
DE HUISVESTINGSBEHOEFTE VAN STARTUPS



(Gottingham)

ONDERZOEK NAAR HOE CBRE MET HUN DIENSTVERLENING ADEQUAAT IN KAN SPELEN OP DE
HUISVESTINGSBEHOEFTE VAN STARTUPS.

Soort document
Datum van publicatie

Afstudeerscriptie
8 juni 2020

Naam:
Studentnummer:
Opleiding:
Onderwijsinstelling
Begeleider CBRE:
Docentbegeleider:

S.P.A. Versteegh
0922485
Vastgoed en Makelaardij
Hogeschool Rotterdam
Djara Walgien
Christiaan de Roode

COLOFON

Student



Studentnummer

Suzanne Versteegh

0922485



School
Instituut
Studie
Klas

Hogeschool Rotterdam
IGO
Vastgoed en Makelaardij
VM43

Begeleider CBRE



Functie
Afdeling

Djara Walgien
Associate Director
Advisory & Transaction Services | Occupier | Organisation & Real Estate Consultancy



Postcode
Plaats

Anthony Fokkerweg 15
1059 CM
Amsterdam



cbre.nl

Begeleider Hogeschool Rotterdam



Adres
Postcode
Plaats

Christiaan de Roode

Museumpark
Museumpark 40
3015 CX
Rotterdam

Aantal woorden 20.714

8 juni 2020

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie “De huisvestingsbehoeften van startups”. Startups is een groep die ingesteld is om snel te groeien en daarmee behoefte heeft aan huisvesting die daarin mee kan groeien. Voor CBRE is dit een groep die met name richting een volgroeide fase een enorm interessante partij is, maar op dit moment te vaak wordt gemist om te kunnen adviseren. Onderliggend onderzoeksrapport is dan ook gericht aan CBRE’s Occupiersdienstverlening. Deze scriptie biedt inzicht in het gat tussen de behoefte van startups en de dienstverlening van CBRE en een advies over hoe dit gat gedicht kan worden.

In februari 2020 ben ik gestart met dit onderzoek in het kader van afstuderen voor de studie Vastgoed & Makelaardij van het Instituut voor de Gebouwde Omgeving aan de Hogeschool Rotterdam. Ik heb 20 weken, tot en met juni 2020 gewerkt aan deze scriptie.

Graag wil ik in dit voorwoord een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleider vanuit CBRE, Djara Walgien. Ik had geen betere begeleider kunnen wensen. Jouw deskundigheid en empathie hebben ervoor gezorgd dat ik trots kan zijn op het eindresultaat. Mijn docentbegeleider, Christiaan de Roode, wil ik bedanken voor de begeleiding en het meedenken in dit onderzoek. Daarnaast wil ik mijn collega’s van CBRE bedanken, want zonder jullie netwerk en het nakijken van deze scriptie was het afstuderen toch wat lastiger geworden. Tot slot wil ik de respondenten bedanken. Ik kijk terug op zeer waardevolle interviews en ik bewonder jullie ambitie. Mijn dank is groot!

Ik wens u veel leesplezier.

Suzanne Versteegh
Rotterdam, 8 juni 2020

MANAGEMENT SAMENVATTING

CBRE ervaart moeite bij het maken van een connectie met startups. Zelf verwacht CBRE dat dit veroorzaakt wordt door haar imago, geijkte proces en een gebrek aan kennis over startups. Maar is dit de oorzaak? Om daarachter te komen is de volgende centrale vraag opgesteld:

‘Hoe kan CBRE met haar dienstverlening adequaat inspelen op de huisvestingsbehoeften van startups?’

Het doel van dit onderzoek is om de kennis van CBRE inzake startups te verbreden en te adviseren hoe CBRE adequaat in kan spelen op de huisvestingsbehoefte van startups. Om te kunnen bepalen of er een probleem vormt, is er een beeld geschetst over de vraag van startups met betrekking tot hun huisvesting. Vervolgens is onderzocht welke diensten CBRE biedt aan startups. Dit onderzoek is deels uitgevoerd middels beschrijvend onderzoek en deels door middel van exploratief onderzoek. Dit is gedaan door literatuuronderzoek, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek en statistisch onderzoek.

Wat is eigenlijk de definitie van een startup in dit onderzoek? Een startup is een bedrijf met een innovatief product of dienst, niet ouder dan vijf jaar en het ambieert om internationaal door te breken. Voor startups zijn prijs, flexibiliteit en het community gevoel zeer belangrijke aspecten binnen hun huisvesting. Bij het opschalen gaan startups door investeringsronden heen waarbij ze een professionaliseringsslag maken. Gebleken is dat startups in de eerste fase van de investeringsronden nog geen behoefte heeft aan de support van een vastgoedprofessional en dat CBRE te log en professioneel is ten opzichte van de startup.

CBRE is product- en servicegericht en biedt dezelfde dienstverlening aan startups alsmede succesvolle corporates en rekent hier dezelfde honorering voor. De veronderstelde gap tussen de denkwijze van startups en de dienst die CBRE te bieden heeft is aanwezig. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat CBRE commercieel is ingericht en minder wendbaar is. Startups verlangen naar wendbaarheid, lage kosten en hebben geen behoefte aan een vastgoedprofessional in pak.

Antwoord op de centrale vraag is dan ook om een special integraal team voor startups in te richten. Dit kan onder een andere naam vallen, zodat het corporate imago van CBRE niet wordt geuit in dit integraal team. Daarnaast wordt er geadviseerd om te onderzoeken of er vraag is naar een online platform waarop kennis en ervaringen worden gedeeld en waar huisvestingsvraag en -aanbod bij elkaar komen.

In het literatuuronderzoek zijn resultaten waar mogelijk aan elkaar gevalideerd door meerdere betrouwbare bronnen te gebruiken. In het exploratieve gedeelte zijn variabelen uit de enquête en transcripten met elkaar vergeleken en zijn er verbanden gelegd tussen de literatuur in het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten. Beperking op dit onderzoek is de lage respons op de enquête waardoor het op zichzelf niet representatief is. Om deze reden is ervoor gekozen om de resultaten als extra onderbouwing voor de interviews te laten gelden.

INHOUDSOPGAVE

Colofon	2
Voorwoord.....	3
management Samenvatting	4
Begrippenlijst.....	7
1 Inleiding	9
2 Probleemanalyse	10
2.1 Aanleiding	10
2.2 doelstelling	10
2.3 probleemstelling.....	10
2.4 deelvragen	10
3 methoden & technieken	12
3.1 Type onderzoek	12
3.2 methoden & technieken per deelvraag	12
3.3 betrouwbaarheid & validiteit	15
4 Theoretisch kader	17
4.1 Definitie	17
4.2 Markt startups.....	19
4.3 Financiële Levenscyclus	21
4.4 Levenscyclus	23
4.5 Trends & ontwikkelingen kantorenmarkt	24
4.6 servqual-model	29
5 resultaten startups	29
5.1 Markt startups	30
5.2 Financiële levenscyclus	31
5.3 levenscyclus	32
5.4 Trends en ontwikkelingen.....	33
huisvestingsstrategie van bedrijven in Nederland in verschillende levensfasen (startup, scale-up en unicorn)	39
5.5 huisvestingsadvies	39
6 resultaten cbre	44
6.1 werkwijze en kennis binnen cbre.....	44
6.2 Probleemanalyse	49

7 Conclusie.....	55
8 Aanbevelingen	56
9 Implementatie & risicoanalyse	58
9.1 implementatie	58
9.2 risicoanalyse	61
10 Discussie	66
11 Nawoord	67
11 Literatuurlijst	68

BEGRIPPENLIJST

In de onderstaande begrippenlijst staan woorden omschreven die zijn opgenomen in deze scriptie. Deze woorden hebben een beknopte uitleg nodig, zodat deze scriptie beter leesbaar is.

Agile	'Agile' is een manier van denken, werken en organiseren. Het stelt organisaties in staat om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld. Agile staat letterlijk voor wendbaar, lenig en flexibel (Scrum Company, n.d.).
Biofilisch design	Design dat ervoor zorgt dat de gebruiker van een gebouw de natuur ervaart (Bruggink, 2014).
Call option	Een optie is het recht (maar niet de plicht) om een onderliggende waarde van bijvoorbeeld een aandeel te kopen of verkopen tegen een prijs die vooraf is vastgesteld. Opties kennen een bepaalde looptijd. Met betrekking tot huur geeft het recht om een afgesproken deel erbij de huren (Vugt, 2018).
Corporate	m.b.t. een naamloze vennootschap, bedrijfs-, ondernemings- : corporate identitybedrijfsidentiteit, huisstijl; corporate lawyer bedrijfsjurist (Van Dale, n.d.)
Coworking space	Coworking is het werken in een gedeelde werkomgeving met gelijkgestemde ondernemers. In de coworking community deel je kennis en kunde (Skepp, 2019).
Fixed desks	Bureaus die zijn toegekend aan een vast persoon. Het tegenovergestelde van flexwerken, waarbij medewerkers geen vaste plek is toegekend.
Gig-economie	Hyper-flexibel werk zonder enig contractueel vastgelegde vorm van werkzekerheid en verzekering (Sprout, 2018).
Incentives	Incentives zijn door eigenaren van (commercieel) vastgoed verleende kortingen op huurcontracten die dienen als 'prikkeling' om een potentiële huurder te contracteren, danwel een zittende huurder bij afloop van het contract te behouden en het contract te verlengen (Gebiedseconomie, n.d.)
Noodzakelijk kwaad	Een organisatie kan niet zonder haar huisvesting, maar ervaart het als een last (Hoendenvanger, 2012)
Outsourcing	het laten uitvoeren van bedrijfsactiviteiten door een extern bedrijf of leverancier (Marketingtermen, n.d.).
Private equity	investeren in aandelen van bedrijven. Het betreft risicodragend vermogen voor de financiering van niet-beursgenoteerde ondernemingen, zoals familiebedrijven of bedrijven die worden overgenomen door het management (Zib Investments, n.d.).
PvE	PvE is de afkorting voor Programma van Eisen. Een PvE wordt opgesteld bij een verbouwing of ontwikkeling en bevat de gewenste programmapunten voor het project. Het PvE kan technische, financiële, kwalitatieve en kwantitatieve punten bevatten (Gebiedseconomie, n.d.).
Scale-ups	Scale-ups zijn startups die al wat ouder zijn en hun eerste successen hebben behaald (Ondernemen en Internet, n.d.).
Service office provider	Een organisatie dat coworking spaces aanbiedt.

Smart building	De aanwezige technologie afgestemd op de medewerker of bezoeker en de activiteiten die in het gebouw plaatsvinden (Koose, 2019).
Startups	Een startend bedrijf, niet ouder dan vijf jaar. Innovatief en gericht om op te schalen.
Strategisch goed	Een organisatie kijkt niet alleen naar de kosten, maar vooral naar de opbrengsten die ertegenover staan (Hoendenvanger, 2012).
Unicorn (Chen, 2020).	Een startup die in privébezit is met een waarde van 1 miljard dollar of meer
Venture capital	kapitaal voor startende of jonge snelgroeiende bedrijven. Vaak gaat het om bedrijven in innovatieve sectoren als ICT en life sciences (NVP, n.d.).

1 INLEIDING

CBRE is een corporate organisatie met bewezen en geijkte processen, maar wel log en minder wendbaar, althans, dit is waarom CBRE denkt dat het problemen ondervindt bij het maken van connecties met startups. Er wordt dan ook aangegeven dat er te weinig kennis binnen CBRE is over de huisvestingsbehoeften van startups. Daarom is dit onderzoek geschreven in het kader van de huisvestingsbehoefte van startups. De wens vanuit CBRE is dat ze adequaat in kunnen spelen op de vraag vanuit startups en een volwaardig adviespartner kunnen zijn vanaf de kinderschoenen tot aan een volwassen fase.

Voor CBRE is het van belang dat de organisatie en haar consultants weten waar startups behoefte aan hebben met betrekking tot de huisvesting. Om meer aansluiting te vinden is een onderzoeksrapport nodig waarin wordt weergegeven wat de behoefte van startups is en waarin het probleem wordt geanalyseerd. Om dit te kunnen bereiken heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de markt van startups, hun huisvestingsbehoefte en behoefte aan advisering en de werk- en denkwijze van CBRE.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van mixed methods, omdat er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek is toegepast. Hiervoor zijn diverse bronnen gebruikt zoals aanbevolen literatuur vanuit de studie Vastgoed & Makelaardij, KVK, CBS, vastgoed nieuwsbronnen en startup deskundigen. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met startups, scale-ups, een unicorn, een service office provider en collega's van CBRE. Voor het kwalitatieve onderzoek is er een enquête uitgezet middels een steekproef onder startups.

Deze scriptie vangt aan met hoofdstuk 2, de probleemanalyse. In het daaropvolgende hoofdstuk worden de methoden en technieken van dit onderzoek omschreven. Vervolgens start het daadwerkelijke onderzoek. Dit is opgesplitst in drie hoofdstukken. Het eerste is hoofdstuk 4 met het theoretisch kader, waarin wordt afgetrapt met het literatuuronderzoek. Daaropvolgend is hoofdstuk 5, waar de resultaten van het exploratieve onderzoek naar de markt en huisvestingsbehoeften van startups aan bod komen. Hierin wordt tevens het literatuuronderzoek getoetst aan de interviews en enquête. Hoofdstuk 6 omschrijft de resultaten uit de analyse naar CBRE. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de probleemanalyse middels het SERVQUAL-model. In hoofdstuk 7 is de conclusie opgenomen en in hoofdstuk 8 zijn de aanbevelingen te vinden. In Hoofdstuk 9 is de implementatie en risicoanalyse opgenomen. De kritische reflectie is geschreven in hoofdstuk 10. Dit onderzoek wordt afgesloten met het nawoord in hoofdstuk 11. Ieder hoofdstuk van de resultaten bevat een deelconclusie op het moment dat er antwoord is gegeven op een deelvraag of als het van belang is om een korte conclusie te geven van het voorgaande om meer duidelijkheid te creëren. Dit kan worden herkend aan de omkaderde tekst.

2 PROBLEEMANALYSE

De probleemanalyse geeft weer wat de lezer kan verwachten van dit onderzoek. In de probleemanalyse is de aanleiding van dit onderzoek omschreven, gevolgd door de doelstelling en probleemstelling met bijbehorende deelvragen.

2.1 AANLEIDING

Uit gesprekken met CBRE is gebleken dat CBRE beoogt een betere connectie te maken met startups, maar tot dusver moeite heeft bij het maken van deze connectie. Pogingen vanuit CBRE om startups te benaderen zoals het publiceren van een onderzoeksrapport over startups en samenwerking met partijen die startups observeren, hebben positieve reacties van klanten en lokale overheden opgeleverd. Echter heeft dit nog niet geleid tot nieuwe opdrachten door startups met huisvestingsvraagstukken. Voor CBRE is het onduidelijk waar het probleem ligt en zij vragen zich af hoe CBRE beter in kan spelen op de huisvestingsbehoefte van startups. Zelf verwacht CBRE dat het probleem ligt door het logge en corporate imago en een gebrek aan kennis over deze groep.

Voor CBRE is het zeer van belang om beter bereikbaar te zijn voor startups, omdat startups de snelst groeiende banenmotor betreft. In Nederland leverde tech startups en scale-ups meer dan 108.000 banen op in 2019 (Dealroom, CBRE & Techleapp, 2019). Reden genoeg voor CBRE om startups niet langer aan zich voorbij te laten gaan. Daarnaast zijn startups bedrijven die zeer snel kunnen schalen en dus binnen een korte periode meer behoefte krijgen aan extra ruimte. Bij het snel opschalen kan CBRE inzicht en ondersteuning bieden met betrekking tot de huisvestingsvraagstukken van startups.

2.2 DOELSTELLING

Het doel van deze scriptie is het in kaart brengen van de huisvestingsbehoeften van startups en de diensten van CBRE A&T Occupier, waarbij duidelijk wordt of de vraag vanuit startups aansluit op het aanbod van de diensten van CBRE. Op basis van het uitgevoerde onderzoek worden aanbevelingen gedaan waarmee CBRE A&T Occupier haar strategie en dienstverlening aan startups kan aanpassen en implementeren, waardoor CBRE een volwaardig adviespartner kan worden voor startups.

2.3 PROBLEEMSTELLING

De centrale vraag luidt als volgt:

‘Hoe kan CBRE met haar dienstverlening adequaat inspelen op de huisvestingsbehoeften van startups?’

2.4 DEELVRAGEN

De deelvragen luiden als volgt:

1. Hoe kan de markt van startups getypeerd worden?
2. Welke trends en ontwikkelingen spelen er op gebied van huisvesting voor startups?
3. Wat zijn de eisen, wensen en behoeften van startups met betrekking tot hun huisvesting?
4. Wat is de huisvestingsstrategie van bedrijven in Nederland in verschillende levensfasen (startup, scale-up en unicorn)?

5. Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (werkwijze en kennis binnen CBRE over startups) en wat is de gewenste situatie (behoefte en wensen vanuit startups)?
6. Wat kan CBRE procesmatig veranderen om een volwaardig adviespartner van startups te worden?

3 METHODEN & TECHNIEKEN

In dit hoofdstuk is de typologie van dit onderzoek toegelicht en is er beschreven voor welk type onderzoek is gekozen. Daaropvolgend zijn de methoden en technieken per deelvraag omschreven, om vervolgens tot de betrouwbaarheid en validiteit te komen.

3.1 TYPE ONDERZOEK

Dit onderzoek bestaat enerzijds uit beschrijvend onderzoek en anderzijds uit exploratief onderzoek. Met 'beschrijvend' wordt bedoeld het registreren en ordenen, waarbij wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie door registratie en systematische ordening van wat zich voordoet (Baarda, 2014). Explorerend onderzoek is onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel om tot een theorie te komen (Baarda, 2014). En exploratief is waarbij de onderzoeker het beschrijvende deel voornamelijk toepast bij deelvragen 1 tot en met 4, waarbij deelvragen 3 en 4 deels beschrijvend onderzoek is toegepast en deels exploratief. Deelvraag 5 en 6 bestaan voornamelijk uit exploratief onderzoek. Hierbij wordt gezocht naar verbanden en verklaringen door het gebruiken van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens.

3.2 METHODEN & TECHNIEKEN PER DEELVRAAG

Voor dit onderzoek is er gekozen om gebruik te maken van mixed methods research, omdat er gebruik gemaakt wordt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden van onderzoek. Dit onderzoek is deels uitgevoerd door middel van beschrijvend onderzoek en deels door middel van exploratief onderzoek. Dit is gedaan door literatuuronderzoek, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek, zoals interviews en enquêtes. De interviews zijn afgenomen met zeven startups, drie scale-ups, een unicorn, een service office provider, de KVK en negen personen die werken bij CBRE. Voor de enquêtes heeft er een steekproef plaatsgevonden. Er zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve vragen gesteld. Zo zijn er cijfermatige vragen en gesloten vragen gesteld alsmede open vragen en meningen/opvattingen. De onderzoeker had als doel om minimaal 100 enquêtes af te nemen om een betrouwbare en valide dataset op te bouwen. Echter was de respons 18 en is daarom niet als representatief bevonden.

1. Hoe kan de markt van startups getypeerd worden?

Om startups beter te leren kennen is het van belang om een duidelijk beeld van de markt te schetsen. Door middel van kwalitatief onderzoek is er antwoord gegeven op deelvraag 1. Zo is allereerst door middel van deskresearch de definitie van startups tot stand gekomen. Grondig literatuuronderzoek is toegepast, waarna vijf definities van deskundigen zijn opgenomen en met elkaar vergeleken, om zo tot een gefundeerde definitie van een startup te komen. De deskundigen waarvan de definitie is meegenomen in dit onderzoek zijn Nederlandse startup deskundigen van Sprout en Places, maar ook Amerikaanse, zoals de startup goeroe Paul Graham en literatuur van Harvard. Daarnaast is er literatuur verzameld van de Engelse nieuwsbron voor startups in Europa, Silicon Canals.

Vervolgens is de markt van startups getypeerd middels kwalitatief onderzoek. Dit is uitgevoerd door deskresearch. Zo heeft er een grondig literatuuronderzoek plaatsgevonden en is er data gebruikt van onder andere het Financieel Dagblad, ING, CBS, Dealroom, Universiteit Utrecht, et cetera. Zo veel mogelijk literatuur is gevalideerd door gebruik te maken van meerdere bronnen per onderwerp. En informatie afkomstig uit de bronnen is vergeleken met andere bronnen. Echter is er één bron gevonden die gebruikt is om aan te geven hoeveel startups er in Nederland zijn. Dit is afkomstig van Dealroom. Mediakanalen zoals het Financieel Dagblad hebben dezelfde bron verwerkt in hun artikelen. Er is gekozen om deze informatie te verwerken omdat de betrouwbaarheid van deze bron zeer hoog is. Dealroom is een data-analyst en biedt uitgebreide onderzoeken over onder andere

venture capital en startups. Zo hebben zij onder andere zicht op Nederlandse startups en kunnen ze zien welke investeringsronden zijn geweest en wat de personele groei is.

Daarnaast is de levenscyclus van startups in kaart gebracht. Door het houden van interviews met zeven startups, 3 scale-ups, een unicorn, de KVK en collega's van CBRE. Ook is er literatuuronderzoek uitgevoerd. Ter aanvulling daarop is de financiële levenscyclus geanalyseerd door middel van literatuuronderzoek en interviews met een collega van CBRE en een scale-up.

2. Welke trends en ontwikkelingen spelen er op gebied van huisvesting voor startups?

Deelvraag twee geeft antwoord op technisch gebied, duurzaamheid, gezondheid en welzijn in de kantorenmarkt. Om antwoord te kunnen geven op deze wat er speelt op deze gebieden heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Hierbij is onderzocht wat de laatste trends zijn en het gebruik van recente bronnen is bij deze deelvraag extra van belang geweest. Het antwoord op deze deelvraag is volledig geformuleerd door middel van literatuuronderzoek. Onderzoek en artikelen van de nieuwsbronnen Vastgoedjournaal en NOS, vastgoedadviseurs, een platform voor kantoorgebruikers en interieuradviseurs zijn geanalyseerd.

3. Wat zijn de eisen, wensen en behoeften van startups met betrekking tot hun huisvesting?

Omdat er binnen CBRE onduidelijkheden zijn over waar startups exact behoefte aan hebben binnen hun huisvesting, is deze deelvraag gesteld. Op basis van bevindingen uit de interviews met startups, scale-ups, een unicorn en een service office provider. De geïnterviewde startups, scale-ups en unicorn zijn werkzaam in de volgende werkvelden; e-commerce, Software as a service, game-industrie, deep tech, financiële technologie en mobiliteit. De respondenten zijn voornamelijk gehuisvest in de Randstad (Amsterdam en Rotterdam). Daarnaast is er een startup uit Groningen en Arnhem geïnterviewd. De reden dat de meeste bedrijven in de Randstad zijn geïnterviewd, is omdat het grootste gedeelte van alle Nederlandse startups is gehuisvest in de Randstad. Wegens privacy redenen wordt er geen naam en toenaam van respondenten benoemd in deze scriptie. Echter is dit wel opgenomen in het bijlagenboek. Het bijlagenboek krijgt om deze reden geen toestemming voor publicatie.

Ter onderbouwing van de interviews zijn er enquêtes afgenomen bij startups. De enquête is opgezet met Enquêtesmaken.nl. Om respondenten te bereiken is er telefonisch contact opgenomen met 150 startups in Nederland. Dit is op basis van een aselechte steekproef gegaan. Uit deze telefoongesprekken hebben 70 startups hun email adres gegeven, zodat zij de enquête konden invullen. Daarnaast is de enquête uitgezet op LinkedIn en Facebook en is het door ruim 2.100 personen. Tevens is de enquête gedeeld onder familie en vrienden van de onderzoeker, die het vervolgens ook in eigen netwerk hebben gedeeld. Dit alles heeft zich geresulteerd in 18 respondenten die de enquête hebben ingevuld. Om deze reden geen representatieve steekproef. Daarom is er weloverwogen een beslissing genomen over welke variabelen wel en niet worden opgenomen in dit onderzoek. Ondanks de lage respons is er interessante data verzameld. Gegevens zijn met elkaar vergeleken met gebruik van het dataprogramma R. Door de lage respons is het niet mogelijk geweest om de significantie tussen variabelen te onderbouwen. Ook is het niet mogelijk geweest om een stevig onderbouwde correlatiecoëfficiënt te geven. Wel zijn de antwoorden met betrekking tot de huisvestingsbehoeften toegepast in de onderbouwing van dit onderzoek en zijn de gegevens uit de enquête vergeleken en gevalideerd met de data uit de interviews.

4. Wat is de huisvestingsstrategie van bedrijven in Nederland in verschillende levensfasen (startup, scale-up en unicorn)?

Voor de beantwoording van deze deelvraag is er data afkomstig uit de interviews met scale-ups toegepast om te kunnen onderzoeken of er door hen een huisvestingsstrategie wordt gehanteerd en

is er onderzocht wat de professionaliteit van handelen is binnen verschillende levensfasen. De informatie is gevalideerd door het te vergelijken met een voorbeeld van een startup die door de NOS is geïnterviewd. Naast het voorbeeld van de NOS, zijn de antwoorden op de vraag of er een huisvestingsstrategie wordt gehanteerd, uit de enquête, meegenomen ter validatie.

Vervolgens is er onderzocht of de startups denken of ze wel of geen gebruik zullen gaan maken van de support van een vastgoedprofessional. Tijdens de interviews met startups is deze vraag voorgelegd. Ter validatie is dezelfde vraag voorgelegd in de enquêtes en is deze informatie met elkaar vergeleken.

5. Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (werkwijze en kennis binnen CBRE) en wat is de gewenste situatie (behoefte en wensen vanuit startups)?

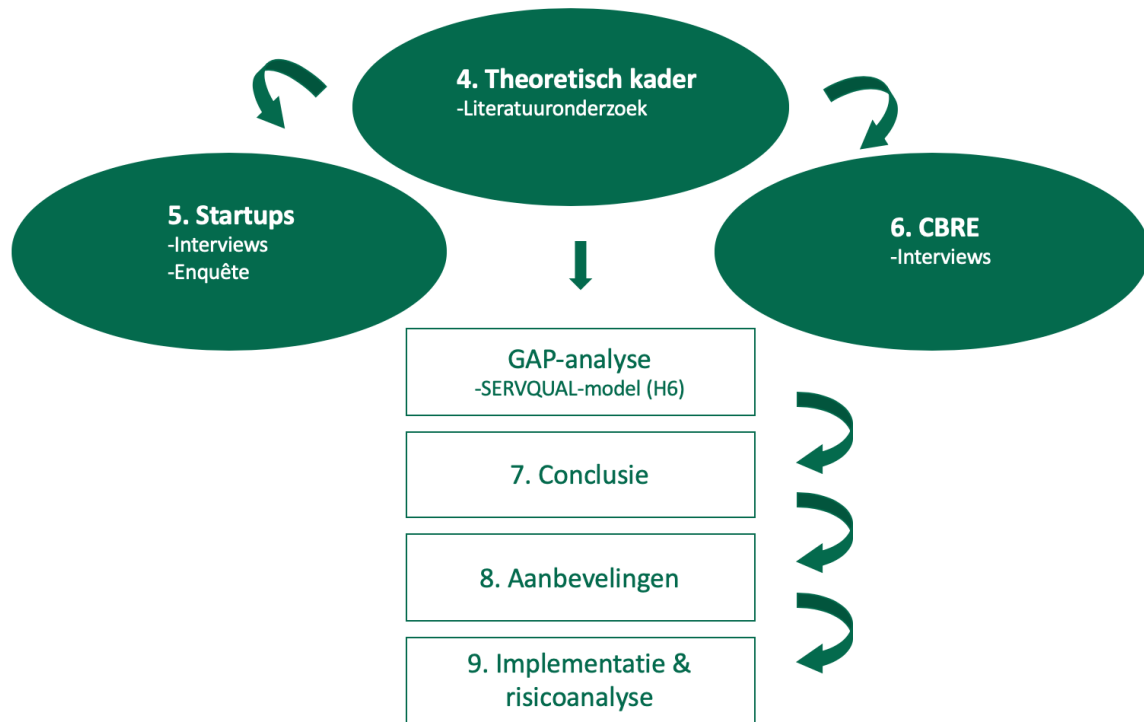
Om te achterhalen of er sprake is van een gap tussen de werkwijze en kennis binnen CBRE en de vraag vanuit startups, hebben er interviews met 9 collega's van CBRE plaatsgevonden. Aan de hand van deze interviews is er een beeld weergegeven welk beeld CBRE over de markt van startups heeft, welke huisvestingsbehoeften startups hebben volgens CBRE, hoe er acquisitie wordt gepleegd en de werkwijze is omschreven door een beeld te geven over het proces. Tijdens de interviews is de vraag gesteld wat voor ieder de ideale situatie zou zijn in samenwerking met startups. Aan de hand van de antwoorden die zijn gegeven tijdens de interviews met collega's is dit ideaalbeeld tekstueel vormgegeven in dit onderzoek.

Middels het SERVQUAL-model is er een GAP-analyse uitgevoerd. Er is voor dit model gekozen, omdat de resultaten uit het model feilloos aansluiten op deelvraag 5, maar vooral omdat het Servqual-model er vanuit gaat dat de klantbehoefte (van startups) centraal staat en niet de dienstverlening of de perceptie van CBRE Informatie uit voorgaande hoofdstukken met betrekking tot de eisen, wensen en behoeften die uit de interviews en enquêtes met startups naar voren zijn gekomen, zijn vergeleken met de visie van CBRE die voor deze deelvraag is onderzocht door middel van de interviews die hebben plaatsgevonden. Middels het SERVQUAL-model is inzichtelijk gemaakt of er sprake is van een gap en op welke aspecten de gap aanwezig is.

6. Wat kan CBRE procesmatig veranderen om een volwaardig adviespartner van startups te worden?

De uitwerking van de laatste deelvraag is te lezen in de aanbeveling. Hiermee wordt de doelstelling van dit onderzoek behaald, omdat er antwoord wordt gegeven op de vraag op welke manier CBRE adequaat in kan spelen uit de huisvestingsbehoefte van startups. Dit antwoord is gericht op de dienstverlening van CBRE. Op basis van de bevindingen van deelvraag 5 is er een advies geschreven.

Onderstaande afbeelding is een visuele weergave van hoe deze scriptie systematisch in elkaar zit. De groene ovals zijn tot stand gekomen door literatuuronderzoek, interviews en enquête. De witte rechthoeken zijn conclusies die de onderzoeker heeft getrokken en hierin worden opvattingen van de onderzoeker geformuleerd. Uit de afbeelding wordt duidelijk dat het onderzoek is begonnen met het theoretisch onderzoek. Vervolgens hebben er interviews plaatsgevonden, waarvan de data verwerkt is in de hoofdstukken over de startups en CBRE. Resultaten uit het literatuuronderzoek, de interviews en enquêtes zijn met elkaar vergeleken. En in hoofdstuk 7 komt deze informatie nogmaals terug in de GAP-analyse. Aan de hand van de GAP-analyse is er een conclusie getrokken en is de aanbeveling geschreven. De aanbevelingen uit hoofdstuk 9 zijn in hoofdstuk 10 uitgewerkt middels een implementatie en hoofdstuk 10 geeft een weergave van de bijbehorende risico's.



Afbeelding 1 Onderzoeksdesign (Eigen werk)

3.3 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

In dit onderdeel is omschreven hoe de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek worden gewaarborgd.

3.3.1 BETROUWBAARHEID

Om een reproductief onderzoek neer te zetten is er uitsluitend gebruik gemaakt van betrouwbare, professionele en zo recent mogelijke bronnen voor het literatuuronderzoek. Zo zijn er bij voorbaat bronnen gebruikt die niet ouder zijn dan drie jaar. Hierbij kan gedacht worden aan bronnen zoals CBS, rapporten van Google Scholar en gemeentes, het Financieel Dagblad, of vastgoed gerelateerde nieuwsbronnen. De betrouwbaarheid met betrekking tot de interviews is gewaarborgd voorوراافااا een vragenlijst op te stellen en bij iedere startups zijn dezelfde vragen gesteld.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid voor de enquêtes, was het doel om zoveel enquêtes af te nemen tot dat er verzadiging plaats zou vinden, echter is dit niet gelukt en kan de data afkomstig uit de enquêtes niet als betrouwbaar worden beschouwd. Desondanks is ervoor gekozen om een deel van de variabelen toe te passen in dit onderzoek, omdat de interviews onderbouwd zijn door de data afkomstig uit de enquêtes.

3.3.2 VALIDITEIT

De validiteit kan worden opgesplitst in drie soorten validiteit; interne-, externe- en instrumentele validiteit (Baarda, 2014). Voor de interne validiteit is de verifieerbaarheidseis gesteld. Zo zijn begrippen die op meerdere manieren kunnen worden opgevat geoperationaliseerd. Op deze manier is er eenduidig onderscheid gemaakt over opvattingen in de begrippenlijst. In het literatuuronderzoek zijn uitsluitend factoren omschreven die een causaal verband hebben met het onderzoek. Voor de interviews is dit gedaan door de getranscribeerde interviews te coderen en is er een vaste volgorde

van vraagstelling aangehouden, omdat dit leidt tot eenduidigheid. De interviews die zijn afgenomen, waren semigestructureerd, zodat dezelfde vragen gesteld werden aan alle startups, scale-ups en unicorn. Daarnaast was er ruimte voor extra vragen om te kunnen doorvragen. De literatuur die is toegepast in dit onderzoek is waar mogelijk gevalideerd door het te vergelijken met andere bronnen. De externe validiteit heeft betrekking op de populatie en steekproef. De populatie voor dit onderzoek zijn alle Nederlandse startups, omdat het onmogelijk is om iedere Nederlandse startup te interviewen of de enquête voor dit onderzoek te laten invullen, is er gekozen voor een aselechte-steekproef. Voor de interviews heeft er een specifieke selectie plaatsgevonden voor de keuze in welke startup geïnterviewd zou worden. Hierbij is rekening gehouden met de locatie waar de startups, scale-up en unicorn zijn gehuisvest en in welk werkveld ze actief zijn. Er is rekening gehouden met geografische- en branche-technische spreiding. Met betrekking tot de enquête heeft er een aselechte steekproef plaatsgevonden.

Instrumentele validiteit is toegepast door de keuze van instrumenten. De data afkomstig uit de enquêtes is verwerkt middels het programma R. Daarnaast heeft het SERVQUAL-model gediend als instrument om de gap aan te duiden.

4 THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek en legt daarbij de basis van dit onderzoek. De definitie van startups is vormgegeven. Vervolgens is de markt van startups omschreven, waarna de levenscyclus op financieel gebied en levenscyclus op basis van groei is beschreven. Aansluitend zijn de trends en ontwikkelingen met betrekking tot kantoren opgesomd en wordt dit theoretisch kader afgesloten met een theoretische beschrijving van het SERVQUAL-MODEL. Alle paragrafen in hoofdstuk 4 dienen ter theoretische grondlegging voor de hoofdstukken die volgen op hoofdstuk 4.

4.1 DEFINITIE

In dit onderzoek is de term startup veel voorkomend. Het is daarom van belang om duidelijk te definiëren wat een startup is, want niet iedereen die een bedrijf start is een startup. Echter is iedere startup wel een starter. Vaak wordt er benoemd dat een startup niet ouder dan vijf jaar is. De Kamer van Koophandel (2020) definieert startups dan ook als een startend bedrijf dat niet ouder is dan vijf jaar met een innovatief idee. Er dient veel te gebeuren om de status “startup” te krijgen (Sanne, 2017). Er wordt veel gespeculeerd over wat de definitie precies is. Om deze reden is een duidelijke afbakening van startups van belang.

Maarten Keswiel, redacteur van Sprout online (2016), definieert startups als volgt; startups zijn herkenbaar aan de volgende vier kenmerken:

1. Schaalbaarheid

De centrale vraag van het eerste kenmerk schaalbaarheid is “kan het product of de dienst binnen een zeer korte periode uitgroeien tot iets groots?”. Een van de verschillen tussen een startend bedrijf en een startup, is dat startende bedrijven vaak niet de intentie hebben om explosief uit te groeien tot een grote organisatie. Startups hebben dit doel echter wel voor ogen. Het is daarom van belang dat een startup voor blijft lopen op haar concurrentie (Sanne, 2017).

Volgens de startup goeroe Paul Graham (2012) zijn startups gemaakt om snel te groeien. Bij snel geroeide startups kan gedacht worden aan Uber of Airbnb die een probleem zagen in het bestellen van taxi's of het (ver)huren van een vakantiehuis. Zo is Uber begonnen met het idee om een taxi te kunnen aanvragen via je telefoon. In 2008 kwam het eerste idee, in juli 2010 werd in San Francisco de eerste Uber-rit gereden en in december 2015 werd de miljardste rit gereden (Uber, n.d.). Er kan gezegd worden dat Uber is begonnen als startup en exponentieel is uitgegroeid tot scale-up. In deze gevallen wordt er gesproken over een “Unicorn”. Unicorns zijn startups die in een zeer korte periode exponentieel schalen. Het gaat hierbij om startups die opgericht zijn na 2003 en op minimaal 1 miljard gewaardeerd worden (Investeerders, 2018).

Startups zijn naast een snelle groei vaak gericht om zichzelf internationaal op de kaart te zetten. Volgens Sanne (2019) is snel groeien ook ver groeien. Om een succesvolle startup te kunnen worden is het van belang om de landgrenzen te overschrijden. Echter hoeft dit niet per definitie zo te zijn.

2. Zoekend

De manier om een startup op te zetten is niet door te kijken naar de ideeën van andere startups, maar door opzoek te gaan naar problemen en oplossingen voor deze problemen. Volgens Paul Graham (2012) hebben startups drie dingen gemeen; er is iets wat de oprichters zelf missen in het leven, het is iets dat ze zelf kunnen maken of bouwen en er zijn anderen die geloven in het idee van de oprichter.

Volgens Sanne (2017) is het aanbod van een startend bedrijf het meest van belang om te bepalen of er gesproken kan worden over een startend bedrijf of een startup. Startende bedrijven die een product of dienst op de markt brengen dat al bestaat worden gedefinieerd als startend bedrijf. Wanneer er sprake is van een bestaand businessmodel, dan kan het startende bedrijf niet worden gedefinieerd als startup. Bij bedrijven met een bestaand businessmodel kan gedacht worden aan een bakker of een fietsenmaker. Vaak hebben deze startende bedrijven ook niet de intentie om baanbrekende producten of diensten op de markt te brengen.

Startups daarentegen, zetten innovatieve producten of diensten op de markt en gaan uit van een nieuw businessmodel. Toch kan een fietsenmaker ook een startup worden, als het maar vernieuwend is. Een voorbeeld hiervoor is Swapfiets. Dit is een bedrijf waarbij fietsen kunnen worden geleased. Het bedrijf werd volgens Silicon Canals (2019) in 2014 opgezet door drie studenten aan de TU Delft. Inmiddels heeft het een mijlpaal van 100.000 klanten bereikt en heeft Swapfiets een jaarlijkse groei van 500% (Sanne, 2017).

Voor startups is het van groot belang dat ze hun product of dienst blijven innoveren. Ze zijn continu zoekend naar vernieuwing. Zo heeft Swapfiets naast het leasen van een fiets, in 2018 een app gerealiseerd. In deze app kunnen klanten een afspraak met een monteur maken op het moment dat er een mankement is aan de fiets. Daarnaast is het mogelijk om via de app aan te geven dat je fiets is gestolen en krijgt de klant binnen twee dagen een nieuwe fiets. Swap Fiets is begonnen in Nederland en heeft zich uitgebreid naar België, Duitsland en Denemarken (Silicon Canals, 2019).

3. Gedreven door technologie

Naast een nieuw businessmodel is een startup te herkennen aan haar gedrevenheid op gebied van technologie. De meeste startups zijn dan ook technologie gedreven bedrijven.

Een opvallende bevinding is dat het niet een vereiste is om een technische achtergrond te hebben. Alhoewel de meeste startups een techbedrijf zijn, kunnen er ook voorbeelden gegeven worden voor startups met een niet-technologische achtergrond. WeWork is hier een voorbeeld van. De medeoprichter van WeWork maakte zich zorgen over de snelle wereldwijde veranderingen op het gebied van ondernemen. Hij wilde dat WeWork een goede werkomgeving zou bieden en heeft daarom zichzelf aangesteld tot Chief Culture Officer (Rayport, 2018). Dit heeft voor een nieuwe vorm van businessmodel gezorgd. Vandaag de dag is WeWork een geliefde coworking space voor vele bedrijven.

4. Drive

Het vierde punt dat startups onderscheidt van een startend bedrijf is mentaliteit. Binnen startups heerst geen 9-tot-5-mentaliteit. Als er een probleem is met het systeem om 3 uur 's nachts, dan zal het probleem binnen een uur verholpen moeten worden. Er heerst een 'alles of niets' mentaliteit, waarbij er op een continue 'burnrate' wordt gewerkt. Het is daarom niet vreemd dat het sociale leven van oprichters van startups onder hun werk lijdt, want er is gewoongezegd geen tijd voor familie of vrienden. Na vijf of zeven jaar kan er voor de exit gekozen worden. Echter zijn er ook voorbeelden zichtbaar van oprichters die na vijf jaar nog betrokken blijven bij hun bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan Mark Zuckerberg bij Facebook of Bill Gates bij Microsoft (Keswiel, 2016).

Concluderend is de definitie van een startup in dit onderzoek een bedrijf met een innovatief product of dienst die niet ouder is dan vijf jaar, het ambieert zeer snel te groeien en internationaal door te breken. Om tot deze definitie te komen zijn er diverse definities van deskundigen op het gebied van startups vergeleken. De definitie van de Kamer van Koophandel is leidend geweest en de overige bronnen ondersteunen de uitleg van de definitie.

4.2 MARKT STARTUPS

In deze paragraaf wordt de markt van startups omschreven. De markt is de plek waar vraag en aanbod samenkomen. Voor dit onderzoek wordt de Nederlandse markt in kaart gebracht. Uit een persbericht van ING (2015) over startups, is gebleken dat er een schaarste in Nederland heerst op het gebied van startups. In 2015 werden 127.000 bedrijven gestart en circa 200 daarvan was een startup. Dit komt uit op een aandeel van ongeveer 0,2% van alle startende bedrijven. Ook het startup onderzoek van Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE (2019) bevestigt deze 0,2%. ING verklaart dat dit percentage zo laag ligt omdat het overgrote deel van de Nederlandse starters uit zzp'ers bestaat. Vaak bestaat hun core business uit het aanbieden van kennis en vaardigheden als diensten aan consumenten of bedrijven. Bovendien is het gebruikelijk voor starters om vanuit een bestaand businessmodel te werken. Het aantal starters met een innovatief idee is naar ING's zeggen op één hand te tellen (ING, 2015). Het CBS bevestigt dat Nederland enigszins achterblijft op gebied van innovatie (Ree, 2020).

Hella Hueck geeft in een artikel in het Financieel Dagblad (2019) een beter inzicht met betrekking op concrete marktcijfers in vergelijking met de KVK. Beweringen in dit artikel zijn gebaseerd op de het onderzoek van Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE (2019). In 2018 zijn er 191.000 bedrijven opgericht en in 2019 zijn er ruim 207.000 bedrijven opgericht, dit was een recordaantal (CBS, 2020). In juni 2019 heeft het kabinet besloten om €65 miljoen extra vrij te maken voor startende bedrijven. Het doel hiervan is dat kleine startups door kunnen groeien naar stevige scale-ups (Hueck, 2019).

Hoeveel startups zijn er?

Totaal aantal starters:

191.000



Totaal aantal Nederlandse techbedrijven:

4311

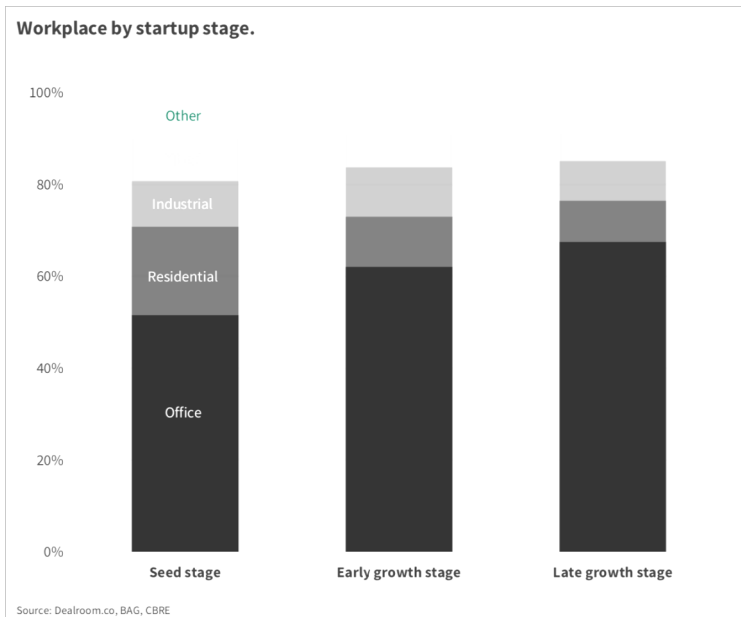


© FD | CM | Bron: Dealroom en CBS

Afbeelding 2 Aantal startups 2018 (Hueck, 2019)

Nederland telde 4.311 startups in 2018 en samen zorgde deze voor 108.000 banen. Van december 2017 tot december 2018 zijn er 20.000 nieuwe banen gecreëerd. Dit is een groei van 11%. Startups worden dan ook wel de grootste banenmotor genoemd. Van de 4.311 startups waren er 12 unicorns in 2018 (Bronzwaer, 2019). Uit persoonlijk contact met Dealroom.co op 19 maart 2020 blijkt dat dit aantal is uitgegroeid naar 22 Nederlandse unicorns. Dit zijn bedrijven zoals Picnic, GitLab en Cool Blue. Gezamenlijk hebben deze Nederlandse startups een waarde van €44 miljard gecreëerd. Volgens het onderzoek van de heer Stout zijn de meeste startups werkzaam in de branches van webwinkels, uitzendbureaus, horeca, kinderopvang zorg en welzijn en software en applicatie leveranciers (Stout, 2017). Dit uit zich met name in de technische branche, omdat dit bedrijven zijn die het snelst op kunnen schalen.

Uit onderzoek van Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE (2019) is gebleken dat 43% van alle startups gehuisvest zijn in een non-office gebouw. Bij non-office gebouwen kan gedacht worden aan scholen, woningen of multifunctionele gebouwen. Zie onderstaande afbeelding voor de verdeling.



Afbeelding 3 Verdeling huisvestingstype (Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE, 2019)

Twee derde van de startups is buiten Amsterdam gehuisvest. Een derde van alle startups zijn gevestigd in Amsterdam, 1/3 in de acht grote steden en 1/3 in overige plaatsen verdeeld over heel Nederland. De afbeelding hiernaast is een visuele weergave van de vestigingsplaatsen van startups inclusief het aantal banen per locatie. Het CBS heeft ook het aantal startups per gemeente in kaart gebracht, maar geeft daarbij geen absolute getallen. De meeste en de grootste startups zijn gehuisvest in Amsterdam, Rotterdam en steden waar technische universiteiten zijn. In de overige provincies zijn ook startups, echter zijn dit kleinere startups die tussen de een en negen medewerkers in dienst hebben (CBS, 2020).

Tweederde van de startup banen zijn buiten Amsterdam

Aantal banen



Afbeelding 4 Verdeling banen startups (Hueck, 2019)

Er kan gesteld worden dat er in Nederland 4.311 startups bestonden in 2019 en dat ze samen meer dan €44 miljard hebben gecreëerd. Het grootste deel van de startups is gehuisvest in de Randstad, waarbij in Amsterdam veruit de meeste startups zijn. In de overige provincies zijn met name kleinere startups gehuisvest. 43% van alles startups gebruikt een non-office als huisvesting. Informatie afkomstig uit hoofdstuk 4.2 wordt vergeleken in hoofdstuk 5.1.

4.3 FINANCIËLE LEVENSCYCLUS

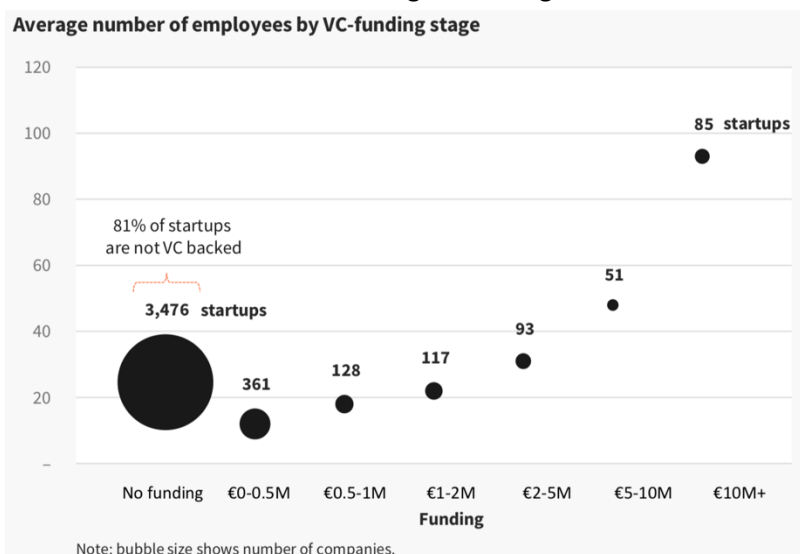
Snelgroeïende startups gaan over het algemeen door een aantal financieringsrondes; Series A, B en C. Het begint bij startkapitaal dat meestal bestaat uit eigen vermogen van de oprichters of van vrienden en familie. Daarnaast worden vaak in deze ronde de business Angels en incubators betrokken (Reiff, 2020).

Bij het startkapitaal dat wordt vrijgegeven door familie en vrienden is de gunfactor hoog. Er worden daarom weinig of geen professionaliteitseisen gesteld door personen uit de nabije omgeving en ze gunnen de oprichter(s) om een start te kunnen maken met hun startup (Köster, 2015).

Voordat startups starten met investeringsrondes Series A, B en C, beginnen zij met het zorgen voor startkapitaal. Veelal worden startups opgericht door mensen die al ervaring in de praktijk hebben of door studenten die tijdens hun studententijd een bedrijf starten. Deze laatste groep kan de mogelijkheid krijgen om door een bedrijfsincubator ondersteund te worden bij het opstarten van hun bedrijf. Enerzijds kunnen incubators ondersteuning bieden door zaken te bieden waar de startup nog geen financiële middelen voor heeft, zoals kantoorruimte, juridisch advies of toegang tot het netwerk van mentoren en investeerders. Aan de andere kant kan de startup worden ondersteund door de incubator middels stevige coaching sessies, het voorhouden van een spiegel door inzichten te bieden over een businessmodel dat niet succesvol blijkt te zijn (Universiteit Utrecht, 2019).

Er is een verschil tussen financiers en investeerders. Financiers lenen geld uit tegen een rentepercentage. Om terugbetaling te kunnen garanderen, willen financiers een onderpand. Dit kan het kantoorpand zijn, maar bij sprake van huur is dit geen optie. In dat geval worden zaken garant gesteld zoals de vorderingen op klanten of de voorraad. Daarnaast kan het zijn dat de oprichter persoonlijk garant moet staan. Investeerders daarentegen, verschaffen eigen vermogen dat ze investeren in de startup en willen in ruil daarvoor aandelen, dus zeggenschap binnen de startup. De financiers, zoals de banken, willen uiteindelijk hun uitgeleende kapitaal terug, inclusief rente. Investeerders zijn meer geïnteresseerd in het rendement dat wordt verkregen bij de groei van de startup. Zij krijgen hun geïnvesteerde kapitaal terug op het moment dat ze hun aandelen verkopen (Köster, 2015).

Een Business Angel is een voorbeeld van zo'n investeerder die eigen vermogen uitleent aan een startup en in ruil daarvoor zeggenschap binnen het bedrijf wil. Bovenop het geld dat is uitgeleend wil de Business Angel nog een extra percentage bovenop het geïnvesteerde kapitaal. Als tegenprestatie van de lening en zeggenschap binnen de startup kan een Business Angel diensten bieden, zoals technische informatie of verkoopkanalen. 19% van de Nederlandse startups maakt gebruik van venture capital. Zie onderstaande afbeelding voor de verdeling van risicovolle



Afbeelding 5 Risicovolle kapitaalleningen (Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE, 2019)

Kapitaalleningen. Savills (2019) stelt dat er gemiddeld 2,2 miljard dollar in de Amsterdamse tech sector wordt geïnvesteerd.

De eerste investeringsronde, na het startkapitaal, is Series A financiering. Dit is voor de startups de eerste keer dat ze aandelen van hun bedrijf aanbieden aan investeerders. Het gaat hierbij om preferente aandelen. Dit houdt in dat de aandeelhouders over voorkeursrechten beschikken. Zo hebben de preferente aandeelhouders als eerst recht op dividend, bij faillissement worden de preferente aandeelhouders uitbetaald voordat de gewone aandeelhouders worden uitbetaald en ook kunnen ze extra stemrecht hebben tijdens de algemene ledenvergadering (Bolero, n.d.). Voor de startups is het van belang dat er bij de Series A een plan is om het businessmodel zo in te richten dat er op langer termijn winst behaald zal worden. Het gemiddelde kapitaal dat in de Series A wordt geïnvesteerd ligt tussen de \$2 miljoen tot \$15 miljoen, echter is dit verhoogd door de high tech startups en unicorns tot een gemiddelde van \$12.5 miljoen in 2020 (Reiff, 2020).

Op het moment dat de startup echt winst gaat maken, zal er gebruik worden gemaakt van Series B en C financieringen. Deze financieringsrondes zijn ter ondersteuning om te kunnen blijven groeien.

Series B gaan van start na de ontwikkelfase van de startup. De investeerders ondersteunen bij het uitbreiden van het marktbereik en met de transitie van een aanbodmarkt naar vraagmarkt. Daarnaast draait het tijdens de Series B om het aantrekken van nieuw talent. De gemiddelde geschatte waarde van investeringen in de Series B zijn \$32 miljoen. De startups worden tijdens deze ronde gewaardeerd tussen de \$30- en \$60 miljoen, met een gemiddelde van \$58 miljoen. Het proces van Series A en B lijken op elkaar, mede doordat vaak dezelfde investeerders betrokken zijn. Het verschil met Series B is dat er naast de huidige investeerders ook andere investeerders worden aangetrokken die meer gespecialiseerd zijn in risicovol kapitaal in een later stadium van startups (Reiff, 2020).

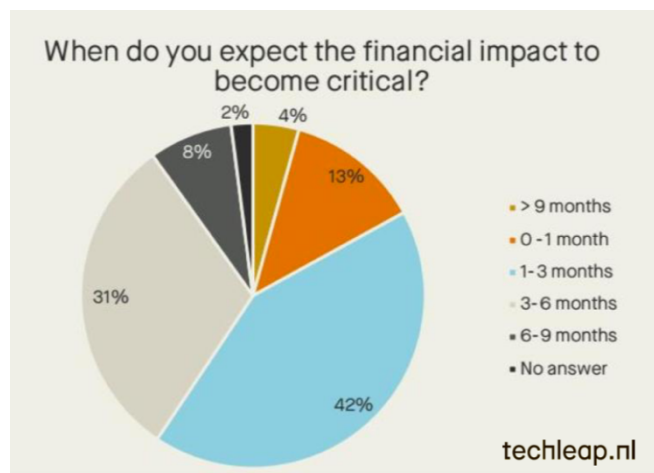
Startups die gebruikmaken van Series C zijn behoorlijk succesvol en hebben bewezen dat hun businessmodel loont. Vaak mag de organisatie zichzelf een unicorn noemen in deze fase. Het kapitaal van de Series C wordt gebruikt om nieuwe producten te ontwikkelen, andere markten te betreden of zelfs om andere bedrijven over te nemen. Ze zijn erop gericht om binnen een korte tijd exponentieel te groeien. Investeerders die kapitaal investeren verwachten meer dan het dubbele aan kapitaal terug. In dit geval zijn er een ander soort investeerders betrokken, zoals hedge funds, private equity-bedrijven en investeringsbanken. Startups die zich in deze ronde bevinden worden geschaald op een waarde van \$115 miljoen of hoger (Reiff, 2020).

Kortom, de financiële levenscyclus van een startup, naar een scale-up tot aan unicorn gaat door verschillende investeringsronden. Het begint bij startkapitaal om een start te kunnen maken met de startup. Er worden hierbij (vrijwel) geen professionaliteitseisen gesteld. In hoofdstuk 5 zal hier nader over worden geschreven. Na het startkapitaal zal de startup overgaan tot de Series A. Op dit moment maakt de startup nog geen winst. Zodra er winst wordt behaald en de startup zich heeft ontwikkeld en opschaaft naar een scale-up, zal het overgaan naar Series B. In deze ronde wordt er venture capital, oftewel risicokapitaal geïnvesteerd. De laatste investeringsronde is Series C. Hierin speelt private equity een rol. Informatie afkomstig uit paragraaf 4.3 wordt vergeleken in paragraaf 5.2.

4.4 LEVENSCYCLUS

In de loop der tijd groeien startups, waardoor ze mensen aan zullen nemen. Startups hebben aangegeven moeite te ervaren bij het inschatten van de mate van de groei in de beginfase. Daarnaast willen ze het liefst iedere euro die binnenkomt weer in hun bedrijf steken en zo min mogelijk kosten maken voor onder andere de huisvesting. Hoe meer inkomsten de startup heeft, des te meer deze bereid is om meer geld uit te geven aan de huisvesting. Dit komt doordat in het begin de huisvesting als een behoorlijke kostenpost wordt gezien, omdat de huur in verhouding een groot deel van de uitgaven betreft. Hiervoor wordt ook wel de term 'noodzakelijk kwaad' gebruikt. Noodzakelijk kwaad houdt in dat een bedrijf niet zonder huisvesting kan, maar het wordt gezien als last (Hoendervanger, 2017). In hoofdstuk 5 wordt er verder ingegaan op de levenscyclus van startups met betrekking tot hun huisvesting.

Het is niet vreemd dat startups zo min mogelijk vaste lasten willen, omdat het om een zeer fragiele groep betreft. Zo blijken de gevolgen van het Corona Virus desastreus te zijn voor startups. Uit enquête van Techleap is gebleken dat 84% van de startups in acute nood verkeerd wegens het Corona Virus. In de enquête die is afgenomen mochten de startups één hoofdzaak van hun nood aangeven.



Afbeelding 6 Verwachtingen financiële impact op startups (Bron, zie bijlage 14)

De drie voornaamste redenen van de problemen zijn; uitval van bestaande klanten (27%), stilvallen van investeringsronde (27%) en het verdampen van nieuwe klandizie, terwijl hierin juist was geïnvesteerd (30%). Vanuit de startups is de nood der mate hoog dat ze gemiddeld tussen €100.000 en €400.000 nodig hebben om drie maanden te overleven (Wijnen, 2020).

Vaak wordt er naar de hoofdoorzaak van het probleem gekeken. Veel startups die technologisch gedreven zijn, zijn verbonden aan de traditionele sector. Hierbij kan gedacht worden aan ticketverkoop voor evenementen zoals Eventbrite of platformen voor vakantiewoningen zoals Airbnb. Technologisch gedreven startups worden voornamelijk geraakt als de onderliggende sector wordt geraakt. Voor Eventbrite is hier sprake van als er geen evenementen meer georganiseerd mogen worden en voor Airbnb als de vakanties worden geannuleerd. IJsbrand Brunger (2020) gaat ervan uit dat de onderliggende sectoren weer worden opgepakt.

RTL Nieuws (2017) bevestigt dat opschalende startups hun bedrijfscultuur actief moeten gaan managen. Hierbij wordt een voorbeeld genoemd van VirtuaGym, een startup dat in twee jaar tijd is uitgebreid van 10 naar 130 werknemers en van 1 naar 90 landen. Toen er in een korte tijd veel nieuwe werknemers startte, soms wel 20 nieuwe medewerkers per maand, kwamen ze voor het eerst in aanraking met klagend personeel. Oorzaak hiervan was dat nieuwe werknemers niet goed werden ingewerkt en het gevoel kregen dat ze in het diepe werden gegooid. De oprichters hebben toen een vaste inwerkprocedure opgesteld en voor hun afdeling sales een uitgebreide starterstraining geïntroduceerd. Dit was een punt waarop de oprichters hebben geleerd om werk uit handen te geven.

VirtuaGym heeft een omslagpunt bereikt bij 30 werknemers. Hierbij werd het aantrekken van het juiste personeel meer van belang. Ze beseften dat het beter was om niet alleen goedkope juniors in te huren, maar ook seniors, omdat de oprichters door het gebrek aan ervaring van de juniors veel werk zelf bleven doen (RTL Nieuws, 2017).

Daarbij komt kijken dat tijdens de transitie van startup naar scale-up de huisvesting steeds meer van belang wordt en dit, een relatief gezien, steeds kleinere kostenpost wordt. Een van de redenen dat de huisvesting meer van belang is, is dat startups zich willen onderscheiden van anderen om nieuwe talenten aan te trekken. De ondervraagde startups gaven aan dat hun huisvesting het belangrijkste middel is om nieuwe mensen aan te trekken.

Informatie afkomstig uit paragraaf 4.4 wordt vergeleken in paragraaf 5.3.

4.5 TRENDS & ONTWIKKELINGEN KANTORENMARKT

Bij een aantrekkelijke huisvesting komen trends en ontwikkelingen om de hoek. Er zijn ook voor 2020 trends en ontwikkelingen die spelen bij kantoorgebruikers en -eigenaren. Deze zijn opgesplitst in zes verschillende onderdelen; interne gebouw karakteristieken, flexibiliteit, gebruikerservaring, technologie, gezondheid en welzijn en innovatie.

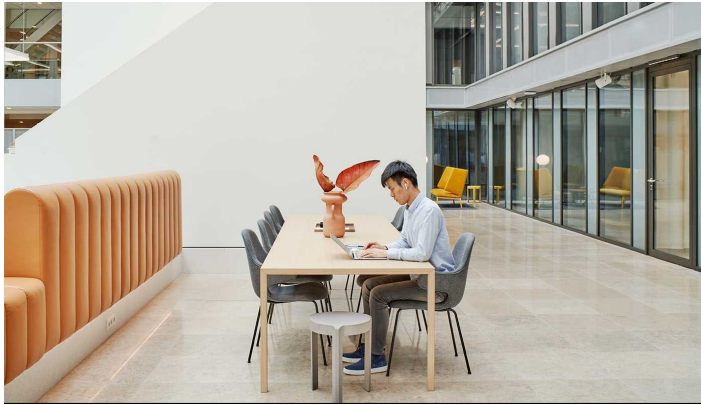
Interne gebouw karakteristieken

Vastgoedjournaal schreef in 2019 dat de psychologische waarde van stenen zal dalen. Hierbij is de focus van kostenreductie naar medewerkers-tevredenheid verschoven. De voorkeur van zzp'ers en startups gaat dan ook uit naar serviced offices (NVM, 2018). In Nederland zijn hiervoor verschillende aanbieders zoals B Amsterdam, WeWork, Spaces en Regus. Deze service office providers bieden gedeelde faciliteiten.



Afbeelding 7 vergaderruimte BFI (BFI, n.d.)

Flexibiliteit

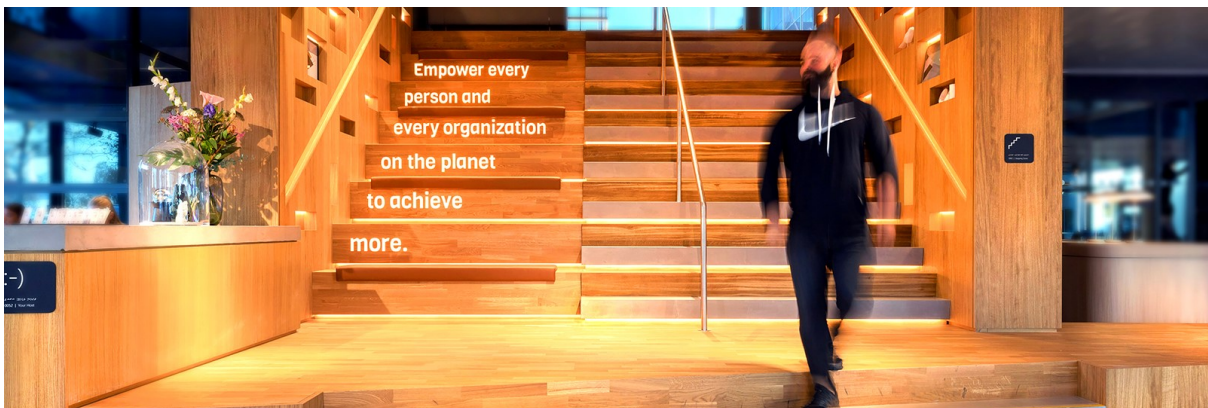


Afbeelding 8 Spaces Amstel (Spaces, n.d.)

Startups zijn heel erg op zoek naar flexibiliteit binnen hun huisvesting. Zo stelt JLL (2018) dat de flexibiliteit met 30% zal stijgen in een periode van vijf jaar. Echter is deze speculatie gebaseerd ten tijde van voor de Coronacrisis. Uit persoonlijk contact met Spaces, een service office provider, bleek dat er al meerdere opzeggingen hebben plaatsgevonden.

Enerzijds hebben bedrijven in een periode als deze behoefte aan een flexibel kantoor, dus zou het positief kunnen uitpakken voor service office providers. Anderzijds is de kans reëel dat er sprake zal zijn van krimp, omdat startups inslinken en minder werkplekken nodig zullen hebben.

Gebruikerservaring



Afbeelding 9 Ontvangsthal Microsoft Schiphol (Microsoft, n.d.)

De gehele customer experience staat centraal bij service office providers. Ook Microsoft speelt in op deze trend. Zo hebben zij in het kantoor een customer hub ingericht waar iedereen welkom is om te komen werken. Uit persoonlijke communicatie met Microsoft is gebleken dat ze een fysieke plek hebben ingericht waarbij een kwalitatief hoogwaardige werkomgeving bijdraagt en dat klanten graag een dag op het kantoor bij Microsoft komen werken. De gebruikerservaring kan geïmplementeerd worden door het laten ervaren van het eigen merk, zoals zichtbaar is op de rechter afbeelding.



Afbeelding 10 Asics HQ (eigen foto CBRE)

Andere voorbeelden van de optimale customer experience is dat koffieapparaten de voorkeur van gebruikers leert kennen, planten die worden voorzien van sensoren, zodat er inzichtelijk gemaakt wordt wanneer een plant water of voeding nodig heeft en prullenbakken die sensoren bevatten, zodat de schoonmakers weten wanneer deze geleegd dienen te worden (Kone, n.d.).

Technologie

Apparaten en sensoren zoals beschreven in de vorige alinea worden veelal toegepast in smart buildings. In Forbes worden smart building omschreven als een revolutie. De definitie van een smart building is volgens Miscovich (2020) een gebouw dat ervoor



zorgt dat er efficiënt gebruik gemaakt wordt van technische tools en dat de gebruiker een geweldige ervaring wordt geboden binnen het gebouw. In smart buildings wordt technologie toegepast dat onder andere zorgt voor efficiënte verlichting, temperatuur, luchtkwaliteit en inzicht biedt in bezetting van ruimtes. Deze technologie vormt één netwerk met communicerende sensoren die samenwerken met alle delen binnen een gebouw (Miscovich, 2020). Uit deze trend vloeit een bron van waardevolle informatie volgens Herr (2018).

Afbeelding 11 IoT (Informatica, 2019)

Niet alleen staan sensoren binnen het gebouw met elkaar in verbinding, maar 50Five (n.d.) stelt dat in 2020 26 miljard apparaten met elkaar zijn verbonden via het internet. Hierbij kan gedacht worden aan laptops, telefoons, tablets, verlichting, werkplekken, afvalbakken, et cetera. Het communiceren tussen apparaten wordt Internet of Things genoemd (IoT).

Gezondheid & welzijn



Het welzijn van de gebruiker, gezondheid en geluk zal nog meer centraal komen te staan en de psychologische waarde van de stenen zullen dalen. Gebruik en de daarbij behorende faciliteiten zullen nog meer van belang zijn in verhouding tot het gebouw zelf (Vastgoedjournaal, 2019). Femke Sand (2020) schrijft dat geluk en gezondheid hoog in het vaandel zullen staan in 2020. Hierbij kan biofilisch design een rol gaan spelen. Al meerdere jaren staat meer groen en natuurlijke producten op de trend watching lijsten, omdat het zorgt voor een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. CBRE bevestigt dit met haar Healthy Offices Revolution boek uit 2017 (Nelson, 2017). Echter zijn alleen planten niet meer genoeg. De natuur dient uitgangspunt te zijn voor de gehele inrichting. Er worden natuurlijke materialen gebruikt en veel groen toegepast, zoals beplante muren en houten materialen (Sand, 2020). Ook Brand New Office (2020) ziet groen als een van de trends van 2020.

Afbeelding 12 CIC Rotterdam (CIC Rotterdam, 2020)

Daarbij stellen ze dat groen zich niet alleen zal uiten in losse planten, maar ook in wanden van planten. Ook beweging voor medewerkers valt onder een van de trends in 2020. Na het uitvoeren van een onderzoek bij een sportschool op het kantoor van NS concluderen Teekens et al (2018) dat de sportschool een positieve invloed heeft op de gezondheid en het welzijn van de mensen.



Afbeelding 14 Padel B. Amsterdam (B. Amsterdam, n.d.)



Afbeelding 13 The Core CBRE (Frame Awards, 2020)

Innovatie

Co-creatie en innovatie worden steeds meer van belang. Een vorm van co-creatie is het managen en ondersteunen van activiteiten, zoals sportlessen bij B. Amsterdam (B. Amsterdam, n.d.). Tevens kan er gedacht worden aan netwerksessies en wekelijkse borrels. CIC Rotterdam heeft een venture café ingericht waar wekelijks borrels worden gehouden (CIC Rotterdam, 2020). Op dit evenement zijn niet alleen kantoorgebruikers aanwezig, maar ook personen die de startups kunnen ondersteunen zoals investeerders.



Afbeelding 15 The Core Amsterdam (Frame Awards, 2020)

Op huisvestingsgebied zijn er innovatieve ideeën zoals hackable spaces. Dit zijn ruimtes die vrij kunnen worden ingedeeld door het vrij in te delen middels gordijnen of schermen, zoals bij CBRE op het hoofdkantoor in Amsterdam. Dit is zichtbaar op bovenstaande afbeelding.

Paragraaf 4.5 is een weergave van trends en ontwikkelingen die spelen bij de kantoren voor startups. Daarbij is gebleken dat startups graag gehuisvest zijn op locaties waarin de gebruiksvriendelijkheid en flexibiliteit centraal staat. Smart buildings en service office providers kunnen startups in deze behoefte voorzien. Deze smart buildings zijn voorzien van technologisch hoogstaande tools. Informatie afkomstig uit paragraaf 4.5 wordt vergeleken in paragraaf 5.4.

4.6 SERVQUAL-MODEL

Zoals is gebleken uit de inleiding ervaart CBRE dat de behoefte van startups iets anders ligt dan waarop de dienstverlening van CBRE gericht is. Om te concluderen of er een mismatch is, wordt er in hoofdstuk 6 aan de hand van het SERVQUAL-model op verschillende vlakken gekeken naar de overeenkomsten of verschillen. Dit model richt zich op de klantbehoefte ten opzichte van de dienstverlening van CBRE. Door middel van vijf gaps toont het model aan of er sprake is van een gap/gat tussen de vraag vanuit startups en het aanbod vanuit CBRE. De onderwerpen van de gaps zien eruit als volgt (Zeithaml, 1988):

- GAP 1 beschrijft de gap tussen de verwachting van de klant en het beeld dat de aanbieder heeft over de verwachting van de klant. Er is sprake van een gap als er geen reëel beeld is vanuit de aanbieder.
- GAP 2 beschrijft de gap tussen het beeld van de organisatie over de verwachting van de klant ten opzichte van kwaliteitsstandaarden. Er is sprake van een gap als er geen (correcte) kwaliteitsstandaarden zijn opgesteld.
- GAP 3 beschrijft de gap tussen de kwaliteitsstandaarden en de service die de organisatie daadwerkelijk levert. Er is sprake van een gap als de service niet volgens de kwaliteitsstandaarden verlopen.
- GAP 4 beschrijft de gap tussen de geleverde service en de externe communicatie. Er is sprake van een gap als de service niet voldoet aan de verwachtingen van de klant.
- GAP 5 beschrijft de gap tussen de verwachtingen van de klant en de service die de organisatie daadwerkelijk levert. Er is sprake van een gap als de klant andere verwachtingen had ten opzichte van de service die het heeft gekregen van de organisatie.

Informatie afkomstig uit hoofdstuk 4.6 zal worden vergeleken in hoofdstuk 6.2.

Hoofdstuk 4 heeft de theoretische basis van dit onderzoek gelegd. Daarbij kan geconcludeerd worden dat de definitie van een startup in dit onderzoek een bedrijf is met een innovatief product of dienst die niet ouder is dan vijf jaar, het ambieert zeer snel te groeien en internationaal door te breken. In 2019 waren er 4.311 startups op de arbeidsmarkt. Deze zijn voornamelijk gehuisvest in de Randstad en leveren veelal technische producten of diensten, zoals applicaties. Met hun nieuwe businessmodellen kunnen zij gezien worden als de pioniers onder de startende bedrijven. Om te kunnen groeien en professionaliseren gaan startups door investeringsronden.

Trends die op de kantorenmarkt spelen zijn gericht op interne gebouw karakteristieken, flexibiliteit, gebruikerservaring, technologie, gezondheid en welzijn en innovatie. Smart buildings zullen de toekomst van de gebouwde omgeving worden.

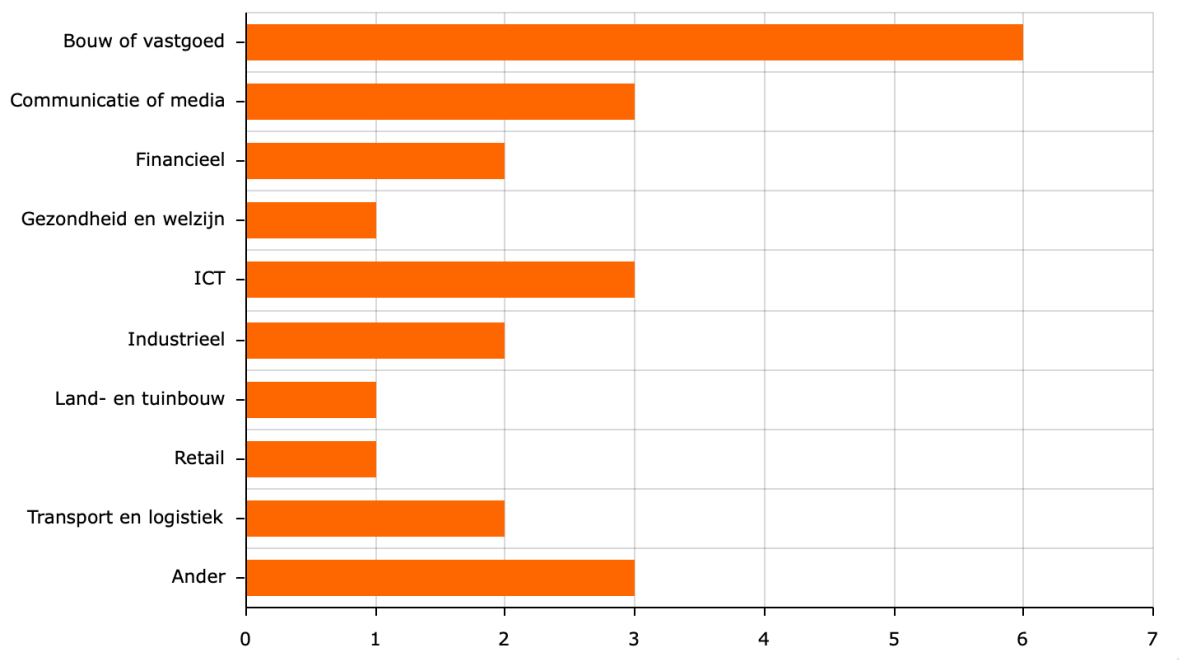
Hoofdstuk 4 is afgesloten met de theorie betreffende het SERVQUAL-model dat zal worden uitgewerkt in paragraaf 6.2.

5 RESULTATEN STARTUPS

In hoofdstuk 5 worden de resultaten afkomstig uit de interviews met zeven startups, drie scale-ups, een unicorn, KVK, en een service office provider beschreven. Daarbij worden er verbanden gelegd tussen de transcripten van de interviews en variabelen uit de enquête. Allereerst is de markt van startups omschreven, waarna de financiële levenscyclus en de trends en ontwikkelingen omtrent de huisvestingsbehoeften nader worden vergeleken. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de levenscyclus met betrekking tot groei van startups.

Vijf van de zeven startups die hebben meegewerkt aan het interview zijn gehuisvest in de Randstad. Overige twee hebben hun kantoor in Groningen of Arnhem. Ook de scale-ups en unicorn die zijn geïnterviewd werken vanuit de Randstad (Amsterdam of Rotterdam). De geïnterviewde startups, scale-ups en unicorn zijn werkzaam op basis van e-commerce, Software as a Service, game-industrie, deep tech, financiële technologie en mobiliteit. Met de geïnterviewde bedrijven is afgesproken hun opvattingen en ervaringen anoniem verwerkt worden.

Hetzelfde geldt voor de respondenten van de enquête. Deze is anoniem ingevuld. De respondenten zijn werkzaam in diverse sectoren, zoals zichtbaar is in onderstaande afbeelding. De overige sectoren die onder “Ander” vallen, zijn defense en aerospace, uiterlijke verzorging en intern transport.



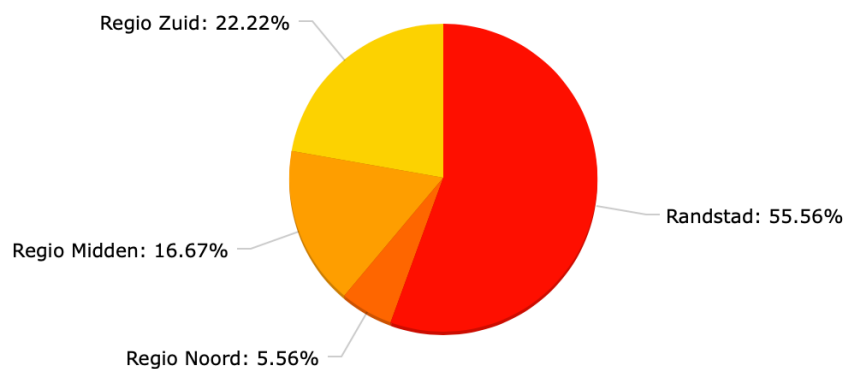
Afbeelding 16 Sectoren respondenten enquête (eigen werk)

5.1 MARKT STARTUPS

Uit persoonlijke communicatie met de KVK, zie bijlage 1, bleek dat er geen exacte cijfers bekend zijn binnen de KVK over het aantal startups in Nederland. Oorzaak hiervan is, naar zeggen van KVK, dat veel startups niet weten dat ze een startup zijn. In 2019 zijn er circa 200.000 bedrijven gestart in Nederland. Uit oude cijfers blijkt dat 2/3 van deze starters zzp'er was. Volgens de KVK is er weinig veranderd met betrekking tot deze gegevens. Een heel groot gedeelte, exacte cijfers zijn niet bekend, van de startende bedrijven schrijft zich weer binnen twee á drie jaar uit bij de KVK. Het deel dat haar werkzaamheden voort blijft zetten na twee of drie jaar, zal ruim 2/3 nooit een modaal inkomen

genererend met het bedrijf. Het overige deel, 1/3, heeft bestaansrecht of is succesvol. Uit oude cijfers van de KVK blijkt dat minder dan 20% van deze succesvolle startende bedrijven ooit personeel aan zal nemen. Naar beleving van de respondent zal minder dan 10% van de 1/3 startende bedrijven echt een succesvolle startup zal worden. De stelling in hoofdstuk 4.2 dat er relatief weinig startups in Nederland zijn, wordt bij dezen bevestigd door de KVK.

Daarnaast stelde hoofdstuk 4.2 dat de meeste startups gevestigd zijn in de Randstad. Uit persoonlijke ervaring van de onderzoeker kan dit bevestigd worden. Bij het zoeken naar respondenten voor de interviews bleek dat het merendeel is gevestigd in de Randstad. Vijf van de zeven geïnterviewde bedrijven heeft een kantoor in de Randstad. Zo is dit ook gebleken uit de respons van de startups die de enquête hebben ingevuld. 10 van de 18 opereren vanuit de Randstad, zie onderstaande afbeelding.



Afbeelding 17 Locatie huisvesting (eigen werk)

5.2 FINANCIËLE LEVENSCYCLUS

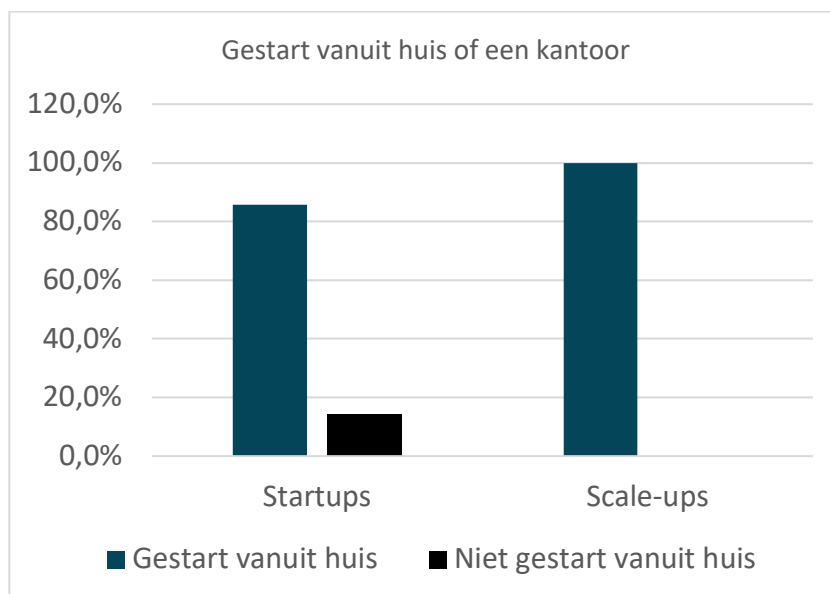
In de praktijk kan het nog bijzonder lastig zijn om een startup op te zetten en het is met name lastig om te slagen als startup. Naast een solide businessplan en een bijpassende strategie zijn investeerders zeer van belang. Deze investeerders kunnen bestaan uit de oprichters, vrienden, familie, incubators of bedrijven of personen die durf kapitaal uitlenen. Uit het interview met een collega van CBRE, zie bijlage 18, is naar voren gekomen dat startups door investeringsronden gaan om te kunnen schalen, zoals tevens is omschreven in hoofdstuk 4.3. Dit zijn rondes die na de startkapitaalfase komen en bestaan uit Series A, B en C.

Uit interview met de KVK is gebleken dat Business Angels ondersteuning kunnen bieden aan startups. Voor de interviews met startups en scale-ups wordt verwezen naar bijlagen 1 tot en met 12. Deze Business Angels zijn investeerders die vergelijkbare ondersteuning bieden als de ondersteuning van een incubator, zoals omschreven in hoofdstuk 4.3. In het verleden waren banken regelmatig financiers van startende bedrijven, maar volgens de KVK gebeurt dit steeds minder. Daarnaast is het mogelijk om een crowdfunding op te zetten. Echter leent een crowdfunding zich beter voor het uitbrengen van producten volgens de KVK en is het lastiger om een crowdfunding op te zetten voor technologisch gedreven startups.

De KVK verwijst startende bedrijven naar Credits als het om risicovol kapitaal, ook wel bekend als durfkapitaal of venture capital, gaat, zoals hiervoor genoemd is. Credits is een stichting die is opgericht door gerenommeerde banken. Deze Credits investeren over het algemeen meer risicovol kapitaal uit, tot bedragen van €250.000, daarnaast bieden ze coaching en begeleiding. In het geval dat bedrijven niet in aanmerking komen voor een lening bij Credits, komen starters vaak uit bij Business Angels.

5.3 LEVENSCYCLUS

Uit eigen ervaring van de respondent van de KVK zijn de meeste succesvolle startups gestart door twee of meer personen die veel samenwerken met andere bedrijven, zie bijlage I. De meeste startups werken de eerste tijd vanuit huis en gaan later opzoek naar kantoorruimte. Dit geldt ook voor startups die zijn opgezet door meerdere personen. Starten vanuit een studenten- of zolderkamer wordt daarom ook gezien als het welbekende verhaal en werd in meerdere interviews zo benoemd. Van de geïnterviewde startups zijn 6 van de 7 geïnterviewde startups begonnen met werken vanuit huis, zie bijlagen IV tot en met XI. Dit komt neer op 86%, zie onderstaande afbeelding. Alle respondenten van scale-ups die hebben meegewerkt aan het interview zijn vanuit huis gestart met hun werkzaamheden en op een later tijdstip opzoek gegaan naar kantoorruimte, zie bijlage II, III en XII. Een verklaring voor de 14% die niet vanuit huis zijn gestart, is omdat dit één startup betreft (een corporatie die huisvesting biedt aan kleine bedrijven). Echter kan deze 14% niet gezien worden als een weergave van de markt, omdat de groep respondenten hiervoor te klein is.



Afbeelding 18 Gestart vanuit huis of een kantoor (eigen werk)

In hoofdstuk 4.4 is omschreven dat startups een fragiele groep zijn binnen de economie. Daaruit bleek dat 84% van de startups in acute nood verkeerd wegens de Coronacrisis. Dit is getoetst aan de hand van een enquête. Hieruit is gebleken dat 11 van de 18 startups gevolgen ervaart door de Coronacrisis. Het zijn met name gevolgen in de omzet die zij maken. Van de startups hebben 8 van de 11 gevolgen ervaren met betrekking tot omzetverlies. Echter kwam er ook een positief geluid vanuit één van de respondenten, namelijk dat het online booming is.

Naast de economische gevoeligheid ervaren startups over het algemeen bestuurstechnische problemen. Uit interview met de KVK is gebleken dat startups te maken krijgen met groeistuipen, zie bijlage I. Groeistuipen zijn organisatorische problemen waar startups tegenaan lopen bij het opschalen van het bedrijf. Volgens de KVK komen deze groeistuipen gemiddeld voor bij 10 en 50 personeelsleden. Uit hoofdstuk 4.4 bleken andere cijfers uit het voorbeeld van de NOS (NOS Journaal, 2020). De eerste groeistuip die startups doormaken is dat ze gestart zijn met hun specialiteit, bijvoorbeeld programmeren. Op het moment dat een startup groeit komen er zaken bij kijken die de oprichters niet meer zelf kunnen doen naast hun dagelijkse werkzaamheden. Hierbij kan gedacht

worden aan marketing, financiën, techniek, etc. Ook huisvesting kan hierin een belemmering vormen, omdat er niet genoeg ruimte meer is binnen het kantoor. Het is daarom van belang dat er organisatorische aanpassingen worden gedaan.

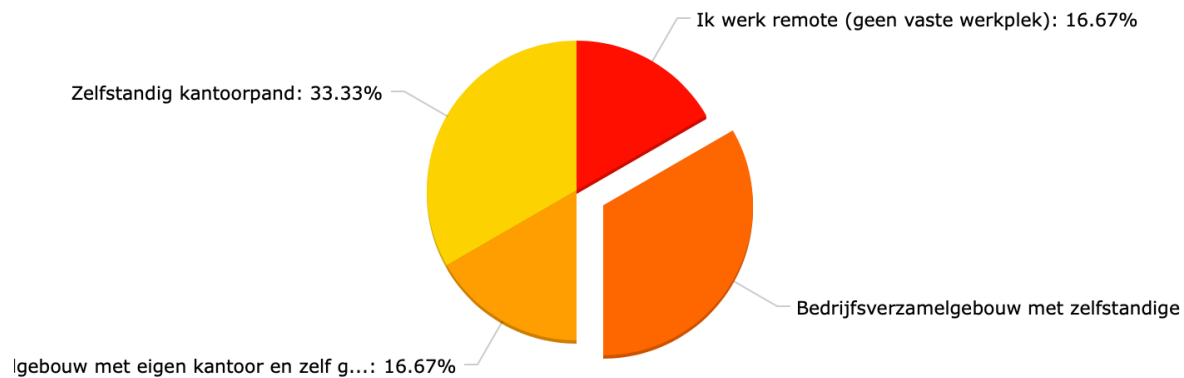
De tweede groeistuipt komt gemiddeld voor bij startups met 50 medewerkers, zie bijlage I. Het is dan van belang dat er iemand met verstand van HRM binnen de organisatie werkzaam is. Daarnaast komt het vaak voor dat de oprichters niet meer bezig zijn met de werkzaamheden die ze graag deden en waar ze goed in zijn, namelijk hetgeen waaraan ze hebben gewerkt bij het oprichten van hun bedrijf. De oprichters zullen voornamelijk bezig zijn met het aansturen van hun personeel en hebben de bestuursfunctie op zich genomen. Wat men heel vaak niet door heeft is dat ze leiding moeten kunnen en het leuk vinden.

Middels hoofdstuk 4 tot en met paragraaf 5.3 kan er antwoord worden gegeven op deelvraag 1 “Hoe kan de markt van startups getypeerd worden?” Er kan gesteld worden dat de meeste startups vanuit de welbekende zolderkamer starten met het idee. Zodra ze opschalen ervaren startups groeipijnen, waarin het van belang is om een professionaliseringsslat te maken. Dit kan gerealiseerd worden door investeringsronden te doorlopen. De meeste startups zijn gehuisvest in de Randstad en zijn voornamelijk technologisch gedreven. Startups kunnen snel opschalen, maar blijven economisch gevoelig, zo is ook gebleken in de gevolgen van de Coronacrisis.

5.4 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

In paragraaf 4.5 zijn de trends en ontwikkelingen die in de kantorenmarkt aan bod gekomen. In paragraaf 5.4 is er nader onderzocht of de trends en ontwikkelingen die in de kantorenmarkt spelen ook gelden voor startups. Met betrekking tot de huisvesting is er onderzoek gedaan naar de eisen, wensen en behoeften van startups. Hiervoor zijn interviews afgenomen met zeven startups, drie scale-ups en een unicorn en een service office provider Deze zijn terug te vinden in bijlagen I tot en met XII en XV. Wegens privacy redenen wordt er geen naam en toenaam van respondenten benoemd in deze scriptie. Echter is dit wel opgenomen in het bijlagenboek. Het bijlagenboek krijgt om deze reden geen toestemming voor publicatie.

Voor de interviews zijn twee verschillende vastgoedgebruikers geïnterviewd; één geïnterviewde is gehuisvest in een coworking space waarin zij worden voorzien van alle gemakken en services. En de andere geïnterviewde is gevestigd in een kantoor waarin de startup zichzelf in zijn eigen faciliteiten voorziet. Zes van de zeven respondenten zijn gevestigd in een gebouw waarin meerdere bedrijven werkzaam zijn. Eén van de respondenten behoort tot de 43%, uit hoofdstuk 4.2, die in een non-office is gehuisvest, omdat er andere functies in het gebouw zitten, zoals woningen. Uit de enquêtes blijkt dat 33% in een co-working space, zie het donker oranje deel in de onderstaande afbeelding. 33% werkt in een zelfstandig kantoorpand (geel), 17% werkt remote en heeft geen vaste werkplek (rood) en 17% werkt in een bedrijfsverzamelgebouw, maar faciliteert in haar eigen voorzieningen (licht oranje). Zie bijlage 16 voor de variabelen van de enquête.



Afbeelding 19 soort huisvesting (eigen werk)

In het interview met een service office provider in Rotterdam is naar voren gekomen dat er een gat in de markt is voor startups, zie bijlage VIII. Het gat bestaat uit de vraag van startups, kleine bedrijven en freelancers die opzoek zijn naar een plek om zich te kunnen focussen en een plek om connecties te kunnen maken. De startups die komen werken op deze co-working space hebben geen behoefte aan grote kantoortuinen of statige kantoren. Het is de manier van denken wat het verschil maakt. Startups vinden het van belang dat er een goede work/live balans is en zijn daarnaast opzoek naar een community gevoel. Dit komt overeen met het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 4.5. Ook is prijs een onderwerp dat voor startups een grote rol speelt. Zoals is aangegeven in hoofdstuk 4 worden de huisvestingskosten in de beginfase van startups als een hoge kostenpost of noodzakelijk kwaad ervaren. Naar mate het opschalen van de startups wordt de kostenpost relatief gezien steeds lager en wordt het belang van de huisvesting steeds meer ingezien.

Om verder te gaan op de trends en ontwikkelingen uit het theoretisch kader, blijkt de digitale receptioniste ook terug te vinden bij een aantal respondenten. Eén van de startups en scale-ups maken ook gebruik van deze techniek. Bij binnenkomst dient de naam van de persoon waarmee een afspraak is te worden ingevuld, waarna deze persoon een bericht ontvangt dat zijn of haar afspraak aanwezig is.

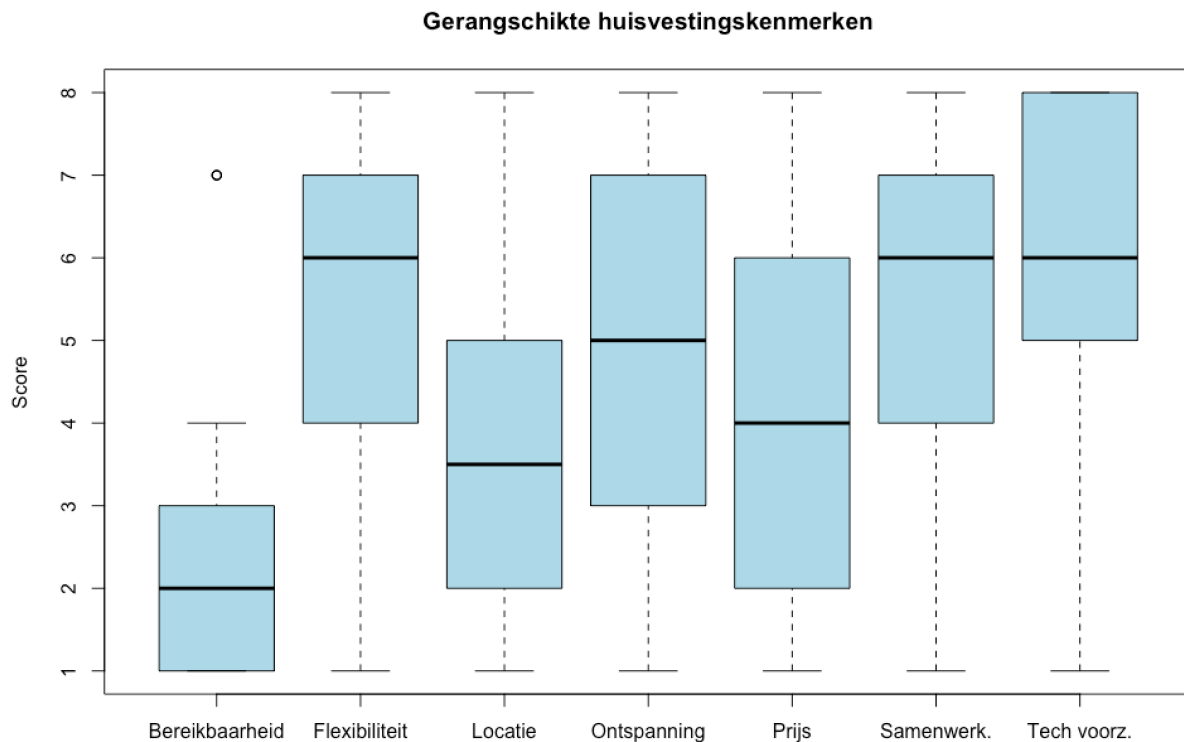
Aan de zeven startups is gevraagd of zij een top 3 willen opstellen met de eigenschappen die zij het meest belangrijk vinden aan huisvesting van hun bedrijf. Hieronder staan de eigenschappen van de huisvesting opgesomd. Voor de totstandkoming en onderzoeksmethode van onderstaande gegevens wordt verwezen naar bijlage XVII.

Plaats interview	Plaats enquête	Aspect
1	3	Prijs
2	4	Faciliteiten/voorzieningen
3	2	Locatie
4	1	Bereikbaarheid
5	6	Flexibiliteit
6	5	Samenwerken

Tabel 1 Belang huisvesting (eigen werk)

Om bovenstaande tabel te onderbouwen zijn dezelfde aspecten getoetst en voorgelegd aan de respondenten in de enquête. Resultaten hiervan zijn zichtbaar in onderstaande boxplot. In de boxplot is zichtbaar dat er bij de onderwerpen zoals prijs en ontspanning meer spreiding is in de meningen ten

aanzien van de bereikbaarheid. Over het algemeen zit er niet meer dan 2 punten tussen de beoordeling. Enkel bij bereikbaarheid is een groot verschil zichtbaar van drie punten.



Afbeelding 20 Gerangschikte huisvestingskenmerken enquête (eigen werk)

Prijs

De respondenten van de interviews vinden prijs het meest belangrijk met betrekking tot de huisvesting en de respondenten van de enquête stellen dit gemiddeld op de derde plek. Zoals is genoemd in hoofdstuk 4, is de huur een grote kostenpost voor de meeste startups en zien ze het vaak ook nog als noodzakelijk kwaad. Uit de interviews met respondenten is gebleken dat ze bij voorbaat een zo laag mogelijke huurprijs willen, om zo de inkomsten weer in het bedrijf te kunnen investeren. Startups hebben aangegeven dat de huurprijs het eerste aspect is waar ze naar kijken bij het zoeken naar nieuwe huisvesting.

Faciliteiten/voorzieningen

Ook over de faciliteiten/voorzieningen zijn de respondenten het niet unaniem met elkaar eens. De geïnterviewde respondenten stellen de faciliteiten binnen het kantoor op de tweede plaats en uit de enquête blijkt dat startups het minder van belang vinden, omdat ze dit op de vierde plek stellen. Hiervoor kunnen verschillende verklaringen gegeven worden. Toch wordt er een relatief hoog belang aan gegeven. Daarnaast worden ook faciliteiten en voorzieningen benoemd in paragraaf 4.5, omdat het welzijn van de medewerkers hoog in het vaandel staat. Hier zijn faciliteiten in en om het gebouw beschreven zoals horecagelegenheden. Daarnaast bieden smart buildings tal van faciliteiten, waarin de gebruiker in alle gemakken wordt voorzien. Hierbij kan gedacht worden aan het binnenklimaat naar wens van de gebruiker, koffieapparaten die de voorkeur van de gebruiker kent of gemakkelijke toegang tot de parkeerplaats door nummerbordherkenning. Met name goede koffie en voorzieningen om te vergaderen, zoals een vergaderruimte met bijbehorende apparatuur vinden startups van belang, zie hiervoor bijlagen I tot en met XII en XV.

Locatie

Op de derde plek staat locatie voor de geïnterviewde en op de tweede plek voor de personen die de enquête hebben ingevuld. Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat startups wel degelijk belang hebben bij hun locatie en kiezen dan ook voor het grootste gedeelte voor de Randstad. Dit kan verschillende beweegredenen hebben, zo is gebleken uit de interviews dat startups dichtbij hun klanten of medewerkers gehuisvest willen zijn of dat de locatie past bij het imago dat ze uit willen stralen, zo is dit terug te vinden in bijlagen I tot en met XII en XV.

Bereikbaarheid

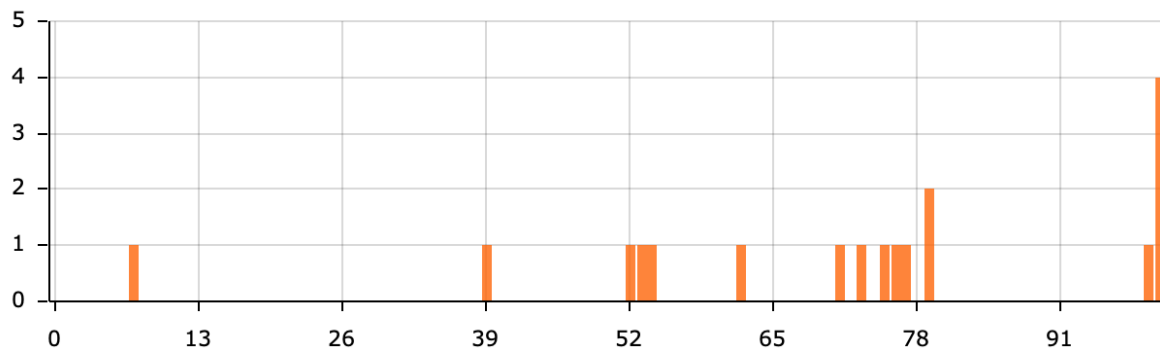
Over de bereikbaarheid is het duidelijk dat de meningen hierover verschillen. De respondenten van de interviews stellen bereikbaarheid op de vierde plaats, terwijl de respondenten van de enquêtes bereikbaarheid over het algemeen op de eerste plek plaatsen. Het is onduidelijk waardoor dit gat wordt veroorzaakt. Met name de bereikbaarheid met het openbaar vervoer stellen de respondenten van de interviews op prijs. Dit vinden ze zowel belangrijk voor hun personeel alsmede hun klanten. Een van de scale-ups heeft als richtlijn gesteld dat zijn medewerkers niet meer dan één keer een overstap hoeven te maken tijdens hun reis, zie bijlage XII. Echter zijn de uitkomsten van de scale-ups niet meegenomen in de top 3 stelling. Bereikbaarheid met de auto vindt het merendeel van de respondenten minder belangrijk, één van de zeven startups heeft aangegeven graag in de buurt van de ring gevestigd te zijn.

Flexibiliteit

Samen met samenwerkingsmogelijkheden staat flexibiliteit op een gedeelde vijfde en zesde plaats. Flexibiliteit is een aspect waar niet alle startups goed over nadenken. Voor hen is het zeer lastig om een goede inschatting te kunnen maken van de opschaling van het bedrijf. Flexibiliteit wordt op twee manieren geïnterpreteerd. In de eerste plaats vinden startups flexibiliteit binnen hun huisvesting prettig. Flexibiliteit om te kunnen groeien binnen de huisvesting en om ruimte te hebben om te bellen, geconcentreerd te werken of te vergaderen. Ten tweede willen startups graag een flexibel contract waar ze een opzegtermijn van een maand of een jaar hebben, in plaats van vijf jaar vast te zitten aan een huurovereenkomst. Uit paragraaf 4.5 komt tevens naar voren dat flexibiliteit een ontwikkeling is die zich uit in het betalen voor enkel een werkplek en faciliteiten in plaats van voor een gehele ruimte betalen.

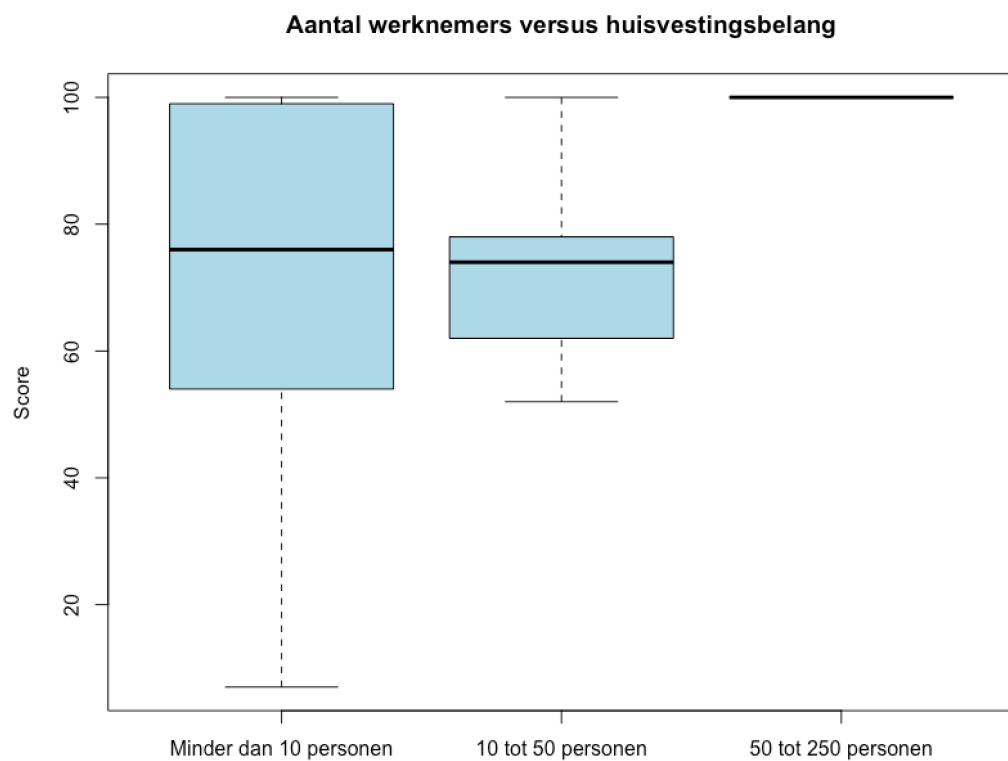
Eén van de vragen in de enquête is hoe er rekening wordt gehouden met flexibiliteit in de huisvesting van startups. Hierbij stellen 9 van de 13 startups dat ze het van belang vinden om een flexibel huurcontract te hebben en dat zij niet vast willen zitten aan een langdurig huurcontract. Met een langdurige huurovereenkomst wordt bedoeld contracten van 5 of 10 jaar. De voorkeur van startups gaat uit naar contracten variërend van maandelijks opzegbaar tot een jaar. Buiten de contractduur geeft een van de startups aan het van belang te vinden om het aantal werkplekken te kunnen opschalen.

In de enquête is naar voren gekomen dat de huisvesting voor startups van belang is, zie bijlage XVI. Dit uit zich in een 72 op een schaal van 100, waarbij 0 volledig onbelangrijk is en 100 onmisbaar. Zie onderstaande afbeelding. Van de 18 startups hebben 5 aangegeven dat hun huisvesting vrijwel onmisbaar is.



Afbeelding 21 Belang huisvesting (eigen werk)

Om dieper in te gaan op het belang van de huisvesting is er onderzocht voor wie de huisvesting het meest van belang is. Aan de hand van een boxplot is er een visuele weergave gemaakt, waarin de variabelen uit de enquête zijn meegenomen. Zoals zichtbaar is op onderstaande afbeelding geldt voor startups met minder dan 10 personen en 10 tot 50 personen dat ze ongeveer op een gelijk belang uitkomen. Echter is er bij de kleinste startups sprake van een grote spreiding. Voor startups die geschaald zijn naar 50 tot 250 personen is de huisvesting onmisbaar.



Afbeelding 22 Schaal startup versus belang huisvesting (eigen werk)

Samenwerken

Het aspect samenwerken staat op een gedeelde vijfde en zesde plaats en staat daarmee onderaan de lijst met meest belangrijke eisen die gesteld worden aan de huisvesting. Er kan geconcludeerd worden dat de startups die zijn geïnterviewd en de startups die de enquête hebben ingevuld, redelijk op één lijn zitten over dit aspect. Het feit dat ze faciliteiten die een goede samenwerking bevorderen onderaan hun lijst zetten, kan getuigen van onwetendheid van de startups, of omdat ze nog niet groot

genoeg zijn en het samenwerken nog gemakkelijk gaat. Samenwerken is door één van de startups tijdens het interview benoemd in de top 3 en verkozen op de eerste plek. Voor deze startup draagt de huisvesting bij aan een goede samenwerking binnen het bedrijf. De startup heeft hiervoor gekozen, omdat niet alle medewerkers een goede thuiswerkplek hebben. Een werkplek die het samenwerken bevordert draagt bij aan een hogere arbeidsproductiviteit. De startup ziet een kantoor waar alles geregeld is, zoals een goed binnenklimaat en goede verlichting, als goede plek om samen te werken.

Een opvallende bevinding uit de interviews met startups en scale-ups is dat naar mate er meer personeel op kantoor werkt, hoe belangrijker de huisvesting en de faciliteiten zoals koffie, thee en vergaderruimtes worden. En hoe hoger het belang hiervan, des te hoger de bereidheid voor het betalen van een hogere huur. Ook komt dit terug in het theoretisch kader bij paragraaf 4.5, waarin staat dat gezondheid en welzijn zeer belangrijke aspecten zijn.

Met name paragraaf 4.5 heeft antwoord gegeven op deelvraag 2 “Welke trends en ontwikkelingen spelen er op gebied van huisvesting voor startups?” In paragraaf 5.4 zijn deze trends en ontwikkelingen getoetst aan de behoeften van startups. De trends en ontwikkelingen hangen af van de investeringsronde waarin de startup zich bevindt en hoeveel het heeft te besteden. Naarmate een startup succesvoller wordt, zijn aspecten zoals locatie, bereikbaarheid, faciliteiten en samenwerken nog veel meer van belang dan bij startups in de beginfase. Zij letten vele malen meer op de prijs dan dat een scale-up doet. Ontwikkelingen die spelen bij kleinere startups is met name het community gevoel waar ze naar opzoek zijn. Hoe meer omzet startups maken en hoe meer ze opschalen, des te belangrijker worden de faciliteiten en de samenwerking. Flexibiliteit wordt door jongere startups wat meer onderaan de verlanglijst genoteerd. Dit is met name lastig doordat ze lastig kunnen inschatten welke groei ze zullen doormaken.

Daarnaast is er antwoord gegeven op deelvraag 3 “Wat zijn de eisen, wensen en behoeften van startups met betrekking tot hun huisvesting?” Veel startups zijn opzoek naar het community gevoel en flexibiliteit binnen hun huisvesting. Daarnaast spelen locatie en bereikbaarheid een belangrijke rol. Hoe verder de startup met investeringsronden is en hoe professioneler de startup wordt, des te minder wordt prijs van belang en des te meer wordt samenwerken en goed werkgeverschap van belang.

HUISVESTINGSSTRATEGIE VAN BEDRIJVEN IN NEDERLAND IN VERSCHILLENDE LEVENSFASEN (STARTUP, SCALE-UP EN UNICORN)

Paragraaf 5.4 heeft een beeld gegeven over de huisvestingsbehoefte van startups. In Paragraaf 5.5 wordt er ingezoomd op de huisvestingsstrategie van startups, scale-ups en een unicorn. Daaropvolgend is er geschreven over de behoefte aan huisvestingsadvies van startups.

5.5 HUISVESTINGSADVIES

Zoals in voorgaande hoofdstukken naar voren is gekomen, hebben startups aangegeven dat ze moeite hebben met het opstellen van hun visie over het opschalen of juist afschalen van de startup in de toekomst. Een daarbij komend probleem is dat veel oprichters van startups gespecialiseerd zijn in hun vak en minder verstand hebben van vastgoed en aspecten die van belang zijn om rekening mee te houden bij het zoeken naar kantoorruimte. Dit is naar voren gekomen in paragraaf 4.4 en tijdens de interviews met de scale-ups. Dit zijn de zogenaamde groeipijnen waarmee schalende startups mee te maken krijgen.

Groeipijnen

Bij startups die aan het opschalen zijn, is er een omslagpunt waarbij er steeds meer gebruik gemaakt wordt van outsourcing en waarop de startup meer professioneel gaat handelen. Hierbij zal er meer strategisch worden nagedacht. Een exact omslagpunt is hiervoor niet bekend en hoogstwaarschijnlijk zal dit omslagpunt niet bij iedere startup en scale-up gelijk zijn. Voor CBRE kan het zeer interessant zijn om nader onderzoek te doen of er een algemeen of gemiddeld omslagpunt is wanneer startups/scale-ups gebruik gaan maken van huisvestingsadvies.

Er is gebleken dat de financiële levenscyclus van startups genoemd in paragraaf 4.3, bestaat uit verschillende investeringsronden. Deze rondes staan in verband met de professionaliteit van startups, omdat er aan startkapitaal, dat wordt uitgeleend door vrienden en familie, nog geen hoge professionaliteitseisen gesteld worden. Afhankelijk van de investeringsronde waarin de startup of scale-up zich bevindt, zullen de professionaliteitseisen die gesteld worden door financiers en investeerders steeds hoger worden. Zo is ook gebleken uit het interview met de unicorn, zie bijlage XV. Tussen deze investeringsronden zal een startup te maken krijgen met groeipijnen. Om te kunnen blijven opschalen en doorgaan naar volgende investeringsronden, is het van belang om een omslag te maken en professioneler te worden. Tijdens het interview met een van de scale-ups, in bijlage XII, kwam naar voren dat een professionaliseringsslag onder andere gedaan kan worden door meer managementlagen binnen de organisatie te creëren en door meer ervaringsdeskundigen op verschillende gebieden aan te trekken.

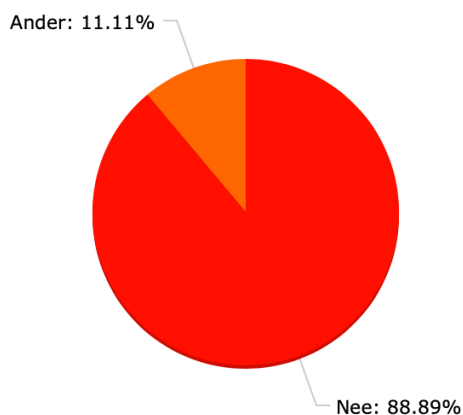
Een eerdergenoemd voorbeeld is VirtuaGym dat als eerst groeipijn heeft ervaren bij 30 werknemers. In het begin waren zij met een team van 10 medewerkers, maar VirtuaGym groeide in twee jaar uit naar 130 medewerkers en heeft zich vanuit Nederland naar 90 landen uitgebreid. Op dat moment liepen ze tegen problemen aan en konden zij niet alles zelf meer doen. VirtuaGym is daarom zijn processen en structuren binnen de startup gaan aanpassen (RTL Nieuws, 2017). Volgens de KVK ligt dit aantal bij 15 en 50 medewerkers. Bij de scale-ups die zijn geïnterviewd waren wisselende geluiden, maar er kan geconcludeerd worden dat startups die 50 medewerkers hebben, minimaal één keer een groeipijn hebben ervaren.

Eén van de scale-up respondenten heeft aangegeven ook een omslagpunt te hebben ervaren. Dit punt was ongeveer bij een omzet van €1 of 2 miljoen. Op dat moment gingen ze meer nadenken, meer

experts inhuren en outsourcen, zie bijlage XII. Volgens deze scale-up heeft het omslagpunt ook te maken met het feit dat tijd kostbaarder wordt en dat het te veel tijd kost om zelf opzoek te gaan naar een andere huisvesting. Daarnaast ligt de complexiteit hoger bij het vinden van een andere huisvesting bij een hoger oppervlakte van het kantoor.

Huisvestingsstrategie

Daarnaast kan er na het afnemen van interviews met startups geconcludeerd worden dat geen van de respondenten een strategie heeft met betrekking tot hun huisvesting. Uit de enquêtes is gebleken dat 2 van de 18 een huisvestingsstrategie hanteert. Deze startups proberen voornamelijk om niet aan lange huurcontracten van vijf jaar vast te zitten en kantoorruimte voor op de groei te huren. De huisvestingsvisie is gericht op de korte termijn, omdat ze hun groei lastig kunnen voorspellen. Daarnaast is de locatie, het imago en een aantrekkelijk werkklimaat meegenomen in de strategie. Onderstaande afbeelding is een visuele weergave van de startups die geen huisvestingsstrategie hanteren, zoals zichtbaar in het rode deel. Oranje geeft het percentage aan van de startups die wel een strategie hanteren.



Afbeelding 23 Huisvestingsstrategie (eigen werk)

Ook bij scale-ups blijft het voorspellen van de groei lastig. Alle scale-ups die zijn geïnterviewd hebben minimaal eens problemen gehad met hun huisvesting. Dit is om verschillende redenen, zoals een keuze voor de verkeerde locatie, waardoor het personeel niet tevreden was, geluidsoverlast, omdat er te veel medewerkers in één ruimte zitten, of tegen het denkbeeldige plafond aan zitten met het aantal werkplekken binnen het kantoor. Aan de startups is in de enquête de vraag voorgelegd of ze wel eens problemen hebben ervaren in hun huisvesting. Problemen die met name zijn ervaren zijn technische problemen, zoals een slecht klimaatbeheer en faciliteiten, een slechte verhuurder en ruimtegebrek.

In dit laatste geval hebben de scale-ups van de interviews twee verschillende keuzes gemaakt. Het eerste scenario is de huidige locatie aanhouden en een tweede kantoor erbij huren. Het tweede scenario is het verlies dat wordt gemaakt accepteren en met de gehele organisatie verhuizen naar een nieuwe locatie. Scenario 1 is bij een van de scale-ups voorgevallen. Op het moment dat ze tegen het plafond aan zaten en veel klachten van medewerkers kregen over onder andere geluidsoverlast, hebben ze voor een jaar een extra kantoor op een andere locatie gehuurd. De afdeling die graag in stilte werkt is verhuisd naar de andere locatie en na een jaar had de scale-up de mogelijkheid om een verdiepingvloer in hetzelfde gebouw te huren. In het geval dat deze mogelijkheid er niet was geweest, zouden ze opzoek zijn gegaan naar een groter kantoor voor het gehele bedrijf.

Scenario 2 is bij een andere scale-up van de respondenten voorgevallen. Dit bedrijf heeft drie keer het verlies genomen doordat de huurovereenkomst nog tot een bepaalde periode liep en het bedrijf naar een grotere locatie is verhuisd. Ondanks dat deze scale-up een organische groei betreft, was dit niet voorzien en is er voor duizenden euro's verlies gemaakt. Later heeft deze scale-up de keuze gemaakt om de hulp van een vastgoedprofessional in te schakelen voor strategisch huisvestingsadvies, zie bijlage XII. Door middel van een huisvestingsstrategie kan er voorkomen worden dat er ad-hoc beslissingen genomen dienen te worden over de huisvesting.

Beide scenario's zijn niet optimaal. Vaak kunnen scenario's waarbij het fout is gegaan in twee categorieën worden onderverdeeld. De eerste is te groot denken. Ambitieuze, risicovolle projecten die resulteren in een blok aan het been van het bedrijf, omdat vooral onvoldoende is nagedacht over het gebruik, flexibiliteit van het kantoor of het mogelijk afstoten. De tweede categorie is te klein denken. Hierbij wordt er een keuze gemaakt voor tijdelijke oplossingen die uiteindelijk veel kosten met zich meebrengen en resulteren in klachten van medewerkers (Hoendervanger, 2017).

Omdat startups en scale-ups moeite blijven hebben met het stellen van een goede visie, is hetzelfde onderwerp voorgelegd aan een unicorn tijdens een interview, zie bijlage XV. Zelfs deze unicorn ervaart nog veel problematiek binnen de huisvesting. Het huidige gebouw waarin ze zijn gehuisvest is een multi-tenant gebouw met een service office provider als andere huurder. Om flexibiliteit binnen de huisvesting van de unicorn te garanderen zijn er drie call options in de huurovereenkomst opgenomen. Hierbij kreeg de unicorn eens in de twee of drie jaar de mogelijkheid om een x aantal vierkante meters extra op te nemen binnen het gebouw. Echter ging de groei vele malen sneller dan dat er aan vierkante meters extra kon worden gehuurd. De unicorn werkte met fixed desks en heeft dit beleid omgezet naar flexwerkplekken. Daarnaast zijn er meer bureaus bijgezet, maar dit bleek niet genoeg, waardoor ze opzoek zijn gegaan naar een ander gebouw. Er is toen voor gekozen om bij een andere scale-up, die ruimte over had, te gaan onderhuren. Daarnaast is er nog een extra deel gehuurd in een coworking space. Ook dit was nog niet genoeg, waardoor er nog een vierde locatie wordt gehuurd op korte termijn.

Naar zeggen van de unicorn is dit een horrorscenario. Er kan gesteld worden dat er te klein wordt gedacht door voor deze korte termijn opties te kiezen. De unicorn wordt begeleid door vastgoedprofessionals en zal over twee jaar verhuizen naar een nieuwe locatie wat, naar zeggen van de unicorn, een campusidee zal gaan geven. Tot de tijd dat ze in hun nieuwe huisvesting kunnen, proberen ze hun huisvestingsprobleem op te lossen met verschillende locaties.

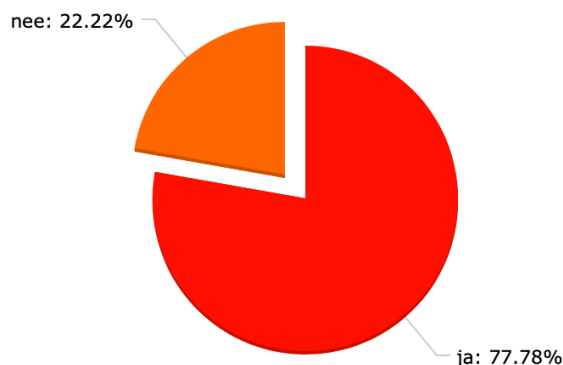
Niet alleen deze desbetreffende unicorn respondent ervaart problemen, want er zijn meer voorbeelden waarin het met betrekking tot huisvesting niet gaat zoals voorzien. Hierbij kan gedacht worden aan Booking.com, een andere unicorn die te klein heeft gedacht. Booking.com heeft 14 verschillende locaties in Amsterdam, omdat ze in het centrum van Amsterdam gehuisvest willen zijn en hun groei niet bij konden houden met hun kantoorruimte.

Huisvestingsadvies

Fouten als te groot of te klein denken kunnen worden voorkomen door de support van een vastgoedprofessional in te schakelen. Echter zijn niet alle startups bekend met de dienst die geleverd kan worden. Daarnaast is uit de interviews gebleken dat niet alle startups het nut zien van een vastgoedprofessional. Dit heeft verschillende redenen. Startups die wel bekend zijn met vastgoedprofessionals, vinden het een overbodige dienst, omdat ze hun omzet liever ergens anders aan besteden. Vaak nemen ze de extra uren voor lief en werken in de avonden of weekenden door om opzoek te gaan naar een andere huisvesting, zie bijlage V en XII. Er wordt dan gezocht via Google

en dan komen ze uit op platformen als Funda in Business, Skepp, maar ook op Marktplaats en via via worden kantoorruimtes aangeboden, zie bron XVI.

Echter kan 78% van de startups zich wel voorstellen dat ze gebruik zullen maken van een vastgoedprofessional, zo is gebleken uit de enquête. Eén van de startups heeft aangegeven dat ze verwachten gebruik te gaan maken van het advies van een vastgoedprofessional op het moment dat ze zijn gaan schalen en de complexiteit ingewikkelder wordt van het aanhuren van een nieuw kantoorpand. De geïnterviewde startups zouden het prettig vinden om werk uit handen te geven zoals het zoeken naar een pand, door het opstellen van een long list, zodat er vervolgens een short list met daarop een aantal potentiële locaties tot stand komt.



Afbeelding 24 support vastgoedprofessional (eigen werk)

Uit de afgenomen interviews blijkt dat er niet tot weinig gebruik wordt gemaakt van professioneel huisvestingsadvies. Dit is een belangrijk en tegelijkertijd interessant gegeven omdat startups wel van mening zijn dat de support van een vastgoedprofessional veel werk uit handen kan nemen bij de zoektocht naar toekomstbestendige kantoorhuisvesting. Daarnaast zien sommige van de respondenten als voordeel dat vastgoedprofessionals meer inzicht hebben op locaties die in de nabije toekomst beschikbaar zullen komen. Ze verwachten dan ook dat het resultaat beter zal zijn in vergelijking met wanneer ze zelfstandig opzoek zouden gaan naar andere huisvesting. De vastgoedprofessionals hebben meer kennis op vastgoed- en technisch gebied en weten wat van belang is voor een aangenaam werkklimaat. Dit is een factor waar niet alle startups bij stilstaan, want de voornaamste aspecten waar startups rekening mee houden bij het zoeken van een nieuwe locatie zijn de prijs, locatie en de bereikbaarheid, zoals is gebleken uit paragraaf 5.4. Vaak schieten onderwerpen zoals techniek of goede voorwaarden in de overeenkomst erbij in.

Uit de interviews met startups is gebleken dat niet iedere startup weet dat een vastgoedprofessional geld op kan leveren en zien het daarom als een hoge uitgave. Het is daarom niet vreemd dat ze huisvestingsproblemen eerst binnen hun eigen netwerk proberen op te lossen. Naar zeggen van één van de startup respondenten, pakken ze hun problemen ad hoc op.

Eén van de startups gaf aan dat hij denkt dat vastgoedprofessionals over het algemeen een betere onderhandelingspositie hebben doordat ze vaker in aanmerking komen met bepaalde verhurende partijen en eigenaren. Een aantal van de startups heeft onderhandeld over de huurovereenkomst, maar ze zijn er niet van op de hoogte welke incentives ze kunnen krijgen en wat reële voorwaarden zijn.

Met betrekking tot de honorering voor de vastgoedprofessional hebben startups verschillende ideeën over hoe dit betaald zou kunnen worden. Zo vroeg een startup of dat het advies gratis is en stelde een

andere startup voor om de honorering in termijnen uit te smeren en via de verhuurder te laten verlopen. Het idee is dat de kosten door de verhuurder betaald worden en dat de huurder niet de rekening hoeft te betalen. Daarnaast verwachten ze meer transparantie over de prijzen, door dat een vastgoedadviseur niet alleen een prijskaartje in de offerte vermeldt, maar juist vermeldt wat het op kan leveren.

Naast de verwachtingen van startups met betrekking tot de support van een vastgoedprofessional, is er gevraagd aan de respondenten hoe CBRE dichterbij startups kan komen te staan. Daarbij hebben zij verschillende adviezen gegeven zoals goede online vindbaarheid en meer kennis over de markt delen door een blog bij te houden. Daarnaast is er gevraagd aan startups of ze interesse zouden hebben in een evenement door CBRE voor startups. Niet iedereen reageerde hier positief op, omdat ze zeer gefocust zijn op bedrijf. Niet iedereen zou hier tijd voor vrij willen maken.

Paragraaf 5.5 heeft een antwoord gegeven op deelvraag 4 “Wat is de huisvestingsstrategie van bedrijven in Nederland in verschillende levensfasen (startup, scale-up en unicorn)?” Daaruit is gebleken dat de meeste startups geen huisvestingsstrategie hanteren en de startups die wel een strategie hanteren proberen kortlopende huurovereenkomsten aan te houden. In de professionaliseringsslag is zichtbaar dat er meer wordt uitbesteed en dat er dan behoefte komt aan de support van een vastgoedprofessional en dat een huisvestingsstrategie meer van belang is. Daarnaast heeft het deels een antwoord gegeven op deelvraag 5, op wat de gewenste situatie voor startups is met betrekking tot de support van een vastgoedprofessional. Bij de support verwachten startups dat ze een betere huisvesting krijgen dan wanneer ze zelf opzoek zouden gaan naar een andere locatie en dat de vastgoedprofessional een sterkere onderhandelingspositie heeft. Over de honorering verschillen de meningen en is gebleken dat jonge startups het liefst zo min mogelijk willen betalen voor huisvestingsadvies. De wens vanuit startups is dan ook om de kosten zo laag mogelijk te houden. Echter is gebleken dat er te weinig gebruik gemaakt wordt van professioneel huisvestingsadvies.

6 RESULTATEN CBRE

In hoofdstuk 5 werd er geschreven over hoe startups naar vastgoedadviseurs kijken en wat de gewenste situatie voor startups is met betrekking tot support van een vastgoedprofessional. In tegenstelling tot het vorige hoofdstuk wordt er in dit hoofdstuk gekeken vanuit het perspectief dat vastgoedprofessionals over startups hebben. Allereerst is het perspectief en de werkwijze vanuit CBRE beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een probleemanalyse door middel van de GAP-analyse.

6.1 WERKWIJZE EN KENNIS BINNEN CBRE

Jaarlijks zijn ongeveer tussen de 5 en 10% van alle aan- en verhuuropdrachten binnen CBRE opdrachten met startups. Dit zijn voornamelijk startups die verder dan de startkapitaal fase voorbij en zijn gestart met investeringsronden A, B of C. Deze partijen kunnen wat verder in de toekomst kijken en durven voor een langere periode een kantoor te huren. De informatie in dit hoofdstuk is afkomstig uit de interviews met collega's van CBRE, zie bijlagen XVIII tot en met XXIII.

Beeld over markt startups

Volgens CBRE zijn startups moeilijk grijpbare organisaties. Van deze startups heeft 60% minder dan 10 medewerkers. Deze cijfers zijn gebaseerd op de database van Dealroom, waarmee CBRE samenwerkt. Als er gekeken wordt naar startups die minder dan 50 medewerkers hebben, dan valt ongeveer 40 tot 50% van de werkgelegenheid binnen startups bij deze groep. Dankzij de samenwerking tussen Dealroom en CBRE is er een duidelijk beeld over de markt van startups. Bevindingen vanuit Dealroom worden binnen het team uitgebreid gedeeld, zodat iedereen op de hoogte is.

Kennis over startups blijft niet uitsluitend binnen de muren van CBRE. In 2019 is er een rapport in samenwerking met Dealroom en Techleap opgesteld. Het doel hiervan is het aanspreken van startups, zodat ze CBRE leren kennen als een partij die rekening houdt met startups.

Naast kennis vanuit Dealroom beschikt CBRE over een zelf ontwikkeld systeem, Data360. Dit is een dashboard dat inzichtelijk maakt wat de positie van een gebouw met betrekking tot de huurovereenkomst is en maakt de potentie van verschillende locaties inzichtelijk. Er wordt rekening gehouden met reistijden van medewerkers, veranderingen binnen sectoren, bezetting van werkplekken, markttrends, duurzaamheidsontwikkelingen, technologie en gezondheid (CBRE, n.d.).

Er zijn plannen om een evenement met startups te organiseren waarin CBRE nader kennis kan maken met startups. Hierdoor hopen ze startups beter te kunnen begrijpen. Door de markt continu te blijven monitoren, probeert CBRE nauwlettend in de gaten te houden welke startups snel schalen, zodat ze op tijd in kunnen springen.

In Amsterdam zijn veel initiatieven waar startups meer als een collectief bij elkaar huisvesten. Hiervoor wordt veel gebruik gemaakt van gebouwen van service office providers zoals B Amsterdam, Regus of Tribes. Dat heeft mede te maken met de flexibiliteit die geboden wordt door deze coworking spaces. Hierbij worden kortlopende contracten aangeboden en is er flexibiliteit in het aantal werkplekken dat gehuurd kan worden, omdat er per werkplek wordt betaald in plaats van per vierkante meter. Daarnaast proberen startups zoveel mogelijk zelfstandig of binnen hun netwerk hun huisvestingsproblemen op te lossen.

In Rotterdam ziet men sinds twee á drie jaar dat er zich een startupklimaat aandient. Het Rotterdamse team constateert dat bedrijven die in het begin nog niet zo groot waren in een heel snel tempo opschaalde. Zodra ze erachter kwamen wie het waren, waren ze eigenlijk al te laat met het aanbieden van diensten, omdat andere vastgoedprofessionals al waren ingesprongen. Een voorbeeld is dat CBRE Coolblue beter leerde kennen toen ze 1.000 vierkante meter gebruikten en nu beschikt Coolblue over 10.000 vierkante meter. Voor CBRE was dit een gemiste kans en ze konden het zichzelf niet meer permitteren om niet naar startups als Coolblue niet te kijken.

Beeld over huisvestingsbehoefte startups

Om een duidelijker beeld over de behoefte van startups te krijgen, is er een brainstormsessie met startups, scale-ups en CBRE geweest. Tijdens deze sessie zijn onderwerpen besproken zoals de mensen en organisatie, het gebouw en contract en vastgoedadvies. Hieronder zijn de bevindingen opgesomd.

Startups en scale-ups hebben aangegeven dat er een hoog verloop van medewerkers is en dat ze moeite hebben met het vasthouden van medewerkers. Echter zijn startups voornamelijk gericht op groei. Dit zorgt ervoor dat er een sterke vraag naar flexibiliteit is. Omdat ze niet weten hoe snel ze gaan groeien is er vaak sprake van een bepaalde onzekerheid. Ze weten hier niet goed mee om te gaan binnen de huisvesting.

De medewerkers hebben verschillende nationaliteiten. Een eigenschap van het personeel is dat ze behoefte hebben aan community en ze hebben de behoefte om impact met hun werk te maken. Duurzaamheid wordt voornamelijk verwacht vanuit de medewerkers en de prioriteit hiervan verschilt waarin de startup in haar ontwikkeling staat. De vitaliteit van medewerkers wordt gestimuleerd. Zo worden er in sommige gevallen sportfaciliteiten of abonnementen aangeboden. Daarnaast wordt er rekening gehouden met voeding en worden er hoge eisen gesteld aan de catering. Het aanbieden van deze faciliteiten is zeer afhankelijk van in welke levensfase de startup of scale-up zich bevindt. Dit heeft te maken met de professionaliseringsslag die een startup doormaakt.

Naast de mensen en organisatie heeft CBRE het onderwerp gebouw en contract aangehaald. Hieruit is gebleken dat flexibiliteit een belangrijke rol speelt en dat startups willen kunnen opschalen en afschalen binnen de huisvesting. Met betrekking tot de flexibele huurovereenkomsten, willen startups het liefst kortlopende contracten. Voor de locatie vinden startups goede bereikbaarheid met het ov belangrijk en daarom willen zij graag zo dicht mogelijk bij een treinstation in de buurt gehuisvest zijn. Voorkeur gaat dan ook uit naar een bruisende locatie die niet corporate is. Ruimte voor ontspanning wordt hierbij gewaardeerd. Startups en scale-ups stellen hebben grote wensen met betrekking tot hun huisvesting, maar hebben hierbij niet altijd een reëel beeld van de kosten. Ze hebben behoefte aan inzicht in de total cost of housing en niet alleen de huurprijs en servicekosten. Dit houdt in dat ze graag in een gebouw van een service office provider zitten, waarin ze in zoveel mogelijk faciliteiten worden voorzien.

Op gebied van vastgoedadvies zien die startups en scale-ups die mee hebben gedaan aan de brainstormsessie huisvestingsadvies dat de samenwerking als het ware een partnership zou moeten zijn. Dit is ook de wens vanuit CBRE. Later in dit hoofdstuk zal daar dieper op in worden gegaan. Hierin verwachten de startups en scale-ups dat alles voor hen wordt geregeld en dat zij worden ontzorgd. Hiervoor is het van belang dat CBRE de startup of scale-up begrijpt en weet wat hun bedrijfsprofiel is en zich naar de startups aanpast. Hiermee wordt bedoeld dat het corporate imago veranderd dient te worden zodat startups en scale-ups zich kunnen identificeren met de adviseur. De adviseur dient zich te kunnen inleven in de startup. Dit kan onder andere bereikt worden door geen pak te dragen. Met

ontzorgen wordt bedoeld dat de startup of scale-up zich kan blijven focussen op haar core business en het volledige werk met betrekking tot huisvesting uit handen kunnen nemen. Hierbij zijn korte communicatielijnen en vaste contactpersonen van belang.

Daarnaast vinden startups en scale-ups het van belang dat CBRE transparant is over kosten. Dit kan gedaan worden door voorafgaand alle kosten inzichtelijk te maken en een vaste prijs te bieden in plaats van een fixed fee over de incentives of een percentage van de jaarhuur. Op dit moment worden voorstellen niet anders aangeboden in vergelijking met een niet-startup

Acquisitie

De acquisitie gaat van mond-tot-mondreclame, tot aan ijskoude acquisitie. Op dit moment wordt er voornamelijk acquisitie gepleegd bij scale-ups en grown-ups. Zoals al eerder omschreven werkt CBRE samen met Dealroom. Dealroom heeft zicht op Nederlandse startups en hoe zij schalen op het gebied van investeringen, omzet en aantallen medewerkers. Aan de hand van deze data kan CBRE in de gaten houden welke startups er snel schalen en mogelijk hulp met betrekking tot hun huisvesting kunnen gebruiken. Op deze manier kan CBRE gericht contact opnemen met startups en op het juiste moment inspringen. Zo heeft de businessunit Occupier een targetlist die op basis van personele groei interessant is voor CBRE.

Naast Dealroom houdt CBRE de actualiteiten in de kranten goed in de gaten. Op het moment dat ze lezen dat een startup een investeringsronde heeft, nemen ze contact op met de desbetreffende startup.

CBRE probeert op diverse manieren dichter bij startups te komen. Dit wordt onder andere gedaan door het rapport over startups te publiceren op de website van CBRE. Het doel hiervan is om startups te laten inzien dat de kennis over startups in huis is en dat ze er niet enkel gericht zijn op corporates. Daarnaast was het doel om te zorgen voor meer naamsbekendheid. Naar vastgoedeigenaren toe was het doel om in te laten zien dat CBRE over informatie van een grote doelgroep beschikt. Daarnaast heeft CBRE aan lokale overheden gevraagd om in gesprek te komen om samen bepaalde locaties en gebieden te ontwikkelen.

Naast het delen van kennis probeert CBRE zelf ook meer kennis op te doen over startups. Daarom heeft CBRE een brainstormsessie met een aantal startups georganiseerd. Het doel hiervan was om kennis met elkaar te maken en om zicht te krijgen in de behoefte van de startups. CBRE is van plan om een evenement voor startups op te zetten waarbij de in contact kunnen komen met startups. Tijdens de brainstormsessie is gevraagd of er interesse zou zijn in een evenement, waarop de startups aangaven dat hier belangstelling voor zou zijn.

Op dit moment ligt er geen focus bij CBRE op startups die kleiner zijn dan 10 medewerkers en bedrijven die minder dan 500 vierkante meter kantoor nodig hebben. De reden hiervoor is dat ze te weinig opleveren. Daarnaast is er vanuit deze startups geen vraag naar huisvestingsadvies, omdat ze hun huisvesting in deze levensfase veelal zelf regelen. Dit is een belangrijk punt dat ter discussie gesteld kan worden, omdat dit tegenstrijdig is met de aanleiding van dit onderzoek, namelijk dat CBRE dichter bij startups wil komen staan. In de GAP-analyse wordt hier nader op in gegaan.

Wat wel voorkomt is name-dropping. Deze term houdt in dat er aan een service office provider de tip gegeven wordt dat een startup opzoek is naar flexibele kantoorruimte. Name-dropping wordt veelal gedaan voor kleinere startups die zich in de startkapitaal fase bevinden.

Proces

Jaarlijks is tussen de 5 en 10% van de opdrachten binnen CBRE met startups. Dit cijfer is wisselend per team. Opdrachten zijn pas rendabel bij een bepaalde schaal. Zo is het lastig voor CBRE om te adviseren over een kantooroppervlakte van 200 vierkante meter, omdat het aantal uren niet in verhouding is met wat het oplevert. Om deze reden heeft CBRE besloten om samen te werken met bedrijven die gebruik maken van een kantooroppervlak vanaf ongeveer 500 vierkante meter.

Sommige collega's van CBRE ervaren dat startups onprofessioneel zijn, omdat dingen ad hoc worden opgepakt, zonder dat er van tevoren goed wordt nagedacht. Een voorbeeld hiervan is dat alle besluitvorming via de oprichters verloopt. Daarnaast ziet een respondent van CBRE dat oprichters van startups en scale-ups vaak contact opnemen met mensen uit hun eigen netwerk voordat ze contact opnemen met een vastgoedprofessional. Dit wordt bevestigd door een andere collega van CBRE. Nadat er acquisitie is gepleegd en de startups de offerte zien, schrikken ze van de prijs en bedanken ze voor de offerte en besluiten het zelf te regelen. Dit gebeurt regelmatig volgens een collega in Amsterdam. Zoals eerder is genoemd, nemen startups dan regelmatig onderling contact op met elkaar en proberen hier en daar bureaus bij de schuiven om het huisvestingsprobleem voor zich uit te schuiven.

CBRE biedt producten zoals een stay or go analyse of aanhuuradvies. Bij startups die samenwerken met CBRE ziet het proces er niet anders uit ten opzichte van het proces van een corporate. Concluderend kan er gezegd worden dat er niet specifiek rekening wordt gehouden met of het een startup of een corporate is. Het gaat hierbij met name om het resultaat dat wordt geboden. Echter is het verschil tussen startups en corporates, dat startups sneller kunnen schakelen en hierdoor, naar zeggen van iemand van CBRE, nogal van links naar rechts kunnen schieten. Dit maakt het voor CBRE lastiger doordat zij minder snel kunnen schakelen en op het moment dat ze midden in een proces zitten, niet zomaar weer de zeilen om kunnen gooien en van koers veranderen. Elke opdracht gaat anders, maar in het PVE van een startup in vergelijking met een PVE van een corporate zitten verschillen in punten waarmee rekening gehouden dient te worden.

Bij de contractvorming spelen garanties een grotere rol dan bij corporaties volgens iemand van CBRE. Een verhuurder kijkt soms op een andere manier naar de financiële gezondheid van een startup, omdat dit meer kan fluctueren in vergelijking met een corporate.

Vanuit CBRE wordt er in sommige businessunits voornamelijk naar de korte termijn gekeken met het aantrekken van nieuwe opdrachten. Dit komt doordat er per businessunit een target behaald moet worden, zie bron XX. Dit maakt het lastig om samenwerkingen aan te gaan die in het begin minder opleveren. De zogenaamde lage adem opdrachten komen daarom niet vaak voor, desondanks is de wens vanuit CBRE om een volwaardig adviespartner te zijn en is het doel om mee te gaan met een startup naar een volwassen fase. Andere businessunits hebben daarentegen aangegeven dat ze in het verleden voornamelijk naar de schaal van de startups keken, maar nu meer kijken naar de potentie van de startups om op te schalen. Later zal hierop worden ingegaakt, omdat hier kansen liggen voor CBRE.

Met betrekking tot de honorering wordt er geen onderscheid gemaakt tussen een startup of corporate. Zo wordt veelal de keuze voorgelegd om te honorering door middel van een fixed fee over de incentives, een percentage van de jaarhuur of een vast bedrag. In de meeste gevallen wordt er door startups het vaste bedrag gekozen, omdat ze zekerheid willen. In enkele gevallen komt het voor dat de verhuurder de honorering betaalt. Er kan dan voorafgaand bij de verhuurder worden voorgelegd dat er klanten zijn die wellicht interesse in het kantoor hebben, mits de verhuurder de

honoreringkosten op zich neemt. In dit geval worden deze kosten doorberekend in de huur. Dit is dan ook een van de redenen dat niet iedereen binnen CBRE hier een voorstander van is, omdat de huur dan hoger uit zal vallen in vergelijking wanneer de startups zelf de honorering betaalt. Daarnaast zal het ook van invloed zijn op de incentives.

De wijze van honoraria is divers en verschilt per team binnen A&T Occupier. Zo worden transactie gedreven teams doorgaans gehonoreerd op basis van een courtage en soms door een vaste vergoeding en/of een prestatie gedreven vergoeding. Binnen de consultancy-teams wordt het honorarium doorgaans berekend op basis van uren en/of een vaste vergoeding (in termijnen), zie bijlage XX. Deze verschillen zijn relevant omdat dit de honorering naar startups complex maakt en daarnaast tot veel administratie (en discussie) intern leidt. Bovendien leidt de (hoge) prijsvorming vanuit CBRE regelmatig tot discussie bij klanten. Hier probeert CBRE (met wisselend succes) flexibel mee om te gaan door bijvoorbeeld kosten te drukken en alleen een senior de projecten met startups te laten doen in plaats van een senior en een junior.

Soll

Eén van de redenen dat CBRE meer wil gaan samenwerken met startups is omdat het een snelgroeiende groep betreft. Ze willen niet een deel van de markt missen. Het ideaalbeeld is dan ook om vanuit de kinderschoenen van startups mee te kunnen groeien naar een volwassen fase. Het doel is om een volwaardig adviespartner te kunnen worden en meegaan in de groei of krimp van de startups of scale-ups. Het idee daarbij is om allround specialist te zijn voor startups en scale-ups en niet voornamelijk opdrachten hebben met corporates. Bij allround advies kan gedacht worden aan marktkennis verschaffen, ondersteuning bij huur of koop, onderhandelingen, uitvoeren van bouwscan, een huisvestingsstrategie opstellen, een werkplekconcept opstellen, enzovoort.

Het doel is dat beide partijen iets aan elkaar hebben en dat CBRE echt een meerwaarde biedt voor startups. Het is daarbij van belang dat CBRE laat zien welke meerwaarde geboden kan worden met betrekking tot alle facetten, dus niet alleen het vinden van een ruimte, maar ook door mee te denken over hoe startups het best om kunnen gaan met de ruimte die ze hebben.

Op basis van de honorering zou iemand van CBRE liever zien dat er op basis van performance wordt gewerkt, omdat startups dan nog beter zien wat CBRE voor de klant betekent.

Op basis van cijfers is het ideaalbeeld vanuit de afdeling verhuur, die op dit moment gemiddeld 10% van de opdrachten met startups heeft, zou dit graag zien veranderen naar 20 á 25% om zo meer ervaring op te doen.

Paragraaf 6.1 geeft deels antwoord op deelvraag 5 en geeft antwoord op de huidige situatie, de werkwijze en kennis binnen CBRE. Deze theorie is toegepast in de probleemanalyse in paragraaf 6.2. Concluderend kan er gezegd worden dat CBRE gezamenlijk behoorlijk wat kennis in huis heeft over startups, maar deze kennis is verspreid tussen verschillende businessunits. Daarnaast heeft CBRE een ander beeld over de huisvestingsbehoefte van startups ten opzichte van startups zelf. Dit ontstaat doordat CBRE hier meer expertise over heeft dan de meeste startups. CBRE is een grote commerciële vastgoedadviseur en is er target en productgericht en de producten/diensten die worden aangeboden aan startups verschillen weinig ten opzichte van corporates. De ideale situatie voor CBRE is dat zij allround advies kunnen geven en mee kunnen gaan van de beginfase naar een volwassen fase van startups.

6.2 PROBLEEMANALYSE

Om te analyseren of er sprake is van een probleem/gap is er een terugkoppeling op voorgaande hoofdstukken. De gaps zijn tot stand gekomen door de werkwijze en kennis binnen CBRE te toetsen aan de wensen en verwachtingen van startups inzake huisvestingsadvies. Wanneer er geen of gedeeltelijk een overeenkomst is tussen de werkwijze en kennis binnen CBRE en de wensen en verwachtingen van startups, is er sprake van een gap.

De gaps zoals is beschreven in paragraaf 4.6, zijn in de onderstaande tabellen uitgewerkt en omvatten de onderwerpen proces en dienstverlening van CBRE, een startupevenement en de honorering. Iedere gap is omschreven in een eigen tabel. In de twee linker tabellen staat omschreven. In het volgende hoofdstuk is de conclusie van de resultaten beschreven.

GAP 1 Verwachtingen startups versus beeld van CBRE over de verwachtingen van startups

Verwachtingen startups	Beeld van CBRE over verwachtingen van startups	Gap
Startups die de verwachting hebben gebruik te gaan maken van vastgoed advies, verwachten gebruik te maken van het onderstaande: -Flexibele kantoorruimte -Ad hoc huisvestingsproblemen aanpakken -Gebruik maken van marktkennis (57%) -Onderhandelingen huidige of nieuwe koop- of huurovereenkomst (43%) -Opstellen met een lijst met potentiële nieuwe locaties (36%) -Uitvoeren technische gebouwscan (29%) -Hulp bij het opstellen van een huisvestingsstrategie (29%) -Opstellen werkplekconcept (21%) -Ondersteuning/ advies bij bezichtigingen (14%)	Onderstaande is het beeld van CBRE over wat de verwachtingen van startups zijn met betrekking tot vastgoedadvies: -Vraag naar hoge flexibiliteit -Snel kunnen schakelen -Ad Hoc aanpakken van huisvestingsproblemen -Startups stellen geen hoge eisen aan hun huisvesting -Startups denken niet goed na over wat ze nodig hebben -Korte termijn oplossingen -Startups zien hun huisvesting als noodzakelijk kwaad in plaats van strategisch goed	Zoals zichtbaar biedt CBRE meer aan dan waar er vraag naar is vanuit startups. CBRE verwacht dat startups meer advies nodig hebben dan waar zij naar vragen. Redenen hiervoor zijn dat startups veel zelf willen doen om kosten te besparen. Daarnaast hebben zij minder kennis over vastgoed en over wat alle diensten zijn vanuit CBRE en hebben minder kennis over vastgoed. Hierdoor heeft CBRE als beeld dat startups minder professioneel tegenover hun huisvesting staan. Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een gap met betrekking tot het beeld dat CBRE heeft over de verwachtingen van startups.
Startups hebben de volgende verwachtingen over evenementen met startups: -Er zijn wisselende geluiden over een startup evenement door CBRE	Onderstaande is het beeld dat CBRE heeft over de verwachtingen van startups over evenementen: -Tijdens de brainstormsessie heeft CBRE positieve reacties vernomen op een evenement voor startups	Geconcludeerd kan worden dat er een gap is tussen de verwachtingen van startups en het beeld dat CBRE over de verwachtingen van startups heeft. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er een verschil in de investeringsronden van de respondenten voor dit onderzoek is ten opzichte van de investeringsronden waarin startups zich bevinden die hebben deelgenomen aan de brainstormsessie met CBRE. Naar eigen verwachting zullen startups die verder geschaald zijn meer interesse zullen hebben in een evenement dan startups die zich in de beginfase bevinden. Dit komt doordat startups in de beginfase voornamelijk gefocust zijn op hun eigen product of dienst en startups die meer aan het schalen zijn meer na gaan denken over aspecten naast hun product of dienst.
Startups hebben de volgende verwachtingen met betrekking tot honorering: -Ze kunnen/willen zo min mogelijk betalen -Startups ervaren een omslagpunt wanneer ze meer willen uitbesteden -Transparantie over kosten is van belang	Beeld van CBRE over de verwachtingen van startups met betrekking tot honorering: -Ze kunnen/willen zo min mogelijk betalen voor opdrachten -Startups worden professioneler na de eerste investeringsronden en kunnen dan een meer lange termijnvisie maken. Ze zullen dan sneller gebruik maken van vastgoedadvies -Startups kiezen liever voor een vast bedrag als honorering dan een fixed fee of percentage van de jaarhuur	Gesteld kan worden dat het voor beide partijen duidelijk is dat startups zo min mogelijk willen betalen voor huisvestingsadvies. Voor beide partijen is het duidelijk dat er een moment is waarop startups gebruik gaan maken van vastgoedadvies, namelijk na de eerste investeringsronden, als de startup meer omzet gaat maken. Echter is er wel een gap over de honorering zelf. Beide partijen zijn het erover eens dat startups meer duidelijkheid willen over de kosten die gemaakt worden. CBRE denkt dat te doen door een vast bedrag aan te bieden, maar startups zouden daarnaast nog meer informatie krijgen over de voordelen en wat het hen kan opleveren.

Tabel 2 Gap 1 (eigen werk)

GAP 2 Beeld van CBRE over de verwachtingen van startups versus kwaliteitsstandaarden CBRE

Beeld van CBRE over verwachtingen van startups	Kwaliteitsstandaarden CBRE	Gap
Onderstaande is het beeld van CBRE over wat de verwachtingen van startups zijn met betrekking tot vastgoedadvies: -Vraag naar hoge flexibiliteit -Snel kunnen schakelen -Ad Hoc aanpakken van huisvestingsproblemen -Startups stellen geen hoge eisen aan hun huisvesting -Niet goed nadenken over wat ze nodig hebben -Korte termijn oplossingen -Startups zien hun huisvesting als noodzakelijk kwaad in plaats van strategisch goed	CBRE stelt zeer hoge kwaliteitsstandaarden, omdat ze een professionele vastgoedadviseur zijn en behoren tot de top in hun bedrijfstak.	In dit geval is er sprake van een gap, omdat CBRE zeer hoge kwaliteitseisen stelt en professionaliteit voorop staat, maar het beeld dat CBRE heeft over startups is tegenstrijdig. Dit komt omdat CBRE de verwachting heeft dat startups niet professioneel omgaan met hun huisvestingsproblemen.
Onderstaande is het beeld dat CBRE heeft over de verwachtingen van startups over evenementen: -Tijdens de brainstormsessie heeft CBRE positieve reacties vernomen op een evenement voor startups	Er is nog geen evenement gepland in verband met het Corona virus. Er zijn daarom nog geen kwaliteitseisen gesteld aan dit evenement. Echter zijn er wel verwachtingen dat er aan startups vragen gesteld worden waardoor startups alsmede CBRE meer kennis vergaart over de denkwijze en behoefte van startups.	Er is geen sprake van een gap tussen het beeld van de verwachtingen dat startups over het evenement hebben ten opzichte van de verwachtingen die ze zelf hebben. Dit komt door de brainstormsessie die heeft plaatsgevonden.
Beeld van CBRE over de verwachtingen van startups met betrekking tot honorering: -Startups worden professioneler na de eerste investeringsronden en kunnen dan een meer langer termijnvisie maken. Ze zullen dan sneller gebruik maken van vastgoedadvies -Startups kiezen liever voor een vast bedrag als honorering dan een fixed fee of percentage van de jaarhuur -Ze kunnen/willen zo min mogelijk betalen voor opdrachten	Kwaliteitsstandaarden die CBRE stelt inzake honorering zijn als volgt: -CBRE biedt verschillende soorten honorering, namelijk een vast bedrag, een fixed fee of een percentage van de jaarhuur -Hetzelfde bedrag wordt gerekend voor zowel succesvolle corporates als startups die weinig tot geen omzet genereren	Met betrekking tot het beeld dat CBRE over de verwachtingen van startups over de honorering heeft ten opzichte van de kwaliteitseisen die gesteld worden door CBRE, is er sprake van een gedeeltelijke gap. Er is geen gap, omdat CBRE verwacht dat startups het liefst kiezen voor een vast bedrag. Dit wordt aangeboden door CBRE. Anderzijds is er wel sprake van een gap met betrekking tot honorering, omdat CBRE weet dat startups over het algemeen niet veel kunnen betalen, maar toch wordt hetzelfde bedrag gevraagd voor diensten aan succesvolle corporates en startups die weinig tot geen omzet genereren.

Tabel 3 GAP 2 (eigen werk)

GAP 3 Kwaliteitsstandaarden CBRE versus daadwerkelijke service CBRE

Kwaliteitsstandaarden CBRE	Daadwerkelijke service CBRE	Gap
CBRE stelt zeer hoge kwaliteitsstandaarden, omdat ze een professionele vastgoedadviseur zijn en behoren tot de top in hun bedrijfstak.	De daadwerkelijke service die wordt geleverd aan startups staat gelijk aan het proces dat wordt gehanteerd met corporates en is beoogd op standaard producten die geleverd worden. Daarin heeft CBRE een geijkt proces en is niet zeer wendbaar. Daarmee wordt bedoeld als er met een startups een afspraak wordt gemaakt over een richting die ze op gaan met hun huisvesting, dan is het voor CBRE lastig schakelen op het moment dat een startup ervoor kiest om een andere richting op te gaan. De service die CBRE biedt is zeer professioneel en startups kunnen hier baat bij hebben. Bij professionele service kan onder andere gedacht worden aan een sterk advies dat wordt gegeven over de strategie die wordt gehanteerd, een gebouw-technisch advies gericht op belevingswaarde en productiviteit van de startup.	Tussen de kwaliteitswaarden en de daadwerkelijke service die CBRE levert aan startups is geen sprake van een gap. Niet geheel onbelangrijk zijn de ervaringen van de startup die komt kijken bij deze service. Kleine startups kunnen de mate van professionaliteit als intimiderend ervaren, omdat zij de standaarden vele malen lager leggen en minder kennis hebben van alle facetten die komen kijken bij een huisvestingsstrategie.
Er is nog geen evenement gepland in verband met het Corona virus. Er zijn daarom nog geen kwaliteitseisen gesteld aan dit evenement. Echter zijn er wel verwachtingen dat er aan startups vragen gesteld worden waardoor startups alsmede CBRE meer kennis vergaart over de denkwijze en behoefte van startups.	Er is heeft nog geen evenement plaatsgevonden voor startups	Omdat er nog geen evenement heeft plaatsgevonden, kan er nog geen oordeel gegeven worden over of er sprake is van een gap.
Kwaliteitsstandaarden die CBRE stelt inzake honorering zijn als volgt: -CBRE biedt verschillende soorten honorering, namelijk een vast bedrag, een fixed fee of een percentage van de jaarhuur -Hetzelfde bedrag wordt gerekend voor zowel succesvolle corporates als startups die weinig tot geen omzet genereren	De daadwerkelijke honorering die wordt gehanteerd is als volgt: -Voor zowel startups als succesvolle startups wordt dezelfde prijs per product gehanteerd. Dit is echter wel afhankelijk van de grootte van de opdracht -Per bedrijfsunit zijn de soorten van honorering verschillend. Zo is het bij de ene klant gebruikelijk om te werken op urenbasis en bij de ander een fixed fee of een percentage van de jaarhuur. Bij andere bedrijfsunits zien ze dat startups liever kiezen voor meer duidelijkheid en gaan voor een vast bedrag -Sporadisch komt het voor dat de verhuurder de honorering betaalt -Name dropping komt voor in enkele gevallen als een startup interesse heeft in een coworking space. Dan informeert CBRE een service office provider over de interesse van de desbetreffende startup	Tussen de kwaliteitsstandaarden en daadwerkelijk gehanteerde honorering is sprake van een gap. Zo worden er meer dan de drie opties gesteld. Door middel van werken op urenbasis kunnen kosten voor startups lager uitvallen wegens de lagere complexiteit ten opzichte van grote corporates. Daarnaast komt het sporadisch voor dat de honorering wordt betaald door de verhuurder. Ook name-dropping is niet opgenomen in de kwaliteitsstandaarden die door CBRE worden gehanteerd.

Tabel 4 GAP 3 (eigen werk)

GAP 4 Daadwerkelijke service CBRE versus externe communicatie

Daadwerkelijke service CBRE	Externe communicatie	Gap
De daadwerkelijke service die wordt geleverd aan startups staat gelijk aan het proces dat wordt gehanteerd met corporates en is beoogd op standaard producten die geleverd worden. Daarin heeft CBRE een geïjkt proces en is niet zeer wendbaar. Daarmee wordt bedoeld als er met een startups een afspraak wordt gemaakt over een richting die ze op gaan met hun huisvesting, dan is het voor CBRE lastig schakelen op het moment dat een startup ervoor kiest om een andere richting op te gaan. De service die CBRE biedt is zeer professioneel en startups kunnen hier baat bij ervaren. Bij professionele service kan onder andere gedacht worden aan een sterk advies dat wordt gegeven over de strategie die wordt gehanteerd, een gebouw-technisch advies gericht op belevingswaarde en productiviteit van de startup.	Voorafgaand de samenwerking wordt er door CBRE een RFP opgesteld. Dit staat voor Request for Proposal, oftewel, verzoek tot voorstel. Een RFP is een offerte naar de klant toe met daarin een plan van aanpak, de kosten en de daarbij behorende voorwaarden.	Er is geen sprake van een gap tussen de daadwerkelijke service en de externe communicatie met betrekking tot het proces. CBRE handelt professioneel naar haar klanten en is duidelijk in de stappen die worden genomen en de daarbij komende kosten.
De daadwerkelijke honorering die wordt gehanteerd is als volgt: -Voor zowel startups als succesvolle startups wordt dezelfde prijs per product gehanteerd. Dit is echter wel afhankelijk van de grootte van de opdracht. -Per businessunit zijn de standaarden van honoraria verschillend. Zo is het bij de ene businessunit gebruikelijk om te werken op urenbasis en bij de ander een fixed fee of een percentage van de jaarhuur. Bij andere bedrijfsunits zien ze dat startups liever kiezen voor meer duidelijkheid en gaan voor een vast bedrag. -Sporadisch komt het voor dat de verhuurder de honorering betaalt. -Name dropping komt voor in enkele gevallen als een startup interesse heeft in een coworking space. Dan informeert CBRE een service office provider over de interesse van de desbetreffende startup.	Zoals omschreven communiceert CBRE de honorering door middel van het RFP. Hierin wordt veelal de drie opties genoemd zoals benoemd in de kwaliteitsstandaarden die door CBRE worden gehanteerd.	Er is een kleine gap zichtbaar tussen de daadwerkelijke honorering die wordt gehanteerd tegenover de externe communicatie. Echter kan hier geen goed oordeel over worden gegeven, omdat de onderzoeker te weinig voorbeelden heeft gezien van offertes. Onduidelijk is of het gebruikelijk is voor sommige businessunits om daarin op te nemen dat de klant kan kiezen dat de verhuurder de honorering kan betalen.

Tabel 5 GAP 4 (eigen werk)

GAP 5 Verwachtingen startups versus daadwerkelijke service CBRE

Verwachtingen startups	Daadwerkelijke service CBRE	Gap
Startups die de verwachting hebben gebruik te gaan maken van vastgoed advies, verwachten gebruik te maken van het onderstaande: -Flexibele kantoorruimte bieden -Ad hoc huisvestingsproblemen aanpakken -Gebruik maken van marktkennis (57%) -Onderhandelingen huidige of nieuwe koop- of huurovereenkomst (43%) -Opstellen met een lijst met potentiële nieuwe locaties (36%) -Uitvoeren technische gebouwscan (29%) -Hulp bij het opstellen van een huisvestingsstrategie (29%) -Opstellen werkplekconcept (21%) -Ondersteuning/ advies bij bezichtigingen (14%)	De daadwerkelijke service die wordt geleverd aan startups staat gelijk aan het proces dat wordt gehanteerd met corporates en is beoogd op standaard producten die geleverd worden. Daarin heeft CBRE een geijkt proces en is niet zeer wendbaar. Daarmee wordt bedoeld dat als er met een startups een afspraak wordt gemaakt over een richting die ze op gaan met hun huisvesting, dan is het voor CBRE lastig schakelen op het moment dat een startup ervoor kiest om een andere richting op te gaan. De service die CBRE biedt is zeer professioneel en startups kunnen hier baat bij hebben. Bij professionele service kan onder andere gedacht worden aan een sterk advies dat wordt gegeven over de strategie die wordt gehanteerd, een gebouw-technisch advies gericht op belevingswaarde en productiviteit van de startup.	De grootste gap uit deze analyse ligt tussen de verwachtingen van startups en de daadwerkelijke service van CBRE. In eerste instantie maken de meeste startups geen gebruik van de support van een vastgoedprofessional. Startups die wel een samenwerking aangaan zijn al verder geschaald. De professionaliteit tussen startups en CBRE is niet in verhouding met elkaar, waardoor startups overrompeld kunnen worden door de strategische kennis van CBRE. Daarnaast zijn startups vele malen wendbaarder in vergelijking tot CBRE, waardoor er een gap ontstaat.
Startups hebben de volgende verwachtingen met betrekking tot honorering: -Ze kunnen/willen zo min mogelijk betalen -Startups ervaren een omslagpunt wanneer ze meer willen uitbesteden -Transparantie over kosten is van belang	De daadwerkelijke honorering die wordt gehanteerd is als volgt: -Voor zowel startups als succesvolle startups wordt dezelfde prijs per product gehanteerd. Dit is echter wel afhankelijk van de grootte van de opdracht. -Per bedrijfsunit zijn de soorten van honorering verschillend dat wordt gehanteerd. Zo is het bij de ene gebruikelijk om te werken op urenbasis en bij de ander een fixed fee of een percentage van de jaarhuur. Bij andere bedrijfsunits zien ze dat startups liever kiezen voor meer duidelijkheid en gaan voor een vast bedrag. -Sporadisch komt het voor dat de verhuurder de honorering betaalt -Name dropping komt voor in enkele gevallen als een startup interesse heeft in een coworking space. Dan informeert CBRE een service office provider over de interesse van de desbetreffende startup	Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een gap met betrekking tot de honorering, omdat er meer rekening gehouden kan worden met wat de startup kan betalen voor het advies dat gegeven wordt.

Tabel 6 GAP 5 (eigen werk)

7 CONCLUSIE

Door middel van het SERVQUAL-model zijn er conclusies getrokken over de gaps op verschillende vlakken. Samengevat is het onduidelijk wat de effecten van het startupevenement zullen zijn. Naar verwachting zullen met name schalende startups meer belang bij het evenement hebben dan een kleine startup. Er is geen gap tussen de daadwerkelijke service en externe communicatie. De grootste gap die naar voren komt in het SERVQUAL-model, ligt daarentegen tussen de verwachting die startups hebben ten opzichte van de daadwerkelijke service van CBRE, zoals zichtbaar is bij GAP 5. De reden dat het om de grootste gap betreft is dat de kloof tussen CBRE en startups op dit vlak het grootst is ten opzichte van de overige gaps. Deze gap is gebaseerd op het proces, de mate van professionaliteit en honorering. Zo heeft CBRE meer te bieden dan waar vraag naar is vanuit startups en worden de kwaliteitseisen te hoog gelegd bij het proces met startups, omdat zij nog geen dermate professionaliseringsslag hebben gemaakt waardoor beide partijen elkaar minder goed begrijpen en er een mismatch ontstaat. Hierdoor kunnen startups de daadwerkelijke service als intimiderend ervaren.

CBRE heeft een professioneel imago, maar vindt het lastig om mee te gaan in de wendbaarheid van startups. Het zal lastig blijven om meer wendbaar te worden zolang CBRE als professioneel gezien wil worden door stakeholders. Zwart wit gezegd zijn er twee richtingen die CBRE op kan gaan; CBRE kan kiezen voor wendbaarheid om mee te kunnen gaan met startups. Daarvoor is de prijs dat er vaker van koers veranderd zal worden tijdens een proces. Dit kunnen startups als prettig ervaren omdat ze het gevoel krijgen dat er naar ze wordt geluisterd en CBRE walst niet over de startup heen. De keerzijde daarvan is dat het meer tijd en geld gaat kosten, omdat er vaker veranderingen tijdens het proces optreden. Daarnaast zal CBRE minder professioneel overkomen op stakeholders op het moment dat ze van koers wisselen.

Anderzijds kan ervoor gekozen worden om door te blijven gaan zoals het nu gaat en blijft CBRE professioneel. Hierdoor ontstaat er een gat tussen de denkwijze van startups en CBRE. Er is onbegrip voor elkaar en startups kunnen het gevoel krijgen dat ze worden overspoeld door de dienst van CBRE. Het voordeel is dat er meer professionaliteit binnen de startup kan worden gebracht, waar de startup veel van kan leren en baat bij zal hebben. Voor startups is het van belang dat ze het voordeel hiervan in gaan inzien.

Ook met betrekking tot de honorering is er sprake van een gap tussen de middelen van startups en standaarden van CBRE. Zo weet CBRE dat startups zo min mogelijk willen/kunnen betalen. Desondanks wordt er dezelfde prijs per product gevraagd aan startups die nog weinig tot geen omzet genereren alsmede succesvolle corporates. Dit resulteert zich erin dat startups schrikken van de prijs en het binnen hun eigen netwerk proberen op te lossen met een tijdelijke oplossing waarin te klein wordt gedacht. Deze gap biedt kansen voor CBRE, omdat er nagedacht kan worden over hoe er het best mee om gegaan kan worden. Van belang is om daarbij een juiste overweging te maken waar er een grens getrokken wordt in met wie CBRE samen wil werken en met wie (nog) niet.

In de aanbeveling zal er antwoord worden gegeven op deelvraag 6 en de hoofdvraag.

8 AANBEVELINGEN

“Het kan niet worden veranderd zonder de manier van denken te veranderen”
– Einstein –

Middels de aanbevelingen wordt er antwoord gegeven op deelvraag 6 “Wat kan CBRE procesmatig veranderen om een volwaardig adviespartner van startups te worden?” en geeft het antwoord op de centrale vraag “Hoe kan CBRE met haar dienstverlening adequaat inspelen op de huisvestingsbehoeften van startups?” Hiermee wordt de onderzoeksdoelstelling behaald. De aanbevelingen worden gericht op hoe CBRE meer naamsbekendheid kan krijgen onder startups en hoe de gap verkleind kan worden.

1. Creëer bewustwording en draagvlak van de potentie die startups met zich meebrengen. Begin met het veranderen van de denkwijze over de onprofessionele houding van startups. Hiermee wordt beoogd dat CBRE in gaat zien hoe waardevol startups voor de organisatie zijn. Dit betekent dus ook dat de focus daarom niet alleen op startups die behoefte hebben aan 500 vierkante meter kantooroppervlakte of meer, maar verlaag de grens zodat de startups die de potentie hebben om snel te groeien minder snel gemist worden.
2. Richt een integraal team in (met medewerkers vanuit verschillende disciplines) die speciaal gericht is op startups, waarbij medewerkers worden aangetrokken die ervaring hebben met en kennis van startups en het bieden van strategisch huisvestingsadvies. Voorkom dat hier mensen werken die een traditionele corporate denkwijze en benadering hebben, maar trek medewerkers aan die juist snel kunnen schakelen zoals startups gewend zijn.
3. Verander de traditionele werkwijze waarin de ‘adviseur op afstand staat’ naar een werkwijze waarin de relatie met de startup voorop staat en de ‘adviseur naast de opdrachtgever staat’. Dit zorgt voor een betere relatie en samenwerking waarin het vertrouwen vanaf de start kan groeien en een langdurige cliëntrelatie kan worden opgebouwd.
4. Hanteer een passende honorering en honoreringsstructuur die aansluit bij de verwachting en financiële ruimte van startups. Concreet betekent dit een mogelijke investering van CBRE aan de voorkant. Dit vraagt dan ook om een goede inschatting en overweging van de potentie in de acquisitiefase waarin de historische groeicijfers beoordeeld worden voor de inschatting van de groeipotentie.
5. Vergroot de online vindbaarheid voor startups en ontwikkel een online platform voor kantoorgebruikers waarbij kantoorgebruikers leegstaande delen van hun kantoor kunnen onderverhuren aan startups. Richt dit platform op de flexibele kantorenmarkt, waarbij CBRE als bemiddelaar optreedt. Deze aanbeveling lijkt in contrast te staan met aanbeveling 3, maar kan elkaar daarentegen versterken omdat de drempel wordt verlaagd om in contact te komen met CBRE. Let wel, dat vanaf het eerste online contact direct begonnen wordt met het opbouwen van een relatie.

9 IMPLEMENTATIE & RISICOANALYSE

Vanuit de onderzoeker is bij punt 1 aanbevolen om bewustwording en draagvlak over de potentie van startups te creëren. Het advies bij punt 2 is om een integraal team in te richten voor startups. De derde aanbeveling is het veranderen van de traditionele werkwijze. Aanbeveling 4 is het hanteren van een passende honorering. De vijfde aanbeveling is het ontwikkelen van een online platform waarbij kantoorgebruikers met lege ruimte deze ruimte aan kunnen bieden aan startups. Dit hoofdstuk bestaat uit twee paragrafen; 9.1 is de implementatie van de aanbevelingen. Hierin is beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden door het specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (SMART) te formuleren. 9.2 omvat de risicoanalyse betreffende de aanbevelingen.

9.1 IMPLEMENTATIE

1. Bewustwording & draagvlak

Op dit moment is er een verschil tussen de denkwijze van startups en CBRE, waarbij startups niet altijd het belang van hun huisvesting zien en waarbij CBRE op een zeer professionele manier omgaat met huisvesting. Om als organisatie te kunnen veranderen en het imago aan te passen is het allereerst van belang om de denkwijze binnen de organisatie te veranderen, zodat het onprofessionele beeld niet meer van toepassing is. Hierdoor zal er een minder groot verschil in denkwijze zijn, waardoor startups zich beter begrepen voelen.

Het doel is dat CBRE startups in laat zien wat het strategisch belang van de huisvesting van startups. Dit kan bereikt worden door kennis te delen op het online platform. Een evenement voor startups kan startups en CBRE dichterbij elkaar brengen, doordat ze elkaar ontmoeten en van elkaar kunnen leren op dit evenement. Wegens het Corona virus is het niet mogelijk om het dit jaar te organiseren, dus er wordt geadviseerd om dit in 2021 te organiseren.

Randvoorwaarden voor dit evenement zijn dat de achterliggende gedachte van dit evenement is om dichterbij elkaar te komen en elkaar beter te begrijpen. CBRE zal hierin moeten laten zien wat zij kunnen betekenen voor startups, omdat CBRE een onderdeel kan zijn bij de professionaliseringsslag van startups.

Tot slot kan de denkwijze van CBRE worden veranderd door niet naar de korte termijn en targets te kijken, maar juist te willen investeren in de toekomst.

2. Integraal team

Als de medewerkers bewustwording en draagvlak hebben gecreëerd, kunnen er procesmatige aanpassingen plaatsvinden. Als CBRE bereid is om te investeren in de toekomst en meer opdrachten met kleinere startups zal doen, is het van belang dat CBRE de prijzen laag houdt en kijkt naar wat een startup te besteden heeft. De database vanuit Dealroom kan hierbij ondersteunen, omdat het inzichtelijk maakt in welke investeringsfase/levensfase startups zich bevinden. Het doel is meer maatwerk voor startups.

Dit kan bereikt worden door een nieuw integraal team op te zetten voor startups, waarin mensen werken die kennis over de werkwijze en strategisch vastgoed hebben. Binnen CBRE zijn mensen werkzaam die ervaring hebben op dit vlak en kunnen geschikt zijn binnen het nieuwe integrale team. Het zal tijd kosten om dit integrale team op te zetten. Idealiter is de businessunit gevormd voordat

het startupevenement plaatsvindt, omdat het voor het nieuwe integrale team de uitgelezen kans is om kennis te maken met startups.

Een randvoorwaarde van het nieuwe integrale team is dat startups het gevoel krijgen dat ze echt worden begrepen door CBRE zonder dat zij overrompeld worden door de professionele houding van CBRE. Echter is het van belang dat CBRE een bijdrage levert aan de professionaliseringsslag van startups op huisvestingsgebied.

3. Verandering traditionele werkwijze

Bij het opzetten van een nieuw integraal team zal er een andere werkwijze worden gehanteerd. Randvoorwaarde is dat de relatie centraal staat binnen het nieuwe team, zodat het vertrouwen kan groeien en er een langdurige cliëntrelatie kan worden opgebouwd. Dit kan gerealiseerd worden door bewustwording en draagvlak te creëren zoals bij aanbeveling 1. Daarnaast dient er een nieuw handboek geschreven te worden waarin wordt geformuleerd wat de nieuwe werkstandaard is. Startups wensen een-op-een contact en er zal daarom één vast aanspreekpunt voor de relaties zijn.

Gericht op het proces wordt maatwerk voor de startups de nieuwe standaard. Daarbij wordt een oplossingsgerichte dienst aangeboden waarbij het niet om het product draait, maar om de oplossing. Concreet gezegd, zal er niet meer op productbasis gewerkt worden, maar oplossingsgericht.

4. Passende honorering

Bij maatwerk hoort tevens een prijs op maat. In het verleden zijn startups afgeschrikt voor de prijs die werd gerekend. Dit zal worden voorkomen door voorafgaand een samenwerking de kredietwaardigheid van de startups in te schatten. Hiervoor wordt er naar historische groeicijfers gekeken in de database van Dealroom, zodat deze kan worden. Op basis van deze inschatting zal er beoordeeld worden wat de groeipotentie van de startup is.

5. Externe zichtbaarheid & online platform

Startups zijn opzoek naar flexibiliteit in hun huisvesting, omdat ze binnen een korte periode snel kunnen schalen. CBRE kan inspelen op deze vraag door een online platform op te zetten dat gericht is op startups die opzoek zijn naar flexibiliteit in hun huisvesting. Verwacht wordt door de onderzoeker dat er na de Coronacrisis meer leegstand zal zijn doordat bedrijven zijn gekrompen. Deze bedrijven zullen overbodige ruimte binnen hun kantoor hebben dat ze kunnen onderverhuren aan startups die opzoek zijn naar kortlopende huurovereenkomsten. Dit zal zich resulteren in een win-winsituatie, omdat bedrijven met leegstand op een flexibele manier hun lege ruimte kunnen vullen in ruil voor huuropbrengsten en startups kunnen gemakkelijk voor een korte termijn een huurovereenkomst aangaan.

CBRE kan hierbij optreden als bemiddelaar en kennis delen op het platform zoals is beschreven in 9.1. Middels het delen van kennis op het platform kan er door CBRE inzicht worden geboden over het belang van de huisvesting, waardoor er vragen gewekt worden bij startups. Het nieuwe integrale team, zoals omschreven bij aanbeveling 5 zal verantwoordelijk zijn voor het online platform. Tevens het opzetten van het platform kan binnen een jaar worden gerealiseerd.

Ten behoeve van bovenstaande punten is er een visueel overzicht gemaakt van de acties die ondernomen dienen te worden ter implementatie. Daarbij zijn deadlines gesteld, zoals zichtbaar is in de onderstaande twee tabellen. Onderstaande tabellen is een globale jaarplanning vanaf 6 juli 2020 tot 30 juli 2021.

Startdatum	06-jul-20
Maand	Juli
Week nummer	28
Dag	Maandag

				jul				aug				sep				okt				nov				dec				
				28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52

Aanbeveling	Actiehouder	Deadline	Dagen
1, Creëren bewustwording en draagvlak			
a Creëren bewustwording en draagvlak bij management team	Nlb	06-jul-20	20
b Creëren bewustwording en draagvlak bij medewerkers d.m.v. nieuwsbrief	Management team	18-sep-20	15
c Creëren bewustwording en draagvlak d.m.v. townhall	Management team	25-sep-20	20
d Bekendmaking inrichten nieuw integraal team	Management team	25-sep-20	1
2, Integraal team inrichten			
a Aanmeldingsperiode medewerkers intern	HR	23-okt-20	25
b Richtlijnen opstellen	Management team	27-nov-20	90
c Handboek formuleren	Management team	06-nov-20	45
d Aanmeldingsperiode medewerkers extern	HR	06-nov-20	20
e Testfase	Management team	31-dec-20	20
f In werking stellen integraal team	CBRE Nederland	01-dec-20	1
3, Veranderen traditionele werkwijze			
a Onderzoeksrapport opstellen n.a.v. GAP-analyse	Management team	30-okt-20	45
b Lancering nieuw team	CBRE Nederland	01-dec-20	1
c Ontwikkefase	MT + stakeholders	30-dec-20	95
d Testfase	MT + stakeholders	30-dec-20	45
4, Veranderen honorering en -honoreringstructuur			
a Richtlijnen honoraria opstellen	Management team	25-sep-20	25
b Richtlijnen honoraria vaststellen	Management team	25-sep-20	25
5, Externe zichtbaarheid & online platform			
a Toetsen vraag naar online platform	MT + integraal team	11-dec-20	10
b Aantrekken ontwikkelaars intern	HR	18-dec-20	15
c Aantrekken ontwikkelaars extern	HR	18-dec-20	15
d Ontwikkefase	Ontwikkelaars	30-jul-21	250
e Acquisitie	Integraal team	30-jul-21	250

Tabel 7 Implementatieplanning 2020 (eigen werk)

Aanbeveling	Actiehouder	Deadline	Dagen
1, Creëren bewustwording en draagvlak			
a Steekproef gewijs controleren	MT + stakeholders	30-jun-21	210
b Startup event organiseren	Startup team	30-mei-21	115
c Startup event	Startup team	30-mei-21	1
2, Integraal team inrichten			
a Controle fase	Management team	30-jul-21	210
3, Veranderen traditionele werkwijze			
d Controle fase	MT + stakeholders	30-jul-21	210
4, Veranderen honorering - honoreringsstructuur			
a Controle fase	Management team	30-jul-21	210
5, Externe zichtbaarheid & online platform			
a Acquisitie	Integraal team	30-jul-21	250
b Testfase	MT + integraal team	09-apr-21	130
c Lancering	CBRE Nederland	12-apr-21	1
d Controle fase	MT + integraal team	30-jul-21	130

Tabel 8 Implementatieplanning 2021 (eigen werk)

9.2 RISICOANALYSE

Om de aanbeveling haalbaar te maken is het van belang om de risico's te analyseren, zodat deze voorkomen kunnen worden. Allereerst is er geanalyseerd wat het risico is van aanbeveling 1 door te onderzoeken wat het risico is van het veranderen van de denkwijze van de medewerkers en het startup evenement. Vervolgens zijn de risico's van aanbeveling 2 geanalyseerd door inzichtelijk te maken wat de risico's zijn van het opzetten van een nieuwe businessunit. Tot slot zijn de risico's van aanbeveling 3, een online platform, geanalyseerd.

Onderstaande tabel is een weergave van mogelijke risico's die optreden bij:

-1. Creëren bewustwording & draagvlak

<i>Risico</i>	<i>Maatregel</i>
Medewerkers krijgen het gevoel dat ze niet betrokken worden bij de verandering van de denkwijze.	Probeer medewerkers zoveel mogelijk mee te laten denken over de manier hoe de denkwijze van medewerkers van CBRE kan worden veranderd zodat ze gaan inzien dat startups waardevol zijn voor CBRE A&T Occupier.
Er ontstaan onduidelijkheden over de strategische koers die wordt gehanteerd.	Betrek medewerkers van CBRE door ze mee te laten denken, organiseer een townhall waarin de strategische koers wordt uitgelegd en stel een document op waarin de strategische koers zwart op wit staat.
Er ontstaan onduidelijkheden over het doel van het meer aantrekken van startups.	Organiseer een townhall waarin wordt uitgelegd wat het doel is van het meer aantrekken van startups. Maak medewerkers van CBRE duidelijk dat startups in een korte periode zeer snel kunnen schalen en dat het voor CBRE van belang is om op tijd in te springen bij startups, omdat ze anders gemist worden.
Medewerkers van CBRE zien het nut niet van het meer aantrekken van startups.	Benadruk wat medewerkers van CBRE eraan hebben (What's in for me?).
Nazorg wordt vergeten door hoger gelegen managementlagen binnen CBRE.	Controleer na de townhall meerdere malen wat de denkwijze over startups door bijvoorbeeld een enquête af te nemen.

De denkwijze blijft te corporate.

Indien de denkwijze te corporate blijft, los dit op door interne trainingen te geven of trek ander personeel aan van buiten CBRE.

Tabel 9 Risico's en maatregelen denkwijze (eigen werk)

Onderstaande tabel is een weergave van mogelijke risico's die optreden bij:

-2. Integraal team inrichten

-3. Veranderen traditionele werkwijze

-4. Passende honorering hanteren

Risico	Maatregel
Er ontstaan onduidelijkheden over de taken binnen de businessunit.	Voorkom onduidelijkheden door duidelijke taakverdelingen concreet op te stellen middels een handboek.
Er wordt te weinig of te veel acquisitie gepleegd.	Stel voorafgaand het plegen van acquisitie een doelstelling met wat er exact beoogd wordt met de acquisitie. Stel daarbij een begroting op.
Bij het aantrekken van ervaren personeel worden er veel senioren aangetrokken met een corporate houding.	Trek intern jong personeel aan dat ervaring heeft met het werken binnen een startup of meerdere malen opdrachten heeft gehad met startups. Ga waar nodig opzoek naar personeel buiten CBRE.
Het imago blijft corporate.	Geef de businessunit een naam die niet onder CBRE valt. Geef de organisatie een gezicht. Laat bijvoorbeeld op de site zien wie er in de businessunit werkzaam zijn en plaats er foto's van de medewerkers bij. Hanteer een lean en/of agile aanpak.
Er wordt te groot of te klein gedacht.	Stel voorafgaand doelstellingen op die gefaseerd worden uitgevoerd.
Businessunits buiten de nieuwe businessunit zien het nut niet van de nieuwe businessunit.	Betrek andere businessunits bij het opzetten van de nieuwe businessunit door de medewerkers van CBRE mee te laten denken over de nieuwe businessunit.

Klanten krijgen het gevoel dat ze worden overspoeld door CBRE.	Zorg voor één vast aanspreekpunt voor klanten.
De nieuwe businessunit kan niet snel genoeg schakelen doordat ze zich moeten verantwoorden en toestemming moeten vragen aan het management team (MT).	Zorg dat het MT beslissingsbevoegdheid overdraagt aan de nieuwe businessunit, zodat de nieuwe businessunit autonoom wordt.
De door CBRE gehanteerde honoraria is mogelijk te hoog.	Kijk welke middelen startups hebben om te betalen voor de dienst van CBRE. Kijk waar mogelijk ze in natura kunnen betalen door bijvoorbeeld IT-diensten te leveren voor het opzetten van de nieuwe businessunit of het opzetten van het online platform.
Er is een verkeerde inschatting van de startup gemaakt met betrekking tot groeipotentie en CBRE kan niet meegaan in de groei van de startup, omdat de startup klein blijft of failliet gaat.	Indien dit gebeurt, neem het verlies. Het kan worden voorkomen door de database van Dealroom continu te blijven peilen.
Er worden dezelfde targets gehanteerd bij zowel de nieuwe businessunit als overige businessunits, waardoor de corporate denkwijze blijft.	Stel duidelijke en realistische Key Performance Indicatoren (KPI's) op, waarbij er meetbaar wordt gemaakt wat het resultaat is en hoe lang startups klant blijven. Een van de KPI's kan zijn dat er beoogd is dat op het moment dat een startup internationaal gaat, dat CBRE ook hierin adviseert.
Er wordt te veel in producten gedacht en te weinig in het probleem van de startups.	Bied geen producten aan maar maatwerk.
Het opzetten van de nieuwe businessunit kost te veel tijd en geld.	Stel voorafgaand het opzetten van de nieuwe businessunit een begroting.

Tabel 10 Risico's en maatregelen nieuwe businessunit (eigen werk)

Onderstaande tabel is een weergave van mogelijke risico's die optreden bij:

-5. Externe vindbaarheid & online platform

<i>Risico</i>	<i>Maatregel</i>
Er is geen vraag naar het online platform.	Voer voorafgaand het opzetten een marktonderzoek uit naar de vraag van een online platform. Enerzijds aan de aanbodkant vanuit kantoorgebruikers en anderzijds aan de vraag naar flexibele kantoorruimte voor startups die tijdelijk kantoorruimte bij een andere organisatie willen huren. Indien er vraag naar is, betrek tijdens de ontwikkel- en testfase klanten.
Er worden overbodig hoge uitgaven gedaan voor IT om het platform op te zetten.	Onderzoek of het mogelijk is om het opzetten van het online platform intern uitgevoerd kan worden en stel hier een duidelijke begroting voor op. Indien het niet mogelijk is om binnen CBRE een online platform op te zetten, probeer dan een samenwerking aan te gaan met een startup die in natura kan betalen door het online platform op te zetten.
Er wordt te groot gedacht, waardoor er overbodig te veel kosten worden gemaakt.	Begin het platform klein. Het kan altijd nog verder uitgebreid worden. Toets per onderdeel of het succesvol blijkt in de praktijk.
De site is onoverzichtelijk en er is niet duidelijk wat CBRE kan betekenen voor startups.	Geef een duidelijk beeld weer voor welke huinvestingsproblemen een oplossing kan bieden. Betrek klanten in het optimaliseren van de site en stel gebruiksvriendelijkheid centraal.
Onbetrouwbare huurders of verhuurders zijn actief middels het platform.	Probeer dit zoveel mogelijk juridisch af te dichten zodat CBRE niet aansprakelijk gesteld kan worden voor onbehoorlijke levering of gebruik van kantoorruimte.
Er is geen goede online vindbaarheid op Google van het platform.	Let op zoektermen die veel gebruik worden door startups, door hier voorafgaand onderzoek over te doen. Implementeer deze zoektermen op het platform, zodat het platform gemakkelijk op de eerste pagina van Google komt.

Er is geen duidelijk verdienmodel aan het platform.	Stel duidelijke richtlijnen voor het verdienmodel. Maak dit zowel intern als extern transparant.
Klanten maken eenmalig gebruik van de dienst en hebben na de eerste keer rechtstreeks contact met elkaar.	Probeer dit juridisch af te dichten door een artikel op te nemen in de samenwerkingsovereenkomst dat disintermediation voorkomt.
Er vinden ongemerkt veranderingen plaats in de markt.	Blijf continu de markt peilen.
Voor het platform blijft er een corporate imago.	Hanteer een lean of agile aanpak. Plaats een gezicht bij het platform in plaats van de organisatie.
Er is onduidelijkheid over de KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) en wie waar verantwoordelijk voor is.	Stel meetbare KPI's in zodat er continu getoetst kan worden en het groeiproces gevolgd kan worden.

Tabel 11 Risico's en maatregelen opzetten online platform (eigen werk)

10 DISCUSSIE

Hoofdstuk 10 is een kritische reflectie betreffende deze scriptie. Puntsgewijs zijn de aspecten die ter discussie gesteld kunnen worden:

- Wegens privacy redenen zijn de respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews en enquêtes niet benoemd. Dit kan leiden tot onduidelijkheden betreffende locatie en branche. Echter is er een weloverwogen verdeling gemaakt in de locaties en bedrijfstakken waarin de startups werkzaam zijn.
- Interview met KVK → Voorafgaand is er een topiclijst opgesteld met de verwachting dat de KVK marktcijfers weg kon geven, maar met betrekking tot marktkennis heeft de respondent weinig cijfers kunnen geven, omdat hier niet veel bekend over is. Cijfers die zijn gegeven zijn gebaseerd op eigen ervaringen en niet op wetenschappelijk onderbouwde cijfers.
- De meeste bedrijven die zijn geïnterviewd, zitten in de Randstad (Amsterdam en Rotterdam) gevestigd. Er is geprobeerd om onderzoek te gaan naar bedrijven buiten de randstad, maar deze waren lastig te vinden. Er valt iets over de validiteit te zeggen, anderzijds zitten de meeste startups gevestigd in de Randstad. En er zijn twee van de zeven startups buiten de Randstad gehuisvest.
- Een ander punt betreffende de validiteit is het feit dat er enquêtes zijn afgenomen. Voorafgaand was het plan om uitsluitend interviews af te nemen, maar omdat de beoordelaar enkel interviews niet genoeg vond, is ervoor gekozen om de interviews te onderbouwen met enquêtes. De respons op de enquêtes was te laag om te kunnen spreken van een representatieve steekproef. Echter is ervoor gekozen om de variabelen uit de enquêtes te vergelijken en ter onderbouwing van de interviews te gebruiken.
- De grafieken die om eigen werk betreffen zijn niet representatief, omdat de steekproef om een te klein deel van het totaal aantal startups betreft. Het is niet berekend op een weergave van de gehele markt, want daarvoor zijn er te weinig respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek om daar een beeld van te kunnen schetsen. Desondanks is ervoor gekozen om gebruik te maken van de variabelen om de interviews beter te kunnen onderbouwen.
- Voor het onderzoek zou het enorm relevant zijn als er wordt uitgezocht waar het omslagpunt naar professionalisering van startups/scale-ups zit die wel behoefte hebben aan een vastgoedprofessional.
- Deze scriptie is geschreven pre- en in tijden van de Coronacrisis. Hierdoor kan een verwarrend beeld worden gegeven omdat er literatuur van voor en tijdens de crisis is meegenomen. De Coronacrisis is een onzekere periode en dit maakt het lastig om in de toekomst te kijken. Bronnen zijn zoveel mogelijk gevalideerd om verwarring te voorkomen.

11 NAWOORD

Gedurende het schrijven van deze scriptie zijn de voorgeschreven leerdoelen vanuit de studie Vastgoed & Makelaardij aan bod gekomen. Er kan gesteld worden dat ik deze heb behaald. Echter heb ik al een deel van deze leerdoelen afgesloten in leerjaar drie tijdens het afstudeerproject. Ik heb mezelf mogen ontwikkelen op professioneel gebied en kijk terug op een zeer leerzame en waardevolle periode.

Het is bijzonder om terug te kijken op mijn vierjarige studie. Bij aanvang van de studie had ik de ambitie om makelaar te worden in Amsterdam. Ik vind het interessant om te zien hoe ik mijzelf heb ontwikkeld en mijn visie heb verbreed door meer onderzoek te willen gaan naar verdieping. Niet alleen ben ik de schoonheid van Rotterdam gaan zien, maar daarnaast is mijn interesse van woningen verschoven naar de meer complexe kantorenmarkt. Dankzij mijn afstuderen bij CBRE heb ik nog meer de ambitie gekregen om verder te gaan in de vastgoedwereld en strategisch na te denken over vraagstukken binnen deze vastgoedmarkt.

11 LITERATUURLIJST

- B. Amsterdam. (n.d.). *Padel court*. Opgehaald van B. Amsterdam: <https://buildingbusiness.com/#sports>
- Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek. In B. Baarda, *Dit is onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- BFI. (n.d.). *Meetings at BFI venues*. Opgehaald van BFI: <https://www.bfi.org.uk/about-bfi/business-services/venue-hire/meetings-at-bfi-venues>
- Bolero. (n.d.). *Wat zijn preferente aandelen?* Opgehaald van Bolero: <https://www.bolero.be/nl/support/veelgestelde-vragen/wat-zijn-preferente-aandelen>
- Brand New Office. (2020, februari 14). *Kantoortrends*. Opgehaald van Brand New Office: <https://www.brandnewoffice.be/nl/blogs/blog/kantoortrends-trends-voor-kantoorinrichting-in-202/>
- Bronzwaer, S. (2019, september 6). *De Club van Twaalf*. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/09/06/de-club-van-twaalf-deze-nederlandse-techbedrijven-zijn-meer-dan-1-miljard-waard-a3972517>
- Bruggink. (2014, december 16). *Biophilic architecture*. Opgehaald van De Architect: https://www.dearchitect.nl/architectuur/blog/2014/12/biophilic-architecture-101110594?_ga=2.143896561.552950432.1588064898-1878599824.1588064898
- CBRE. (n.d.). *Huisvesting onder de loep*. Opgehaald van CBRE: <https://www.cbre.nl/nl-nl/diensten/oplossingen-huurd-gebruikers/huisvesting-onder-de-loep>
- CBS. (2020, februari 7). *CBS*. Opgehaald van Recordaantal oprichtingen in 2019: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/06/recordaantal-bedrijfsoprichtingen-in-2019>
- CBS. (2020, mei 8). *Innovatie bij kleine bedrijven*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/innovatie/project/innovatie-bij-kleine-bedrijven>
- Chen, J. (2020, maart 31). *Unicorn*. Opgehaald van Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp>
- CIC Rotterdam. (2020, januari). *CIC Rotterdam's 2019 impact report*. Opgehaald van CIC: <https://static1.squarespace.com/static/58b46e0b5016e17d9344037b/t/5e383dd012c5156ca66c996a/1580744385615/CIC+Impact+Report+2019+digital.pdf>
- De Jonge, e. a. (2009). Huisvestingsmanagement. In D. J. al, *Huisvestingsmanagment* (p. 146). Groningen Houten: Noordhoff.
- Dealroom, CBRE & Techleapp. (2019, september 3). *Startups employment rapport 2019*. Opgehaald van CBRE: https://www.cbre.nl/-/media/cbre/countrynetherlands/documents/dealroom_cbre_nederland_netherlands_employment_report_2019.pdf
- Dealroom.co, TechLeap.nl en CBRE. (2019). *Startups: job growth engine in the Netherlands*. Amsterdam: CBRE.
- Ecovat . (n.d.). *Klimaatakkoord Parijs 2020-2050*. Opgehaald van Ecovat : <https://www.ecovat.eu/energietransitie/klimaatakkoord-parijs-2020-2050/>
- Frame Awards. (2020). *The Core, new HQ for CBRE in Amsterdam*. Opgehaald van Frame Awards: <https://frameawards.com/winners/1819430-the-core-new-hq-for-cbre-in-amsterdam>
- Gebiedseconomie. (n.d.). *Incentives*. Opgehaald van Gebiedseconomie: <http://www.gebiedseconomie.nl/content/i/incentives>
- Gebiedseconomie. (n.d.). *PvE*. Opgehaald van Gebiedseconomie: <http://www.gebiedseconomie.nl/content/p/pve>
- Gottingham. (sd). *G's BASE FUKUOKA*. *G's BASE FUKUOKA*. Frame Awards, Fukuoka. Opgehaald van Frame Awards.

- Herr, T. (2018, oktober 16). *Innovatie in de vastgoedsector gaat over data, data en data*. Opgehaald van <https://www.vastgoedmarkt.nl/data-en-technologie/nieuws/2018/10/innovatie-in-de-vastgoedsector-gaat-over-data-data-en-data-101137520>
- Hoendervanger, e. a. (2012). *Huisvestingsmanagement*. In H. e. al, *Huisvestingsmanagement* (p. 19). Groningen Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Hoendervanger, J. V. (2017). *Huisvestingsmanagement Van strategie tot exploitatie*. In T. v. J.G. Hoendervanger, *Huisvestingsmanagement Van strategie tot exploitatie* (p. 19). Groningen en Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Hueck, H. (2019, september 6). *Nederlandse start-ups in vijf grafieken*. Opgehaald van FD: <https://fd.nl/ondernemen/1315326/nederlandse-start-ups-in-vijf-grafieken>
- Iklz-Koppejan, e. a. (2009). *Huisvestingsmanagement*. In e. a. Iklz-Koppejan, *Huisvestingsmanagement* (p. 149). Groningen Houten: Noordhoff.
- Informatica. (2019, juni 18). *IoT Data Management: The Rise of Industrial IoT and Machine Learning*. Opgehaald van Informatica: <https://www.informatica.com/nl/resources/articles/iot-data-management-and-industrial-iot.html>
- ING. (2015, juni 16). *ING alert: Eén op de 10.000 starters wordt succesvolle startup*. Opgehaald van ING: https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2015/06/ing_alert_een_op_de_100_00_starters_wordt_succesvolle_startup.html
- Investeerdere. (2018, augustus 21). *Wat is een unicorn?* Opgehaald van Investeerdere: <https://www.investeerdere.nl/unicorn/>
- JLL. (2018, november 7). *Europe's flexible office space to grow by up to 30% per year over next five years, says new JLL research*. Opgehaald van JLL: <https://www.jll.nl/nl/nieuws/flexible-office-space-grow-30-percent-per-year-five-years-report-flex-space-jll>
- JLL. (2019, februari 21). *Bringing a green edge to office design*. Opgehaald van JLL: <https://www.jll.nl/nl/trends-inzichten/werkplek/bringing-a-green-edge-to-office-design>
- Köster. (2015, oktober 15). *Hoe maak ik mijn startup investorproof*. Opgehaald van Kadv: <https://www.kadv.nl/news/hoe-maak-ik-mijn-startup-investorproof/>
- Keswiel, M. (2016, mei 19). *Wanneer ben je een startup? Dit is de betekenis*. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/artikel/startups/wanneer-ben-je-een-startup-dit-de-betekenis>
- Kone. (n.d.). *Het kantoor van de toekomst*. Opgehaald van Kone: <https://www.kone.nl/artikelen-en-referenties/artikelen/kantoor-van-de-toekomst.aspx>
- Koose. (2019, november 10). *Wat is een smart building?* Opgehaald van Facto: https://www.facto.nl/smart-buildings/artikel/2019/04/wat-is-een-smart-building-1019071?_ga=2.21350587.1488390786.1590579772-1502428823.1590579772
- KVK. (2020, februari 12). *Alles over het starten als startup*. Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten/startsituaties/alles-over-het-starten-als-startup/>
- Marketingtermen. (n.d.). *Wat is outsourcing?* Opgehaald van Marketingtermen: <https://www.marketingtermen.nl/begrip/outsourcing>
- Microsoft. (n.d.). *Ervaar ons kantoor*. Opgehaald van Microsoft : <https://www.microsoft.com/nl-nl/visitorexperience/ervaaronskantoor.aspx#primaryR5>
- Miscovich, t. (2020, februari 2020). *The Smart Office Revolution Is Here, Because Smart Buildings Are Smart Business*. Opgehaald van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2020/02/06/the-smart-office-revolution-is-here-because-smart-buildings-are-smart-business/#24bd3e78628d>
- Nelson, E. (2017). *The Healthy Office Revolution*. Learn Adapt Build Publishing.
- Nijhuis, B. (2018, juli 10). *Vergaderen op afstand: tools zijn belangrijk, vertrouwen nog meer*. Opgehaald van Frank Watching:

- <https://www.frankwatching.com/archive/2018/07/10/vergaderen-op-afstand-tools-zijn-belangrijk-vertrouwen-nog-meer/>
- NOS Journaal. (2020, april 20). *NOS Journaal*. Opgehaald van NPO Start: https://www.npostart.nl/nos-journaal/20-04-2020/POW_04505227
- Nu. (2011, mei 10). *Microsoft koopt Skype voor 8,6 miljard dollar*. Opgehaald van Nu: <https://www.nu.nl/internet/2511599/microsoft-koopt-skype-85-miljard-dollar.html>
- NVM. (2018). *De opkomst van flexibele kantoorconcepten*. Nieuwegein: NVM.
- NVP. (n.d.). *Wat is venture capital?* Opgehaald van NVP: http://www.nvp.nl/pagina/wat_is_venture_capital/
- Ondernemen en Internet. (n.d.). *Startups en scaleups*. Opgehaald van Ondernemen en Internet: <https://www.ondernemeneninternet.nl/startup/#scaleup>
- Rayport, J. (2018). *WeWork*. Boston: Faculty&Research Harvard Business School.
- Ree, M. d. (2020, februari 13). *Meer zicht op kleine innovatieve bedrijven*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2020/07/meer-zicht-op-kleine-innovatieve-bedrijven-in-nederland>
- Reiff, N. (2020, maart 5). *Series A, B, C Funding: How It Works*. Opgehaald van Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp>
- Rever Interieurprojecten. (2019, december 16). *Kantoorinrichting in 2020: trends & ontwikkelingen*. Opgehaald van Rever Interieurprojecten: <https://rever.nl/nieuws/kantoorinrichting-in-2020-trends-ontwikkelingen/>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2019, april 9). *Energiebesparing is verplicht*. Opgehaald van RVO: <https://energieslag.rvo.nl/files/view/51190541/20190409%20Energiebesparing%20is%20verplicht%20-%20Building%20Holland.pdf>
- RTL Nieuws. (2017, september 26). *Oei, ik groei! Drie tips voor startups met groeipijn*. Opgehaald van RTL Nieuws: <https://www.rtlnieuws.nl/sponsored-special/artikel/3603141/oei-ik-groei-3-tips-voor-startups-met-groeipijn>
- Sand, F. (2020, januari 3). *Skepp*. Opgehaald van Wat worden de kantoorinrichtingstrends in 2020?: <https://skepp.nl/nl/blog/kantoorinrichting/wat-woorden-de-kantoorinrichting-trends-in-2020>
- Sanne. (2017, oktober 23). *Wanneer mag uw bedrijf nou eigenlijk startup genoemd worden?* Opgehaald van Places: <https://www.places.nl/nieuws/startups/wanneer-mag-uw-bedrijf-nou-eigenlijk-startup-genoemd-worden/>
- Scrum Company. (n.d.). *Wat is Agile*. Opgehaald van Scrum Company: <https://www.scrumcompany.nl/wat-is-agile/>
- Silicon Canals. (2019, maart 15). *3 unique ways Dutch bike startup Swapfiets is winning customer and growing business rapidly*. Opgehaald van Silicon Canals: <https://siliconcanals.com/news/3-unique-ways-dutch-bike-startup-swapfiets-is-winning-customers-and-growing-business-rapidly/>
- Skepp. (2019, november 25). *Coworking*. Opgehaald van Skepp: <https://skepp.nl/nl/werkvormen/wat-is-coworking>
- Spaces. (n.d.). *Amsterdam, Amstel*. Opgehaald van Spaces: <https://www.spacesworks.com/amsterdam/amstel/>
- Sprout. (2018, november 5). *Millennials willen flexibiliteit? 4 mythes over de gig-economie ontkracht*. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/artikel/millennials-willen-flexibiliteit-4-mythes-over-de-gig-economie-ontkracht>
- Stout, M. (2017, maart 1). *Populaire branches voor startups*. Opgehaald van Onderneemhet: <https://onderneemhet.nl/populaire-branches-startups/>

- Teekens. (2018, december 8). Onderzoek BSM. Opgehaald van Amazonaws:
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/58001142/Scriptie_BSM_sportscho
ol_NS.pdf?response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DScriptie_BSM_sportschool_NS.pdf&X-Amz-
Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
Credential=ASIATUSBJ6BANKEWKGMA%2F20200528%](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/58001142/Scriptie_BSM_sportschool_NS.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DScriptie_BSM_sportschool_NS.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BANKEWKGMA%2F20200528%)
- Uber. (n.d.). De geschiedenis van Uber. Opgehaald van Uber:
<https://www.uber.com/nl/newsroom/geschiedenis/>
- Universiteit Utrecht. (2019, september 10). *Incubators zorgen voor effectievere veranderprocessen bij startups*. Opgehaald van Universiteit Utrecht: [https://www.uu.nl/nieuws/incubators-
zorgen-voor-effectievere-veranderprocessen-bij-startups](https://www.uu.nl/nieuws/incubators-zorgen-voor-effectievere-veranderprocessen-bij-startups)
- Van Dale. (n.d.). *Betekenis 'corporate'*. Opgehaald van Van Dale: [https://www.vandale.nl/gratis-
woordenboek/engels-nederlands/vertaling/corporate#.Xqf7pC-iFQI](https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/engels-nederlands/vertaling/corporate#.Xqf7pC-iFQI)
- Vastgoedjournaal. (2019, februari 12). *antoor 2.0: optimale gebruikersbeleving dankzij slimme techniek*. Opgehaald van Vastgoedjouraal:
[https://vastgoedjournaal.nl/news/39302/kantoor-2-0-optimale-gebruikersbeleving-
dankzij-slimme-techniek](https://vastgoedjournaal.nl/news/39302/kantoor-2-0-optimale-gebruikersbeleving-dankzij-slimme-techniek)
- Vastgoedjournaal. (2019, december 23). *Dit zijn de PropTech en ConTech trends voor 2020*. Opgehaald van Vastgoedjournaal: [https://vastgoedjournaal.nl/news/43258/dit-zijn-de-propotech-en-
contech-trends-voor-2020](https://vastgoedjournaal.nl/news/43258/dit-zijn-de-proptech-en-contech-trends-voor-2020)
- Vugt, V. (2018, januari 13). *Wat is een call optie en een put optie?* Opgehaald van Mister Money: <https://www.mistermoney.nl/wat-is-een-call-optie-en-een-put-optie.html>
- Wijnen, H. H. (2020, maart 20). *Jonge techbedrijven in acute geldnood, plan voor massaal krediet in de maak*. Opgehaald van FD: [https://fd.nl/ondernemen/1338563/jonge-techbedrijven-in-
acute-geldnood-plan-voor-massaal-krediet-in-de-maak](https://fd.nl/ondernemen/1338563/jonge-techbedrijven-in-acute-geldnood-plan-voor-massaal-krediet-in-de-maak)
- Worldmeetings.com. (2017, september). *De technologieën die (on- en offline) meetings veranderen*. Opgehaald van Worldmeetings.com: [https://www.worldmeetings.com/wp-
content/uploads/2017/09/Techpaper_Vergaderen-in-2020-de-technologieen-die-on-en-
offline-meetings-veranderen.pdf](https://www.worldmeetings.com/wp-content/uploads/2017/09/Techpaper_Vergaderen-in-2020-de-technologieen-die-on-en-offline-meetings-veranderen.pdf)
- Yurkevich, S. (2019, november 21). *10 Smart Building Trends For 2020*. Opgehaald van Agente: <https://agentestudio.com/blog/10-smart-building-trends>
- Zeithaml, V. A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. In V. A. Zeithaml, *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality* (pp. 2-22). Journal of Marketing.
- Zib Investments. (n.d.). *Wat is private equity?* Opgehaald van Zib Investments : <https://www.zibinvestments.nl/wat-is-private-equity>