

Van goed naar beter winkelcentrummanagement

Het benutten van businessplannen om winkelcentra beter aan te sturen



a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen



Van goed naar beter winkelcentrummanagement

Het benutten van businessplannen om winkelcentra beter aan te sturen

Groningen, 30 augustus 2013

Auteur	Sieta Bijker S2076179
Opleiding	Master Vastgoedkunde Rijksuniversiteit Groningen
1^e supervisor	Prof. Dr. E.F. Nozeman
2^e supervisor	Dr. F. Sijtsma
Opdrachtgever	ASR Vastgoed Vermogensbeheer
Stagebegeleider	Drs. W.J. Terhorst MRE en dhr. K.D. Boekschoten MSc

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Na de opgedane kennis en het zien van winkelcentra zowel nationaal als internationaal raakte ik geïnteresseerd in het management van centra. Dat er zowel winnaars en verliezers in deze markt zullen ontstaan en dat bepaalde winkelcentra het lastiger gaan krijgen is inmiddels duidelijk, maar hoe zorgen eigenaren van deze centra ervoor dat ze winnaars blijven?

ASR Vastgoed Vermogensbeheer is hier een voorbeeld van en heeft het belang om zich te verbeteren op het gebied van winkelcentrummanagement. Gedurende dit proces ben ik in beeld gekomen en na een gesprek met de heer W.J. Terhorst, de heer K.D. Boekschoten, de heer P.J.H. Vreenegoor en de heer B.I. Louw is de onderzoeksvraag van deze scriptie tot stand gekomen.

Dit onderzoek staat in het teken van het ontwerpen van een goed format waarmee eigenaren hun winkelcentra kunnen aansturen op zowel korte- als lange termijn. Bij deze wil ik voornoemde heren dan ook bedanken voor hun tijd, inzet en energie die ze in mij hebben gestoken om in korte tijd de winkelmarkt beter te leren kennen.

Daarnaast wil ik in het bijzonder dhr. Nozeman bedanken voor zijn goede adviezen, meedenken en opbouwende kritiek. De overlegmomenten op het kantoor bij ASR in Utrecht hebben ervoor gezorgd dat praktijk en theorie dichtbij elkaar zijn gebleven.

Tenslotte wil ik alle overige mensen die een positieve bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie bedanken.

Sieta Bijker

Samenvatting

Een winkelcentrum wordt vaak omschreven als concentratie van detailhandel. Er zijn in de afgelopen decennia veel winkelcentra ontwikkeld waardoor het aanbod de vraag overstijgt. Onder andere de concurrentie van online winkelen en het feit dat Nederland kampt met krimpgebieden maakt sommige winkelcentra minder levensvatbaar. Meer leegstand dreigt en eigenaren maken zich zorgen. Vanuit deze gedachte is de volgende doelstelling voor dit onderzoek geformuleerd:

Een bijdrage leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement door het benutten van businessplannen waarmee institutionele beleggers hun middelgrote winkelcentra (7.000 – 20.000 m² vvo), met volledig eigendom en gelegen in Nederland beter kunnen managen, zowel op korte als op lange termijn.

Dit onderzoek is een ontwerpend onderzoek. Het vraagtype kenmerkt zich door zich te richten op het ontwerp van een concreet instrument of product dat de bestaande situatie kan verbeteren. De centrale vraagstelling luidt als volgt:

Hoe kunnen institutionele beleggers businessplannen gebruiken om hun middelgrote winkelcentra (in volledig eigendom en in Nederland met een omvang van 7.000 tot 20.000 m² vvo) beter te managen zodat er efficiënt en effectief vanuit dezelfde visie en doelstellingen kan worden gewerkt?

Dit onderzoek heeft geleid tot enkele conclusies over het gebruik van businessplannen en een lijst van aandachtspunten waaraan gedacht moet worden bij het maken en implementeren van de plannen.

Het gebruik van businessplannen kent vele voordelen. Om te beginnen dient het als basisdocument dat leidt tot discussie met alle betrokken partijen. Ontwikkelingen en perspectieven van het centrum worden verduidelijkt en SMART doelstellingen zullen helpen om het managementteam te motiveren. De onderkenning van afgesproken plannen met verdeelde rollen, verantwoordelijkheden en tijdsplanningen speelt hierin een belangrijke rol. Het biedt tevens een benchmark waarmee de huidige performance van het betreffende winkelcentrum kan worden vergeleken en beoordeeld. Een businessplan assisteert kortom in het leveren, handhaven en ontwikkelen van goed winkelcentrummanagement waardoor het winkelcentrum zich binnen een overwogen kader kan ontwikkelen.

Gezien de voordelen van een businessplan, is het verassend te constateren dat er weinig wetenschappelijke literatuur over te vinden is, en Nederlandse beleggers weinig werken met businessplannen. Dat organisaties als ASR Vastgoed Vermogensbeheer, CBRE Global Investors en Wereldhave bezig zijn met het ontwikkelen van businessplannen voor hun winkelcentra geeft wel aan dat er behoefte is vanuit de praktijk. De huidige economische recessie en onzekere toekomst voor bepaalde centra geven deze behoefte een extra stimulans.

Wat echter de bouwstenen horen te zijn van een goed businessplan, is niet met één format te benoemen. Dit is in hoge mate afhankelijk van de visie, grootte en doelstellingen van de betreffende organisatie. Het plan heeft echter wel 'simpel, specifiek, compleet, realistisch en flexibel' als voorwaarden voor een goed plan en de doelstellingen moeten daarnaast SMART zijn geformuleerd. Het resultaat van dit onderzoek is o.a. een checklist die gebruikt kan worden bij het bepalen van het format (pagina 33&34). Vanuit de visie, waarden en doelstellingen van de organisatie kan worden gekozen uit de onderdelen.

Voor opdrachtgever ASR VV is een format opgesteld passende bij de organisatie (bijlage VI). Tijdens dit proces komen verschillende discussies op gang en blijkt dat de checklist een goede leidraad is voor kiezen van de juiste bouwstenen (onderdelen van het plan). Grootste knelpunt is vervolgens het spanningsveld tussen input voor een plan die intern al beschikbaar is of gemakkelijk kan worden opgevraagd en input waarbij het verzamelen van informatie meer tijd en/of geld vergt. Deze interne discussies dragen wel bij aan het verbeteren van het management. Wanneer iedereen bijvoorbeeld overtuigd is van het nut van passantentellingen dan moet hiervoor budget worden vrijgemaakt. Het dwingt de opstellers van het plan ook SMART doelstellingen te formuleren waarnaar gehandeld dient te worden.

Voordat het plan geïmplementeerd kan worden, is het een uitdaging om het format helder en overzichtelijk neer te zetten, zodat voor iedereen duidelijk welke informatie waar moet worden ingevuld en op welke manier. Consistentie in bepaalde termen en bronnen is hierbij cruciaal. Daarnaast moet ervoor worden gezorgd dat het invullen en opmaken van het document zo weinig mogelijk tijd kost. Het ontwikkelen van een computergestuurde Decision Support System is hierin een goed streven voor in de toekomst. Voor nu is het zaak om zoveel mogelijk het format in MS office te koppelen aan de achterliggende data.

Deze werkwijze levert uiteindelijk mechanisch uitkomsten op waarmee conclusies over het winkelcentrum kunnen worden getrokken. Kortom, de checklist is een leidraad voor het opstellen van een businessplan format, maar het implementeren van een businessplan is een veel uitgebreider proces. Er moet nagedacht worden over de visie, strategie en doelstellingen. Vervolgens moet er draagvlak worden gecreëerd binnen de organisatie en gezocht worden naar een efficiënte manier voor het verzamelen en analyseren van informatie. Het ontwikkelen van de formats en het verzamelen en analyseren van de input heeft een doorlooptijd van zes maanden. Evaluatie en monitoring blijven tenslotte ook daarna belangrijk voor het continu optimaliseren van het proces en het niveau van winkelcentrummanagement.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Introductie	
<u>1.</u> Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doelstelling	9
1.3 Vraagstelling	9
1.4 Deelvragen	10
1.5 Onderzoeksmethode	10
1.6 Relevantie onderzoek	11
1.7 Leeswijzer	12
Literatuur	
<u>2.</u> Theoretisch kader	13
2.1 Begrippen	13
2.2 De vastgoedorganisatie	15
2.3 Decision Support System	16
2.3.1 Ontwikkeling van DSS	16
2.3.2 Kenmerken van DSS	16
2.3.3 Voordelen van DSS	16
2.3.4 Ontwerp en implementatie van een DSS	17
2.4 Conclusie	18
<u>3.</u> Businessplan winkelcentra; een literatuurverkenning	19
3.1 Businessplannen in het algemeen	19
3.2 Waarom een businessplan	19
3.3 Voorwaarden voor een goed businessplan	19
3.4 Businessplan als proces	20
3.5 SMART doelstellingen	21
3.6 Bouwstenen businessplan	23
3.7 Businessplan team	24
3.8 Conclusie	24
<u>4.</u> Trendanalyse	25
4.1 Veranderende bedrijfsomgeving	25
4.2 Veranderende consument	26
4.3 Gevolgen voor businessplan	28
4.4 Theoretische checklist	28
Praktijk	
<u>5.</u> Theorie in de praktijk	30
5.1 Verantwoording	30
5.2 Opzet	31
5.3 Uitkomsten	31
5.4 Stof tot nadenken	36
5.5 Conclusie	36

6.	<u>Uitkomsten in praktijk gebracht: pilot bij ASR Vastgoed Vermogensbeheer</u>	39
6.1	Organisatie	39
6.2	Waarom een businessplan?	40
6.3	Evaluatie vooraf	40
6.4	Bouwstenen	41
6.5	Powerpoint en Excel format	43
6.6	Ervaringen en knelpunten	44
6.7	Eerste evaluatie	45
6.8	Planning	45
6.9	DSS als toekomst	46

Eindoordeel

7.	<u>Slot</u>	48
7.1	Conclusie	48
7.2	Aanbevelingen	50
7.3	Reflectie	51
7.3.1	Literatuur	51
7.3.2	Interviews	51

Literatuurlijst	53
-----------------	----

Bijlagen	56	
Bijlage I	Business Plan Model ICSC	57
Bijlage II	Business Plan Model BCSC	58
Bijlage III	Vragenlijst interviews	59
Bijlage IV	Geïnterviewde personen	61
Bijlage V	Resultaten interviews	62
Bijlage VI	Voorlopig format ASR VV	71

Introductie

1. Inleiding

Westfield Group uit Australië, 's werelds grootste belegger in winkelcentra, betaalde zangeres Rihanna eind 2012 £500,000 om de kerstverlichting in winkelcentrum Westfield Startford City in Londen aan te steken en haar nieuwe album daar te presenteren. Dit is een goed voorbeeld van waar winkelcentrummanagement naar toe gaat. Een winkelcentrum moet namelijk een plek worden waar mensen graag naar toe willen in plaats van waar een consument naar toe moet. Het is daarom veel meer dan een verzameling van winkels. In dit hoofdstuk wordt allereerst het onderwerp geïntroduceerd om uiteindelijk tot de doelstelling van dit onderzoek te komen, gevolgd door de vraagstelling die centraal zal staan tijdens het onderzoek. Vervolgens wordt de aanpak en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek toegelicht. De inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Winkelcentrummanagement begon in Nederland vorm te krijgen in de jaren zestig en was destijds nog een stuk eenvoudiger dan nu. Vanaf toen ontstonden in Nederland namelijk op grote schaal planmatig ontwikkelde winkelcentra, maar het beheer bestond vrijwel alleen uit het technisch in stand houden van het gebouw. Door de tijd heen zijn hier nieuwe disciplines bijgekomen en is vastgoedmanagement veelomvattender geworden. Niet de stenen, maar de consumenten bepalen het succes van een winkelcentrum. Hoe meer consumenten een winkelcentrum trekt, des te hoger de omzet van de gevestigde retailers, des te meer huur zij kunnen kan betalen aan de eigenaar.

Het begint dus allemaal bij de consument. De consument die steeds hogere eisen stelt aan prijs, kwaliteit en service. Door de opkomst van e-commerce is de concurrentie alleen nog maar heviger geworden, maar er ontstaan hierdoor tegelijkertijd ook nieuwe kansen voor retailers. De toenemende concurrentie, faillissementen van grote winkelketens en de oplopende leegstand dwingen eigenaren om anders om te gaan met hun winkelcentra. De slechte economische tijden en het hierdoor lage consumentenvertrouwen maken het voor een eigenaar namelijk lastiger om het gestelde rendement te behalen.

Slagvaardig management

De bovenvermelde veranderingen hebben ervoor gezorgd dat winkelcentra niet meer statisch beheerd kunnen worden, maar alleen door dynamisch en slagvaardig management een toekomst hebben. Bolt (1995) omschrijft dynamisch management als volgt: "Een organisatie die door slagvaardig en structureel centrummanagement betreffende alle aspecten van het centrum het door de belegger bedoelde rendement en de waarde van dat centrum minstens in stand weet te houden". Het is tijd voor eigenaren om de winkelcentra proactief te managen, zodat er beter kan worden ingespeeld op de dynamiek van de markt.

Generiek businessmodel

De aard van werken van vastgoedmanagers is voor velen plannen maken, organiseren, coördineren en besturen. Echter, het lijkt soms alsof actuele thema's en processen de agenda van de managers bepalen, in plaats van een weloverwogen plan dat op basis van een interne en externe analyse tot stand is gekomen, en zich richt op een door de vastgoedorganisatie gedefinieerd doel. Activiteiten van managers worden vaak gekenmerkt door kortetermijndenken, verscheidenheid, discontinuïteit en een sterke actiegerichtheid. Managers hebben een hekel aan lang nadenken terwijl de lange termijn centraal zou moeten staan (Bolt, 1995).

Winkelcentrummanagement is een complex vakgebied geworden waarbij werken vanuit hetzelfde doel van groot belang is om de samenwerking te optimaliseren. Daarom is het de vraag hoe eigenaren zich organisatorisch kunnen verbeteren zodat slagvaardiger kan worden gemanaged. Er zitten vele aspecten vast aan winkelcentrummanagement, strategie en doelstellingen moeten constant in het achterhoofd van de managers zitten. Hierdoor hebben vastgoedmanagers vaak de behoefte aan een businessmodel dat als leidraad kan dienen voor hun handelen (Van Beukering, 2008). Een businessmodel of bedrijfsmodel is een model dat gebruikt wordt om diverse bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. In dit geval een model dat recht doet aan de belangrijkste aspecten van het winkelcentrummanagement, maar dat tegelijkertijd vereenvoudigd werkt. Een businessmodel waarmee de assetmanager in staat is tot doordachte en concrete adviezen te komen. Hierdoor kan het hele managementteam efficiënt en effectief werken (Van Beukering, 2008).

Doordat de winkelmarkt op dit moment lastige tijden doormaakt en voor nieuwe uitdagingen staat, staat pro-actief managen hoger op de agenda. Vooral voor middelgrote winkelcentra is het steeds moeilijker om aan de toenemende eisen van de consument (compleet aanbod en keuze) te voldoen. De meeste winkelcentra zullen in de nieuwe winkelmarkt de omvang van hun verzorgingsgebied zien afnemen, waardoor meer leegstand dreigt. Dit is een bedreiging voor de levensvatbaarheid van deze centra. Daar komt nog eens bij dat in deze centra een groot deel van de zelfstandige retailers de komende jaren met pensioen gaat zonder opvolging (I&O, Koopstromenonderzoek Randstad, 2011).

Er zal dus goed moeten worden nagedacht over de toekomst van deze centra en hoe deze de komende jaren gemanaged moeten worden. Business modellen met wederzijdse verantwoordelijkheden tussen de verschillende afdelingen kunnen bijdragen aan pro-actief management. Met een goed format werkt men namelijk beter vanuit dezelfde visie en doelstellingen. Er wordt tevens voorkomen dat verschillende afdelingen langs elkaar heen gaan werken.

1.2 Doelstelling

Vanuit de behoefte die is ontstaan in de praktijk, heeft dit onderzoek de volgende doelstelling.

Een bijdrage leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement door het benutten van businessplannen waarmee institutionele beleggers hun middelgrote winkelcentra (7.000 – 20.000 m² vvo), met volledig eigendom en gelegen in Nederland beter kunnen managen, zowel op korte als op lange termijn.

Institutionele beleggers zijn instellingen zoals pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen die het onder hun beheer vallende kapitaal zelf beleggen of dit uitbesteden aan derden.

1.3 Vraagstelling

Uit de doelstelling volgt de vraagstelling. De volgende vraag zal centraal staan tijdens het onderzoek en in het slothoofdstuk worden beantwoord.

Hoe kunnen institutionele beleggers businessplannen gebruiken om hun middelgrote winkelcentra (in volledig eigendom en in Nederland met een omvang van 7.000 tot 20.000 m² vvo) beter te managen zodat er efficiënt en effectief vanuit dezelfde visie en doelstellingen kan worden gewerkt?

1.4 Deelvragen

De centrale vraag kan worden beantwoord na het antwoord op de volgende vier deelvragen.

- 1) *Hoe ziet de huidige organisatie voor het managen van winkelcentra er uit en waar zit ruimte voor verbetering?*
- 2) *Wat zegt de huidige literatuur over businessplannen voor winkelcentrummanagement?*
- 3) *Wat zijn de nieuwste ontwikkelingen voor winkel(centra)'s en hoe beïnvloeden die eventueel de managementstructuur?*
- 4) *Wat zijn de belangrijkste bouwstenen/karakteristieken van een goed businessplan?*
- 5) *Wat levert de aangepaste theoretische checklist op in de praktijk?*

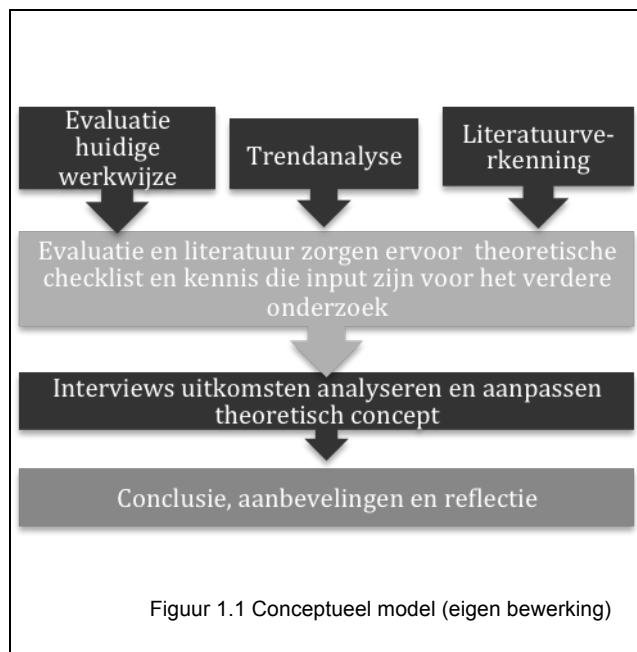
Een businessplan kan hierbij worden gedefinieerd als een schriftelijk document waarin de doelstellingen van het management staan geformuleerd. Tevens is hierin omschreven waarom het management van mening is dat deze doelstellingen haalbaar zijn en hoe ze worden behaald (Pinson, 2004).

1.5 Onderzoeksmethode

Gezien de geformuleerde hoofdvraag gaat het om een ontwerpende/ probleemoplossende onderzoeksvraag. Dit vraagtype is erop gericht om een concreet instrument of product voor te stellen, dat ertoe moet leiden dat een probleem wordt opgelost of een bestaande situatie wordt verbeterd. Dit onderzoek stelt zich tot doel om de huidige situatie te verbeteren, zodat assetmanagers hun taken beter kunnen uitvoeren. Het ontwerp berust vaak op een evaluatie van de huidige situatie, beschrijvingen en vergelijkingen (met de gewenste situatie) (Verhoeven, 2007).

Tijdens het onderzoek zal het niet gaan om de hoeveelheid informatie en harde feiten, maar om diepgaande informatie. Dit maakt het onderzoek kwalitatief van aard. Verder is er eerst een evaluerende deelvraag geformuleerd. Op basis van de evaluatie en het literatuuronderzoek zal een checklist met aandachtspunten ontstaan. Deze bevindingen uit de literatuur zullen vervolgens worden getoetst door middel van interviews met partijen die zich bezig houden met winkelcentrummanagement. Zij zullen beoordelen wat ze van de beoogde werkwijze vinden en in hoeverre dit vergelijkbaar is met hun eigen werkwijze. Uiteraard zullen suggesties voor verbeteringen nuttige uitkomsten van deze interviews zijn. De experts die worden geïnterviewd zijn sterk betrokken bij winkelcentrummanagement en moeten ervoor zorgen dat strategie en doelstellingen goed worden vertaald naar het operationele niveau van winkelcentra. De verantwoording van de geïnterviewde partijen wordt verder in hoofdstuk vijf besproken. De interviews zullen half gestructureerd verlopen aan de hand van een aantal vragen.

Nadat de interviews zijn verwerkt kan het zo zijn dat de checklist moet worden aangepast. Na deze aanpassing zal het format op zijn bruikbaarheid moeten worden getest. Hier komt de opdrachtgever van dit onderzoek, ASR Vastgoed Vermogensbeheer, in beeld. De opgedane kennis zal worden toegepast bij ASR. Door de checklist toe te passen in de praktijk moeten er eventueel nog enkele aanpassingen worden gedaan (zie figuur 1.1).



1.6 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek heeft als doelstelling om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement, door het uitzoeken hoe eigenaren businessplannen kunnen benutten zodat zij effectief en efficiënt kunnen werken. Achter deze doelstelling zit een maatschappelijke en een wetenschappelijke relevantie die in deze paragraaf zal worden besproken.

Maatschappelijke relevantie

Winkelcentra vervullen voor consumenten een deel van de dagelijkse en niet-dagelijkse behoeften. Maar dat is niet alleen waarom de detailhandel maatschappelijk gezien van groot belang is. Ook moet er worden gedacht aan werkgelegenheid, economische relevantie, leefbaarheid en waarde in de ruimtelijke structuur (Haringsma, 2012). Doordat het jarenlang goed ging met de economie en met de winkelmart, waren er weinig redenen tot zorg. Maar door de recente ontwikkelingen en trends staat de winkelstructuur steeds meer onder druk. Cor Molenaar, bekend van zijn boek 'Einde van de winkels?', voorspelt dat eind 2015 één op de drie fysieke winkels overbodig is geworden. Of deze voorspelling uit zal komen is de vraag, maar de toenemende leegstand heeft een grote impact op de leefbaarheid van een gebied en de levensvatbaarheid van bepaalde winkelcentra. Met dit onderzoek wordt geprobeerd een bescheiden bijdrage te leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement bij eigenaren, zodat zij hun objecten makkelijker toekomstbestendig kunnen houden en beter kunnen sturen op risico en rendement. Hierdoor kan leegstand en vermindering van leefbaarheid worden voorkomen.

Wetenschappelijke relevantie

Door de dynamiek van de winkelmart is er veel literatuur te vinden over trends en ontwikkelingen binnen de sector. Deze kennis kunnen eigenaren gebruiken voor hun strategie en visie op de markt. Het is echter even interessant om te kijken hoe eigenaren dit organisatorisch kunnen insteken. De betreffende kennis is vaak aanwezig bij gespecialiseerde partijen (zoals Unibail Rodamco, Corio en Wereldhave), maar is –vrijwel– niet terug te vinden in de literatuur. Met dit onderzoek wordt gepoogd hier meer inzicht in te verkrijgen. Dit is belangrijk omdat de veranderende markt een impact kan hebben op de levensvatbaarheid en de toekomst van middelgrote winkelcentra. Slagvaardig management kan helpen om het optimale rendement uit een winkelcentra te halen.

1.7 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. Allereerst de introductie in hoofdstuk 1. Dit hoofdstuk bevat onder andere de aanleiding, de doel- en vraagstelling en de wijze van aanpak van het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 en 3 de literatuur gebruikt om tot een theoretische checklist te komen. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld en in hoofdstuk 3 wordt specifieker ingegaan op de literatuur betreffende businessplannen binnen het winkelcentrummanagement. Dit wordt aangevuld met een trendanalyse in hoofdstuk 4. Uiteindelijk volgt hieruit een voorstel voor een theoretisch gefundeerde checklist dat zal worden besproken met experts van specifieke ondernemingen. De uitkomsten van deze interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 5, waarmee een stap gezet wordt richting de definitieve uitkomst. De checklist en opgedane kennis wordt in de praktijk gebracht en aangepast aan een specifieke organisatie. Een groep experts van de organisatie voeren discussies over het plan. De knelpunten bij het ontwerpen en invullen komen hierbij boven water en worden omschreven in hoofdstuk 6. De conclusie, aanbevelingen en reflectie zijn tenslotte terug te vinden in hoofdstuk 7.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden allereerst de belangrijkste begrippen besproken. Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de organisatie van vastgoedmanagement zodat helder is welke processen hier achter schuil gaan. Uiteindelijk zal dit onderzoek meer inzicht bieden in het gebruik van businessplannen om middelgrote winkelcentra op korte- en lange termijn aan te sturen. Een businessplan kan in de vorm van een Decision Support System voorkomen, hierop wordt aan het einde van dit hoofdstuk dieper op ingegaan. Uiteindelijk kan dan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: Hoe ziet de huidige organisatie voor het managen van winkelcentra er uit en waar zit ruimte voor verbetering?

2.1 Begrippen

De belegger

Dit onderzoek beperkt zich tot vastgoedbeleggers welke op “geïstitutionaliseerde wijze” werken. Binnen deze afbakening zijn, volgens Vermeulen (2010), twee typen te onderscheiden namelijk institutionele beleggingsorganisaties en vastgoedfondsen.

De belangrijkste institutionele beleggingsorganisaties zijn verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Zij beleggen premiegelden in ruil voor toekomstige opbrengsten. Deze opbrengsten moeten in ieder geval voldoen aan de toekomstige betalingsverplichtingen. Vastgoedfondsen (zowel nationaal en internationaal) zijn ondernemingen die zelf beleggen in direct (en/of indirect) vastgoed en die hiervoor het benodigde geld verkrijgen door het uitgeven van aandelen en/of door het aantrekken van vreemd vermogen. Vastgoedfondsen ontlenen hun bestaansrecht aan participanten (particuliere beleggers of beleggingsorganisaties) die een deel van hun vermogen indirect in vastgoed willen beleggen.

Typen winkelvastgoed

Samen met kantoren en bedrijfsruimten valt winkelvastgoed onder de categorie commercieel vastgoed. Winkelgebieden kunnen vervolgens worden opgedeeld in (Locatus, 2012):

- ✓ Binnensteden
- ✓ Dorpscentra
- ✓ Stadsdeelcentra
- ✓ Wijkcentra
- ✓ Buurtcentra
- ✓ Grootschalige concentraties
- ✓ Overige winkellocaties in Nederland (bijv. factory outlets en stations)

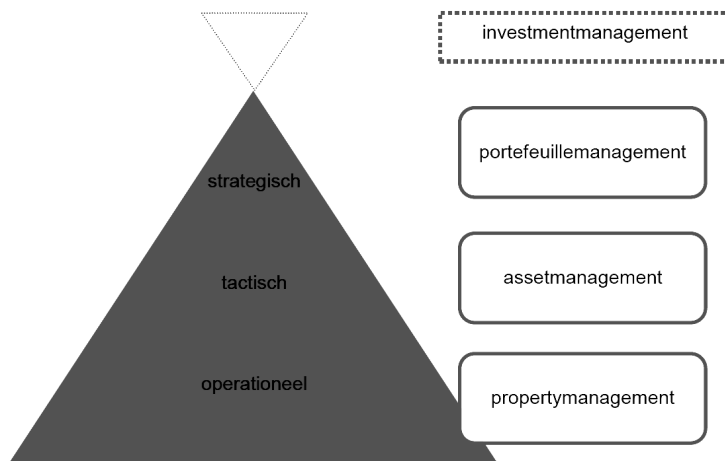
Locatus verzamelt informatie over alle winkels en consumentgerichte, dienstverlenende bedrijven. Er is voor deze indeling gekozen, omdat veel marktpartijen Locatus raadplegen en zich dus waarschijnlijk gemakkelijk kunnen identificeren met de typologie.

Institutionele beleggers zijn in de huidige marktomstandigheden het meest geïnteresseerd in dominante winkelcentra en (hoofd)winkelstraten. Zij kiezen voor dominante winkelcentra op basis van criteria zoals schaalgrootte, aanwezigheid van ‘unieke retailers’ (bijvoorbeeld de Apple Store), een compleet winkelaanbod en een grote mate van managementflexibiliteit. Deze managementflexibiliteit is mogelijk doordat het centrum vaak in eigendom is van één of twee beleggers. Dit biedt meer managementmogelijkheden dan de gefragmenteerde eigendomsstructuur bij andere typen winkelvastgoed (Kempen Capital Management, 2012).

Vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement is primair het exploiteren van vastgoed. De exploitatiefase begint zodra een gebouw is opgeleverd aan de eigenaar. Die fase eindigt, strikt genomen, bij sloop of verkoop van het gebouw. Een organisatie die vastgoed exploiteert doet dit om te voorzien in de behoeften van de afnemers van het vastgoed. Wanneer de afnemers tevreden zijn, levert dit toegevoegde waarde op die zich zou moeten uiten in winst (Van Beukering, 2008).

Het vastgoedmanagement valt onder te verdelen in drie beleidsniveaus in de exploitatiefase van het vastgoed. Deze drie niveaus kunnen alle onder één werkmaatschappij vallen, maar er kan ook sprake zijn van afzonderlijke werkmaatschappijen. Het gaat hierbij om strategisch, tactisch en operationeel niveau. Onder strategisch niveau valt het investment management en het portfolio management. Deze niveaus zijn verantwoordelijk voor het te bepalen beleggingsbeleid. Onder het tactisch niveau valt het assetmanagement dat zich bezig houdt met het objectbeleid en relatiebeheer en vormt de schakel tussen portfolio management en propertymanagement. Propertymanagement valt tenslotte onder het operationeel niveau, dat kan vervolgens weer wordt onderverdeeld in commercieel, technisch en administratief management (Van Driel, 2010).



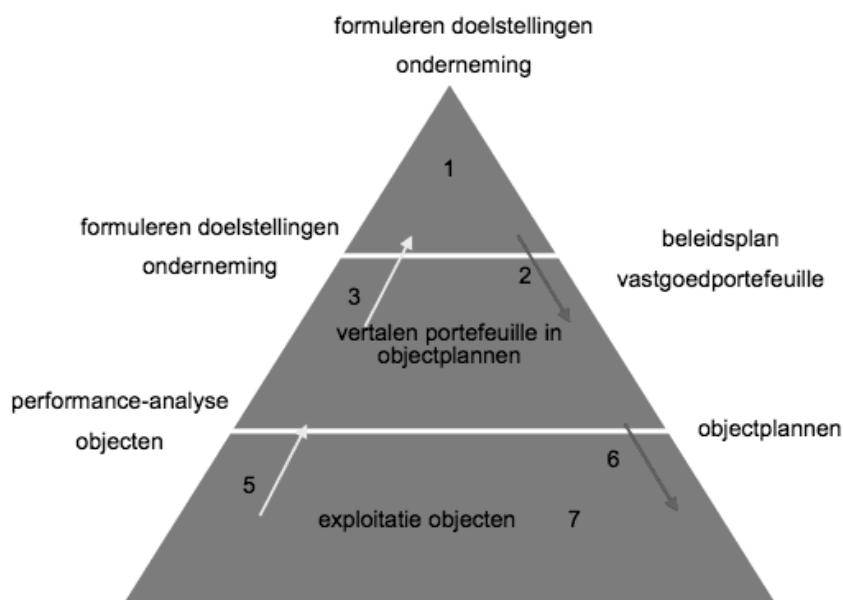
Figuur 2.1, Vastgoedpiramide (Vermeulen, 2010)

De managementorganisatie kan een onderdeel zijn van de organisatiestructuur van de eigenaar of assetmanagementorganisatie van de betreffende winkelcentra, zoals bij Corio en Unibail-Rodamco het geval is. De overweging van deze organisaties is dat, wanneer zij zelf het management voeren, zij meer en intensiever contact onderhouden met de huurders en in die rolverdeling duidelijk partners van elkaar zijn. Het zelf in huis hebben van specialistische retail- en marketingkennis vormt een belangrijk onderscheidend vermogen voor de organisatie als geheel.

Het kan ook zijn dat de eigenaar een zelfstandige beheer- en managementorganisatie inhuurt tegen een bepaald percentage van de totale huurstream welke voor die fee het totale management op zich neemt. Ook kunnen eigenaren delen van het management uitbesteden en delen intern oppakken. Vanuit een evenwicht tussen efficiency en risicospreiding wordt veelal met meerdere externe managementorganisaties gewerkt. Reden om beheer uit te besteden is dat op deze manier personeelskosten en de risico's die hieraan verbonden zijn te beperken. Daarnaast kan het kwaliteitsniveau in combinatie met de onafhankelijkheid van de vastgoedmanagers meespelen als overweging om het beheer uit te besteden (De Soet en Nijenhof, 2012).

2.2 Vastgoedbeleidsproces

Op basis van figuur 2.1, begint het vastgoedbeleidsproces bij de bovenkant ("top-down"). Op basis van doelstellingen van de onderneming wordt er op strategisch niveau een plan geformuleerd voor de gehele vastgoedportefeuille. Dit portefeuilleplan komt mede tot stand door de informatie vanuit het tactische beleidsniveau. Op tactisch niveau wordt de vertaalslag van portefeuillebeleid naar concreet objectbeleid gemaakt. Voor een objectbeleid is een performanceanalyse essentieel, omdat de assetmanager op basis van deze informatie kan concluderen of het object voldoet aan het strategisch portefeuilleplan. De conclusie kan zijn dat het object wordt doorgeëxploiteerd, aangepast moet worden of in de verkoop komt te staan. Daarnaast kan worden besloten nieuwe objecten aan te kopen (acquisitie), hetgeen weer een vakgebied op zich is. Dit gedeelte valt buiten de onderzoeksvraag die in dit rapport centraal staat. De performanceanalyses van de objecten worden gemaakt op operationeel niveau. Het propertymanagement is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering van het objectbeleid. Hiervoor is commercieel, technisch en administratief management benodigd. Vooral hier wordt duidelijk hoe multidisciplinair vastgoedmanagement daadwerkelijk is. De taken per afdeling zijn tenslotte nog eens overzichtelijk weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Taken per afdeling binnen een vastgoedmanagementorganisatie (De Graaf, 2011)

Het onderzoek in dit rapport richt zich op de interactie tussen tactisch en operationeel niveau. Het portefeuillebeleid moet hier zo optimaal mogelijk worden vertaald in het objectbeleid van een winkelcentrum. Aan propertymanagement is de taak om de assetmanager zo goed mogelijk op de hoogte te houden van de performance van het winkelcentrum. Het is hierbij van belang dat afdelingen niet langs elkaar heen werken, dit is inefficiënt en gaat ten koste van de performance. Ook is het van belang dat interactie tussen beide niveaus niet altijd over vandaag of gisteren gaat, maar dat er ook pro actief wordt nagedacht over de toekomst het centrum. Een businessplan waarvoor relevante informatie wordt verzameld, verwerkt en geanalyseerd kan helpen bij het nemen van complexe besluiten. Hoe een model deze ondersteuning kan bieden wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

2.3 Decision Support System

Winkelcentrummanagement is zoals in de aanleiding beschreven een vakgebied die inmiddels vele disciplines kent waardoor managers soms voor complexe keuzes komen te staan. Een Decision Support System (DSS) is een computergestuurde technologische oplossing die managers in staat stelt om snel en effectief de juiste besluiten te maken. Het idee van een DSS is dat dit systeem informatie zodanig analyseert en presenteert, dat de uitvoer vrijwel direct bruikbaar is als ondersteuning van de besluitvorming. In deze paragraaf wordt besproken wat de ontwikkeling van een DSS inhoudt, wat de kenmerken van een DSS zijn en de bijbehorende voordelen.

2.3.1 Ontwikkeling van DSS

Decision Support Systems bestaan al sinds de jaren '70 en zijn door de technologische en organisatorische ontwikkelingen sterk geëvalueerd. Vooral de technologische mogelijkheden geven een DSS tegenwoordig een veel krachtigere functionaliteit. Was een DSS in zijn beginjaren nog vooral bedoeld als ondersteuning voor de individuele besluitvormer, tegenwoordig zijn er ook steeds meer Decision Support Systems die een geheel team en verschillende lagen binnen een organisatie ondersteunen bij besluitvorming (Shim et al., 2002). Als definitie van een DSS wordt uitgegaan van de volgende:

Een Decision Support System (DSS) of Beslissingsondersteunend systeem, is een computergestuurde technologische oplossing die ingezet wordt ter ondersteuning van het nemen van beslissingen bij het oplossen van complexe problemen (Van Kerk, 1994).

2.3.2 Kenmerken van een DSS

Het idee van een DSS is dat het beslissers niet vervangt, maar dat het systeem enkel en alleen ondersteuning bij besluitvorming biedt. Tevens moet het model flexibel zijn, zodat gebruikers te allen tijde onderdelen van een DSS kunnen aanpassen. Zoals al vermeld, zorgt een DSS niet alleen voor individuele ondersteuning, maar biedt het hulp voor alle niveaus binnen een bedrijf. Een ander kenmerk van een DSS is dat het ondersteuning kan bieden tijdens alle fases in het besluitvormingsproces. Het moet dus uiteindelijk de effectiviteit van beslissingen verhogen. Kwaliteit van de uitkomsten is overigens bij een DSS vele malen belangrijker dan de kwantiteit. Een laatste kenmerk van een DSS is dat het ondersteuning kan bieden bij zowel losstaande als opeenvolgende vraagstukken (Pawlak, 1997).

2.3.3 Voordelen van DSS

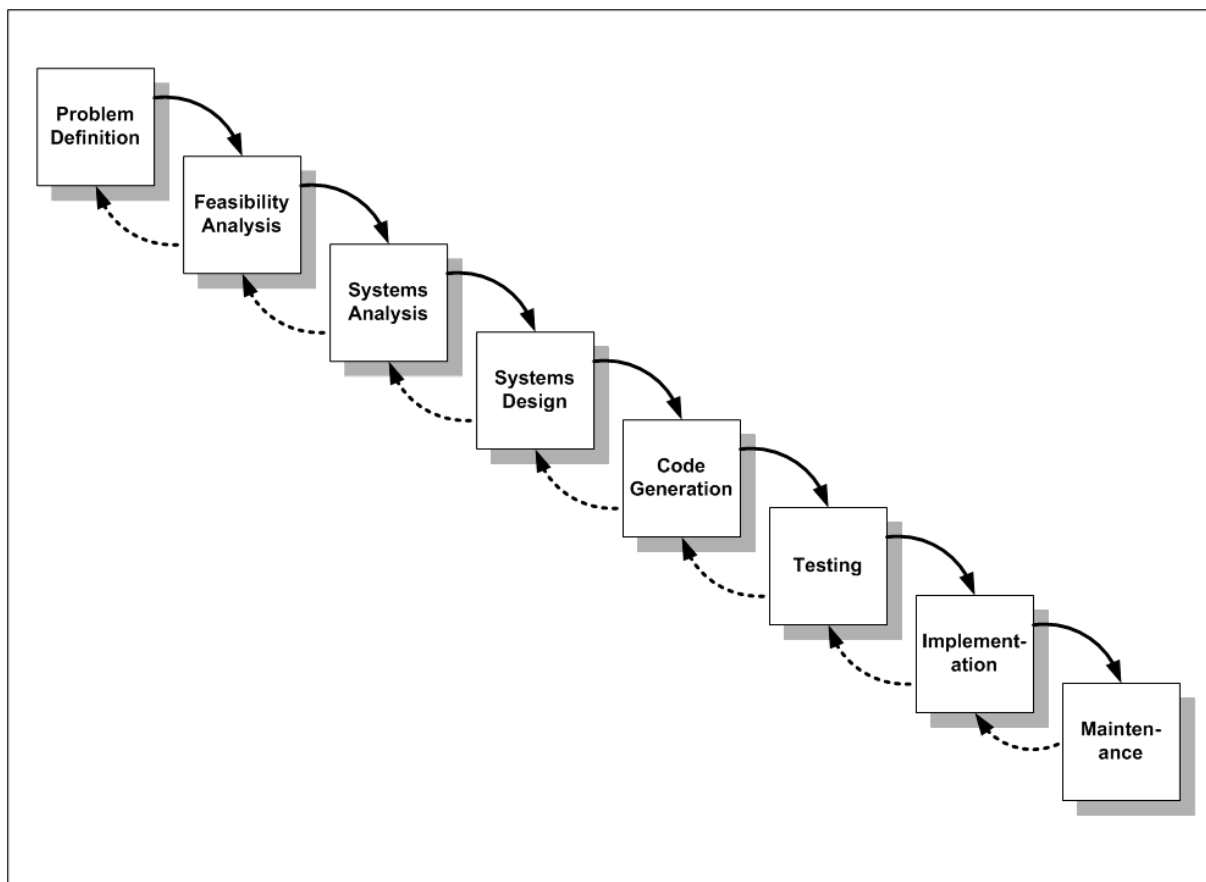
De voordelen van een DSS zijn omvangrijk, maar de resultaten zijn lastig kwantificeerbaar en dat maakt het ook moeilijk om de mate van verbetering inzichtelijk te maken. Ondanks dat de voordelen hierdoor ietwat onzeker zijn, blijft het een feit dat de besluitvormer door de DSS wel in staat is om zich –grondig- in het probleem te verdiepen. Bovendien zijn er wel degelijk gevallen waarbij DSS'en voor aantoonbaar betere beslissingen hebben gezorgd. (Pick, 2008).

Dan de voordelen van een DSS beschreven. Allereerst verbetert het de persoonlijke efficiency. Complexe vraagstukken vergen veel tijd. Door de ondersteuning die een DSS kan bieden, vergt de voorbereiding van een besluit veel minder tijd van de besluitvormer(s). Ten tweede bevordert een DSS het oplossen van problemen. Problemen die wellicht anders zouden blijven liggen, maar die door een DSS aan het licht komen en opgelost kunnen worden. Ten derde vergemakkelijkt het de inter-persoonlijke communicatie. Iedereen heeft toegang tot het DSS en het wordt op alle niveaus gebruikt. Teamleden werken dus met hetzelfde model, waardoor onduidelijkheden worden voorkomen en er niet langs elkaar heen

wordt gewerkt. Het verhoogt hierdoor tevens de controle op de organisatie, aangezien de kennis niet (alleen) in de hoofden van medewerkers zit maar in het model komt te staan. Het besluitvormingsproces is hierdoor voor derden een stuk inzichtelijker. Dit creëert een voordeel ten opzichte van de concurrentie. Tenslotte moedigt het de besluitvormer aan tot exploratie en ontdekking ten behoeve van besluiten. Dit zorgt voor nieuwe benaderingen voor het oplossen van problemen en het levert vaak nieuwe uitkomsten op die verdere ondersteuning bieden bij het maken van beslissingen. Kortom, een DSS levert uiteindelijk een beter besluit en/of een beter besluitvormingsproces op (Pick, 2008).

2.3.4 Ontwerp en implementatie van een DSS

Het ontwerp van een Decision Support System kent een bepaalde levenscyclus (Min Song, 2002). Er moeten een aantal stappen worden doorlopen die steeds kunnen worden herhaald. Onderstaand figuur geeft dit schematisch weer. Elke stap kent zijn eigen input, activiteiten en uitvoer. Het begint met een probleemstelling en wordt gevolgd door een haalbaarheidsanalyse. Het schema eindigt met implementatie en onderhoud. Voordeel van dit schema is dat het enige structuur biedt bij het ontwerpen van een DSS. Het is een veel gebruikt schema, vooral wanneer de DSS ontwerpen contractueel verbonden zijn aan de eindgebruikers van het systeem. Nadeel van dit schema is dat het een bepaalde starheid met zich meebrengt, terwijl de eisen van een DSS snel kunnen veranderen (Min Song, 2002). Deze vorm van ontwerp is overigens niet de enige, er zijn tal van schema's te vinden in de literatuur voor het maken van een Decision Support System. Voor dit onderzoek zijn de onderstaande stappen echter geschikt om tot een goed businessplan te komen.



Figuur 2.3 Ontwerp van een DSS (Min Song, 2002)

Ondanks de vele voordelen van een DSS blijkt uit de literatuur dat implementatie van een DSS ingewikkeld en lastig is. Wanneer de implementatie niet slaagt, gaat dit gepaard met verlies van tijd en geld bij een onderneming. Het is dus van groot belang dat hier tijdens het proces al voldoende aandacht aan wordt besteed (Rainer et al., 1995).

Het is van belang om op de hoogte te zijn van de visie, doelstellingen, strategie, organisatiestructuur en besluitvormingsprocessen van de onderneming, alvorens tot een succesvolle implementatie te komen. Uiteindelijk gaat het bij de implementatie om persoonlijke aanpassing, sociale verandering en technologische ontwikkeling (Kivijarvi, 1987).

In grote lijnen kan worden gesteld dat het ontwerp van een DSS al onderdeel is van het implementatieproces. Het hangt van de omvang van de verandering af in hoeverre er extra aandacht moet worden besteed aan het implementatieproces. De implementatietheorieën zijn grotendeels gebaseerd op veranderingstheorieën en kunnen, afhankelijk van de mate van verandering, helpen om de doelen van de DSS te bereiken. Hoe dan ook, betrokkenheid van de eindgebruikers tijdens het ontwerp creëert draagvlak en is van cruciaal belang voor het welslagen. Het implementatieproces wordt dan ook gekarakteriseerd door discussies tussen eindgebruikers over hoe het DSS zo goed mogelijk kan worden geïmplementeerd (Hartmann, 2008). Kortom, DSS verloopt in aanvang wellicht top-down, maar door feedback vanuit de eindgebruiker is er ook inbreng vanuit de basis (bottom-up).

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Hoe ziet de huidige organisatie voor het managen van winkelcentra er uit en waar zit ruimte voor verbetering? Allereerst kan de conclusie worden getrokken dat winkelcentrummanagement op verschillende manieren kan worden georganiseerd. De vraag of het beter is om property management in huis te hebben, of het juist uit te besteden, kan hier niet worden beantwoord. Wel is het in de huidige marktomstandigheden duidelijk dat winkelcentra intensief moeten worden gemanaged. Met verschillende afdelingen binnen één organisatie is het van doorslaggevend belang dat het winkelcentrummanagement wel door één team plaatsvindt. Een DSS kan hierbij ondersteuning geven. De elementen evaluatie en monitoring zullen worden meegenomen in de uitkomsten. Goede communicatie tussen de verschillende afdelingen en effectieve organisatieprocessen zijn dan tevens voorwaarden voor goed winkelcentrummanagement. Door de veranderingen in de winkelmarkt die al kort zijn benoemd in de introductie en verder worden uitgewerkt in hoofdstuk 4, is het de vraag of het huidige winkelcentrummanagement voldoende handvaten biedt om in te spelen op deze veranderingen. Immers, doordat het jarenlang goed ging met de economie en met de winkelmarkt, waren er nu toe weinig redenen tot zorg. Dit wetende wordt het voor institutionele beleggers weer van belang om na te denken over de toekomst van winkelcentra en hierbij de eigen organisatie onder de loep te nemen. Invloed op exogene factoren is lastig, invloed op interne factoren hebben de organisaties echter wel en hier ligt dan ook de ruimte voor verbetering.

3. Business model winkelcentra; een literatuurverkenning

In dit hoofdstuk wordt getracht antwoord te geven op de tweede deelvraag: Wat zegt de huidige literatuur over businessplannen voor winkelcentrummanagement? Er wordt hierbij gebruik gemaakt van publicaties afkomstig van twee internationale brancheorganisaties, te weten de ICSC en de BCSC en van de studie van Esset & McKoin . De publicaties zijn niet de meest recente maar geven wel goede fundamenten voor de opzet van een constructief businessplan. Overige uitgebreidere literatuur over businessplannen die specifiek betrekking hebben op winkelcentrummanagement is ondanks intensief zoeken niet gevonden, waaruit de verwachting kan worden gewekt dat deze kennis ook vooral bij de partijen zelf aanwezig is. Of deze stelling juist is, zal verderop in het onderzoek blijken. Door het ontbreken van wetenschappelijke literatuur start dit hoofdstuk met een korte literatuurverkenning voor businessplannen in het algemeen.

3.1 Businessplannen in het algemeen

Een businessplan kan worden gedefinieerd als een schriftelijk document waarin de doelstellingen van het management staan geformuleerd. Tevens is hierin omschreven waarom het management van mening is dat deze doelstellingen haalbaar zijn en hoe ze worden behaald (Pinson, 2004). Tevens kan worden gesteld dat een businessplan een document is die zowel de huidige- als de gewenste toekomstige situatie van een organisatie (Honig & Karlsson, 2004).

De waarde en positieve effecten van een businessplan zijn eerder vanzelfsprekend dan dat ze kritisch zijn onderzocht. Het is daarom goed te beseffen dat de doelstellingen die het schrijven van een businessplan kan hebben, overleving en rendement, niet significant zijn aan elkaar (Honig & Karlsson, 2004). Toch wordt het schrijven van businessplannen en bijbehorende voordelen onderschreven door veel andere auteurs, zoals Ames (1989), Hindle (1997), Kahrs (1995) en Maitland (1996). De belangrijkste motivatie om business plannen te schrijven zouden moeten zijn (Riley, 2009):

- het plan zorgt voor een goede focus op de business;
- het verduidelijkt gedachten en identificeert gaten in informatie;
- het plan biedt een logische structuur voor het denken over the business;
- het motiveert de teamleden om te focussen op waar het werkelijk om gaat en anderen hiervan te overtuigen;
- het financiële gedeelte helpt bij de realisatie of het vereiste rendement ook daadwerkelijk haalbaar is;
- de output voor het plan biedt informatie dat gebruikt kan worden bij het monitoren van de actuele *performance*;
- het plan kan uiteindelijk ook bijdragen om aandeelhouders tevreden te stellen en nieuwe aandeelhouders te werven.

Er zijn tenslotte een aantal aandachtspunten waar rekening mee dient te worden gehouden (Anderson). Zo zijn medewerkers vaak geneigd positiever over de organisatie te schrijven dan dat werkelijkheid is. Daarnaast dienen voorspellingen en doelstellingen altijd onderbouwd te zijn met feiten en cijfers. Grafieken en tabellen kunnen tenslotte helpen bij het weergeven van trends en verschillen, waardoor benchmarken gemakkelijk is. Let hierbij echter wel op de juiste definities en de relevantie ervan (Anderson).

3.2 Waarom een businessplan?

Vanaf hier wordt in dit hoofdstuk gerefereerd naar literatuur over businessplannen die gerelateerd zijn aan winkelcentrummanagement. Een goed businessplan is een document met duidelijke doelstellingen dat zorgt voor binding binnen het team om zo het beste uit een winkelcentrum te halen. Maar er zijn meerdere argumenten waarom een degelijk businessplan het winkelcentrummanagement naar een hoger niveau brengt.

Een businessplan (Esser & McKoin, 1998 & BCSC, 2006):

- ✓ dient als een basisdocument dat leidt tot discussie met alle betrokken partijen bij elkaar;
- ✓ biedt een overwogen en consistent kader waarbinnen het winkelcentrum zich kan ontwikkelen;
- ✓ is een soort management tool met duidelijke doelstellingen die leden van het team motiveren;
- ✓ helpt om de ontwikkelingen en perspectieven van het winkelcentrum te verduidelijken, te verzamelen en te onderzoeken;
- ✓ volgt de *best practice* binnen de winkelmarkt;
- ✓ onderkent afgesproken plannen met verdeelde rollen, verantwoordelijkheden en tijdsplanningen
- ✓ biedt een *benchmark* waarmee huidige *performance* kan worden vergeleken en beoordeeld;
- ✓ bevat de strategische visie en doelstellingen die, met uitzondering van vertrouwelijke informatie, gedeeld kunnen worden met andere stakeholders en zorgt voor een focus op kerndoelstellingen;
- ✓ assisteert in het leveren, handhaven en ontwikkelen van goed winkelcentrummanagement, dat uiteindelijk succes voor de eigenaar, huurders en de gemeenschap verzekert.

3.3 Voorwaarden voor een goed businessplan

Een businessplan moet alle relevante informatie bevatten, maar dit moet niet ten koste gaan van de omvang en bruikbaarheid van het plan. Het moet een werkend document worden met een kort en bondige *executive summary*. Een businessplan heeft een grotere kans van slagen als er voldaan wordt aan de volgende voorwaarden (BCSC, 2006):

- ✓ Het moet SIMPEL zijn – is het makkelijk te begrijpen en te bewerken? Wordt de inhoud praktisch en gemakkelijk neergezet?
- ✓ Het moet SPECIFIEK zijn – Zijn de acties duidelijk? Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke acties?
- ✓ Het is REALISTISCH – Zijn de doelstellingen, budgetten en tijdsplanningen reëel?
- ✓ Het is COMPLEET- Bevat het plan alle relevante aspecten? De eisen van een plan kunnen variëren, maar om ervoor te zorgen dat het plan de visie overbrengt moeten alle doelstellingen worden meegenomen
- ✓ Het is FLEXIBEL – Is het plan flexibel genoeg om te veranderen op het moment dat zich veranderende omstandigheden of onoverkomelijke obstakels voordoen?

Uiteindelijk is het van belang om te beseffen dat een businessplan niet zomaar een plan is, maar gezien moet worden als een proces.

3.4 Businessplan als proces

Het maken van een businessplan omvat een cyclus van analyseren, identificeren, voorbereiden, implementeren, evalueren en nieuwe prognoses maken. Een effectief

winkelcentrum- managementteam gebruikt het businessplan als een startpunt en gaat continu door met het proces van monitoren, aanpassen en nieuwe prognoses maken, om op deze manier de gestelde doelstellingen te realiseren (Esser & McKoin, 1998).

De eerste stap in het maken van een businessplan is het definiëren van een visie, de waarden en de doelstellingen van een winkelcentrum:

- ✓ VISIE – Wat is succes op korte-, middellange- en lange termijn? Hoe ziet dit succes eruit?
- ✓ WAARDEN – Wat zijn de waarden van het winkelcentrum en staat dit in relatie tot de consumenten?
- ✓ DOELSTELLINGEN – Wat is er nodig of wat zijn de doelen voor korte, middellange en lange termijn? En wat wordt bedoeld met korte, middellange en lange termijn?

Tijdens het management en het proces van *business planning* zal er steeds worden teruggekeken op de kernelementen om er zo zeker van te zijn dat aan de visie, waarden en doelstellingen wordt voldaan. Onderzoek, datacollectie en vergelijkingen zijn ook eerste vereisten voor een businessplan. Door een goed overzicht te krijgen van het winkelcentrum kan het object goed worden geanalyseerd en beoordeeld. Een SWOT analyse kan hierbij ondersteuning bieden.

Voor het verdere verloop van het proces is het van belang dat iemand verantwoordelijk is voor de coördinatie van het plan. Normaal gesproken is dit de assetmanager. Maar alle teamleden (assetmanager, winkelcentrummanager, (technische) property managers, taxateur, huurders en andere relevante partijen) zullen hun bijdrage moeten leveren. Op deze manier is teamwork een belangrijke input en zal het ook een belangrijke uitkomst zijn.

Naast de data over het winkelcentrum is het ook van belang om het lokale en nationale economische klimaat te begrijpen. Op deze manier kunnen kansen en risico's inzichtelijk worden gemaakt.

Wanneer de financiële doelstellingen en criteria zijn vastgesteld, kunnen die worden beoordeeld op de *Key Performance Indicators* (KPI's). KPI's zijn variabelen of maatstaven om prestaties van de organisatie te analyseren. Dit is een fundamenteel deel van een goed opgebouwd business plan. Het biedt de mogelijkheid om het planproces te vergelijken en te monitoren. Dit zorgt voor een consistente aanpak om het succes van het businessplan en dus van het winkelcentrum te meten. Welke KPI's gebruikt moeten worden hangt af van de visie, waarden en doelstellingen die de eigenaar heeft opgesteld. Enkele voorbeelden van KPI's die gebruikt kunnen worden zijn:

- ✓ rendement;
- ✓ leegstand;
- ✓ verblijftijd in winkelcentrum;
- ✓ huurachterstand;
- ✓ servicekosten niveau;
- ✓ huurgroei;
- ✓ frequentie terugkomst consument;
- ✓ bezoekersaantal;
- ✓ omzetdoelstellingen (van de individuele ondernemers).

Alleen het bijhouden van KPI's is overigens niet voldoende. De toegevoegde waarde van KPI's wordt pas zichtbaar als de organisatie ook daadwerkelijk in staat is om de gegevens te analyseren en op een juiste manier te interpreteren. Met interpreteren wordt bedoeld dat een organisatie de juiste beslissingen neemt om doelstellingen, processen en activiteiten bij te sturen, verbeteren of te veranderen (Leansixsigmatools).

Het businessplan moet niet als een statisch document worden gezien. Het is essentieel dat er op structurele basis het plan weer wordt doorgenomen, om zo de *performance* te meten en nieuwe acties uit te zetten. Het is gangbaar om dit ieder kwartaal te doen, waarna de uitkomsten van deze bijeenkomst worden opgenomen in een *executive summary*.

Bijlagen bij het businessplan moeten alle achtergrondinformatie bevatten zodat het businessplan zelf dient als een centrale bron voor informatie. Tenslotte moet het businessplan relevant worden gevonden door het team. Het plan hoort het fundament te zijn voor de keuzes die worden gemaakt. Wanneer alles is verzameld en het businessplan compleet is, kan dit gepresenteerd worden om zo goedkeuring te verkrijgen. Vervolgens kan het plan geïmplementeerd worden, waarna het klaar is om te monitoren (BCSC, 2006).

3.5 SMART doelstellingen

Doelstellingen worden vaak vaag geformuleerd. Daardoor worden doelstellingen vaak goede voornemens, intenties en wensen. Door doelstellingen SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. SMART staat voor (Van Uchelen, 2003):

- ✓ Specifiek
- ✓ Meetbaar
- ✓ Acceptabel
- ✓ Realistisch
- ✓ Tijdgebonden

Specifiek

Met specifiek wordt bedoeld dat doelstellingen duidelijk en concreet worden geformuleerd. Er moet een waarneembaar resultaat uitkomen, waaraan een kwantitatieve grootheid kan worden gekoppeld. Het gaat erom dat de betrokkenen een duidelijk verband moeten kunnen zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Om dit te bereiken, moet de doelstelling in ieder geval antwoord geven op de volgende zes vragen:

- ✓ Wat willen we bereiken?
- ✓ Wie zijn erbij betrokken?
- ✓ Waar gaan we het doen?
- ✓ Wanneer gebeurt het?
- ✓ Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- ✓ Waarom willen we dit doel bereiken?

Meetbaar

Met meetbaar wordt bedoeld dat de uitkomsten van de doelstelling meetbaar moeten zijn. Er moet dus een soort systeem, methode en/of procedure zijn om de doelstelling normerend te maken.

Acceptabel

Een doelstelling moet voldoende draagvlak hebben. Dit betekent dat de doelstelling aan moet sluiten bij het beleid en de doelstellingen van de organisatie. Tevens moet het team zich in de doelstelling kunnen vinden, zodat zij gemotiveerd zijn om de doelstelling te bereiken. Het draagvlak kan vergroot worden door mensen actief te betrekken bij het kiezen en definiëren van de doelstelling.

Realistisch

Een doelstelling moet haalbaar zijn, dus het actieplan moet uitvoerbaar zijn. Het team moet voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden hebben om de gevraagde

resultaten daadwerkelijk te kunnen beïnvloeden. Een realistische doelstelling moet ook rekening houden met onverwachte verwachtingen.

Tijdgebonden

Een doelstelling moet een duidelijke start- en einddatum hebben. Voor korte-termijndoelen is dit vaak goed te doen, voor lange-termijndoelen is dit soms lastig en niet altijd mogelijk. Feit blijft, dat de kans op behalen van de doelstelling groter is als er een tijdslimiet aan zit.

3.6 Bouwstenen businessplan

Organisaties hanteren een verschillende opzet van het businessplan. In het onderstaande worden de verschillen tussen die van de ICSC en BCSC uiteengezet (zie ook bijlage 1 en 2). Volgens beide organisaties begint het plan met een samenvatting. Dit klinkt vanzelfsprekend, maar is een fundamenteel onderdeel van het plan, vooral als het plan gebruikt wordt voor goedkeuring van het fundmanagement van de organisatie (Murphy, 2004). Vervolgens gaat de BCSC daarna over naar de financiële doelstellingen, terwijl die bij de ICSC pas op het einde naar voren komen. Het model van de ICSC is tevens meer gericht op de hoofdlijnen, in tegenstelling tot het model van de BCSC. De opzet van de ICSC is goed voor het inzichtelijk maken van trends omdat het zich focust op de resultaten van nu en de afgelopen jaren. De opzet van de BCSC is meer toekomstgericht en dwingt de opstellers om concrete doelstellingen te formuleren. Er wordt ook meer in detailniveau op ingezoomd, met name doordat het onderdeel property management is toegevoegd.

De opzet van de ICSC ziet er in hoofdlijn als volgt uit:

1. Strategic overview
2. Market Commentary
3. Property status and one-year operating plan
4. Financial information
5. Financial analysis and strategy
6. Exhibits

De opzet van de BCSC toont de volgende indeling:

1. Executive summary
2. Financial objectives
3. Asset management objectives
4. Property management objectives
5. Marketing objectives
6. Development initiatives/Opportunities
7. Appendices

Bij het maken van een businessplan zal het team zich ter controle een aantal vragen moeten stellen (BCSC, 2006):

- ✓ Zijn er duidelijke doelstellingen gesteld?
- ✓ Zijn de doelstellingen SMART geformuleerd?
- ✓ Als de doelstellingen worden bereikt, hoe ziet het succes er dan uit?
- ✓ Is de strategie voor iedereen duidelijk en staat iedereen achter het plan?
- ✓ Hoe moet er naar de consumenten worden gekeken om de eigen visie te realiseren?
- ✓ Sluiten de processen binnen de organisatie aan bij de visie en doelstellingen?
- ✓ Hoe moet de organisatie en medewerkers leren en innoveren om de visie te realiseren?
- ✓ Is bereikt wat de organisatie wilde bereiken?

3.7 Businessplan team

Het team dat betrokken is bij het opstellen van het businessplan bestaat uit: de eigenaar, de assetmanager, de winkelcentrummanager, de verhuurafdeling, de marketingafdeling, de financiële afdeling en de research afdeling.

De eigenaar geeft goedkeuring aan het plan (of keurt het af). Het kan ook zo zijn dat de eigenaar aanbevelingen voor het object geeft op basis van portfolio overwegingen. De assetmanager is eigenlijk de architect van het plan. De assetmanager zet een koers uit en biedt strategische aanbevelingen voor het object. De assetmanager is ook verantwoordelijk voor het compleet maken van het plan, het toezicht houden tijdens de implementatie en het realiseren en monitoren van de resultaten.

De winkelcentrummanager assisteert de assetmanager bij de aanbevelingen op marketing en operationeel gebied. De manager bereidt ook de budgetplannen voor en implementeert het goedgekeurde operationele plan, marketingplan, verhuurplan en het investeringsbudget. De eventueel aanwezige verhuurafdeling (en anders de winkelcentrummanager) ontwerpt een verhuurschema met expiratedata en andere huurgegevens. De marketingafdeling voorziet het team van een budget voor media en promotieplannen voor het komende jaar. De marketingafdeling assisteert de winkelcentrummanager ook bij het implementeren van het goedgekeurde marketingplan. De financiële afdeling beoordeelt alle budgetten en helpt mee met het monitoren. De research afdeling presenteert tenslotte een analyse van de macro economische ontwikkelingen (Esser & McKoin, 1998).

3.8 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op de tweede deelvraag. Wat zegt de huidige literatuur over businessplannen voor winkelcentrummanagement? Het is duidelijk dat een businessplan meer gezien moet worden als een proces binnen een organisatie en niet alleen als een plan of een boekwerk wat eenmalig wordt opgemaakt en vervolgens in de lade van alle betrokkenen verdwijnt. Wanneer de doelstellingen SMART zijn geformuleerd en het plan voldoet aan de voorwaarden (simpel, specifiek, compleet, realistisch en flexibel), kan een winkelcentrum (of ieder ander vastgoedobject) op korte en lange termijn beter worden gestuurd. Welke de bouwstenen van een businessplan zijn, is niet met één format te benoemen. Dit hangt af van de visie, grootte en doelstellingen van de betreffende organisatie. Wel is het voor ieder businessplan essentieel om de visie, waarden en doelstellingen voor het winkelcentrum te definiëren. Vanuit die gedachte kan verder inhoud worden gegeven aan het plan. Op basis van de besproken literatuur is echter nog niet een bevredigend antwoord te geven op de doelstelling. Daarom zal in het volgende hoofdstuk in worden gegaan op de trends en ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de inhoud van een businessplan. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 nagegaan welke kennis aanwezig is bij relevante vastgoedpartijen door middel van interviews.

4. Trends en ontwikkelingen

Alertheid en inspelen op veranderingen in de bedrijfsomgeving zijn essentiële acties voor iedere onderneming. Door de crisis en de oplopende leegstand in de winkelvoorraad, zal de ondernemer zijn omzet zien dalen op het moment dat er geen rekening wordt gehouden met deze trends en ontwikkelingen. In dit hoofdstuk wordt een trendanalyse uiteengezet, die niet alleen betrekking heeft op de bedrijfsomgeving van de ondernemer, maar ook op de veranderingen bij de consument zelf. Uiteindelijk zal antwoord worden gegeven op de derde deelvraag: Wat zijn de nieuwste ontwikkelingen voor winkel(centra's) en hoe beïnvloeden die eventueel de managementstructuur?

4.1 Veranderende bedrijfsomgeving

Een aantal factoren hebben ervoor gezorgd dat de bedrijfsomgeving van de retailer is veranderd en in de nabije toekomst nog verder zal veranderen. De belangrijkste factoren worden in het onderstaande besproken.

Openingstijden

Winkelen op het moment dat de consument het uitkomt, dat lukt niet altijd aangezien winkels niet 24 uur per dag open (mogen) zijn. Aangezien de markt van een aanbodmarkt verandert in een vraagmarkt, is het steeds belangrijker om aan te sluiten bij de wensen van de consument. Sinds het eind van de jaren negentig kunnen ondernemers hun winkels al wettelijk langer openhouden. Supermarkten die van acht tot acht open zijn, hebben hier al gebruik van gemaakt. Opvallend hierbij is dat deze openingstijden zich tot nu toe nauwelijks hebben doorgezet in andere retailbranches. De zondagsopening is nog altijd onderwerp van discussie, maar zal door het bewezen succes uiteindelijk een verloren strijd worden voor de tegenstanders. Het levert overigens niet alleen een extra keuzemogelijkheid voor de consument op om te gaan winkelen, ook de retailer profiteert uiteindelijk van de omzetstijging (Nozeman e.a., 2012).

Internet

De invloed van internet wordt binnen de retail zowel onderschat als overschat. Internet functioneert uitstekend als informatie- en communicatiemedium. Vooral de mogelijkheid voor consumenten om gemakkelijk prijzen te vergelijken heeft gevolgen voor fysieke winkels. Succesvolle voorbeelden van retailers op internet zijn Bol.com en Amazon.com. Bol.com, inmiddels overgenomen door Ahold, bestaat inmiddels tien jaar en is uitgegroeid tot een van de grootste multimedia winkels in Nederland.

Er is dus meer concurrentie bijgekomen voor de fysieke winkels. Maar internet en social media bieden als onderdeel van marketing ook veel kansen. Veel winkelcentra maken nog geen of onvoldoende gebruik van deze marketingkanalen, terwijl zij een positieve uitwerking kunnen hebben op de consumentenbinding en omzet. Het blijkt dat een meerderheid van de retailers een website heeft, maar het aandeel retailers dat een webshop heeft ligt aanzienlijk lager. Vooral zelfstandige retailers maken nog relatief weinig gebruik van online verkoop en social media als klantcontactkanaal. Hiermee laten zij belangrijke kansen liggen om de gunst van de consument te winnen die meer en meer internet en social media inzet in het koopproces. De rol die de winkelcentrummanager hierin kan spelen is tweeledig. Allereerst is er een belangrijke taak voor winkelcentrummanagers weggelegd om zelfstandige retailers voor te lichten, te inspireren en te stimuleren ten aanzien van het gebruik van social media. Veel zelfstandige retailers hebben geen tijd om zich in social media te verdiepen, zien de toegevoegde waarde ervan niet, of beschikken over onvoldoende kennis om ermee aan de slag te gaan. Het is daarnaast efficiënter voor de consument om een winkelcentrum als geheel te volgen via social media, dan wanneer deze vijftig winkels moet volgen. Een mobiele applicatie (app) waarmee consumenten onder andere aanbiedingen en acties van het winkelcentrum kunnen ontvangen, wordt daarbij als onmisbaar gezien. Ondanks de

concurrentie van winkelcentra onderling en de belangrijke rol van internet en social media, wordt er nog weinig of geen goed gebruik van gemaakt. De belangrijkste hindernis in het succesvol online vermarkten van winkelgebieden is de beperkte actieve participatie van retailers (Weltevreden en Boels, 2012).

Door online winkelen verschuift de focus van product, transactie en afzet naar klantbehoeften en wensen. De klant heeft de kennis en de macht en is hierdoor minder loyaal aan winkels. De toekomst van winkelcentra hangt dan ook in sterke mate af van hetgeen retailers respectievelijk beleggers aan actie ondernemen om winkelen voor de consument leuker en aantrekkelijker te maken. Het gaat niet langer om het platte product, maar om het verhaal eromheen. Beleving is hierin cruciaal. De functie van een winkelcentrum zal verschuiven richting het bieden van een aangename verblijfsplek en verbreding van het bezoekdoel. De vraag is welke winkels en winkelgebieden in staat zijn hierop in te spelen (Nozeman e.a., 2012).

Nieuwe winkelcentra

Niet alleen online shops zorgen voor meer concurrentie. Er zijn de afgelopen tien tot vijftien jaar veel nieuwe winkelcentra ontwikkeld. Deze projecten variëren van binnenstedelijke projecten, wijk- en buurtcentra in Vinex-wijken tot perifere Retail Parcs en Factory Outlet Centra. Tussen 2004 en 2012 is het totaal aantal vierkante meters modewinkels maar liefst met 21 procent toegenomen tot 3,2 miljoen vierkante meter. De vloerproductiviteit is echter afgenomen van 3.300 euro per vierkante meter tussen 2004 en 2007 naar 2.800 euro nu. Gezien de huidige krappe exploitatie van veel modewinkels en het nog groeiende aandeel internetverkoop is dat vijftien procent teveel vierkante meter winkels (ABN, 2013). Met nog tienduizenden (grootschalige) vierkante meters in de pijplijn, lijkt het aannemelijk dat deze vijftien procent overaanbod verder zal stijgen. Bij de ontwikkeling van nieuwe winkelcentra zal onderscheidenheid in ieder geval een belangrijke rol dienen te spelen.

Overheid

In onze economie is sprake van een fijnmazige en evenwichtige opbouw van het detailhandelsapparaat. Wijzigingen in het beleid van de overheid zijn dan ook van invloed op de omzetmogelijkheden voor winkelcentra. Zowel via detailhandelsbeleid, ruimtelijke regelgeving als met stedenbouwkundige maatregelen kan de overheid het succes van een winkelcentrum beïnvloeden. Het toelaten van nieuwe concurrerende winkelmeters, een nieuwe weg, woningbouwplannen of een nieuw parkeerbeleid heeft grote gevolgen voor de omzetmogelijkheden van een winkelcentrum. Het invoeren van betaald parkeren in winkelcentra kan bijvoorbeeld zorgen voor een daling van de totale omzet in het winkelcentrum met ruim 20% (Strabo, 2011). Zowel huurders als verhuurders/beleggers zullen het beleid van de overheid nauwgezet in de gaten moeten houden, waardoor zij tijdig kunnen meedenken met gemeenten om voor hun winkelcentra het optimale ondernemersklimaat te creëren. Echter volledige sturing van het beleid van de overheid is niet mogelijk, waardoor dit altijd een onzekerheid vormt voor de toekomstige omzetmogelijkheden (Buvelot, 2008).

De overheid stelt zich de afgelopen jaren bij het opstellen van nieuwe regelgeving terughoudend op. Deregulering en marktwerking hebben hun uitwerking niet gemist. Zelfs wat betreft de openingstijden laten gemeenten zich niet meer expliciet uit (Nozeman e.a., 2012).

4.2 Veranderende consument

De rol van de consument verandert: van een passieve afnemer van producten, overgeleverd aan het beschikbaar aanbod, is de consument inmiddels een machtige speler geworden binnen een zich doorzettende vraaggestuurde economie. Om bepaalde trends te achterhalen moet worden gekeken naar het gedrag van de consument: 'al het gedrag dat een consument vertoont bij het zoeken naar, het kopen, het gebruiken/verbruiken, het evalueren en het zich

ontdoen van producten, diensten en ideeën' (Nozeman e.a., 2012). De veranderingen in het gedrag van de consument wordt veroorzaakt door veranderingen in:

- ✓ het aanbod;
- ✓ welstand, besteedbaar inkomen en vertrouwen in de economie;
- ✓ mobiliteit;
- ✓ concurrerende vrijetijdsbestedingen;
- ✓ winkeltijden;
- ✓ technologie.

Vanaf de jaren vijftig zijn er ontzettend veel veranderingen geweest. Destijds was het merendeel nog redelijk in staat om alle eerste levensbehoeften aan huis te krijgen direct om de hoek. De bakker, groenteboer en melkboer brachten hun producten bij de consument thuis en voor de niet-dagelijkse boodschappen was het openbaar vervoer of de fiets de oplossing om in het centrum te komen.

Door de opkomst van supermarkten in de jaren zestig/zeventig konden meer aankopen in één keer worden gedaan. Zelfbediening en schaalvergroting zorgden er hiervoor dat de mensen minder vaak naar de winkel hoeft. De consument gebruikt ook steeds meer de fiets of de auto voor de dagelijkse boodschappen.

De opkomst van de perifere detailhandel in de jaren tachtig had als consequentie dat de consument wel in de auto moest stappen. De opkomst van de meubelboulevards had niet alleen een mobiliteitseffect, maar ook de feestdagen (tweede kerstdag, tweede pinksterdag en tweede paasdag) kregen hierdoor een andere invulling.

In de jaren negentig steeg de welvaart verder en dat heeft als oorzaak dat destijds *funshopping* steeds belangrijker werd. De verruiming van de winkeltijden maakte het mogelijk om ook op zondag te winkelen. De grote binnenstedelijke winkelgebieden profiteerden daar in eerste instantie het meest van. De opkomst van minivakanties en stedentrips zorgen ervoor dat de consument steeds vaker in de trein of het vliegtuig stapt om elders te winkelen.

De ontwikkelingen in het laatste decennium hebben tenslotte betrekking op het online winkelen. In plaats van grote afstanden af te leggen om aankopen zelf af te halen, bestelt de consument steeds vaker thuis via zijn mobiele telefoon of computer. Het product wordt weer aan huis bezorgd. Het merendeel van de online aankopen heeft echter betrekking op de niet-dagelijkse aankopen. De consument wil ook steeds vaker een soort co-creator zijn, dus de mogelijkheid hebben om een eigen T-shirt, schoenen of auto mede te ontwerpen. Met het gewijzigde oriëntatiegedrag (eerst surfen op internet), verandert ook het beslismoment.

Maar de consument heeft ook nog steeds bezoekmotieven om naar de fysieke winkels te gaan. Bezoekersmotieven kunnen opgedeeld worden in:

- recreatief winkelen: ontspanning, vermaak en beleving in een sfeervolle ambiance: 'een dagje stad, ik zie wel of ik iets koop';
- boodschappen doen: frequent gekochte artikelen, deels vers, gemak en nabijheid belangrijk: 'handig, dichtbij, alles bij elkaar';
- vergelijkend winkelen: oriëntatie, aankoop van een smaak- of keuzegevoelig artikel: 'op zoek naar een nieuwe bank, jas, flatscreen, etc.';
- doelgericht aankopen: artikel al in het hoofd, snelheid, efficiëntie en verkrijgbaarheid bepalend: 'snel ... halen' (ook wel runshoppes genoemd).

Recreatief winkelen lijkt de gunstigste toekomst tegemoet te gaan, omdat beleving, ontspanning en vermaak lastig valt te vervangen door virtuele winkels. Hoe het consumentengedrag zich in de toekomst verder zal ontwikkelen is lastig te voorspellen. Wel

kunnen ontwikkelaars, beleggers, retailers en andere marktspelers ervan uitgaan dat de consument machtiger wordt dan ooit. Want als er één ding is dat consumenten hebben ervaren met internet, is dat zij via dat kanaal het beste van het beste kunnen vinden en tevens het goedkoopste van het goedkoopste.

Ook wordt beleving belangrijker dan ooit. Een bezoek aan een winkel moet leuk, spannend en/of vermakelijk zijn. De klant wil verrast worden. Ook biologische producten, groene fabrikanten en maatschappelijk verantwoord produceren worden voor de consument steeds belangrijker. De consument gaat steeds bewuster eten en leven en verwacht dat aanbod ook in de winkels. Tenslotte heeft de vergrijzing ook invloed op het consumentengedrag. Door de gestegen levensverwachting en de naoorlogse geboortegolf heeft Nederland te maken met vergrijzing. Het aandeel 55-plussers is de afgelopen tien jaar toegenomen naar 27,5%. Dit percentage zal verder stijgen naar 35% in 2030. In het verleden waren senioren vaak een onaantrekkelijke groep voor retailers. Maar de nieuwe generatie senioren heeft een pensioen opgebouwd en is veel jonger van geest. Brede interesse in mode en nieuwe producten zorgen ervoor dat de groep interessanter wordt voor retailers. Zij beschikken immers over veel vrije tijd en geld (Nozeman e.a., 2012).

Alle trends moeten worden meegenomen in de positionering van een winkelcentrum. Voor de middelgrote winkelcentra betekent dit dus dat er goed moet worden nagedacht over de bezoekmotieven van de consument. Wanneer een winkelcentrum vooral consumenten trekt die efficiënt en snel boodschappen willen doen, moet daar ook op worden gestuurd.

4.3 Gevolgen voor het businessplan

De literatuur over businessplannen voor winkelcentra is enigszins verouderd, waardoor de nieuwste trends en ontwikkelingen daar onmogelijk in meegenomen konden worden. Door middel van dit hoofdstuk is de derde deelvraag beantwoord. Zo zijn er een aantal aspecten die steeds belangrijker zijn geworden voor fysieke winkels. In het businessplan zal allereerst rekening moeten worden gehouden met het overaanbod aan vierkante meters winkel. Leegstandsbeheer kan hier een invulling aan geven, om te voorkomen dat leegstaande winkelpanden ten koste van de winkelbeleving en het rendement gaan. Daarnaast wordt de relatie met de overheid steeds belangrijker, aangezien keuzes van de gemeente vaak een grote invloed hebben op het functioneren van een winkelcentrum. Ook het integreren van internet en social media is een belangrijker aandachtspunt geworden binnen de marketing. Het betreft hier ook de retailers, die wellicht gestimuleerd en voorgelicht kunnen worden over dit onderwerp. Hiervoor ligt een taak weggelegd voor de eigenaar van het winkelcentrum. Tenslotte is beleving een belangrijke onderscheidende factor geworden in de strijd met online winkelen. De klant moet hierbij altijd centraal staan. In het businessplan moet daardoor duidelijk zijn wie de consument is en wat hem of haar beweegt. Onderzoek kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Tenslotte blijft onderzoek naar nieuwe trends en ontwikkelingen belangrijk, om te voorkomen dat de organisatie achter zal gaan lopen op de realiteit.

4.4 Theoretische checklist

Nu de literatuurverkenning is afgerond, kan een theoretische checklist worden opgesteld. Het betreft hier een checklist van aandachtspunten. Dit is de eerste stap in het beantwoorden van de vierde deelvraag: Wat zijn de belangrijkste bouwstenen/karakteristieken van een goed businessplan? Elementen van de modellen van brancheorganisaties ICSC en BCSC komen gezamenlijk met de uitkomsten van dit hoofdstuk terug in de concept checklist. Op de volgende pagina worden de onderwerpen opgesomd (figuur 4.1).

Voorkant

- ✓ Titel
- ✓ Naam winkelcentrum
- ✓ Kaart ligging winkelcentrum
- ✓ Actuele foto winkelcentrum

Plattegrond

- ✓ Plattegrond winkelcentrum

Team

- ✓ Functie
- ✓ Naam
- ✓ Contactgegevens

Samenvatting

- ✓ Visie
- ✓ Strategie
- ✓ Positionering
- ✓ SMART doelstellingen
- ✓ Financiële gevolgen keuzes
- ✓ Geplande acties komend jaar

Inhoudsopgave

Kenmerken

- ✓ Locatie
- ✓ Oppervlakte m2
- ✓ Bouwjaar
- ✓ Overdekt/open
- ✓ Aantal units
- ✓ Gem. m2 per unit
- ✓ Belangrijkste retailers
- ✓ Aantal bezoekers ('13)
- ✓ Aantal parkeerplekken
- ✓ Website

Performance

- ✓ Rendement
- ✓ Taxatiewaarde
- ✓ Huur – markthuur – herzieningshuur
- ✓ Huurachterstand
- ✓ Algemene onderhoudskosten
- ✓ Expiratiebalans

Markt en marketing

- ✓ Verzorgingsgebied
- ✓ Bevolkingsontwikkeling
- ✓ Consumentenprofiel
- ✓ Omschrijving doelgroep
- ✓ Bereikbaarheid (auto & ov)
- ✓ Concurrentieanalyse
- ✓ Uitbreidingsmogelijkheden
- ✓ Imago & positionering

- ✓ Marketingdoelstellingen
- ✓ Social Media strategie
- ✓ Beleving
- ✓ Passantentellingen (koppelen aan evenementen)
- ✓ Trendanalyse (nieuwe ontwikkelingen in de markt)
- ✓ Tijdsplanning

Verhuur

- ✓ Verhuurdoelstellingen
- ✓ Bezettingsgraad
- ✓ Huurpotentie
- ✓ Expiratiemanagement
- ✓ Branchemix
- ✓ Leegstandsbeheer
- ✓ Huurderstevredenheid
- ✓ Schuifplan
- ✓ Tijdsplanning

Operationeel

- ✓ Doelstellingen property management
- ✓ Debiteuren
- ✓ Crediteuren
- ✓ Servicekosten
- ✓ Technische zaken (incl. duurzaamheid)
- ✓ Relaties overheid
- ✓ Begrotingen

Actieplan

- ✓ Actie
- ✓ Wie
- ✓ Wanneer
- ✓ Kosten
- ✓ Status actie

Financiële analyse en strategie

- ✓ Kosten en baten analyse
- ✓ IRR berekening
- ✓ Hold/sell analyse
- ✓ Hold/sell strategie

Bijlagen

- ✓ SWOT analyse
- ✓ Gresb toetsing
- ✓ Huurtevredenheidsrapport
- ✓ Evaluatie plan 2012
- ✓ Foto's winkelcentrum
- ✓ Foto's nieuwe huurders
- ✓ GOAD plan
- ✓ Onderzoeksresultaten

Praktijk

5. Theorie in de praktijk

Aangezien de literatuur niet in voldoende mate antwoord geeft op de onderzoeksvraag, zijn de theoretische inzichten voorgelegd aan een aantal gespecialiseerde vastgoedorganisaties. Door de kennis die daar aanwezig is, kan worden getoetst of het concept voldoende aansluit bij de praktijk en wat er eventueel nog aan moet worden aangepast. Er zijn hiervoor zeven partijen geselecteerd: CBRE Global Investors, Wereldhave, Unibail-Rodamco, Redevco, Syntrus Achmea Real Estate & Finance, Bouwinvest en Schiphol Amsterdam Airport. De verantwoording, uitkomsten en evaluatie van de gesprekken zijn terug te vinden in dit hoofdstuk. Uiteindelijk kan hiermee antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag: Wat zijn de belangrijkste bouwstenen/karakteristieken van een goed businessplan?

5.1 Verantwoording

De zeven partijen zijn om uiteenlopende redenen gekozen:

- ✓ Syntrus Achmea Real Estate & Finance, CBRE Global Investors en Bouwinvest zijn drie partijen die middelgrote winkelcentra bezitten (waar de focus op ligt in dit onderzoek). Deze partijen besteden het vastgoedmanagement uit waardoor het lastiger is om het gehele team vanuit dezelfde visies en doelstellingen te laten werken.
- ✓ Wereldhave en Unibail Rodamco zijn twee partijen die het hele winkelcentrummanagement intern uitvoeren en vrijwel niets uitbesteden. Deze partijen richten zich op grote winkelcentra (vanaf 20.000 m²). Het is waarschijnlijk dat zij al menige stappen hebben genomen om het winkelcentrummanagement naar een hoger niveau te tillen. Wellicht kunnen bepaalde aspecten van hun businessplan ook worden gebruikt voor de aansturing van middelgrote winkelcentra.
- ✓ Redevco is een grote (internationale) speler die menig winkelcentrum in het buitenland heeft ontwikkeld en geëxploiteerd. In het buitenland ontwikkelen en managen vergt kennis over de lokale markt. Onderzoek en goede positionering zijn hierbij kernvoorwaarden. Het managen op afstand zorgt er tevens voor dat een businessplan essentieel is om andere niveaus van de organisatie op de hoogte te houden van de *performance*.
- ✓ Tot slot is Schiphol Amsterdam Airport geïnterviewd als *outsider*. Schiphol Amsterdam Airport onderscheidt zich door innovatieve plannen en een goedlopend 'winkelcentrum' op een vliegveld. Winkelcentrummanagement is hier geen corebusiness en de verzameling van winkels onderscheidt zich van andere winkelcentra doordat de passantenstromen vrijwel altijd aanwezig zijn. Ondanks dat de potentiële consumenten al aanwezig zijn, is het een uitdaging om ervoor te zorgen dat deze passanten ook daadwerkelijk geld uitgeven, terwijl dit meestal niet vooraf de intentie is. Net als eigenaren van winkelcentra heeft zij dus dezelfde doelstelling: een zo hoog mogelijk rendement behalen uit de exploitatie. Het is interessant om erachter te komen hoe de winkels op het vliegveld worden gemanaged en wellicht biedt dit succesverhaal inspiratie voor andere winkelcentra in Nederland.

De lijst geïnterviewde personen inclusief functie en datum van gesprek is terug te vinden in bijlage V. De representativiteit kan positief worden beoordeeld. Dit onderzoek richt zich namelijk op alle eigenaren van winkelcentra en de geïnterviewde organisaties vormen een greep uit deze populatie. Er kan ter vergelijking gekeken worden naar de ledenlijst van de IVBN (Institutionele Beleggers in Nederland). IVBN-leden zijn vastgoedondernemingen in de vorm van (al of niet beursgenoteerde) vastgoedfondsen en vastgoedvermogensbeheerders, die in opdracht van institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen,

verzekeringsmaatschappijen en/of banken, een omvangrijke directe en/of indirecte vastgoedportefeuille hebben, gericht op duurzame exploitatie. De IVBN kent per 01 januari 2013 dertig leden, waarvan vijftien ook daadwerkelijk winkelcentra in portefeuille hebben:

- ASR Vastgoed Vermogensbeheer
- Bouwfonds Real Estate Investment Management
- Bouwinvest Real Estate Investment Management
- CBRE Global Investors
- Corio NV
- Delta Lloyd Vastgoed
- Generali Vastgoed
- MN Services
- Nieuwe Steen Investments
- Redevco Nederland BV
- Syntrus Achmea Real Estate and Finance
- Unibail Rodamco
- Schiphol Real Estate
- Vastned Retail
- Wereldhave NV

Van deze vijftien zijn worden er in dit onderzoek zeven geïnterviewd, en een achtste partij komt in hoofdstuk 6 nog naar voren. Dit zorgt voor een stevige representativiteit van circa 50%. Hiernaast is na overleg met opdrachtgever ASR Vastgoed Vermogensbeheer een inschatting gemaakt van partijen die waarschijnlijk op gebied van winkelcentrummanagement voorop liggen. Er zijn dan ook redelijk tot grote spelers geïnterviewd, bijvoorbeeld Unibail Rodamco en CBRE Global Investors. De kans is groot dat de kwaliteit van management bij deze partijen hoog is, iets wat naar inschatting meer input oplevert tijdens de interviews. Het moge dus duidelijk zijn dat de representativiteit niet het belangrijkste is tijdens de opzet van het onderzoek, er is juist gekoerst op selectieve response. Het gaat namelijk om de opvattingen en ervaringen van de voorhoede van institutionele vastgoedbeleggers in Nederland om daar uiteindelijk lering uit te trekken, niet zozeer om een representatief beeld te schetsen van de stand van zaken met betrekking tot winkelcentrummanagement.

5.2 Opzet

De interviews zijn bedoeld als verdieping en de theoretische inzichten aan te vullen. De opzet van het interview is half gestructureerd. Er zijn van te voren vragen bedacht en geformuleerd, maar de volgorde en nadruk op vragen kan per interview gaan verschillen. Het kan namelijk zijn dat een partij al wel of (nog) niet gebruik maakt van een businessplan of dat partij niet alles prijs wil geven over de werkwijze van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat vragen wellicht niet kunnen worden beantwoord en het interview een open karakter krijgt. De vragen zoals van te voren bedacht voor de interviews, zijn terug te vinden in bijlage IV. Vraag zes is de belangrijkste vraag, omdat hierbij de theoretische checklist wordt doorgenomen. Tijdens de interviews heeft hier de nadruk op gelegen. Antwoorden en aanvullingen op andere vragen dienen hierbij vaak als verklaring voor de gekozen onderdelen. De interviews duurden circa zestig minuten.

5.3 Uitkomsten

Allereerst kan geconcludeerd worden dat het gebruik van businessplannen nog geen gemeengoed is. De twee partijen die hier al wel gebruik van maken, Unibail Rodamco en Redevco, bezitten de grotere winkelcentra in Nederland en buitenland. CBRE GI en Wereldhave zijn daarnaast wel bezig met het ontwikkelen van een businessplan. Schiphol werkt wel met een vergelijkbaar document, waarin voor ieder winkelgebied op Schiphol een commerciële visie wordt geschreven. De belangrijkste vraag is

verwerkt in de opsomming op pagina 33 & 34. Hierin is de checklist uit hoofdstuk 4 als basis gebruikt en in het nieuwe opsomming zijn de aanvullingen van de partijen verwerkt. De opmerkingen zijn in kleur om inzichtelijk te maken van wie de aanvulling afkomstig is. De uitwerking van de interviews is daarnaast terug te vinden in bijlage VI. In dit hoofdstuk worden allereerst enkele algemene onderwerpen uitgelicht die mee worden genomen in de uiteindelijke lijst en de conclusie.

Uitdagend segment

Alle partijen waren het eens over de toekomst van de middelgrote winkelcentra: dit segment gaat een uitdagende en moeilijke toekomst tegemoet. De behoeften van de consument veranderen en de categorie non-food zal draagvlak gaan verliezen. Daarnaast wordt beleving en marketing belangrijker om winkelcentra te transformeren naar plaatsen waar de consumenten graag hun tijd spenderen. Wanneer de consument het bezoek als zeer prettig ervaart, is de kans op langere verblijftijd en regelmatige terugkeer groter. Op deze manier zullen de fysieke winkels zich van de online winkels kunnen onderscheiden.

Visie en strategie

Wereldhave is bezig met de ontwikkeling van businessplannen en het verzamelen van *best practices*. Een goede nulmeting wat betreft consumenten- en marktonderzoeken is volgens deze partij de eerste essentiële stap om vervolgens een realistisch ambitieniveau vast te stellen. Dit is niet het enige waar vooraf aan moet worden gedacht. Alle geïnterviewde partijen vinden het essentieel dat vooraf duidelijk moet worden gedefinieerd wat de visie, missie en strategie van het winkelcentrum is. Anders wordt het namelijk lastig om een goed businessplan te schrijven waar het hele team iets mee kan. Als eenmaal het ambitieniveau voor het winkelcentrum is vastgelegd, moet zo nodig ook voor bepaalde onderdelen budgetten worden vrijgemaakt om doelstellingen te kunnen behalen.

Businessplan termijn

Een businessplan moet een gespreksdocument worden en bepaalt de richting van een specifiek winkelcentrum voor de komende jaren. Er zal een keuze moeten worden gemaakt of er een doorkijktijd van twee tot drie jaar of van drie tot vijf jaar komt. Deze keuze kan het beste gemaakt worden aan de hand van de bouwstenen die worden gekozen. Wanneer ervoor wordt gekozen om property management op redelijk detailniveau te omschrijven zullen de doelstellingen en acties over een relatief kortere periode worden uitgezet en past een termijn van twee á drie jaar beter bij een businessplan. Wereldhave gebruikt deze periode omdat zij redelijk actiegericht is, is ook de strategie, en gericht op veel ontwikkelingen in de komende jaren. CBRE GI is een voorbeeld waarbij het businessplan gebruikt zal worden als document richting het beleggingsfonds en de aandeelhouders. Hierbij weegt de lange termijn voorspelling zwaarder en past een termijn van vijf jaar wellicht beter.

Retailers als partners

Schiphol Amsterdam Airport heeft zich altijd als doelstelling gesteld om een duurzame relatie op te bouwen met huurders. Schiphol ziet zichzelf dan ook niet als *landlord* voor de retailers, maar als *ware businesspartner*. Waardevolle informatie zoals omzet en onderzoeksresultaten worden uitgewisseld om samen een optimaal concept vorm te geven. De informatie- en kennisuitwisseling tussen huurders en eigenaar is hierdoor optimaal en daar profiteren beide partijen van.

Duurzaamheid

Duurzaamheid wordt volgens alle partijen steeds belangrijker, ook voor de winkelcentrumbranche. Partijen kunnen zichzelf doelstellingen opleggen, bijvoorbeeld door winkelcentra te labelen met een duurzaamheidslabel (EPA, BREEAM, Gresb, etc.), maar ook aandeelhouders kunnen hiernaar vragen. Doordat deze aandeelhouders investeren en voor kapitaalinstroom zorgen, worden eigenaren ook deels gedwongen om serieus met

duurzaamheid bezig te zijn. Daarom is het van belang dat duurzaamheid geen 'ondergeschoven kindje' wordt in een businessplan.

Specialty leasing

Middelgrote winkelcentra worden steeds meer geconfronteerd met leegstaande units. Uiteraard is het vinden van de juiste nieuwe huurder de beste oplossing, maar dit gaat niet meer zo gemakkelijk als enkele jaren geleden. Daarom kan leegstandsbeheer een uitkomst zijn, zodat een leegstaande unit gebruikt kan worden voor bijvoorbeeld een pop-up store (tijdelijke winkel). Creativiteit is een belangrijke voorwaarde om deze aanpak succesvol uit te voeren.

Overigens gebruikt Unibail Rodamco liever specialty leasing als benaming, aangezien het dan gaat om een bredere benadering. Bij specialty leasing gaat het om de exploitatie en verhuur van fysieke ruimte in of aan winkelcentra die buiten de reguliere verhuur vallen. Dit kan door middel van o.a. productsampling, evenementen voor merken, maar ook tijdelijk huisvesting voor webwinkels, guerillastores, outletstores en reclame-uitingen die de winkelcentra een stuk aantrekkelijker maken. Het is dus een creatieve methode om consumenten te prikkelen tot bezoek en het stimuleren van aankopen.

Tenslotte hebben de meeste winkelcentra met alleen winkels volgens Schiphol Amsterdam Airport geen toekomst meer. Het voorzieningenniveau voor de consumenten zal omhoog moeten en marketing en beleving gaan een belangrijke rol spelen.

Proces

Bij partijen zoals Unibail Rodamco, die al jaren werken met businessplannen, zijn de bedrijfsprocessen al aangepast op het plan. Voor partijen die nog niet met businessplannen werken en die hier in de toekomst wel gaan werken, is het belangrijk om het proces hierin mee te nemen. Een businessplan maken is namelijk één, een businessplan op een effectieve en efficiënte manier onderdeel uit laten maken van de organisatie is een tweede. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor welke input en wie ervoor zorgt dat de inhoud actueel blijft. Draagvlak creëren bij de gebruikers van het businessplan is hierin cruciaal.

Fixed document

Alle geïnterviewde partijen zien een businessplan als een *fixed* document. Dit betekent dat er ieder jaar een update komt van de inhoud, maar dat bijvoorbeeld de visie en strategie voor de komende jaren vaststaat. De vraag die partijen zichzelf moeten stellen is in hoeverre property management besproken dient te worden in een businessplan. Property management is namelijk een *daily business* waarvan de stand van zaken snel verandert, terwijl een businessplan juist een langere termijnvisie kent. Vanuit de literatuur wordt hier ook geen verder inzicht in gegeven. De BSCS gaat meer in op detailniveau en neemt propertymanagement op in het plan, terwijl deze in het model van de ICSC ontbreekt.

Benchmarken

Bij een goed businessplan moet men de performance van een winkelcentrum kunnen vergelijken en beoordelen. Wanneer een plan voor meerder winkelcentra wordt opgesteld is een bijkomend voordeel dat men ook binnen de eigen portefeuille kan *benchmarken*. Dan moet er echter wel aan worden gedacht om bepaalde kenmerken in algemene termen neer te zetten, vaak per vierkante meter of als percentage van het totaal. Men kan ook dwingen om de opstellers iedere keer gebruik te laten maken van dezelfde bronnen (bijv. Locatus, CBS, Motivaction, etc.), zodat de uitkomsten beter vergeleken kunnen worden.

Marketing

Tenslotte wordt volgens alle partijen marketing steeds belangrijker voor middelgrote winkelcentra. Het product moet namelijk goed zijn, maar het moet ook goed in de markt

worden gezet anders mist het zijn doel. Marketing gaat over het definiëren van het product, het is dus veel meer een proces dan ergens maar een nieuwe sticker opplakken of een nieuw laagje verf geven. Ook beleving speelt in dit onderdeel een belangrijke rol. Beleving wordt gecreëerd door elementen en gebeurtenissen die de consument op een persoonlijke manier aanspreken. Deze belevenissen zijn niet tastbaar, maar blijven wel in de gedachten van de consument en dragen hierdoor positief bij aan de waardering van een winkelcentrum. Een drietal geïnterviewde partijen voeren de marketing intern uit (Unibail Rodamco, Schiphol en Redevco), omdat zij dit als zeer waardevol onderdeel van het proces zien.

MGR uplift

De MGR (Minimum Guaranteed Rent) uplift is een nog vrij onbekende KPI die door Unibail Rodamco wordt gebruikt om het verschil tussen nieuwe en oude huur inzichtelijk te maken. Er wordt gekeken naar de uplift op huurgroei op basis van de contracten die afgelopen kwartaal zijn afgesloten, verlengd of herzien. Het opnieuw verhuren van een leegstaande unit wordt niet meegerekend. Dat er een huurgroei wordt gerealiseerd wil dus nog niet gelijk zeggen dat dit het gevolg is van goed management. Een algemene huurgroei van 2% kan namelijk ook een erfenis zijn van contracten die al jaren geleden zijn afgesloten. Deze KPI kan dus het team motiveren om actiever in te spelen op huurprijsbenutting.

Op de volgende pagina's zijn de antwoorden op de centrale vraag uitgewerkt. De vraag luidt:

Theoretische checklist doornemen: welke onderdelen ontbreken volgens u? Wat kan er beter en hoe? Kunt u zoveel mogelijk suggesties aangeven vanuit uw eigen ervaring en de vergelijking met uw organisatie.

De uitkomsten zijn in kleur uitgewerkt. Wanneer een opmerking bijvoorbeeld in paars gekleurde letters is toegevoegd, is deze aanvulling naar voren gekomen tijdens het interview met Bouwinvest. Het schema zal grotendeels de basis zijn voor de uiteindelijke inzichten.

CBRE Global Investors

Wereldhave

Unibail Rodamco

Bouwinvest

Schiphol Retail

Redevco

Syntrus Achmea Real Estate & Finance

Voorkant

- ✓ Titel
- ✓ Tijdschhorizon (2 tot 3 jaar/ 3 tot 5 jaar)
- ✓ Naam winkelcentrum
- ✓ Actuele foto winkelcentrum

Team

- ✓ Namen teamleden
- ✓ Pasfoto's teamleden
- ✓ Functie
- ✓ Ervaring
- ✓ Aantal jaren werkzaam bij organisatie
- ✓ Contactgegevens

Plattegrond

- ✓ Actuele plattegrond

Samenvatting

- ✓ Visie
- ✓ Ambitie
- ✓ Strategie
- ✓ Positionering
- ✓ SMART Doelstellingen
- ✓ Financiële gevolgen van keuzes
- ✓ Belangrijke acties komend(e) ja(a)r(en)
- ✓ Hold/Sell analyse

Inhoudsopgave

- ✓ Kenmerken
- ✓ Performance (KPI's)
- ✓ Markt en Marketing
- ✓ Asset management
- ✓ Property management
- ✓ Actieplan
- ✓ Financiële analyse
- ✓ Bijlagen

Kenmerken

- ✓ Locatie
- ✓ Type winkelcentrum
- ✓ Eigendomssituatie
- ✓ Functie (lokaal/regionaal/nationaal)
- ✓ Oppervlakte m2 (vvo/bvo)
- ✓ Bouwjaar/renovatiejaar
- ✓ Overdekt/semi/open
- ✓ Aantal units
- ✓ Grootte units

- ✓ Belangrijkste retailers
- ✓ Aantal bezoekers afgelopen jaar
- ✓ Aantal parkeerplekken (per 100 m2 bvo retail)
- ✓ EPA-/BREEAM label
- ✓ Website/ facebook/ twitter

Performance (KPI's)

- ✓ Bruto en netto rendement
- ✓ Vereist rendement
- ✓ IRR (5jarig of 10jarig)
- ✓ MGR uplift
- ✓ Taxatiewaarde (incl. afgelopen jaren)
- ✓ Huidige huurstroomb
- ✓ Leegstand (m2 & %)
- ✓ Bezoekersaantallen
- ✓ Huurachterstand > 3 mnd (& %)
- ✓ Expiratiebalans
- ✓ Marketing (€ % van de huur)
- ✓ Omzetontwikkeling huurders
- ✓ Onderhoudskosten (eenmalig/continu/servicekosten)
- ✓ Huurprijs – markthuur – herzieningshuur (totaal en €/m2)
- ✓ Verblijftijd in winkelcentrum
- ✓ Servicekosten level
- ✓ Huurgroei
- ✓ Frequentie terugkomst consument

Markt en Marketing

- ✓ Marktanalyse
- ✓ Verzorgingsgebied
- ✓ Koopkrachtbinding
- ✓ Concurrentieanalyse
- ✓ Bereikbaarheid
- ✓ Omschrijving doelgroep en consumenten
- ✓ Positionering
- ✓ Marketing- en promotiestrategie
- ✓ Communicatieplan
- ✓ Beleving
- ✓ Imago (bevordering)
- ✓ E-commerce
- ✓ Passantentellingen (koppelen aan evenementen)
- ✓ Consumentprofiel (+doelstellingen) (bezoekersaantallen, autogebruik, bezoekduur, gemiddelde uitgaven)

- ✓ Consumententevredenheid (+doelstellingen)
- ✓ Marketing risico's
- Asset Management**
- ✓ Doelstellingen Asset Management
- ✓ Verwachte huurgroei
- ✓ Expiratiemanagement
- ✓ Huurherzieningen
- ✓ Breakopties huurders
- ✓ Branchering strategie
- ✓ **Huur-markthuur-303huur**
- ✓ Herindeling van ruimten
- ✓ Leegstandsbeheer
- ✓ Huurderswisselingen
- ✓ Huurderstevredenheidsonderzoek (+doelen)
- ✓ **Relatie met huurders**
- ✓ Duurzaamheid (+doelen)
- ✓ Klantservice en klanttevredenheidsdoelen
- Property Management**
- ✓ **Overzicht huurlijst**
- ✓ Doelstellingen Property Management
- ✓ Servicekosten (+ doelen)
- ✓ Debiteuren (+ doelen, **risico**)
- ✓ Crediteuren
- ✓ Personeelsbezetting
- ✓ Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- ✓ Gezondheids- en veiligheidsdoelstellingen
- ✓ Lokale partnerships/ integratie in samenleving
- ✓ Trendontwikkelingen (voorstel nieuwe initiatieven)
- ✓ Communicatie
- ✓ Implicaties wetgeving
- ✓ **Technische aspecten (NEN, duurzaamheid, gebruiksvergunningen, overige)**
- ✓ Planmatig commercieel onderhoud
- ✓ Begrotingen (prognose – huidig)
- Duurzaamheid**
- ✓ Doelstellingen Fund
- ✓ Uitwerking asset en property
- ✓ Gresb/ BREEAM toetsing (+doelen)
- Ontwikkelingen initiatieven/kansen**
- ✓ Verbouwingen
- ✓ Uitbreidingen
- ✓ Renovaties
- ✓ Acquisitie/dispositie
- ✓ Bouwvergunningen (aanvragen, concurrentieanalyse)
- ✓ Relatie met overheid
- ✓ Risico's duurzaamheid
- Actieplan**
- ✓ Wie doet wat en wanneer
- ✓ **Opgedeeld in** marketing, verhuur, asset management, property management en duurzaamheid
- ✓ Status acties
- Financiële analyse**
- ✓ Financiële doelstellingen
- ✓ Rendement
- ✓ **Vereist rendement**
- ✓ Cashflow
- ✓ Verwachte opbrengsten en uitgaven
- ✓ Inkomensgroei
- ✓ Huur- en servicekosten doelstellingen
- ✓ Kosten en afschrijvingen
- ✓ Verzekeringen
- ✓ Kritische financiële risico's
- ✓ Hold/Sell analyse
- Bijlagen**
- ✓ **Begrippenlijst**
- ✓ SWOT analyse **op asset niveau**
- ✓ **Confrontratiematrix op asset niveau**
- ✓ Onderzoeksresultaten
- ✓ **Gresb toetsing**
- ✓ Concurrentieanalyse
- ✓ KPI's
- ✓ Asset performance plan
- ✓ Omzet en kosten
- ✓ Brancheringsmix
- ✓ Goad plan
- ✓ Verhuurplan
- ✓ Foto's (nieuwe huurders)
- ✓ Marketing plan
- ✓ Consumentenonderzoek
- ✓ Commercialisatieplan
- ✓ Huurdertevredenheid resultaten onderzoek
- ✓ Marketingplan huurders
- ✓ **Printscreen website/facebook/twitter**
- ✓ Evaluatie BP vorig jaar
- ✓ **Standaard jaarkalender evenementen**

Figuur 5.1 Checklist Business Plan (eigen bewerking)

Enkele bouwstenen die al in de theoretische checklist stonden, werden door experts als minder belangrijk beschouwd maar staan desondanks nog wel in de opsomming. De experts spreken vanuit hun eigen organisatie en vermelden er daarom vaak bij dat het begrijpelijk is dat andere organisaties voor andere bouwstenen kiezen. Desondanks kan grofweg worden vermeld dat vooral de onderdelen onder property management en actieplan door Unibail Rodamco, CBRE GI, Bouwinvest en Syntrus Achmea Real Estate and Finance als overbodig worden beschouwd. In een (eventueel aanwezig) businessplan komen deze onderdelen niet terug omdat dit bouwstenen zouden zijn die betrekking hebben op een te korte termijn. Dit zou ten koste kunnen gaan van de lange termijn visie van het plan.

De vele aanvullingen op de theorie hebben desondanks voor een waslijst van mogelijke bouwstenen gezorgd. Wanneer al deze bouwstenen zouden worden opgenomen, wordt er aan de doelstelling van een businessplan voorbij gegaan. Het plan moet namelijk simpel en specifiek zijn en er moet worden voorkomen dat het plan te uitgebreid wordt (iets wat vele experts zelf ook aangeven). Wanneer het plan teveel informatie bevat, zal het opstellen van het plan teveel tijd vergen en zal het property management eerder afhaken. Bovendien zou dezelfde informatie bij verschillende bouwstenen naar voren komen, wat de kwaliteit en werking van het plan niet ten goede zou komen. De opsomming moet daarom geïnterpreteerd worden als een lijst met mogelijke bouwstenen. Bij het ontwerp van een businessplan dienen vervolgens keuzes te worden gemaakt welke bouwstenen voldoende prioriteit krijgen en worden opgenomen in het plan, en welke minder relevante bouwstenen worden weggelaten. Visie, strategie en doelstellingen van de organisatie zullen een voorname rol spelen bij het kiezen van de bouwstenen.

5.4 Stof tot nadenken

De uitkomsten van de interviews geven eigenaren stof tot nadenken. Wanneer men besluit een businessplan te gaan gebruiken, wordt men gedwongen om na te denken over bijvoorbeeld de toekomst van het winkelcentrum en de manier waarop die toekomstvisie het beste kan worden bereikt. Maar het levert bijvoorbeeld ook interne vraagstukken op over het delen van wellicht gevoelige informatie (bijvoorbeeld taxatiegegevens). Wanneer men het property management uitbesteedt aan andere partijen, kan bijvoorbeeld een discussie ontstaan in hoeverre financiële gegevens dan in het businessplan moeten komen. Toch is de financiële analyse essentieel voor het beoordelen en managen van het winkelcentrum.

De vragen die het proces oproept en de discussies die logischerwijze zullen volgen is een gevolg van de logische structuur die het business plan biedt om na te denken over het winkelcentrum. Het levert een bijdrage aan het verbeteren van het winkelcentrum-management en een werkwijze die breed wordt gedragen. Kortom, een businessplan is een basisdocument dat leidt tot discussies met alle betrokken partijen bij elkaar. Het plan dwingt teamleden na te denken over visie, strategie en doelstellingen die uiteindelijk een kader vormen waarbinnen het object zich kan ontwikkelen.

5.5 Conclusie

Er kan na de uitkomsten geconcludeerd worden dat er niet één perfect model/format is voorbeelden noemen. Het is dan ook vrijwel onmogelijk om eenduidig antwoord te geven op de vierde deelvraag. De theorie liet al verschillende modellen zien, maar na de interviews is helder dat de organisatiestructuur, strategie van het bedrijf en de visie die wordt nagestreefd voor een bepaald winkelcentrum grotendeels de bouwstenen van een businessplan bepalen.

Ook het doel van het document kan verschillen. Dat het plan op assetniveau wordt samengesteld staat vast. De assetmanager is dus ook leidend in het opstellen van de plannen. Maar sommige partijen stellen een businessplan op met als doel de

portfoliomanager en aandeelhouders te laten zien dat er op gestructureerde wijze wordt gewerkt aan bepaalde doelstellingen die vanaf strategisch niveau worden opgelegd aan de assetmanager. Het kan ook zijn dat de nadruk ligt op de vertaling van doelstellingen op assetniveau naar duidelijke doelstellingen en acties voor het property management. Deze twee doelen combineren kan, maar is lastig aangezien de korte termijn doelstellingen en acties niet zo statisch zijn als de visie, strategie en lange termijn doelstellingen. Bovendien moet er worden gestreefd naar een compact document, waarbij hoofdzaken goed van bijzaken moeten worden gescheiden.

Dit betekent echter niet dat dit onderzoek niet tot bruikbare uitkomsten leidt. Alleen de checklijst en achterliggende inzichten moet gezien worden als een mogelijke onderdelen die in een businessplan kunnen worden opgenomen. Partijen die in de toekomst gebruik willen maken van businessplannen, kunnen het gebruiken als basis en leidraad voor een goed format. In die zin geeft deze opsomming dus in voldoende mate antwoord op de vierde deelvraag. Nu alle vier deelvragen zijn beantwoord kan tevens antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Hier zal verder op in worden gegaan in hoofdstuk 7. Alvorens zal in het volgende hoofdstuk de opdrachtgever van dit onderzoek centraal staan.

6. Uitkomsten in praktijk gebracht: pilot ASR Vastgoed Vermogensbeheer

In dit hoofdstuk wordt de checklist uit hoofdstuk 5 uitgewerkt voor een specifieke organisatie en opdrachtgever van dit onderzoek, te weten ASR Vastgoed Vermogensbeheer. Samen wordt gekeken naar de bouwstenen die in dit geval relevant zijn voor een het plan. Hierbij zal worden gekeken naar de huidige situatie, waar de organisatie naar toe wil met de winkelcentra en wat in dit geval realistisch is. Dit leidt tot een specifiek format voor de organisatie die in het tweede halfjaar van 2013 wordt uitgerold. Wat relevant is in het kader van dit onderzoek is om te kijken waar in de praktijk tegen aan wordt gelopen bij het invullen van een plan. Dit zorgt voor een verfijning van het format en betere aanbevelingen voor andere partijen die in de toekomst willen gaan werken met business plannen. Uiteindelijk kan dan antwoord worden gegeven op de vijfde en tevens laatste deelvraag: Hoe functioneert een aangepast theoretische checklist in de praktijk?

6.1 De organisatie

Met bijna 300 jaar ervaring, is moederbedrijf ASR Nederland de op vier na grootste verzekeraar in Nederland. Sinds de negentiende eeuw treedt ASR Vastgoed Vermogensbeheer (ASR VV) op als de toegewijde vastgoedvermogensbeheerder van ASR. Het beheerd vermogen groeide uit tot € 4,0 miljard. ASR VV beschikt over twee vastgoedfondsen. Het ASR Dutch Prime Retail Fund (ASR DPRF) is er één van en omvat een winkelportefeuille van circa 210 objecten met een waarde van circa € 1,1 miljard. Het fonds kent tevens een pijplijn van € 280 miljoen, gesitueerd in de belangrijkste Nederlandse winkelgebieden.

Het fonds hanteert een strategie die zich richt op hoogwaardig winkelvastgoed in drie belangrijke sectoren van het winkelvastgoed. De focus hiervan ligt op de 10% best presterende winkelsteden. Om rendementsoptimalisatie te realiseren, kiest het fonds voor een belang van circa 65% in A1 winkelvastgoed. Een aanvulling met een belang in wijkwinkelcentra (15%-35%) en supermarkten (5%-20%) zorgt voor diversificatie in het fonds. Het fonds groeit de komende jaren door actief portefeuillemanagement en een gecommiteerde en kwalitatief hoogwaardige pijplijn van circa € 265 miljoen (ASR Vastgoed Vermogensbeheer, 2013). De winkelcentra in de portefeuille van ASR DPRF:

- ✓ Vathorst te Amersfoort
- ✓ Klanderij te Enschede
- ✓ Floriande te Hoofddorp
- ✓ Haagsche Passage te Den Haag
- ✓ Hoge Vucht te Breda
- ✓ Centrumplan te Etten Leur
- ✓ Vleuterweide te Vleuten
- ✓ Luifelbaan te Leiden
- ✓ In de Boogaard te Rijswijk

In de pijplijn:

- ✓ Terwijde te Utrecht
- ✓ Nieuwe Haagsche Passage te Den Haag
- ✓ Vathorst (fase 2) te Amersfoort

De winkelcentra hebben veelal een lokale en/of regionale functie. De omvang varieert van 5.000 m² tot 20.000 m² VVO. Voor het management van de centra werkt ASR VV samen met vier vastgoedmanagers: Grontmij, Bilfinger Real Estate, Kruse & Lampo Groep en WPM Groep.

6.2 Waaron een businessplan?

ASR Vastgoed Vermogensbeheer is van origine sterk in het managen van solitaire panden maar heeft inmiddels dertien winkelcentra in portefeuille, waarvan drie in de pijplijn. Een winkelcentrum managen vergt andere competenties dan het managen van solitaire panden, waardoor ASR VV het belang heeft om zich te ontwikkelen op dit gebied. De economische situatie stimuleert de organisatie extra om de werkwijze te optimaliseren.

Met het ontwikkelen van een businessplan per centrum wordt bij ASR VV beoogd dat het betrokken team vanuit één visie en gemeenschappelijke doelstellingen gaat werken. Dit voorkomt dat de disciplines apart van elkaar opereren. Daarnaast wordt met een constructief businessplan gestreefd naar een proactief werkend managementteam. Het idee is om het plan leidraad te laten vormen voor een overleg dat ieder kwartaal plaatsvindt. Als neven doelstelling moet het voor het beleggingsfonds een document worden waarmee wordt aangetoond dat er de winkelcentra op gestructureerde en proactieve manier worden gemanaged.

6.3 Evaluatie vooraf

Voordat wordt begonnen met de invulling en opzet van een businessplan is in het theoretisch kader naar voren gekomen dat een evaluatie van de huidige werkwijze vooraf belangrijk is. In dit kader zijn er vooraf gesprekken geweest met vier commercieel managers die het commercieel en technisch beheer van de winkelcentra verzorgen (bijlage IV). Aan hen is de vraag gesteld hoe zij tegen de werkwijze van ASR VV aankijken en hoe de samenwerking kan worden geoptimaliseerd. Tevens is het idee van een businessplan besproken om zo ook alvast enig draagvlak te creëren.

Tijdens deze gesprekken kwam naar voren dat er een aantal verbeterpunten zijn, die mee worden genomen in het format voor ASR VV:

- ✓ Bij ASR VV zijn de visie, strategie en doelstellingen vaak onduidelijk, waardoor het soms lastig is om proactief het commercieel beheer uit te voeren. Het zou prettiger werken als vastgoedmanagers regulier op de hoogte worden gebracht van de lange termijn strategie van het object (indien deze aanwezig is).
- ✓ Hoe het management loopt is sterk afhankelijk van de assetmanager waarmee wordt samengewerkt. De frequentie van communicatie verschilt en dit kan ertoe leiden dat tijdens een kwartaaloverleg teveel operationele details worden besproken en de hoofdlijnen hierdoor onvoldoende worden besproken. Een heldere werkwijze en structuur van het gehele proces vanuit ASR VV kan hier aan bijdragen en het niveau van een kwartaaloverleg uiteindelijk ten goede komen.
- ✓ Er is vaak onvoldoende feedback en terugkoppeling vanuit ASR VV, vooral vanuit het administratieve gedeelte (dit voert ASR VV zelf uit). Lijsten inzake servicekosten en debiteuren zijn voor een commercieel manager belangrijk om daarover te beschikken zodat sneller en beter op huurderszaken kan worden ingespeeld.
- ✓ ASR VV is op het gebied van marketing niet erg actief, hier kan absoluut pro-actiever op worden ingespeeld en wordt ook steeds belangrijker.
- ✓ Wat betreft het inspelen op de huurdersmix staat niets op papier en dan hangt het er weer vanaf met welke assetmanager gewerkt wordt of de property manager hier van op de hoogte is. Uiteraard komt deze samenwerking van twee kanten, maar het is goed om dit op papier te hebben staan.

6.4 Bouwstenen

De lijst uit hoofdstuk 5 kan niet één op één worden overgenomen. Immers, het moet gezien worden als leidraad dat organisaties gaan gebruiken bij het vormen van een businessplan. De opgesomde bouwstenen kunnen in een businessplan terugkomen, maar dit hoeft niet. Visie, strategie, omvang en doelstellingen van de organisatie bepalen deels welke onderdelen wel en welke onderdelen niet terugkomen in het format.

Voor ASR VV zijn een aantal sessies gehouden met experts binnen ASR (bijlage IV) om te bepalen welke onderdelen in hun businessplan format terug behoren te komen. Hierbij is het verleidelijk om een format op te stellen met intern beschikbare bouwstenen. Tegelijkertijd moet bedacht worden wat idealiter in een businessplan thuis hoort. Gegeven deze gedachte zijn voor ASR VV de bouwstenen vanuit de checklist op pagina 33 & 34 bekeken. Sommige onderdelen zijn verplaatst of weggelaten (welke), anderen zijn enigszins van naam gewijzigd of nieuw toegevoegd. De nieuwe bouwstenen zijn in de kleur groen toegevoegd. De doorgestreepte bouwstenen zijn weggelaten.

Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de volgende opsomming (figuur 6.1):

Voorkant	Kenmerken
✓ Titel	✓ Locatie
✓ Tijdshorizon (3 jaar / 3 tot 5 jaar)	✓ Type winkelcentrum
✓ Naam winkelcentrum	✓ Eigendomssituatie
✓ Actuele foto winkelcentrum	✓ Taxatiewaarde
	✓ Huidige huurstream
Team	✓ Functie (lokaal/regionaal/nationaal)
✓ Namen teamleden	✓ Oppervlakte m2 (vvo/bvo)
✓ Pasfoto's	✓ Bouwjaar/renovatiejaar
✓ Functie	✓ Overdekt/semi/open
✓ Ervaring	✓ Aantal units
✓ Aantal jaren werkzaam bij organisatie	✓ Grootte units
✓ Contactgegevens	✓ Belangrijkste retailers
	✓ Aantal bezoekers afgelopen jaar
Samenvatting	✓ Aantal parkeerplekken (per100 m2 bvo retail)
✓ Visie	✓ EPA-/BREEAM label
✓ Ambitie	✓ Website
✓ Strategie	✓ Actuele plattegrond
✓ Positionering	
✓ SMART doelstellingen	Performance (KPI's)
✓ Belangrijke acties komende jaren	✓ Bruto en netto rendement
✓ Financiële gevolgen van keuzes	✓ Direct rendement (%)
✓ Hold/Sell analyse	✓ Indirect rendement (%)
	✓ Totaal rendement (%)
Inhoudsopgave	✓ Vereist bruto rendement (%)
✓ Kenmerken	✓ IRR (5-jarig of 10jarig) (%)
✓ Performance	✓ MGR uplift (%)
✓ Markt en Marketing	✓ Huidige huurstream
✓ Asset management	✓ Expiratiebalans
✓ Property management	✓ Omzetontwikkeling huurders
✓ Actieplan	✓ Taxatiewaarde (€)
✓ Financiële analyse	✓ Bezettingsgraad (%)
✓ Bijlagen	✓ Bezoekersaantal fysiek

- ✓ Bezoekersaantal website
- ✓ Huurachterstand (> 3 mnd., % t.o.v. huur)
- ✓ Marketing (% van huur)
- ~~✓ Onderhoudskosten~~
- ✓ Huurprijs (€/m2)
- ✓ Markthuur (€/m2)
- ✓ Herzieningshuur (€/m2)
- ~~✓ Verblijftijd in winkelcentrum~~
- ~~✓ Frequentie terugkomst consument~~
- ~~✓ Huurgroei~~
- ✓ Servicekosten level (€/m2)

Markt en Marketing

- ✓ Bereikbaarheid
- ✓ Marktanalyse
- ✓ Verzorgingsgebied
- ~~✓ Koopkrachtbinding~~
- ✓ Concurrentieanalyse
- ✓ Ontwikkelingen plangebied
- ✓ Bezoekersdruk
- ✓ Consumentprofiel
- ✓ Omschrijving doelgroep
- ✓ Positionering
- ✓ Marketingdoelstellingen
- ✓ Passantentellingen
- ~~✓ Marketing en promotiestrategie~~
- ~~✓ Communicatieplan~~
- ✓ Evenementen/beleving
- ~~✓ Image (bevordering)~~
- ✓ E-commerce
- ~~✓ Marketing risico's~~
- ✓ Verdeling marketingbijdrage

Asset Management

- ✓ Doelstellingen Asset Management
- ✓ Verwachte huurgroei
- ✓ Branchering strategie
- ✓ Expiratiemanagement
- ~~✓ Huurherzieningen~~
- ~~✓ Breakopties huurders~~
- ✓ Huur-markthuur-303huur /
- ✓ **Huurprijsbenutting**
- ✓ Specialty Leasing
- ~~✓ Herindeling van ruimten~~
- ~~✓ Huurderswisselingen~~
- ~~✓ Duurzaamheid + doelen~~
- ✓ Huurderstevredenheidsonderzoek
- ✓ Relatie met huurders

Property Management

- ~~✓ Overzicht huurlijst~~
- ✓ Doelstellingen Property Management
- ✓ **Speerpunten Property Management**
- ✓ Servicekosten (+ doelen)
- ✓ Debiteuren (+ doelen, risico)

- ~~✓ Crediteuren~~
- ✓ Trendontwikkelingen
- ✓ **Advies beheerder hold/sell**
- ~~✓ Communicatie~~
- ~~✓ Implicaties wetgeving~~
- ✓ Huurtevredenheidsonderzoek
- ✓ **Verhuuranalyse leegstand**
- ✓ **Actuele foto's**
- ~~✓ Implicaties wetgeving~~
- ✓ Technische aspecten (NEN, duurzaamheid, gebruiksvergunningen, overige)
- ~~✓ Planmatig commercieel onderhoud~~
- ✓ Begrotingen (prognose – huidig)
- ~~✓ Personeelsbezetting~~
- ~~✓ Maatschappelijk verantwoord ondernemen~~
- ~~✓ Gezondheids- en veiligheidsdoelstellingen~~
- ~~✓ Lokale partnerships~~

Duurzaamheid

- ✓ Doelstellingen Fund
- ✓ Vertaling doelstellingen asset- en property management
- ✓ Gresb/ BREEAM toetsing (+doelen)

Actieplan

- ✓ Wie doet wat en wanneer
- ✓ Ogedeeld in marketing, verhuur, asset management, property management en duurzaamheid
- ✓ Status acties

Financiële analyse

- ✓ Financiële doelstellingen
- ✓ Rendement (ook vereist rendement vermelden)
- ✓ Cashflow
- ✓ Verwachte opbrengsten en uitgaven
- ✓ Inkomensgroei
- ✓ Huur- en servicekosten doelstellingen
- ~~✓ Kosten en afschrijvingen~~
- ~~✓ Verzekeringen~~
- ✓ Kritische financiële risico's
- ✓ Hold/Sell analyse

Bijlagen (kan veranderen tijdens de invulling van het plan)

- ✓ Begrippenlijst
- ✓ SWOT analyse op asset niveau
- ✓ Confrontratiematrix op asset niveau
- ✓ Gresb toetsing
- ~~✓ KPI's~~
- ~~✓ Asset Performance Plan~~
- ~~✓ Omzet en kosten~~
- ~~✓ Goad plan~~

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ✓ Commercialisatieplan | ✓ Consumentenonderzoek |
| ✓ Huurtevredenheidsonderzoek | ✓ Standaard jaarkalender evenementen |
| ✓ Verhuurplan | ✓ Printscreen website/facebook/twitter |
| ✓ Foto's (nieuwe huurders) | ✓ Evaluatie BP vorig jaar |
| ✓ Marketing plan | |
-

Figuur 6.1 Checklist ASR VV (eigen bewerking)

6.5 PowerPoint en Excel format

Er zijn verschillende office programma's om het businessplan in uit te werken, bijvoorbeeld Word, Excel of PowerPoint. Het is tevens mogelijk om van het businessplan een digitaal document te maken dat ieder teamlid op ieder moment en iedere locatie online kan raadplegen. Dit is echter wel een duurder manier gezien de investeringskosten voor het ontwikkelen van een online omgeving, terwijl MS office programma's voor vrijwel iedere organisatie standaard is.

Powerpoint format

ASR VV geeft er de voorkeur aan om het businessplan in PowerPoint te verwerken. Dit programma verkrijgt de voorkeur boven Word, aangezien in PowerPoint meer nadruk wordt gelegd op het visuele en minder op het tekstuele. Aangezien er naar wordt gestreefd om het document zo compact mogelijk en toegankelijk te maken, sluit het visuele van PowerPoint beter aan bij de doelstelling van het plan.

Nu de bouwstenen van het ideale business plan zijn gekozen, kan het proces worden vervolgd met een format in PowerPoint. Het is hierbij de kunst om de parameters in zo weinig mogelijk pagina's en veelal grafisch overzichtelijk als dashboard weer te geven. Er moet worden voorkomen dat er in het plan veel uitgeschreven pagina's komen en dat businessplannen er verschillend uit gaan zien in. Dit heeft twee redenen: lange teksten worden minder gelezen en daarnaast wordt het te intensief om het plan op te stellen.

Er moet dus worden gestreefd naar een zo strak mogelijk format in PowerPoint. Dit zal op twee manieren worden bevorderd. Allereerst zal met tekstboxen worden gewerkt zodat de opstellers van het plan gedwongen zijn om de informatie daarin kwijt te kunnen. Daarnaast zullen bronnen voor informatie worden aangegeven en met vaste termen worden gewerkt zodat vergelijkbare plannen ontstaan. Door deze geïntegreerde en consistente aanpak zal het businessplan eerder zijn doelstellingen realiseren. Het voorlopige format is terug te vinden in bijlage VI en dient de komende periode verder te worden uitgewerkt.

Excel document

Voor het efficiënt en vergelijkbaar invullen van de plannen is besloten dat er gebruik zal worden gemaakt van een 'achterliggend' Excel document. In dit document worden alle cijfermatige onderdelen ingevoerd. Ook de onderdelen kenmerken en performance worden in dit document opgenomen, zodat tekstuele uitleg kan worden toegevoegd voor het geval dat het onduidelijk kan zijn hoe en met welke informatie de tabellen ingevuld dienen te worden. Op deze manier worden alle businessplannen op vergelijkbare wijze ingevuld en zal er geen discussie ontstaan over terminologie en bronnen. Tevens kunnen bestaande data (bijvoorbeeld taxatierapporten) worden gekoppeld aan het document, zodat output in de vorm van grafieken sneller voorhanden is. Ook hierbij geldt dat grafieken en tabellen dezelfde uitstraling dienen te hebben in alle businessplannen, waar een achterliggend Excel document dus bij helpt. Het ontwikkelen van dit Excel document vergt echter tijd en kan gezien het tijdsbestek niet opgenomen worden in dit onderzoek, maar naar verwachting zal dit twee tot drie maanden in beslag nemen. Belangrijk aandachtspunt hierbij is het

overzichtelijk houden van het document, ondanks de redelijk omvangrijke informatie die hierin dient te komen. Wanneer alle informatie is ingevuld, kunnen de tabellen en grafieken vervolgens één op één gekopieerd worden naar PowerPoint zodat dat programma hierdoor al gedeeltelijk gevuld zal zijn.

6.6 Ervaringen en knelpunten

Het voorlopige format zoals zal worden gebruikt bij ASR VV voor het opstellen van de businessplannen is dus terug te vinden in de laatste bijlage. Het is opgesteld door de auteur in samenwerking met de assetmanagers van ASR VV. Het is al deels ingevuld voor een winkelcentrum in Enschede, De Klanderij, waarbij de informatie als voorbeeld dient voor hoe de input weergegeven moet worden. Op iedere sheet staat rechts bovenaan in het rood wie verantwoordelijk is voor de invulling (WC = winkelcentrummanager, AM = assetmanager, TM = technisch property manager, PM = property manager). Deze blokjes zullen uiteindelijk weer worden weggehaald.

Het is de bedoeling dat eerst de research afdeling stukken aanlevert. Het plan gaat vervolgens naar de externe vastgoedmanager en wordt daar verder ingevuld. Daarna komt alle informatie terug bij de property manager en de assetmanager, die het plan vervolgens verder aanvullen. Deze volgorde wordt aangehouden zodat de beschikbare data vanuit research beter worden benut en op vaste plaatsen terugkomt, de externe vastgoedmanager gebruik kan maken van de data van de eigenaar en de assetmanager tenslotte weer rekening houdt met de input en ideeën van de vastgoedmanager.

De ervaring tijdens het opzetten van dit format is dat een businessplan in beginsel vooral dwingt om na te denken over welke bouwstenen relevant zijn voor het plan passend bij de organisatie. De checklist in dit onderzoek blijkt hierbij een geschikt leidraad om ervoor te zorgen dat het businessplan compleet wordt. Bij het kiezen van de bouwstenen ontstaat het spanningsveld tussen een format dat kan worden ingevuld met intern beschikbare informatie en een format dat idealiter wordt gehanteerd maar waarbij het wellicht lastig is aan alle informatie te komen. Hierin moet de juiste balans worden gevonden. Voor grotere winkelcentra in de portefeuille is er namelijk intern vaak meer informatie beschikbaar, maar in verband met het *benchmarken* binnen de portefeuille moeten gekozen bouwstenen ook voor (vrijwel) alle centra kunnen worden gevuld. Er worden tenslotte bouwstenen weggelaten omdat ze niet realistisch zijn. Zo hanteren Unibail Rodamco en Schiphol bijvoorbeeld omzethuren. Er is sprake van omzethuur wanneer de hoogte van de huur afhankelijk is van de omzet die in de gehuurde ruimte wordt gerealiseerd. Verhuurder en huurder spreken af dat huurder zijn omzetcijfers met verhuurder deelt en een vast percentage van de omzet aan de verhuurder afdraagt. De percentages zijn afhankelijk van het bedrijf dat in de winkelunit wordt geëxploiteerd, de marges verschillen namelijk per branche. Voor ASR VV is het gezien de Nederlandse wetgeving niet realistisch (wel gewenst) om naar enkel omzethuren te streven en dus is het niet opgenomen.

Nadat er consensus verkregen is over de gekozen bouwstenen, volgden discussies over welke termen en bronnen moeten worden aangehouden. Hoe moet een kaart van het verzorgingsgebied eruit zien? Moet het oppervlakte van het winkelcentrum volgens NEN 2580 geregistreerd worden? Welke brancheverdeling is de beste om aan te houden? Dient het plan in het Nederlands of in Engels geschreven te worden? Wat willen we precies weten van onze consumenten? Wat is de juiste opmaak en indeling van grafieken en tabellen? Door alle opkomende vragen is bij ASR VV inmiddels de ervaring dat het opstellen van een goed businessplan meer tijd vergt dan voorheen voorspeld is.

De onderzoeksresultaten en bijeenkomsten zorgen er wel voor dat er draagvlak ontstaat en het besef dat de plannen bijdragen aan een hoger niveau van winkelcentrummanagement.

Groot voordeel volgens opdrachtgever is dat alle afdelingen een bijdrage leveren aan het plan, waardoor iedereen zich er verantwoordelijk voor voelt. Teamwork zal een cruciale in- en output zijn, waardoor afdelingen minder langs elkaar heen zullen werken. Tevens wordt het nu al als zeer positief ervaren dat uiteenlopende informatie (in de vorm van rapporten en documenten) op één plek worden verzameld zodat de aanwezige kennis beter wordt benut. Dat betreft bijvoorbeeld de passantentellingen die beter te analyseren zijn en terug komen in de plattegrond en bij het onderdeel marketing. Hetzelfde geldt voor research, daar wordt veel geld geïnvesteerd in onderzoeksresultaten en door het businessplan landt deze kennis beter bij de asset-, marketing-, en property managers.

6.7 Eerste evaluatie

Omdat er wordt gewerkt met externe vastgoedmanagers is het van belang dat ook bij die organisaties helder is wat het doel van het plan is en wat de rol van de externe property managers is in dit geheel. Op die manier wordt er draagvlak gecreëerd en wordt de kans op een succesvol proces aanzienlijk vergroot. Naar aanleiding van de evaluatie van de werkwijze van ASR VV op dit moment (paragraaf 6.3), is er een terugkoppeling geweest waarbij de uitkomsten van het onderzoek en het voorlopige format zijn voorgelegd. Daaruit kwamen een aantal zaken naar voren. Allereerst dat het plan op een positieve manier kan bijdragen aan het verbeteren van het winkelcentrummanagement, mits er voldoende draagvlak is binnen ASR om dit plan ook naar buiten toe uit te dragen. Het is hierbij van belang dat de uitkomsten van een businessplan op vaste perioden in het jaar besproken dienen te worden. Zodoende blijft de property manager goed op de hoogte van de doelstellingen en vooruitzichten van een winkelcentrum en tegelijkertijd gemotiveerd om de gestelde doelstellingen te behalen. Ten tweede is het van belang dat de Excel modellen waarin de property manager informatie moet invullen helder en begrijpelijk zijn. De uitleg wat er precies van de property manager wordt verwacht kan helder worden omschreven in een brief/mail of tijdens een (kwartaal)overleg worden toegelicht. Het is hierbij als positief op te merken dat de property manager niet verantwoordelijk is voor de kaarten, plattegronden en demografische ontwikkelingen. Dat research wordt ingeschakeld is efficiënter gezien het gemak waarmee zij informatie voorhanden hebben en toegang hebben tot bepaalde datasystemen. Ten slotte is het advies om het plan goed uit te kristalliseren binnen ASR, voordat het in zijn geheel wordt uitgerold. Gebeurt dit te vroeg, dan kan dit ten koste gaan van het draagvlak en dat zou zonde zijn. Kortom, het proces moet optimaal worden voorbereid. Omdat dit op moment van schrijven nog niet het geval is, meer over de toekomst in de volgende paragraaf, zal een tweede evaluatie (toelichting van het model) met property managers volgen.

6.8 Planning

De eerste stap in het gehele proces is doorlopen. De juiste bouwstenen en structuur van het businessplan zijn bepaald. Door het beperkte inzicht vanuit de literatuur en het tevens beperkt gebruik van businessplannen in de praktijk duurde deze stap langer dan verwacht.

In de komende maanden dient de opdrachtgever onderstaande stappen te doorlopen. Deze stappen vergen veel tijd en kunnen vanwege tijdsbestek niet worden opgenomen in de resultaten van deze scriptie.

- ✓ Het uitwerken van het gehele format in Excel en PowerPoint. Aan het einde van deze stap is het voor ieder onderdeel duidelijk welke informatie vanuit welke bron en door wie wordt ingevuld. Alle koppelingen met databestanden zitten in het Excel document verwerkt. Deze stap zal twee tot drie maanden in beslag nemen.

- ✓ Het gedetailleerde format wordt compleet uitgewerkt voor het eerste winkelcentrum. Dit kan deels in overlap met de vorige stap maar naar inschatting zal het twee maanden duren voordat alle informatie op de juiste manier is ingevuld.
- ✓ Het ingevulde format zal worden gepresenteerd aan alle managers bij ASR VV op fund-, asset- en propertyniveau om na te gaan of de uitkomst voldoet aan de eisen en doelstellingen van de organisatie. Tevens dient deze bijeenkomst bij aan het creëren van draagvlak en het uitlokken van discussies over het belang van bepaalde bouwstenen.
- ✓ Het plan wordt uitgerold over alle winkelcentra, alvorens er richtlijnen zijn opgesteld voor het communiceren van het plan richting de externe vastgoedmanagers. Het dient inmiddels ook duidelijk te zijn hoe het plan terugkomt in het kwartaaloverleg.

Realistisch tijdsbestek is dat binnen twee jaar bij alle winkelcentra wordt gewerkt met de plannen. Hierbij moet worden opgemerkt dat een tussentijdse conclusie kan zijn dat het niet voor alle winkelcentra nut heeft om een businessplan op te stellen. Het proces van evaluatie en monitoring stopt niet na de implementatie, maar blijft belangrijk. Nieuwe trends en ontwikkelingen kunnen namelijk invloed hebben op de onderdelen van het businessplan of het proces eromheen.

6.9 DSS als toekomst

In paragraaf 2.3 is het onderwerp Decision Support Systems behandeld. Het plan zoals dat nu wordt uitgewerkt bij ASR stimuleert managers om doorgronde en juiste keuzes te kunnen maken, maar voldoet (nog) niet aan de eisen van een DSS omdat het nog te weinig computergestuurd is. Gezien de beperkte technische ontwikkelingen binnen de sector, zal dit voorlopig nog toekomstmuziek zijn.

Als het proces met ASR vergeleken wordt met figuur 2.3 zijn er echter al wel wat stappen in genomen. In dit schema zit de derde stap, system analysis erop. Er zijn keuzes gemaakt in welke format met welke bronnen gehanteerd dient te worden, waarna het ontwerp en het uitwerken van de details de volgende stappen zijn. Wanneer uiteindelijk het plan voor een project compleet is, wordt er een pilot gedraaid (*testing*). Na de ervaringen die de pilot ASR leert, zal het plan verder uitgerold worden over alle winkelcentra (*implementation*). De uiteindelijke *fine tuning* zal daarna van belang zijn om het plan en het proces te optimaliseren (*maintenance*). De theorie van de DSS benadrukt meer dan de theorie van de businessplannen dat het draagvlak al gecreëerd wordt tijdens het proces van ontwerp. De constante monitoring en evaluatie spelen een belangrijke rol die ook bij het proces van ASR worden meegenomen. Zo zijn de betrokkenen op de hoogte van de businessplannen en zijn zij als deels verantwoordelijk voor het juiste format. Ook de betrokkenheid van de beheerders moet hierin voldoende worden meegenomen.

Maar wat maakt een businessplan een DSS? Gedurende het tijdsbestek van dit onderzoek is WPM Groep, een grote vastgoedmanager in Nederland, begonnen met het promoten van hun 'online prestatie-monitor' voor commercieel vastgoed bij eigenaren (figuur 6.2). Dit is een database waar een dashboard aan is gekoppeld. Dit dashboard moet er voor zorgen dat trends worden gedistilleerd, kansen en gevaren zichtbaar worden en er gestuurd kan worden op rendement en risico.

Het systeem is gekoppeld aan bijvoorbeeld CBS, waardoor altijd en ieder moment de meest actuele cijfers beschikbaar zijn. Belangrijke KPI's die hierin worden gehanteerd zijn o.a. leegstand, huurwaarde, passantentellingen, betalingsachterstanden en taxatiewaarde. Het blijkt dat WPM Groep tijdens de ontwikkeling van dit systeem (dat drie jaar in beslag nam) tegen herkenbare uitdagingen is aangelopen. Weinig referentie, verschil in de beschikbare data per project en te weinig standaarden in termen en kennisuitwisseling. De slag die op

technologisch gebied is genomen, lijkt echter het begin van een transparantere vastgoedmarkt (Vastgoedmarkt, 2013) en wellicht meer Decision Support Systems voor winkelcentrummanagement.

WINKELS / BEHEER / RENDEMENT

WPM ontwikkelt online prestatie-monitor voor commercieel vastgoed: ‘Met een klik zien beleggers risico in portefeuille’

WPM beseft met een beheerde commerciële vastgoedportefeuille van 4 miljoen vierkante meter op een schat te zitten. Nu heeft WPM alle denkbare data hieruit ontgonnen in een zogeheten dashboard. 'In crisistijd willen beleggers het risico van hun bezit in beeld hebben. Met één klik op de dashboard distilleren we trends, zien we de kansen en gevaren en kunnen we op rendement- en risico sturen', betogen Huub Snelders (directeur Retail) en Johan Haringsma (directeur Research & Consultancy).

Martijn van Leeuwen

Onderwerpen als informatietechnologie en automatisering spreken in de vastgoedsector nog niet bepaald tot de verbeelding. Bij steeds meer partijen begint echter het besef door te dringen dat deze thema's aan de basis kunnen liggen van een gezonde vastgoedontwikkeling. Zelfs voor een degelijke vastgoedbeheerder als WPM, met 2 miljoen vierkante meter winkelruimte en 2 miljoen vierkante meter kantoor- en bedrijfsruimte de grootste van Nederland, ging dit onderwerp pas recent leven. Leggen Snelders en Haringsma uit.

'WPM beschikte weliswaar al over vastgoeddata-systemen, maar het gebruik had vooral een administratief doel, namelijk voor onze huuradministratie. In toenemende mate kwamen er van binnen en buiten WPM vragen om meer en transparantere informatie. Vragen over risico- en rendementbeheersing, over inzicht in onze enorme hoeveelheid informatie van winkelgebieden. De crisis heeft dat in een stroomversnelling gebracht. Beleggers en projectmanagers willen nu bijna dagelijks weten hoe hun winkelcentra presteren. Op dat moment kwamen we tot de conclusie dat informatie een sleutelbegrip zou worden binnen vastgoed. We wilden daarom een prestatie-monitor ontwikkelen voor ons vastgoed. Omdat er nog nauwelijks referenties waren en je rekening moest houden met verschillende gebruikersgroepen, was dat nog vrij lastig. Bovendien verschilt de beschikbare data soms per project', aldus de WPM-directeuren.

Database
Na drie jaar moeste arbeid is er nu een database en een daaraan gekoppeld dashboard, waarin WPM alle denkbare informatie over het vastgoed heeft ondergebracht, stelt Snelders. 'Dan heb je het over prestatie-indicatoren als leegstand, taxatiewaarde, huurwaarde, maar ook betalingsachterstand en pas-

santenstromen. Ook hebben we alle 4.000 winkels in 175 winkelcentra uit de WPM-portfolio een aparte branchecode gegeven en op tekening vastgelegd. Nu hebben we een dashboard die binnenkort online gaat en alle informatie levert die je maar wilt. De ontwikkeling van de leegstand of de huurprijs van een bepaalde supermarktformule weet je met een druk op de knop. Met een klik meten we dus het risico en de kansen in een portefeuille. Deze informatie is niet alleen sturend in ons beheer, maar vergroot ook onze kennis van de projecten.

Haringsma typeert de dashboard als een Fabergé-éi. 'We werken in lagen. Op macroniveau krijg je alle informatie over onze beheerportefeuille, zoals de verdeling van huurstromen en huurniveaus, de onderhoudskosten. De volgende laag zijn de individuele portefeuilles met hun huur- en kostenstromen. Je kunt op dit niveau benchmarks uitvoeren van de prestaties van projecten op het punt van leegstand en huurprijzen. Zo kan een belegger op basis daarvan besluiten nu huurverkortingen te geven om dadelijk leegstand te voorkomen. Vervolgens kun je naar projectinformatie, zoals plattegronden en huurder- en projectkenmerken, inclusief de foto's. Ook onze passantenstellingen zijn hieraan online gekoppeld. Het laagste niveau

WPM wil bijdragen aan landelijke database



WPM: 'Dashboard is unicum in de Nederlandse vastgoedmarkt.'

geeft inzicht in contractkenmerken, stoops- en servicekosten, huurfacturatie en achterstanden. Dan hebben we nog een tabblad management. Dat is onderverdeeld in technische, administratieve en commerciële informatie. Vanuit dit systeem kunnen we geautomatiseerd periodieke rapportages maken. Die kunnen we op maat maken voor de opdrachtgever en zo gebruiken voor kwartaaloverleggen. Ons systeem is automatisch gekoppeld met het CBS, zodat we de meeste recente cijfers over het consumentenvertrouwen, bevolkingsontwikkelingen en detailhandelsbestedingen hebben. Geografisch zijn we nog gekoppeld aan Google Maps.'

Toekomst voorspellen
Dankzij de enorme hoeveelheid vastgoed is de database volgens Snelders ook representatief voor de hele sector. 'We hebben zoveel data uit heden en verleden dat er een empirische basis is om in de toekomst te kijken. We kunnen er trends uit distilleren, plannen op maken en op rendement en risico sturen, op macro- en microniveau. Zo kunnen we voorspellen welke winkelbranches in de problemen zullen komen en welke branchering risicovol is. Op het dashboard hebben we dat verdeeld als een stoplicht: bij groen is er niets aan de hand, bij oranje moeten we snel handelen. Ons eigen vastgoed kunnen we ook langs de meetlat leggen. De dashboard maakt bovendien de organisatie van WPM efficiënter. Al onze afdelingen, of het nu om onderzoek, advies of portefeuillemanagement gaat, beschik-

ken over dezelfde informatie. Het is zeker niet zo dat fysieke projectmanagers nu overbodig worden. De meeste informatie uit het dashboard is van hen afkomstig.' De prestatie-monitor kan volgens Haringsma de hele vastgoedmarkt transparanter en professioneler maken. 'Tijdens de vastgoedbeurs Provada afgelopen juni hebben we voor geïnteresseerde partijen een tijdje van de sluis gelicht. Juist in deze crisistijd willen we voor beleggers en financiers het risico van hun bezit in beeld brengen. Zo wil de Rabobank graag met ons in zee gaan om het risico van zijn vastgoedinvesteringportefeuille te meten. Tias Nimbas, het onderzoeksinstituut van universiteit Tilburg, wil ons systeem als standaard gebruiken. We denken ook een rol te kunnen spelen in de discussie tussen de markt en DNB en AFM over een centrale database. Ons systeem is een geschikt instrument voor monitoring. Omdat het dashboard nog in ontwikkeling was, hebben we het niet kunnen inbrengen in de discussie van het afgelopen halfjaar. Maar onze deur staat open, want WPM is een voorstander geweest van markttransparantie.'

Rol informatietechnologie
Snelders ziet informatietechnologie steeds voornamere rol spelen in de vastgoedsector. 'We verwachten dat deze sector een hoge vlucht gaat nemen. We leven in een tijd waarin de hele wereld draait om informatie en uitwisseling daarvan. Voor de vastgoedsector betekent dit een doorbraak in de verdere professionalisering. De geheimzinnigheid van de sector verdwijnt en de sector

wordt transparanter. We zien dit proces bij alle partijen, veel beheerders zijn er mee bezig. Maar om dit goed te doen, heb je schaal nodig, want alleen dan is de investering lonend te maken en hebben benchmarks zin.

De WPM-directeuren beseffen niettemin dat ze er nog niet zijn. 'De sector moet nog een discussie voeren over de uniformering van informatie. Alleen dan kan immers sprake zijn van betrouwbaar informatie-uitwisseling. We moeten standaarden ontwikkelen om gegevens betrouwbaar te kunnen uitwisselen. Maar zover is het nu nog niet, dat gaat nog wel een paar jaar duren. Informatie is kennis en kennis is macht. Die wil je natuurlijk niet al te snel met concurrenten delen. Vanwege de wirwar aan standaarden en rekenmethode hebben we zelf gekozen voor de grootste gemeene deeler. Maar uiteindelijk moeten we een eenduidige definitie hanteren om projecten te kunnen monitoren. Bij de bepaling van een element als de theoretische huur gaan we nu al uit van de Redex-bepaling. De implementatie van nieuwe voorschriften vanuit NREIV, Basel III, Solvency II en AIFMD is overigens niet aan ons, maar is een taak van onze beleggende opdrachtgevers.' WPM bestudeert nog hoe via sociale media commentaren bij het dashboard kunnen worden betrokken, besluit Haringsma. 'Dat vergt nog wat geduld. Maar we zijn nu al apetrots. Zonder overdrijving kunnen we stellen dat dit dashboard een unicum is in de Nederlandse vastgoedmarkt. We lopen twee jaar vooruit op de rest.'

Figuur 6.2 Dashboard online prestatie-monitor WPM groep voor commercieel vastgoed (Vastgoed, 2013)

Eindoordeel

7. Slot

Nu het onderzoek is afgerond is er in dit hoofdstuk ruimte voor het slot. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling naar aanleiding van de beantwoorde deelvragen. Daarna kan ook worden beoordeeld of de gestelde doelstelling is behaald. Daarnaast wordt een reflectie uitgevoerd om de onderzoeksresultaten enigszins in perspectief te plaatsen. Tenslotte zullen suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Conclusie

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidde:

Hoe kunnen institutionele beleggers businessplannen gebruiken om hun middelgrote winkelcentra (in volledig eigendom en in Nederland met een omvang van 7.000 tot 20.000 m² vvo) beter te managen zodat er efficiënt en effectief vanuit dezelfde visie en doelstellingen kan worden gewerkt?

Allereerst kan geconcludeerd worden dat het retaillandschap verandert en dit heeft gevolgen voor de behoefte aan winkelvastgoed, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Gezien de economische voorspellingen en de groei in bestedingen via internet gaat deze in kwantitatieve zin afnemen. In kwalitatieve zin gaan de verschillen tussen winkelgebieden echter toenemen. Sommige locaties bieden weinig reden tot zorg, andere gebieden krijgen wellicht te maken met krimp en een veranderende rol in de detailhandelstructuur. Deze objecten zullen de komende periode meer aandacht vragen en beleggers zullen hier een visie op moeten ontwikkelen. Dit vraagt dus om proactief handelen en een goed businessplan voor ieder winkelcentrum kan hierin een belangrijk onderdeel van zijn.

Een businessplan moet gezien moet worden als een proces binnen een organisatie en niet alleen als een plan of een boekwerk wat eenmalig wordt opgemaakt en vervolgens in de lade van alle betrokkenen verdwijnt. Een businessplan:

- ✓ dient als een basisdocument die leidt tot discussie met alle betrokken partijen bij elkaar;
- ✓ biedt een overwogen en consistent kader waarbinnen het winkelcentrum zich kan ontwikkelen;
- ✓ ondersteunt besluitvormers bij het maken van beslissingen;
- ✓ vergemakkelijkt de interpersoonlijke communicatie doordat er door iedereen gewerkt wordt in hetzelfde document en hierdoor onduidelijkheden worden voorkomen;
- ✓ zorgt ervoor dat knelpunten en problemen aan het licht komen die anders wellicht zouden blijven liggen;
- ✓ is een soort management tool met duidelijke doelstellingen die leden van het team motiveren;
- ✓ helpt om de ontwikkelingen en perspectieven van het winkelcentrum te verduidelijken, te verzamelen en te onderzoeken;
- ✓ volgt de *best practice* binnen de winkelmarkt;
- ✓ onderkent afgesproken plannen met verdeelde rollen, verantwoordelijkheden en tijdsplanningen
- ✓ biedt een *benchmark* waarmee huidige *performance* kan worden vergeleken en beoordeeld;
- ✓ bevat de strategische visie en doelstellingen die, met uitzondering van vertrouwelijke informatie, gedeeld kunnen worden met andere stakeholders en zorgt voor een focus op kerndoelstellingen;

- ✓ assisteert in het leveren, handhaven en ontwikkelen van goed winkelcentrummanagement, die uiteindelijk succes voor de eigenaar, huurders en de gemeenschap verzekert.

Wanneer de doelstellingen SMART zijn geformuleerd en het plan voldoet aan de voorwaarden (simpel, specifiek, compleet, realistisch en flexibel), kan een winkelcentrum (of ieder ander vastgoedobject) op korte en lange termijn beter worden gestuurd. Welke de bouwstenen van een businessplan zijn, is niet met één format te benoemen. Dit hangt af van de visie, grootte en doelstellingen van de betreffende organisatie. Wel is het voor ieder businessplan essentieel om de visie, waarden en doelstellingen voor het winkelcentrum te definiëren. Vanuit die gedachte kan verder inhoud worden gegeven aan het plan.

Als beantwoording op de centrale vraagstelling kan dus worden geconcludeerd dat de checklist op pagina 33 & 34 gebruikt kan worden door institutionele beleggers om hun middelgrote winkelcentra beter te managen. Het businessplan dient echter wel aan een aantal voorwaarden te voldoen (flexibel, realistisch, simpel, specifiek en compleet). Het is hierin ook essentieel om een businessplan als voortdurend proces binnen een organisatie te beschouwen, het is niet simpelweg een model of document dat kan worden ingevuld. Wanneer de aanloop tot implementatie goed is, werken verschillende bedrijfsonderdelen minder langs elkaar heen en kan op een proactieve wijze gecommuniceerd worden met het plan als basis. Kortom, het plan dwingt alle teamleden te werken vanuit dezelfde visie en doelstellingen en dat draagt bij aan efficiënter en effectiever winkelcentrummanagement.

De pilot (bij ASR VV) heeft geleerd dat de checklist een belangrijke leidraad is bij het kiezen van de juiste bouwstenen en te zorgen dat het plan compleet is. Verder laten de onderzoeksresultaten de eigenaar daadwerkelijk vanaf het begin nadenken over de visie van het bedrijf op positie en toekomst van de eigen winkelcentra. Grootste uitdaging hierbij is ervoor zorgen dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van intern beschikbare data, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit en efficiëntie van het 'ideale' businessplan.

Na beantwoording van de vraagstelling kan ook worden beoordeeld of voldaan is aan de doelstelling. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Een bijdrage leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement door het benutten van businessplannen waarmee institutionele beleggers hun middelgrote winkelcentra (7.000 – 20.000 m² vvo), met volledig eigendom en gelegen in Nederland beter kunnen managen, zowel op korte als op lange termijn.

Er is al geconcludeerd dat de uitkomsten een bijdrage leveren aan het verbeteren van winkelcentrummanagement bij organisaties die hier nog geen gebruik van maken. Vooral op langere termijn zorgt het ervoor dat het rendement van het winkelcentrum geoptimaliseerd wordt doordat het plan een kader vormt waarbinnen het winkelcentrum zich kan ontwikkelen. Ook kan er beter gestuurd worden op bepaalde risico's. Of het winkelcentrum ook op korte termijn bijdraagt aan een hoger niveau van winkelcentrummanagement is afhankelijk van de doelstelling die een organisatie heeft bij een businessplan. Wanneer het property management niet wordt meegenomen en het plan louter een lange termijn visie kent, zal dit lastig worden. In het geval van opdrachtgever ASR VV, die dit wel heeft opgenomen in het plan, zal het plan ook gedeelde doelstellingen bevatten die op korte termijn behaald dienen te worden.

7.2 Aanbevelingen

Er kunnen op basis van de conclusie enkele aanbevelingen worden gedaan richting de eigenaren van middelgrote winkelcentra in Nederland.

1) Allereerst moeten institutionele beleggers, die middelgrote winkelcentra in portefeuille hebben, overwegen wat ze met de middelgrote winkelcentra willen gaan doen in de komende jaren. Het is namelijk een lastig segment waarbij niets doen zal leiden tot afnemende levensvatbaarheid. Het definiëren van een visie en strategie is hierbij een eerste stap. Sommige beleggers, bijvoorbeeld Corio, kiezen er naar aanleiding van hun strategie bewust voor om afscheid te nemen van middelgrote winkelcentra (Vastgoedmarkt, 2012). Wanneer de belegger een strategie volgt waarbij (op voorhand) geen afscheid wordt genomen, zal er belang zijn bij het verbeteren van het winkelcentrummanagement voor deze objecten. In dit kader is het interessant om voor ieder object een businessplan op te stellen.

2) Het maken van een businessplan omvat een cyclus van analyseren, identificeren, voorbereiden, implementeren, evalueren en nieuwe prognoses maken. Een effectief winkelcentrum- managementteam gebruikt het businessplan als een startpunt en gaat continu door met het proces van monitoren, aanpassen en nieuwe prognoses maken, om op deze manier de gestelde doelstellingen te realiseren. Het opstellen van een businessplan dient dus over het nodige draagvlak te beschikken. Teamwork is hierbij de belangrijkste input en tevens de belangrijkste output. Het proces dient opgepakt te worden door de assetmanagers, maar zowel fund- als propertymanagement dient betrokken te worden bij het ontwerp en de implementatie van de plannen. De checklist van pagina 33 & 34 dient hierbij als basis om de bouwstenen van het plan te bepalen. Tevens kan het PowerPoint format van ASR VV gebruikt worden als voorbeeld voor verdere uitwerking. Echter is naar aanleiding van de literatuur over Decision Support Systems nog een nadere aanbeveling ontstaan:

3) Zoals in het begin van dit onderzoek is omschreven, is een Decision Support System een computergestuurde technologische oplossing die ingezet wordt ter ondersteuning van het nemen van beslissingen bij het oplossen van complexe problemen. Een DSS stelt managers in staat om snel en effectief de juiste keuzes te maken. Het idee van een DSS is dat dit systeem informatie zodanig analyseert en presenteert, dat de uitvoer vrijwel direct bruikbaar is als ondersteuning van de besluitvorming. Een businessplan zoals uitgewerkt in de pilot draagt bij als ondersteuning van besluiten en is deels computergestuurd. Er zijn echter mogelijkheden om het plan nog effectiever en efficiënter te laten werken.

De businessplannen zouden zich namelijk verder kunnen ontwikkelen zodat er weinig tot geen handmatige bewerking meer nodig is en het plan grotendeels computergestuurd zal zijn. Dit vergt echter ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie en automatisering en die spreken in de vastgoedsector nog niet bepaald tot de verbeelding. Bij steeds meer vastgoedbedrijven begint echter het besef door te dringen dat deze thema's aan de basis kunnen liggen van een gezonde vastgoedonderneming. De crisis heeft dat in een stroomversnelling gebracht, waardoor nu de eerste vorderingen/resultaten zichtbaar worden (Vastgoedmarkt, 2013).

4) Een businessplan zou, in de lijn van een Decision Support System, in de toekomst niet meer een PowerPoint/Excel format moeten zijn die eens per jaar wordt ingevuld, maar een online document die voor alle teamleden beschikbaar is en automatisch (bijvoorbeeld iedere 24 uur) weer actueel wordt door de koppelingen met achterliggende data. Dit zou veel tijd besparen voor de winkelcentrummanager, technisch managers, researchers en assetmanager omdat zij het plan niet ieder jaar hoeven te vullen. Bovendien zijn actuele cijfers interessanter voor alle betrokkenen, waardoor het businessplan nog vaker geraadpleegd zal worden en het plan een meer dynamisch karakter zal krijgen. Nadeel is dat de ontwikkeling erg veel tijd en geld zal kosten en deze middelen niet altijd beschikbaar zijn.

Maar een eerste stap in dit proces zou al zijn dat het bedrijf discussies gaat voeren over de uniformering van informatie. Er zouden standaarden en eenduidige definities moeten komen om gegevens betrouwbaar uit te kunnen wisselen. Wanneer de informatie in voldoende mate gestandaardiseerd is, kan begonnen worden met de ontwikkeling van een businessplan dat online voor alle teamleden beschikbaar is en altijd actueel is. Vanuit dat systeem kunnen dan ook gemakkelijke en geautomatiseerd periodieke rapportages worden gemaakt die dan gebruikt kunnen worden tijdens kwartaal overleggen.

5) De conclusies die voortkomen uit de plannen kunnen tenslotte leiden tot verkoop van naar verwachting kansarme objecten. Maar in andere gevallen zal worden ingezet op transformatie. Beleggers zullen wellicht bereid moeten zijn om concessies te doen aan de huurprijs, vooral in gebieden die onder druk staan. Structurele en langdurige leegstand zullen de passantenaantallen waarschijnlijk verder onder druk zetten. Aan de andere kant biedt het wel kansen om te experimenteren met nieuwe retail formules (specialty leasing). Samenwerking met de betreffende retailers is ook belangrijk. Alleen gezamenlijk kan de aantrekkelijkheid van de locaties structureel worden verbeterd.

7.3 Reflectie

Dit ontwerp onderzoek is gebaseerd op bronnen vanuit de praktijk en de literatuur, maar het is belangrijk om enkele kanttekeningen te plaatsen zodat de uitkomsten in perspectief kunnen worden gezien. Er wordt zowel gereflecteerd op de gebruikte literatuur als op het uitgevoerde praktijkonderzoek. Vervolgens worden er op basis van de reflectie aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

7.3.1 Literatuur

Twee bronnen die grotendeels gebruikt zijn voor het ontwerpen van de theoretische checklist, zijn relatief oud. De publicaties van de ICSC en BSCS dateren van 15 en 7 jaar geleden. Sinds die tijd is er met betrekking tot retail en vastgoed het één en ander veranderd met de economische crisis als absoluut hoogtepunt (of beter gezegd dieptepunt). Hierdoor zou dezelfde onderzoeken met recentere bronnen uit binnen- en buitenland andere resultaten kunnen laten zien. Of dit eventueel invloed zal hebben op de structuur van het businessplan, valt lastig in te schatten.

Daarnaast is de beschikbare hoeveelheid wetenschappelijke informatie en onderzoeken tegengevallen. Omdat de centrale vraag hierdoor onvoldoende beantwoord kon worden, zijn de resultaten ook deels gebaseerd op de interviews en de kennis uit de praktijk. Uitdaging tijdens dit onderzoek was de aanvulling van de beperkte theoretische inzichten vanuit de praktijk. Echter, voor de betrouwbaarheid van de resultaten zou het beter zijn geweest als er op basis van meer informatie uitspraken konden worden gedaan. Dat de onderzoeksresultaten deels zijn gebaseerd op literatuur brengt enige subjectiviteit met zich mee doordat literatuur zich nooit exact aansluit op de centrale onderzoeksvraag. Hoewel zo veel mogelijk is geprobeerd om objectief en zo dicht mogelijk bij de tekst te blijven, is het mogelijk dat hier en daar een persoonlijke zienswijze is gevormd.

7.3.2 Interviews

Het interviewen van vastgoedpartijen die beleggen in winkelcentra heeft veel interessante uitkomsten opgeleverd. Kennelijk wordt door het Nederlandse vastgoedmanagement nog niet veel met businessplannen gewerkt. Hierdoor kan worden afgevraagd of het interviewen van meerdere partijen ook tot andere resultaten had geleid. Tevens zijn veel opmerkingen

geplaatst vanuit eigen inzicht van de geïnterviewde, omdat de organisatie (nog) geen ervaring heeft met een businessplan. In dit onderzoek is het binnenland tot doelgroep gekozen, maar onderzocht kan worden of organisaties in het buitenland (bijvoorbeeld Westfield) al verder zijn met deze plannen. Wellicht levert dit meer input en nieuwe inzichten op, die op basis van meer ervaring tot stand zijn gekomen.

Daarnaast is het een beperking van dit onderzoek dat de uitkomsten en het format zich nog niet in de praktijk heeft bewezen door het gebrek aan tijd. Een meer voor de hand liggend vervolgonderzoek is dan ook het testen van het businessplan in de vorm van een case studie. Een case studie waarbij het format wordt uitgewerkt voor een organisatie en uitgerold over één of meerdere winkelcentra. Na enige tijd kan dan worden onderzocht of de gesuggereerde voordelen meetbaar zijn. Op deze manier kan het format verder worden uitgebouwd en verfijnd worden. De checklist kan uitgebouwd worden door ook het proces rondom een businessplan mee te nemen.

De voordelen die vanuit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen geven voldoende relevantie (en wellicht noodzaak) om vervolgonderzoek uit te voeren. Vooral in deze tijden van economische neergang, waarbij veel bedrijven genoodzaakt zijn om 'meer werk met minder mensen' uit te voeren, kan het interessant zijn. Wanneer de checklist en het format is verfijnd en uitgebouwd, is het tenslotte ook interessant om te meten in hoeverre er interesse is vanuit organisaties voor de kennis en wat de resultaten tot dusver zijn. Concluderend kan dit onderzoek worden gezien als een eerste aanzet tot een geschikt product die eigenaren van winkelcentra kunnen gebruiken voor het verbeteren van hun winkelcentrummanagement.

Literatuurlijst

- Anderson, M. *Practical work writing a business plan*, Université de Saida, Algérie
http://www.univ-saida.dz/Medinnoall1/pdf/medinnoall_module2_practical_work-writing_a_business_plan.mark_anderson.pdf, URL geraadpleegd op 10 oktober 2013.
- BCSC Asset and Centre Management Committee (2006) *Business Plans*, Guidance Note nr. 47, pp. 1-4.
- Beukering, C.A.J. van (2008). *Vastgoedmanagement, Een integrale en systematische benadering voor effectief en efficiënt vastgoedmanagement*. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V., 2de druk
- Bolt, E.J. (1995). *Produktvorming in de detailhandel*. Nuth: Drukkerij Rosbeek B.V.
- Buvelot, S. (2007) *Omzethuur en de waarde van winkelcentra*. ASRE,
<http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/07/Buvelot.pdf>, URL geraadpleegd op 13 april 2013.
- Driel, A. van (2010). *Strategische inzet van vastgoed*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij B.V.
- Herk, E. van (1994) *Diagnostic Decision Support System in General Practice*, Thesis, Rotterdam http://repub.eur.nl/res/pub/23664/940119_HERK,%20Egbert%20van.pdf, URL geraadpleegd op 01 maart 2013.
- Esser, C.R. & McKoin, P. (1998) *Developing a Shopping Center Business Plan*. New York: International Council of Shopping Centers, 1^e druk.
- Gool, P. van e.a. (2007) *Onroerend goed als belegging*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 4^e druk.
- Haringsma, J. (2012) *Economische recessie trekt sporen in retailsector*. Vastgoedmarkt, maart 2012, pp. 76.
- Hartmann, T. (2008) *A Grassroots Model of Decision Support System Implementations by Construction Project Teams*. Stanford: Stanford University, 1^e druk.
- Honig, B. en Karlsson, T. (2004) *Institutional forces and the written business plan*, Journal of Management 2004, 30, pp. 29-48.
- I&O Research (2011) *I&O Koopstromenonderzoek Randstad Hoofdrapport*
<http://www.kso2011.nl/LinkClick.aspx?fileticket=wQqv51LXwdU%3d&tabid=84>, URL bezocht op 01 februari 2013.
- Kempen Capital Management (2012) *Dynamiëk winkelvastgoed*
http://www.kempen.nl/uploadedFiles/Kempen/05_Over_Kempen_en_Co/Publicaties_en_
- Kivijärvi, H. (1987) *Implementing model-oriented decision support systems*. Helsinki School of Economics, 1e druk.
- Lean six sigma tools, *wat zijn Key Performance Indicators?* <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>, URL geraadpleegd op 14 oktober 2013.

- Locatus (2012) *Typen winkelgebieden* <http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/facts-en-figures>, URL bezocht op 28 februari 2013.
- Marie Claire (2013) <http://www.marieclaire.co.uk/celebrity/pictures/30587/12/rihanna-at-westfield-london-rihanna-switches-on-christmas-lights.html#index=1> URL geraadpleegd op 01 februari 2013.
- Media/Publicaties/2012/Dynamiek%20winkelvastgoed%20seminar%20KCM%20061212.pdf, URL geraadpleegd op 01 maart 2013.
- Min Song (2002) *Designing and building Decision Support*, Systemsweb.njit.edu/~song/courses/is465/decision_11.ppt, URL geraadpleegd op 15 februari 2013.
- Murphy, P. (2004) *International Business Plan Workbook*, Massachusetts Export Center, pp. 7.
- Nozeman, E. & Langendoen, M & Post, W. van der (2012) *Het Nederlands winkellandschap in transitie*. Amsterdam: Amsterdam: Sdu Uitgevers, 1^e druk.
- Pawlak, Z. (1997) *Rough set approach to knowledge-based decision support*, European Journal of Operational Research, nr 99, pp. 48-57.
- Pick, R. A. (2008) *Benefits of Decision Support Systems*, Handbook on Decision Support Systems 1, pp. 719-730.
- Pinson, L.J. (2008) *Anatomy of a Business Plan. The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. California: SBA Publications.
- Rainer, R.K. & Watson, H.J. (1995) *What does it take for successful executive information systems?* Decision Support Systems, nr 14, pp.147-156.
- Riley, P. (2009) *What are the benefits of business planning to a start-up?* <http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/qa-what-are-the-benefits-of-business-planning-to-a-start-up>, URL geraadpleegd op 10 oktober 2013.
- Shim, J.P., Warkentin, M., Courtney, J.F., Power, D.J., Sharda, R., Carlsson, C. (2002) *Past, present, and future of decision support technology*, Decision Support Systems, jrg. 2002, nr. 33, pp. 111-126.
- Van Uchelen, I.S. (2003) *Performancemanagement en resultaatgerichte beloning: een winnend duo voor sturen op resultaten*. Deventer: Uitgeverij Kluwer
- Van Leeuwen, M. (2013) *WPM ontwikkelt online prestatie monitor voor commercieel vastgoed*. Vastgoedmarkt, juni/juli 2013, pp 45.
- Vastgoedmarkt (2012) <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2012/12/04/corio-zet-kleinere-winkelcentra-in-etalage> URL geraadpleegd op 11 maart 2013.
- Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek? Methoden en technieken voor het Hoger Onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 4^e druk.
- Vermeulen, M.E. e.a. (2010). *Handboek Vastgoedmanagement*. Noordhoff Uitgevers Groningen, 1^e druk.

Verwaaijen, J. (2009) *Hoe jaag ik mijn klanten weg?* Strabo <http://www.strabo.nl/weblog/49/>
URL geraadpleegd op 02 april 2013.

Weltevreden, J. & Boels, H. (2012) *De strijd om de consument: Hoe winkelgebieden de mogelijkheden van internet en social media benutten.* Real Estate Research Quarterly, april 2012, pp. 7-15.

Bijlagen

Bijlage I	Business Plan Model ICSC
Bijlage II	Business Plan Model BCSC
Bijlage III	Vragenlijst interviews
Bijlage IV	Geïnterviewde personen
Bijlage V	Resultaten interviews
Bijlage VI	Powerpoint format ASR VV

Bijlage I Business Plan Model ICSC

Table of contents

1. Strategic overview
 - a. Summary
 - b. Historic Financial Results
2. Market commentary
 - a. Population trends
 - b. Employment trends
 - c. Trade Area Analysis
 - d. Tenant Sales Growth
 - e. Competitive Properties
3. Property status and one-year operating plan
 - a. Management
 - b. Leasing
 - c. Marketing
 - d. Operations
 - e. Finance
 - f. Capital Improvements
4. Financial information
 - a. 1998 Forecast vs. Budget
 - b. 1998 Forecast vs. 1999 Operating budget
 - c. Comparison of 1998 Forecast vs. 1999 Budget
 - d. 1999 Capital Budget
5. Financial analysis and strategy
 - a. Present Value Estimate
 - b. Hold-Sell Analysis
 - c. Evaluation of Hold Strategy
 - d. Disposition Strategy

Exhibits

Bijlage II Business Plan Model BCSC

1. Executive Summary
2. Financial Objectives
 - a. Total return (capital and income)
 - b. Capital Growth criteria
 - c. Anticipated capital spend
 - d. Income growth
 - e. Cashflow
 - f. Rent and service charge targets
 - g. Non recoverable costs and write offs
 - h. Service charge budget v. actual expenditure
 - i. Insurance
 - j. Critical financial risks
3. Asset Management Objectives
 - a. ERV growth (zone A targets)
 - b. Rent reviews
 - c. Lease renewals and tenant break options
 - d. Lettings and tenant mix strategy
 - e. Covenant strengths
 - f. Opportunities for income growth
 - g. Reconfiguration of space
 - h. Voids policy
 - i. Planning implications
 - j. Tenant changes
 - k. Customer care and customer satisfaction targets
 - l. Trading performance
 - m. Solus agreements
 - n. Tenant satisfactions objectives
 - o. Critical asset management risks
4. Property Management Objectives
 - a. Property management programme
 - b. Facilities management and benchmarking
 - c. Service charge
 - d. Staffing
 - e. Legislation implications
 - f. Health and safety and environmental considerations
 - g. Public perception of centre/brand advancement
 - h. Corporate social responsibility
 - i. Local partnerships/community integration
 - j. Communications
 - k. Critical property management risks
5. Marketing Objectives
 - a. Marketing and promotion strategy
 - b. Customer profile targets
 - c. Consumer satisfaction
 - d. Critical marketing risks
6. Development Initiatives/ Opportunities
 - a. Refurbishments
 - b. Extensions
 - c. Improvements
 - d. Acquisitions/disposals
 - e. Planning permission
 - f. Critical development risks
7. Appendices

- a. SWOT analysis
- b. Research results
- c. Competitor review
- d. KPI's
- e. Asset performance plan
- f. Shopping profit and loss account
- g. Tenant mix strategy
- h. Goad plan/letting plan/photographs
- i. Turnover performance schedule
- j. Managed operations

Bijlage III Vragenlijst interviews

1. Wat houdt uw functie precies in?
2. Hoe is de organisatie bij winkelcentrummanagement geregeld? Wie doet wat, in wat voor team?
3. Voor ieder winkelcentrum hebben jullie een bepaalde visie en doelstellingen. Hoe zorgen jullie ervoor dat dit via de assetmanager bij het hele team in het achterhoofd zit?
4. Hebben jullie voor ieder winkelcentrum een businessplan? Zo ja, hoe ziet deze er in opzet uit? Zo nee, waarom niet?
5. Hoe wordt de werkwijze (acties, wie doet wat, afvinken) bijgehouden tussen de (kwartaal)overleggen in?
6. **Theoretische checklist doornemen: welke onderdelen ontbreken volgens u? Wat kan er beter en hoe? Kunt u zoveel mogelijk suggesties aangeven vanuit uw eigen ervaring en de vergelijking met uw organisatie.**
7. Tenslotte, wat voor toekomst gaan middelgrote winkelcentra volgens u tegemoet? Hoe zien deze objecten er over 5 á 10 jaar uit?

Bijlage IV Geïnterviewde personen

De experts die zijn benaderd voor de interviews:

- Redevco, Joris van der Schueren, Head of International Retail Clients, 7 mei 2013 te Amsterdam.
- Unibail Rodamco, Ruben de Koning, Investment Manager, 8 mei 2013 te Utrecht.
- Syntrus Achmea Real Estate & Finance, Manon Nievergeld, Asset Manager, 23 mei 2013 te Amsterdam.
- Bouwinvest, Collin Boelhouwer, Hoofd Asset Management Retail, 3 mei 2013 te Amsterdam
- Schiphol Amsterdam Airport, Dieme Ketel, Manager Retail at Amsterdam Airport, 16 mei 2013 te Amsterdam.
- CBRE Global Investors, Hilke Neijmijer, Asset Manager, 11 april 2013 te Amsterdam.
- Wereldhave, Hans Vermeeren, Managing Director, 12 april 2013 te Den Haag.

De experts die zijn benaderd voor de brainstormsessies bij ASR VV zijn:

- Wouter Terhorst, Hoofd Asset Management
- Klaas Boekschoten, Accountmanager
- Peter Vreenegoor, Asset Manager
- Bart Louw, Hoofd Research

De expert die zijn benaderd voor de evaluatie tijdens de pilot zijn afkomstig van alle vier externe vastgoedmanager waarmee ASR Vastgoed Vermogensbeheer (afdeling retail) werkt:

- Manon Allard, Projectmanager bij WPM Groep
- Leon Timmerman, Commercieel Manager Retail bij Bilfinger Real Estate
- Stefen Griffioen, Commercieel Manager bij Kruse & Lampo
- Boudewijn Vermeer, Senior Accountmanager Winkels bij Grontmij Winkelcentrummanagement

Bijlage V Resultaten interviews

CBRE GI

- “CBRE Global Investors werkt niet met businessplannen, maar zijn wel bezig met de ontwikkeling hiervan. Op dit moment werken de assetmanagers met de blokbeleidplannen die opgesteld zijn door de propertymanagers. Verder zit de toekomstvisie vooral in de hoofden van de assetmanagers. Een businessplan dwingt de assetmanager zijn visie op het winkelcentrum op papier te zetten. Dit document zal een tactisch/strategisch plan worden, die eens per jaar wordt opgesteld en gepresenteerd aan de portfoliomanager en fondsmanager. Dit zorgt deels voor commitment en deels voor extra stimulans om serieus met het plan aan de slag te gaan.”
- “Duurzaamheid is voor ons erg belangrijk. Deels omdat we zelf vinden dat het bedrijf bezig moet zijn met duurzaamheid, deels omdat aandeelhouders daarnaar vragen. Wij geloven dat aandeelhouders op den duur niet meer investeren in een fonds dat niet duurzaam is. Dus dan wordt je wel verplicht als bedrijf, anders verdwijnt je kapitaalinstroom. Wij sluiten bijvoorbeeld een duurzaamheidsconvenant af met de propertymanagers.”
- “Voor de lange termijnvisie van het object is het belangrijk om een zo realistisch mogelijke 10 jarige IRR te berekenen. Natuurlijk is het heel lastig om de uitgaven over acht jaar te voorspellen, maar met actief management kan wellicht met een hogere huurgroei worden gerekend. Slimme contracten af te sluiten, retailers uitkopen en de herzieningshuur proberen te voorkomen hebben allemaal een positief effect op je rendement.”
- “Beleving is erg belangrijk, hoe ervaren consumenten een bezoek aan het winkelcentrum en wat doe je eraan om dit te verbeteren? Dus moet je beleving koppelen aan consumentenonderzoeken. Evenementen die standaard worden georganiseerd hoeven niet hier te worden vermeld (wellicht in de bijlage), want dit moet als basis worden beschouwd. Hiermee onderscheid je jezelf ook niet van andere winkelcentra.”
- “Marketing is echt een ander vak. Je product moet goed zijn, maar je moet het ook heel goed in de markt kunnen zetten. Als het op het bordje van de commercieel manager terecht komt en dan gebeurt er vaak te weinig mee. Ook valt de doelgroep die je wilt bereiken te koppelen aan de branchering.”
- “Passantentellingen kunnen worden gekoppeld aan evenementen en geven bruikbare informatie om trends t.o.v. vorig jaar te ontdekken. De aantallen kloppen misschien niet altijd, maar afwijkingen blijven relatief hetzelfde dus de trend klopt wel. De informatie wordt niet gedeeld met de retailers, daar is in het verleden wel over nagedacht maar dan willen we ook weten of die trend overeenkomt met de omzetsdaling of stijging van de retailer en die informatie willen retailers niet geven.”
- “De toekomst van middelgrote winkelcentra is uitdagend, er komen winnaars en verliezers. Wijkwinkelcentra zullen zich toch meer gaan richten op dagelijkse boodschappen (waarbij gemak en ‘dichtbij’ belangrijke bezoekmotieven zullen zijn), terwijl er nu nog vaak een mix van dagelijkse- en niet dagelijkse winkels is. Maar voor de niet-dagelijkse boodschappen zal de consument steeds vaker naar de grotere kernen trekken.”

- “Budgetten voor de komende 10 jaar worden ingevuld door de propertymanager. Het is daarna niet zo lastig om hier een factor aan te hangen om zo de taxatiewaarde te achterhalen. Maar dit is geen informatie die officieel gedeeld wordt, omdat het té gevoelige informatie is. De focus bij het winkelcentrummanagement ligt trouwens vaak op het komend jaar, ook omdat die begroting al is vastgesteld.”
- “Voor het gehele businessplan moeten de makers het document wel proberen zo compact mogelijk te houden, ondanks dat je zoveel mogelijk informatie wilt delen.”
- “Wel is het goed om na te denken of het geen rare combinatie is dat een businessplan ook leidraad is voor de kwartaaloverleggen. De onderwerpen operationeel & actieplan behoren wat mij betreft dan ook niet in een businessplan omdat het niet op tactisch/strategisch niveau is.”
- “De financiële analyse daarentegen is wel erg belangrijk. Vaak ligt de focus op de (vastgestelde) begrotingen van komend jaar, maar er moet verder worden gekeken. Welke investeringen voor de toekomst weet je al en welke investeringen neem je daarvoor mee op korte termijn? Bij een aankoop van een winkelcentrum kijk je hier heel specifiek en maak je zelfs verschillende scenario's, maar eigenlijk zou dat elk jaar opnieuw moeten.”

Wereldhave

- “Wereldhave heeft nog maar beperkte ervaring, maar in Finland staat een winkelcentrum met een goede organisatie, dus overall hebben we veel *best practices*, die we verder willen en gaan standaardiseren.”
- “Businessplannen zijn erg belangrijk, maar in Nederland zitten we hiermee nog in een opstartfase. Waar de plannen op dit moment erg financieel en op verhuuractiviteiten gericht zijn, willen we nu met een businessplan gaan werken. Omdat wij beursgenoteerd zijn is de jaarlijkse *forecast* erg belangrijk.”
- “Voor het maken van een businessplan moet gedefinieerd zijn wat de ambitie is voor het winkelcentrum. Op basis van deze ambitie kan worden bepaald hoe het businessplan eruit moet zien. Het geld wat je erin wilt stoppen en eruit wilt halen bepaalt ook deels de inhoud van een businessplan. Als je hier niet mee begint, wordt een businessplan een plan waar niet veel mee gebeurt.”
- “In een businessplan moeten drie niveaus worden onderscheiden: 1. Inhoudelijke strategie voor je winkelcentrum (middellange termijn, kwalitatieve focus), wie wil je zijn en wat betekent dat? 2. Financiële analyse (middellange tot lange termijn), met o.a. hold sell analyse en IRR. 3. Actieplan om doelstellingen te behalen. De focus van het plan moet twee tot drie jaar vooruit zijn, een verdere voorspelling is lastig en twaalf maanden is te kort om doelstellingen te realiseren. Je kan nog wel een kopje ‘ontwikkeling’ toevoegen, waarin de lange termijn visie wordt beschreven”
- “Wij zitten intern elke zes weken bij elkaar met het projectteam. Monitoring is daardoor gemakkelijker en van doorslaggevend belang. Doordat wij het winkelcentrummanagement intern hebben zitten we er bovenop. Voor de monitoring hebben we duidelijke actieplannen en vertellen we het team heel concreet wat ze moeten doen en wat we daarmee willen bereiken.”
- “Het is belangrijk om snel een goede nulmeting te hebben wat betreft onderzoek, zodat de basisdata bekend is. Wij hebben inmiddels de *catchment area*, de potentiële doelgroep die wel of niet komt, huurtevredenheidsonderzoek, consumenten-

onderzoek en passantentellingen allemaal in kaart zodat we dit volgend jaar weer opnieuw kunnen meten.”

- “Wij delen passantentellingen en doelgroeponderzoeken met de retailers. Het is belangrijk voor hun om te weten wat het profiel van de bezoekers is en wat de bezoekmotieven zijn. De grote retailers hebben ons hier niet bij nodig, maar de kleine zelfstandige retailers kunnen hier wel wat mee. Je hoeft hierbij niet bang dat ze gaan klagen als het bezoekersaantal afneemt, want dat merken zij ook aan hun omzet. Als eigenaar sta je juist sterk als de omzet daalt, maar je laat zien dat passantenaantallen gelijk blijven. Verder organiseren we ook workshops *social media* voor de ondernemers.”
- “De toekomst van middelgrote winkelcentra is voor mij lastig in te schatten. De supermarktafhankelijk zal toenemen, maar het is een moeilijk en uitdagend segment. Het is met die schaal lastig om serviceniveau e.d. toe te voegen, daar zijn de winkelcentra vaak net te klein voor. Dagelijkse boodschappen worden nog niet veel online gekocht, maar dit kan ook gaan veranderen. Het is dus lastig om in te schatten wat de functie van deze winkelcentra gaat worden.”

Bouwinvest

- “Bouwinvest werkt met assetplannen en objectbeleidsplannen. Het assetplan is maximaal twee bladzijden en wordt ieder jaar opgesteld. Het bestaat uit kenmerken, financiële gegevens, plattegrond, SWOT analyse en speerpunten/acties voor komend jaar. Telsystemen, researchanalyses en beheersplannen van de beheerders geven input voor dit plan.”
- “Het is tegenover bijvoorbeeld opdrachtgevers en directieleden prettig om te laten zien dat je op een gestructureerde manier te werk gaat met een winkelcentrum. Anderzijds werkt het intern met het team ook veel gemakkelijker omdat je acties voor komend jaar duidelijk op papier zet.”
- “Tijdens kwartaaloverleggen wordt met Excel matrixen gewerkt. Wij werken niet met echte businessplannen, dus het is lastig om hier op detailniveau op in te gaan. Wat denk ik wel erg belangrijk is, is het proces achter het document. Wat betekent een businessplan voor je organisatie? Wie is verantwoordelijk voor welke input en wie zorgt ervoor dat de data actueel blijft. Natuurlijk begint het met een ideaalbeeld van de punten die je erin wilt hebben, maar daarna is het van belang om dit te matchen met de processen binnen de organisatie.”
- “Wij zijn overig wel steeds ruimdenkender over het informatie delen met de beheerders. Het levert de beheerder nuttige informatie op die hij kan gebruiken tijdens het managen van het winkelcentrum. De risico's kan ik hierbij zo niet opnoemen en de eventuele schade ook niet.”

Rodamco

- “Elke asset heeft zijn eigen team en die zitten ook op locatie. Op deze manier kan je continu monitoren wat er gebeurt en waar je waarde kunt toevoegen. Daarom hebben wij ook alles in huis, bijvoorbeeld marketingmanagers, huismeesters en facilitair managers. Binnen Rodamco zijn we er dan ook van overtuigd dat wij ons hiermee onderscheiden in de markt.”
- “Wij werken eigenlijk al jaar en dag met businessplannen. Aan een businessplan werken alle gelederen door het hele bedrijf, verder is onze strategie breed

uitgedragen en wordt hier vanaf jongs af aan ingezet (d.m.v. traineeships). De teams werken op *daily basis* samen waardoor er ook een constante discussie is hoe het managen beter kan.“

- “Een businessplan is bij ons een vrij *fixed* document dat geaccordeerd wordt tot aan de board. Het wordt bij ons niet als leidraad gebruikt voor een kwartaaloverleg. Het kan wel worden aangehaald en desgewenst is het altijd aanwezig op een kwartaaloverleg, maar pas aan het einde van het jaar ga je het plan weer doornemen. Het is desondanks bij ons wel echt een gespreksdocument.”
- “Met externe beheerders blijft het altijd lastig om je boodschap te vertalen. Dat heeft ook met hun belangen te maken. Zij werken met een beheersvergoeding die vaak niet heel hoog is, dus ze zullen zo efficiënt en effectief proberen te werken. Een proactieve beheerder die echt meedenkt en met toevoegingen komt ben ik nog niet tegengekomen. Omdat wij een totaal andere filosofie van beheer hebben (24/7 management), is het lastig om de boodschap bij externe beheerders duidelijk over te brengen. Met intern management worden de communicatielijnen enorm verkort en is men er veel meer mee bezig.“
- “In een businessplan vinden wij het belangrijk dat je in het begin gelijk een goed beeld krijg van de ervaring op het winkelcentrum. Dit kan door bij het kopje team ook het aantal jaren ervaring te vermelden, gezamenlijk met het opleidingsniveau.”
- “De basis financials behoren ook in de samenvatting. Vermeld daar dus bijvoorbeeld de huidige waarde en huidige huurstream van het winkelcentrum.”
- “De financiële strategie komt eigenlijk bij ieder onderwerp al deels terug en staat ook in de samenvatting, dus een apart hoofdstuk hierover is dan wellicht overbodig.”
- “Om te benchmarken binnen de portefeuille kan er bijvoorbeeld worden gekozen om het aantal parkeerplekken per 100m² bvo retail te gebruiken. Dit is een gestandaardiseerd begrip waarmee je kunt vergelijken.”
- “Wat betreft rendementen sturen wij op return on investment en (X)IRR(gewogen IRR). Wij lenen op dit moment heel goedkoop geld, waardoor de *leverage* veel beter is. Wat het interne vereiste rendement is, is per bedrijf afhankelijk. BAR of NAR zijn ook nuttig om te vermelden, want dan heb je een vergelijking.”
- “Bij onderhoudskosten moet een onderscheid worden gemaakt tussen terugkomende kosten, eenmalige kosten en servicekosten (groot onderhoud, evenementen, investeringen). Dan heb je gelijk de drie parameters die invloed hebben op de bruto huurstream.”
- “Bij termen als verzorgingsgebied, moet je altijd uitkijken hoe je het gaat definiëren. Ga je het primaire, secundaire, tertiaire verzorgingsgebied aangeven, ga je het in autominuten of in kilometers meten. Dit zijn soms bijna studies op zich qua mogelijkheden en hoeveelheden, maar er zijn genoeg bedrijven die deze informatie kunnen aanleveren (bijvoorbeeld Strabo). Vervolgens is het interessant om te kijken naar de sociaal-, economische- en demografische gegevens van dat verzorgingsgebied.”
- “Bij de omschrijving van consumenten kun je wellicht Motivaction raadplegen (TU Eindhoven).”

- “Concurrentieanalyse: welke parameters wil je gebruiken en wat voor conclusies kun je daaruit trekken? Inschatting van waarde (met jaartal van transactie erbij). Passanten tellingen kan je vaak bij con collega’s googlen (benchmark).”
- Hoe bepaal je het marktaandeel? Je hebt consumentenstromen, footfall is een hele belangrijke graadmeter en het wordt ook steeds belangrijk (t.o.v. euro omzet per m2), maar het is lastig om te kwantificeren. SMART doelstelling: ik wil mijn footfall komend jaar vergroten met ..%”.
- “Eerst een analyse en vervolgens bepalen hoe zich dat vertaalt naar een doelstelling/strategie.”
- “Hoe ga je om met leegstaande units, wat is de visie erop (*specialty leasing* i.p.v. leegstandsbeheer, want je wilt geen leegstand en met deze benoeming ga je al bijna uit van leegstand).”
- “Je moet wel gaan terugkoppelen naar de actieplannen van vorig jaar, om zo te vergelijken met elkaar. Dus wat waren de acties en de doelstellingen toen, in hoeverre zijn die behaald en wat is dan de brug tussen het oude en nieuwe businessplan. Dit zorgt ervoor dat het een levendiger document wordt.”
- “Je krijgt een tweedeling in de markt. Je hebt de grote winkelcentra en de binnensteden. Bij de buurtwinkelcentra en de wijkwinkelcentra wordt het belangrijk hoe je deze centra de komende jaren gaat herpositioneren, want er zijn serieuze bedreigingen voor de levensvatbaarheid. Hierin zou ik toch adviseren om volle bak in te zetten op bijvoorbeeld marketing en daar budget voor maken als het er niet is. Het is in ieder geval een positieve uitdaging om hiermee aan de slag te gaan.”

Syntrus

- “Wij werken met objectbeleidsplannen van de beheerder en met strategische plannen op asset niveau. De objectbeleidsplannen gaan over het komend jaar, terwijl de strategische plannen een drie- tot vijfjarige focus hebben. De assetmanager zelf bepaalt voor welk centrum het interessant is om een businessplan te maken.”
- “De strategische plannen zijn meer gericht op lange termijn plannen. Inhoudelijk komt dit enigszins overeen met de objectbeleidsplannen, met het verschil dat de strategische plannen meer strategisch zijn en ook meer gericht op omgevingsfactoren.”
- “Voor ons wordt de positionering heel erg belangrijk. Hoe positioneer je je winkelcentrum in het totale gebied van de stad? Herpositionering van bestaande winkelcentra is erg lastig, maar het is handig om hier ‘natuurlijke momenten’ voor te gebruiken. Zo is een renovatie of herontwikkeling een perfect moment om ook een nieuwe positionering, uitstraling en marketing hierin mee te nemen. Het is wel belangrijk om dit samen met de retailers op te pakken, omdat het een omslag is in het denken van retailers, vooral voor degene die er allang inzitten.”
- “Marketing wordt steeds belangrijker, net als *specialty leasing*. Bij de grotere winkelcentra is dit wellicht gemakkelijker om te doen omdat daar ook meer financiële ruimte voor is, maar het wordt ook voor de middelgrote centra belangrijk.”
- “In een businessplan zie ik het eerder voor me dat je omschrijft wat je eraan doet om te zorgen dat huurders tevreden blijven.”

Redevco

- “Je moet altijd eerst naar de markt en de omgeving kijken om tot een goede positionering te komen, de onderscheidende waarden beschrijven. Dat dan verder uitbouwen in een marketingstrategie, verhuurstrategie, propertymanagement strategie, etc.”
- “Wij moeten een aantal zaken goed doen zoals grip hebben op cash, dat besteden we nooit uit. Dus huur innen doen we altijd zelf omdat dat ook de belangrijkste relatie met je huurder is. Daarnaast bijvoorbeeld ook marketing, we moeten ervoor zorgen dat er voldoende *footfall* is.”
- “De succesvolle partijen in de markt zitten heel dicht op de business, hiermee onderscheidt Rodamco zich. Je kunt niet passief managen, omdat je directe concurrentie hebt en het winkelcentra moet gaan leven, het moet een merk worden.”
- “We hadden een *mall management* platform, waar verschillende teams elke drie maanden kennis uit wisselden, o.a. standaarddocumentaties. We merken nu dat nu we dat niet meer hebben, we ook niet meer voldoende schaal hebben om synergie te krijgen in onze portefeuille van winkelcentra, waardoor we meer richting uitbesteden gaan. Dat merk je in je rendement.”
- “In Turkije hadden we een business plan (voor één jaar), met duidelijke targets. Verder hebben we het als referentie, maar leggen we het niet op omdat het een te klein deel van onze portefeuille is.”
- “Het is een intensieve business, je moet er bovenop zitten. Het is een combinatie tussen een duidelijke structuur en processen, ook kunnen benchmarken met andere winkelcentra met goede mensen die een ondernemende inslag hebben.”
- “Unibail-Rodamco heeft erg goede KPI’s, bijvoorbeeld de MGR uplift. Dit is een KPI die kijkt naar de uplift op huurgroei op basis van de contracten die afgelopen kwartaal zijn afgesloten of verlengd. Want assetmanagers hoor je vaak zeggen ‘we hebben dit jaar weer 2% huurgroei, helemaal goed’. Maar misschien is die huurgroei wel een erfenis van contracten die lang geleden zijn afgesloten, en is die groei echt aan het afvlakken. Ik wil eigenlijk die trend kunnen zien en dat kan met deze KPI. Dit is ook een duidelijk dashboard om de property managers scherp te houden.”
- “Passantentellingen zijn erg belangrijk, daar besteden wij ook veel aandacht aan in winkelstraten, want dat kunnen we beïnvloeden. En we kunnen sales maar ten dele beïnvloeden door de juiste mensen te trekken. Hiermee kun je ook beter, objectiever, het gesprek met huurders aangaan.”
- “Wij hebben een *template* van de BSCS gebruikt voor de inhoud van ons eigen businessplanformat. Het begint met een kort en krachtig plan, waarbij de positionering centraal staat.”
- “Door de loop van het project heen nemen de kosten waar je geen invloed op hebt toe. Daarom is het de kunst om in het begintraject een goede positionering neer te zetten. Dit is lastiger op het moment dat je dit gaat uitvoeren met bestaande winkelcentra.”
- “Je moet een *mission statement* hebben waar iedereen zich mee kan identificeren. Het hoeft ook niet altijd het beste winkelcentra te zijn, maar het moet wel allemaal

passen in het concept. Wanneer je zoekende bent hierin, komt je boodschap ook niet over.”

- “Hoe zorg je ervoor dat een kleiner winkelcentrum niet alleen maar een voorziening is, maar ook een plek wordt waar je wilt zijn. Daar moet dus een verhaal achter zitten, want die voorziening kunnen mensen ook via online winkelen vinden.”
- “De branding is erg belangrijk, je moet een merk neerzetten. Dan heb ik het niet over een logo, maar over de identiteit van het verhaal. Het moet consistent zijn, een duidelijk karakter hebben en heel helder zijn.”
- “Kortom, de volgorde is essentieel. Eerst de branding, vanuit daar kijken wie de huurders moeten zijn, en vervolgens weer stap voor stap kijken hoe we die huurders betrekken en enthousiast gaan krijgen. Marketing is veel meer een proces dan ergens maar een sticker of een likje verf overheen doen. Het gaat meer over het definiëren van het product.”
- “Servicekosten moeten van te voren bekend zijn en daar moet een transparante opbouw in zitten. Er wordt aan het einde van ieder jaar afgerekend. Wij zien dit als een dienst aan de huurder. Net als de passantentellingen, wij delen die met de retailers. Het is een gezamenlijk belang en het is wat het is. Je kunt hierdoor op een ander niveau met de huurder in gesprek gaan.”
- “Hoe ga je de additionele opbrengsten binnenhalen, hier kan je je huurgroei soms wel met 10% mee verhogen. Maar dan moet de rest wel goed zijn.”
- “Het marketingplan hebben we niet geïntegreerd in het plan, maar is een separaat document. De doelstellingen zijn wel geformuleerd. Maar omdat het werd uitbesteedt, was het aan hun om te bepalen hoe die doelstellingen werden behaald.”
- “Voor de middelgrote winkelcentra krijg je winnaars en verliezers, dus is het essentieel om na te denken over waar eigenaren met die centra naar toe willen. Een goede positionering is dus een voorwaarde en daar kan een businessplan aan bijdragen.”


Schiphol

- “Wij hebben een aantal business area’s. De business area *consumer products and services* houdt zich o.a. bezig met de retail op Schiphol. Binnen het team hebben we twee *category managers* die zich bezig houden met verschillende branches. De ene houdt zicht bezig met de branches parfum, cosmetica, fashion, horloges en juwelen, de andere is verantwoordelijk voor de branches drank, tabak, elektronica, boeken en tijdschriften.”
- “De vierkante meters die wij in de terminal hebben, verhuren wij aan derde partijen. Deze partijen zijn onze *businesspartners*, wij zien onszelf namelijk niet als *landlord*. We kijken namelijk gezamenlijk naar nieuwe ontwikkelingen en hoe we daarop gaan inspelen.”
- “We hebben twee verschillende visies, één voor Schipholplaza (voor de paspoortcontrole) en één voor de terminals. Het profiel aan potentiële klanten is totaal verschillend. Op basis van het klantenprofiel en de klantenbehoefte kijken wij, vanuit de visie die we hebben, wat voor verdeling wij idealiter willen hebben ten aanzien van verschillende rollen die de categorieën daarin zouden moeten spelen.”

- “Wij maken voor het aanbod onderscheid in convenience, impulse en profile. Convenience zijn de aankopen die klanten al op het boodschappenlijstje hebben staan, vaak voor de prijs (parfum). Impulse zijn ‘impuls’ aankopen waar je de klant voor verleidt. Profile zijn de concepten die de klant verrast en waar we dus echt onderscheidend in zijn. Dit kan iets zijn dat met Nederland te maken heeft, maar het kan ook iets zijn wat we als eerste hebben. Daar willen we dus ook vierkante meters voor reserveren en dat gaat gepaard met extra investering. Maar het is wel waar we in willen investeren. De mensen praten hier namelijk over en het staat in nauw verband met het imago dat je hebt.”
- “We maken dus heel bewust keuzes in het aanbod dat we willen. Voor een winkelcentrum moet je weten wie je klanten zijn of welke klanten je wilt gaan trekken, en dan moet je niet zomaar een makelaar de hant op sturen om een unit in te gaan vullen. Pas als je daar goed over nagedacht hebt en keuzes in hebt gemaakt, kan hier beter op worden gestuurd.”
- “Voor de rest hebben wij niet alleen retail, voor ons is het ook een combinatie van verschillende horecaconcepten en verschillende services. Zitten wordt gecombineerd met KPN. Ook het bieden van elektriciteit om telefoon op te laden en gratis wifi zijn behoeften die steeds centraler komen te staan en waar wij zo vroeg mogelijk op in willen spelen.”
- “Wij passen onze winkeltijden aan op de vluchten. Er zijn winkels die in de zomer 21 uur per dag open zijn. Dit alles met de behoeften van de klant in het achterhoofd.”
- “Naast de combinatie van horeca, services en retail moet je ook een stuk beleving bieden. Dit kan specifiek met onze business partners maar ook met evenementen proberen we in te spelen op de actualiteit. Beleving is wel allemaal erg gericht op wat er gebeurt op een vliegveld.”
- “Unieke concepten kunnen ook tijdelijk zijn, maar je moet wel innovatief zijn. Voordat Ajax kampioen werd, kwam een unit vrij en toen hebben daarop ingespeeld door in vijf dagen die unit te veranderen in een Ajax fanshop.”
- “De commerciële visie wordt door vertaald naar wat voor portfolio we daar bij willen hebben en welke rol die partijen gaan hebben. Dus bij het vrijkomen van een unit wordt daarom ook weer deze visie erbij gehaald. In deze visie zit ook de analyse van afgelopen tien jaar, wat daar in succesvol was en wat daarin gewijzigd is. Dan neem je de opgebouwde ervaring mee. De visie wordt dan weer vastgesteld voor de komende tien jaar. Ook nieuwe trends en ontwikkelingen worden hierin meegenomen. Op deze nieuwe ontwikkelingen na, is het plan verder vast en wordt het niet ieder jaar gewijzigd.”
- “Toiletten vinden wij ook erg belangrijk. Wij hebben nu een nieuw concept voor toiletten die mensen bij binnenkomst het gevoel van een ware spa geeft. Dit draagt heel erg bij aan het imago van het winkelcentrum.”
- “Wij doen heel veel onderzoek en wij delen dat ook met de *business partners*. Wij hebben elke twee maanden een bijeenkomst waarin we nieuwe ontwikkelingen bespreken en waar we vervolgens gezamenlijk kijken wat we gaan doen. Want er zit ook veel kennis bij hun en het is in ons voordeel dat we dat bundelen. Het is belangrijk om een betrokken relatie op te bouwen zodat je gezamenlijk beter kunt sturen. Dit is lastig als er weinig contact is tussen huurders en verhuurder.”


- “Een makelaar of winkelcentrumbeheerder heeft vaak niet de belangen om er echt een succes van te maken, want je moet er bovenop zitten. Natuurlijk dat kost mensen en middelen, maar het levert uiteindelijk ook wat op.”
- “Een winkelcentrum met alleen winkels heeft in mijn ogen geen toekomst meer. Het moet worden gecombineerd met verblijf (bijvoorbeeld horeca) en services. Op die manier wordt het een plaats waar mensen langer gaan verblijven en graag zijn. Dat moet je als eigenaar nastreven. Daarnaast is de eigenaar van een winkelcentrum afhankelijk van de omzet van retailers. Het is dus belangrijk dat ook een eigenaar of beheerder de retailers helpt in slim ondernemen en het aantrekkelijk houden van de concepten.”

Bijlage VI Voorlopig format ASR VV



g.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

**Winkelcentrum
De Klanderij
Enschede**



Business Plan Shopping Centre
2014-2016


dd-mm-jjjj

Team


WCM

g.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

ASR Vastgoed Vermogensbeheer

 <ul style="list-style-type: none"> Peter Vreenegeoor Asset Manager Komt uit de makelaardij, 4 jaar werkzaam bij ASR 		<ul style="list-style-type: none"> Naam Property Manager Ervaring 		<ul style="list-style-type: none"> Naam Technisch Property Manager Ervaring
--	--	--	--	--

WPM Groep

 <ul style="list-style-type: none"> Ed Schoenmakers Winkelcentrummanager 11 jaar werkzaam bij WPM, waarvan 5 als centrummanager 		<ul style="list-style-type: none"> Naam Technisch Property Manager Ervaring 		<ul style="list-style-type: none"> Naam Promotiemanager Ervaring
---	--	--	--	---

2

Samenvatting

AM

a.s.f.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Uitkomst hold/sell analyse

Visie, ambitie & positionering

Strategie & doelstellingen komende 3 jaar

Belangrijkste acties komende 3 jaar & financiële gevolgen daarvan (3 tot 6 doelstellingen)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

3

Inhoudsopgave

a.s.f.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

- I. Kenmerken
 - II. Performance
 - III. Markt en Marketing
 - IV. Asset management
 - V. Property management
 - VI. Duurzaamheid
 - VII. Actieplan
 - VIII. Financiële analyse
- Bijlagen



4

I. Kenmerken

WCM/AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Locatie	Enschede
Type winkelcentrum	Centraal winkelgebied
Eigendomssituatie	100 % ASR REIM
Taxatiewaarde	115.350.000
Huurstroom	
Functie	Regionaal
Oppervlakte m2 vvo	19.600
Bouwjaar/renovatiejaar	2004
Overdekt/semi/open	Overdekt
Aantal units	47
Grootte units	Middelgroot
Trekkers	H&M, Mexx, Mediamarkt
Bezoekers Q4 '12	1.049.918
Parkeerplaatsen (per 100m2bvo)	5,5
Duurzaamheidslabel	BREEAM ... / EPA ...
Website	www.klanderij.nl

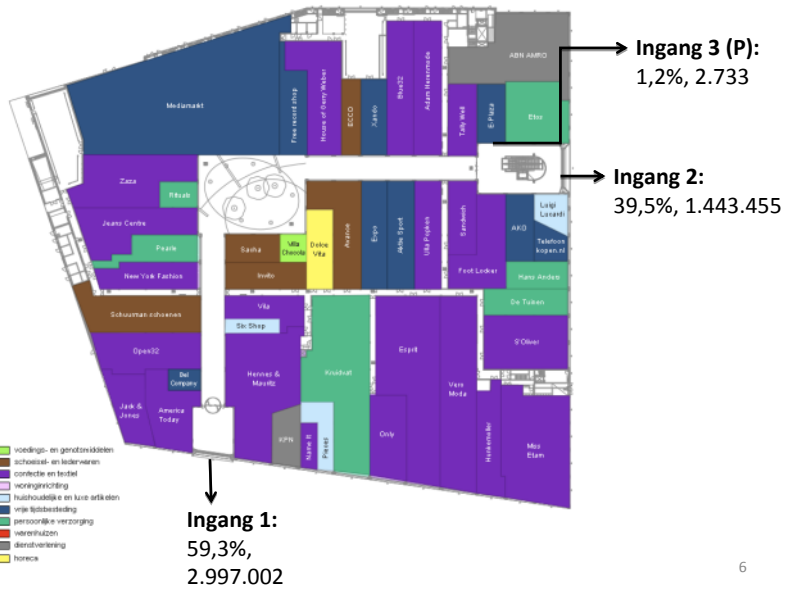


I. Kenmerken

Plattegrond

WCM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen



- I. Kenmerken
- II. Performance
- III. Markt en Marketing
- IV. Asset management
- V. Property management
- VI. Duurzaamheid
- VII. Actieplan
- VIII. Financiële analyse
- Bijlagen



7

II. Performance

AM

		2009	2010	2011	2012	2013	'13/'12
Direct rendement	%						
Indirect rendement	%						
Totaal rendement	%						
Vereist rendement	%						
IRR	%						
MGR	%, per 6 mnd						
Bezettingsgraad	%						
Taxatiewaarde	€, Q4						
Markthuur	€/m2						
Hudige huur	€/m2						
Herzieningshuur	€/m2						
Jaarlijkse huurstroom	€						
Bezoekersaantal fysiek	Q1-4						
Bezoekersaantal website	Q1-4						
Huurachterstand (<3mnd)	% t.o.v. huur						
Servicekostenlevel	€/m2						
Marketingkosten	% t.o.v. huur						

8

- I. Kenmerken
 - II. Performance
 - III. **Markt en Marketing**
 - Bereikbaarheid
 - Marktanalyse
 - Concurrentieanalyse
 - Bezoekersdruk
 - Positionering
 - Marketing
 - IV. Asset management
 - V. Property management
 - VI. Duurzaamheid
 - VII. Actieplan
 - VIII. Financiële analyse
- Bijlagen



9

III. Markt en Marketing

Bereikbaarheid

Research ASR

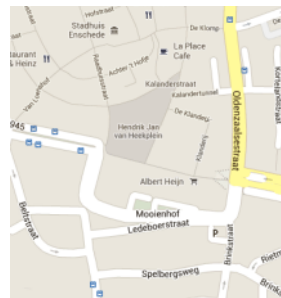
Bereikbaarheid per OV/Auto

In kaart aangeven



Ingezoomd op winkelcentrum

In kaart aangeven: ingangen, parkeerplaatsen, bushaltes, etc.



10

III. Markt en Marketing

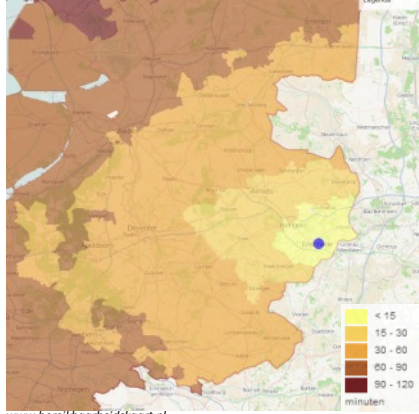
Marktanalyse

Research ASR

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Verzorgingsgebied

Bereikbaarheid winkelcentrum per minuten in auto



www.bereikbaarheidskaart.nl

Marktanalyse

Demografische gegevens over Enschede (inwonersaantallen, -groei, verzorgingsgebied, algemene kenmerken, kenmerken huishouden, gemiddeld inkomen, etc.)

11

III. Markt en Marketing

Concurrentieanalyse

Research/WCM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Kaart Enschede en omgeving waarin de 2/3 belangrijkste concurrerende winkelgebieden zijn weergegeven (hokjes met belangrijkste kenmerken)



Waar staat het winkelcentrum t.o.v. de andere winkelgebieden? Evt doelstelling? Marktaandeel..

Ontwikkelingen plangebied

Indien er nieuwe ontwikkelingen gaande zijn, omschrijf die hier. (nieuwe marktpartijen, bestemmingsplan)

12

III. Markt en Marketing

Bezoekersdruk

Research ASR

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen



Ruimte voor tekstuele
toelichting over de
waarneembare trends

Kaart locatus A1/A2/B1/B2 locaties?

13

III. Markt en Marketing

Positionering

AM/Research

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Bezoekersprofiel

Gegevens over de bezoekers van het winkelcentrum (herkomst, gemiddelde frequentie, gemiddelde verblijftijd, gemiddelde besteding, etc.)

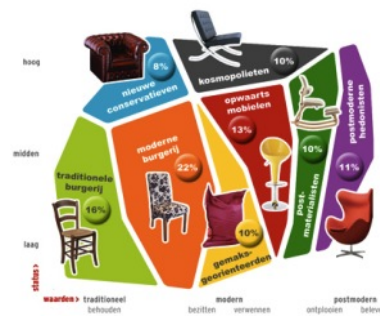
Doelgroep

Op wie zou het aanbod van het winkelcentrum gericht moeten zijn?
Studenten, jonge gezinnen, ouderen?
Leeftijden benoemen en profiel
Motivation → werken met vaste profielen?

Positionering

Nu de marktgegevens bekend zijn, kan hier kort en bondig de positionering van het winkelcentrum in het gebied worden omschreven

mentality™



14

Marketing

Doelstellingen marketing

Verhogen van het economische functioneren door:

- Verhogen van het aantal bezoekers
- Verhogen van de verblijfsduur
- Verhogen van het bestedingsgedrag
- Verhogen van de bezoekfrequentie

Passantentellingen

Grafisch weergeven vanuit Excel, op kwartaalbasis en afgelopen 3 jaar inzichtelijk maken.

Marketing

<u>Belangrijkste events 2013</u>	<u>Doelstellingen</u>	<u>Resultaat</u>
<i>Som hier de belangrijkste evenementen op die in 2013 worden georganiseerd</i>	<i>Wat zijn de doelstellingen van ieder evenement afzonderlijk? (bijv. aantal bezoekers verhogen of imagoverbetering. Zo specifiek mogelijk)</i>	<i>Wat was het resultaat: Hoeveel passanten waren er die dag(extra)? Hoeveel bezochten de website (extra)?</i>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Marketing

Website, Social Media en Wifi

Wat zijn de doelstellingen van de website, facebook en twitter?
Eventuele nieuwe ontwikkelingen waardoor updates nodig zijn, staan die al gepland?
Combinatie offline/online en hoever zijn de winkeliers hiermee?

(In bijlage .. printscreen van website, facebook & twitter)

Bijdrage eigenaar en winkeliers

Grafisch weergeven wat de totale bijdrage is geweest van de eigenaar en van de winkeliers voor marketing door de jaren heen. In euro's en percentage t.o.v. de theoretische huur. Tevens d.m.v. een staafdiagram inzichtelijk maken aan welke onderdelen van marketing geld is uitgegeven en hoeveel (percentueel en in euro's t.o.v. het totaal) **+ SOCIAL MEDIA**



Toelichting en conclusie:
Is dit voldoende om doelstellingen te bereiken?
Zo niet, wat moet er veranderen?

- I. Kenmerken
- II. Performance
- III. Markt en Marketing
- IV. Asset management**

Doelstellingen
Hurgroei
Branchering
Expiratiemanagement
Huurprijsbenutting
Specialty leasing
Relatie met retailers

- V. Property management
- VI. Duurzaamheid
- VII. Actieplan
- VIII. Financiële analyse
- Bijlagen



IV. Asset Management

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Doelstellingen

Som in dit kader de belangrijkste doelstellingen van AM hier op

Doelstellingen kwalitatief (2014-2016)

- ✓ Diversificatie van merken: meer mode, minder restaurants
- ✓ Minder lokale huurders, meer (inter)nationale huurders
- ✓ Verlengen huurovereenkomst grootste retailer Media Markt (4.400m²)
- ✓ Huurprijsbenutting, waaronder actieve onderhandelingen met zittende huurders met als doel het afsluiten van nieuwe (langdurige) huurovereenkomsten

Doelstellingen kwantitatief

KPI	2013	2016	Vershil
Jaarlijkse huurstroom			
Bezettingsgraad			
IRR			
MGR			
Bezoekers			

19

IV. Asset Management

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Huurgroei

Plaats hier twee grafieken: verwachte huurgroei en gerealiseerde huurgroei over de komende 6 jaar (vanuit Reaturn)

20

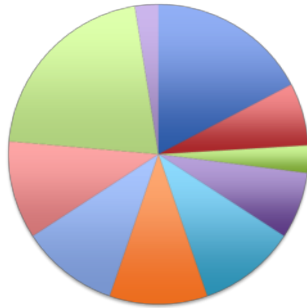
IV. Asset Management

Branchering

AM

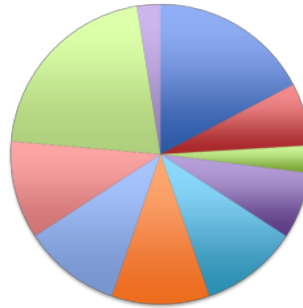
a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Huidige situatie 2013



- Voedings en genotsmiddelen
- Schoeisel en lederswaren
- Confectie en textiel
- Huishoudelijke en luxe artikelen
- Vrijtijdsbestedingen
- Persoonlijke verzorging
- Warenhuizen
- Dienstverlening
- Horeca
- Woninginrichting

Gewenste situatie 2015



Geef weer in taartgrafieken hoe de huidige branchering is en hoe de gewenste branchering over 3 jaar eruit ziet (met doelgroep in het achterhoofd!). Welke branchering hanteren?

Verder in dit blok aangeven wat de belangrijkste veranderingen tussen de twee grafieken en waar kansen liggen om dit te realiseren

Bijbehorende schuifplan in bijlage?

21

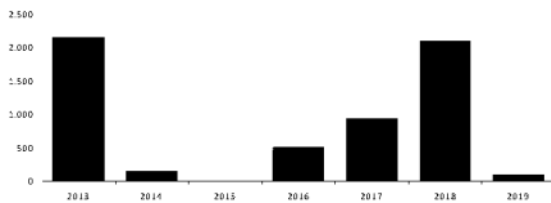
IV. Asset Management

Expiratiemanagement

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Lease expiries by Rent (€)



Source: ASR REIM, 2013

Grafiek met expiratie over komende 6 a 7 jaar.

Ook breakopties meenemen (of gebeurt dit al standaard?)

In de grafiek huur, m2 vvo/bvo of aantal huurders op verticale as? Of beide..

Schrijf hier een korte tekstuele analyse en de daaruit volgende acties.

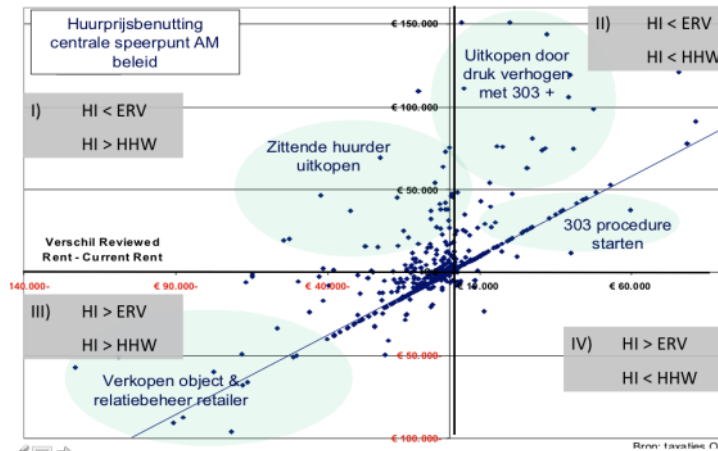
22

IV. Asset Management

Huurprijbenutting

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen



Een vergelijkbare grafiek voor de portefeuille maar met namen van de retailers bij de stippen en een korte tekstuele analyse (in welk kwadrant zitten we voornamelijk?

23

IV. Asset Management

Huurprijbenutting

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Retailer	Sqm total	Ri per sqm	ERV per sqm	ERRV per sqm	RI-ERV	RI-ERRV	Focus
Beline Retail BV (Six)	62	808	750	775	3596	2046	Defensief herzien
Bestseller Wholesale Benelux BV (Vila)	158	596	575	575	3318	3318	Uitkopen / opzeggen
Hoogenbosch Retail Group BV	169	593	575	575	3042	3042	Proactief herzien
Termeer Schoenen BV (Sascha)	114	696	575	575	13794	13794	Go on concern
Dhr. H. Shan (hodn Dolce Vita)	318	378	350	350	8904	8904	
Van Woensel BV	283	588	475	525	31979	17829	
Dhr. J. M. Visser	225	511	475	525	8100	-3150	
Aktiesport BV	224	605	475	525	29120	17920	
Ulla Popken CV	224	499	450	525	10976	-5824	
Sandwich Shop Enschede BV	165	720	475	550	40425	28050	
Foot Locker Netherlands BV	284	588	350	500	67592	24992	
Ako BV	148	609	400	550	30932	8732	
Klockgrossisten I Norden BV (Lucardi)	89	573	500	575	6497	-178	
GM Company Stores BV	128	391	400	550	-1152	-20352	
Mahalaksmi Blessings BV (Tally)	159	577	475	550	16218	4293	
Adam Menswear BV	280	614	450	525	45920	24920	
ABN Amro Bank NV	546	520	300	320	120120	109200	
B32 Nederland BV	279	560	475	525	23715	9765	
Xando Enschede BV (Apple)	157	725	500	550	35325	27475	
Ziengs Schoenen BV (Ecco)	111	553	500	550	5883	333	
Marlaph Helderling BV (Gerry Weber)	342	494	410	410	28728	28728	
Belcompany BV (Telefoon kopen)	92	612	500	575	10304	3404	
Free Record Shop BV	183	548	500	550	8784	-366	

24

IV. Asset Management

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Huurprijbenutting

Optichains BV	132	588	450	475	18216	14916	
Media Markt - Saturn Nederland	1568	131	130	130	1568	1568	
De Tuinen BV	178	388	425	475	-6586	-15486	
S. Oliver Benelux BV	355	423	375	425	17040	-710	
HRNL BV	493	590	475	475	56695	56695	
Jeans Centre BV	330	482	475	475	2310	2310	
Brimij Grope BV (Pearle)	170	597	575	575	3740	3740	
New York Fashion BV	204	600	575	575	5100	5100	
Schuurman Schoenen BV	356	624	575	575	17444	17444	
B32 Nederland BV	304	553	575	575	-6688	-6688	
Miss Etam BV	580	323	323	332	0	-5220	
Belcompany	53	789	775	775	742	742	
Maxeda Nederland BV (Hunkemoller)	210	684	725	725	-8610	-8610	
Bestseller Retail Benelux BV (Vero Moda)	540	667	575	575	49680	49680	
Esprit Europe BV	755	557	575	575	-13590	-13590	
Bestseller Retail Benelux (Only)	240	659	725	725	-15840	-15840	
AS Watson Property	724	540	575	575	-25340	-25340	
ID Retail BV (Pieces/Name it)	187	775	725	725	9350	9350	
KPN BV	116	888	750	725	16008	18908	
Hennes en Mauritz BV	586	229	262	262	-19338	-19338	
AT BV	238	370	405	405	-8330	-8330	
Bestseller Retail Benelux (Jack&Jones)	186	479	436	436	7998	7998	
Ahold Europe Real Estate & Construction	282	408	400	550	2256	-40044	
Villa Chocola VOF	35	686	500	500	6510	6510	

25

IV. Asset Management

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekering
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Specialty leasing

Hoe wordt er omgegaan met Specialty leasing? Doelstellingen? Wat is het leegstandsrisico? Met welke partijen wordt er op dit moment samengewerkt en waar liggen kansen?

Doelstelling

Winkelcentra aantrekkelijker maken voor de consument door het openbare gebied, tijdelijke leegstandslocaties en andere mogelijkheden van de winkelcentra commercieel in te zetten waardoor de huur- en beleggingswaarde op termijn toe zal nemen.

Samenwerking

Aandachtspunten

Mogelijkheden/ Aandachtspunten

26

IV. Asset Management

AM

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Relatie met retailers

ASR VV ziet toekomst in het samen optrekken met de retailers. Omschrijf hier kort waarom, wat de doelstellingen zijn voor de komende jaren en wat voor specifieke acties hieruit volgen.

KEY ACCOUNTS

27

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

- I. Kenmerken
 - II. Performance
 - III. Markt en Marketing
 - IV. Asset management
 - V. **Property management**
 - Speerpunten*
 - Debiteuren*
 - Relatiebeheer*
 - Techniek*
 - Advies beheerder*
 - VI. Duurzaamheid
 - VII. Actieplan
 - VIII. Financiële analyse
- Bijlagen



28