit in huuraanbod, en ondersteuning in de bedrijfsvoering is mogelijk. Deze ondersteuning vindt in de praktijk echter zeer beperkt plaats, omdat daar nauwelijks vraag naar is. Ook is er geen specifieke doelgroep en selectieproces voor ondernemingen, waardoor IDEA Centers niet als een incubator getypeerd moet worden, terwijl wel veel eigenschappen gedeeld worden (Groen, 2004). IDEA Centers verschilt met de definitie van bedrijfsverzamelgebouw, door als organisatie niet alleen een product te leveren aan gehuisveste ondernemers. De diensten en bedrijfsondersteuning zijn ook mogelijk voor ondernemers buiten het pand, die bijvoorbeeld thuis kantoor houden. Een voorbeeld hiervan is een virtueel kantoor, waarbij de incubator wel gebruikt wordt voor post- en telefoonafhandeling, maar er geen vaste ruimte wordt gehuurd. Zo kan er een hogere omzet worden behaald door de organisatie, en kan het aanbod van diensten in stand gehouden worden. Deze dienst, een virtueel kantoor, wordt door steeds meer bedrijventra aangeboden (Regus, 2010; Facility Point, 2010).

Kader 2. Typering Regus

Regus behoort tot de eerste en succesvolle serviced office centers. Het verhuurt kantoorruimte met daarbij behorende faciliteiten, zoals vergaderzalen, conferentieruimtes, post-, telefonie- en internetaansluitingen. De kantoren zijn volledig ingericht, waardoor een nieuwe huurder direct kan werken. Regus biedt kort en flexibel huren aan, en maakt efficiënt ruimtegebruik mogelijk voor huurders.

Hiervoor vraagt Regus wel een hoge huurprijs. Daarmee richt het zich op een hoog segment. Niet alle ondernemers willen en kunnen dit betalen. Huurders, die dit wel doen, krijgen en geven daarmee een betere uitstraling naar hun relaties.

Regus selecteert niet huurders, om een specifieke doelgroep binnen te halen. Ook biedt het bedrijven geen ondersteuning in de bedrijfsvoering.

Binnen het pakket voor een huurder kan ook gebruik gemaakt worden van verschillende locaties, aangezien Regus een internationaal netwerk van honderden centra heeft. Deze zijn gevestigd in grote steden, met tientallen vestigingen in de Randstad. De panden zijn voornamelijk op toplocaties, waar veel zakenmensen langskomen. Regus kiest het liefst voor panden bij het station, het centrum en het business park (Regus, 2010).

3.3 Incubator

Een incubator wordt door de EC (2002:9) gedefinieerd als “een organisatie, die het proces van het creëren van succesvolle ondernemingen versnelt en ordent. Dit gebeurt door deze ondernemingen te voorzien van een veelomvattend en samenhangend aanbod van voorzieningen. Deze voorzieningen zijn bedrijfsruimten, bedrijfsondersteunende diensten, clustering, en netwerkmogelijkheden”.

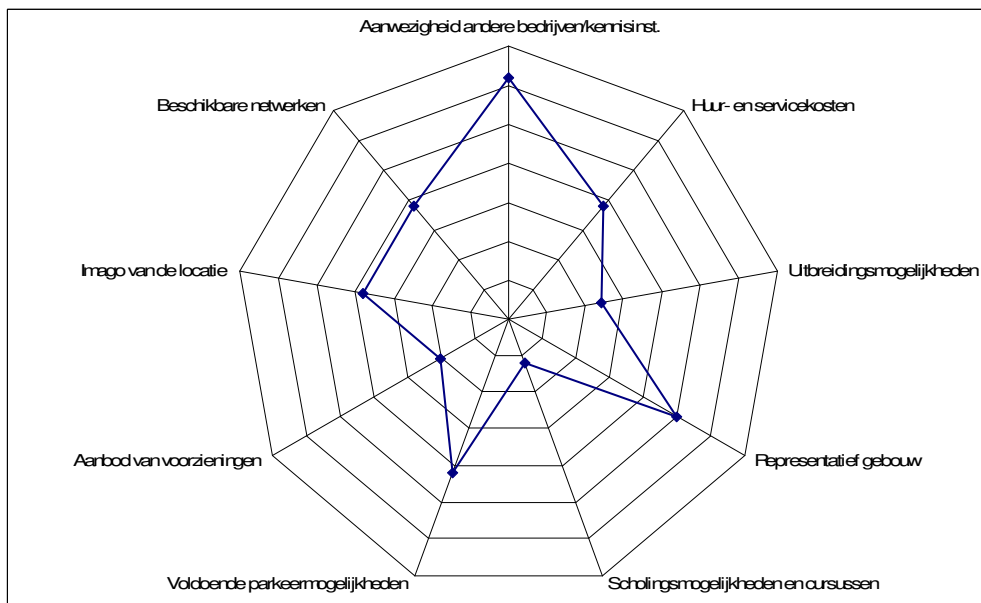
Volgens de OECD (1999) is het opzetten van een incubator vooral een activiteit van publieke instellingen (overheden) en non-profit instellingen (universiteiten, KvK, science parks). Een gemeente, onderwijsinstelling of regionale ontwikkelingsmaatschappij is vaak (gedeeld) eigenaar van een incubator, in tegenstelling tot het totaal aan bedrijvent centra. Met een incubator wil men een deel van het economisch beleid uitvoeren. Incubators in privaat eigendom hebben als doel het financiële gewin voor de eigenaar.

De locatie van een incubator moet toegang bieden tot de markten voor diensten en goederen, tot een zekere mate van deskundigheid over bedrijvigheid, tot financiële middelen, en er moet lokaal draagvlak zijn (OECD, 1999:9).

De OECD (1999:19) schrijft ook dat de kwaliteit van de accommodatie hoog moet zijn. Goedkope en minderwaardige plekken zijn niet geschikt voor de activiteiten van een incubator. Een incubator is vaak te vinden op een science park, nabij een hoger onderwijsinstelling. Berga (2010) heeft onderzoek gedaan naar de vestigingsplaatsfactoren bij bedrijven, die zich vestigen op een science park en in een incubator (n=67). De vestigingsplaatsfactoren zijn schematisch weergegeven in figuur 3.2. Voor een incubator is het noodzakelijk om rekening te houden met de vereisten van de huurders, ook al zijn de mogelijke huurders beperkt in hun capaciteiten om de meest optimale locatie te kiezen.

De bedrijven kijken vooral naar de aanwezigheid van andere bedrijven en kennisinstellingen. Ook is een representatief gebouw belangrijk, gevolgd door voldoende parkeergelegenheden voor personeel en klanten. Daarna zijn de factoren huur- en servicekosten, imago van de locatie en beschikbare netwerken van gelijk belang. Het aanbod van voorzieningen staat niet hoog genoteerd. Omdat een incubator zich hierin wel onderscheidt, worden deze voorzieningen uitgebreid in paragraaf 3.4 besproken.

Figuur 3.2 Vestigingsplaatsfactoren bij bedrijven op science park



Bron: Berga (2010)

Een science park is een gebied met verschillende bedrijfspanden, waarbij minder diensten geleverd worden dan bij een incubator, en voorziet meestal slechts werkruimte dicht bij een universiteit. Bij een science park is soms wel een organisatie verantwoordelijk voor het screenen en toelaten van bedrijven, zodat er wel sprake is van een vastgestelde doelgroep. Op science parks zijn vervolgens wel regelmatig incubators gevestigd (OECD, 1999).

De keuze voor de nabijheid van de universiteit is vanuit het oogpunt van de incubator logisch, aangezien de incubator zich richt op jonge startende ondernemingen en deze in de nabijheid van de universiteit te vinden zijn in de vorm van universitaire spin-offs. De incubator heeft daarom door vestiging nabij de universiteit baat bij haar locatie (Berga, 2010).

Er zijn verschillende vormen van samenwerking tussen een hoger onderwijsinstelling en een incubator (OECD, 1999). Zo zijn er universiteiten die zelf kapitaal beschikbaar stellen voor ondernemers. Dat kapitaal wordt meestal gebruikt door medewerkers, om onderzoek te commercialiseren.

Veel bedrijven, die gevestigd zijn op een science park, hebben zelf geen relatie met de universiteit. De toegang tot onderzoek is hier ondergeschikt aan de prestigieuze locatie, het werven van hoger opgeleiden, en het gebruik maken van informatiebronnen (OECD, 1999; McAdam en McAdam, 2008).

Het succes van een incubator kan op meerdere criteria beoordeeld worden (OECD, 1999; Vanderstraeten en Matthyssens, 2010). Het voornaamste criterium is de overlevingsratio van bedrijven in een incubator. Daarnaast wordt gekeken naar de winstgevendheid van de incubator, het aantal gecreëerde banen, omzet en winst groei van de bedrijven, en de benodigde publieke investering voor een gecreëerde baan.

Onderzoek van de EC (2002) toont aan dat de overlevingskansen van de huurders bij een incubator significant hoger liggen, wanneer dit vergeleken wordt met geselecteerde bedrijven buiten een incubator. Ook groeit de omzet gemiddeld sneller, als men gevestigd is in een incubator. De EC (2002) wil een incubator ook beoordelen op het bijdragen aan meer innovatieve, groeiende bedrijven. Voor een incubator in privaat eigendom zal dat van ondergeschikt belang zijn. Een private eigenaar kijkt vooral naar de winstgevendheid van de incubator. Gezonde, groeiende bedrijven zijn daarbij eerder een middel, dan een doel op zich. Allen en McCluskey (1990) beschrijven dit in het business incubator continuüm. Aan de uiteinden van het continuüm staan het verhuren van vastgoed tegenover het ondersteunen van starters. De beleidswens van een gemiddelde incubator is starters te ondersteunen, maar in de praktijk komt het toch vaak neer op het voorzien in kantoorruimte, omdat dit de voornaamste bron van inkomsten is.

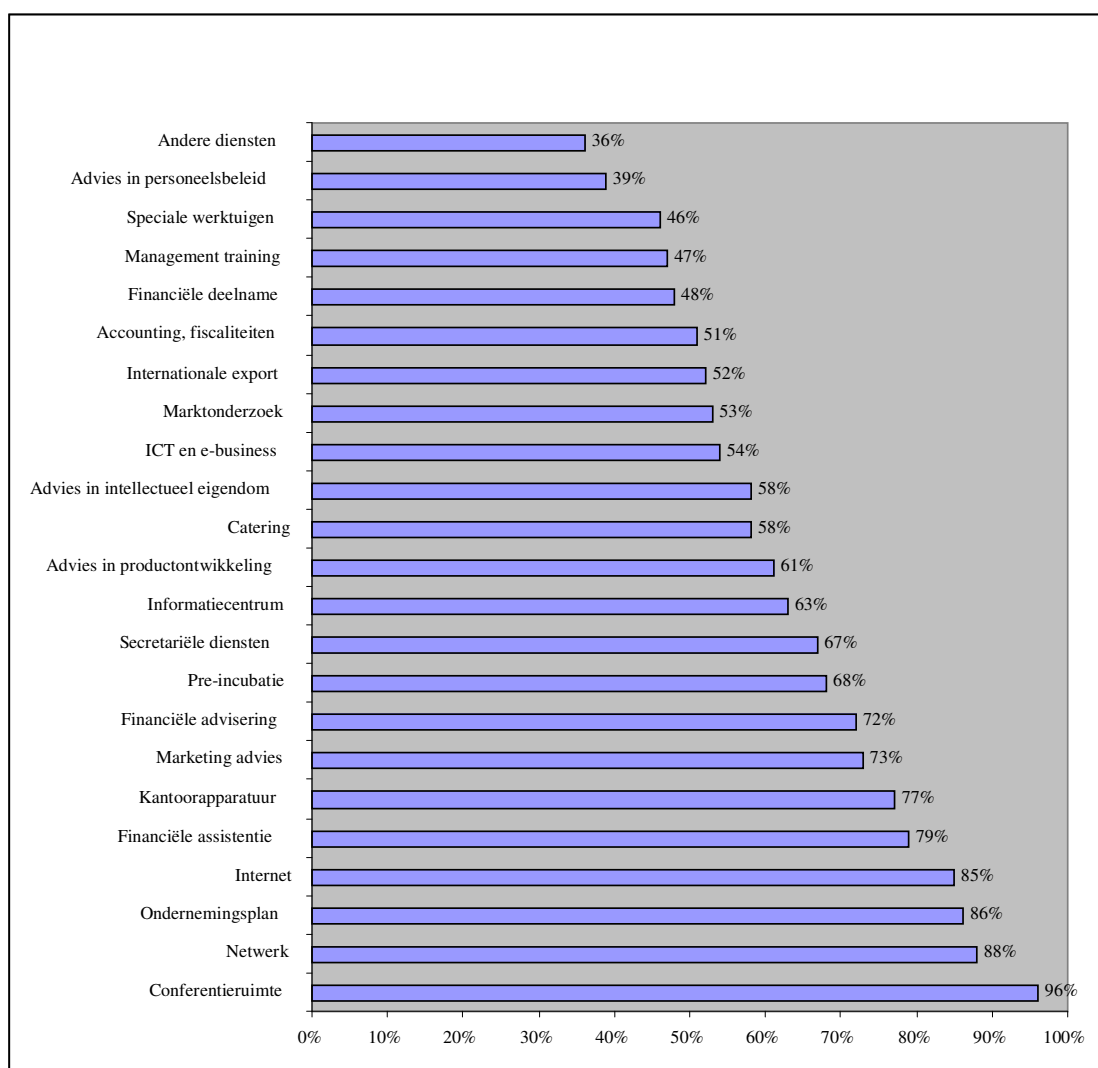
3.4 De behoefte van bedrijven in de incubator

Startende ondernemers krijgen bij een incubator kleine kantoorruimtes aangeboden met ondersteunende diensten en toegang tot het ondernemersnetwerk. Ondernemers kunnen zich dan richten op hun kernactiviteiten, terwijl de secundaire activiteiten uit handen worden genomen. Alleen de functionele ruimte wordt gehuurd. Overige ruimtes, zoals verkeersruimte,

toiletten, receptie en wachruimtes kunnen gratis worden gebruikt. Het huurbeleid is flexibel, waardoor uitbreiden en inkrimpen mogelijk is. Startende ondernemers lopen minder risico, vanwege het feit dat ze geen langlopende huurovereenkomsten aangaan (Groen, 2004). Zo kan een ondernemer zich goedkoper huisvesten in een bedrijvencentrum, dan wanneer het zelf deze voorzieningen moet verzorgen.

De aangeboden voorzieningen in een incubator overlappen grotendeels die van een bedrijvencentrum, welke terug is te zien in figuur 3.1. Maar een incubator biedt meer voorzieningen aan, namelijk ondersteunende diensten in de bedrijfsvoering. De voorzieningen, en hoe vaak ze aangeboden worden, zijn te zien in figuur 3.3. De data zijn uit een steekproef bij 107 incubators (Aerts e.a., 2007).

Figuur 3.3 Aanbod van voorzieningen in incubator



Bron: Aerts e.a. (2007)

Meerdere bronnen geven aan dat toegang tot verscheidene middelen via netwerkactiviteiten beslissend kan zijn voor het succes van een onderneming (Hansen e.a., 2000; Aerts e.a., 2007; Schwartz en Hornych, 2010; Vanderstraeten en Matthyssens, 2010). Die middelen kunnen materieel van aard zijn, maar ook financiën, kennis, technologie, naamsbekendheid of intellectueel eigendom zijn middelen die beschikbaar kunnen zijn in een netwerk. Dit past in de theorie van sociaal kapitaal, waarbij economische activiteiten zijn ingebed in sociale netwerken (Granovetter, 1985; Schwartz en Hornych, 2010). Het netwerken wordt in incubators dan vooral als informele dienst aangeboden. Ondernemers spreken onderling met elkaar en via de incubator manager over behoeften, ontwikkelingen en kansen. Hierop volgen geen gespreksverslagen of facturen. Een incubator manager kan partijen bij elkaar brengen en, wanneer hij ook in contact staat met andere incubator managers, een brug vormen met partijen in externe incubators, zoals eerder beschreven is bij figuur 2.2.

Schwartz en Hornych (2010) constateren dat vooral informele relaties domineren in een bedrijvennetwerk. Wanneer deze informele relaties sterk genoeg zijn, kunnen ze evolueren in formele verbintenissen. Voor het aangaan van een formele relatie is het gevestigd zijn in dezelfde incubator minder van belang dan het hebben van een informele relatie.

De relaties van bedrijven met een academische instelling zijn voornamelijk informeel, als de relatie al aanwezig is. Een onderzoek bij 150 bedrijven in Duitse incubators geeft aan dat 38% van de bedrijven geen enkele relatie heeft met een universiteit. 47,3% van de bedrijven wisselt informatie uit, en 34,7% heeft een technologische samenwerking. In tabel 3.2 wordt gedetailleerd ingegaan op de relaties van bedrijven in een incubator met elkaar en met een universiteit.

Tabel 3.2 Relaties van bedrijven in incubator, relaties zijn tegelijkertijd mogelijk

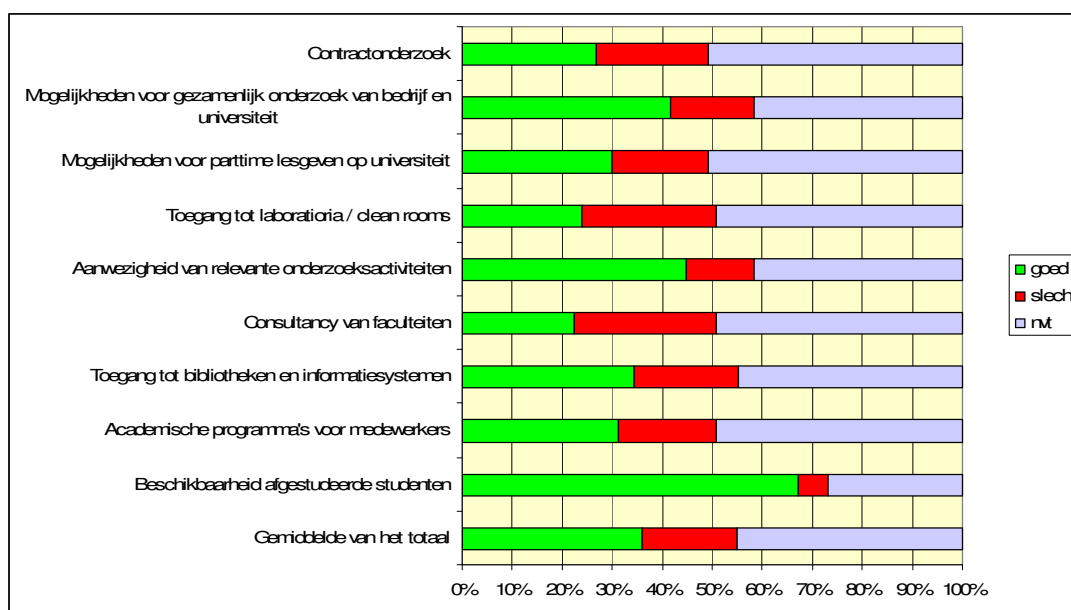
Type relatie	Leverancier – afnemer	Informatie-uitwisseling	Technologische samenwerking	Arbeids-mobiliteit	Geen relatie
Bedrijven onderling	28,0%	66,6%	22,0%	8,7%	18,7%
Bedrijf – universiteit	14,7%	47,3%	34,7%	18,0%	38,0%

Bron: Schwartz en Hornych (2010)

Ook onderzoek van Berga (2010) laat zien dat bedrijven lang niet alle mogelijkheden, die de nabijgelegen kennisinstelling biedt, benutten. De bedrijven hebben hier geen behoefte aan voor hun bedrijfsvoering. In figuur 3.4 staat de waardering van de mogelijkheden van een nabijgelegen universiteit door bedrijven (n=67). Gemiddeld genomen is bijna de helft (45%) van de mogelijkheden niet van toepassing. Daarnaast wordt nog eens gemiddeld 19% van de

mogelijkheden slecht gewaardeerd. Goed gewaardeerde mogelijkheden zijn de beschikbaarheid van afgestudeerde studenten, de aanwezigheid van relevante onderzoeksactiviteiten en ook de mogelijkheid om zulke onderzoeken gezamenlijk uit te voeren.

Figuur 3.4 Waardering mogelijkheden van universiteit door bedrijven



Bron: Berga (2010)

3.5 Samenvatting literatuur

In deze paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van een incubator en de bedrijven die zich in een incubator vestigen samengevat, zoals dat in de literatuur naar voren is gekomen.

- Een incubator is een organisatie, die het proces van het creëren van succesvolle ondernemingen versnelt en ordent. Dit gebeurt door deze ondernemingen te voorzien van een veelomvattend en samenhangend aanbod van voorzieningen. Een incubator is een vorm van een bedrijfsverzamelgebouw, en de voorzieningen komen grotendeels overeen met andere vormen van bedrijvencentra.
- Een incubator wordt vooral opgezet door publieke instellingen en non-profit instellingen. Incubators worden zelden opgezet of geëxploiteerd zonder publieke gelden. Uit gesprekken moet blijken of dit ook voor Nederland geldt.
- Het product van een incubator bestaat uit kleine kantoorruimtes met ondersteunende diensten en toegang tot het ondernemersnetwerk. Dit product kan goedkoper aan kleine ondernemingen worden geleverd, dan wanneer zij zelf voorzieningen moeten verzorgen.

- De belangrijkste vestigingsplaatsfactor voor mogelijke huurders in een incubator is de aanwezigheid van andere bedrijven en kennisinstellingen. Ook een representatief gebouw en voldoende parkeergelegenheden voor personeel en klanten zijn belangrijk. Daarna volgen de factoren huur- en servicekosten, het imago van de locatie en beschikbare netwerken.
- Een incubator is vaak gevestigd op een science park, nabij een hoger onderwijsinstelling. In deze omgeving zijn startende ondernemers te vinden. Hoewel de aanwezigheid en het imago van een universiteit belangrijk gevonden wordt, maken bedrijven niet grootschalig gebruik van de mogelijkheden die een universiteit biedt.
- Bedrijven verlangen netwerkmogelijkheden, aangezien toegang tot verscheidene middelen beslissend kan zijn voor het succes van bedrijven. Het netwerken wordt in incubators vooral als informele dienst aangeboden, waarbij de manager partijen bij elkaar brengt, als partijen elkaar zelf niet weten te vinden.

H4 Model voor beoordelen vastgoedconcept

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de criteria waarop het vastgoedconcepten incubator, IDEA Centers en Regus beoordeeld en gewaardeerd worden. Een vastgoedconcept is “een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. Het concept is de basis van het product, de achterliggende gedachte” (Nozeman, 2008). Deze drie vastgoedconcepten zijn in meerdere vastgoedproducten uitgevoerd.

Het model, dat in dit hoofdstuk wordt beschreven, maakt deel uit van de methodologie van het onderzoek. Deze methodologie volgt in hoofdstuk 5.

4.2 M.A.C.H.O. criteria

De M.A.C.H.O. criteria zijn door Schröder en De Vries vastgesteld om een vastgoedconcept te beoordelen. M.A.C.H.O. staat voor Marktconform, Alternatief aanwendbaar, Consistent in de uitvoering, Herkenbaarheid en Onderscheidend (Schröder en De Vries, 1993). In onderstaande subparagrafen worden de criteria beschreven en geoperationaliseerd met enkele elementen uit een criterium.

4.2.1 Markconformiteit

Een marktconform concept voldoet aan de heersende vraag door een juiste prijs-product verhouding. Een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een vastgoedconcept is te denken vanuit de vraagkant. Marktconform ontwikkelen betekent het vertalen van de vraag van een bepaald marktsegment in een aanbodprofiel. Dit kan door middel van een marktonderzoek over de toekomstige vraag en aanbod.

Inspelen op de behoefte van de markt kan door vooraf de omvang van de doelgroep te inventariseren en specifieke kenmerken vast te stellen. Verder spelen economische ontwikkelingen een rol bij marktbehoefte, en deze ontwikkelingen zijn van invloed op de vraag. Een concept is financieel haalbaar als de realisatie en exploitatie te financieren zijn. Het rendement en risico zijn de belangrijkste maatstaven voor een ontwikkelaar. Vastgoedmarketing kan helpen om de haalbaarheid te vergroten door vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

4.2.2 Alternatieve aanwendbaarheid

Alternatief aanwendbaar betekent dat een vastgoedconcept flexibel moet zijn en eenvoudig aangepast kan worden aan een veranderende vraag uit de vastgoedmarkt. Door de toenemende dynamiek in de maatschappij en de steeds kritischere gebruiker wordt de levensduur van vastgoed steeds korter.

Een concept is flexibel als de functie en de indeling aangepast kunnen worden. De flexibiliteit van ruimten is verbonden aan het risico van leegstand.

Er dient rekening gehouden te worden met mogelijke herinvulling door nieuwe gebruikers in het geval van leegstand. Dit kan een probleem zijn als er voor een specifiek thema is gekozen, waarbij andere mogelijkheden uitgesloten worden.

4.2.3 Consistentie in de uitvoering

Bij consistentie gaat het om het integrale karakter van zowel de verschillende facetten als de relevante actoren en dat in de uitvoering wordt vastgehouden aan hun doelen en ambities.

Conceptontwikkeling is multidimensioneel en heeft betrekking op veel actoren. Het is belangrijk om met elkaar in een vroege fase van de planvorming doelen en ambities vast te leggen met betrekking tot de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod. Dit kan dienen als een fundament voor verdere planvorming, en zal de uiteindelijke acceptatie van het resultaat verhogen.

Een concept is ook multidisciplinair, wanneer alle betrokken actoren hun specifieke kennis op een structurele en zinvolle manier bijdragen. Zo wordt een beter concept gerealiseerd en kan vertraging voorkomen worden. Door de verschillende belangen van de actoren blijkt dit niet altijd even eenvoudig.

4.2.4 Herkenbaarheid

Een vastgoedconcept moet herkenbaar zijn voor de (potentiële) doelgroep en de branche. Herkenbaarheid kan getoond worden in thema's en etiketten.

Een thema is het onderscheiden van een vastgoedconcept door middel van een bepaald type bedrijvigheid. Een achterliggend doel van vele gethematiseerde vastgoedconcepten is het creëren van synergie bij gebruikers. Een thema kan potentiële gebruikers aantrekken als zij zich graag laten identificeren met het thema, maar kan ook gebruikers afschrikken als het niet binnen hun bedrijfsfilosofie past.

Een etiket onderscheidt een concept door middel van een bepaald kwaliteitsprofiel. Voorbeelden van een etiket zijn een goede dienstverlening, hoogwaardige ICT voorzieningen, of goed management.

4.2.5 Onderscheidend

Het laatste criterium van een vastgoedconcept is onderscheidend. Een concept moet zich onderscheiden van de concurrentie of het moet vernieuwend zijn. Wanneer een concept onderscheidende elementen toepast, kan zij een verdedigbaar concurrentievoordeel verkrijgen. De marketingmix kan een combinatie van elementen zijn die het vastgoedproduct onderscheidend positioneert in de markt.

Een concept kan vernieuwend zijn, dan wordt gesproken van een noviteit. Dit is belangrijker in een vragersmarkt, waarbij de kwantiteit van het aanbod ruim voldoende is maar er duidelijk verschil in kwaliteit gevraagd wordt.

4.3 Weging criteria

In een onderzoek naar het belang van de criteria in het beoordelingsmodel, zijn de verschillende criteria gewogen door een vijftal experts (zie Drenth, 2006). Deze experts, bestaande uit ervaren projectontwikkelaars bij de grote vastgoedbedrijven, hebben over de vijf criteria een honderdtal punten mogen verdelen. Hieruit blijkt dat marktconformiteit het belangrijkste is voor een vastgoedconcept, terwijl alternatieve aanwendbaarheid het minst belangrijk wordt gevonden, zie tabel 4.1.

Tabel 4.1 Weging criteria

Marktconformiteit	175	35%
Alternatieve aanwendbaarheid	45	9%
Consistentie in uitvoering	90	18%
Herkenbaarheid	80	16%
Onderscheidend	110	22%
totaal	500	100%

Bron: Drenth (2006)

4.4 Reflectie op M.A.C.H.O. model

Het MACHO-model voor het beoordelen van een vastgoedconcept is enigszins gedateerd. Er zijn inmiddels varianten beschikbaar, die wel veelal gebaseerd zijn op Schröder en De Vries (1993). Mogelijk zijn er betere modellen te vinden, of te maken. Aangezien dit niet het doel van dit onderzoek is, is er voor gekozen niet een aangepast model toe te passen, ook omdat de aangepaste modellen niet per se beter zijn. Onderzoeken, die wel het beoordelingsmodel als onderzoeksdoel hebben, zijn van Drenth (2006), Van der Wijk (2009), en Sinninghe (2010).

H5 Methodologie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de toegepaste methodologie in deze scriptie uitgelegd. Hierin wordt duidelijk welke data benodigd is, hoe deze data verzameld is, en hoe het model, dat in hoofdstuk 4 is beschreven, wordt toegepast.

5.2 Benodigde data

In de voorgaande hoofdstukken is gebruik gemaakt van gegevens uit wetenschappelijke artikelen, boeken en scripties. In die hoofdstukken zijn de onderzoeksvragen over relevante locatietheorieën en de eigenschappen van incubators behandeld. Het is relevant om te weten of de gegeven definitie ook aansluit met het beeld in de praktijk. Mogelijk zijn er grote verschillen tussen incubators onderling en in vergelijking met de definitie. Daarnaast worden het belang van netwerk mogelijkheden en samenwerking met onderwijsinstellingen onderzocht. Uit de eerdere hoofdstukken blijkt dat de netwerkfunctie van groot belang is voor een incubator, dat er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de mogelijkheden van een universiteit, en dat de aanwezigheid en het imago van een universiteit wel een positieve rol spelen.

Vervolgens moeten de in hoofdstuk 4 beschreven criteria toegepast worden op het vastgoedconcept. Daaruit moet blijken hoe incubators scoren op marktconformiteit, alternatieve aanwendbaarheid, consistentie in uitvoering, herkenbaarheid, en onderscheidendheid. Voor het duiden van de scores zijn vergelijkbare concepten nodig, zodat de waarderingen in een perspectief komen te staan.

Voor een ruimtelijk marktonderzoek van een incubator is het belangrijk te weten wat de doelgroep vormt en in welke mate deze groep aanwezig is. Relevante factoren voor een incubator zijn het niveau van bedrijvigheid en oprichtingen, aangezien voornamelijk nieuwe bedrijven zich in een incubator vestigen. Ook de vraag en het aanbod in de kantorenmarkt zijn relevant, omdat nieuwe en aanwezige incubators een positie in deze markt moeten verkrijgen. Met de beoordelingen van het incubatorconcept en gegevens van de regionale markt wordt de haalbaarheid voor het vastgoedproduct te Zoetermeer onderzocht. Dit haalbaarheidsonderzoek kan een van de onderstaande conclusies opleveren (Nozeman, 2008: 36):

1. Het idee is niet haalbaar gezien de geformuleerde uitgangspunten qua volume en functies, qua geformuleerde grondopbrengst, qua verondersteld kwaliteitsniveau.

2. Het idee is haalbaar: de geformuleerde uitgangspunten zijn haalbaar, of het globale programma kan worden gerealiseerd.
3. Het idee is niet haalbaar tenzij een bepaald programmaonderdeel wordt geschrapt of een bepaald uitgangspunt wordt losgelaten.
4. Het idee is haalbaar mits het programma wordt verruimd, of voor bepaalde kosten financiering buiten het plan wordt gevonden.

5.3 Gekozen methoden

Voor het in beeld brengen van incubators en hun relaties zijn personen nodig die incubators kennen. Leaders van bestaande incubators zijn hiervoor geschikte respondenten. Zij kunnen aangeven waaruit de doelgroep bestaat, wat de eigenschappen van de huurders zijn en welke verbintenis er is met nabijgelegen onderwijsinstellingen. Ook zijn ze geschikt voor het beoordelen van een incubator op praktische criteria. Deze meegenomen incubators bevinden zich in Zoetermeer, Groningen en Enschede, omdat in uitsluitend Zoetermeer niet voldoende incubators zijn voor dataverzameling.

Voor het in beeld brengen van de regionale markt voor incubators wordt gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Kwantitatieve data over de bedrijvigheid, vestigingswensen en de kantorenmarkt zullen uit publicaties van vastgoedorganisaties, het CBS en de KvK worden gehaald. Data van de regio Zoetermeer worden geanalyseerd, met ook de aangrenzende gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland, maar niet het gehele land, omdat gebleken is dat ondernemers zich vooral in de huidige regio vestigen. Voor kwalitatieve data zijn analisten van de regionale markt gevraagd naar hun visie over de markt, de aanwezige incubators, en ontwikkelingen die deze markt zullen beïnvloeden. Deze analisten kunnen ook aangeven in welke mate de doelgroep aanwezig is.

Voor het beoordelen van een incubator als een vastgoedconcept wordt gebruik gemaakt van criteria uit het model van Schröder en De Vries (1993). Aan respondenten worden meerdere vragen over de criteria gesteld om hun inzichten te verkrijgen. Daarnaast vullen respondenten een beoordelingstabel in, welke voor alle respondenten gelijk is, zodat de beoordelingen vergeleken kunnen worden. De kwantitatieve data vertellen hoe goed of hoe slecht er op een criterium gescoord wordt. De kwalitatieve data vertellen welke oorzaak of constatering hieraan ten grondslag ligt.

In de beoordelingstabel zijn onderdelen van de criteria uit paragraaf 4.2 beoordeeld, zodat de afhankelijkheid van toevalligheden vermindert en de betrouwbaarheid toeneemt. Vervolgens wordt de in paragraaf 4.3 weergegeven weging van de criteria over de beoordelingen gelegd, waardoor er een eindoordeel van het vastgoedconcept vastgesteld kan worden. Ter vergelijking zijn ook de scores van de vastgoedconcepten van IDEA Centers en Regus

verzameld, waarbij de scores voor Regus uit een eerder onderzoek naar kantoorconcepten komen (zie Sinninghe, 2010).

5.3.1 Interviews

Dit is een methode van dataverzamelen waarbij de interviewer in gesprek gaat met de informant op basis van een vooropgestelde vragenlijst. De keuze voor deze onderzoeksmethode komt voort uit een in omvang beperkte groep van mogelijke respondenten, aangezien er niet in elke regio tientallen incubators aanwezig zijn. Als de pool van respondenten niet groot is, is het verzamelen van voldoende en geschikte data beter mogelijk met interviews dan met enquêtes. Ook zijn de maanden december en januari niet optimaal voor schriftelijke dataverzameling, omdat vakanties en andere prioriteiten respondenten weerhouden een vragenlijst te beantwoorden. Door persoonlijk afspraken te maken voor interviews kan een hogere respons behaald worden dan bij een onpersoonlijke benadering. Ook zijn gesprekken beter geschikt voor het verkrijgen van kwalitatieve data dan een schriftelijke vragenlijst. Bij sommige respondenten kunnen enkele onderdelen uitgebreider worden belicht dan bij andere respondenten.

Er is gekozen voor interviews met respondenten met verschillende achtergronden, omdat er niet een persoon is die een voldoende inzicht in alle benodigde data kan geven. Op die manier kunnen wel alle benodigde elementen in kaart gebracht worden, door meerdere personen. Oorspronkelijk was gekozen voor een onderverdeling in drie groepen respondenten en drie vragenlijsten, om het concept vanuit meerdere perspectieven te belichten. Daarmee zouden er mogelijk duidelijke verschillen vanuit de perspectieven naar voren komen, wanneer deze groepen vergeleken werden. Achteraf blijkt deze onderverdeling niet passend. Er zijn onder de respondenten meer dan drie verscheidende achtergronden, van waaruit de incubator is belicht:

- gemeentelijke overheid;
- kamer van koophandel;
- onderwijsinstelling;
- verhuurder van units in starterscentrum;
- private incubator organisatie;
- thematische incubator;
- het ondersteunen van ondernemerschap.

Er is geen respons ontvangen van een onafhankelijke vastgoedexpert met voldoende kennis van het concept. Wel is het concept beoordeeld door vastgoedexperts, maar die waren verbonden aan een incubator. Daarnaast hebben wel onafhankelijke personen hun oordeel gegeven over een incubator, zonder betrokken te zijn met een incubator. De lijst met respondenten, elf stuks, en de gestelde vragen staan in bijlagen 3 en 4.

De respondenten zijn voor een afspraak gebeld, waarbij het onderzoek en het doel van het interview zijn omschreven. In de gesprekken worden eerst enkele algemene vragen over incubators gesteld. Vervolgens worden eigenschappen van de doelgroep onder de loep genomen. De respondenten geven eerst aan de hand van vragen hun oordeel over het incubatorconcept, om daarna zelf hun oordeel in een tabel te kwantificeren. Respondenten waarderen het concept per criterium op een schaal van 1 tot 5. Enkele respondenten hebben niet deze beoordelingstabel ingevuld, omdat zij zich niet in staat achten om een volledig oordeel te kunnen geven.

De interviews duren 40 tot 100 minuten, waarbij de vragenlijst niet strikt gevolgd is in volgorde en formulering. Wel worden alle onderdelen besproken tijdens de interviews. Respondenten kunnen sommige onderdelen uitgebreider belichten dan andere onderdelen. Dit levert extra data op, welke niet in een gesloten vorm naar boven had kunnen komen.

H6 Beoordeling vastgoedconcept incubator

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden incubators omschreven door respondenten. Zij bespreken ook de doelgroep en relaties incubators. Vervolgens hebben zij aangegeven hoe een incubator scoort als een vastgoedconcept, zowel in woorden, als in cijfers met een beoordelingstabel. Voor het duiden van de beoordelingen zijn ook scores van de concepten van IDEA Centers en Regus verzameld.

De resultaten uit dit hoofdstuk vormen samen met het theoretisch kader een basis voor het marktonderzoek in hoofdstuk 7. Het toetst ook of het beeld van incubators in de praktijk overeenkomt met de literatuur in hoofdstuk 3. Daarnaast geeft de score van de incubator aan wat sterke en zwakke onderdelen zijn van het kantoorconcept.

Samen met een marktanalyse (hoofdstuk 7) en een analyse van het beschikbare pand (bijlage 2) kan bepaald in hoeverre een incubator haalbaar is voor de casus te Zoetermeer. Deze conclusie volgt in hoofdstuk 8.

6.2 Omschrijving incubator

In deze paragraaf worden meerdere uitvoeringen van de incubator in Nederland weergegeven. Daarmee geeft het een vervolg op het literatuuronderzoek in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk is de volgende definitie gegeven: “een organisatie, die het proces van het creëren van succesvolle ondernemingen versnelt en ordent. Dit gebeurt door deze ondernemingen te voorzien van een veelomvattend en samenhangend aanbod van voorzieningen. Deze voorzieningen zijn bedrijfsruimten, bedrijfsondersteunende diensten, clustering en netwerkmogelijkheden” (EC, 2002:9).

Aan de respondenten is gevraagd hoe zij een incubator omschrijven en welke functie een incubator heeft voor de deelnemende bedrijven, een universiteit en een science park.

Bijna alle respondenten beantwoorden zien een incubator als een bedrijfsruimte voor startende ondernemers, die daarin de ondersteuning krijgen om te groeien. Daarnaast voegen enkele respondenten aan deze omschrijving toe: de koppeling met een kennisinstelling (respondenten 3; 4; 7); het netwerken met andere bedrijven (respondenten 2; 3; 5); of het selecteren voor een afgebakende doelgroep (respondenten 4; 7).

Behalve bij één respondent bevat een incubator fysieke bedrijfsruimte voor haar deelnemers. Het ondersteunen van bedrijven kan dus ook zonder dat een deelnemer bedrijfsruimte krijgt. Volgens de definitie hoeven deelnemers niet per se startende bedrijven te zijn: ook van bestaande bedrijven kunnen succesvolle ondernemingen worden gemaakt. De nadruk ligt wel op startende bedrijven.

Voor het onderzoek betekent dit dat er verschillen zijn in de uitvoering van een incubatorconcept. Er wordt niet specifiek gekeken naar één vorm, maar het concept wordt in zijn geheel beoordeeld.

6.2.1 Wat is de doelgroep?

Aan leiders van incubators is gevraagd wat de doelgroep van hun incubator is, waar de doelgroep vandaan komt, en wat de ervaring is van de doelgroep. Deze informatie over de achtergrond van de huurders maakt het mogelijk te onderzoeken of er vraag aanwezig is in de regio; en vervolgens gerichte marketing te houden onder potentiële huurders.

De doelgroep wordt door de leiders van incubators meestal beschreven als “startende ondernemers” (respondent 1; 2; 6; 8). Soms moeten die startende ondernemers zelfs verbonden zijn aan een regionale onderwijsinstelling, zoals een student, alumnus of medewerker (respondent 4).

De groep startende ondernemers wordt daarnaast in sommige incubators aangevuld door ondernemers met groeiambities (respondent 5; 6). En sommige incubators verwelkomen zelfstandigen zonder personeel (ZZP); zelfstandigen met enkele personeelsleden; en grote bedrijven uit een andere regio, die een extra vestiging wensen (zg. dependance, of pied-à-terre), om de lokale markt te verkennen en te bedienen (respondent 1; 2; 8). Deze laatste categorie bevat bedrijven, die al succesvol zijn of geen behoefte hebben om verder te groeien. Zij zouden volgens de definitie niet thuis horen in een incubator.

Er zijn in Nederland ook incubators die zich richten op een specifiek thema, zoals in Noord-Nederland met Healthy Aging (bij het UMCG) en Sensor Technology (bij Assen) (respondent 4; 5; 7).

De markt van een incubator beslaat de regio. Als het om een incubator in de Randstad gaat, is dit niet de gehele provincie. In de Randstad zijn meerdere steden en concurrenten dichtbij elkaar, waardoor ondernemers niet verder hoeven te reizen dan een enkele gemeente (respondent 1; 2). Ook in het theoretisch kader blijkt dat bedrijfsvestiging op lokale of regionale schaal plaatsvindt, wat impliceert dat het onwaarschijnlijk is dat een incubator veel bedrijven kan aantrekken vanuit gemeenten die niet aan Zoetermeer grenzen. Buiten de Randstad beslaat de markt van een incubator soms wel enkele provincies. Daar zijn er minder

steden met het verlangde aanbod, en zijn ondernemers bereid en genoodzaakt om een grotere afstand af te leggen (respondent 4; 5; 6).

De ervaring van de doelgroep wordt door de respondenten op meerdere manieren omschreven. De ondernemers starten voor het eerst een onderneming, en hebben daar nog geen ervaring in. In Groningen zijn de starters in de YEAH! Incubator vooral twintigers en soms dertigers. In Assen en Emmen is deze groep niet groot genoeg, en zijn er meer oudere ondernemers (respondent 5).

De gemiddelde leeftijd van de 120 deelnemers aan VentureLab Twente is 46 jaar. De meeste succesvol gestarte ondernemingen komen van mensen in deze leeftijdscategorie, omdat zij meer ervaring hebben. Eén op de zes deelnemers is een spin-off van de universiteit (respondent 6). Bij CUBE050 Groningen moeten de starters studeren of onlangs afgestudeerd zijn aan de noordelijke onderwijsinstellingen (respondent 4). Mede daardoor zijn er nog maar zes deelnemers aan die incubator.

Hieruit blijkt dat de huurders niet jong in leeftijd hoeven te zijn, en er niet alleen starters vanuit de universiteit komen. Daarvoor is deze groep te klein om een grote incubator te kunnen vullen en zo voldoende schaalvoordelen te realiseren. Deze informatie over de achtergrond van de huurders maakt het mogelijk regionaal marktonderzoek te verrichten in hoofdstuk 7.

6.2.2 Welke grootte heeft een incubator?

De grootte van de incubator beïnvloedt de omzet van de incubator. De groottes van de incubators lopen sterk uiteen, zowel in het aantal m² als in het aantal bedrijven. De meeste incubators hebben zes tot dertig bedrijven gehuisvest. Daarnaast zijn er ook enkele organisaties die meerdere incubators en panden beheren. Zo heeft de vastgoedorganisatie van Triade Groep 30.000 m² in beheer, wat niet alleen als incubator wordt gebruikt. Hierdoor kunnen de bedrijven, die niet meer startend zijn, doorstromen naar een zelfstandig pand (respondent 7). VentureLab Twente ondersteunt 120 deelnemers, maar slechts enkelen daarvan maken gebruik van bedrijfsruimten, en zijn dus elders gevestigd (respondent 6). De incubators, die zich uitsluitend richten op starters van een onderwijsinstelling, zijn niet groot, met soms slechts zes ondernemers. Dat zijn er te weinig voor voldoende schaalvoordelen (respondent 5;8). Bij technische universiteiten, zoals Delft en Eindhoven, vindt er meer productontwikkeling plaats en zijn er wel meer bedrijven voor een incubator. Dit betekent voor dit onderzoek dat een nieuwe incubator onvoldoende aanwas heeft, als er uitsluitend aan starters van een onderwijsinstelling plaats wordt geboden.

Het bedienen van meer m² en bedrijven geeft een hogere omzet, en maakt het gemakkelijker om de kosten voor de organisatie te dragen (respondent 5; 7; 8). Hoewel, wanneer een incubator als een verliesgevende activiteit gezien wordt, is er bij een toename van bedrijven ook een toename van verlies, wat bij een vastgestelde subsidie beperkt te dragen is (respondent 4). Bestuurders in de publieke sector willen graag weinig risico lopen met hun beleid en gaan zorgvuldig om met financiën, maar zetten activiteiten dan te kleinschalig op, waardoor de activiteiten toch gedoemd zijn te mislukken (respondent 8).

Dit onderzoek is voor een private incubator. Daarbij is het uitgangspunt niet minimalisatie van verlies, maar op zijn minst breakeven draaien. Voor het dekken van de kosten van de organisatie is een grote incubator gewenst, van op zijn minst 2000 m² (respondent 8).

6.2.3 Is er samenwerking van bedrijven met een onderwijsinstelling?

Een incubator is vaak gevestigd nabij een onderwijsinstelling, waar kennis aanwezig is over technologie, ondernemerschap, onderzoek en ontwikkeling. Uit deze vraag moet blijken of dit een relevante vestigingsfactor is, of dat bedrijven weinig doen met deze onderwijsinstelling.

De meeste bedrijven werken niet samen met een onderwijsinstelling, volgens de leiders van de incubators. Dit komt overeen met het literatuuronderzoek in hoofdstuk 3. De samenwerkingsvorm, die nog wel regelmatig voorkomt, is het gebruik van stagiaires. Maar begeleiding en opleiding van stagiaires binnen een klein bedrijf is vaak niet goed mogelijk (respondent 1).

De samenwerking tussen ondernemers en onderwijsinstellingen is beperkt. De meeste bedrijven staan niet open voor de onderwijsinstellingen en weten niet wat er mogelijk is. De meeste ondernemers hebben het ook niet nodig, denken ze (respondent 2; 5). Vroeger zaten de universiteiten ook met hun rug naar het bedrijfsleven toe. Nu komen er steeds meer spin-offs van universiteiten (respondent 2). Er is wel regelmatig samenwerking, als de incubator is opgezet met de onderwijsinstelling. Dan zijn er ook meer spin-offs (respondent 2; 5; 6).

Aangezien de samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen beperkt is, betekent dit dat het voor ondernemers, die zich vestigen in een incubator, niet noodzakelijk is dat deze incubator bij een onderwijsinstelling zit.

6.2.4 Wat is het belang van de samenwerking met een onderwijsinstelling voor de incubator?

Een incubator is gebaat bij een omgeving met veel startende ondernemers en beschikbare kennis. Dit is al beschreven in hoofdstuk 3. Daarnaast wordt het financiële plaatje voor een incubator een stuk gunstiger, als de onderwijsinstelling subsidies verleent of fysieke ruimte beschikbaar stelt. Ook is de koppeling met programma's van de onderwijsinstelling beter te maken, wanneer men op dezelfde campus zit.

Er zijn daarentegen nadelen naar voren gekomen, naast de al bekende voordelen. Zo is een incubator sterk afhankelijk van de goede wil van de onderwijsinstellingen. Verder vinden sommige ondernemers dat een associatie met een onderwijsinstelling een mindere uitstraling geeft, dan wanneer zij een zelfstandige locatie hebben. Zij willen dan niet geassocieerd worden met studenten of scholieren (respondent 4). Dit geeft aan dat het vestigen bij een onderwijsinstelling het imago ook slecht kan beïnvloeden, wat niet naar voren kwam in het literatuuronderzoek.

De incubators rondom het UMCG werken met de wens om bedrijven door te laten groeien, de spin-off rond het UMCG vast te houden en terug te pompen in nieuwe R&D. Kennis en innovatie nemen toe, wat de naam van het UMCG verder brengt. Dit trekt weer nieuw onderzoek en subsidie aan, wat nieuwe aanwas voor de incubators oplevert, waar de incubator op termijn weer voordeel uit haalt. (respondent 7). Hier wordt de incubator versterkt door het vestigen bij een academisch ziekenhuis.

Voor dit onderzoek betekent dit dat het voor een incubator wel aantrekkelijk is om bij een onderwijsinstelling te zitten, als deze de eerder genoemde "goede wil" heeft. Dan zijn er voordelen in ruimten, subsidies en programma's. Bij bestaande, private incubators is het erg lastig om deze samenwerking tot stand te brengen, want de kennisinstellingen steken liever hun geld en energie in nieuwe, eigen initiatieven. Voor deze incubators heeft deze associatie dan weinig belang (respondent 5; 8; 9).

6.2.5 Zal er in de toekomst op elk science park een incubator zijn?

De respondenten verwachten wel dat er in de toekomst op science parks ruimten zijn voor startende ondernemers. Niet iedereen denkt dat dit in de vorm van een incubator zal zijn. Een incubator zou vooral bij technische ontwikkelingen en innovaties een goede vorm zijn. Andere mogelijke vormen zijn valorisatiecentra die octrooien bezitten en license fees ontvangen (respondent 7); of kantoren zonder uitgebreide faciliteiten en ondersteuning (respondent 5).

Ontwikkelde kennis moet gebruikt worden om economische activiteit te genereren. Een goede ondernemer is zelf in staat om een product te ontwikkelen, maar er zijn ook bedrijven en studenten die erg gefocust zijn op hun product, en nog geholpen moeten worden met het bedrijfsconcept. Wanneer er kennis is voor een idee of product, maar er is geen incubator, dan trekken de mensen met die kennis - studenten, professoren, onderzoekers - weg. Dan moet weer opnieuw begonnen worden (respondent 4).

De science parks gaan zelf ook investeren in incubators. Als argument geven ze dat voor een bloeiend science park een bloeiende incubator nodig is. De bedrijven die starten in de incubator, kunnen groeien naar een eigen pand op het park (respondent 4; 7).

Dit betekent dat een incubator van belang is voor een science park en onderwijsinstelling. Voor hun groei, of juist ter voorkoming van krimp, moeten er mogelijkheden zijn om vanuit de

ontwikkelde kennis een economische activiteit te genereren. Bij (her)ontwikkeling van een science park zou dan ook ruimte moeten zijn voor een incubator of een andere vorm van kennisvalorisatie.

6.2.6 Wat doet de incubator aan netwerken?

In het institutionalisme en de evolutionaire geografie (hoofdstuk 2), en de literatuur in hoofdstuk 3 is al het belang van netwerkmogelijkheden weergegeven.

Een incubator biedt het netwerk van de andere huurders en externe dienstverleners. De incubators organiseren hiervoor netwerkbijeenkomsten. In de praktijk komt dit neer op een borrel, presentatie, of workshop over ondernemerschap (respondent 2; 4; 5). Fysieke ontmoeting is erg belangrijk voor netwerken. Elkaar leren kennen en in de ogen kijken geeft vertrouwen tussen personen, en maakt verdere samenwerking mogelijk. Zo kunnen bedrijven gezamenlijk offereer voor opdrachten, die ze individueel nog niet aankunnen (respondent 2; 3; 6; 7).

Een incubator verzorgt contacten met kapitaalverstrekkers voor de ondernemers. De incubator heeft een relatie met deze financiers, en brengt een mogelijke overeenkomst dichterbij (respondent 5; 6; 7).

Een incubator manager kan de koppeling aanbrenge tussen bedrijven, mensen en organisaties. Deze koppeling via een incubator manager verloopt beter dan formeel contact opnemen. De manager moet hiervoor over een breed netwerk beschikken en gezag hebben, zodat mensen hier tijd aan willen besteden (respondent 2; 4; 5).

Dit betekent voor een incubator, en het management in het bijzonder, dat deze contacten moet hebben met een groot bereik aan bedrijven en dienstverleners. Het opbouwen van dit netwerk bij een nieuwe incubator kost tijd, en deze tijd is ook nodig voor er succesvol een netwerk kan worden aangeboden, tenzij de manager voorheen in een andere functie al veel persoonlijke contacten heeft opgebouwd, en die mee kan nemen.

6.3 Beoordeling M.A.C.H.O. criteria

In deze paragraaf zal het vastgoedconcept van een incubator beoordeeld worden. Dit dient om vast te kunnen stellen of het concept geschikt is om de verhoogde leegstand en de groei aan kleine en startende ondernemingen op te vangen.

Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de vijf criteria uit het model van Schröder en De Vries (1993). De respondenten geven eerst aan de hand van vragen hun oordeel over het incubatorconcept, om daarna zelf hun oordeel in een tabel te kwantificeren. Ze waarderen het concept door per criterium op een schaal aan te geven wat de score is. De beoordelingscijfers

zijn als volgt gecategoriseerd: 1 = slecht; 2 = onvoldoende; 3 = voldoende; 4 = goed; en 5 = heel goed. De vragenlijst en tabel staan in bijlage 3.

In de beoordelingstabel zijn onderdelen uit het criterium beoordeeld, zodat de afhankelijkheid van toevalligheden vermindert en de betrouwbaarheid toeneemt. Vervolgens wordt de in paragraaf 4.3 weergegeven weging van de criteria over de beoordelingen gelegd, waardoor er een eindoordeel van het vastgoedconcept vastgesteld kan worden. Voor het duiden van de beoordelingen zijn ook scores van de concepten van IDEA Centers en Regus verzameld door middel van eigen veldwerk respectievelijk eerder onderzoek naar kantoorconcepten. Deze concepten staan beschreven in hoofdstuk 3.

De scores van de concepten geven aan wat sterke en zwakke onderdelen zijn van het kantoorconcept, terwijl de kwalitatieve data duiden welke oorzaak of constatering hieraan ten grondslag ligt.

6.3.1 Marktconformiteit

Een marktconform concept voldoet aan de heersende vraag door een juiste prijs-product verhouding. Uit de beoordelingen blijkt dat het incubatorconcept hiervoor gemiddeld een krappe voldoende scoort, zie tabel 6.1. Respondenten geven aan dat de huidige vraag vanuit de markt goed is. Maar die vraag zit niet vast aan langdurige, stabiele contracten. Ook is de liquiditeit van de afnemers niet hoog, waardoor er geen hoge marges kunnen worden behaald. Een startende ondernemer heeft namelijk niet veel geld te besteden (respondent 2; 5). De financiële haalbaarheid scoort onvoldoende, regelmatig worden er verliezen geleden en er is een afhankelijkheid van subsidies. Dit duidt op een scheve prijs-product verhouding, waarbij er geen goede prijs gevraagd kan worden voor het aangeboden product (respondent 2; 3). Bij private organisaties is duidelijk geworden dat een incubator zonder subsidies wel mogelijk is, en dat er wel geld mee verdiend kan worden (respondent 5; 7; 8). Maar ook deze organisaties geven aan dat er weinig mee verdiend wordt en het "risicoprofiel krankzinnig is". Er worden hoge risico's genomen voor een laag rendement (respondent 5; 8).

Het kleine budget van een starter, gecombineerd met het belang dat overheden aan starters toedichten, heeft tot gevolg dat overheden vaak startershuisvesting faciliteren of subsidiëren (respondent 1; 2; 3; 4; 6). Een gemeente of kennisinstelling subsidieert het verschil tussen de markthuur en de lage huurprijs. Daarnaast worden mentoren en coaches aangeboden door de organisatie om ondernemers te begeleiden.

Het is opvallend dat er bij meerdere incubators geen markt- of locatieonderzoek plaatsvond voorafgaand aan het oprichten. Er was een leegstaand gebouw, en er werd besloten het als een starterscentrum in te richten. Of een gemeente wil meer starters in de gemeente, dus

richten ze een starterscentrum op, om dat mogelijk te maken. Er wordt dan vanuit gegaan dat er wel een behoefte aan is.

Financieel is er niet veel eer aan te behalen. De meeste modellen zijn afhankelijk van subsidies. Het valt op dat de exploitant, die de ruimtes moet verhuren, vaak niet de financiële risico's loopt. De exploitant kent de risico's goed, en is niet bereid deze te dragen. De dienstverlening kost meer geld dan er binnen komt aan huurinkomsten. Bij een multi-tenant gebouw met hoge flexibiliteit en selectie aan de poort staan er regelmatig ruimten leeg. Hier staan geen inkomsten tegenover de doorlopende kosten. Dit risico wordt vaak door de eigenaar van het gebouw, de gemeente of de universiteit, gelopen (respondent 1; 4; 5).

Tabel 6.1 Scores marktconformiteit incubator

Onderdelen	Oordeel respondenten						Gemiddeld
Inspelen op de behoefte van de markt	4	4	3	4	4	4	3,83
Financiële haalbaarheid	3	2	2	2	3	5	2,83
Bron: eigen bewerking	Gemiddeld:						3,33

Bij het benchmarken met twee andere kantoorconcepten, zie tabel 6.2, blijkt dat het incubatorconcept lager scoort op marktconformiteit dan IDEA Centers en Regus.

Hieruit is op te maken dat incubators wel inspelen op de behoefte van de markt, maar dat er sprake is van hoge risico's en laag rendement. Een nieuwe incubator kan wel succesvol ontwikkeld worden, maar dit is pas aantrekkelijk als een andere partij - bijvoorbeeld publieke instelling of vastgoedeigenaar - bereid is (gedeeltelijk) de hoge risico's te over te nemen van de ontwikkelaar of exploitant.

Tabel 6.2 Scores op marktconformiteit

Concept	Score
Incubator	3,33
IDEA Centers	3,75
Regus	3,88

Bron: eigen bewerking

6.3.2 Alternatieve aanwendbaarheid

Alternatief aanwendbaar betekent dat een vastgoedconcept flexibel moet zijn en eenvoudig aangepast kan worden aan een veranderende vraag uit de vastgoedmarkt. De alternatieve

aanwendbaarheid van een incubator wordt gemiddeld goed gewaardeerd, blijkt in tabel 6.3. Het concept kenmerkt zich door een korte opzegtermijn, geschikt voor vele soorten kantoorwerkzaamheden en netwerkactiviteiten, en er zijn volop mogelijkheden tot groei of krimp in de ruimte.

De ruimtebehoefte van blijvende huurders groeit vooral. Sommige bedrijven zien hun ruimtegebruik verzesvoudigen. Als groeien niet meer mogelijk is, vertrekken ze uit het pand. Bij een bepaalde grootte is het ook goedkoper om eigen huisvesting en voorzieningen te verzorgen, in plaats van dit af te nemen in een bedrijfsverzamelgebouw. Wanneer een grote huurder vertrekt, laat het een groot gat achter. Het duurt even voordat dit opgevuld is door nieuwe bedrijven en uitbreidingen van huidige bedrijven (respondent 1; 5; 7; 8). Dit betekent dat het vertrek van een grote huurder een daling van de inkomsten oplevert. Dit geldt overigens niet alleen voor een incubator maar voor de gehele kantorenmarkt, waar veel gebouwen, veelal bedoeld voor grote huurders, leegstaan (6,2 mln m², NVM, 2010).

Aan respondenten is gevraagd of het incubatorconcept succesvol in kan spelen op een veranderende vraag uit de markt. Als relevante ontwikkelingen worden genoemd 'het nieuwe werken' en 'duurzaamheid'.

Het nieuwe werken wordt niet gezien als een hype. Ontwikkelingen in de ICT geven meer mogelijkheden en laten mensen meer thuis werken (respondent 1; 2; 4; 5). Het nieuwe werken brengt de oude kantoortuin weer terug in de aandacht. In een kantoortuin zijn meerdere werknemers verspreid over een open ruimte. Dit is bedoeld om meer samenwerking mogelijk te maken, maar het zorgt ook een daling van het oppervlak per werknemer. Het is echter iets wat vooral voor de grote organisaties geldt, met veel collega's per afdeling. Bij starters zijn wel concepten als Seats2meet populair, met open ontmoetingsplekken. Daar zitten starters dan bij elkaar met hun laptop te (net)werken (respondent 2; 4; 5). Flexibele werkplekken worden gepromoot als goedkope en populaire voorziening. Maar de meeste behoefte blijft toch aan een eigen plek, om mensen te ontvangen en (telefoon)gesprekken te voeren. De vraag naar flexplekken groeit wel (respondent 1; 2; 7). Ook de vastgoedmarkt gaat zich hier op richten, wat mogelijk een overkill aan flexplekken tot gevolg heeft, terwijl juist het voordeel is dat er minder werkplekken nodig zijn (respondent 5).

Duurzaamheid is een steeds belangrijker thema geworden voor concepten in de kantorenmarkt. Omdat er al zoveel leegstaat, wordt geroepen: "geen nieuwe kantoren meer bouwen". Het hergebruiken van oude gebouwen zou dan wel duurzaam zijn, en slopen is dat niet. Eigenlijk moeten de oude gebouwen uit de markt gehaald worden. Dat gaat dan misschien wel tegen de duurzaamheidsgedachte in. Het is niet altijd mogelijk om er appartementen van te maken (respondent 2). Voor een nieuwe incubator geldt dat deze in

een bestaand kantoorgebouw kan komen, en dat dit gebouw ook nog geschikt is voor een ander kantoorconcept, als de functie van de incubator stopt.

Bij een incubator gericht op een specifieke doelgroep verloopt het vullen met nieuwe gebruikers lastiger, en is de alternatieve aanwendbaarheid lager. Het selecteren voor een bepaalde doelgroep geeft extra kosten en een kleinere groep potentiële huurders. Daarom kan een incubator hier beter niet aan beginnen, als dit niet een vereiste is van een deelnemende partij. De meeste incubators zijn (gedeeltelijk) publiek gefinancierd, en selecteren wel voor een specifieke doelgroep.

Als er geïnvesteerd dient te worden in de fysieke ruimte om deze geschikt te maken voor de komende huurder, dan moet deze huurder een langere huurovereenkomst aangaan, om de kosten voor deze investering te dekken. Dit kan nodig zijn voor laboratoria of testruimten bij technologische producten (respondent 2; 7). Een interessant voordeel van gedeelde voorzieningen in een incubator lijkt het delen van de laboratoria en testruimten. In de praktijk lukt het bedrijven niet goed om een onderzoekruimte te delen. De schema's van individuele bedrijven sluiten niet goed op elkaar aan, waardoor bedrijven toch hun eigen ruimte nodig hebben. Voorzieningen als een conferentieruimte, vergaderzaal of gesprekskamer kunnen wel goed gedeeld worden (respondent 7; 8).

Een incubator speelt al gedeeltelijk in op deze veranderingen in de behoeften. Dit gebeurt door een hoge flexibiliteit te bieden in de huurtermijn en huuroppervlakte. Flexplekken voor buitenstaanders worden bij een incubator nog niet veel aangeboden, terwijl daar wel een groeiende behoefte aan is. Flexplekken zijn er wel voor de deelnemers aan het incubatorprogramma. Het aanbieden van flexplekken past wel bij een incubator, omdat startende ondernemers veelal nog niet de vaste huurlasten willen, maar wel relaties willen kunnen ontvangen in een zakelijke omgeving. Voor een incubator, waarbij de diensten niet exclusief voor een geselecteerde doelgroep bestemd zijn, is het aanbieden van flexibele werkplekken wel aantrekkelijk. Dit kan ook de aanwas vergroten voor het huurdersbestand. Voor het inspelen op toekomstige ontwikkelingen is nodig dat een incubator professioneel geleid wordt door een ondernemer. Nu zit er vaak iemand van de gemeente op. Er moet een ondernemer op de exploitatie zitten, die goed in kan spelen op wat er gebeurt in zijn omgeving (respondent 2; 8). Een overheid kijkt er veel afstandelijker naar. Verwacht wordt dat over tien jaar het merendeel van de bestaande publieke incubators verdwenen is. Nu zijn die incubators afhankelijk van de overheid, die niet zal blijven investeren (respondent 5; 8).

Tabel 6.3 Scores alternatieve aanwendbaarheid van incubator

Onderdelen	Oordeel respondenten						Gemiddeld
Flexibiliteit	5	4	4	5	4	4	4,33
Mogelijkheden tot vulling met nieuwe gebruikers	3	4	4	5	5	5	4,33
Bron: eigen bewerking	Gemiddeld:						4,33

Als de scores voor het incubatorconcept worden vergeleken met twee andere kantoorconcepten, zie hiervoor tabel 6.4, dan blijkt dat het concept hoger scoort op alternatieve aanwendbaarheid dan Regus, maar lager dan het concept van IDEA Centers. De concepten bieden hoge flexibiliteit, en zijn ook goed te vullen met nieuwe gebruikers. Regus biedt ook een hoge flexibiliteit, maar heeft door hogere prijzen minder nieuwe huurders.

Een nieuwe incubator dient hoge flexibiliteit aan te bieden in huurtermijn en -oppervlakte. Daarnaast wordt het gebruik verhoogt door ook flexplekken aan te bieden. Het heeft nadelen om grote huurders te hebben, zij passen niet goed in het concept, ook al leveren ze een forse huursom. De aanwendbaarheid van het concept wordt verkleind, als er geselecteerd wordt voor een bepaalde doelgroep.

Voor het inspelen in toekomstige veranderingen in de markt is het nodig dat een incubator geleid wordt door een ondernemer, in plaats van een ambtenaar.

Tabel 6.4 Scores op alternatieve aanwendbaarheid

Concept	Score
Incubator	4,33
IDEA Centers	4,50
Regus	3,63

Bron: eigen bewerking

6.3.3 Consistentie in de uitvoering

Bij consistentie in de uitvoering gaat het om het integrale karakter van zowel de verschillende facetten als de relevante actoren en dat in de uitvoering wordt vastgehouden aan hun doelen en ambities. Het concept van een incubator scoort gemiddeld voldoende voor de consistentie in de uitvoering, volgens tabel 6.5. Volgens de respondenten moeten meerdere partijen betrokken worden bij het concept. In de gesprekken blijkt dat deze partijen wel verschillende belangen en doelstellingen hebben (respondent 3; 6).

Een private organisatie heeft als doelstelling het voorzien in een laagdrempelige instap voor starters en het verhuren van vastgoed (respondent 1; 8). Ook kan het de vruchten plukken

van bedrijven die uit de incubator groeien, als het naast een incubator nog meer vastgoed beheert (respondent 2; 6; 7). Voor een private partij is een gemengde vorm van starters en oudere bedrijven door elkaar heen interessanter (respondent 2; 8).

Volgens de literatuur wordt een incubator vooral opgezet door publieke instellingen en non-profit instellingen. Zelden wordt in Nederland een incubator opgezet of geëxploiteerd zonder publieke gelden, terwijl (andere vormen van) bedrijfsverzamelgebouwen meestal privaat zijn. Een overheid heeft als doelstelling het faciliteren en stimuleren van ondernemerschap. Daarmee moet op de lange termijn werkgelegenheid gecreëerd worden, en de regionale economie groeien (respondent 2; 6).

Een onderwijsinstelling neemt deel aan een incubator om kennisintensieve ondernemers bij elkaar te brengen en te stimuleren. Ze hopen (technologische) innovaties mogelijk te maken, vooral wanneer er samenwerking is met een (technische) universiteit (respondent 4; 5; 6).

Als er subsidies ingezet worden door publieke instellingen, worden de ondernemingen ook geselecteerd om in de incubator te mogen komen, en dan gebruik te maken van de subsidie. Zo'n selectieproces is gericht op het thema van de onderneming, zoals een sector of technologie (respondent 4; 5; 6); of op de competenties van de ondernemer zelf (respondent 2; 3; 4). Deze inperking kost meer geld dan een onbelemmerde instroom. Het vasthouden aan de doelstelling is dan soms ook gekoppeld aan de partij die deze risico's wil lopen. Er wordt wel rekening mee gehouden dat de subsidies zullen stoppen (respondent 6; 8).

Andere mogelijk betrokken partijen zijn financiers, de KvK, en zakelijke dienstverleners.

De financiële sector is nauwelijks betrokken bij een incubator. Sommige incubators nemen zelf de rol op zich, en zorgen voor benodigd kapitaal voor bedrijven (respondent 7; 8). Voor incubator organisaties is dit een zware last en een risicovolle activiteit, maar tegelijkertijd kunnen ze hier wel aan verdienen.

Het ondersteunen van startende ondernemers wordt ook gedaan door een Kamer van Koophandel. Die organiseert starterstrajecten, geeft workshops en houdt netwerkbijeenkomsten. Maar die is volgens enkele respondenten niet geschikt voor kennisintensieve ondernemers, en biedt niet de informatie en het netwerk dat voorhanden is bij een incubator (respondent 4; 5).

Een samenhangend concept wordt aangeboden door gebruik te maken van meerdere disciplines. Voor het gebouw van het concept zijn niet extra partijen nodig dan bij een gemiddeld multi-tenant kantoorgebouw. Voor de invulling van het concept zijn er wel meerdere partijen nodig. Een belangrijk onderdeel van het concept is het aanbod van verschillende diensten, die in een incubator voorhanden zijn, zoals deze ook in hoofdstuk 3 genoemd zijn. Naast de standaardservices bij bedrijfsverzamelgebouwen - zoals receptie, gas/water/licht, schoonmaak en onderhoud – zijn dienstverleners als accountant, fiscalist,

advocaat, HRM, notaris en administrateur gewenst. Verder zijn in een incubator organisatie ook mentoren of coaches beschikbaar. Deze dienstverleners kunnen later ook de vruchten plukken van deze relatie met de startende ondernemers, wanneer die groeien (respondent 2; 6; 7; 8).

Om als incubator vast te houden aan de doelstelling starters te faciliteren, moet het centrum niet vol lopen met oudere bedrijven of andere bedrijven die niet aan gestelde criteria voldoen. De starters blijven niet starters. Op den duur is het dan een gewoon verzamelgebouw, en niet meer een incubator. Dan is de incubator onbeschikbaar voor nieuwe starters. Daarom moet niet alleen worden gekeken naar de ondernemingen die instromen, maar ook zij die er uit moeten. Door voortdurend de huur te verhogen voor oudere bedrijven, zullen zij het pand verlaten en zo ruimte maken voor een lichter nieuwe starters, of zullen zij blijven en meer huurinkomsten opleveren (respondent 3; 8).

Tabel 6.5 Scores consistentie in de uitvoering van incubator

Onderdelen	Oordeel respondenten						Gemiddeld
Vasthouden aan doelen en ambities	3	3	4	4	4	4	3,67
Multidimensioneel	4	3	3	2	4	4	3,33
Multidisciplinair	4	3	3	3	4	3	3,33
Bron: eigen bewerking	Gemiddeld:						3,44

Als de scores voor het incubatorconcept worden vergeleken met twee andere kantoorconcepten, zie hiervoor tabel 6.6, dan blijkt dat het concept lager scoort op consistentie in de uitvoering dan IDEA Centers en Regus.

De concepten van IDEA Centers en Regus scoren hoger bij de onderdelen multidimensioneel en multidisciplinair, terwijl er voor die concepten minder actoren en specifieke kennis nodig is. De concepten van IDEA Centers en Regus worden beheerd zonder publieke actoren, en kunnen dan ook eenduidige doelstellingen hebben. Bij een incubator zijn meerdere actoren betrokken, die verschillende belangen en doelstellingen hebben.

Voor een nieuwe incubator kan als doelstelling genomen worden het voorzien in een laagdrempelige instap voor starters en het verhuren van vastgoed. Voor de invulling van het concept zijn wel meerdere partijen nodig, welke door de incubatororganisatie erbij gehaald moeten worden. Starters hebben regelmatig behoefte aan kapitaal, daarom is betrokkenheid van de financiële sector van belang zijn voor een incubator. Andere diensten, zoals van een accountant, fiscalist, advocaat, HRM, notaris en administrateur, dienen in een incubator ook voorhanden te zijn. Voor het vasthouden aan de doelstelling moet een incubator niet alleen

zorgen voor een instroom van nieuwe bedrijven, maar op den duur ook een uitstroom van oudere bedrijven.

Tabel 6.6 Scores op consistentie in de uitvoering

Concept	Score
Incubator	3,44
IDEA Centers	3,83
Regus	3,83

Bron: eigen bewerking

6.3.4 Herkenbaarheid

Een vastgoedconcept moet herkenbaar zijn voor de (potentiële) doelgroep en de branche. Herkenbaarheid kan getoond worden in thema's en etiketten. Het concept van een incubator scoort gemiddeld een krappe voldoende voor herkenbaarheid.

Veel incubators voeren in de naam niet de titel 'incubator', terwijl het wel een incubator is. In Zoetermeer heeft het concept nog geen herkenbare naam, en weet de doorsnee starter niet dat er een incubator is (respondent 2; 3). In Groningen is de incubator CUBE050, gericht op studenten, nauwelijks bekend, behalve bij economie- en ICT-studenten (respondent 4). YEAH Incubator te Groningen heeft zich bekend gemaakt als incubator bij partners zoals de Rabobank en de NOM. Die partners verwijzen relevante bedrijven door (respondent 5). De incubators van Hanzeborg bij het UMCG worden herkend aan een bepaald kwaliteitsverschil, door uitgebreide flexibiliteit, toegang tot kennis en onderzoeksmogelijkheden voor zorggerelateerde ondernemingen (respondent 7).

Bij een incubator met een thema van bedrijvigheid is de herkenbaarheid wel hoger, maar de incubator hoeft daarmee niet succesvoller te zijn. Clustering kan een versterkend effect geven (respondent 2). Echter, als er streng geselecteerd wordt voor een thema, gaan de bedrijven in de incubator op elkaar lijken, terwijl ze eigenlijk concurrenten zijn. Daarom wordt er ook wel gepleit voor zoveel mogelijk verschillende bedrijven, want die kunnen elkaar juist van opdrachten voorzien. Concurrenten werken niet samen en houden de deur voor elkaar gesloten (respondent 3; 6).

Om wel een succesvol thema te hebben, moet aangesloten worden op de regionale thema's. Een regio wil zich graag profileren met een sector of technologie, zoals Energie, Healthy Aging en Sensor in het noorden. Wanneer dat thema (door anderen) wordt uitgedragen en aantrekkelijk wordt gemaakt, kan dat thema gemakkelijker worden gevolgd (respondent 4; 5).

Een thema van bedrijvigheid brengt het concept en de bedrijven financieel niet meer succes, ook al wordt de herkenbaarheid wel vergroot.

Voor een positieve profilering van een nieuwe incubator zijn aantrekkelijke bedrijven nodig, waarna andere bedrijven volgen. Er zal een soort van buzz georganiseerd moeten worden: een paar mensen of organisaties die hun naam er aan verbinden, waardoor het een goede uitstraling krijgt bij potentiële huurders. Er dient bekendheid te worden gecreëerd bij lokale partners (investeerders, banken, regionale ontwikkelingsmaatschappijen). Breng daarvoor de stakeholders in kaart, en communiceer naar hen welke activiteiten ontplooid worden (respondent 2; 3; 5).

De marketing er omheen is ook belangrijk. Er zijn veel mogelijkheden met sociale media, omdat de doelgroep waar op gemikt wordt, ook bezig is met Facebook, Twitter en LinkedIn. Daarnaast kan de organisatie regelmatig gastcolleges geven bij onderwijsinstellingen (respondent 2; 5; 6).

Tabel 6.7 Scores herkenbaarheid van incubator

Onderdelen	Oordeel respondenten						Gemiddeld
Thema van bedrijvigheid	3	5	3	4	4	3	3,67
Etiket door kwaliteitsprofiel	2	5	2	3	4	2	3,00
Bron: eigen bewerking	Gemiddeld:						3,33

Bij het benchmarken met twee andere kantoorconcepten, zie tabel 6.8, blijkt dat het incubatorconcept lager scoort op herkenbaarheid dan Regus, maar hoger dan IDEA Centers. Alleen het concept van Regus scoort hoog op herkenbaarheid, wat te danken is aan een groot aantal vestigingen en ook een marketingcampagne gericht op de zakelijke markt.

Voor een nieuwe incubator geldt dat de herkenbaarheid verhoogd kan worden door als incubator relaties aan te gaan met partners zoals banken, Kamer van Koophandel en regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Via deze partners en sociale media kunnen de voorzieningen en activiteiten van een incubator onder de aandacht gebracht worden bij aantrekkelijke bedrijven.

Tabel 6.8 Scores op herkenbaarheid

Concept	Score
Incubator	3,33
IDEA Centers	3,13
Regus	3,94

Bron: eigen bewerking

6.3.5 Onderscheidend

Het laatste criterium van een vastgoedconcept is onderscheidendheid. Het incubatorconcept moet zich onderscheiden van de concurrentie of het moet vernieuwend zijn. Een incubator scoort gemiddeld een voldoende op onderscheidendheid. Er zijn weinig bedrijfsverzamelgebouwen met veel dienstverlening, gericht op het ondersteunen van ondernemers. Inmiddels zijn er wel meer initiatieven in opkomst voor starters en ZZP'ers. Bij restaurants, in hotels en op treinstations zijn werkplekken en conferentieruimtes beschikbaar, waar met de eigen laptop gewerkt kan worden in een verzorgde omgeving (respondent 1; 5; 8).

Volgens de respondenten is het concept vernieuwend voor regionale markt. Het concept zou ook vernieuwend zijn voor de gehele Nederlandse markt, maar dat is te relativieren met de historie van incubators als Twinning, Gorilla Park en Newconomy in de jaren '90. Deze incubators waren niet succesvol met deelnemingen in bedrijven, waardoor het concept meerdere jaren impopulair was. Het concept komt oorspronkelijk uit de Verenigde Staten en is via het Verenigd Koninkrijk in Nederland geïntroduceerd.

Een incubator moet zich onderscheiden voor de startende bedrijven. Deze starters kunnen worden aangetrokken met een korting op de huurprijs. Oudere bedrijven zouden een hogere huurprijs moeten betalen. Die hebben meer draagkracht en hebben al gebruik kunnen maken van het netwerk (respondent 2; 3; 7; 8).

De Nederlandse kantorenmarkt kent een groot aanbod, doordat ruim 13% van de voorraad leegstaat. Bedrijven, die op zoek zijn naar kantoorruimte, kunnen dan ook kiezen om zelfstandig een ruimte te huren en in te richten. De bestudeerde incubators geven aan weinig last te hebben van leegstand. Hun specifieke aanbod onderscheidt zich voldoende van het grote aanbod. Wel verwachten de respondenten dat de kantorenmarkt zal reageren en zich zal aanpassen met meer flexibiliteit en aanbod voor de kleine gebruikers. Nu zijn er in de kantorenmarkt voornamelijk contracttermijnen van drie tot tien jaar. De incubators hebben korte contracten van drie tot twaalf maanden. Een starter wil zich namelijk nog niet voor een lange termijn vastleggen aan een ruimte en aan een huursom. Aan deze voorkeur kan een incubator voldoen (respondent 5; 7; 8).

Tabel 6.9 Scores onderscheidendheid van incubator

Onderdelen	Oordeel respondenten						Gemiddeld
Onderscheidend tov concurrentie	4	4	4	3	4	4	3,83
Vernieuwend	3	4	3	3	4	4	3,50
Bron: eigen bewerking	Gemiddeld:						3,67

Als de scores voor het incubatorconcept worden vergeleken met twee andere kantoorconcepten, zie hiervoor tabel 6.10, dan blijkt dat het concept enigszins lager scoort dan IDEA Centers en Regus op onderscheidendheid.

Voor dit onderzoek betekent dit dat een concept, zeker in een vragersmarkt, zich in de markt moet positioneren tegenover andere huisvestingsmogelijkheden. Voor een nieuwe incubator kan dit door een hoge flexibiliteit te bieden en een lage “all-inclusive” prijs voor een werkplek te vragen.

Tabel 6.10 Gewogen scores op onderscheidendheid

Concept	Gewogen score
Incubator	3,67
IDEA Centers	3,88
Regus	3,94

Bron: eigen bewerking

6.3.6 Conclusies scores vastgoedconcept

Na het wegen van de beoordelingen met de verzamelde gewichten uit paragraaf 4.3 komt een incubator op een oordeel uit van 3,52, zie tabel 6.11. Dit geeft een ruime voldoende aan, terwijl de andere twee concepten hogere scores. Sterke punten van het concept zijn het inspelen op de behoefte vanuit de markt, de alternatieve aanwendbaarheid en onderscheidendheid. Er is groeiende behoefte naar flexibele kantoorruimte voor kleine, startende ondernemingen. Van leegstand hebben de incubators weinig last. Het concept biedt flexibiliteit, en voor kantoren hoeven weinig investeringen gedaan te worden om een nieuwe gebruiker het kantoor te laten betrekken.

Daartegenover staan de mindere onderdelen van het concept: de financiële haalbaarheid, de consistentie in de uitvoering en de herkenbaarheid. De financiële haalbaarheid wordt onvoldoende beoordeeld, omdat weinig tot geen winst gemaakt wordt, en er wel forse risico's worden gelopen. De consistentie in de uitvoering scoort niet hoog, wegens de vele partijen met verschillende belangen, die betrokken zijn bij een incubator. De herkenbaarheid van individuele incubators is niet groot, aangezien veel incubators slechts zes tot dertig bedrijven bevatten, en dus ook niet veel personen in aanraking komen met een incubator.

Tabel 6.11 Gewogen totaalscores van drie concepten

Criteria	Incubator	IDEA Centers	Regus	Weging
Marktconform	3,33	3,75	3,88	35%
Alternatief aanwendbaar	4,33	4,50	3,63	9%
Consistentie in uitvoering	3,44	3,83	3,83	18%
Herkenbaar	3,33	3,13	3,94	16%
Onderscheidend	3,67	3,88	3,94	22%
Gewogen totaalscore	3,52	3,76	3,87	100%

Bron: eigen bewerking

H7 Marktonderzoek

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de relevante marktomstandigheden voor een bedrijfsverzamelgebouw zoals een incubator in Zoetermeer onderzocht. Een ongunstige verhouding tussen vraag en aanbod kan de ontwikkelaar doen besluiten om niet de ontwikkelfase in te treden.

De komende paragrafen beschrijven de vraag en aanbod voor het concept, waarvoor eerder in paragraaf 6.2.2 de doelgroep is beschreven. De kwantitatieve vraag bestaat uit de aanwezigheid van de doelgroep. De kwalitatieve vraag geeft aan welke wensen deze doelgroep heeft, en wat hun vestigingsvoorkeuren zijn. Deze vraag is onderzocht met behulp van een regionaal marktonderzoek naar bedrijfshuisvesting van de Kamer van Koophandel.

Vervolgens komt het huidige aanbod in de lokale kantorenmarkt aan de orde, waar het kantoorconcept deel van gaat uitmaken. De Nederlandse kantorenmarkt kent het probleem van hevige leegstand. Mogelijk is dit ook een belangrijk probleem in Zoetermeer. Hiervoor is gebruik gemaakt van de regionale marktanalisten en rapporten van vastgoedorganisaties. Daarnaast komt ook het concurrerend aanbod naar voren: de mogelijke concurrenten in Zoetermeer staan beschreven in bijlage 1. In bijlage 2 staat een analyse van het beschikbare kantoorpand, waarvan bepaald moet worden of dit pand en de directe omgeving geschikt zijn voor het concept.

In paragraaf 7.4 volgen conclusies over het marktonderzoek.

7.2 Vraag voor kantoorpand Zoetermeer

7.2.1 Kwantitatieve vraag

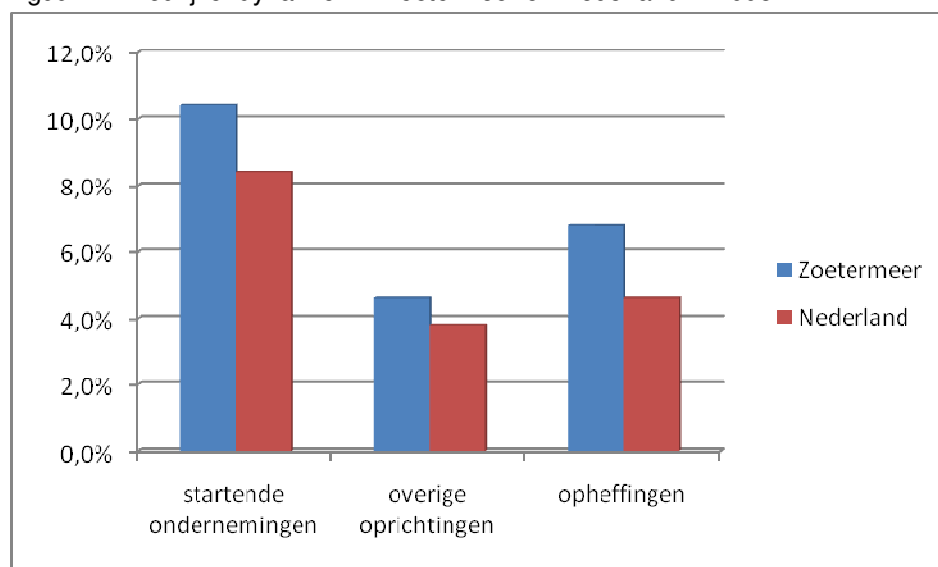
In deze paragraaf wordt de aanwezigheid van de doelgroep voor het kantoorpand in Zoetermeer geanalyseerd. In hoofdstuk 6 is vastgesteld dat incubators zich richten op starters, maar niet uitsluitend starters, en niet elke starter.

De regio, waarin het grootste deel van de doelgroep zich bevindt, beslaat de gemeenten Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland, en niet de gehele provincie Zuid-Holland, want daarbinnen zijn meerdere grote steden die beter bereikbaar zijn vanuit andere gemeenten.

Het weergeven van aantallen van bedrijven en specifiek starters kan met de bedrijfsdynamiek van een regio. In Zoetermeer is een grotere bedrijvendynamiek dan in geheel Nederland, zie

figuur 7.1, waarbij de grootte van de mutaties is afgezet tegen het totale aantal bedrijven (Rabobank, 2009).

Figuur 7.1 Bedrijvendynamiek in Zoetermeer en Nederland in 2008

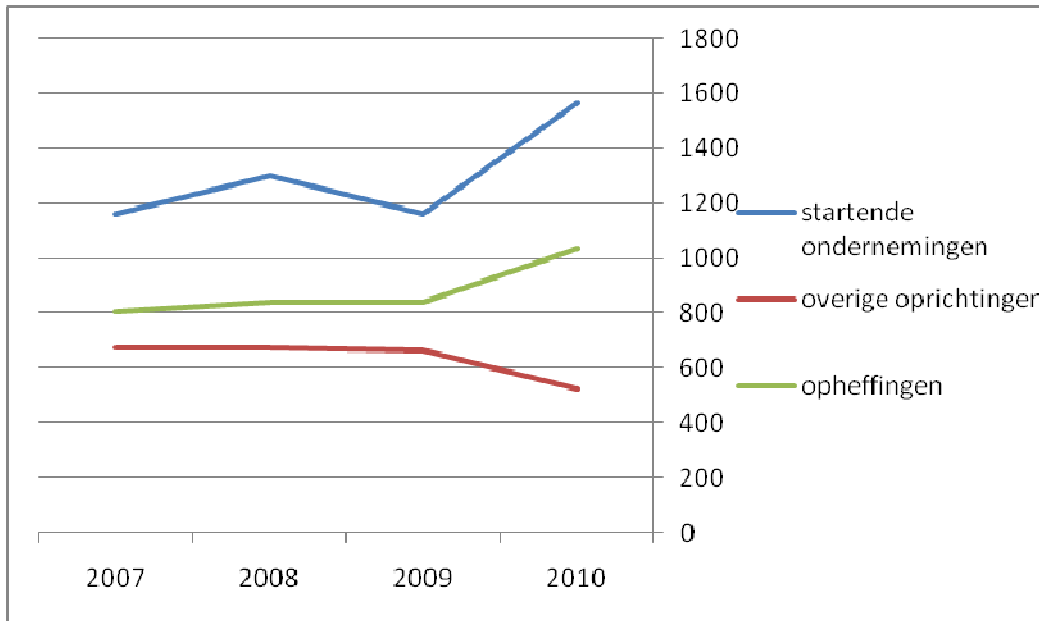


Bron: Rabobank (2009)

Het aantal startende bedrijven is in de afgelopen jaren in de gemeenten Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland gestegen naar 1564 in 2010, zie figuur 7.2 (KvK Haaglanden, 2011). Wel was er tijdens de laagconjunctuur in 2009 een daling te zien in het aantal starters, en een stijgt ook het aantal opheffingen van bedrijven.

Dit betekent het niveau aan starters is in de regio, wat een belangrijke parameter is voor de kantorenmarkt, stijgend is en ook hoger is dan het Nederlandse gemiddelde.

Figuur 7.2 Bedrijfsdynamiek in Zoetermeer 2007 – 2010



Bron: KvK Haaglanden (2009); (2010a); (2011)

Wanneer wordt gekeken naar de startende ondernemingen, dan valt op dat 87% van de starters als ZZP'er kan worden aangemerkt, zie tabel 7.1 (KvK, 2010b). Het aandeel ZZP'ers binnen de totale groep starters is vanaf 2004 flink gestegen. Dit is een positieve en relevante trend voor het kantoorconcept, omdat kleine bedrijven tot de latente vraag behoren.

Tabel 7.1 Grootte startende ondernemingen in Haaglanden 2009, incl. overige oprichtingen

Werkzame personen	aantal	%
1 of minder	13.903	87,0%
2-4	1.887	11,8%
5-9	151	0,9%
10 of meer	34	0,2%
Totaal	15.975	100%

Bron: KvK Haaglanden (2010b)

13% van de bedrijven is gevestigd in een bedrijfsverzamelgebouw (Rabobank, 2009). Meer dan de helft van de ondernemingen werkt vanuit een bedrijfsruimte in of aan huis. Dit is veel, vergeleken met landelijke cijfers (EIM, 2005), waar ongeveer een kwart van de MKB ondernemingen in of aan een woonhuis is gevestigd. Het zijn vooral eenmanszaken die hun bedrijf in of aan huis gevestigd hebben. Naarmate het personeelsbestand groeit, loopt dit aandeel terug en gaan steeds meer bedrijven op zoek naar zelfstandige bedrijfsruimte. Behalve de bedrijfsgrootte vormt het relatief grote aantal dienstverlenende bedrijven in de

regio – 59% van alle startende ondernemers was in 2009 actief in de dienstensector (KvK, 2010b) – een verklaring voor het grote aantal bedrijven dat in of aan huis gevestigd is. Voor dienstverlenende activiteiten zijn immers meestal geen grote productiemiddelen of veel ruimte nodig, waardoor ze vanuit een thuissituatie kunnen worden uitgevoerd. Dit betekent voor de kantoorruimte dat het belangrijkste alternatief voor bedrijfsvestiging niet een zelfstandige ruimte is, maar de woning van de ondernemer. Bij het positioneren van het product in de markt dient hier rekening mee gehouden te worden.

7.2.2 Kwalitatieve vraag

De kwalitatieve vraag geeft aan welke wensen deze doelgroep in Zoetermeer heeft, en wat hun vestigingsvoorkeuren zijn. Deze vraag is onderzocht met behulp van een regionaal marktonderzoek naar bedrijfshuisvesting door de Rabobank en de Kamer van Koophandel.

De vestigingsgemeente is niet zozeer een punt van overweging voor starters, omdat de meeste starters zich vestigen in Zoetermeer, wanneer de ondernemer al in Zoetermeer woont. Deze bevinding is wel in lijn met wat er in het theoretisch kader naar voren is gekomen. Bij eenmanszaken geldt dit voor meer dan 80% (Rabobank, 2009).

Binnen een gemeente kan een bedrijf een specifieke locatie kiezen, en dit is wel degelijk een bewuste keuze. Bij bedrijven, die niet aan de woonplek zijn gekoppeld, wordt het meeste belang gehecht aan de bereikbaarheid van de locatie (27%), gevolgd door de nabijheid van de woning van de ondernemer (18%) (Rabobank, 2009). Hier moet de locatie van het concept dan ook aan voldoen. In bijlage 2, waarin het pand wordt beschreven, blijkt dat de locatie goed bereikbaar is en tussen meerdere woonwijken in ligt.

In de sector zakelijke dienstverlening bevindt zich 40% van de bedrijven, die van plan zijn de komende vijf jaar op zoek te gaan naar nieuwe huisvesting. De meeste bedrijven doen dit vanwege een tekort aan ruimte (56%), de push factor. De grootste pull factor is de behoefte aan een zelfstandige bedrijfsruimte (58%). Voor ondernemers, die hun bedrijf vanuit huis runnen, geldt deze behoefte niet zo sterk. Zij zijn het minst geïnteresseerd in een zelfstandige bedrijfsruimte. In de praktijk blijkt echter wel dat verhuisplannen lang niet altijd worden uitgevoerd (Rabobank, 2009).

Een opvallend resultaat van het marktonderzoek is dat in Zoetermeer vooral de bedrijven, die op zoek zijn naar kleine bedrijfsruimte (<50m² bvo), aangeven in een andere gemeente op zoek te gaan (circa 75% van hen) (Rabobank, 2009). Het kantoorpand in Zoetermeer kan in deze behoefte voor kleine units voorzien.

7.3 Concurrerend aanbod

Het kantoorproduct gaat deel uitmaken van de lokale kantorenmarkt. Vandaar dat de marktomstandigheden en aanwezigheid van concurrenten onderzocht zijn.

De kantorenmarkt in Zoetermeer toont een grote voorraad, en hoge leegstandscijfers, zie tabel 7.2. Op 1 januari 2010 stond 17,1% van de totale kantorenvorraad in Zoetermeer leeg, terwijl voor een gezonde markt een frictieleegstand van 5-6% gewenst is (Stadsgewest Haaglanden, 2010). Volgens regionale marktanalisten is de kantorenmarkt in elkaar geknald, waardoor het een vragersmarkt is geworden en de vraagkant veel invloed uitoefent op de huurprijs en huurtermijn (respondent 2; 3). Dit betekent dat de omstandigheden voor een nieuwe toetreders ongunstig zijn.

Tabel 7.2 Kantoren Zoetermeer (m² bvo, op 1 januari)

	2007	2008	2009	2010
Vorraad	543.000	598.350	640.000	644.000
Jaaropname	54.300	43.000	29.700	onbekend
Aanbod (leegstand)	104.800	130.500	138.200	110.050
Relatieve leegstand	19,3%	21,8%	21,6%	17,1%
Relatieve leegstand NL	10,6%	10,3%	13,3%	13,9%

Bron: Stadsgewest Haaglanden (2010)

Zoetermeer heeft meerdere kantorenlocaties. De grootste concentratie is bij kantorenpark Afrikaweg/Bredewater tussen het station Zoetermeer en het stadscentrum, waartoe ook het beschikbare kantoorpand behoort. Hier bevindt zich ook de meeste leegstand. Een aantal grotere panden zijn beschikbaar, veelal gedeeltelijk (Rabobank, 2009). De kantorenstrook aan de Afrikaweg/Bredewater wordt gekenmerkt door middelgrote tot grote kantoorgebouwen waarvan het zuidelijke deel vanaf de A12 goed zichtbaar is. Het gebied bevat in totaal 122.000 m² kantoorruimte, gemiddeld stond er in de periode 2002-2006 ruim 21% leeg (Jones Lang Lasalle, 2007).

De kantoorgebouwen aan Bredewater zijn vanaf halverwege jaren negentig gebouwd. Dit zijn grootschalige kantoorgebouwen met een gemiddelde tot hoge kwaliteit. Ongeveer de helft van de objecten heeft een omvang tussen de 5.000 m² vvo en 10.000 m² vvo. Circa 21% van het aangeboden oppervlak heeft een omvang tussen de 10.000 m² vvo en 20.000 m² vvo (Jones Lang Lasalle, 2007). Deze cijfers geven aan dat de omgeving van het beschikbare pand vooral gericht is op grote afnemers, en dat deze afnemers er nu onvoldoende zijn.

De lokale kantorenmarkt, en in het bijzonder de panden voor grote afnemers, is op dit moment niet gunstig voor het toetreden tot de markt. Het nieuwe product moet zich richten op kleine afnemers. Vandaar dat een analyse is gemaakt van mogelijke concurrenten, die zich richten op die kleine afnemers van kantoorruimte. Er zijn vier mogelijke concurrenten gevonden, beschreven in bijlage 1, waarvan er één in ontwikkeling is.

Er is nu één kleine incubator aanwezig in Zoetermeer, waarbij bedrijven aan een selectieproces onderworpen worden. Daarnaast zijn er twee full-service business centers, waar bedrijven zonder selectieproces een ruimte mogen huren. Deze private business centers vragen wel hoge huurprijzen, terwijl de andere bedrijfsverzamelgebouwen lagere huurprijzen (gaan) vragen, gesteund door gemeentelijke programma's. Een nieuwe bedrijfsverzamelgebouw kan zich in prijsniveau moeilijk meten met de gesubsidieerde bedrijventra. Wel moet het mogelijk zijn om onder de huurprijs van de private business centers te blijven, om een deel van de markt te veroveren.

7.4 Conclusies

In deze paragraaf volgen de conclusies over het marktonderzoek naar de doelgroep, hun aanwezigheid en wensen, en de regionale kantorenmarkt, waarin de concurrentie aangegaan moet worden.

De latente vraag voor kantoorruimte is voldoende aanwezig. Zoetermeer kent een hoge bedrijfddynamiek, met steeds meer startende ZZP'ers. Wel zijn meer dan de helft van deze ondernemingen thuis gevestigd, en prefereren zij dit boven een te huren kantoor.

De belangrijkste voorkeuren van de ondernemers in Zoetermeer zijn de bereikbaarheid en de nabijheid van de woning van de ondernemer. Voor bedrijven, op zoek naar nieuwe huisvesting, is de wens tot meer ruimte het belangrijkste argument. Bedrijven op zoek naar kleine bedrijfsruimte, tot 50 m², gaan op zoek in een andere gemeente, omdat er in Zoetermeer weinig aanbod is. Het kantoorpand in Zoetermeer kan in deze behoefte voor kleine units voorzien, waarbij de huursom niet hoog is en de huurtermijn niet lang, waardoor de ondernemers geen hoog risico lopen.

Het beschikbare pand is geschikt voor deze kwalitatieve vraag, want de kantorenlocatie is goed bereikbaar en ligt tussen meerdere woonwijken in, nabij de woningen van ondernemers en hun personeel.

De lokale kantorenmarkt is niet gunstig voor de aanbiedende partijen om deel van uit te maken. Er is in Zoetermeer een groot aanbod en een hoog leegstandspercentage. Daardoor is de kantorenmarkt een vragersmarkt. De gebouwen rondom het pand bij Bredewater staan (gedeeltelijk) leeg. Deze leegstand wordt vooral veroorzaakt door een gebrek aan grote

afnemers van kantoorpanden. De mogelijke concurrenten, bedoeld voor kleine afnemers, zijn wel in staat om voldoende m² te verhuren.

Uit het marktonderzoek valt te concluderen dat de markt niet gunstig is voor om toe te treden als aanbiedende partij. Marges staan onder druk in een vragersmarkt, maar vergelijkbare aanbieders tonen aan dat het wel mogelijk is om succesvol een business center te exploiteren.

H8 Conclusies & aanbevelingen

Dit afsluitende hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen van deze scriptie. Allereerst zullen de onderzoeksvragen beantwoord worden, om vervolgens tot een antwoord op de centrale vraag te komen. In paragraaf 8.2 worden een aantal aanbevelingen richting IDEA Centers BV gedaan en worden aanbevelingen voor mogelijk verder onderzoek gegeven. Tot slot zal in paragraaf 8.3 worden gereflecteerd op het onderzoek.

8.1 Conclusies

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de eigenschappen en vestigingseisen van incubators; en de markt in de regio Zoetermeer onderzoeken op de haalbaarheid van een nieuwe incubator. Hiervoor zijn locatietheorieën toegepast en is het vastgoedconcept incubator onderzocht op haar sterke en zwakke punten.

Voordat de hoofdvraag beantwoord wordt, komen eerst de deelvragen aan bod.

Welke bestaande locatietheorieën zijn van toepassing op het verschijnen incubator?

Deze vraag is op twee manieren relevant, aangezien er voor een incubator een gewenste locatie onderzocht wordt en omdat het product van een incubator – bedrijfshuisvesting – ook afhankelijk is van de gewenste locatie van ondernemingen. De vestigingswensen van een incubator en de deelnemende bedrijven komen grotendeels overeen.

Vier locatietheorieën zijn beschreven: neoklassieke locatietheorie, behaviouralisme, sociologisch institutionalisme en evolutionaire economische geografie. Voor een incubator leren deze theorieën dat een stedelijk gebied gewenst is, waar agglomeratievoordelen te vinden zijn en waar veel startende ondernemers zijn om schaalvoordelen te verkrijgen. Ook geven deze theorieën aan dat de locatiekeuze een psychologisch proces voor kleine, startende ondernemingen: zij beschikken meestal over minder informatie en cognitieve capaciteiten voor een volledig rationele beslissing. De ondernemers kiezen voornamelijk voor een locatie, waar zij al wonen en/of werken en waar zij al een netwerk hebben opgebouwd.

Wat zijn de eigenschappen en (vestigings-)eisen van een incubator?

Een incubator is een vorm van bedrijfsverzamelgebouw, meestal opgezet namens publieke instellingen, waarbij bedrijfsondersteuning beschikbaar is voor de huurders, om hen sneller succesvol te laten zijn.

Bedrijven kiezen voor het vestigen in een incubator vanwege de aanwezigheid van andere bedrijven en kennisinstellingen; een representatief gebouw en voldoende

parkeergelegenheden; en daarna de huur- en servicekosten, het imago van de locatie en de beschikbare netwerken.

Ondernemers hebben er weinig belang bij om bij een onderwijsinstelling gevestigd te zijn. Voor een incubator is dit belang wel aanwezig, wanneer de onderwijsinstelling ondersteuning biedt met ruimten, kapitaal of educatieve programma's. Vestigen nabij een onderwijsinstelling kan het imago goed doen, doordat het een dynamisch en kennisintensief beeld geeft, maar het kan ook een slechte invloed hebben op het imago, aangezien het ook jeugdigheid en onervarenheid uitstraalt.

Een incubator biedt een netwerk van bedrijven en dienstverleners. Fysieke ontmoetingen bij de incubator scheppen vertrouwen en maken samenwerking mogelijk. Het opbouwen van een goed netwerk kost tijd en energie, zowel voor een startende ondernemer als ook voor een incubatororganisatie. Het kan dan ook enkele jaren duren voordat een incubator succesvol wordt.

Hoe scoort het vastgoedconcept incubator op praktische criteria?

De sterke punten van het concept zijn het inspelen op de behoefte vanuit de markt, de alternatieve aanwendbaarheid en onderscheidendheid. Er is groeiende behoefte naar flexibele kantoorruimte voor kleine, startende ondernemingen. De incubators hebben weinig last van leegstand. Het concept biedt flexibiliteit, en voor de kantoren hoeven nauwelijks investeringen gedaan te worden om een nieuwe gebruiker het kantoor te laten betrekken.

Daartegenover staan de mindere onderdelen van het concept: de financiële haalbaarheid, de consistentie in de uitvoering en de herkenbaarheid. De financiële haalbaarheid wordt onvoldoende beoordeeld, omdat weinig tot geen winst gemaakt wordt, en er wel forse risico's worden gelopen. De consistentie in de uitvoering scoort niet hoog, wegens de vele partijen met verschillende belangen, die betrokken zijn bij een incubator. De herkenbaarheid van individuele incubators is niet groot, aangezien veel incubators slechts zes tot dertig bedrijven bevatten, en dus ook niet veel personen in aanraking komen met een incubator.

Hoe ziet de regionale markt, de verhouding tussen vraag en aanbod, van incubators eruit en welke trends zijn hierop van invloed?

De latente vraag voor kantoorruimte is voldoende aanwezig in Zoetermeer. De regio kent een hoge bedrijfsdynamiek, met steeds meer startende ondernemers, voornamelijk ZZP'ers. Wel zijn meer dan de helft van deze ondernemingen thuis gevestigd, en prefereren zij dit boven een te huren kantoor.

De belangrijkste voorkeuren van de ondernemers in Zoetermeer zijn de bereikbaarheid en de nabijheid van de woning van de ondernemer. Voor bedrijven, op zoek naar nieuwe huisvesting, is de wens tot meer ruimte het belangrijkste argument. Bedrijven op zoek naar

kleine bedrijfsruimte, tot 50 m², gaan op zoek in een andere gemeente, omdat er in Zoetermeer weinig aanbod is.

Het beschikbare pand is geschikt voor deze kwalitatieve vraag, want de kantorenlocatie is goed bereikbaar en ligt tussen meerdere woonwijken in, nabij de woningen van ondernemers en hun personeel.

De lokale kantorenmarkt is niet gunstig voor de aanbiedende partijen om deel van uit te maken. Er is in Zoetermeer een groot aanbod en een hoog leegstandspercentage. Daardoor is de kantorenmarkt een vragersmarkt. De gebouwen rondom het pand bij Bredewater staan (gedeeltelijk) leeg. Deze leegstand wordt vooral veroorzaakt door een gebrek aan grote afnemers van kantoorpanden. De mogelijke concurrenten, die zich richten op kleine afnemers, zijn wel in staat om voldoende m² te verhuren.

Met deze bevindingen kan de onderzoeksvraag worden beantwoord, en tegelijkertijd wordt de belangrijkste aanbeveling aan IDEA Centers BV geformuleerd.

Kan er bij de regionale marktomstandigheden in Zoetermeer succesvol een incubator als bedrijfshuisvesting ontwikkeld worden?

Een haalbaarheidsonderzoek heeft één van de volgende conclusies: het idee is niet haalbaar; het idee is haalbaar; het idee is niet haalbaar tenzij een bepaald programmaonderdeel wordt geschrapt of een bepaald uitgangspunt wordt losgelaten; en als laatste is het idee haalbaar mits het programma wordt verruimd, of voor bepaalde kosten financiering buiten het plan wordt gevonden.

Op dit onderzoek is de laatste mogelijkheid van toepassing. Een kantoorproduct is haalbaar, mits het incubatorprogramma wel aanwezig maar niet verplicht is voor huurders en er dus ook geen selectie hoeft plaats te vinden. Een andere belangrijke voorwaarde komt voort uit de hoge financiële risico's voor leegstand. Deze risico's zouden bij de huidige eigenaar of gebruiker moeten blijven.

Daarnaast biedt de inrichting van het pand veel mogelijkheden voor flexplekken, wat bij huidige incubators nauwelijks wordt aangeboden voor buitenstaanders/passanten. Ook kunnen virtuele kantoren aangeboden worden aan bedrijven, die niet vast een ruimte huren.

Voor dit product is voldoende vraag vanuit de markt. Wel kan het enkele jaren duren voordat er stabiele huurinkomsten gegenereerd worden, en er een sterk netwerk opgebouwd is. Om aantrekkelijk te zijn voor starters, kan hen korting in de huur tijdens de eerste maanden aangeboden worden.

Het andere incubators in Zoetermeer selecteren haar deelnemers, ontvangen gemeentelijke steun en vragen lage huurprijzen. Met deze verstoorde huurprijzen is nauwelijks te concurreren, maar met een hoge flexibiliteit is wel succesvol te concurreren met de

aanwezige full-service business centers. Er dient dan ook niet geprofileerd te worden als een incubator, maar als een business center.

8.2 Aanbevelingen

8.2.1 Aanbevelingen voor IDEA Centers BV

De aanleiding van dit onderzoek was een opdracht vanuit IDEA Centers BV. Om deze reden worden ook een aantal aanbevelingen aan IDEA Centers BV gedaan op basis van het onderzoek:

- Beschouw een nieuw business center in Zoetermeer niet als organisatorisch zelfstandig. Daarvoor is het te klein met 800 tot 1500 m² om een kostendekkende organisatie neer te zetten. Beschouw het alsof IDEA Center te Groningen er honderden m² bij heeft gekregen.
- Verbind de opgebouwde netwerken in Groningen met Zoetermeer en andere business centers/incubators.
- De herkenbaarheid van het nieuwe product kan verhoogd worden door relaties aan te gaan met partners zoals banken, Kamer van Koophandel en regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Via deze partners, een goede website en sociale media kunnen de voorzieningen en activiteiten van een incubator onder de aandacht gebracht worden bij aantrekkelijke bedrijven.

8.2.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor het overtuigen van partijen om deel te nemen aan de ontwikkeling van nieuwe incubators, is het relevant om onderzoek te doen naar het huidige succes van IDEA Centers Groningen en het toekomstige succes van IDEA Centers Zoetermeer. Mogelijkheden om dit te onderzoeken worden gegeven in paragraaf 3.3. Een mogelijk onderzoeksmodel hiervoor is te vinden in:

- Hackett, S. en D. Milts (2007) *Inside the black box of business incubation: Study B - scale assessment, model refinement, and incubation outcomes.*

8.3 Reflectie

Op deze plek worden enkele beperkingen en de generaliseerbaarheid van het onderzoek besproken.

Allereerst, zoals bij vele scripties, is het aantal respondenten niet hoog. Daar bovenop gaven enkele respondenten aan niet een volledig beeld te hebben van een incubator om deze goed

te kunnen beoordelen. Desalniettemin stelt de hoeveelheid data, die de respondenten opgeleverd hebben, wel tevreden. Daarvoor is dank verschuldigd aan de vriendelijke respondenten, die tijd beschikbaar stellen voor een extern onderzoek.

Er zijn verscheidene uitvoeringen van het incubatorconcept bestudeerd, om zo een uitvoerig beeld te kunnen geven. Sommige uitvoeringen vallen tussen een incubator en een full service business center in, waardoor twijfel ontstond of er nog wel sprake was van een incubator.

Ten behoeve van de generaliseerbaarheid van de meegenomen incubators voor alle Nederlandse incubators is het jammer dat het Incubation Centre van de TU Delft ontbreekt. Ook is het opgevallen dat er nog meer incubators zijn, alleen dat zij zich niet een incubator wensen te noemen.

Het toegepaste MACHO-model komt uit 1993. Er zijn inmiddels bijgewerkte modellen te vinden, maar deze aangepaste modellen zijn niet per se beter.

Het model wenst een oordeel van de gebruiker, ontwikkelaar en leider van een vastgoedconcept. De leiders van incubators zijn goed vertegenwoordigd, gebruikers zijn niet direct gevraagd, maar indirect via de Kamer van Koophandel en een belanghebbende ambtenaar. De ontwikkelaar komt slechts gedeeltelijk aan bod.

Dit onderzoek heeft de haalbaarheid onderzocht vanuit drie invalshoeken:

- De markt: Waar is behoefte aan? Welk aanbod is onvoldoende aanwezig?
- Het pand: Waar is het wel geschikt voor?
- Het concept: Wat is het sterkste concept?

Deze drie invalshoeken moeten in elkaar passen. Tijdens het analyseren van uitkomsten werd duidelijk dat dit is een iteratief proces is, waarbij niet één invalshoek als beginpunt gezien kan worden. Dit maakte het vinden van de juiste structuur niet eenvoudig.

Daarnaast is bij het opstellen van het onderzoek de veronderstelling gehanteerd dat IDEA Centers een incubator is. Dat was het vroeger wel, maar nu is het voornamelijk een bedrijfsverzamelgebouw. Hierdoor moesten de concepten van IDEA Centers en incubator gescheiden worden.

Literatuur

- Aerts, K., P. Matthyssens, en K. Vandenbempt (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27 (5), 254-267.
- Allen, D. en R. McCluskey (1990) Structure, policy, services, and performances in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15, 61-77.
- Amin A. en N. Thrift (1994) Living in the global. In: Amin A. en N. Thrift, *Globalisation, institutions and regional development in Europe*. Oxford University Press, Oxford.
- Atzema, O. & R. Boschma (2002) De region in de economische geografie. In B. de Pater, P. Grootte en K. Terlouw: *Denken over regio's; geografische perspectieven*. Coutinho, Bussum.
- Becker, B. en O. Gassmann (2006) Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them. *Journal of Technology Transfer* 31 (4), 469-483.
- Berga, B. (2010) *Science park: broedplaats voor innovatie of hoogwaardig werkmilieu?* Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Boschma, R. en K. Frenken (2007) Introduction: applications of evolutionary economic geography. In: Frenken, K., *Applied evolutionary economics and economic geography*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Burggraaf, J.W. (2010) *Wie 'A' zegt, zegt nog geen 'B'*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Dekker, N. (2005) *Onderzoek naar de functie van incubators als aanbieder van ondersteunende faciliteiten en diensten*. Vrije Universiteit, Amsterdam.
- DiMaggio P. en W. Powell (1983) Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dijk, M. van (2009) *Locatietheorieën - Een historisch overzicht*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Drenth, R.K. (2006) *Leren van falen is succes behalen*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- EC – DG Enterprise (2002) *Benchmarking business incubators*. EC, Brussels.
- EIM (2005) *MKB-locaties: Onderzoek naar de aard en de kwaliteit van bedrijfslocaties van MKB-ondernemingen*. EIM, Zoetermeer.
- Facility Point (2010) *Virtueel kantoor*. Beschikbaar op: www.facilitypoint.nl, bezocht op 26 november 2010.
- Gemeente Utrecht (2009) *Vastgoedmonitor Utrecht 2009*. Bestuursinformatie, Utrecht.
- Granovetter, M. (1981) *The Strength of Weak Ties: a network theory revisited*. State University of New York, Albany.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.

- Groen, E. (2004) *A New Idea BV*. Universiteit Twente, Enschede.
- Hall, P. en R. Taylor (1996) Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies* 44, 936-957.
- Hansen, M.T., H.W. Chesbrough, N. Nohria, en D.N. Sull (2000) Networked incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review* 78, 74-83.
- Hess, M. (2004) 'Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28, 165-186.
- Jones Lang Lasalle (2007) *Positionering kantorenmarkt gemeente Zoetermeer*. Jones Lang Lasalle, Amsterdam.
- Kahneman D. en A. Tversky (1979) Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica* 47 (2), 263-292.
- Kok, J., G. Offerman en P. Pellenbarg (1985) *Innovatieve bedrijven in het grootstedelijk milieu*. Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- KvK Haaglanden (2009) *Bedrijvendynamiek 2008*. Kamer van Koophandel Den Haag, Den Haag.
- KvK Haaglanden (2010a) *Ondernemerschapsmonitor 2009*. Kamer van Koophandel Den Haag, Den Haag.
- KvK Haaglanden (2010b) *Startersprofiel 2009*. Kamer van Koophandel Den Haag, Den Haag.
- KvK Haaglanden (2011) *Ondernemerschapsmonitor 2010*. Kamer van Koophandel Den Haag, Den Haag.
- Lambooy, J. (1988) *Regionale economische dynamiek*. Coutinho, Muiderberg.
- Lambooy, J. (2007) Stedelijke economische groei: de locatie van productiviteitsstijging. In Dijk, J. van, en V. Schutjens: *De economische kracht van de stad*. Van Gorcum, Assen.
- Leistra, S. (2007) *Bedrijfsimmobiliteit vanuit een behaviouriaal perspectief*. Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Mackloet, A. V. Schutjens en P. Korteweg (2006) *Starten vanuit huis: bittere noodzaak of verkozen lifestyle?* NETHUR, Utrecht.
- Mariotti, I. (2005) *Firm relocation and regional policy*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Martin, R. (2000) Institutional Approaches in Economic Geography. In Sheppard, E. en T.J. Barnes: *A Companion to Economic Geography*. Blackwell, Oxford.
- Martin, R. en P. Sunley (2006) Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography* 6 (4), 395-437.
- McAdam, M. en R. McAdam (2008) High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation* 28 (5), 277-290.

- Meester, W. en P. Pellenbarg (1986) *Subjectieve waardering van bedrijfsvestigingsmilieus in Nederland*. Geografisch Instituut Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Meulebrouck, C. van (2007) *Vormgeven aan design binnen het MKB*. Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Nagelkerke, A.G. (1994) De klassieke institutionele economie en de mainstream; een passage langs oude en nieuwe thema's. *Beleid en maatschappij* 21 (5), 217-229.
- Nelson, R. en S. Winter (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nozeman, E.F. (2001) *Nieuwe wegen in vastgoed*. Oratie. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Nozeman, E.F. e.a. (2010) *Handboek projectontwikkeling, een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*. NEPROM, Voorburg.
- NVM Business (2010) *Structurele leegstand van kantoren*. NVM, Nieuwegein.
- OECD (1999) *Business incubation. International case studies*. OECD Publications Service, Parijs.
- PKW (2009) *Meetcertificaat NEN 2580 ID College Bestuursbureau*. PKW, Delft.
- Pred, A. (1967) *Behavior and location: foundations for a geographic and dynamic location theory*. Lund Studies in Geography, Lund.
- Rabobank Nederland (2009) *De kracht van de ondernemer in Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer*. Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer, Zoetermeer.
- Rees, E. van, en I. Verploegen (2000) *Gedragstheoretische geografie en bedrijfsmobiliteit*. Radboud Universiteit, Nijmegen. Beschikbaar op: <http://socgeo.ruhosting.nl/html/files/geoapp/Werkstukken/Gedragstheorie.PDF>, bezocht op 04-11-2010.
- Regus (2010) *Virtuele kantoren*. Beschikbaar op: www.regus.nl, bezocht op 26 november 2010.
- Schröder, A.C.M. en A.M.E. de Vries (1993) *Vastgoedconcepten: MACHO-concepten?* Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Schwartz, M. en C. Hornych (2010) Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization. *Technovation* 30, 485-495.
- Scillitoe, J. en K. Chakrabarti (2010) The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation* 30 (3), 155-167.
- Sentel, J.J. (2000) De rol van marketing in het vastgoed. *Building business* 2, 3 en 4.
- Simon, H.A. (1982) *Models of bounded rationality*. MIT Press, Cambridge.
- Sinninghe, M. (2010) *Succesvolle Kantoorconcepten*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

- Staber, U. (2005) Entrepreneurship as a source of path dependency. In: Fuchs, G. en P. Shapira, *Rethinking regional innovation and change: path dependency of regional breakthrough*. Springer, New York.
- Stadsgewest Haaglanden (2010) *Monitor Kantorenmarkt Haaglanden*. Stadsgewest Haaglanden, Den Haag.
- Stam, E. (2006) Why butterflies don't leave. Locational behaviour of entrepreneurial firms. *Journal of Economic Geography* 83 (1), 27-50.
- Steenbergen, B (2007) *'Ideas' for IDEA*. Hanzehogeschool Groningen, Groningen.
- Stogo (2009) *Atlas bedrijfsverzamelgebouwen*. Stogo, Nieuwegein.
- Taghipoor, A. (2010) *How to Optimize Operation Management at IDEA Centers B.V.* Hanzehogeschool Groningen, Groningen.
- Van de Ven, A. (2001) *Adoptie van circulerende concepten en instrumenten voor de beheersing van organisaties: meer dan een kwestie van kiezen*. ACN Management Consultants, Hendrik Ido Ambacht.
- Vanderstraeten, J. en P. Matthyssens (2010) Measuring the performance of business incubators. Beschikbaar op: www.icsb.org/assets/184-measuring%20the%20performance.pdf, bezocht op 26 november 2010.
- Wolpert, J. (1965) Behavioral aspects of the decision to migrate. *Papers in regional science*, 15: 159-169.