



# NOODZAAK TOT INNOVATIE

---

Transformatie van winkelcentrummanagement

MSRE Master Thesis  
Frank Geuze

---



# NOODZAAK TOT INNOVATIE

---

## Transformatie van winkelcentrummanagement

### Auteur

Frank Geuze  
Master of Science in Real Estate (2013 - 2017)  
+316 - 245 45 747  
[fgeuze@outlook.com](mailto:fgeuze@outlook.com)

### Amsterdam School of Real Estate

Huys Azië  
Jollemanhof 5  
1019 GW Amsterdam

### Begeleiders

Wim van der Post                      Amsterdam School of Real Estate  
Arnold Wilts                              Universiteit van Utrecht, Amsterdam School of Real Estate

### Abstract

Deze studie beschrijft de zoektocht naar een nieuw managementmodel voor planmatig ontwikkeld winkelvastgoed in Nederland. Op basis van praktijkinzichten en literatuurstudie kan worden geconcludeerd dat een transformatie aan het plaatsvinden is in de winkelvastgoedsector. Huidige en gangbare managementmodellen blijken door de realiteit ingehaald en zijn aan vernieuwing toe. Innovatie van bestaande processen en modellen is noodzakelijk om tot deze vernieuwing te komen.

Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek heeft tot inzichten geleid die de basis van een nieuw managementmodel vormen. In het kwantitatieve deel van dit onderzoek is gezocht naar kwaliteitsbepalende variabelen en is de mate van invloed van deze variabelen getoetst. Het kwalitatieve onderdeel is gericht op het verkrijgen van inzichten die een verdere basis en bewijsvoering leveren voor de denkrichting van een nieuw managementmodel. Deze inzichten zijn verzameld op basis van interviews met specialisten en literatuurstudie.

Het nieuwe managementmodel kent drie kernonderdelen: de inhoudelijke integratie van vastgoed-, informatiemanagement en financieel management, samenwerkingsvormen op basis van gezamenlijke doelstellingen en een zichzelf versterkende platformbenadering voor winkelcentra als business model. Dit integrale managementmodel vormt de basis voor een nieuwe benadering voor winkelcentrummanagement die breekt met de bestaande theorie van dynamisch vastgoedmanagement.

### Datum

Maart 2017

### Cover

Winkelcentrum Puerto Venecia, Zaragoza, Spanje (management CBRE)

# Voorwoord

---

Aan alle goede dingen komt een einde. Deze master thesis betekent het einde van de MSRE-opleiding van de ASRE die ik in de afgelopen jaren heb gevolgd. Deze opleiding heeft me nieuwe inzichten opgeleverd over de sector waarin ik werkzaam ben en is daarmee al tijdens de studie bijzonder leerzaam en nuttig gebleken. Met veel plezier heb ik de opleiding gevolgd, nieuwe mensen leren kennen en nieuwe kennis opgedaan. De modulaire opbouw van de opleiding heeft me de kans geboden om dit intensieve traject op een passende manier te volgen en om verschillende studiegroepen mee te maken. Dank aan mijn medestudenten voor alle leuke en leerzame momenten.

Ik wil op deze manier mijn begeleider Wim van der Post bedanken voor zijn ondersteuning en sturing. Onze werksessies heb ik als erg positief ervaren. Je opportunisme, positivisme en inhoudelijke begeleiding hebben een enorm positieve bijdrage geleverd aan mijn onderzoek en het proces wat hier bij hoort. Ook mijn tweede begeleider Arnold Wilts wil ik bedanken voor zijn hulp en aanwijzingen bij het afronden van het onderzoek. Ik heb ons overleg als erg nuttig en verhelderend ervaren.

Een bijzonder dankwoord aan Ingrid Janssen. Ik waardeer het enorm dat je de tijd hebt genomen om mee te denken in mijn onderzoek en me richting en inhoud te geven tijdens het proces. Als specialist op dit gebied heb je me geholpen in mijn zoektocht naar de veranderingen in het management van winkelcentra en de wijze waarop dit concreet te maken en te onderzoeken is met een duidelijke focus op de ontwikkeling van dit vakgebied. Een leuke bijkomstigheid vond ik de bezoeken aan de campus in Tilburg, waar ik ook mijn universitaire studie heb gevolgd.

Ook wil ik mijn werkgever CBRE bedanken voor de geboden mogelijkheid om de MSRE-opleiding te volgen en de kans om mijn blik te verruimen en kennis te vergroten. Ook de collega's die me hebben geholpen bij het formuleren van mijn onderzoeksrichting, het sparren over het onderwerp en het tegenlezen van deze thesis wil ik hierbij bedanken. Verder ook veel dank aan de respondenten van de interviews die ik heb gehouden. Dank voor jullie tijd en inspiratie.

Verder wil ik hierbij mijn vrienden en familie bedanken voor het geduld dat jullie hebben gehad en de ruimte die ik heb gekregen om aan de studie en mijn onderzoek te werken. Dit heeft me geholpen om dit traject succesvol af te kunnen ronden. In het bijzonder mijn lieve vriendin Fleur. Zonder jou had ik dit niet zo kunnen doen. Je motiverende woorden, geduld, inhoudelijke hulp bij de uitwerking, het sparren aan de keukentafel, bezoeken van winkelcentra en in mijn beleving tot in het oneindige luisteren en meedenken aan het onderzoek. Heel veel dank hiervoor. Nu is het tijd voor vakantie!

Frank Geuze  
Utrecht, maart 2017

# Managementsamenvatting

---

Nederland is aan het veranderen en het Nederlandse winkellandschap verandert mee. De mondiale crisis van het afgelopen decennium lijkt deze veranderingen te hebben versterkt en heeft duidelijke zijn sporen achtergelaten in het Nederlandse steden en winkelcentra. Faillissementen en toename van leegstand zijn hiervan duidelijke voorbeelden. Daarnaast is een beweging zichtbaar waarin nieuwe retailers en winkelbeleggers de markt betreden. Met nieuwe concepten en business modellen zoals internetwinkels.

Door de crisis heeft de afgelopen jaren een ware 'shake out' plaatsgevonden in de Nederlandse winkelcentra en -straten. De concurrentie tussen steden, winkelgebieden en winkelcentra is in volle hevigheid losgebarsten. Dit heeft ook zijn gevolgen voor het management van winkelvastgoed. Kwaliteit en kwaliteitssturing zijn belangrijk onderwerpen geworden en nieuwe onderdelen en rollen zijn toegevoegd aan het 'traditionele' perspectief van dit werkveld.

Deze veranderingen en de gevolgen voor de winkelcentrummanagementsector vormen de aanleiding van dit onderzoek, gericht op de relatie tussen kwaliteit en management en de vraag of bestaande managementmodellen nog wel voldoen aan de gewijzigde en dynamische context waarbinnen zij opereren. Om uitspraken over deze onderwerpen te kunnen doen is onderzoek noodzakelijk. Naar kwaliteitsbepaling, kwaliteitssturing en de inrichting van innovatieve en effectieve managementmodellen voor winkelvastgoed.

Dit onderzoek is onderverdeeld in twee fasen. Een kwantitatief onderdeel gericht op het in kaart brengen en toetsen van de relaties tussen kwaliteit van winkelcentra en de bepalende variabelen: markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken. Hiervoor is empirisch onderzoek uitgevoerd op basis van beschikbaar gestelde gegevens uit het Winkelcentrum Kwaliteitsonderzoek (WCKM) van CBRE en partners. Het tweede onderdeel van het onderzoek bestaat uit een verdere verkenning van genoemde relaties door middel van kwalitatief onderzoek. Door middel van interviews is de relatie tussen de kwaliteit van winkelcentra en de inrichting van managementmodellen onder diverse Nederlandse winkelbeleggers verder onderzocht. Literatuurstudie is tot slot gebruikt om de ontwikkelingen van managementmodellen verder te verkennen met als doel een inzicht te krijgen in de ingrediënten die passen bij de vernieuwing van modellen voor het management van winkelvastgoed.

De resultaten uit de eerste onderzoeksfase tonen aan dat er verschillen bestaan tussen de gemiddelde kwaliteit van winkelcentra op basis van managementkenmerken. Ook markt- en winkelcentrumkenmerken tonen een dergelijk verschil aan. Deze zijn echter zeer beperkt. Er bestaat dus een verschil tussen managementorganisaties wanneer het aankomt op de kwaliteit van winkelcentra. Resultaten uit de tweede fase van het onderzoek bieden inzicht in de ontwikkelingen die vanuit de praktijk en de theorie te zien zijn. De verandering van de context is het vertrekpunt voor aanpassing van organisatie en strategie. Dit leidt tot de conclusie dat een nieuwe fase is aangebroken in de sector en dat verandering en innovatie binnen de winkelcentrummanagementsector noodzakelijk zijn om te komen tot optimalisering van uitkomsten en rendementen.

Op basis van deze inzichten is een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed in Nederland ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op een drietal kernonderdelen: de inhoudelijke integratie van vastgoed-, informatiemanagement en financieel management, een nieuwe benadering voor de inhoudelijke en procesmatige organisatie van samenwerking op basis van gelijkheid en een zichzelf versterkende platformbenadering voor winkelcentra. Deze kernonderdelen zijn verwerkt in een nieuw model waarin zowel beleggers, managementorganisaties, retailers en consumenten een plaats hebben gekregen en waarbinnen relaties tussen actoren centraal staat. Dit model heeft als doel een aanzet te zijn voor vernieuwing binnen de winkelcentrumindustrie en biedt aanknopingspunten voor optimalisatie en concurrentievoordeel voor alle actoren binnen de arena van een winkelcentrum.

Het is aan te bevelen om de gevonden uitkomsten verder te onderzoeken en te toetsen. Een dergelijk onderzoek biedt nader inzicht in de toepasbaarheid van het model voor managementorganisaties in Nederland en daarbuiten. Omdat veranderingen momenteel snel gaan is het eveneens aan te raden om het perspectief en de uitgangspunten van het nieuwe model nader te toetsen op houdbaarheid.

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord .....</b>	<b>i</b>
<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>ii</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>1</b>
Aanleiding.....	1
Probleemstelling .....	2
Doelstelling .....	2
Centrale onderzoeksvraag .....	2
Onderzoeksmethode .....	2
Relevantie.....	3
Leeswijzer.....	3
<b>2. Prelude .....</b>	<b>5</b>
Inleiding.....	5
Achtergrondontwikkelingen.....	5
Conclusie .....	8
<b>3. Theoretisch kader .....</b>	<b>9</b>
Inleiding.....	9
Marktomgeving .....	9
Winkelvastgoedkwaliteit.....	12
Winkelcentrummanagement .....	16
Conceptueel model en onderzoeksvragen .....	23
Samenvatting .....	24
<b>4. Onderzoeksmethode .....</b>	<b>26</b>
Inleiding.....	26
Onderzoeksontwerp .....	26
Operationalisering .....	27
Dataverzameling .....	30
Data-analyse.....	32
Samenvatting .....	33

# Inhoudsopgave

---

<b>5. Fase 1: toetsend onderzoek .....</b>	<b>35</b>
Inleiding .....	35
Analyse .....	35
Conclusie .....	42
<b>6. Fase 2: verkennend onderzoek .....</b>	<b>44</b>
Inleiding .....	44
Interviews .....	44
Theoretische verkenning .....	47
Conclusie .....	52
<b>7. Managementmodel.....</b>	<b>53</b>
Inleiding.....	53
Transformatie en ontwikkeling .....	53
Ontwikkeling van een nieuw managementmodel.....	55
Samenvatting .....	60
<b>8. Conclusie.....</b>	<b>61</b>
Inleiding.....	61
Kwaliteit en management .....	61
Reflectie .....	66
Aanbevelingen .....	67
Resumé .....	68
<b>Bibliografie .....</b>	<b>69</b>
Bibliografie.....	69
<b>Bijlagen .....</b>	<b>72</b>
Bijlage 1: WCKM 2015 - winkelcentra.....	72
Bijlage 2: WCKM 2015 - variabelen.....	74
Bijlage 3: Vragenlijst interviews .....	76
Bijlage 4: Datamatrix.....	78

---

*The world we have created is a product of our thinking; it cannot be changed without changing our thinking.*

*(Albert Einstein, 1879-1955)*

---

# Inleiding

*‘Mede door de internationale crisis is een significante transformatie van de vastgoedsector gestart. De contextuele ontwikkelingen vragen een herijking en aanpassing van business modellen in de vastgoedsector om concurrentievoordeel voor nu en in de toekomst te behouden’.*

Tardivo et al. (2015)

## AANLEIDING

De quote waarmee dit hoofdstuk opent geeft de kern aan van dit onderzoek, namelijk de transformatie binnen de winkelvastgoedsector en de reactie hierop door vastgoedmanagementorganisaties. De crisis heeft duidelijke sporen achtergelaten in het Nederlandse winkellandschap in de vorm van faillissementen, leegstand, maar ook nieuwe retailers. Duidelijk is geworden dat de situatie van voor de crisis niet meer terug komt en dat de veranderingen structureel van aard zijn. Hiermee lijkt een nieuwe fase te zijn gestart in de winkelvastgoedindustrie. Groei is niet langer vanzelfsprekend en krimp is een nieuwe ontwikkeling die een andere benadering vergt.

Een tweedeling lijkt te ontstaan binnen het Nederlandse winkellandschap (Syntrus Achmea Real Estate & Finance, 2016). Kijkend naar leegstandscijfers van winkelvastgoed is deze tweedeling steeds duidelijker zichtbaar aan het worden. De succesvolle gebieden worden steeds succesvoller, terwijl de minder aantrekkelijke gebieden het steeds slechter doen. Dit is een trend die zichzelf versterkt. Retailers komen naar de meest succesvolle steden en trekken consumenten, waardoor ook weer andere retailers zich op deze gebieden richten. Op basis van een analyse van Syntrus Achmea Real Estate & Finance (2016) en Locatus (2016) blijken de grote steden daarbij in het voordeel. Winkels buiten de sterkste steden van Nederland blijven na het faillissement van huurders bovengemiddeld lang en in grote aantallen leeg staan (Van Welie, 2016). Naast deze tweedeling kampen winkelgebieden en -centra met een ander fenomeen, namelijk de introductie en sterke ontwikkeling van nieuwe winkelkanalen. Online winkelkanalen hebben zich in het afgelopen decennium ontwikkeld tot een aanvulling op het reguliere, fysieke winkelkanaal. Deze ontwikkeling heeft een impact op de concurrentiepositie van winkelcentra. De eerste keuze zijn in het eigen marktgebied is niet langer vanzelfsprekend.

Deze ontwikkelingen leiden tot de vraag hoe de winkelcentrumindustrie omgaat met en zich aanpast aan deze nieuwe uitgangspunten. In het perspectief van een tweedeling van betere en mindere winkelgebieden is het voor eigenaren van winkelvastgoed van groot belang om aan de ‘goede’ kant van het spectrum te zitten. Het is noodzakelijk om inzicht te hebben in de succesfactoren die hierbij van belang zijn en hoe deze kunnen worden beïnvloed. Het concurrentieveld van winkelcentra is toegenomen en daarmee is het noodzakelijk geworden om de concurrentieslag aan te gaan en om consumenten aan zich te binden. De kwaliteit van een winkelcentrum is hierbij in toenemende mate een voorwaarde voor succes. Gedachtegang hierbij is dat naast een aantrekkelijk marktgebied en winkelcentrum zelf, een managementorganisatie het verschil kan maken bij de totstandkoming en het behoud van een sterke concurrentiepositie.

Om de toenemende concurrentie van alternatieve winkelkanalen en concurrerende winkelcentra succesvol aan te kunnen gaan, is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de kwaliteit van winkelcentra en de wijze waarop kwaliteit te sturen is. Onderzoek van CBRE en partners Locatus en Cyber adviseurs naar de kwaliteit van winkelvastgoed in Nederland in 2013 en 2015 heeft aangetoond dat er verschillen bestaan tussen de kwaliteit van winkelcentra. Deze verschillen lijken onder andere voort te komen uit het type vastgoedbelegger en managementorganisatie betrokken bij deze kwalitatief sterke winkelcentra. Organisaties met een internationale vastgoedportefeuille en een integrale managementorganisatie domineren de ranglijsten die op basis van dit onderzoek zijn opgesteld. Dit impliceert dat managementorganisaties een essentiële rol spelen in de sturing van kwaliteit in winkelcentra.

Op basis van deze conclusie is het van belang om enerzijds inzicht in de relatie tussen kwaliteit en management en anderzijds een instrument te hebben om winkelcentrumkwaliteit te meten. Is kwaliteit te sturen en indien dit het geval is, hoe richt men een managementorganisatie dusdanig in dat verbetering en



# Inleiding

optimalisatie mogelijk is? De kwaliteitsmetingen zijn hierbij een instrument om tot inzicht in de kwaliteitssturing binnen winkelvastgoedorganisaties te komen.

## PROBLEEMSTELLING

Hieruit volgt het centrale onderwerp van dit onderzoek, te weten hoe managementorganisaties optimaal sturing kunnen geven aan de kwaliteit van winkelvastgoed. Kijkend naar de huidige Nederlandse winkelcentrumindustrie en gebaseerd op inzichten uit de praktijk, zijn managementorganisaties zoekende naar manieren om met de gewijzigde context om te gaan en worden wijzigingen in de organisaties verkend en doorgevoerd. Dit impliceert dat huidige winkelcentrummanagementmodellen niet langer voldoen en dat transformatie en vernieuwing noodzakelijk zijn. Een nieuwe fase in de winkelvastgoedsector lijkt hiermee te zijn aangebroken.

Binnen de academische wereld is vastgoedmanagement en winkelcentrummanagement een onderwerp waar in beperkte mate onderzoek naar wordt en is gedaan. Bestaande onderzoeken beschrijven ontwikkelingen op het gebied van vastgoedmanagement, waarbij verschuivingen tussen bestaande relaties en structuren centraal staan. Ook de kwaliteit van winkelcentra is een onderwerp waar meer en meer interesse naar lijkt te ontstaan. Vanuit praktijkinzichten zijn in toenemende mate voorbeelden bekend van organisaties die met dit onderwerp bezig zijn. Deze inzichten bieden een vertrekpunt voor dit onderzoek naar winkelcentrumkwaliteit, de mate van kwaliteitssturing van managementorganisaties en de ingrediënten voor een nieuw managementmodel.

## DOELSTELLING

Op basis van de genoemde ontwikkelingen is het relevant om meer inzicht te verkrijgen in de kwaliteitsmetingen van winkelcentra, de relatie tussen kwaliteit en management binnen winkelcentra en de inrichting van een managementmodel wat past binnen de ontstane context. Deze ambities zijn verwerkt in de doelstelling van dit onderzoek:

- Inzicht verkrijgen in de rol die managementorganisaties spelen en de mate waarin deze in staat zijn om kwaliteit van winkelcentra te sturen;
- Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop kwaliteit van winkelcentra kan worden bepaald, om op deze wijze de mogelijkheid tot kwaliteitssturing van managementorganisaties te bepalen;
- Het ontwikkelen van een nieuw managementmodel voor winkelcentra.

## CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Uit de aanleiding, probleem- en doelstelling zijn de volgende centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

*‘Welke invloed hebben managementmodellen op de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland en hoe dient een managementmodel te zijn ingericht om de sturing van kwaliteit te optimaliseren?’.*

## ONDERZOEKSMETHODE

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gekozen om de empirische onderzoekscyclus in zijn geheel te doorlopen. Dat betekent enerzijds het toetsen van theorie aan de praktijk door middel van empirisch onderzoek (deductieve methode). Anderzijds betekent dit dat op basis van deze uitkomsten gezocht wordt naar aanknopingspunten voor de ontwikkeling van nieuwe theorie. Hierbij is gebruik gemaakt van aanvullingen uit de praktijk vanuit managementperspectief en theoretische verkenning door middel van literatuurstudie. Het uiteindelijke resultaat is een nieuw model voor winkelcentrummanagement (inductieve methode).

# Inleiding

Het voordeel van deze methodologische aanpak is dat de verkenning van het nieuwe model gebaseerd is op de toetsing van bestaande theorie rondom winkelcentrummanagement en hiermee een onderbouwd vertrekpunt biedt. Het nadeel is dat het nieuwe model niet getoetst is in de bestaande praktijk. Door praktijkinzichten in de vorm van interviews met beleggingsorganisaties te gebruiken als vertrekpunt bij de totstandkoming van het nieuwe managementmodel is dit deels ondervangen.

Praktisch gezien is het onderzoek onderverdeeld in twee fases. In de eerste fase van dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek op basis van bestaande data uit het Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor (WCKM) onderzoek. De relatie tussen markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken en winkelcentrumkwaliteit staat hierbij centraal. In de tweede fase van het onderzoek wordt op basis van kwalitatief onderzoek gezocht naar uitgangspunten voor de ontwikkeling van een nieuw managementmodel. Hiervoor zijn interviews gehouden en is een literatuurstudie uitgevoerd. Met deze verschillende onderzoeks- en dataverzamelingsmethoden is op basis van onderzoek getracht een solide fundament te creëren voor de ontwikkeling van het nieuwe managementmodel.

## RELEVANTIE

### Maatschappelijke relevantie

Detailhandel en de winkelcentrumindustrie zijn belangrijke dragende factoren van de Nederlandse economie. De veranderingen en problemen, bijvoorbeeld door leegstand in onze winkelstraten en -centra, zijn goed zichtbaar in de maatschappij en vragen om oplossingen. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek moet dan ook gezocht worden in de relevantie van winkelcentra en -gebieden in de maatschappelijke context. In tijden van maatschappelijke ontwikkelingen waarbij ruimtelijke verschuivingen duidelijk zichtbaar zijn in de richting van concentratie en urbanisatie, is het voor consumenten van belang dat een passend winkelaanbod wordt gecreëerd bij een veranderende levensstijl en leefomgeving.

Dit betekent dat detailhandelsproducten beschikbaar moeten zijn op een manier die aansluit bij deze veranderende levensstijl van mensen. Afhankelijk van het winkeldoel moeten deze zowel gemakkelijk als aantrekkelijk zijn en daarnaast zowel uitdagend als comfortabel. De kwaliteit van winkelgebieden en -centra moet zijn afgestemd op deze winkeldoelen en -voorkeuren, daarbij rekening houdend met concurrerend aanbod van online en fysieke alternatieven. Alleen daarmee kunnen winkelcentra en -gebieden het verschil maken en succesvol zijn.

### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt inzicht in kwaliteitsbepaling van winkelvastgoed, de relatie tussen kwaliteit en managementmodellen en de ontwikkeling van een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed in Nederland. Traditionele managementmodellen zijn achterhaald door de praktijk, terwijl nieuwe vormen volop in ontwikkeling zijn en nog beperkt zijn onderzocht. De kwaliteitsbepaling van planmatig ontwikkeld winkelvastgoed is een onderwerp wat momenteel op vele fronten aandacht krijgt. Op deelgebieden of als totale kwaliteitsprogramma's. Het ontbreekt hierbij vaak nog aan een (academische) onderbouwing van de wijze waarop hieraan sturing wordt gegeven vanuit een managementperspectief. Met dit onderzoek wordt aan beide onderdelen een bijdrage geleverd.

## LEESWIJZER

De prelude die volgt op de inleiding geeft een samenvatting van de context en de achtergrondontwikkelingen die van invloed zijn op de huidige situatie waarin de winkelcentrumindustrie zich bevindt. Achtereenvolgens komen economische, ruimtelijke, technologische en politieke ontwikkelingen aan bod. Daarnaast is een korte beschrijving opgenomen van de ontwikkeling van consumentengedrag.

Het theoretisch kader biedt inzicht in beschikbare theorie rondom de marktomgeving van winkelcentra en de winkelvastgoedkwaliteit. Ook is een beschrijving gegeven van de verschillende typen

# Inleiding

---

winkelvastgoedbeleggers die actief zijn op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Verder is aandacht voor bestaande theorieën, theoretische modellen op het gebied van winkelcentrummanagement in Nederland en de ontwikkelingen die hierin te zien zijn. Dit hoofdstuk sluit af met een conceptueel model voor het onderzoek en bijbehorende onderzoeksvragen. In het hoofdstuk onderzoeksmethode is de structuur van het onderzoek beschreven. Na de beschrijving van het onderzoeksontwerp en gekozen onderzoeksfasering, is aandacht voor de operationalisering van de onderzoeksvariabelen en worden de wijze van dataverzameling en -analyse toegelicht per onderdeel. Hierin zijn de keuzes voor de uitvoering van het onderzoek beschreven, die in de daarop volgende hoofdstukken zijn uitgewerkt.

De eerste fase van het onderzoek bestaat uit een kwantitatief onderdeel. Op basis van het theoretisch kader zijn verschillende stellingen geformuleerd, die aan de hand van kwantitatief onderzoek worden onderzocht. Dit onderdeel van het onderzoek levert een eerste inzicht en deelconclusies met betrekking tot de verwachte verbanden tussen markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken en de kwaliteit van winkelcentra in Nederland. Op basis van deze deelconclusies zullen de antwoorden op een deel van de onderzoeksvragen worden gegeven en tevens ontstaat hiermee de basis voor de tweede fase van het onderzoek.

Het volgende hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de tweede fase van het onderzoek, die van kwalitatieve aard is. Op basis van de uitkomsten van de eerste fase van het onderzoek ontstaat een inzicht in de verbanden tussen de verschillende onderzoeksvariabelen. Deze zullen verder worden onderzocht op basis van een theoretische verkenning en een aantal interviews met Nederlandse beleggers in winkelvastgoed. De gevonden uitkomsten vormen de basis voor de ontwikkeling van een nieuw managementmodel voor winkelcentrummanagement, wat in het volgende hoofdstuk is opgenomen.

In het afsluitende deel is de conclusie van het onderzoek opgenomen, evenals de bibliografie en de bijlagen. Verder is in dit deel ook aandacht voor reflectie op het uitgevoerde onderzoek, zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek en een resumé opgenomen.

# Prelude

*'Nederland wordt een land van verschillende snelheden. De knooppunten Utrecht en Amsterdam gaan samen een metropool vormen die op wereldniveau concurrerend wordt. Maar provinciale steden en ook Den Haag worden zorgenkinderen in verschillende opzichten.'*

(Tordoir, 2016)

## INLEIDING

De winkelvastgoedsector is een sector waarin in de afgelopen jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden. De basis van deze veranderingen is te vinden in verschillende krachten en achtergronden die een rol spelen bij het functioneren van de winkelvastgoedsector. Deze veranderingen hebben geleid tot een situatie waarin de houdbaarheid van de huidige managementaanpak ter discussie is komen te staan (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). Hierbij speelt ook de erfenis van het verleden een rol. De groeiperiode van voor de crisis heeft geleid tot de huidige opzet en organisatie van het winkelcentrummanagement en bijbehorende managementmodellen. De dynamiek van de afgelopen jaren heeft geleid tot verandering van de uitgangspunten en vraagt om een wijziging van het managementperspectief als antwoord op de veranderde context.

Dit hoofdstuk geeft een beknopt inzicht in verschillende achtergrondontwikkelingen die in het kader van dit centrale managementvraagstuk relevant zijn. Hiervoor is aansluiting gezocht bij bekende literatuur en gangbare theoretische benaderingen van de verschillende onderwerpen. Dit hoofdstuk heeft niet als doel om deze benaderingen uitgebreid te beschrijven, maar vooral om tot een gefundeerde weergave te komen van de invloeden die op macroniveau relevant zijn voor dit onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting, waarin de kernelementen kort worden weergegeven. Dit is tevens de basis en het vertrekpunt voor het theoretisch kader, beschreven in het volgende hoofdstuk.

## ACHTERGRONDONTWIKKELINGEN

De ontwikkeling in de winkelvastgoedsector kent vele directe en indirecte invloeden, zowel binnen als buiten de sector. Om een goed beeld te schetsen van deze invloeden en de achtergrond van dit onderzoek, is gebruik gemaakt van een beschrijving die vergelijkbaar is met een analysevorm die in de managementliteratuur DESTEP-analyse wordt genoemd. Deze analysevorm is gebaseerd op de ETPS-methodiek van Aguilar (1967). DESTEP is een acroniem en staat voor demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/ juridisch. In dit onderzoek is gekozen voor een afwijkend format, wat aansluit bij de doelstellingen van dit onderzoek. De achtergrondontwikkelingen zijn onder te verdelen in economische, ruimtelijke, technologische, politieke aspecten en consumentengedrag. Dit zijn aspecten die op macroniveau van invloed zijn op de winkelvastgoedmarkt.

De beschrijving van de achtergrondontwikkelingen gaat terug naar het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw. Deze periode vormt een overgang tussen verschillende tijdperken in de Nederlandse maatschappij (Ploegmakers & Verwaaijen, 2012). Verschillende structurele veranderingen spelen een rol in deze overgangperiode. De veranderingen in deze periode zijn van belang voor de evolutie van het Nederlandse winkellandschap. Hierin is de invloed van padafhankelijkheid waar te nemen. De keuzes die in deze periode zijn gemaakt, zijn van invloed geweest en nog steeds van invloed op de loop van de huidige ontwikkelingen en vormen daarmee een deel van de basis van de huidige context voor de winkelvastgoedmarkt.

### Economische ontwikkelingen

Het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw is het begin van een mondiale economische crisis die ook Nederland raakt. Deze crisis kent zijn oorsprong in de hypotheekmarkt in de Verenigde Staten. Doordat Nederland een exportland is met een open economie, heeft de crisis grote gevolgen voor de Nederlandse economie. De vraag naar producten daalt in deze periode, waardoor de werkloosheid stijgt (Ministerie van Financien, 2015). De crisis laat ook duidelijke sporen achter in het Nederlandse winkellandschap. Afnemende omzet per m<sup>2</sup>,

# Prelude

toenemende verkopen via alternatieve kanalen zoals het internet en een druk op prijzen en marges in de detailhandel zijn verantwoordelijk voor veranderingen in het retaillandschap en zijn debet aan toenemende leegstand en faillissementen (ING, 2016).

Begin 2016 lijkt het tij zich te keren en vertonen economische indicatoren tekenen van groei. Het consumentenvertrouwen heeft het hoogste niveau bereikt sinds acht jaar en de detailhandelsbestedingen laten in de meeste sectoren een groei zien. De komende jaren zal moeten blijken of de retailsector kan profiteren van deze positieve tekenen. Vooralsnog lijken de ontwikkelingen structureel van aard en een signaal dat het Nederlandse winkellandschap te kampen heeft met een overaanbod aan vierkante meters winkelruimte (Speetjens & Van der Post, 2012).

## Ruimtelijke ontwikkelingen

Ruimtelijke aspecten die hun oorsprong kennen in de jaren tachtig en negentig ontwikkelen zich aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw verder en met een toenemende snelheid. Een proces van globalisering en lokalisering heeft geresulteerd in veranderingen in de ruimtelijke verhoudingen (Mommaas, 2004). Ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit (vervoer en communicatie) hebben het mogelijk gemaakt om op mondiaal niveau relaties te leggen en in nieuwe markten te concurreren. Op lokaal niveau hebben deze ontwikkelingen geleid tot lokalisering, waarbij lokale ruimten zich in een mondiale omgeving proberen te onderscheiden (Mommaas & Van der Poel, 1989).

Tordoir et al. (2015) beschrijven deze ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland op basis van de theorie van *'daily urban & regional systems'*. Door een geleidelijke geografische opschaling van delen van markten ontstaan geïntegreerde, interregionale, interstedelijke systemen: *'daily urban & regional systems'*. Deze systemen manifesteren zich geleidelijk en hebben volgens Tordoir et al. (2015) grote gevolgen voor het functioneren van de economie en de kwaliteit van leven en bijbehorende voorzieningen. Deze ontwikkelingen leiden tot het ontstaan van verdelingen binnen landen, gebieden en steden hierbinnen. In de Nederlandse winkelvastgoedmarkt is dit fenomeen steeds duidelijker terug te zien. Het onderzoek van Syntrus Achmea Real Estate & Finance (2016) beschrijft deze ontwikkeling en benoemt een tweedeling die lijkt te ontstaan binnen het Nederlandse winkellandschap.

## Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen kunnen worden gekoppeld aan de eerder genoemde ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit, zowel in de fysiek als digitaal. Zowel Mommaas (2004) als Tordoir et al. (2015) beschrijven de beperkingen van tijd en ruimte bij het dagelijkse functioneren van mensen en het reizen wat dit met zich meebrengt. *'Tijd-ruimte compressie'* (Harvey, 1989) of *'tijd-ruimte distantie'* (Giddens, 1990) zijn principes rondom het overwinnen van tijd en ruimte door de inzet van technologie. De wereld als geheel wordt hierdoor kleiner, immers door toegenomen mogelijkheden op het gebied van vervoer en communicatie, is de hele wereld bereikbaar geworden binnen een nog steeds afnemende tijdsinvestering.

Voorbeelden hiervan zijn de toegenomen mogelijkheden geboden door vliegtuigmaatschappijen en de ontwikkeling van internet als communicatiemiddel en als alternatief aanvullend winkelkanaal. Mensen zijn door deze ontwikkelingen in staat om met beperkte middelen en tijdsbesteding de gehele wereld te bereiken. Op het gebied van winkelen is het mogelijk om met hetzelfde gemak een aankoop te doen op een ander continent in plaats van bij een winkel in de eigen woon- of leefomgeving. Hiermee zijn de mogelijkheden voor consumenten bijna onbeperkt geworden en heeft concurrentie voor winkels en winkelconcentraties op lokaal niveau een heel andere perspectief gekregen. Naast de aankoopmogelijkheden heeft deze ontwikkeling ook een grote impact op de kennis van consumenten en daarmee de primaat van een aankoop. Consumenten hebben hiermee in toenemende mate de regie bij een aankoop naar zich toe kunnen trekken.

In de afgelopen jaren is dit fenomeen duidelijk zichtbaar geworden in de dagelijkse praktijk van winkelcentra en het winkelcentrummanagement. Leegstaande winkelpanden zijn van hiervan voorbeelden. Door de

## Prelude

toegenomen mogelijkheden voor consumenten is de concurrentie tussen winkelgebieden en -centra toegenomen. Eigenaren en managers moeten er voor zorgen dat de eigen centra verkozen worden boven concurrerende centra. De kwaliteit van de centra speelt hierbij een rol en kwaliteitsmeting en -sturing is hierbij een belangrijk onderwerp geworden voor beleggers.

### Politieke ontwikkelingen

Op politiek gebied is de terugtreding van de Rijksoverheid in het ruimtelijke beleid en het detailhandelsbeleid een belangrijk gegeven. Met de invoering van de Nota Ruimte verschuift de primaat op ruimtelijk beleidsniveau van de Rijksoverheid naar de lagere overheden. De verantwoordelijkheid voor het beleid komt bij de gemeenten te liggen, met een toetsende rol voor de provinciale overheden (Speetjens & Van der Post, 2012). De nieuwe Nota biedt op het eerste gezicht 'ongeremde' uitbreidingsmogelijkheden. Flankerend beleid van de provincies en de stedelijke regio's zorgt echter voor een beperkende werking, waardoor de gevolgen in de vorm van nieuwe winkelvastgoedontwikkelingen beperkt zijn gebleven (Speetjens & Van der Post, 2012).

Opvallend hierbij is dat in de crisisperiode juist om maatregelen van de Rijksoverheid wordt gevraagd. Deze ontwikkeling druist in tegen de ontwikkeling van decentralisatie van overheidstaken, door juist om centrale sturing te vragen. Deze centrale sturing heeft in de afgelopen jaren vorm gekregen door onder andere de Retailagenda die in 2015 door de minister van Economische Zaken is gepubliceerd. Doel van deze agenda is het versterken en toekomstbestendig maken van de detailhandelsstructuur in Nederland. De uitvoering van de agenda ligt bij de lagere overheden en stakeholders, de Rijksoverheid treedt hierbij regisserend op door middel van dit kaderstellende initiatief.

### Consumentengedrag

Eerder genoemde economische, ruimtelijke en technologische aspecten hebben een relatie met veranderingen in het consumentengedrag. De eerder beschreven verhoging van de communicatieve en fysieke actieradius en mogelijkheden in de vorm van nieuwe winkelkanalen staan aan de basis van een structurele verschuiving in de relatie tussen retailers en consumenten. De traditionele machtspositie van retailers is verschoven naar de consument, de veranderende consumentenwensen en -behoeften vormen de driver voor veranderingen (Speetjens & Van der Post, 2012). In het recente verleden waren consumenten voor het doen van aankopen nagenoeg volledig aangewezen op de lokale fysieke winkelstructuur. Verplaatsingsmogelijkheden, maar in het bijzonder het internet, zijn op de winkelmarkt cruciaal geweest voor deze overgang van aanbod- naar vraaggestuurde economie (Ploegmakers & Verwaaijen, 2012). Het bezoek aan een winkelcentrum is hiermee van een noodzaak verworden tot een keuze (Speetjens & Van der Post, 2012). Molenaar (2011) spreekt in dit kader van een decompositie van het koopproces, waarbij informatie is losgekoppeld van het daadwerkelijk kopen van producten en diensten.

Daarbij is eveneens een verschuiving te zien in winkelsegmenten die door verschillende consumententypen worden bezocht. Mede door welvaartstoename en de toename van beschikbare product- en prijsinformatie lijkt een vermenging van consument- en productsegmenten te zien. Dit brengt een diversiteit aan consumentenprofielen met zich mee, die steeds belangrijker wordt (Vos, 2012). Retailers proberen hier door wijzigend of vernieuwend aanbod op in te spelen. Resultaat is een vervaging van grenzen tussen het traditionele discount, midden en hoge segment. Dit heeft geleid tot een groei van de discount en het hoge segment, die ten koste is gegaan van het middensegment (CBRE, 2016).

Studies van onder andere het Centraal Planbureau (2010) bevestigen de relevantie van het hogere luxe segment. Dit moet ook gezien worden in het kader van de nieuwe middelmatigheid. De traditionele onderkant van de markt is onder invloed van price/ value retailers het nieuwe midden geworden. Door price/ value retailers (Primark en Action als leidend voorbeeld) kunnen consumenten winkelen voor lage prijzen in een prettige omgeving. Deze partijen kunnen een vliegwiel vormen voor (het verschuiven van) consumentenstromen. De busreisjes vanuit Groningen naar de Primark in Almere zijn in dit kader representatief. Zeker is dat deze ontwikkeling doorzet en duurzaam is ten koste van het oude

## Prelude

middensegment. V&D, Miss Etam, Blokker, Mexx zijn hiervan slechts een aantal voorbeelden. ‘Middle of the road’ formules binnen de non-foodsector en warenhuisformules hebben een twijfelachtige toekomst, zoals is gebleken bij het recente faillissement van V&D.

Recent onderzoek van Simons en Van Dijck (2016) bevestigt de zichtbare veranderingen in het consumentengedrag. Op basis van de leer van de evolutiepsychologie stellen zij echter dat het niet zozeer de consumenten of de consumentenbehoeften zijn die veranderen. De verandering bestaat vooral uit de wijzigingen in het retaillandschap en de reactie van consumenten hierop. Zij stellen in dit kader dat de kennis van de evolutie psychologie leert dat de criteria die het brein hanteert, zijn terug te voeren op het feit de mens een ultrasociaal soort is, die leeft in een hechte en sociale relatie met andere mensen. De sociale meerwaarde is in de afgelopen decennia door allerlei ontwikkelingen op de achtergrond geraakt binnen winkelgebieden. Hierdoor hebben deze gebieden hun sociale meerwaarde verloren en zijn daardoor steeds minder gaan voldoen aan de criteria die ons brein hanteert om ons positieve ervaringen te geven. De oplossing moet worden gezocht in het terugbrengen en creëren van de sociale meerwaarde van winkelgebieden (Simons & Van Dijck, 2016). Hiervoor is een nieuwe manier van denken over de ontwikkeling en het management van winkelgebieden noodzakelijk. De gedachte hierbij is dat je problemen niet kunt oplossen vanuit dezelfde zienswijze en uitgangspunten als die waarmee de problemen zijn veroorzaakt. Door consumentgericht denken en sociale meerwaarde centraal te stellen, ontstaat een basis voor een nieuwe route naar rendementsverhoging op lange termijn. De centrale doelstelling hierbij is om met nieuwe standaarden en richtlijnen voor ontwikkeling en management te komen tot succesvolle en toekomstbestendige winkelgebieden (ibid.).

## CONCLUSIE

De achtergrondontwikkelingen bieden een inzicht in een aantal belangrijke en relevante ontwikkelingen in de Nederlandse maatschappij en die van invloed zijn op de Nederlandse detailhandels- en winkelvastgoedsector. Mede door de toename van welvaart, mobiliteit, technologie en productkennis gedragen consumenten zich op een andere manier dan in het verleden. Consumenten hebben de machtspositie van retailers binnen de detailhandel overgenomen en zijn daarmee bepalend geworden voor het succes van detailhandel en winkelcentra. Er vindt vermenging plaats binnen klant- en retailsegmenten, waardoor de traditionele grenzen tussen laag, midden en hoog segment vervagen.

Samengevat zijn veranderingen zichtbaar op verschillende vlakken en deze lijken ook een invloed te hebben op de winkelcentrumindustrie. Een duidelijke verandering heeft plaats gevonden in het aankoopproces van producten en de kanalen waarlangs deze plaatsvinden. Er is sprake van een dynamischer aanbod en een bepalende consument. Enerzijds maken consumenten op meerdere manieren gebruik van een veranderend aanbod, wat ze anderzijds lijken af te dwingen met hun aankoopgedrag. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de aantrekkelijkheid van winkelcentra en de wijze waarop eigenaren omgaan met hun winkelvastgoed in termen van management en kwaliteit. Immers om aantrekkelijk te blijven als winkelkanaal zijn aanpassingen en ontwikkelingen noodzakelijk. Consumentgericht denken leidt onder retailers en in de winkelvastgoedsector tot een nieuwe route naar rendementsverhoging. Dit maakt de verandering van de traditionele aanpak noodzakelijk, om op deze wijze de ontstane problemen te doorbreken.

De dynamiek die op macroniveau te zien is, heeft duidelijke gevolgen voor de status quo en de uitgangspunten voor de toekomst van de winkelvastgoedmarkt. De schijnbare noodzaak tot verandering wordt echter beïnvloed door de erfenis uit het verleden. De keuzes uit het verleden en de gevolgen die deze hebben voor de huidige winkelvastgoedmarkt (padafhankelijkheid) vormen het uitgangspunt voor de winkelvastgoedmarkt en het managementvraagstuk hoe om te gaan met de dynamiek en veranderingen. Is het mogelijk om deze dynamiek het hoofd te bieden vanuit de huidige managementaanpak, of is verandering noodzakelijk om tot de gewenste resultaten te komen? Om uitspraken te kunnen doen over hoe deze achtergrondontwikkelingen van invloed zijn op winkelcentra, winkelcentrummanagement en hoe deze zich ontwikkelen binnen de winkelvastgoedsector is nader theoretisch inzicht nodig.

# Theoretisch kader

## INLEIDING

Het speelveld van de winkelvastgoedindustrie is in de afgelopen jaren sterk veranderd en nog steeds volop in beweging. Retailers en eigenaren van winkelcentra en –gebieden zijn zoekende naar manieren om aansluiting bij deze dynamiek te vinden. Door aanpassingen van managementbenadering en investeringen in het winkelvastgoed proberen zij relevant te blijven voor de consumenten en retailers.

De recente mondiale crises en faillissementen in de retailsector hebben laten zien dat niet alle retailers hierin slagen. Ook voor winkelcentra is een zelfde vraagstuk aan de orde van de dag, al zijn gevolgen minder snel zichtbaar doordat een afnemende aantrekkelijkheid van een winkelcentrum geleidelijk verloopt. Tegen de achtergrond van deze verandering zijn te veel meters in de Nederlandse winkelvastgoedmarkt aanwezig. Daarbij zijn niet alle meters van de juiste kwaliteit waardoor leegstand ontstaat. De overheid spreekt in dit kader van 30% aan overcapaciteit van de totale winkelvoorraad (ING, 2016). De concurrentie tussen winkelcentra en –gebieden neemt in het geval van overcapaciteit toe en de kwaliteit of het onderscheidend vermogen van winkelcentra en –gebieden is hierdoor steeds belangrijker (Syntrus Achmea Real Estate & Finance, 2016).

Om uitspraken te kunnen doen over de wijze waarop huidige managementmodellen werken en impact hebben op de kwaliteit van winkelcentra is het noodzakelijk om zowel inzicht te krijgen in de managementmodellen, als de wijze waarop kwaliteit te bepalen is. De kwaliteit van winkelcentra en –gebieden is het resultaat van diverse gebieds- en gebouwkenmerken, welke in meer of mindere mate beïnvloedbaar zijn door winkelcentrummanagers. Literatuur over deze onderwerpen is slechts in beperkte mate beschikbaar. Dit geldt in het bijzonder voor de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Een relatief gering aantal bronnen vormen dan ook de rode draad van de theoretische achtergrond van dit onderzoek. Ondank deze beperking biedt de beschikbare literatuur voldoende aanknopingspunten voor de uiteenzetting van het theoretisch kader.

Dit hoofdstuk biedt een inzicht in de verschillende variabelen die de kwaliteit van winkelcentra bepalen en de inrichting van managementorganisaties. Om te kunnen bepalen of de bestaande theoretische benaderingen nog voldoende aansluiten bij de gewijzigde context, zullen deze onderdelen in het kwantitatieve onderzoeksdeel met elkaar worden geconfronteerd. In dit hoofdstuk staat de theoretische verkenning van de volgende onderwerpen centraal: de marktomgeving, winkelvastgoedkwaliteit en winkelcentrummanagement. De conclusies uit deze theoretische benadering vormen de basis van het conceptueel model. Dit model is een weergave van de aangenomen verbanden en leidt tot bijbehorende onderzoeksvragen.

## MARKTOMGEVING

De analyse van een winkelcentrum dient volgens Speetjens (2012) plaats te vinden op kwalitatieve en kwantitatieve variabelen. De marktomgeving bepaalt voor een belangrijk deel de kwantitatieve variabelen van een winkelcentrum. Daarnaast speelt de marktomgeving de meest bepalende rol bij het succesvol functioneren en de kwaliteit van een winkelcentrum (Speetjens, 2012). Echter nadat het winkelcentrum is ontwikkeld, is het eveneens het minst beïnvloedbare variabele van het winkelcentrum. Bij de analyse van de marktomgeving maakt Speetjens (2012) onderscheid naar de omgeving in enge en in ruime zin. De omgeving in enge zin bestaat uit het direct aangrenzende gebied rondom het winkelcentrum, terwijl de omgeving in ruime zin bestaat uit het verzorgingsgebied en de daarmee samenhangende concurrentiepositie van het betreffende winkelcentrum. In dit onderzoek is er voor gekozen om de omgeving in enge zin als onderdeel van het winkelcentrum te beschouwen omdat dit deel nog grotendeels beïnvloedbaar is door eigenaar en management, zoals ook het geval met het centrum zelf.

De analyse van de marktomgeving is binnen dit onderzoek dan ook gericht op het verzorgingsgebied van een winkelcentrum. Het verzorgingsgebied definieert Speetjens (2012) als het herkomstgebied van de consumenten die een winkelcentrum bezoeken, zowel fysiek als digitaal. Het betreffende winkelcentrum maakt samen met andere centra onderdeel uit van de winkelstructuur van een bepaald gebied. Om succesvol te zijn is het van belang dat een winkelcentrum optimaal is afgestemd op haar omgeving. Bij



# Theoretisch kader

voorkeur beter dan de andere centra binnen het verzorgingsgebied, zodat een concurrentievoordeel ontstaat. Volgens Speetjens (2012) dient bij de analyse van het verzorgingsgebied onderscheid te worden gemaakt naar regionale en lokale omgevingsfactoren. Beide niveaus worden achtereenvolgens besproken.

## Regionale omgevingsanalyse

Afhankelijk van de omvang en functie van een winkelcentrum komt de omzet in meer of mindere mate uit een regionaal gebied. Vooral bij de grotere stedelijke centra speelt de regionale omgeving en de ontwikkelingen hierin daarom een belangrijke rol bij het functioneren van centra. In Nederland is het verschil tussen de verschillende regio's beperkt ten opzichte van grotere Europese landen. Nederland wordt in dit kader ook wel aangeduid als een 'urban field'; een in hoge mate genivelleerd en verstedelijkt land/marktgebied waar de welvaart min of meer gelijkmatig is verdeeld. Er is hierdoor beperkt sprake van achtergebleven gebieden (Speetjens, 2012). Deze stelling moet op basis van onderzoek van Tordoir (2015) worden genuanceerd. Op basis van dit onderzoek blijkt namelijk dat Nederland een land van verschillende snelheden aan het worden is. Dit houdt in dan er steeds duidelijkere verschillen aan het ontstaan zijn tussen gebieden in het land, die leiden tot een tweedeling (ibid.) (zie ook paragraaf *Ruimtelijke ontwikkelingen*).

Regionaal-economisch wordt Nederland ook wel ingedeeld in drie zones: Randstad (het economische kerngebied met de vier grootste Nederlandse steden), Stedenring (Brabantse stedenrij en de steden in Gelderland/ Overijssel) en de periferie (overige regio's ten noorden, zuiden en oosten van hiervoor genoemde gebieden). Binnen deze regio's en de steden, zijn verschillen zichtbaar die van invloed zijn op het functioneren van de winkelcentra en -gebieden. Een samenvatting van regionale en stedelijke verschillen is gegeven in onderstaande beschrijving. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar Speetjens (2012).

## Verschillen tussen regio's

Nederland kent een opvallend gelijkmatige spreiding van de economische groei. Slechts enkele regio's zijn zwakker ten opzichte van de overige regio's. Dit is echter een situatie die aan het veranderen is (Tordoir, 2015). Verschillen zijn te zien op het gebied van bevolkingsontwikkeling en inkomensverdeling. De regioverschillen zijn ook terug te zien in de concentratie van winkels in de verschillende gebieden. Ondanks dat de afwijkingen per regio relatief beperkt zijn, zijn deze wel degelijk van belang en hebben ze een directe invloed op de winkelmarkten binnen deze regio's. Zo kent de periferie in sommige deelgebieden een negatieve bevolkingsgroei.

Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor het aanwezige winkelaanbod in de vorm van een afnemend consumentendraagvlak en in het verlengde daarvan toenemende leegstand. Gebaseerd op onderzoek uit de periode 1990-2005 tussen verschillende typen hoofdwinkelcentra van Corio Nederland<sup>1</sup>, stelt Speetjens (2012) dat een verschil te zien is tussen de ontwikkeling van huurprijsniveaus. De gewestelijk en regionaal verzorgende centra hebben in deze periode een sterke stijging laten zien van gemiddeld rond de 20%. De kleinere regionaal verzorgende centra laten een minder grote stijging zien in deze periode. Speetjens (2012) stelt dat deze trend naar verwachting heeft doorgezet in de periode hierna, echter is deze niet onderzocht. Een zelfde inzicht geldt voor de rendementen in de verschillende gebieden. Deze inzichten worden door Speetjens (2012) gekoppeld aan de mate van aantrekkelijkheid van bepaalde winkelgebieden voor retailers en consumenten op het gebied van vestiging en winkelbezoek. Mede onder invloed van onlineconcurrentie maken retailers en consumenten steeds duidelijkere keuzes voor winkelgebieden en -centra. Speetjens (2012) benoemt dit als een bewijs van een tweedeling in het Nederlandse winkelaanbod.

<sup>1</sup> Corio is inmiddels overgenomen door Klépierre

# Theoretisch kader

## Verschillen tussen steden

Om de verschillen tussen steden te typeren haalt Speetjens (2012) de theoretische benadering van verzorgingshiërarchie tussen hoofdcentra van steden van Bolt (1995) aan. Deze benadering is gebaseerd op de theorie van Christaller en daarmee op verschillen in centrumfunctie die steden vervullen (Speetjens, 2012). Tabel 1 geeft een samenvatting van deze benadering.

TYPERING	INWONERAANTAL	OMVANG IN m <sup>2</sup> VVO <sup>2</sup>
Hoofdcentra 1e orde: gewestelijk verzorgend	> 100.000 inw.	> 100.000 m <sup>2</sup>
Hoofdcentra 2e orde: regionaal verzorgend	> 25.000 inw.	> 50.000 m <sup>2</sup>
Hoofdcentra 3e orde: streekverzorgend	> 15.000 inw.	> 30.000 m <sup>2</sup>
Hoofdcentra 4e orde: lokaal verzorgend	> 15.000 inw.	> 15.000 m <sup>2</sup>

Tabel 1 | Verzorgingshiërarchie tussen hoofdcentra van steden (Bolt, 2003)

Speetjens (2012) stelt dat deze (klassieke) indeling van Bolt (2003) verouderd is en geen rekening houdt met de dynamiek van steden en de mobiliteit van de huidige consumenten. Ondanks dit voortschrijdend inzicht geeft de indeling echter een inzicht in de krachtsverhoudingen tussen steden die nog steeds consistent blijkt te zijn (Speetjens, 2012). In dit kader geeft Speetjens (2012) een beschrijving van variabelen die bepalend zijn voor de dynamiek van steden.

Inwoneraantal speelt een belangrijke rol, maar zegt vaak slechts gedeeltelijk iets over de omvang en kracht van het hoofdwinkelgebied. Er zijn steden die van oudsher een sterke regiofunctie vervullen en daardoor een winkelaanbod bieden wat afwijkt van wat op basis van de omvang van de stad mag worden verwacht (Speetjens, 2012). Verder speelt de ligging van een stad eveneens een belangrijke rol. De ligging van een stad in de nabije omgeving van een grote stad kan bijvoorbeeld nadelig werken. Zowel retailers als consumenten lijken deze steden in toenemende mate over te slaan (Locatus, 2016). Dit sluit aan bij een minder grijpbare dimensie, namelijk de kwaliteitsperceptie van centrumgebieden of binnensteden. Deze bepaalt de keuzes van consumenten en retailers voor bepaalde steden en winkelgebieden ten koste van andere. De ontwikkeling van centra die buiten de traditionele hiërarchie vallen versterken en veranderen de stedelijke dynamiek eveneens. Genoemden onderdelen refereren wederom aan betere en mindere winkelgebieden (Speetjens, 2012).

## Lokale omgevingsanalyse

De lokale omgevingsanalyse is de belangrijkste analyse voor een winkelcentrum. Ook voor centra met een bovenlokale of regionale functie geldt dat zij eerst en vooral een lokale functie hebben. De lokale omgevingsanalyse wordt door Speetjens (2012) benaderd vanuit het gemeentelijke beleid, het verzorgingsgebied en de concurrentie. Het gemeentelijke beleid heeft een duidelijke invloed op de (on)mogelijkheden van een winkelcentrum. Zaken als omvang en branchering zijn vaak door gemeenten vastgelegd in een detailhandelsbeleid. Hierin is vaak de visie geformuleerd op de gewenste winkelstructuur en het beleid om dit te bereiken. Voorafgaand aan het formuleren van dit beleid wordt een onderzoek uitgevoerd naar het economisch functioneren van de verschillende gebieden binnen de gemeente (Speetjens, 2012).

De analyse van het verzorgingsgebied brengt de vraagzijde van de markt in beeld. De klassieke benadering is een analyse gebaseerd op vooral demografische gegevens. Op basis van deze gegevens werd in het verleden theoretisch bepaald hoeveel omzet en detailhandelsmeters aan een bepaald gebied kon worden toegekend. Meer diepgaande onderzoeken zijn mogelijk met lifestyle segmentaties. Hierbij worden Nederlanders gesegmenteerd op vele variabelen uit diverse databronnen. Demografische, socio-economische, psychologische en lifestyle kenmerken worden gebruikt om segmenten te creëren. Doordat

<sup>2</sup> VVO: Verkoopvloeroppervlak

# Theoretisch kader

deze kenmerken gekoppeld zijn aan postcodes, is het mogelijk om voor het eigen verzorgingsgebied inzichtelijk te maken welke klanttypen vertegenwoordigd zijn. Het winkelcentrum kan hierop worden aangepast (Speetjens, 2012).

De concurrentieanalyse in klassieke vorm richt zich op de aanbodzijde van de markt. Doel hiervan is de positie van het centrum te bepalen binnen de bestaande winkelstructuur. Om de mate van concurrentie te bepalen is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de koopkrachtbinding, -toevloeiing en -afvloeiing. Koopstroomonderzoeken en kengetallen worden gebruikt om een inzicht te geven in deze variabelen. Meer recente toevoegingen van de klassieke concurrentieanalyse zijn online winkelkanalen en concurrentie buiten de winkelsector in de vorm van alternatieve vormen van vrijetijdsbesteding (Speetjens, 2012).

## Ruimtelijke ontwikkelingen

In voorgaande zijn variabelen van de marktomgeving, op regionaal en op lokaal niveau besproken. De conclusie hieruit is dat de ruimtelijke omgeving een belangrijke factor speelt in het succes van winkelcentra. Om deze reden is het dan ook interessant om de ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland op hoofdlijnen te verkennen.

Tordoir (2016) voorspelt dat Nederland een land van verschillende snelheden wordt. Deze voorspelling is het resultaat van onderzoek naar de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland gebaseerd op de theorie van 'daily urban & regional systems'. Het dagelijkse functioneren van mensen binnen netwerken staat hierbij centraal. De netwerken zijn noodzakelijk om te komen tot efficiëntie en innovatie als bronnen voor toename van welvaart (Tordoir, 2015). De netwerken ontstaan vanzelf, omdat markten zoeken naar de hoogste opbrengsten. Aanbodmarkten en voorzieningen zijn verspreid en verbonden binnen de ruimtelijke structuur en kenmerken zich door het feit dat deze gedeeld moeten worden omdat ze anders niet kunnen ontstaan (Tordoir, 2015). Door een geleidelijke geografische opschaling van delen van markten ontstaan geïntegreerde, interregionale, interstedelijke systemen: de 'daily urban & regional systems'. Deze systemen manifesteren zich geleidelijk en hebben grote gevolgen voor het functioneren van de economie en de kwaliteit van leven (Tordoir, Poorthuis, & Renooy, 2015).

Op basis van een analyse van de ruimtelijke ontwikkeling in Nederland beschrijft Tordoir (2016) verschillen die zich manifesteren per gebied. Gebieden in Nederland ontwikkelen zich op een andere manier ten opzichte van elkaar. Hierdoor ontstaat een tweedeling tussen betere en mindere gebieden. Uit recent onderzoek van Syntrus Achmea Real Estate & Finance (2016) blijkt dat Nederland de komende decennia nog met enkele miljoenen inwoners zal groeien. Deze groei zal grotendeels plaats vinden in de steden, waarbij Randstad en Brabantstad de belangrijkste concentraties zijn. Krimp zal vooral plaatsvinden aan de randen van Nederland (Syntrus Achmea Real Estate & Finance, 2016). Onderzoek van Tordoir et al. (2015) laten, op basis van de ontwikkeling van netwerken, zien dat ook binnen deze gebieden winnaars en verliezers aan te wijzen zijn.

## WINKELVASTGOEDKWALITEIT

In het inleidende deel van dit onderzoek is de term kwaliteit naar voren gekomen als onderzoeksvariabele. Om dit thema verder inzichtelijk te maken is een definitie van belang en een kader om kwaliteit te bepalen. In het verlengde hiervan is het van belang om te achterhalen hoe kwaliteit kan worden beïnvloed en gestuurd. Dit om uiteindelijk inzicht te verkrijgen in de relatie tussen management en de kwaliteit van winkelvastgoed.

Kwaliteit van winkelcentra is een complex en abstract begrip. In dit onderzoek is de definitie van kwaliteit, op basis van de betreffende NEN-EN, bepaald als: 'het geheel aan kenmerken van een winkelcentrum dat betrekking heeft op het vermogen van dat winkelcentrum om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen'. Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van winkelvastgoed is het noodzakelijk om de betreffende onderdelen van een winkelcentrum te benoemen. In lijn met de ontwikkeling van winkelcentrummanagement beschrijft Speetjens (2012) dat in de jaren tachtig het besef ontstond dat

# Theoretisch kader

huurders en huurcontracten cruciaal waren voor een winkelcentrum. Consumenten zijn pas in het afgelopen decennium centraal komen te staan als bepalende factor voor het goed functioneren van een winkelcentrum. Hierdoor, stelt Speetjens (2012), is het essentieel om bij de beoordeling van de kwaliteit van een winkelcentrum het consumentenperspectief centraal te stellen. Door de ontwikkeling van mobiliteit in de fysieke en digitale zin des woords zijn de mogelijkheden voor consumenten legio geworden, evenals de keuze voor een alternatief indien de logische keuze niet voldoet. Bij de kwaliteitsbeoordeling van een winkelcentrum gaat Speetjens (2012) uit van een analyse van de omgeving van het winkelcentrum en het object winkelcentrum. Bij de objectanalyse is een onderscheid gemaakt tussen een kwalitatieve en kwantitatieve analyse. De volgende beschrijving betreft een samenvatting van deze variabelen, voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar Speetjens (2012).

## Kwaliteit van winkelcentra

De omgeving van een winkelcentrum bepaalt het kader waarbinnen het winkelcentrum functioneert. Dit onderdeel is een gegeven wanneer een winkelcentrum is ontwikkeld en het geëxploiteerd wordt door eigenaar en haar management. Vanaf dat moment zijn locatie, functie, fysieke en commerciële kwaliteit variabelen die in meer of mindere mate door eigenaar en management kunnen worden beïnvloed.

### Locatieaspecten

Locatieaspecten bestaan uit de ligging en bereikbaarheid van winkelcentra en ook de parkeermogelijkheden. De ligging van het winkelcentrum wordt bepaald bij de ontwikkeling en is daarna niet meer te beïnvloeden. Bereikbaarheid is weliswaar beïnvloedbaar, maar vergt vaak een grote inspanning en brengt vaak hoge kosten met zich mee. De kwaliteit van parkeervoorzieningen is een variabele die nog enigszins te beïnvloeden is, in het bijzonder op het gebied van kosten, service en beleving. Capaciteit, type parkeervoorziening (maaiveld of gebouwd parkeren) en afstand tot het winkelcentrum zijn minder beïnvloedbaar na de ontwikkeling (Speetjens, 2012). De locatieaspecten van een winkelcentrum zijn in het huidige tijdperk belangrijker dan ooit tevoren. Indien deze niet voldoen, beïnvloedt dit het succes van een winkelcentrum in belangrijke mate. Doordat consumenten tegenwoordig dusdanig veel opties hebben voor het aankopen van noodzakelijke of gewenste producten, kunnen beperkingen wat betreft de locatieaspecten de reden zijn om een centrum niet of minder te bezoeken (Speetjens, 2012).

### Functieaspecten

De functie van een winkelcentrum is sterk afhankelijk van de omgeving van het centrum en bepaalt de omvang en de branchering van het centrum (Speetjens, 2012). Deze variabelen worden gebruikt om de typologie van een winkelcentrum vast te stellen. De typologie van een winkelcentrum kan variëren van een supermarktcentrum tot een groot stadscentrum en vele varianten hiertussen. De typologie van Locatus is hierbij in Nederland een veelgebruikte indeling. De branchering of branchemix en de bijbehorende trekkers vormen het wezenskenmerk van een winkelcentrum (ibid.).

Afhankelijk van de typologie zijn verschillende trekkers te benoemen, retailers die essentieel zijn voor de aantrekkingskracht van het winkelcentrum op consumenten. De kleinere centra kennen vooral supermarkten als belangrijkste trekker, terwijl de grote stadscentra vooral internationale moderetailers en warenhuizen als trekkers kennen. Een ander belangrijk functioneel kwaliteitsaspect van winkelcentra is de verhouding tussen ketenorganisaties en MKB-ers. De balans tussen ketenorganisaties waar consumenten altijd slagen en de 'couleur locale' die een tegenhanger zijn van de 'eenheidsworst' in winkelcentra en -gebieden, moet voor een aantrekkelijk winkelaanbod zorgen (Speetjens, 2012).

De huidige mogelijkheden en ontwikkelingen op het gebied van online winkelen zijn een factor om rekening mee te houden voor winkelcentra. Een typologie die niet langer duidelijk voorziet in behoeften zal, sneller dan ooit tevoren uitsterven, indien deze ongewijzigd wordt doorgeëxploiteerd (Speetjens, 2012). De discussie rondom de toekomstbestendigheid van stadsdeelcentra is hiervan een voorbeeld.

# Theoretisch kader

---

## Fysieke aspecten

Met de fysieke aspecten van een winkelcentrum worden de opzet en lay-out van winkelcentra bedoeld. Daarnaast speelt ook het branchepatroon een rol, dit is de ruimtelijke neerslag van de branchering van een winkelcentrum (Speetjens, 2012). De combinatie van deze variabelen bepalen de loopstromen in een winkelcentrum en het druktebeeld wat hieruit volgt. De opzet van het centrum heeft vooral te maken met verschijningsvorm van het centrum: overdekt of geheel open, of een mengvorm van deze opties. De meest gewaardeerde variant blijkt vaak locatieafhankelijk en enigszins van trends afhankelijk (ibid.).

De lay-out van een winkelcentrum kent verschillende vormen en daarmee een aantal verschillende uitwerkingen die gebaseerd zijn op de winkelstrip. Varianten zijn gebaseerd op combinaties hiervan: twee winkelstrips vormen een passage en grotere centra bestaan in principe uit meerdere passages al dan niet in combinatie met pleinachtige verbindingruimtes (Speetjens, 2012). Belangrijke variabelen in de lay-out van een winkelcentrum zijn: zichtlijnen, compactheid, doorlopende en tweezijdige bewinkeling en aansluitingen tussen verschillende delen van het winkelcentrum. Ook maatvoering speelt een belangrijke rol in de kwaliteit van een winkelcentrum. Breedte, hoogte, aantal entrees, verlichting/ daglicht, obstakels of kollommen zijn allemaal zaken die bij kunnen dragen aan een optimaal winkelcentrum (ibid.). Hetzelfde geldt voor de unitomvang van de winkelruimtes.

Het branchepatroon in een winkelcentrum speelt eveneens een belangrijke rol in de mate van succes van delen van het centrum en eveneens het geheel. Branches dienen logisch verdeeld te zijn en hetzelfde geldt voor de trekkers van het centrum. Een spanningsveld dient te worden opgebouwd, waardoor consumenten uitgedaagd worden om het hele winkelcentrum te doorlopen en op deze wijze het gehele aanbod van een winkelcentrum te passeren. Deze onderdelen bepalen het druktebeeld en de loopstromen in een winkelcentrum. De trekkers spelen hierbij een essentiële rol, minder krachtige retailers profiteren van de aanwezigheid van deze trekkers en kunnen op deze wijze beter functioneren dan wanneer zij een solitaire vestiging zouden hebben (Speetjens, 2012).

## Commerciële aspecten

De commerciële aspecten van een winkelcentrum bestaan uit de presentatie en uitstraling van het winkelcentrum (Speetjens, 2012). Dit betreft niet alleen de fysieke, maar ook de virtuele presentatie van het winkelcentrum. Het gaat hierbij om de beleving van consumenten bij een winkelcentrum. Het veelvuldig bezoek van consumenten kan van prettig omslaan in ergernis als het centrum commercieel en/ of technisch verouderd. Regulier en planmatig onderhoud voorkomt technische veroudering. Echter commerciële veroudering is een proces wat een steeds kortere doorlooptijd kent. Consumenten zijn op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen door de toename van fysieke en digitale mobiliteit. Een renovatiecyclus van 5-8 jaar, is volgens Speetjens (2012) realistisch om te zorgen voor een blijvend aantrekkelijk centrum. Daarnaast is de basiskwaliteit van een centrum, bestaande uit schoon, heel en veilig een absolute noodzaak voor een winkelcentrum om up-to-date te blijven. Afwijking hiervan leidt al snel tot irritatie onder bezoekers en is een reden om het centrum niet meer of minder te bezoeken.

Ook de branding, marketing of promotie van een winkelcentrum speelt een rol in de mate van succes. Ondanks dat deze termen een andere lading kennen, hebben ze een overeenkomst: een winkelcentrum voortdurend op een positieve manier onder de aandacht van consumenten brengen. Zeker in het kader van eerder benoemde aanwezigheid van alternatieven in de vorm van concurrerende centra of nieuwe (digitale) winkelkanalen (Speetjens, 2012). In dit kader spelen het serviceniveau in een centrum en de online aanwezigheid van een centrum een in toenemende mate belangrijke rol. Er moet iets te beleven zijn in het centrum. Dat beïnvloedt de consumentenkeuze om in het betreffende winkelcentrum aanwezig te zijn en daar aankopen te doen.

# Theoretisch kader

## Kwantitatieve variabelen

Kwantitatieve variabelen van een winkelcentrum zijn vooral van belang voor huurders en daarmee indirect voor eigenaren/ beleggers winkelcentra. Centraal staat hierbij traditioneel de mogelijkheid om omzet te genereren voor huurders en daarmee de hoogte van de mogelijke huren en uiteindelijke waarde van een winkelvastgoedobject. De aanwezigheid van consumenten in een winkelcentrum en de omzetten die hierdoor gegenereerd worden, bepalen de vloerproductiviteit van retailers. Deze vloerproductiviteit bepaald het omzetspotentieel en daarmee de mogelijke theoretische uitbreidingspotentie (Speetjens, 2012). Deze benadering is typerend geweest voor de ontwikkelingsperiode van winkelvastgoed in de jaren tachtig en negentig. Op basis van verwachte omzetten van retailers konden eigenaren/ beleggers het beleggingspotentieel schatten en daarmee de interesse in een investering in een bepaald winkelcentrum afhankelijk van de investeringssom en het toekomstige rendement (Speetjens, 2012). Een nadere toelichting van deze marktkenmerken komt in de volgende paragraaf marktomgeving aan bod.

Op basis van de huidige economische situatie en tegen de huidige achtergrondontwikkelingen lijken de traditionele inzichten van deze benadering niet langer houdbaar. Doordat de uitgangspunten zijn gewijzigd, zijn vooral de kasstromen (huurpenningen) en de relatie met consumenten centraal komen te staan in de winkelvastgoedstrategie (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). De kwaliteit van een winkelcentrum bestaat hiermee in toenemende mate uit de potentie van een centrum voor retailers en in het bijzonder de beoordeling van consumenten. Kwaliteit van winkelvastgoed is daarmee dus vooral afhankelijk van de mening van consumenten en de relatie die tussen winkelcentra en consumenten kan ontstaan. Een consument- en relatiegerichte benadering lijkt dus een logische stap voor beleggers. Maar hoe is duurzame relatie aan te gaan met deze 'ongrijpbare' consument en wat moet door eigenaar en management worden gedaan om dit voor elkaar te krijgen en de eigen belegging in een wereld van toegenomen concurrentie aantrekkelijk te maken en te houden?

## Look, listen, learn & how we shop

Een onderzoek wat in dit kader van consumentenbenadering een breed scala aan variabelen bevat en consumenten centraal stelt, is uitgevoerd door Gianotten. De onderzoeksreeks van Gianotten uit 2003, 2008 en 2013 heeft geresulteerd in inzichten in wat consumenten vinden van winkelen, boodschappen doen en het kopen bij webshops. Het onderzoek van 2013 is het meest recente onderzoek in Nederland van deze omvang en op dit specifieke vlak en geeft een helder beeld van de aspecten die consumenten aanspreken tijdens het aankopen van producten en diensten in Nederland. Het onderzoeksrapport geeft tevens een overzicht van onderwerpen in mate van belangrijkheid (Gianotten, 2013).

CBRE heeft een enigszins vergelijkbare onderzoekreeks uitgevoerd onder consumenten, om in kaart te brengen wat zij belangrijk vinden tijdens het winkelen. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd in 2013 en 2014 en is uitgevoerd onder een groot aantal consumenten in diverse landen (CBRE, 2013; 2014). Deze onderzoeken zijn gefocust op consumenten die winkelen voor non-food aankopen in een selectie van Europese landen en Zuid-Afrika. Het primaire doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat consumenten wensen tijdens hun winkeltrip, de rol die winkelbestemmingen hierbinnen spelen, de omgang met online winkelen binnen de fysieke wereld van winkelcentra en de verschillen tussen consumenten uit de verschillende betrokken landen (CBRE, 2013; 2014). Achterliggend doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop actoren binnen de winkelcentrumindustrie kunnen inspelen op de wensen van consumenten, om op deze wijze succesvol te zijn binnen de concurrerende winkelcentrumomgeving. In het rapport wordt een overzicht van onderwerpen in mate van belangrijkheid weergegeven (ibid.).

Daarnaast heeft CBRE in Nederland een aanvullend onderzoeksformat ontwikkeld in samenwerking met Locatus en Cyber adviseurs. Dit initiatief is genaamd de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor (WCKM) en is uitgevoerd in 2013 en 2015. In dit onderzoek wordt de kwaliteit van de 65 grootste planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland onderzocht. Andere onderzoeken op dit gebied zijn bijvoorbeeld de Retail Gemeente Atlas 2016, uitgevoerd door Q&A (2016). Hierin is onderzoek gedaan naar de aantrekkelijkheid

# Theoretisch kader

van winkelgebieden in de zestig grootste gemeentes van Nederland. Ook beleggers zoals Redevco doen onderzoek naar kwaliteit. De verschillende onderzoeken bieden nuttige inzichten in wat consumenten tijdens het winkelen belangrijk vinden en hoe zij de kwaliteit van een winkelcentrum bepalen. Deze inzichten bieden handvaten voor de verdere uitwerking van een onderzoeksconcept om de kwaliteit van winkelcentra te bepalen. In lijn met de onderzoeksvragen van dit onderzoek is de uitdaging hierbij de ontwikkeling van een onderzoeksconcept wat de winkelcentrumaspecten combineert met de beoordeling van consumenten en een relatie heeft met de managementstrategie van eigenaren van winkelvastgoed.

## Kwaliteitsbepaling in de praktijk

Een groot aantal variabelen bepalen de kwaliteit van een winkelcentrum. Zoals Speetjens (2012) beschrijft, zijn deze onderwerpen en variabelen in meer of mindere mate beïnvloedbaar tijdens de exploitatiefase. De bestaande onderzoeken bieden inzicht in hoe consumenten de verschillende variabelen bij het bezoeken van een winkelcentrum waarderen. Daarmee zijn dit goede indicatoren bij de ontwikkeling van een model voor kwaliteitsbepaling van winkelcentra. Diverse eigenaren en managementorganisaties zijn in de afgelopen jaren bezig geweest met de ontwikkeling van dergelijke kwaliteitsprogramma's om zo meer grip op de kwaliteit van het winkelvastgoed te krijgen.

CBRE is in verschillende landen actief met onderzoek naar winkelcentrumkwaliteit en kwaliteitscertificering. De 'Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor' (WCKM) en 'RISE' zijn voorbeelden van systemen die hiervoor zijn ontwikkeld. Een ander voorbeeld is het 'four star' systeem wat Unibail-Rodamco hanteert bij de certificering van hun centra. Het 'favourite meeting place' (FMP) programma van Corio (inmiddels Klépierre) is een ander voorbeeld. Deze initiatieven geven duidelijk aan dat eigenaren en management van winkelcentra aandacht hebben voor de kwaliteit van hun winkelcentra als onderdeel van de 'strijd' om de consument en rendementsoptimalisatie.

## WINKELCENTRUMMANAGEMENT

Op basis van het WCKM-onderzoek is reden om aan te nemen dat er een verschil bestaat tussen managementmodellen vanuit het perspectief van kwaliteitssturing. Indien bewijslast voor deze aanname kan worden gevonden, biedt dit aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een nieuw managementmodel. Onderzoek naar dit mogelijke verband komt verderop aan bod. In deze paragraaf is aandacht voor een verdieping van het werkveld winkelcentrummanagement en de ontwikkeling die hierin hebben plaats gevonden in de afgelopen decennia.

Winkelcentrummanagement is een onderdeel van het bredere vakgebied vastgoedmanagement. Nadat de theoretische basis en ontwikkeling van dit vakgebied inzichtelijk is gemaakt, kan vanuit dit bredere perspectief worden ingezoomd op winkelcentrummanagement. Vastgoedmanagement is als vakgebied een relatief jonge discipline en een vakgebied wat volop in ontwikkeling en in beweging is. In de afgelopen decennia zijn deze ontwikkelingen vooral zichtbaar door een toename van integraliteit en multidisciplinariteit. Eveneens is een toename te zien in de diversiteit van het takenpakket van de vastgoedmanager. Daarnaast is een verschuiving zichtbaar van operationeel naar tactisch en strategisch management (Janssen, 2016). Deze paragraaf geeft een samenvattend overzicht van de meest relevante ontwikkelingen binnen het vakgebied vastgoedmanagement. Voor een uitgebreidere beschrijving wordt verwezen naar Van Driel (2003) en Janssen (2016).

## Ontwikkeling vastgoedmanagement

Professioneel vastgoedmanagement is een relatief nieuw werkveld. Dit werkveld is ontstaan parallel aan de ontwikkeling van vastgoed als beleggingscategorie. Vastgoedmanagement is in dit onderzoek gedefinieerd als: 'het management van activiteiten en mensen gerelateerd aan een vastgoedportefeuille' (Tronconi & Baiardi, 2010). Uitgangspunt hierbij is dat een integraal en geharmoniseerd managementmodel het mogelijk maakt om de volledige potentie uit vastgoed te halen, zowel voor de gebruiker als voor de

# Theoretisch kader

eigenaar/ investeerder. De ontwikkeling van vastgoedmanagement is vanuit de theorie te beschrijven op basis van verschillende fases, namelijk traditioneel vastgoedmanagement en dynamisch vastgoedmanagement.

## Opkomst vastgoedmanagement - jaren '60-'80

De opkomst van een commerciële vastgoedmarkt ontstond in de jaren zestig doordat ondernemingen het in het vastgoed opgeslagen kapitaal wilden inzetten in meer renderende bedrijfsactiviteiten (Van Driel, 2003). In deze ontwikkelingsfase van de vastgoedmarkt werden in toenemende mate panden verhuurd. Daardoor ontstond ook een behoefte aan het beheren van deze panden. Vanaf de jaren tachtig is het beleggen in vastgoed vooral gebaseerd op acquisitie en ontwikkeling van vastgoed en vastgoedportefeuilles. In deze periode ontstaat het inzicht dat vastgoed waardevol is als onderdeel van een zorgvuldig opgebouwde beleggingsportefeuille. De focus van vastgoedmanagement is hierbij vooral gebaseerd op het in stand houden van deze portefeuilles in opbouw (Van Driel, 2003).

## Van vraag naar aanbod - jaren '90-'00

In de jaren negentig verandert de vastgoedmarkt van een aanbod- naar een vragersmarkt. Er ontstaat een overschot aan 'product' op de markt. Als reactie hierop komen klanten centraal te staan in het proces en verschuift de aandacht van ontwikkeling naar het management van vastgoed (Van Driel, 2003). De focus komt te liggen op een klantgerichte benadering waarbij afstemming van huisvesting en vastgoedmanagement op de verschillende klantbehoeften centraal komt te staan. Van Driel (2003) introduceert in dit kader dynamisch management als strategie (zie ook volgende paragraaf). De rol van management in het totale vastgoedproces neemt in dit proces aan belang toe. Performance-analyse per object en voor portefeuilles doet zijn intrede in de vorm van strategisch beleid. Door middel van strategisch beleid bepalen eigenaren uitgangspunten voor acquisitie, exploitatie en dispositie binnen vastgoedportefeuilles. Deze hoofdlijnen worden periodiek vertaald naar objecten en zijn de basis van het te voeren vastgoedmanagementbeleid (Van Driel, 2003).

## Professionalisering - jaren '00-'10

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw is een verdere professionalisering te zien binnen het vastgoedmanagement. Benchmarken van managementprestaties is een voorbeeld van deze verdere professionalisering. Ontwikkelingen op het gebied van automatisering en standaardisering dragen bij aan meer transparantie en een verbetering van informatie-uitwisseling. Dit heeft een positieve invloed op de relatie tussen beleggers en managementorganisaties (Janssen, 2016). Tardivo et al. (2015) stellen in dit kader dat mede door de crisis een significante transformatie van de vastgoedsector is gestart. De relatie tussen de vastgoedsector en de financiële sector staat hierbij centraal. Ook een toename van informatiestromen is hierbij te zien en de omgang hiermee ter bevordering van managementprestaties en daarmee de optimalisering van vastgoed.

De stelling van Tardivo et al. (2015) is gebaseerd op ontwikkelingen die vanaf eind jaren negentig te zien zijn. Vanaf deze periode neemt het aantal financiële transacties in de vastgoedsector toe. Deze groei leidt enerzijds tot meer aandacht voor problemen gerelateerd aan vastgoedinvesteringen en anderzijds tot de toename van aandacht voor het behoud van de waarde en de winstgevendheid van vastgoedinvesteringen. Dit proces noemen Tardivo et al. (2015) 'financialisering' van vastgoed. Op het gebied van vastgoedmanagement betekent dit een toenemende aandacht voor financiële en economische kenmerken van vastgoed, namelijk de mogelijkheid tot het genereren van inkomsten. Daarnaast is een ontwikkeling te zien gericht op informatieverzameling en -interpretatie in het kader van effectiever en efficiënter vastgoedmanagement. Deze ontwikkeling waarbij informatie en de kwaliteit hiervan centraal staat, wordt in dit onderzoek 'informatisering' van vastgoed genoemd. Belangrijk uitgangspunt bij beide fenomenen is dat vastgoed niet als onveranderlijk wordt beschouwd en dat de output beïnvloedbaar is (ibid.).

Deze uitgangspunten vragen actief en efficiënt management van het vastgoed, gebaseerd op hoogwaardige kwaliteitsstandaarden. Facility en property management spelen hierbij een essentieel rol en zijn een



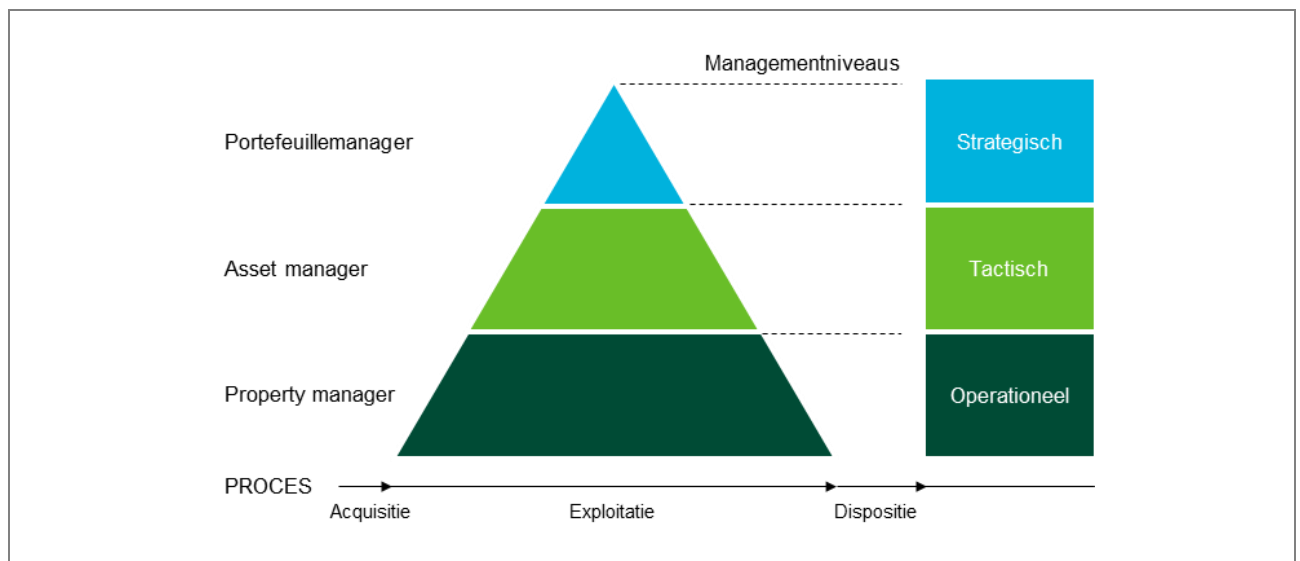
# Theoretisch kader

belangrijk onderdeel van de strategische vastgoedvisie (Tronconi, 2009, pp. 225-236). Hierdoor neemt de behoefte aan gespecialiseerde organisaties die kwalitatief hoogwaardige informatie en dienstverlening kunnen leveren, op grote schaal en tegen een concurrerende kostprijs toe. De centrale gedachte achter uitbesteding van werkzaamheden dient in dit kader niet te bestaan uit kostenbesparing. Bij het uitbesteden van werkzaamheden staat juist waardebehoud van het vastgoed centraal en het optimaliseren van de dienstverlening om dit te bereiken (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015).

## Managementproces en taakverdeling

De vastgoedpiramide is een gangbaar model om organisatorische processen en bijbehorende taken van vastgoed- en winkelcentrummanagement vanuit de theorie van dynamisch vastgoedmanagement in kaart te brengen. Dit model is gebaseerd op de oriëntatie van de beleggersorganisatie. De vastgoedpiramide laat een organisatorische en hiërarchische gelaagdheid zien, waarbij beleid en besluitvorming een plaats krijgen binnen de verschillende lagen. De verschillende niveaus van de piramide bestaan uit een strategisch, tactisch en operationeel beleidsniveau. Op de verschillende beleidsniveaus zijn sturingsmechanismen ingericht in de vorm van kaders en richtlijnen voor de onderliggende niveaus. De verschillende lagen kunnen zowel binnen één organisatie worden georganiseerd (insourcing) of door verschillende organisaties (outsourcing). Voor een gedetailleerde toelichting van de vastgoedpiramide en bijbehorende taken wordt verwezen naar Janssen (2016), Van Driel (2010) en Vermeulen (2010).

Figuur 1 en Figuur 2 geven de hiërarchie tussen de verschillende niveaus en de interactie tussen de lagen onderling weer.

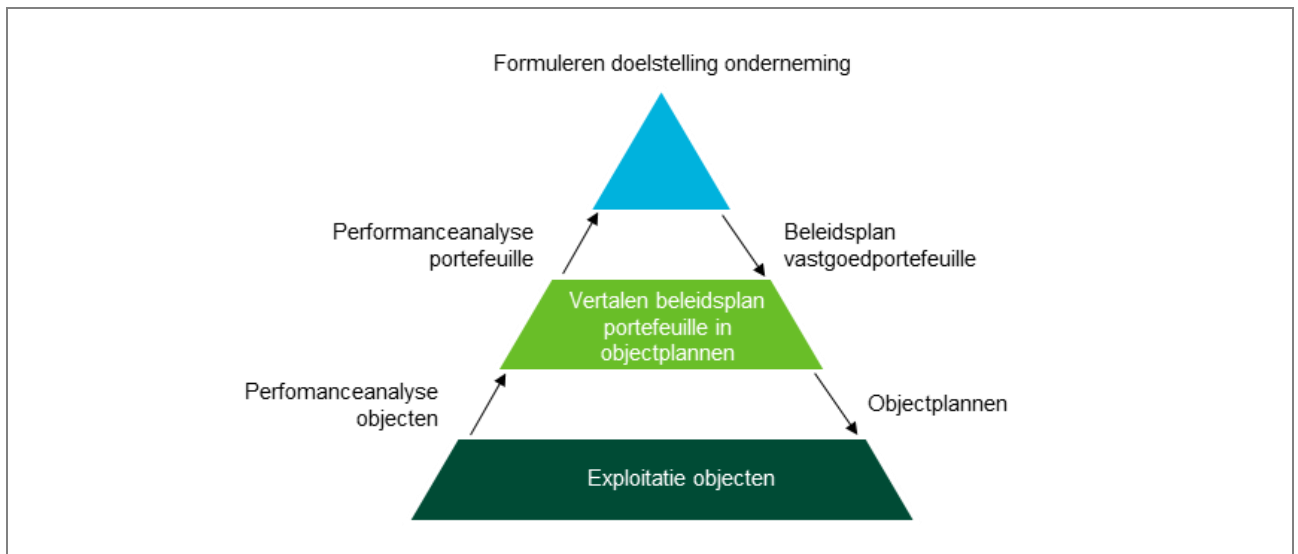


Figuur 1 | Vastgoedpiramide (Janssen, 2016)

De vastgoedpiramide biedt een inzicht in de verschillende lagen binnen het managementproces en de onderlinge relaties. Uit dit proces kunnen afgebakende taakgebieden worden afgeleid.

Vastgoedmanagementtaken kunnen samenvattend worden beschreven als het totale management van vastgoed en gerelateerde services (Janssen, 2016). Anders gesteld gaat het om het management van activiteiten en mensen gerelateerd aan een vastgoedportefeuille (Tronconi & Baiardi, 2010). De hierbij passende beleidsprocessen en managementtaken zijn volgens Janssen (2016) toepasbaar op elke willekeurige eigendomssituatie. De invulling van de beleidsprocessen verschilt echter per belegger en is afhankelijk van het type vastgoedbelegger en haar strategische beleidsdoelstellingen. Ook het type vastgoed speelt een rol. Zo vragen bepaalde typen vastgoed om specifieke managementactiviteiten. Een voorbeeld hiervan is marketingmanagement binnen winkelcentrummanagement (Janssen, 2016). Figuur 3 geeft een overzicht van de verschillende managementtaken per managementlaag vanuit het perspectief van dynamisch management.

# Theoretisch kader



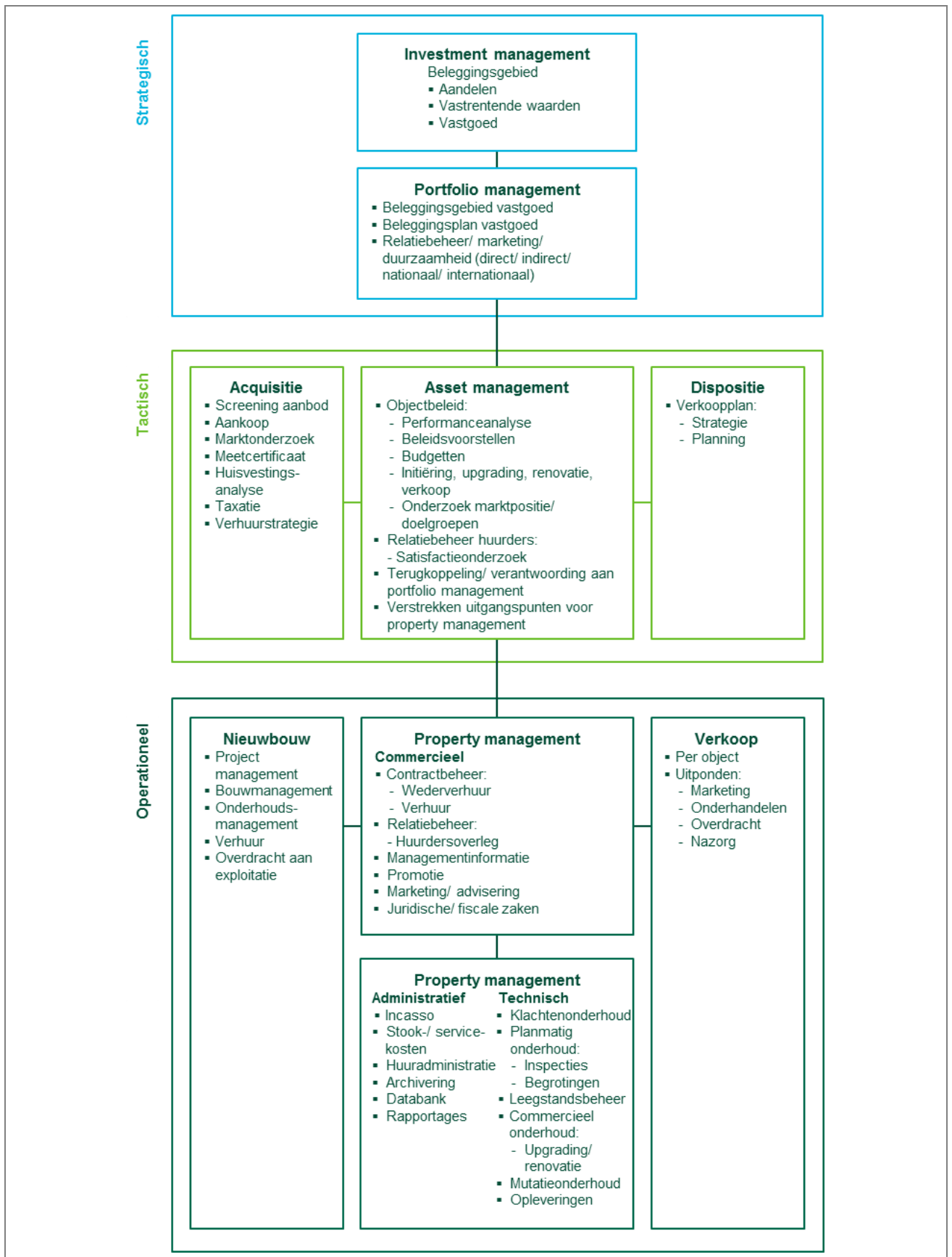
Figuur 2 | Functiebenamingen en beleidsproces (Janssen, 2016)

## Managementorganisaties

Vastgoedmanagement in Nederland wordt van oorsprong vooral uitgevoerd door beleggingsinstellingen. Taken en activiteiten worden binnen de beleggingsorganisatie uitgevoerd of (gedeeltelijk) uitbesteed aan externe partijen. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk werd al in een vroeg stadium kennis ingehuurd of het beleggen in vastgoed in zijn geheel uitbesteed (Uittenbogaard & Kohnstamm, 1996). In het kader van efficiëntie en focus op de kernactiviteiten, kiezen beleggingsinstellingen in Nederland tegenwoordig ook steeds vaker voor het uitbesteden van werkzaamheden (Janssen, 2016). De reden voor uitbesteding kan wisselend zijn van puur kosten gedreven tot kennis gedreven. Hierbij staat de optimalisatie van proces en resultaat voorop. Janssen (2016) onderscheidt zes uitbestedingsstrategieën voor beleggingsorganisaties.

- **Alles zelf doen** – een dergelijke opzet ontstaat wanneer een organisatie de werkzaamheden in de volledige vastgoedkolom binnen de eigen organisatie uitvoert. Dit betekent van operationeel tot en met het strategische niveau en betreft een volledig geïntegreerde aanpak.
- **Disciplinaire uitbesteding property management** – de disciplinaire uitbesteding van het propertymanagement bestaat uit gedeeltelijke uitbesteding van bijvoorbeeld het technisch management en de huurdersadministratie. Het commercieel management wordt in deze situaties bewust binnen de eigen organisatie uitgevoerd.
- **Gehele uitbesteding property management** – een veel voorkomende uitbestedingsstrategie in de winkelvastgoedsector is de uitbesteding van het gehele propertymanagement aan een externe organisatie.
- **Gedeeltelijke uitbesteding asset management** – een situatie die in toenemende mate voorkomt is het gedeeltelijk uitbesteden asset managementtaken. In dergelijke gevallen wordt de property manager vaak betrokken bij de strategiebepaling, de uitvoering dispositie-activiteiten of (her)ontwikkelingswerkzaamheden.
- **Adviesing portfolio- en asset management** – deze strategie is geen uitbestedings- maar een adviesrelatie. Deze strategie is gericht op het uitbrengen van adviezen over verschillende activiteiten op strategisch en tactisch beleidsniveau.
- **Co-makership** – deze strategie is gebaseerd op het delen van kennis en resultaat tussen partijen (adviseur/ vastgoedmanager). Op basis van een integrale benadering werken beide partijen aan gezamenlijk doelen, waarbij effectiviteit, efficiëntie en innovatie een belangrijke rol hebben.

# Theoretisch kader



Figuur 3 | Dynamisch management - managementniveaus met bijbehorende taken (Van Driel, 2010)

# Theoretisch kader

## Management winkelcentra en -gebieden

Binnen het vastgoedmanagement vormt het managen van winkelcentra en winkels een specifiek vakgebied. Mede door de verandering van de winkelstructuur – de opkomst van planmatig ontwikkelde winkelcentra – is de inhoud en organisatie van winkelcentrummanagement in de afgelopen decennia drastisch gewijzigd (De Soet & Nijenhof, 2012). Inmiddels is het vakgebied uitgegroeid tot een professionele discipline die proactief en commercieel gestuurd is. De focus ligt hierbij op een essentieel gemeenschappelijk belang voor huurders en verhuurders, namelijk een commercieel succes maken van het winkelcentrum (Janssen, 2016).

Voorgaande beschrijving van de historische ontwikkelingen binnen vastgoedmanagement zijn ook van toepassing op winkelcentrummanagement. Daarnaast is een aanvullende invloed te zien vanuit de relatie met de winkelcentrumindustrie en retailsector (De Soet & Nijenhof, 2012). Vanaf de jaren zestig is een ontwikkeling te zien in de professionalisering van winkelcentrummanagement in Nederland. In deze periode zijn op grote schaal planmatig ontwikkelde winkelcentra gerealiseerd, vaak gecombineerd met woningen. Het eigendom lag in deze periode veelal bij woningcorporaties. De corporaties zijn dan ook de eerste winkelcentrumbeheerders. Het eigendom van de latere centra komt bij een ander type belegger te liggen. Ook gespecialiseerde organisaties voor het managen van winkelvastgoed doen in deze periode hun intrede (De Soet & Nijenhof, 2012). Het vakgebied winkelcentrummanagement als activiteit is in de afgelopen decennia aan belang toegenomen.

Door veranderingen aan de vraag- en aanbodzijde in de markt is de relatie tussen winkelconcentraties verschoven van complementariteit naar competitief. Winkelcentra moeten zich hierdoor onderscheiden van de concurrentie door meerwaarde te leveren voor consumenten en retailers. Dit maakt maatwerk noodzakelijk. Op basis van het principe van dynamisch beheer richt het management zich op alle aspecten van het winkelcentrum. Het voornaamste doel is om rendement en waarde van het centrum op zijn minst in stand te houden (Bolt, 1995). De Soet en Nijenhof (2012) stellen dat in vrijwel alle winkelcentra in Nederland sprake is van dynamisch management.

## Winkelvastgoedbeleggers

Volgens Janssen (2016) verschilt de invulling van processen binnen het vastgoedmanagement per type belegger en hun strategische beleidsdoelen. Dit geldt eveneens voor winkelvastgoedbeleggers. Omdat de inrichting van winkelvastgoedmanagement afhankelijk is van de beleggers die binnen dit werkveld actief zijn, is een korte verkenning opgenomen van de verschillende beleggers die actief zijn in de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Winkelvastgoedbeleggers zijn op verschillende manieren te typeren.

### Eigendoms- en financieringsstructuur

Vastgoedbeleggers kunnen in eerste instantie worden onderverdeeld in directe en indirecte vastgoedbeleggers. In het geval van directe vastgoedbeleggingen is de belegger rechtstreeks eigenaar van het vastgoed en heeft ook de zeggenschap over het management van het vastgoed. In het geval van indirecte vastgoedbeleggingen belegt men in vastgoedaandelen, waarbij men een financiële vermogenstitel koopt. Deze titel geeft het recht op de opbrengsten van het vastgoed. Doordat de belegger geen meerderheidsaandeel heeft, is er geen sprake van zeggenschap over het management van het vastgoed (Janssen, 2016).

Aangezien in dit onderzoek de focus ligt op winkelcentrummanagement en beïnvloedbaarheid van de kwaliteit het vastgoed als cruciaal onderdeel is benoemd, staan directe beleggers centraal. De zeggenschap over het vastgoed en daarmee de beslissingsbevoegdheid over de inrichting van het managementproces is hierbij van belang. Deze is gekoppeld aan de wijze van financiering, immers de eigenaar bepaalt de wijze van management door hun keuze in organisatie wat betreft asset en overig management. Volgens Janssen (2016) zijn beleggers in direct vastgoed globaal onder te verdelen in vier categorieën.

- **Particuliere beleggers** – particuliere beleggers beleggen met eigen middelen en vreemd vermogen in vastgoed met als doel het zekerstellen van een toekomstig inkomen, de koopkrachthandhaving van

# Theoretisch kader

vermogen, het maximeren van de opbrengsten van een belegging of een combinatie van voorgaande. Deze groep beleggers is divers en varieert van kleine belegger met enkele objecten tot beleggers met een miljoenenportefeuille. Voorbeelden zijn Kroonenberg Groep, Redevco of HB Capital.

- **Institutionele beleggingsorganisaties** – de groep institutionele beleggers bestaat vooral uit pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Premiegelden worden door deze instellingen belegd in vastgoed, met als doel het genereren van toekomstige opbrengsten die moeten voldoen aan hun toekomstige betalingsverplichtingen. Voorbeelden van dergelijke (uitvoerende) organisaties zijn Syntrus Achmea Real Estate & Finance, Altera Vastgoed of Dela Vastgoed.
- **Vastgoedfondsen (internationaal en nationaal)** – deze ondernemingen beleggen in vastgoed op basis van het uitgeven van aandelen of het aantrekken van vreemd vermogen. Op basis van de financiering kan nog een onderscheid worden gemaakt naar beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde beleggers. Voorbeelden van dit type belegger zijn CBRE Global Investors (niet-beursgenoteerd), a.s.r. vastgoed vermogensbeheer (niet-beursgenoteerd), Unibail-Rodamco (beursgenoteerd), Wereldhave of Klépierre (beide beursgenoteerd).
- **Vastgoed-cv's (commanditaire vennootschappen)** – dit type belegger bestaat uit niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen met een cv-/ of maatschapstructuur. Dergelijke entiteiten hebben vaak een beperkt aantal objecten in portefeuille. De fondsen worden over het algemeen aangegaan voor een beperkte periode, waarna de participanten kunnen besluiten de objecten te verkopen. Wat betreft de deelnames zijn deze cv's en maatschappen vooral gericht op particulieren. Voorbeelden zijn Holland Immo Group of Annexum.

## Investeringsstijl

De investeringsstijl en daarmee de beleggingshorizon is een ander onderscheid tussen de beleggers. Om de verschillen aan te geven is gebruik gemaakt van de hiervoor gangbare indeling in investeringsstijlen (Geltner, Norman, Clayton, & Eichholtz, 2014): 'core', 'value add' en 'opportunistic'.

- **Core** – focus op relatief veilige en gestabiliseerde objecten, gebruikmakend van relatief weinig leverage (gemiddeld 20-30% LTV)<sup>3</sup>. Deze investeringen hebben een relatief laag rendement en risico. Dergelijke investeringen kennen vaak een lange beleggingshorizon.
- **Value Add** – deze investeringsstijl is iets 'agressiever' dan de core-strategie en kent dan ook een korte tot middellange beleggingshorizon. Daarbij is vaak sprake van een meer leverage (gemiddeld 50% LTV). Dergelijke objecten kennen een hoger rendement en risico, aangezien deze objecten vaak aanpassingen vergen in de vorm van herontwikkeling en verhuur van leegstaande ruimtes.
- **Opportunistic** – deze stijl is het meest 'agressief' van de drie en is gericht op hoge rendementen met daarbij behorend risicoprofiel. Het gaat hierbij vaak om vastgoedobjecten met problemen, die met de juiste aanpassingen in staat zijn om de markt te verslaan op het gebied van rendementen. Het aandeel vreemd vermogen in dergelijke investeringen is hoog te noemen (50-70% LTV).

## Marktoriëntatie

De marktoriëntatie van een organisatie kan op verschillende manieren worden benaderd. Geografische oriëntatie, oriëntatie op sector en vastgoedtype. De geografische oriëntatie van een organisatie heeft naar verwachting een positieve invloed op de inhoudelijke kennis binnen de organisatie en de kwaliteit van het vastgoed. Met geografische oriëntatie wordt in dit kader enerzijds een internationale portefeuille bedoeld, terwijl binnen de landen vaak een onderscheid te maken is in specifieke regio's met hun eigen kenmerken. Ervaringen op het gebied van winkelcentrummanagement in een specifieke markt kunnen worden ingezet in

<sup>3</sup> LTV: Loan to Value

# Theoretisch kader

andere vergelijkbare markten. Een omvangrijk (inter)nationaal managementplatform maakt het mogelijk om op structurele wijze innovaties te testen in bepaalde markten en de ervaringen vervolgens te gebruiken in de andere markten. Voorbeelden hiervan zijn op internationaal niveau zijn onder andere Westfield Labs, URLab (Unibail-Rodamco) en ECE Future Labs.

Vastgoed kan op verschillende manieren worden ingedeeld. Sommige organisaties specialiseren zich in een bepaalde sector of in een type vastgoed, terwijl andere actief zijn binnen verschillende typen en sectoren. Enerzijds een gespecialiseerde portefeuille gericht op winkelvastgoed of de keuze voor een gediversifieerde portefeuille waarin verschillende sectoren te vinden zijn zoals winkels en woningen of andere varianten hierop. Anderzijds is gekeken naar de keuze voor type winkelvastgoed, waarbij onderscheid kan worden gemaakt naar binnenstedelijke centra, centra in de periferie van steden, wijkcentra, PDV/ GDV-centra of overig (solitair, outlet, mobiliteits knooppunten) of een mix van deze typeringen.

## CONCEPTUEEL MODEL EN ONDERZOEKSVRAGEN

Op basis van de achtergrondontwikkelingen blijkt dat anno 2016 de winkelcentrumindustrie volop in beweging is. Deze ontwikkelingen hebben een invloed hebben op de mate waarin winkelcentra succesvol zijn. Enerzijds is dit bepaald door de context in de vorm van marktomgeving, anderzijds door kenmerken van de centra op gebouwniveau en het management wat sturing geeft aan de invulling en ontwikkeling van deze kenmerken.

Centraal in dit onderzoek staat de wijze waarop sturing kan worden gegeven aan de kwaliteit van winkelcentra op basis van managementaanpak. Uitgangspunt hierbij is dat de hedendaagse consument aandacht en kwaliteit van winkelgebieden eist en dit afstraft indien deze niet voldoende aanwezig zijn. Dit omdat er simpelweg zoveel alternatieve mogelijkheden zijn om aankopen te doen of vrijetijd door te brengen. In de praktijk betekent dit de noodzaak om managementprocessen en -modellen dusdanig in te richten, dat de noodzakelijke kwaliteit kan worden behaald. Om succesvol te kunnen zijn en de kwaliteit van winkelvastgoed optimaal te kunnen sturen, moet er buiten de gebaande paden worden gedacht en gezocht worden naar processen die toegevoegde waarde kunnen leveren in het veranderende werkveld (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015).

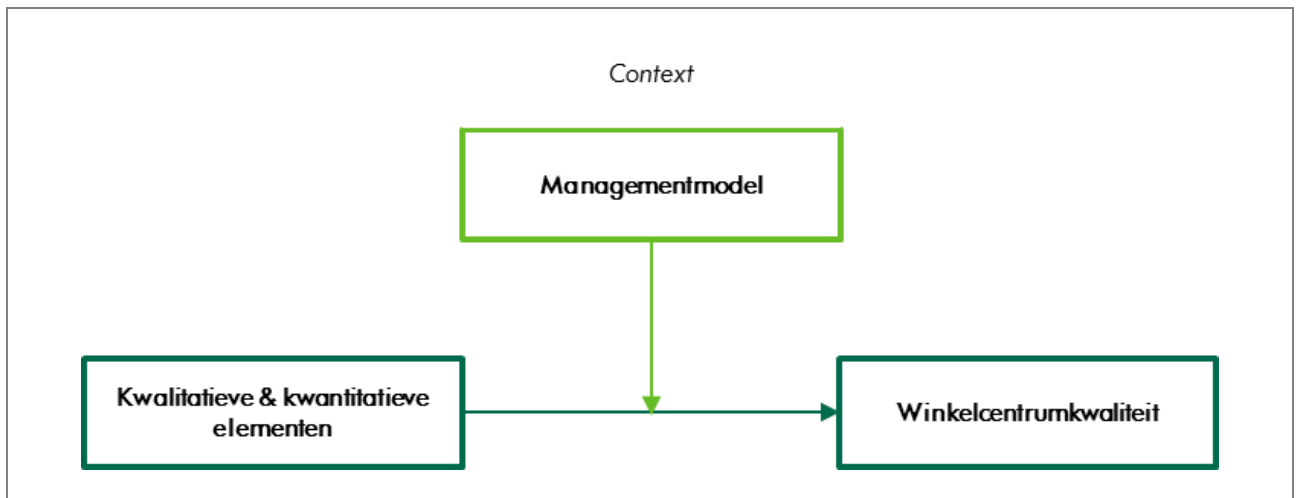
De vraag die hierbij moet worden gesteld is of het gangbare dynamische managementmodel en de bijbehorende vastgoedpiramide in het huidige tijdsbeeld nog voldoen. Heeft dit model, wat ontwikkeld is tegen context van eind jaren negentig, nog voldoende relevantie in de huidige context of is er een noodzaak tot het herzien van dit model? Tardivo et al. (2015) stellen immers dat er een significante transformatie van de vastgoedsector aan de gang is. Welke gevolgen heeft deze transformatie voor de benadering van winkelcentrummanagement in Nederland? Binnen dit onderzoek is stelling genomen dat er een noodzaak is ontstaan tot het herzien van het dynamische managementmodel. Deze stelling is gebaseerd op kennis van de Nederlandse praktijk van winkelcentrummanagement en gevonden theorie.

Doelstelling van dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzichten in winkelcentrumkwaliteit, de relatie tussen kwaliteit en managementmodellen en het ontwikkelen van een nieuwe standaard voor winkelcentrummanagement. Dit binnen de context van de marktomgeving en gebaseerd op relevante ontwikkelingen die binnen de context plaatsvinden. Figuur 4 geeft een visualisatie van de benadering van dit onderzoek in de vorm van een onderzoeksmodel.

In lijn met Speetjens (2012) is het uitgangspunt van het onderzoeksmodel dat kwalitatieve en kwantitatieve variabelen de kwaliteit van een winkelcentrum bepalen. Het gehanteerde managementmodel heeft een invloed op dit verband als moderator variabele. De gedachtegang hierbij is dat de inrichting van het managementmodel van invloed is op de mate waarin de kwalitatieve en kwantitatieve variabelen bepalend zijn voor de kwaliteit van een winkelcentrum. De nadruk binnen het onderzoek ligt op de relatie tussen winkelcentrumkwaliteit en managementmodellen en in het bijzonder op de inrichting van deze modellen. Dit vanuit het perspectief dat het management van een winkelcentrum een bepalende factor is in de sturing van

# Theoretisch kader

kwaliteit van het betreffende winkelcentrum. Op basis van het onderzoeksmodel en de te onderzoeken verbanden zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.



Figuur 4 | Visualisatie onderzoeksmodel

## Onderzoeksvragen

De kern van dit onderzoek bestaat uit de maakbaarheid van kwaliteit van winkelcentra en de sturing hiervan door middel van managementmodellen. In het inleidende hoofdstuk van dit onderzoek is de centrale vraag van dit onderzoek al geïntroduceerd:

*‘Welke invloed hebben managementmodellen op de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland en hoe dient een managementmodel te zijn ingericht om de sturing van kwaliteit te optimaliseren?’.*

Voor de beantwoording van de centrale vraag zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen moeten gezamenlijk de juiste ingrediënten opleveren voor de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek. De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

1. Op welke wijze kan de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland worden bepaald?
2. Bestaan er verbanden tussen kwalitatieve en kwantitatieve variabelen en de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland?
3. Bestaat er een verband tussen managementmodellen in de Nederlandse winkelvastgoedmarkt en de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland?
4. Welke inhoudelijke en procesmatige ontwikkelingen zijn er te benoemen op het gebied van winkelcentrummanagement?
5. Welk managementmodel past bij de inhoudelijke en procesmatige ontwikkelingen binnen winkelcentrummanagement in Nederland?

## SAMENVATTING

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische achtergrond van de verschillende onderzoeksvariabelen. Vanuit de theorie is achtereenvolgens aandacht besteed aan de marktomgeving, winkelvastgoedkwaliteit en (winkel)vastgoedmanagement. Per onderwerp is gezocht naar in de praktijk gangbare modellen en kaders die aanknopingspunten bieden voor onderzoek.

# Theoretisch kader

---

De beschrijving van Speetjens (2012) is een vertrekpunt voor de analyse van winkelvastgoed en geeft een kader wat betreft de kenmerken van winkelcentra die van belang zijn bij de benadering van kwaliteit. De aanvullingen van Gianotten en de data van WCKM bieden een bruikbaar kader voor verder onderzoek. De conclusie die hieruit op hoofdlijnen kan worden getrokken is dat consumenten en consumentenwensen/-eisen centraal moeten staan bij het bepalen van winkelcentrumkwaliteit. In het afgelopen decennium is de aantrekkelijkheid van winkelcentra vanuit verschillende oogpunten en onderdelen onderzocht. In de huidige situatie is vastgoedmanagement aangekomen in een nieuwe fase. Deze fase kenmerkt zich door zowel inhoudelijke als procesmatige veranderingen.

De gevonden ingrediënten zijn uitgewerkt in een conceptueel model, waarin de veronderstelde verbanden tussen de variabelen zijn weergegeven. Op basis van het conceptuele model zijn verschillende onderzoeksvragen geformuleerd die gedurende dit onderzoek zullen worden beantwoord. Het volgende hoofdstuk biedt een verdieping van het conceptuele model door middel van de operationalisering van de verschillende variabelen uit het theoretisch kader.



# Onderzoeksmethode

## INLEIDING

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanpak centraal. De onderzoeksmethode is in de inleiding van dit onderzoek kort beschreven. Dit hoofdstuk geeft een verdieping en beschrijving van de gemaakte keuzes. Allereerst komt het onderzoeksontwerp aan bod. Hierin is de opzet van het onderzoek beschreven en de reden waarom deze opzet past bij dit onderzoek, uitgaande van de beschreven doelstelling en vraagstellingen. Hierna is aandacht voor de operationalisering van de onderzoeksonderwerpen en bijbehorende variabelen. Vervolgens is een beschrijving opgenomen van de wijze van dataverzameling en de achtergrond van de gemaakte keuzes op dit gebied. Tot slot is de analysemethodiek beschreven.

## ONDERZOEKSONTWERP

Om de verband te onderzoeken tussen winkelcentrumkwaliteit en winkelcentrummanagement en te komen tot inzichten voor het bepalen van succesfactoren binnen winkelcentrummanagement, is in dit onderzoek gekozen om de gehele empirische cyclus te doorlopen.

In deze cyclus staat enerzijds het toepassen algemene theoretische inzichten op specifieke praktijkcases centraal, terwijl anderzijds specifieke inzichten en aannames generaliseerd worden tot algemeen toepasbare theorie. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om enerzijds de verklarende waarde van onderzoekselementen te bepalen op basis van empirisch onderzoek (deductieve methode). Daarnaast zal op basis van deze uitkomsten, aangevuld met praktijkinzichten vanuit managementperspectief en theoretische inzichten uit de literatuur, gezocht worden naar aanknopingspunten voor het de ontwikkeling van een nieuw model voor winkelcentrummanagement (inductieve methode). Door het onderzoeksonderwerp op verschillende wijzen te benaderen ontstaat een gefundeerd inzicht in de relaties tussen de onderzoeksonderwerpen en de toepasbaarheid in de huidige praktijksituatie. Deze methode wordt triangulatie genoemd.

Het deductieve deel kent een top-down benadering en is een argumentatie- of bewijstechniek. Op basis van de bestaande theoretische uitgangspunten zijn voorspellingen te formuleren in de vorm van hypothesen. Door toetsing van de hypothese is nader inzicht te verkrijgen in de verklarende waarde van de onderzoekselementen op de specifieke situaties van de geselecteerde winkelcentra. Deze inzichten kunnen aanknopingspunten bieden voor het aanpassen van de theoretische uitgangspunten. De inductieve methode kent een bottom-up benadering. Het gaat bij deze methode vooral om het formuleren van algemene veronderstellingen op basis van specifieke observaties om op deze manier nieuwe theorie te formuleren. De kracht van dit onderdeel ligt vooral in de brede verkenning van een nieuwe benadering, niet zozeer in de bewijsvoering hiervoor. Dit kan op basis van vervolgonderzoek worden gedaan.

### Fase 1: toetsend onderzoek

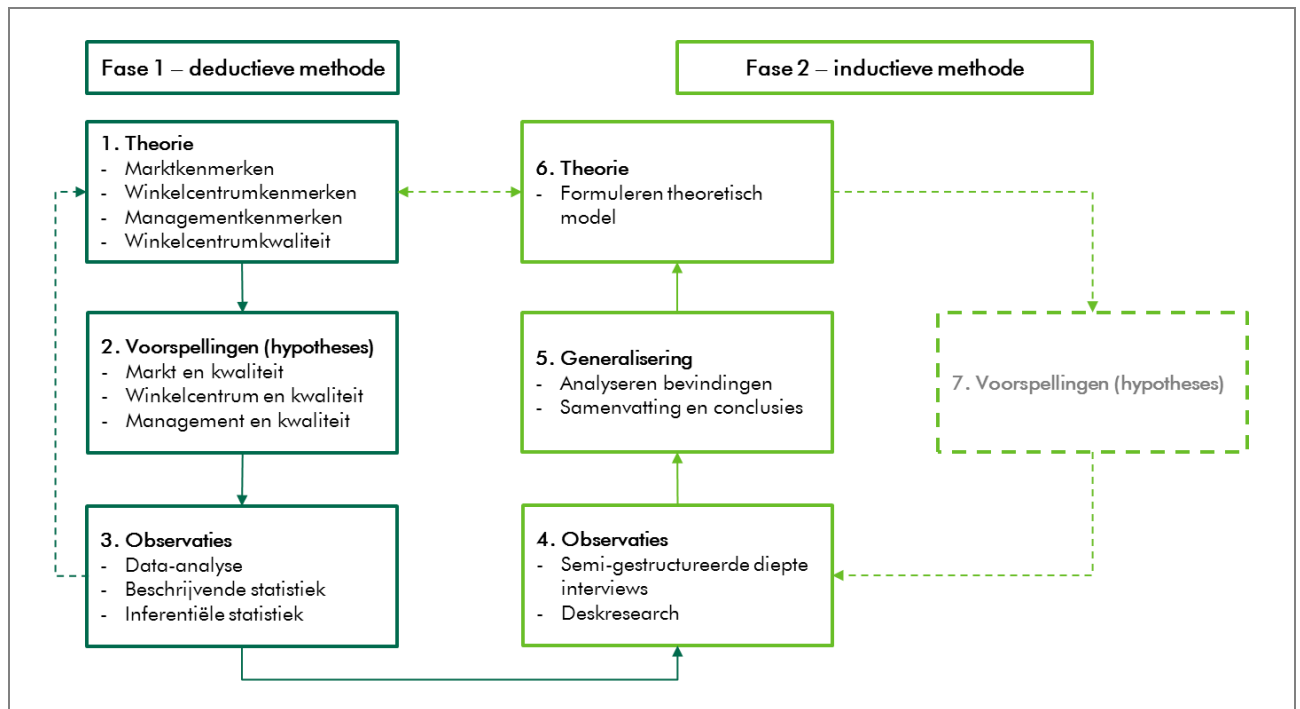
De eerste fase van het onderzoek is gericht op het beschrijven van verschillen tussen winkelcentra op het gebied van onderzoekselementen en kwaliteitsscores. Deze onderzoekselementen zijn gebaseerd op het theoretisch kader. De verbanden tussen de onderzoekselementen en de kwaliteitsscores zijn onderzocht uitgaande van hypothesen, die geformuleerd zijn op basis van het theoretisch kader en praktijkervaring. Toetsing van deze verschillende hypothesen zal door middel van beschrijvende en inferentiële statistiek plaatsvinden. De uitkomsten van deze onderzoeksfase bieden inzicht in de verklarende waarde van het onderzoeksmodel wat betreft de relatie tussen de onderzoekselementen en de kwaliteit van winkelcentra.

### Fase 2: verkennend onderzoek

Bij de tweede fase van het onderzoek staat de praktische en theoretische verkenning van ontwikkelingen en managementmodellen voor winkelcentra centraal. Door middel van semi-gestructureerde interviews met beleggers/ asset managers uit de winkelvastgoedsector vindt een eerste toetsing plaats van de inzichten uit de deductieve fase en het initiële uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk dat bestaande managementmodellen voor winkelvastgoed aan aanpassing toe zijn. Tevens speelt het verkrijgen van aanvullende inzichten een belangrijke rol in deze onderzoeksfase. Deze vormen een basis en bewijsvoering

## Onderzoeksmethode

voor de verdere denkrichtingen rondom managementmodellen en de uiteindelijke uitwerking hiervan. De theoretische verkenning van het onderwerp op basis van (internationale) literatuur vindt plaats voor de nodige verdieping en verbreding van het onderwerp. Hierdoor ontstaat een bredere perspectief. Hieruit zijn uitgangspunten en handvaten voor de aanzet van een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed beschreven, om uiteindelijk tot de presentatie van een nieuwe theoretisch model te komen. Figuur 5 geeft een volgordelijke en visuele weergave van beide methodes toegepast op dit onderzoek.



Figuur 5 | Onderzoeksfasering: deductieve en inductieve methode (empirische cyclus)

## OPERATIONALISERING

De primaire onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn managementorganisaties en winkelcentra in Nederland. Het aantal winkelcentra in Nederland bedraagt ongeveer 1.150 centra (Locatus, 2016). Het aantal managementorganisaties is niet bekend. Om inzichten te krijgen in verbanden tussen de managementorganisaties en winkelcentra zal een selectie gemaakt worden, welke verderop in deze paragraaf aan bod komt.

De onderzoekselementen van deze studie zijn gepresenteerd in het conceptuele model. De elementen en verwachte verbanden worden onderzocht aan de hand van diverse variabelen. Bij het operationaliseren van de variabelen is het van belang om de constructvaliditeit zo groot mogelijk te maken. Hieruit blijkt dat de onderzoeksvariabelen goed zijn geoperationaliseerd (Baarda, et al., 2014). Om dit te bereiken is gebruik gemaakt van data-triangulatie, waarbij meerdere bronnen zijn gebruikt om tot een zo goed mogelijke weergave van de werkelijkheid te komen. Door meerdere bronnen te gebruiken kan worden achterhaald of de onderzoeksstructuur voldoet bij het daadwerkelijk meten wat moet worden gemeten. De uitgangspunten voor de operationalisering zijn gebaseerd op het theoretisch kader.

De kenmerken van de onderzoekspopulatie en de operationalisering van de onderzoekselementen binnen dit onderzoek zijn beschreven in de volgende paragrafen.

### Onderzoekspopulatie

Zoals in het theoretisch kader beschreven zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de kwaliteit van winkelvastgoed of -gebieden. In verband met de beschikbaarheid van bruikbare data, de kennis en

# Onderzoeksmethode

betrokkenheid bij de totstandkoming van deze data, is in dit onderzoek gekozen voor de WCKM-data. Deze dataset is door CBRE beschikbaar gemaakt voor dit onderzoek. Deze bestaande dataset van kwaliteitsmetingen onder winkelcentra is uitgevoerd op een selectie van Nederlandse winkelcentra. Deze selectie kent een aantal voorwaarden die grotendeels in lijn zijn met de variabelen zoals in het theoretisch kader beschreven en zijn daarmee uitermate geschikt voor dit onderzoek.

De selectie van winkelcentra is gebaseerd op de volgende kenmerken:

- **Vastgoedtype:** de centra dienen planmatig ontwikkeld te zijn;
- **Omvang:** de centra dienen groter te zijn dan 10.000 m<sup>2</sup> WVO<sup>4</sup>;
- **Functie en locatie:** het voornaamste bezoekersdoel is recreatief winkelen of 'fun shopping'. In de praktijk gaat het hierbij om binnenstedelijke winkelcentra en stadsdeelcentra;
- **Eigendom:** WCKM is een onderzoek vanuit een consumentenperspectief. Daarom worden eigendomsgrenzen in het onderzoek niet meegenomen. Een winkelgebied met meerdere eigenaren wordt daarom als één winkelcentrum beschouwd.

Op basis van deze selectiecriteria zijn in het WCKM-onderzoek 60 winkelcentra onderzocht en beoordeeld op kwaliteit. Deze 60 centra kunnen binnen dit onderzoek de theoretische populatie worden genoemd. Voor het deel waarbij marktkenmerken, winkelcentrumtypering en eigendomsvormen centraal staan kan gebruik gemaakt worden van de gehele populatie.

Voor het onderzoek naar managementmodellen en winkelcentrumkwaliteit is een correctie noodzakelijk. Allereerst dient te worden gecorrigeerd voor het aantal eigenaren binnen een winkelgebied of -centrum. Omdat dit onderzoek gericht is op de relatie tussen managementmodellen en kwaliteit, zouden winkelcentra met meerdere eigenaren separaat dienen te worden gemeten. Immers de verschillende eigenaren kunnen er verschillende managementmodellen op na houden. Hierdoor kunnen verkeerde inzichten ontstaan, die de resultaten beïnvloeden. Winkelcentrum In de Bogaard in Rijswijk bestaat bijvoorbeeld uit diverse delen met verschillende eigenaren. In het WCKM-onderzoek wordt het centrum als geheel gemeten en niet per deelgebied, dit zou een vertekend beeld geven in dit onderzoek. Het centrum wordt dus ook niet meegenomen in dit onderzoek.

Een tweede correctie dient te worden doorgevoerd op het gebied van eigendomswisselingen. Aangezien de kerndata bestaan uit een samengestelde database op basis van twee datasets (2013 en 2015), dienen centra die binnen de verschillende metingen van eigenaar zijn gewisseld te worden uitgesloten. Een nieuwe eigenaar kan een andere aanpak hanteren die gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van het betreffende centrum. Indien gecorrigeerd wordt voor deze fenomenen, blijft een onderzoekspopulatie over van 34 winkelcentra welke het eigendom zijn van 16 verschillende eigenaren, de operationele populatie van dit onderzoek. In de bijlagen is een samenvattend overzicht opgenomen van de onderzochte centra inclusief de kwaliteitsvariabelen.

## Kwaliteitskenmerken

Het WCKM-onderzoek bepaalt op basis van diverse variabelen de kwaliteit van winkelvastgoed, die te koppelen zijn aan de kwalitatieve elementen zoals in de theoretische verkenning beschreven op basis van Speetjens (2012). Het gaat hierbij om winkelcentra die voldoen aan de eerder genoemde selectiekenmerken. Kwaliteit van winkelcentra is een complex en abstract begrip om te meten. Om dit construct te operationaliseren zijn vier stappen doorlopen zoals benoemd door Baarda et al. (2014). Allereerst is de definitie van kwaliteit bepaald als: 'het geheel aan kenmerken van een winkelcentrum dat betrekking heeft op het vermogen van dat winkelcentrum om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen'.

<sup>4</sup> WVO: winkelvloeroppervlak

# Onderzoeksmethode

Hiervoor is gebruik gemaakt van de definitie van kwaliteit conform het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN-EN).

De vervolgstap bestaat uit het benoemen van verschillende dimensies van kwaliteit. Hiervoor is gebruik gemaakt van de classificatie voor de evolutie van producten van Pine & Gilmore (1999). Op basis van deze classificatie van vijf fases in het beschreven evolutieproces is gekozen voor drie kernkwaliteiten van winkelcentra, namelijk basis-, service- en belevingskwaliteit. Om deze drie dimensies concreter te maken zijn in totaal 20 indicatoren benoemd, die zijn ingegeven door praktijkkennis en onderzoek van Gianotten (2013). Voor alle indicatoren zijn vervolgens één of meerdere items gedefinieerd. Hierbij is rekening gehouden met beschikbare data van Locatus en items die te observeren zijn in het winkelcentrum. Kenmerken van het betreffende marktgebied van winkelcentra zijn hierin niet meegenomen. Deze methodiek heeft uiteindelijk geleid tot een 70-tal variabelen die per winkelcentrum kunnen worden onderzocht om op deze wijze tot een kwaliteitsscore te komen in de vorm van een rapportcijfer (1-10). Overzicht van de verschillende kernkwaliteiten en variabelen is opgenomen in de bijlage.

## Marktkenmerken

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit en succesvol functioneren van een winkelcentrum speelt naast de kenmerken van het betreffende winkelcentrum ook de marktomgeving een rol (Speetjens, 2012). Voor dit onderzoek zijn daarom een aantal kenmerken van het marktgebied toegevoegd aan de dataset. Gekozen is voor de volgende kenmerken: de locatie van het marktgebied binnen Nederland, de omvang, ontwikkeling en prognose van het aantal inwoners en de financiële draagkracht. De keuze voor deze variabelen heeft te maken met de verwachte impact op de kwaliteitsscore op basis van de theorie en de beschikbaarheid van de data.

Een aspect wat op basis van de theorie een rol speelt is de ligging van het marktgebied in Nederland. Speetjens (2012) maakt in dit kader een verdeling naar de ligging van centra in de Randstad, de stedenring en de periferie. De Randstad bestaat uit de Noord- en Zuidvleugel (economisch kerngebied). De Stedenring bestaat uit de Brabantse stedenrij, de steden in Gelderland en Overijssel. De periferie is een rest definitie en bestaat uit de overige regio's ten noorden, oosten en zuiden van de Randstad en Stedenring (Speetjens, 2012).

Tordoir et al. (2015) stellen dat Nederland een land van verschillen aan het worden is. Dit fenomeen is inzichtelijk gemaakt door naar aantal inwoners, inwonersontwikkeling en -prognoses te kijken. Afhankelijk van het type winkelcentrum kan een inschatting gemaakt worden van de aantrekkingskracht van het centrum in de vorm van aantallen potentiële consumenten binnen een bepaalde straal van het centrum. De cijfers zijn vooral beschikbaar op gemeentelijk niveau. Aangezien een marktgebied vaak groter is dan de gemeentelijke grenzen is gekozen om deze ontwikkelingen op COROP-gebied te bepalen. Verder zijn inkomenscijfers gebruikt om een inzicht te krijgen in de betreffende draagkracht van de inwoners in het gebied. Hiervoor is het besteedbaar inkomen per hoofd van de betreffende inwoners gebruikt. Op basis van deze gegevens is een goed beeld te krijgen van de kwaliteit en omvang van het marktgebied op demografisch niveau.

## Winkelcentrumkenmerken

Om uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen winkelcentrumkenmerken en kwaliteitsscore is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksvariabelen. Hierbij is eveneens gebruik gemaakt van de theoretische benadering voor kwaliteitsbepaling van winkelcentra van Speetjens (2012). Gekozen is om de omvang, typering en eigendomsvorm van de winkelcentra hiervoor te gebruiken. De verwachting op basis van het theoretisch kader is dat deze elementen een richting geven aan het verband tussen winkelcentra en kwaliteit. Andere variabelen die op basis van het theoretisch kader zijn benoemd, maken onderdeel uit van de kwaliteitsscores zoals bepaald door het WCKM-onderzoek. Het nogmaals opnemen van deze variabelen zou tot een vertekend beeld leiden, wat multicollineariteit wordt genoemd. Daarom is gekozen voor een selectie van aanvullende verklarende variabelen, die worden geconfronteerd met de kwaliteitsvariabelen uit de WCKM-dataset.

# Onderzoeksmethode

De omvang van de centra is gebaseerd op de vierkante meters, gebaseerd op winkelvloeroppervlak (m<sup>2</sup> WVO). Bij het bepalen van de typering van winkelcentra is de typologie van Locatus gebruikt, een veel gebruikte indeling in Nederland. Locatus onderscheidt winkelgebieden op verschillende niveaus. De hoofdtypering maakt onderscheid naar centrale, ondersteunende, overige winkelgebieden en verspreide bewinkeling. Binnen deze hoofdtypering is een onderverdeling gemaakt. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende winkelgebiedstyperingen.

WINKELGEBIEDSHOOFDTYPE	WINKELGEBIEDSTYPERING
1. Centrale winkelgebieden:	Binnenstad
	Hoofdwinkelgebied groot
	Hoofdwinkelgebied klein
	Kern verzorgend centrum groot
	Kern verzorgend centrum klein
	Kern verzorgend supermarktcentrum
2. Ondersteunende winkelgebieden:	Binnenstedelijke winkelstraat
	Buurtcentrum
	Stadsdeelcentrum
	Supermarktcentrum
	Wijkcentrum groot
3. Overige winkelgebieden:	Wijkcentrum klein
	Grootschalige concentratie
4. Verspreide bewinkeling:	Speciaal Winkelgebied
	Verspreide bewinkeling

Tabel 2 | Typologie winkelgebieden (Locatus, 2016)

In winkelcentra zijn verschillende opties mogelijk wat betreft eigendomsvormen en -structuren. Eigendomsvormen zijn onder te verdelen in enkelvoudig eigendom of meervoudig eigendom. Meervoudig eigendom kan worden onderverdeeld naar VVE-centra en centra met een of enkele professionele eigenaren. Het verschil tussen deze beide vormen is dat vooral in VVE-centra het aantal eigenaren een dusdanig vorm aan kan nemen dat besluitvorming en het managementproces hierdoor meer wordt beïnvloed dan bij een of enkele professionele eigenaren.

## Managementkenmerken

Om uitspraken te kunnen doen over gehanteerde managementmodellen is gekeken naar een aantal kenmerken van de betreffende managementorganisatie. Uit de WCKM-data blijkt dat de winkelcentra van bepaalde typen managementorganisaties hoger scoren dan andere. Op basis van dit inzicht lijkt een verband te bestaan tussen managementtypering en kwaliteitssturing. Om dit nader te kunnen onderzoeken zijn een aantal onderzoeksvariabelen bepaald op dit gebied.

Gebruik makend van theorie en praktijk is gekozen voor de volgende variabelen: uitbestedingsstrategie, het type belegger in de vorm van financieringsstructuur en type beleggingen. Het onderscheid naar typen uitbestedingsstrategie is gebaseerd op de verdeling zoals opgenomen in het theoretisch kader. De verschillen in type belegger zijn eveneens in het theoretisch kader beschreven. Wat betreft de beleggingsportefeuille kan onderscheid gemaakt worden naar sectoren en type objecten. Is een belegger gespecialiseerd in winkelvastgoed, of belegt deze ook in andere sectoren (kantoren, woningen etc.). Binnen de beleggingscategorie winkelvastgoed is een onderscheid te maken naar type winkelcentrum of solitaire panden.

## DATAVERZAMELING

Bij het onderzoek naar de winkelvastgoedkwaliteit is gebruik gemaakt van bestaande gegevens in de vorm data uit het WCKM-onderzoek. Deze data zijn verzameld op basis van veldonderzoek. Door middel van observatie ter plekke bepalen professionele onderzoekers de scores op de verschillende variabelen. Hierdoor

# Onderzoeksmethode

is de kwaliteit van de data valide en betrouwbaar te noemen en bruikbaar voor dit onderzoek. De itemlijst van het WCKM-onderzoek is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek. Deze is gevalideerd door gebruik te maken van een panel met specialisten.

De WCKM-dataset kent meerdere meetmomenten. Omdat de frequentie tussen de beide meetmomenten vanuit een managementperspectief vrij kort is (tweejaarlijks), is gekozen om de resultaten van de verschillende jaren samen te voegen tot een gemiddeld resultaat. Het voordeel hiervan is dat dit de data robuuster maakt. Het nadeel is dat het onderzoek hierdoor niet geschikt is om het causale verband te bepalen. Het is met dit onderzoeksonderwerp wel mogelijk om relaties te onderscheiden, maar niet om harde uitspraken te doen over de causaliteit van de relatie (Baarda, et al., 2014).

Onderzoek in de vorm van een longitudinaal surveyonderzoek (meerdere onderzoeksmomenten), of een cross sectioneel onderzoek (dwarsdoorsnede-onderzoek) zouden deze beperking kunnen ondervangen. Gezien eerdere opmerkingen over betrokken winkelcentra en frequentie van de dataset, bieden deze aanpakken geen mogelijkheden voor dit onderzoek. Verder blijft het bij dit type onderzoek moeilijk om te bepalen of er geen andere invloeden een rol spelen bij de gevonden verbanden. De keuze om de invloed van markelementen mee te nemen in het onderzoek is gehanteerd om deze beperking (deels) te ondervangen. Door de gehanteerde dataset is het slechts beperkt mogelijk om de inzichten uit de deductieve onderzoeksfase te generaliseren naar inzichten voor winkelcentra in het algemeen.

De overige gehanteerde data zijn afkomstig uit diverse betrouwbare bronnen. De informatie over winkelcentra is afkomstig uit de Locatus database. Deze database bestaat uit informatie over alle winkelgebieden en verkooppunten in Nederland. De demografische informatie is afkomstig uit de database van CBS-statline. Waar nodig is deze informatie bewerkt voor het gebruikt in dit onderzoek.

De tweede fase van het onderzoek bestaat uit een exploratief deel. Het vertrekpunt voor deze fase zijn interviews met een selectie van beleggers. Om de theoretische inzichten over managementmodellen en -stijlen in relatie tot de gehanteerde onderzoekselementen uit de eerste fase verder te verdiepen en verbreden, is gekozen voor het gebruik van diepte-interviews met verschillende beleggers. Door middel van de interviews kunnen inzichten worden verkregen die een verdere basis en bewijsvoering leveren voor de denkrichtingen rondom managementmodellen. De interviews zijn mondeling afgenomen op basis van een semi-gestructureerde opzet. Hiermee liggen de vragen vooraf vast op basis van de vooropgestelde onderzoeksitens. Dit format biedt hierdoor voldoende ruimte voor doorvragen of het dieper ingaan op onderwerpen indien gewenst (Baarda, et al., 2014).

De interviews zijn afgelegd bij een selectie van winkelvastgoedbeleggers. Voor de selectie van de verschillende respondenten is gebruik gemaakt van een techniek die doelgerichte steekproeftrekking heet. De steekprofeenheden worden in deze vorm bewust gekozen, in relatie tot de onderzoeksvraag (Baarda, et al., 2014). In dit onderzoek is hierbij specifiek gekeken naar segmenteringen en strategie van de betreffende beleggers. Binnen ieder segment belegger is een interview afgenomen. Het aantal interviews heeft een beperkende werking op de validiteit, echter het houden van interviews is een tijdsintensieve methode voor dataverzameling. Uitbreiding van het aantal respondenten was in het kader van dit onderzoek niet mogelijk.

Het tweede onderdeel van deze fase bestaat uit literatuuronderzoek. Hierbij is op basis van documentenanalyse gezocht naar inzichten in managementmodellen en ontwikkelingen op dit gebied gericht op het optimaliseren van kwaliteit. Hierbij is een specifieke focus gekozen voor modellen die binnen de vastgoedsector bestaan of een relatie hebben met of vergelijkbaar zijn met het werkveld (winkel)vastgoedmanagement. Het gebruik van meerder bronnen wordt datatriangulatie genoemd en heeft verschillende doelen. Enerzijds worden de interviews en literatuuronderzoek ingezet als controle van de toepassingsmogelijkheid van de onderzochte elementen (fase 1) in de Nederlandse winkelvastgoedsector, anderzijds ter aanvulling in het geval van hiaten in de theorie (Baarda, et al., 2014). In beide gevallen komt dit de 'level of evidence' van het onderzoek ten goede.

Tabel 3 geeft een weergave van de gehanteerde dataverzamelingmethododes, de bijbehorende doestellingen en de beperkingen van de gekozen methododes.

# Onderzoeksmethode

ONDERZOEKSFASE	METHODE	DOELSTELLING	BEPERKINGEN
Fase 1: toetsing	Observaties (WCKM-dataset)	Het verkrijgen van inzichten in de kwaliteit van winkelcentra op de kernkwaliteiten basis, service en beleving.	Beperkte kennis van de achtergronden van de onderzochte winkelcentra en een beperkt aantal onderzochte winkelcentra. De observaties geven een momentopname van de gevonden scores. Het is niet mogelijk om de redenen achter de gevonden scores te bepalen. Het bepalen van ontwikkeling van de scores is beperkt mogelijk vanwege het beperkt aantal observaties in tijd.
Fase 1: toetsing	Observaties (overige onderzoekselementen)	Het verkrijgen van inzichten in de kwaliteitsbepalende onderzoekselementen van winkelcentra (markt, winkelcentrum, management).	Doordat onderzoekselementen op een algemeen niveau bepaald zijn, blijven details buiten beschouwing. De markt- en winkelcentrumkenmerken (deels) zijn verzameld op basis van CBS-statline en data van Locatus Online, beide betrouwbare databronnen. De winkelcentrum- (deels) en managementkenmerken zijn verzameld op basis van praktijkkennis en kennen daardoor een beperkte validiteit.
Fase 2: verkenning	Diepte interviews	Verkrijgen van inzicht in de visie en strategie van managementorganisaties en de ontwikkelingen die binnen dit deel van de sector spelen. Deze inzichten vormen een basis en bewijsvoering voor de denkrichting rondom managementmodellen.	Een tijdsintensieve activiteit, met een onzekerheid in de gevonden resultaten die onder andere afhankelijk is van de medewerking van de betreffende geïnterviewde partijen, de mogelijkheid en bereidwilligheid om kennis (deels of geheel) te delen. Generalisatie van de gevonden inzichten is niet per definitie mogelijk en sterk afhankelijk van het aantal interviews.
Fase 2: verkenning	Literatuuronderzoek	Verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van managementmodellen die een relatie hebben of toepasbaar zijn op winkelvastgoed.	De volledigheid van de literatuuronderzoek is een aandachtspunt. Het verwerken van gevonden inzichten is een tijdrovende activiteit. De toepasbaarheid van de gevonden informatie voor het eigen onderzoek is eveneens een beperking van deze methode.

Tabel 3 | Overzicht van gehanteerde dataverzamelingsmethodes - doelstelling en beperkingen

## DATA-ANALYSE

In de eerste fase van het onderzoek zijn kwantitatieve analysetechnieken gebruikt om verbanden te bepalen tussen de verschillende onderzoekselementen en -eenheden op basis van de onderzoekshypothesen. Hiervoor is gebruik gemaakt van beschrijvende en inferentiële statistiek. Beschrijvende statistiek wordt gebruikt wanneer onderzoek wordt gedaan naar een populatie. Er is in dit geval gedeeltelijk sprake van een populatieonderzoek, aangezien alle winkelcentra binnen de selectie van het WCKM-onderzoek mee worden genomen in een deel van het onderzoek (Baarda, et al., 2014). Het gaat hierbij om de marktkenmerken en de winkelcentrumkenmerken. Voor de managementkenmerken is slechts een gedeelte van de populatie bruikbaar. Het gaat hierbij om winkelcentra met enkelvoudig eigendom, welke niet van eigenaar zijn gewisseld in de onderzoeksperiode.

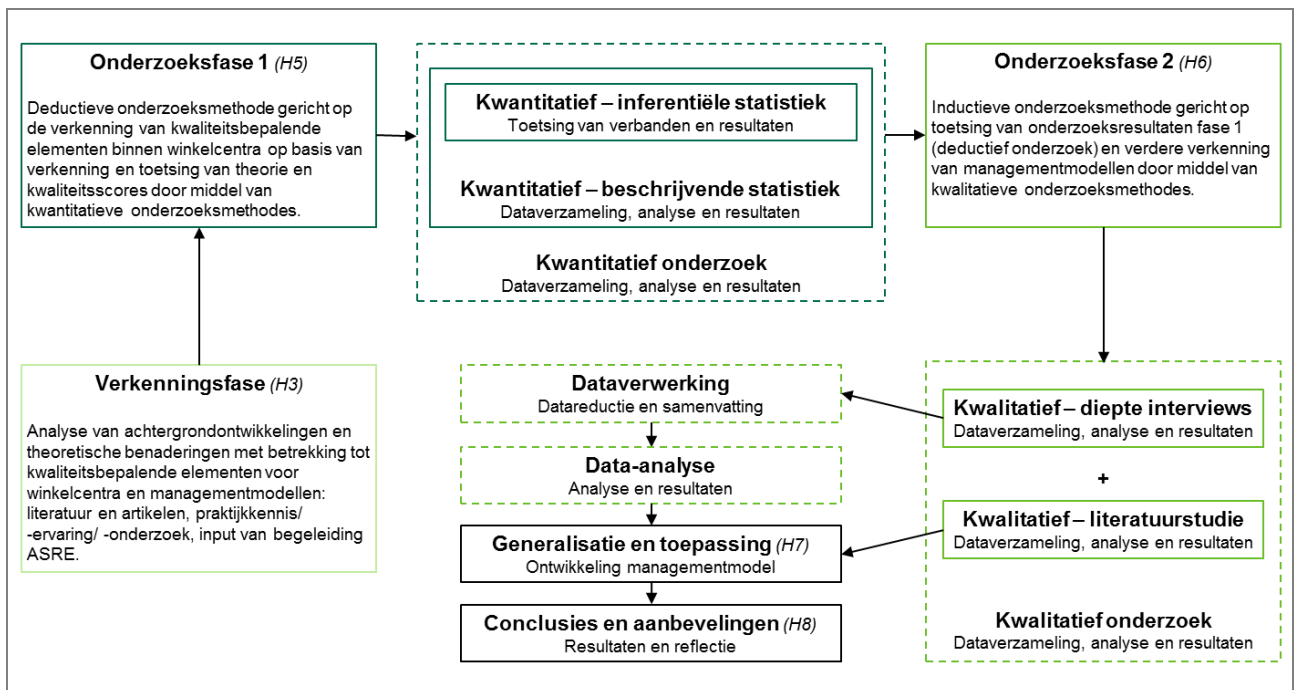
De eerste globale inzichten uit de beschrijvende statistiek zijn door middel van statistische toetsen verder onderzocht. Hiervoor is gebruik gemaakt van enkelvoudige regressie- en variantieanalyse. De keuze voor deze technieken hangt vooral af van de verschillende meetkundige schalen van de variabelen. Enkelvoudige regressieanalyses is gebruikt om de samenhang tussen de variabelen te bepalen voor de relatie tussen de markt- en winkelcentrumkenmerken en kwaliteitsscores. Op deze wijze is bepaald wat de significantie en verklarende waarde van deze variabelen is binnen het onderzoeksmodel. Enkelvoudige variantieanalyse is gebruikt om na te gaan wat de verschillen zijn tussen de managementkenmerken ten opzichte van de kwaliteitsscores. Door middel van F-toetsen is bepaald of de gemiddelden van drie of meer niet-gekoppelde steekproeven significant van elkaar verschillen. Doordat voor de managementkenmerken gebruik is gemaakt van een deel van de onderzoekspopulatie, is dit een passende techniek.

# Onderzoeksmethode

De tweede fase van het onderzoek start met de analyse van de interviews. Dit is gedaan op basis van de analysemethode van Miles & Huberman (1994). De analyse van data wordt door Miles & Huberman benaderd als een samenvatting van verzamelde data in een overzichtelijke representatie. De interviews in dit onderzoek zijn verwerkt in een datamatrix, wat goed past bij de kwalitatieve aard van dit onderzoeksdeel. De datamatrix is opgenomen in de bijlagen bij dit onderzoek.

Deze methode maakt het mogelijk om een grote hoeveelheid data overzichtelijk te rangschikken, zodat het mogelijk is om analyses uit te voeren. De onderzoeksonderwerpen zijn opgenomen in de rijen van de matrix. De verschillende geïnterviewde personen en organisaties zijn in de kolommen opgenomen. De data die op basis van de interviews zijn verkregen, zijn opgenomen in de cellen en op deze wijze overzichtelijk weergegeven. Door de toepassing van datareductie kan de matrix worden samengevat, kunnen de hoofdlijnen uit de interviews worden gehaald en op deze wijze overzichtelijk worden beschreven. Deze data-analyse biedt de mogelijkheid om de betrouwbaarheid van het onderzoek positief te beïnvloeden. Op basis van de matrix is duidelijk te zien welk bronnen en items zijn gebruikt om tot de uitkomsten en conclusies te komen. Deze vorm van data-analyse maakt het hierdoor mogelijk om verschillen of overeenkomsten te bepalen tussen de organisaties en hiermee de resultaten van de beschrijvende statistiek en toetsen te versterken of te weerleggen (Miles & Huberman, 1994).

Tot slot is een verkenning van beschikbare en bruikbare literatuur op het gebied van managementmodellen uitgevoerd. Voor deze documentanalyse is gebruik gemaakt van eerder literatuuronderzoek uitgevoerd door Tardivo et al. (2015). In dit onderzoek is een verkenning opgenomen van beschikbare en bruikbare literatuur en onderzoek op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe managementmodellen voor vastgoed. Mede op basis van deze analyse en inzichten is verder gezocht naar bruikbare modellen voor de beoogde ontwikkeling van een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed. Deze methode kent zijn beperkingen, omdat slechts een beperkt inzicht beschikbaar is wat betreft de gehanteerde bronnen en hieruit gevonden resultaten. Verdere verdieping van dit format zou kunnen leiden tot nadere inzichten.



Figuur 6 | Proces van dataverzameling, -analyse en -interpretatie

Figuur 6 geeft een overzicht van het complete en gefaseerde proces van dataverzameling, -analyse en -interpretatie. In lijn met het overzichtelijke model van Hermann (2012), is gekozen voor een modelmatig overzicht van de gefaseerde aanpak. Dit overzicht geeft een duidelijke weergave van de verschillende



# Onderzoeksmethode

---

gehanteerde analysetechnieken en de diverse stappen in het onderzoeksproces. Tevens is hieraan toegevoegd in welke hoofdstukken de verschillende stappen uit het proces aan bod komen.

## SAMENVATTING

Dit hoofdstuk geeft inzicht en een verdieping van het onderzoeksproces in de vorm van een beschrijving van het gehanteerde onderzoeksontwerp, operationalisering van de onderzoeksvariabelen, dataverzamelmethode en data-analyse. De verschillende fases van het onderzoek komen in dit hoofdstuk nader aan bod, inclusief de onderbouwing van de gemaakte keuzes. In het onderzoek is gekozen voor het geheel doorlopen van de empirische cyclus, bestaande uit een deductief (kwantitatief) en inductief (kwalitatief) onderdeel.

De keuze voor deze gefaseerde aanpak is gemaakt om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten. Op deze manier is getracht de beperkingen van de eerste fase te ondervangen door de resultaten verder te onderzoeken. Door middel van de eerste fase van het onderzoek ontstaat een inzicht in de relaties tussen de verschillende onderzoekselementen vanuit het bestaande theoretische perspectief. Hier ontstaat een basis voor het tweede deel van het onderzoek. In deze tweede fase wordt gezocht naar inzichten die de basis bieden voor de denkrichtingen rondom managementmodellen. Deze kwalitatieve fase biedt hiermee een waardevolle verdieping van de eerste kwantitatieve inzichten. De combinatie van deze onderzoeksfases biedt de aanknopingspunten voor het beschrijven van toekomstperspectief in de vorm van de aanzet tot een nieuw managementmodel.

# Fase 1: toetsend onderzoek

## INLEIDING

In dit hoofdstuk staat de verkenning en toetsing van de verbanden tussen de onderzoekselementen centraal. Op basis van de bestaande dataset van de Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor (WCKM) wordt gezocht naar relaties tussen markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken op basis van kwantitatief onderzoek. Per onderdeel zijn hypothesen geformuleerd die zullen worden getoetst door middel van de dataset. Achtereenvolgens zullen de uitkomsten van het onderzoek naar markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken worden beschreven.

Per onderdeel zijn verschillende statistische toetsen uitgevoerd. Deze zijn opgenomen in de vorm van outputoverzichten uit het programma Stata. Dit programma is gebruikt voor de uitvoering van de statistische berekeningen. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de conclusies op basis van de gevonden uitkomsten per onderdeel.

## ANALYSE

Vertrekpunt voor dit onderdeel van het onderzoek is een overzicht van de gevonden kwaliteitsscores van de populatie. Door middel van beschrijvende statistiek is een eerste overzicht gemaakt van de scoreverdeling van de populatie en de selectie. Voor een deel van de analyse (markt- en winkelcentrumkenmerken) gedeelte is de gehele onderzoekspopulatie gebruikt, terwijl voor het andere deel (managementkenmerken) gebruik is gemaakt van de een selectie van deze populatie. Hierbij is de mediaan ('mean') opgenomen en een verdeling van de gemiddelde scores op basis van het minimum, maximum en tussenliggende percentielen.

VARIABLE	MEAN	MAX	P95	P75	P50	P25	MIN	N
POPULATIE	6,427116	8,23277	7,288413	6,738803	6,365778	6,060374	5,514336	60
SELECTIE	6,459116	8,23277	7,355556	6,759859	6,385533	6,057143	5,82931	34

Tabel 4 | Scoreverdeling WCKM-data - onderzoekspopulatie en selectie

De gehele populatie bestaat uit 60 winkelcentra. Het verschil tussen de maximum en minimum score bedraagt 2,718435. Het verschil tussen de eerste 50% bedraagt slechts ca. 0,8, terwijl het verschil tussen de bovenste 50% ca. 1,9 bedraagt. Dit verschil is grotendeels gebaseerd op de laatste 5% van de populatieverdeling (3 winkelcentra). Hieruit kan de eerste conclusie worden getrokken dat het merendeel van de scores van geobserveerde centra dicht bij elkaar blijkt te liggen. Slechts een beperkt aantal centra scoort met afstand beter dan de overige centra in de populatie.

De selectie van de populatie bestaat uit 34 winkelcentra, waarbij de scores ook vrij dicht bij elkaar blijken te liggen. Het verschil tussen de maximum en minimum score bedraagt 2,40346. Het verschil tussen de eerste 50% bedraagt slechts ca. 0,6, terwijl het verschil tussen de bovenste 50% ca. 1,8 bedraagt. Dit verschil is ook hier grotendeels gebaseerd op de laatste 5% van de populatieverdeling (3 winkelcentra). Hieruit kan de eerste conclusie worden getrokken dat slechts een beperkt aantal centra met afstand beter scoort dan de overige centra in de populatie.

## Marktkenmerken

De verwachting is dat marktkenmerken van invloed zijn op de kwaliteitsscore van een winkelcentrum. De volgende hypothesen zijn hiervoor geformuleerd:

- De ligging van de winkelcentrum is van invloed op de kwaliteitsscore van een winkelcentrum, waarbij de ligging in het dichtstbevolkte gebied (Randstad) van Nederland tot hogere scores leidt dan dunner bevolkte delen (stedening, periferie);
- Winkelcentra in marktgebieden met een grotere bevolkingsomvang leiden tot hogere kwaliteitsscores dan centra in gebieden met een lagere bevolkingsomvang;
- Winkelcentra in marktgebieden met een groeioprognose voor de bevolkingsomvang leiden tot hogere kwaliteitsscores dan centra in gebieden met een krimpprognose;

## Fase 1: toetsend onderzoek

- Winkelcentra in marktgebieden met een bovengemiddeld inkomen hebben een betere kwaliteitsscore dan centra in gebieden met een lager inkomen.

Om deze hypothesen te toetsen is allereerst gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. Hierbij zijn de verbanden tussen de hoogte van de kwaliteitsscore van winkelcentra en de variabelen (ligging in Nederland, aantal inwoners, krimp- of groeigebied en inkomen) bepaald. Een eerste inzicht is gebaseerd op de scores en verdelingen van de verschillende variabelen.

VARIABLE	MEAN	SD	MIN	MAX	N
Kwaliteitsscores	6,427116	0,4791976	5,514336	8,23277	60
Omvang marktgebied	1.351.982	778.883,1	250.360	3.283.055	60
Ontwikkeling marktgebied	0,015945	0,01689	-0,2007201	0,0449547	60
Inkomen	14.893,33	1.020,446	13.000	17.800	60

Tabel 5 | Scoreverdeling overzicht marktkenmerken

Vervolgens is per variabele een overzicht gemaakt waarin de verbanden tussen de betreffende variabele en de gemiddelde kwaliteitsscores is bepaald en tevens de spreiding (SD) tussen de verschillende scores. De omvang en ontwikkeling van het marktgebied en het besteedbaar inkomen zijn opgedeeld in klassen.

REGIO	MEAN	SD	N
Periferie	6,232013	0,4279514	10
Randstad	6,535968	0,5047276	35
Stedenring	6,303195	0,3975558	15
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 6 | Scoreverdeling marktkenmerken - geografische ligging

OMVANG MARKTGEBIED	MEAN	SD	N
< 1mio	6,38651	0,4350418	26
1mio-2mio	6,367224	0,4784888	18
2mio-3mio	6,448991	0,332682	15
>3mio	8,23277	0,0	1
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 7 | Scoreverdeling marktkenmerken - omvang marktgebied

ONTWIKKELING MARKTGEBIED	MEAN	SD	N
Groei 2,5%-5%	6,524098	0,6042829	16
Groei <2,5%	6,410139	0,4297377	36
Krimp <2,5%	6,309546	0,4368345	8
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 8 | Scoreverdeling marktkenmerken - ontwikkeling marktgebied (inwonersklassen)

INKOMEN	MEAN	SD	N
Bovengemiddeld	6,488851	0,5139491	22
Onder gemiddeld	6,391374	0,4611615	38
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 9 | Scoreverdeling marktkenmerken - inkomen marktgebied

Indien de scores per regio worden bekeken blijkt dat de gemiddelde scores in de Randstad het hoogst zijn, gevolgd door de Stedenring en de Periferie. De spreiding tussen de scores het grootst is in de Randstad, gevolgd door de stedenring en de Periferie. Deze verdeling is in lijn met de aantal observaties per variabele, de meeste centra bevinden zich in de Randstad. Wat betreft de omvang van het marktgebied blijkt een verschil tussen de gemiddelde scores van de segmenten op basis van aantal inwoners binnen een marktgebied. De grootte van de spreiding van de observaties is grotendeels in lijn met het aantal observaties. De spreiding is het grootst in het segment 1mio-2mio inwoners, gevolgd door <1mio en 2mio-3mio. De hoogste gemiddelde score is in het segment >3mio inwoners. Binnen dit segment is slechts een winkelcentrum gevonden. Wat betreft de ontwikkeling van marktgebieden is de hoogste gemiddelde score te

## Fase 1: toetsend onderzoek

vinden in de groeigebieden met een groei tussen 2,5%-5%. Centra binnen deze gebieden kennen ook de grootste spreiding. De kleinste spreiding is te vinden in het segment <2,5% groei. Binnen dit segment bevinden zich de meeste observaties en wat betreft de gemiddelde score scoort dit segment een tweede plaats.

Wat betreft de variabele inkomen, is te zien dat het merendeel van de centra in gebieden ligt met een onder gemiddeld inkomen. Winkelcentra in gebieden met een bovengemiddeld besteedbaar inkomen scoren echter gemiddeld beter en kennen ook een grotere spreiding.

Uit deze bevindingen kan een eerste conclusie worden getrokken over de scoreverdeling van de verschillende variabelen binnen de groep marktkenmerken. Deze bevindingen gelden uiteraard alleen voor de onderzochte populatie en kunnen niet zonder meer gebruikt worden voor andere centra in deze gebieden. De volgende stap in het onderzoek is het toetsen van verklarende waarde en significantie van het model. Op basis van deze inzichten zijn uitspraken te doen met betrekking tot de verbanden tussen de variabelen en de kwaliteitsscore. Allereerst een overzicht van de correlatie tussen de hiervoor geschikte variabelen.

VARIABLE	KWALITEITS-SCORES	OMVANG MARKTGEBIED	ONTWIKKELING MARKTGEBIED	INKOMEN
Kwaliteitscores	1			
Omvang marktgebied	0,2532	1		
Ontwikkeling marktgebied	0,159	0,5215	1	
Inkomen marktgebied	0,1607	0,5048	0,5288	1

Tabel 10 | Correlatieoverzicht marktkenmerken

De correlatie tussen de verschillende variabelen en de kwaliteitsscore is beperkt positief. De omvang van het marktgebied heeft hierbij de grootst gevonden correlatie met de kwaliteitsscore. De ontwikkelingen van het marktgebied en het besteedbaar inkomen volgen met een ongeveer vergelijkbare correlatiescore. Om de relatie tussen de kwaliteitsscore en de gehanteerde marktkenmerken op rationiveau te bepalen is een regressieanalyse uitgevoerd.

SOURCE	SS	df	MS		
Model	0,893116793	3	0,297705598	Number of obs:	60
Residual	12,6550757	56	0,225983495	F (3,56):	1,32
<b>Totaal</b>	<b>13,5481925</b>	<b>59</b>	<b>0,229630381</b>	Prob > F:	<b>0,2778</b>
				R-Squared:	<b>0,0659</b>
				Adj R-squared:	<b>0,0159</b>
				Root MSE:	<b>0,47538</b>

SCORES	Coef.	Std. Err.	t	P>  t	[95% Conf. Interval]
Omvang marktgebied	1,37E-07	9,82E-08	1,4	0,168	-5,96E-08 3,34E-07
Ontwikkeling marktgebied	0,6806589	4,604048	0,15	0,883	-8,542357 9,903674
Inkomen	0,0000167	0,0000753	0,22	0,825	-0,0001342 0,0001676
_cons	5,982175	1,06062	5,64	0,000	3,857498 8,106852

Tabel 11 | Uitkomsten regressieanalyse marktkenmerken

Op basis van de regressieanalyse vallen een aantal zaken op. Allereerst is het opvallend dat de constante van de onderzochte winkelcentra op een vrij hoog niveau ligt. De scores van de winkelcentra bestaan uit een constante van 5,982175. De relatie tussen gekozen variabelen en de kwaliteitsscore leveren een afwijking van deze score op die gebaseerd is op de bijbehorende coëfficiënt. Verder kan worden geconcludeerd dat 6,59% van de totale variantie van de kwaliteitsscore kan worden verklaard aan de hand van de veronderstelde relatie met de marktkenmerken. Het overige percentage wordt dus door andere variabelen bepaald. Het model blijkt echter niet significant te zijn, wat impliceert dat de kans aanwezig is dat de gevonden relaties op toeval berusten. Echter sluiten de gevonden resultaten wel aan bij de theoretische uitgangspunten. Dit geeft aan dat de gevonden resultaten van dit model weliswaar niet significant zijn, maar dat deze wel aansluiten bij de gangbare theorie op dit gebied. Hierdoor kunnen de gevonden relaties in het vervolgonderzoek worden gebruikt, rekening houdend met deze beperking.

# Fase 1: toetsend onderzoek

## Winkelcentrumkenmerken

Op het gebied van winkelcentrumkenmerken is de veronderstelling dat typering, omvang en aantal eigenaren van een winkelcentrum van invloed zijn op de kwaliteitsscore van het betreffende centrum. Hiervoor zijn de volgende hypothese geformuleerd:

- Winkelcentra binnen de hoofdypering centrale winkelgebieden kennen een hogere kwaliteitsscore dan ondersteunende winkelgebieden;
- Winkelcentra binnen de winkelcentrumtyperingen binnensteden scoren beter op de kwaliteitsscore dan centra uit de overige categorieën;
- Winkelcentra met een enkelvoudig eigendom scoren beter op het gebied van kwaliteit dan centra met meerdere eigenaren, waarbij VvE-structuren het laagste scoren;
- Winkelcentra met een grote omvang scoren hoger op het gebied van kwaliteit dan kleinere winkelcentra.

Op basis van beschrijvende statistiek zijn de verbanden tussen de hoogte van de kwaliteitsscore van winkelcentra en de variabelen typering, omvang en aantal eigenaren bepaald. Dit geeft inzicht in de scores en verdelingen van de verschillende variabelen en de spreiding van de observaties van de scores.

HOOFDTYPERING WINKELGEBIEDEN	MEAN	SD	N
Centrale winkelgebieden	6.457439	0,4995559	50
Ondersteunende winkelgebieden	6.275499	0,3406033	10
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 12 | Scoreverdeling winkelcentrumkenmerken - hoofdypering winkelgebieden

TYPERING WINKELGEBIEDEN	MEAN	SD	N
Binnenstad	6,409617	0,3704821	11
Hoofdwinkelgebied Groot	6,393936	0,415464	18
Hoofdwinkelgebied Klein	6,605582	0,6939822	16
Kern verzorgend Groot	6,317199	0,1935811	5
Stadsdeelcentrum	6,275499	0,3406033	10
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 13 | Scoreverdeling winkelcentrumkenmerken - typering winkelgebieden

EIGENDOMSTYPERING	MEAN	SD	N
Enkelvoudig	6,46952	0,5236347	35
Meervoudig	6,448264	0,4083446	15
Meervoudig - VvE	6,246979	0,4078468	10
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 14 | Scoreverdeling winkelcentrumkenmerken - eigendomstypering

OMVANG WINKELCENTRUM	MEAN	SD	N
10.000-19.999 m <sup>2</sup> WVO <sup>5</sup>	6,299094	0,4198743	23
20.000-29.999 m <sup>2</sup> WVO	6,388507	0,4034252	19
30.000-39.999 m <sup>2</sup> WVO	6,594739	0,7203928	10
40.000-49.999 m <sup>2</sup> WVO	6,50009	0,3793525	4
>50.000 m <sup>2</sup> WVO	6,854598	0,2577074	4
<b>Totaal</b>	<b>6,427116</b>	<b>0,4791976</b>	<b>60</b>

Tabel 15 | Scoreverdeling winkelcentrumkenmerken - omvang winkelcentrum (klassen)

Op basis van de typering van een winkelcentrum kan worden gesteld dat centrale winkelgebieden gemiddeld hoger scoren op het gebied van kwaliteit dan ondersteunende centra. De spreiding tussen de scores is in lijn

<sup>5</sup> WVO: winkelvloeroppervlak conform definitie Locutus (2016)

## Fase 1: toetsend onderzoek

met het aantal scores groter voor de centrale winkelcentra. Op basis van de onderverdeling van de hoofdtypering kan verder geconcludeerd worden dat het type Hoofdwinkelgebied Klein gemiddeld het hoogst scoort op kwaliteit. Binnenstedelijke centra, grote hoofdwinkelgebieden en grote kernverzorgende winkelgebieden scoren gemiddeld lager. Stadsdeelcentra vormen de enige categorie in hoofdtype ondersteunende centra en scoren gemiddeld lager dan de voorgaande typeringen. De spreiding bij het type Hoofdwinkelgebied klein is het grootst, wat grotendeels aansluit bij het aantal gevonden observaties. Voor de overige typen geldt deze verdeling eveneens.

Indien het aantal eigenaren de afhankelijke variabele is, blijken winkelcentra met enkelvoudig eigendom gemiddeld hoger te scoren. Het verschil met meervoudig eigendom is echter slechts beperkt. Binnen de categorie meervoudig eigendom scoren centra met een VvE-structuur gemiddeld minder goed. Echter ook hier is het verschil beperkt.

Op het gebied van omvang is een vergelijkbare verdeling zichtbaar. Grotere centra scoren gemiddeld beter op gebied van kwaliteit dan kleinere centra. Indien gekeken wordt naar de spreiding valt op dat deze het grootst is voor de centra in de categorie 30.000-39.999 m<sup>2</sup> WVO en het kleinst in de categorie >50.000 m<sup>2</sup> WVO. Dit terwijl het aantal centra in de midden categorie een beperkte omvang kent.

Indien deze verbanden en verdelingen verder worden onderzocht door middel van regressieanalyse is allereerst de correlatie van belang. Hiervoor is in eerste instantie alleen de variabele *Omvang winkelcentrum* geschikt. De overige variabelen zijn bruikbaar gemaakt voor de regressieanalyse door middel van de creatie van dummy en categorische variabelen. Deze zijn toegevoegd aan het model, maar bleken niet te leiden tot een verbetering van het model. Onderstaande regressieanalyse is daarom alleen weergegeven met de variabele *Omvang winkelcentrum*.

VARIABLE	SCORES	OMVANG WINKELCENTRUM
Scores	1	
Omvang winkelcentrum	0,3474	1

Tabel 16 | Correlatieoverzicht winkelcentrumkenmerken

De correlatie tussen omvang en kwaliteitsscore is beperkt positief. Om de relatie tussen de kwaliteitsscore en de gehanteerde marktkenmerken te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd.

SOURCE	SS	df	MS		
Model	1,63477482	1	1,63477482	Number of obs:	60
Residual	11,9134177	58	0,205403753	F (1,58):	7,96
<b>Totaal</b>	<b>13,5481925</b>	<b>59</b>	<b>0,229630381</b>	Prob > F:	<b>0,0065</b>
				R-Squared:	<b>0,1207</b>
				Adj R-squared:	<b>0,1055</b>
				Root MSE:	<b>0,45321</b>

SCORES	Coef.	Std. Err.	t	P>  t	[95% Conf. Interval]
Omvang winkelcentrum	0,0000118	4,17E-06	2,8	0,007	3,42E-06 0,0000201
_cons	6,131036	0,1201581	51,02	0,000	5,890514 6,371559

Tabel 17 | Uitkomsten regressieanalyse marktkenmerken

Op basis van de regressieanalyse blijken de volgende zaken. Ook in dit model is de constante van de onderzochte winkelcentra op een vrij hoog, namelijk 6,131036. De relatie tussen gekozen variabelen en de kwaliteitsscore leveren een afwijking van deze score op die gebaseerd is op de bijbehorende coëfficiënt. Verder kan worden geconcludeerd dat 12,07% van de totale variantie van de kwaliteitsscore kan worden verklaard aan de hand van de veronderstelde relatie met de omvang van het winkelcentrum. Het overige percentage wordt dus door andere variabelen bepaald. Het model is significant, waardoor het niet op toeval berust.

Zoals eerder al vermeld leidt de toevoeging van de categorische en dummy variabelen voor de overige variabelen binnen de groep winkelcentrumkenmerken niet tot een verbetering van het model. Ondanks dat de verklarende waarde wel omhoog gaat (tussen de 15 en 20%), heeft dit tevens gevolgen voor de

## Fase 1: toetsend onderzoek

significantie. De modellen blijken hierdoor niet-significant, wat impliceert dat de kans aanwezig is dat de gevonden relaties op toeval berusten groter is dan 5%. Daardoor dient dit resultaat te worden verworpen.

Concluderend hebben de winkelcentrumkenmerken op basis van het gehanteerde model een beperkte verklaringswaarde, wat eveneens geldt voor de marktkenmerken. Dit maakt het interessant om verder te zoeken naar overige verklarende variabelen. De gedachte dat het managementmodel een belangrijke invloed heeft op de kwaliteitsscore van winkelcentra biedt hiervoor mogelijkheden.

### Managementkenmerken

Op basis van theorie en praktijkervaring is de stelling genomen dat het management van winkelcentra een bepalende factor heeft bij de totstandkoming van winkelcentrumkwaliteit. Om deze stelling te onderzoeken is in eerste instantie gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. Hierbij is aandacht voor verbanden tussen de hoogte van de kwaliteitsscore, het type belegger, de gehanteerde uitbestedingsstrategie en de portefeuillestructuur van de beleggers. Een eerste inzicht is gebaseerd op de scores en verdelingen van de verschillende variabelen. Hiervoor is een aanvullende selectie uitgevoerd wat betreft het aantal centra. Hierdoor zijn alleen centra meegenomen met enkelvoudig eigendom en centra die niet van eigenaar verwisseld zijn in de onderzoeksperiode.

De volgende hypothesen zijn voor dit deel van het onderzoek geformuleerd:

- Winkelcentra die het eigendom zijn van beursgenoteerde vastgoedfondsen scoren hoger op kwaliteit dan centra van andere typen beleggers;
- Winkelcentra die het eigendom zijn van beleggers met een uitbestedingsstrategie gericht op volledige uitbesteding van het management (property en asset management) scoren hoger op het gebied van winkelcentrumkwaliteit dan beleggers met een strategie gericht op insourcing;
- Winkelcentra die het eigendom zijn van beleggers met een internationaal perspectief (actief in meerdere landen) scoren hoger op het gebied van winkelcentrumkwaliteit dan beleggers met een nationaal perspectief (Nederland);
- Winkelcentra die het eigendom zijn van beleggers met een gespecialiseerde portefeuille (sector en type) scoren beter op het gebied van winkelcentrumkwaliteit dan beleggers met een gediversifieerde portefeuille.

TYPE BELEGGER	MEAN	SD	N
Institutionele beleggers	6,220572	0,3641256	6
Particuliere beleggers	6,257242	0,3445761	5
Vastgoedfonds - beursgenoteerd	6,822329	0,6772403	10
Vastgoedfonds - niet beursgenoteerd	6,367461	0,4035641	13
<b>Totaal</b>	<b>6,459116</b>	<b>0,5278245</b>	<b>34</b>

Tabel 18 | Scoreverdeling managementkenmerken - beleggerstype

SOURCE	ANALYSIS OF VARIANCE				
	SS	Df	MS	F	Prob > F
Between groups	1,97363311	3	0,657877703	2,73	0,0611
Within groups	7,22012484	30	0,240670828		
<b>Totaal</b>	<b>9,19375795</b>	<b>33</b>	<b>0,278598726</b>		

Tabel 19 | Uitkomsten F-toets managementkenmerken - beleggerstype

## Fase 1: toetsend onderzoek

UITBESTEDINGSSTRATEGIE	MEAN	SD	N
Alles zelf doen	6,782745	0,6217367	12
Volledige uitbesteding Property Management	6,246955	0,3597629	20
Gedeeltelijke uitbesteding Asset Management <sup>6</sup>	6,638946	0,5106081	2
<b>Totaal</b>	<b>6,459116</b>	<b>0,5278245</b>	<b>34</b>

Tabel 20 | Scoreverdeling managementkenmerken - uitbestedingsstrategie

ANALYSIS OF VARIANCE					
SOURCE	SS	Df	MS	F	Prob > F
Between groups	2,22175852	2	1,11087926	4,94	0,0137
Within groups	6,97199943	31	0,224903208		
<b>Totaal</b>	<b>9,19375795</b>	<b>33</b>	<b>0,278598726</b>		

Tabel 21 | Uitkomsten F-toets managementkenmerken - uitbestedingsstrategie

ORIENTATIE GEOGRAFISCH	MEAN	SD	N
Internationaal	6,671155	0,5679441	17
Nationaal	6,247077	0,3956112	17
<b>Totaal</b>	<b>6,459116</b>	<b>0,5278245</b>	<b>34</b>

Tabel 22 | Scoreverdeling managementkenmerken - geografische oriëntatie

ANALYSIS OF VARIANCE					
SOURCE	SS	Df	MS	F	Prob > F
Between groups	1,52865848	1	1,52865848	6,38	0,0167
Within groups	7,66509947	32	0,239534359		
<b>Totaal</b>	<b>9,19375795</b>	<b>33</b>	<b>0,278598726</b>		

Tabel 23 | Uitkomsten F-toets managementkenmerken - geografische oriëntatie

ORIENTATIE SECTOR/ TYPE	MEAN	SD	N
Gediversifieerd	6,29452	0,3709435	25
Specialist	6,916325	0,6454384	9
<b>Totaal</b>	<b>6,459116</b>	<b>0,5278245</b>	<b>34</b>

Tabel 24 | Scoreverdeling managementkenmerken - oriëntatie sector/ type

ANALYSIS OF VARIANCE					
SOURCE	SS	Df	MS	F	Prob > F
Between groups	2,55865428	1	2,55865428	12,34	0,0013
Within groups	6,3510367	32	0,20734699		
<b>Totaal</b>	<b>9,19375795</b>	<b>33</b>	<b>0,278598726</b>		

Tabel 25 | Uitkomsten F-toets managementkenmerken - oriëntatie sector/ type

Op basis van bovenstaande analyses blijkt dat beursgenoteerde vastgoedfondsen gemiddeld het best presteren op het gebied van winkelcentrumkwaliteit. Opvallend is dat weliswaar de gemiddelde score het hoogst is, maar dat hierbij ook de spreiding van de scores het grootst is. Dat betekent dat het kwaliteitsniveau van de centra van dit type belegger ook het verst uit elkaar ligt en er dus aanzienlijke verschillen bestaan tussen de centra in vergelijking met de andere type beleggers.

Organisaties die alle managementtaken binnen de eigen organisatie uitvoeren, behalen eveneens hogere gemiddelde scores. Ook hier geldt dat de spreiding tussen de verschillende winkelcentra in deze groep het grootst is, gevolgd door de groep met gedeeltelijke uitbesteding van het asset management. De spreiding is het kleinst bij de groep die alleen het property management volledig heeft uitbesteed. De kwaliteit is binnen deze groep het laagst, maar wel het meest constant.

<sup>6</sup> Bij dit type uitbestedingsstrategie is eveneens sprake van volledige uitbesteding van het Property Management



## Fase 1: toetsend onderzoek

Organisaties met een internationale oriëntatie scoren gemiddeld hoger dan organisaties die dit niet hebben. Verder blijkt dat gespecialiseerde organisaties gemiddeld hogere scores behalen in termen van kwaliteit als het gaat om oriëntatie op sector en vastgoedtype. Ook hier geldt, in beide gevallen, dat de spreiding het grootst is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat kwaliteitsverschillen aanwezig zijn en dat de mate van constantheid bij de best scorende groepen het meest gespreid is. Dit zou kunnen komen door een of enkele groepsafwijkingen die de spreiding beïnvloed. Dit is in lijn met de eerste bevindingen van de onderzoekspopulatie, waaruit blijkt dat een beperkt aantal centra met afstand beter scoren op kwaliteit dan de overige centra.

Uit de F-toetsen voor de hierboven benoemde verbanden blijkt dat de verschillende managementkenmerken daadwerkelijk leiden tot verschillende kwaliteitsscores. De  $H_0$ -hypothesen die per variabele bepaald zijn, waarbij het uitgangspunt is dat de gemiddelde scores per kenmerk gelijk zouden zijn, kunnen in alle gevallen worden verworpen. Uitzondering hierop is de uitbestedingsstrategie. Uit het onderzoek blijkt dat de gemiddelde score van organisaties die 'alles zelf doen' hoger liggen dan de andere categorieën. In bijna alle gevallen blijken de gevonden resultaten significant te zijn. Uitzondering hierop is het beleggerstype, de gevonden verdeling kan dus gebaseerd zijn op toeval, al is deze kans wel beperkt.

Het is voor de variabelen in de groep managementkenmerken eveneens mogelijk om een regressieanalyse uit te voeren. Door de verschillende variabelen te bewerken tot dummy en categorische variabelen is het in theorie mogelijk om deze analyses uit te voeren. Echter door het beperkte aantal centra in deze onderzoeksgroep ( $n=34$ ) is de relatie tot de standaard normaalverdeling, waar deze toets op is gebaseerd, zeer beperkt te verwachten. Vanwege deze reden is deze toets voor dit onderzoek niet uitgevoerd.

Samenvattend is de conclusie te trekken dat op basis van managementkenmerken significante verschillen te zien zijn in de gemiddelde scores van de groepen. De uitzondering hierop is het beleggerstype, welke niet significant is. Hierbij moet worden vermeld dat de relatief kleine populatie een beperking geeft wat betreft de houdbaarheid en generalisatie van de gevonden verbanden.

### CONCLUSIE

Kijkend naar de marktkenmerken kan de conclusie worden getrokken dat een positieve relatie bestaat tussen marktkenmerken en de kwaliteitsscore van winkelcentra. De geformuleerde hypothesen afzonderlijk zijn allen bevestigd. Indien de hypothesen (omvang, ontwikkeling en inkomen) gezamenlijk worden onderzocht, blijkt dat de omvang van het marktgebied de belangrijkste verklarende variabele oplevert. Echter wordt de variantie maar voor een beperkt deel (6,59%) verklaard door marktkenmerken. Andere variabelen verklaren het overige percentage (93,41%). Daarbij komt dat dit model niet significant blijkt en de uitkomsten zijn daardoor niet houdbaar zijn op basis van het gehanteerde onderzoeksmodel.

Op basis van het onderzoek blijkt dat winkelcentrumkenmerken een positief verband laten zien met kwaliteitsscores. Centrale winkelgebieden scoren gemiddeld beter op kwaliteit dan ondersteunende winkelgebieden, net als enkelvoudig eigendom en grote omvang. Kijkend naar de winkelcentrumtypering blijkt dat niet binnensteden maar hoofdwinkelgebied klein gemiddeld beter scoort dan de overige typen. Uit verder onderzoek blijkt dat de omvang een positieve correlatie laat zien met kwaliteitsscores. De verklarende kracht van deze variabele is echter eveneens beperkt (12,07%), waardoor geconcludeerd moet worden dat het overige percentage (87,93%) door andere variabelen wordt bepaald. Dit model is significant. Indien de overige variabelen in deze groep worden toegevoegd aan het model, stijgt de verklarende waarde, maar blijken de uitkomsten niet significant te zijn.

Wat betreft de kenmerken van managementorganisaties zijn de volgende conclusies te trekken. Er blijken verschillen aanwezig tussen de relaties tussen de verschillende variabelen en de gemiddelde kwaliteitsscores. Op basis van de beschrijvende statistiek blijken beursgenoteerde vastgoedfondsen winkelcentra te bezitten met gemiddeld de hoogste kwaliteitsscores. Dit geldt eveneens voor beleggers met een internationale oriëntatie en gespecialiseerde beleggers, zowel op basis van sector als type. Deze conclusies zijn in lijn met de geformuleerde hypothesen. Op het gebied van uitbestedingsstrategie blijkt een afwijking van de

## Fase 1: toetsend onderzoek

---

hypothese. Uit de onderzochte selectie van winkelcentra blijkt dat centra van beleggers die 'alles zelf doen' gemiddeld hogere score op het gebied van winkelcentra laten zien dan beleggers die managementtaken uitbesteden. De verschillen tussen deze variabelen blijken allen significant, met uitzondering van het type belegger.

Samenvattend kan worden gesteld dat de kwaliteitsscores van de onderzochte winkelcentra in beperkte mate afhankelijk blijken van markt- en winkelcentrumkenmerken. Hierdoor moet de conclusie worden getrokken dat het onderzoeksmodel op basis van deze eerste bevindingen een beperkte verklarende waarde kent. De conclusies zijn daarnaast beperkt generaliseerbaar voor de gehele winkelvastgoedsector in Nederland, omdat slechts een selectie van winkelcentra is onderzocht. Weliswaar de populatie van dit type centra, maar een fractie van het totaal aantal winkelcentra in Nederland. De uitkomsten op basis van managementkenmerken bieden eveneens een beperkt eerste inzicht, maar daarnaast voldoende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. De verschillende variabelen bieden een eerste inzicht in de aanwezigheid van verbanden en verschillen tussen de inrichting en achtergrond van managementorganisaties en kwaliteitsscores. Dit impliceert dat sturing van kwaliteit afhankelijk is van managementkenmerken en daardoor dat managementkenmerken bepalend kunnen zijn bij sturing van winkelcentrumkwaliteit.

Ondanks de beperkingen van het onderzoeksmodel wat betreft de verklarende waarde, is een deel van de onderzoeksdoelstelling ingevuld, namelijk inzicht verkrijgen in de wijze waarop kwaliteit van winkelcentra kan worden gemeten en een inzicht te verkrijgen in de verklarende waarde van deze variabelen. Met dit deel van het onderzoek is een eerste inzicht verkregen in de rol die managementorganisaties spelen bij de sturing van kwaliteit. Door de beperking van de verklarende waarde moet aan dit inzicht een passende rol worden toegekend. Verder onderzoek naar managementmodellen is dan ook een logische vervolgstap om nader tot de kern te komen wat betreft de relatie tussen managementmodellen en winkelcentrumkwaliteit en de ontwikkeling van een nieuw managementmodel voor winkelcentra. Het volgende hoofdstuk is gericht op deze verdere verdieping. Door middel van interviews en theoretische verkenning zal dit onderdeel verder worden onderzocht.

## Fase 2: verkennend onderzoek

### INLEIDING

Een eerste inzicht in de relatie tussen management en kwaliteit binnen winkelvastgoed is verkregen in de eerste fase van het onderzoek. In de tweede fase van het onderzoek is het zaak om verdere informatie te verzamelen die basis en bewijsvoering leveren voor de denkrichting wat betreft managementmodellen. De observaties uit de praktijk dat managementorganisaties zoekende zijn naar nieuwe invullingen van de managementorganisatie zijn het vertrekpunt van deze fase.

Op basis van praktijkervaringen lijken huidige (dynamische) managementmodellen te zijn ingehaald door de praktijk. Dit impliceert dat een nieuwe fase binnen de ontwikkeling van winkelcentrummanagement is aangebroken. De wezenlijke vraag die hierbij moeten worden beantwoord is welk managementmodel in staat is om optimaal sturing te geven aan kwaliteit van winkelcentra, uitgaande van de beschreven dynamiek van het Nederlandse winkellandschap.

In dit hoofdstuk is een analyse opgenomen van de interviews met een selectie van Nederlandse winkelbeleggers. Op basis van de gevonden theoretische inzichten uit de analysefasen, zijn theorieën en managementmodellen verkend die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed.

### INTERVIEWS

Om verder inzicht te krijgen in de ontwikkelingen binnen het management van de Nederlandse winkelvastgoedsector, zijn interviews gehouden met vijf vastgoedbeleggers/ asset managementorganisaties die actief zijn in de winkelvastgoedsector in Nederland: Rik Eertink - CBRE Global Investors (CBRE GI); René Vierkant - Syntrus Achmea Real Estate & Finance (SAREF); Albert Hoogland - Meijer Realty Partners/ Bright! (MRP); Belinde Bakker - Wereldhave; Wouter ter Horst - a.s.r. vastgoed vermogensbeheer (a.s.r.).

Op basis van een semigestructureerd interviewformat is met deze respondenten gesproken over de inrichting en het functioneren van het binnen de betreffende organisatie gehanteerde managementmodel. De respons is verwerkt in een datamatrix, waardoor een overzichtelijk geheel ontstaat van de reacties per vraag. Hierdoor is het mogelijk om de rode draad uit de antwoorden te destilleren, welke in deze paragraaf is uitgewerkt. Het eerste deel van het gesprek is vooral gericht op details wat betreft de organisatiekenmerken in termen van eigendoms-, financierings- en portefeuillestructuur. Vervolgens is dieper ingegaan op de managementstructuur, het gebruik van kwaliteitsprogramma's en de managementdimensies die binnen de organisatie worden onderscheiden en voor de toekomst van belang worden geacht.

### Organisatiekenmerken

Het eigendom van het vastgoed is voor het merendeel van de organisaties via fondsen opgezet. De organisaties van de respondenten beheren het vastgoed in fondsen op basis van managementcontracten. De verschillende organisaties kennen hierbij diverse werkwijzen: MRP zet fondsen op via een beursgenoteerd vehicle waarin zij meerderheidsaandeelhouder is. SAREF kent meerdere structuren, enerzijds beheren zij directe beleggingen van pensioenfondsen en anderzijds is er sprake van een fondsstructuur. CBRE GI en a.s.r. kennen een fondsstructuur zonder beursnotering, terwijl Wereldhave een beursgenoteerd dividendfonds is. Samenvattend kan worden gesteld dat het merendeel van de organisaties gefinancierd is op basis van een beperkt aantal dominante professionele investeerders. Uitzondering hierop is Wereldhave die met een beursnotering gefinancierd is met kleinere aandeelhouders, zonder dat hierbij sprake is van een of enkele dominante partijen (grootste 5%). De eigendomssituatie heeft gevolgen voor de beslissingsbevoegdheid van de managementorganisaties en daarmee de slagvaardigheid. De inrichting van de managementstructuur is een keuze van de managementorganisatie en vooral gebaseerd op de strategie en niet zozeer op keuze van dominante aandeelhouders.

Het merendeel van de organisaties heeft een gediversifieerde portefeuille binnen de winkelsector met solitaire 'high street' panden, wijkwinkelcentra, binnenstedelijke centra en supermarkten. MRP en

## Fase 2: verkennend onderzoek

Wereldhave zijn hierin afwijkend. MRP is gericht op alle sectoren, terwijl Wereldhave volledig gespecialiseerd is in middelgrote winkelcentra. Diversificatie blijkt een belangrijk onderdeel te zijn van de verschillende strategieën. Enerzijds is een dergelijke portefeuille aantrekkelijk vanwege risicospreiding, echter kan een belegger dit ook bereiken door zelf meerdere beleggingen in diverse specialistische fondsen te doen. Anderzijds bestaat de gedachte dat: *'Je alleen kunt excelleren door middel van focus en specialisatie'*.

De omvang van de portefeuille en een internationale oriëntatie worden door alle partijen gezien als meerwaarde voor het managen van winkelvastgoed. Binnen de retailsector is een duidelijke globalisering zichtbaar. Het hebben van een sterk (inter)nationale netwerk van retailers kan voordelen opleveren. Het voordeel van een internationaal managementplatform is dat *'best practices'* uit het ene land in andere kunnen worden ingezet op het gebied van ontwikkeling, innovatie en optimalisatie. Toch is een internationale oriëntatie alleen niet voldoende: *'Er kan alleen voordeel worden behaald als de koppeling met de lokale markt en organisatie voldoende aanwezig is'*. Op basis van de reacties kan verder worden gesteld dat een internationale oriëntatie weliswaar voordelen kan brengen, maar dat de omvang van de portefeuille minstens zo belangrijk is. Omvang helpt bij het aangaan van en investeren in duurzame relaties met personeel, retailers, dienstverleners. De combinatie van beiden wordt gezien als de gewenste situatie om te komen tot een optimale propositie voor investeerders.

### Managementstructuur

Met uitzondering van MRP (value add) zijn alle organisaties gericht op lange termijnbeleggingen (core). De exploitatiefase staat hierbij centraal als essentieel onderdeel van de beleggingsstrategie. Wat alle respondenten aangeven is dat het management van winkelcentra en -vastgoed in de afgelopen jaren sterk is veranderd sinds de crisis. Er is tegenwoordig meer aandacht en inzet noodzakelijk dan dat dit in het verleden het geval was. Van beleggers vraagt dit meer betrokkenheid en de noodzaak om het proces veel dichter op de winkelcentra te organiseren en daarnaast pro-actiever te opereren. Deze veranderingen vergen een andere aanpak en strategie. De organisaties gaan daar verschillend mee om, van insourcing van onderdelen of geheel, tot het herzien van bestaande samenwerkingen. Ook zijn de verschillende organisaties op andere punten in de veranderingsprocessen. Wat verder opvalt, is dat strategische processen - vaak commercieel van aard - in toenemende mate binnen de eigen organisatie worden georganiseerd, wat vaak ten koste gaat van externe property managers.

Een specifiek voorbeeld hiervan is Wereldhave. Binnen Wereldhave is in 2012 een strategiewijziging doorgevoerd van diversificatie naar focus. Sindsdien zijn verschillende veranderingen binnen de organisatie doorgevoerd. Een van deze wijzigingen is dat de organisatie alle managementprocessen binnen de eigen organisatie aanstuurt. Wereldhave stelt dat insourcing essentieel is om te kunnen excelleren en het belang van Wereldhave een haar aandeelhouders optimaal na te kunnen streven. In het geval van MRP is het vooral flexibiliteit wat in het kader van uitbesteding de strategie bepaalt. Doordat deze organisatie gericht is op value add centra, is een uitgebreid eigen managementplatform niet gewenst. Uitbesteding is in dit geval juist een voordeel om de flexibiliteit te behouden tijdens de ontwikkelingsfase en verkoop daarna. Op basis van de respondenten blijkt dat de keuze voor in-/ outsourcing vooral gebaseerd is op de vraag of relevantie en meerwaarde kan worden behaald binnen de eigen organisatie. Daarnaast zijn kostenaspecten en specialistische kennis binnen de organisatie halen de belangrijkste redenen die de respondenten noemen.

Met het oog op de toekomst voorzien alle organisaties een managementstructuur en -proces wat afwijkt van de traditionele aanpak: *'traditioneel beleggen werkt niet meer in de huidige retail wereld'*. Hiermee wordt gerefereerd naar een situatie waarin beleggingen beperkte aandacht vergde van de managementorganisatie door de marktsituatie die voornamelijk uit groei bestond. Verdere toenadering van managementorganisaties op het winkelvastgoed is noodzakelijk volgens de respondenten. Afhankelijk van de huidige situatie zijn veranderingen in managementstructuur te voorzien, waarbij de balans nadrukkelijke gezocht wordt tussen in- en outsourcing. Essentiële processen binnen de eigen organisaties organiseren of juist overlaten aan specialisten in het kader van relevantie en meerwaarde van de eigen organisatie.

## Fase 2: verkennend onderzoek

### Kwaliteitsprogramma's

Alle organisaties gebruiken in meer of mindere mate kwaliteitsprogramma's en systemen om kwaliteit van het winkelvastgoed en de organisatie te waarborgen. De respondenten noemen hierbij een breed spectrum van onderwerpen, passend bij de strategie van de portefeuille en gericht op de focus die hierin is aangebracht. De value add-strategie van MRP is vooral gericht op financiële kwaliteiten en grip op de objecten in ontwikkeling. De core-beleggers richten zich daarnaast ook op zaken die het object beïnvloeden. Ook is er in toenemende mate aandacht voor de verschillende relaties met stakeholders die het functioneren van het object mede bepalen. Ook de eigen organisatie is hierbij een onderwerp van aandacht, hetzij beperkt genoemd. De doelstelling van de verschillende initiatieven is de effectiviteit en efficiëntie van de managementorganisatie verder te optimaliseren.

Samengevat is een verschuiving zichtbaar van benchmarks van vooral financiële kenmerken, naar een breder perspectief gericht op het gebouw, omgeving en stakeholders. Binnen alle organisaties is volgens de respondenten aandacht voor kwaliteit in breed perspectief. De wijze van uitvoering wisselt sterk per organisatie. Het is in ieder geval een onderwerp wat volgens de respondenten volop in beweging is en ook de aandacht heeft van beleggers.

### Managementdimensies

Het merendeel van de managementorganisatie is ingericht op basis van de traditionele indeling van managementtaken: commercieel/ verhuur, technisch/ facility management, financieel/ administratief management en promotie/ marketing. Bij een aantal van de respondenten is ook (her)ontwikkeling een standaard onderdeel van het takenpakket. Wereldhave kent een afwijkende structuur waarbij verschillende takenvelden zijn benoemd: Leasing, Operations, Finance en Development. Deze structuur kent een vergelijkend aantal en type taken als de traditionele structuur. De indeling is echter opgebouwd op basis van relaties. De discipline Leasing is gericht op alle zaken die met de retailers te maken hebben op vastgoed gebied en heeft daarmee de verantwoordelijkheid voor verhuur en juridische zaken. Operations is verantwoordelijk voor alle relaties met consumenten, overheden, de retailorganisaties binnen de winkelcentra (bedrijfsleiders) en overige belanghebbenden. De afdeling Finance is verantwoordelijk voor de huurdersadministratie. Development houdt zich bezig met alle ontwikkelingszaken. Verder kent de organisatie een beperkt aantal mensen die zich op organisatieniveau bezighouden met trends en innovaties.

Alle respondenten zijn het erover eens dat vele ontwikkelingen plaatsvinden in het werkveld. Eveneens zijn alle respondenten het eens dat in de afgelopen jaren gebleken is dat een traditionele aanpak niet langer voldoet. Wijzigingen zijn noodzakelijk. Management van de relaties met alle betrokken actoren (consument, retail, politiek), intensiever management van winkelcentra, digitale media en big data zijn hierbij veelgenoemde onderwerpen. De relatie tussen de fysieke en digitale winkelomgeving, consumentenbeleving en hospitality zijn andere genoemde onderwerpen. Wat hierbij opvalt, is dat het merendeel van de respondenten niet zozeer nieuwe taakgebieden ziet. Stelling is dat de ontwikkelingen vooral plaatsvinden in de retailsector en dat de consumenten hierop reageren. Het vastgoed en management hebben vooral een faciliterende rol, waarbij een optimale propositie voor zowel consument als retailer centraal staat. Ontwikkelingen leiden hierbij tot meer mogelijkheden en inzichten om actief te sturen op taakgebieden en deze daardoor beter in te vullen. Er is in lijn met deze gedachte niet zozeer sprake van nieuwe taakgebieden, maar van een evolutie binnen de bestaande.

De omgang van managementorganisaties met deze veranderingen en evolutie vergt een andere aanpak. *'We hebben in Nederland te lang gestuurd op het beheer van overeenkomsten en moeten ons veel meer focussen op het managen van winkelgebieden. Het inhoudelijke spel is ingewikkelder geworden'*. Ondanks dat de dimensies binnen het management niet lijken te zijn veranderd, is dus vooral de inhoud binnen de bestaande dimensies volgens de respondenten geëvolueerd. Dit vraagt flexibiliteit van de organisaties, een inhoudelijke perspectiefwijziging en wijziging van traditionele managementstructuren. Op basis van de interviews blijkt verder dat bij de wijzigingen aan managementzijde ook andere functieprofielen passen.

## Fase 2: verkennend onderzoek

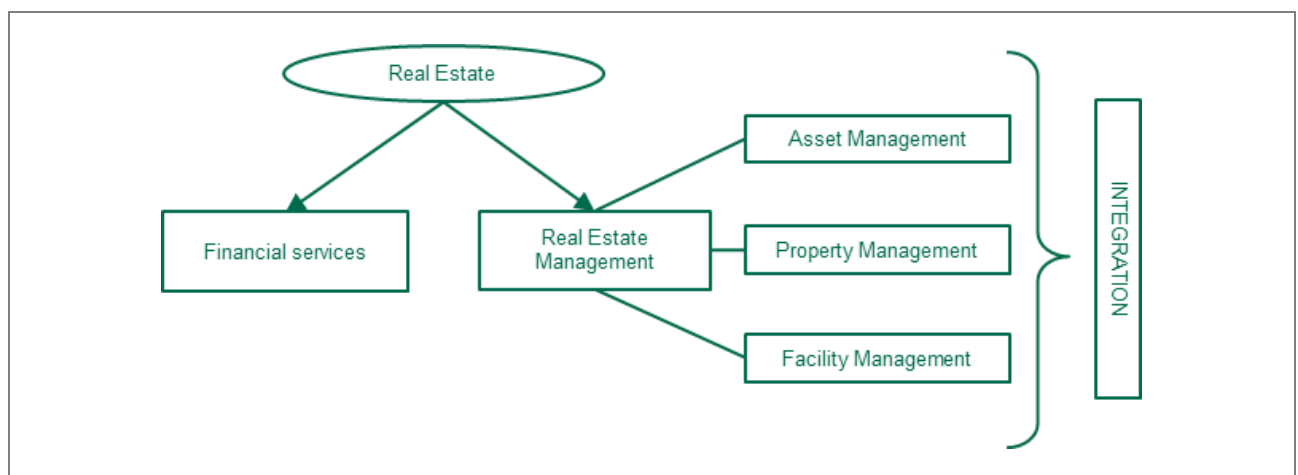
Daar waar kennishiaten bestaan zoeken organisaties naar invulling hiervan. Door het inhuren van specialisten of door wijzigingen in het managementteam. Een stelling die in dit kader meerdere keren genoemd is, gaat uit van een beperkte innovatiekracht binnen de vastgoedorganisaties. Ook hier maakt men dus keuzes voor in- of outsourcing.

### THEORETISCHE VERKENNING

Afsluitend onderdeel van de onderzoeksfase is een theoretische verkenning naar nieuwe inzichten en alternatieven voor de huidige managementervaring. Voor deze verkenning is gebruik gemaakt van de recent verkregen inzichten uit literatuuronderzoek van Tardivo et al. (2015). In dit onderzoek is een inventarisatie uitgevoerd van beschikbare en bruikbare literatuur en onderzoek op het gebied van de ontwikkeling van vastgoedmanagement. Hiervoor is een 'systemic literature review' als dataverzamelingsmethode gehanteerd. Op basis van een gefaseerde aanpak levert dit onderzoek 22 artikelen op, geschreven binnen een tijdsspanne van circa 25 jaar, die kunnen worden gebruikt voor het onderzoek. Voor een nadere toelichting van methode en uitkomsten van het literatuuronderzoek wordt verwezen naar Tardivo et al. (2015).

### Real Estate Finance & Asset Management

Deze paragraaf geeft een inzicht in de verkenning van een nieuw model voor vastgoedmanagement door Tardivo et al. (2015). Als vertrekpunten van hun studie benoemen zij in de inleiding van hun onderzoek een aantal observaties uit de vastgoedpraktijk. Zij stellen dat mede door de crisis een significante transformatie binnen de vastgoedsector is gestart. De relatie tussen de vastgoedsector en de financiële sector staat hierbij centraal. Dit inzicht halen zij uit de explosieve groei van vastgoedtransacties die sinds het einde van de jaren negentig te zien is geweest. De crisis heeft volgens (Cafferata, Mari, Abatecola, & Formisano, 2011) meer aandacht gebracht voor de problemen rondom vastgoedinvesteringen enerzijds en er lijkt meer aandacht te zijn ontstaan voor vastgoedmanagement anderzijds. De aandacht voor vastgoedmanagement is daarbij vooral ingegeven vanuit het perspectief van waardebehoud en winstgevendheid van de vastgoedinvestering. Centraal stellen Tardivo et al. (2015) hierbij het inzicht dat vastgoed als investeringsproduct in staat is om inkomen te genereren én dat vastgoed veranderbaar is. Beide inzichten bieden mogelijkheden voor optimalisatie tijdens de exploitatiefase. Indien men in staat blijkt om kwaliteit en efficiency van dienstverlening te verbeteren, kan meerwaarde worden behaald. Figuur 7 geeft een schematische weergave van traditionele relaties tussen vastgoedmanagement en de financiële dienstverleningssector (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015).

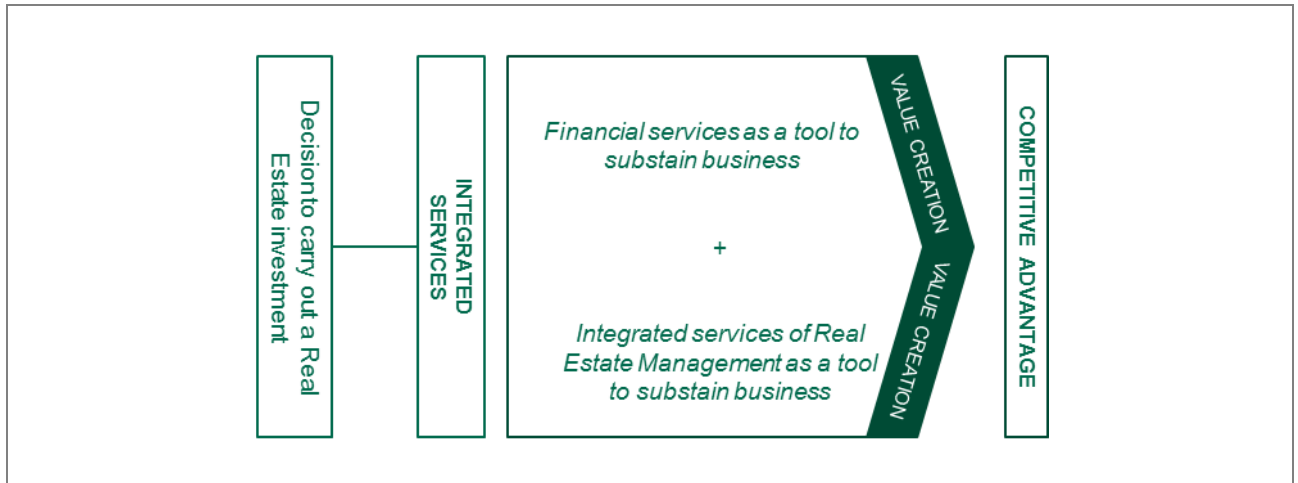


Figuur 7 | Financiële dienstverlening en vastgoedmanagement in de vastgoedindustrie (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015)

Gebaseerd op het door hen geobserveerde en beschreven proces van 'financialisering' van vastgoed en de verschuiving van de focus naar optimalisering van kasstromen die dit met zich meebrengt, stellen Tardivo et al. (2015) dat er een noodzaak is om de traditionele kernelementen van vastgoed (asset, property en facility

## Fase 2: verkennend onderzoek

management) en het gangbare business model van de vastgoedindustrie te heroverwegen. In dit kader stellen zij dat het logisch lijkt om de kernelementen te koppelen aan financiële services bij het definiëren van een nieuwe business model voor de vastgoedmanagementindustrie. Het uitgangspunt van deze samenwerking dient echter niet gericht te zijn op kostenbesparing, maar op de waardebehoud door optimalisatie van het proces. Deze nieuwe benadering lijkt noodzakelijk om tot een adequaat antwoord te komen op de huidige vraagstukken binnen de huidige marktomgeving (ibid.).



Figuur 8 | De nieuwe value chain vastgoedmanagement: integrale dienstverlening (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015)

Figuur 8 is een weergave van het voorstel van Tardivo et al. (2015) voor een nieuw waardeketen voor vastgoedmanagement. De praktische toepassing van dit model bestaat uit het integreren van kennis en dienstverlening uit reeds bestaande sectoren binnen het waardeketen van de vastgoedsector. De kern van het model is dat dit gewijzigde waardeketen leidt tot optimalisering. Door een integrale managementbenadering ontstaat een hogere vastgoed- en servicekwaliteit die zorgt voor een verbetering van de functionaliteit van het vastgoed met als gevolg winstgevendheid op van lange termijn. Vanuit het perspectief van winkelcentra levert deze waardecreatie een voordeel op ten opzichte van concurrentie.

### Vested Model

De waardeketenbenadering van Tardivo et al. (2015) leidt tot het inzicht dat de integratie van dienstverlening noodzakelijk is om tot waardecreatie en concurrentievoordeel te komen voor vastgoed. Daarnaast stellen zij dat samenwerking tussen specialisten een voorwaarde is om tot optimalisatie van het proces te komen. Dit dient te gebeuren vanuit het perspectief van waardebehoud en niet vanuit kostenbesparing. Dit inzicht is verwerkt in een waardeketenmodel, maar biedt beperkt tot geen inzicht in hoe deze samenwerkingen dan tot stand moeten komen. Het Vested Model biedt handvaten voor de invulling van de integrale benadering en biedt een nieuw perspectief voor samenwerking binnen organisaties.

Vested outsourcing wordt beschreven als een hybride business model waarbij partijen de basis voor samenwerking zoeken in gedeelde waarden en doelstellingen om op deze manier te komen tot afspraken waar beide partijen hun voordeel uit kunnen halen. Anders dan de 'reguliere' uitbestedingsmodellen is binnen dit model geen sprake van een situatie waarin slechts een van de partijen 'winnaar' is, beide partijen investeren in het succes van de ander (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). In deze paragraaf is een korte beschrijving van dit model opgenomen. Voor de volledige beschrijving wordt verwezen naar Vitasek et al. (2013).

Vitasek et al. (2013) stellen dat 'reguliere' uitbestedingsmodellen gebaseerd zijn op een paradox. Deze is vooral gebaseerd op het uitgangspunt dat beide partijen binnen een uitbestedingsrelatie individueel gaan voor eigen gewin binnen de samenwerking. De uitbestedende partij wint indien zij de hoogste kwaliteit dienstverlening voor de laagst mogelijke prijs kunnen realiseren. De dienstverlenende partij daarentegen

## Fase 2: verkennend onderzoek

wint als zij de meeste dienstverlening kan verkopen, om op deze wijze de winst te maximaliseren. Uitgaande van een zero-sum game betekent dit dat de winst van de ene partij altijd ten koste gaat van de andere partij (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). Deze uitgangspunten lijken logisch vanuit het oogpunt van de individuele partijen, maar werken beperkend bij het nastreven van optimalisering van processen. Er is immers geen incentive om te excelleren als de resultaten van optimalisatie niet kunnen worden verzilverd en slechts een partij ten goede komen. Dit terwijl optimalisering en kwaliteitsverbetering van processen juist de initiële gedachte is van uitbesteding, het scheiden van functies en toewijzen van functies aan specialisten om op deze wijze te komen tot hogere productiviteit en een effectievere en efficiëntere inzet van middelen (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013).

Vitasek et al. (2013) doen met het Vested Model een voorstel om deze paradox te weerleggen door middel van een alternatieve theoretische benadering van samenwerking binnen een uitbestedingsrelatie. Gebaseerd op onder andere de speltheorie van Nash en het zogenaamde 'Nash-evenwicht<sup>7</sup>', stellen Vitasek et al. (2013) dat als organisaties samenwerken, zij gezamenlijk altijd tot betere resultaten komen dan wanneer zij separaat of tegen elkaar werken. Dit kan echter alleen tot stand komen als alle partijen hun strategie wijzigen. Deze gedachtegang staat aan de basis van het Vested Model. De kern van het model is opgebouwd rondom drie centrale doelstellingen: innovatie en verbetering van services, kostenreductie voor de uitbestedende organisatie en winstoptimalisatie voor de dienstverlenende organisatie. Het Vested Model wordt beschreven als een hybride model, dat verder gaat dan de conventionele transactie- en prestatiegerichte modellen. Het Vested Model is niet gericht op het inkopen van dienstverlening, maar van oplossingen die de uitkomsten van een proces verbeteren. In lijn met Lean<sup>8</sup> is Vested eveneens gericht op het stroomlijnen van processen en het elimineren van procesactiviteiten die geen waarde toevoegen. Vested gaat hierbij echter verder door te focussen op gezamenlijke optimalisering en innovatie om te komen tot de best mogelijke oplossingen. Het creëren van win-winsituaties en het investeren in de optimalisatie van elkaars processen zijn hierbij het vertrekpunt (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). Dit principe wordt 'shared value thinking' genoemd en wordt door Porter en Kramer (2011) beschreven als dé nieuwe stroming op het gebied van innovatie en productiviteitsgroei van de mondiale economie.

Het Vested Model lijkt aanknopingspunten te bieden voor de ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsvormen in de vastgoedsector. Het model sluit aan bij de visies van Janssen (2016) en Tardivo et al. (2015), waarbij gesteld wordt dat nieuwe vormen van samenwerking noodzakelijk zijn om tot het optimaliseren van processen en uitkomsten te komen, om op deze wijze gezamenlijke concurrentievoordelen te behalen. Deze gedachte sluit eveneens aan bij de eerder beschreven verschuiving van de relatie tussen asset en property management. Waar Fields (2015) uitgaat van een 'zero-sum game' en beide vakgebieden naast elkaar ziet, benoemt Salustri (2016) deze verschuiving als een ontwikkeling waardoor beide vakgebieden op een hoger niveau presteren. Door samenwerking en optimalisering van gezamenlijke processen, presteert het collectief beter. De samenwerking tussen JLL en Procter & Gamble (P&G) die in 2003 tot stand kwam, is een voorbeeld van een samenwerking binnen de vastgoedsector die gebaseerd is op de principes van het Vested Model. Andere voorbeelden buiten de vastgoedsector zijn McDonalds, Microsoft en Dell/ Genco (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013).

### Vested Model - case JLL & P&G

De basis voor de samenwerking tussen JLL en P&G ontstond aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw. De nieuwe CEO (A.G. Lafley) besloot in deze periode dat innovatie een noodzaak was voor P&G en dat het op dat moment bestaande 'in-house-invent-it-ourselves'-model aan

<sup>7</sup> Een Nash-evenwicht is een situatie binnen de speltheorie waarbij geen enkele speler eenzijdig zijn resultaat kan verbeteren, gegeven de acties van de andere spelers. Met andere woorden: een situatie waarbij het voor geen enkele speler voordelig is daarvan af te wijken, als de andere speler(s) dat niet ook doet (Osborne & Rubinstein, 1994).

<sup>8</sup> Lean is een managementfilosofie in het vakgebied van operations management die gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling. Door verspillingen te elimineren gaan de operationele kosten omlaag, wat in het algemeen leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat (Krafcik, 1988).



## Fase 2: verkennend onderzoek

vervanging toe was. Deze gedachte stond in 2003 aan de basis van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met JLL. Deze samenwerking was gericht op de uitbesteding van het CREM<sup>9</sup> in 60 landen. Door deze samenwerking kreeg JLL niet de opdracht om voor de betreffende gebouwen te zorgen, maar om de leiding te nemen over deze gebouwen. De commerciële samenwerking tussen de beide organisaties was gebaseerd op de uitgangspunten van het Vested Model. Het uitgangspunt van deze samenwerking bestond uit een business model voor transformatie in plaats van afspraken over het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Bij beide organisaties stond de gedachte centraal een succesvolle samenwerking alleen zou kunnen worden behaald door gezamenlijke winsten te behalen door middel van investering in elkaars succes. Hiervoor werden de vijf regels van het Vested Model gehanteerd:

### 1. Focus op uitkomst, niet op transacties:

De reden voor P&G voor uitbesteding van diensten lag in het feit dat verandering binnen de organisatie noodzakelijk was. JLL werd hierbij gezien als de organisatie die voor innovatie en de beste weg naar resultaat kon zorgen. P&G geloofde hierbij dat er een noodzaak bestond om de dienstverlener JLL te betalen op basis van de door P&G gewenste uitkomsten om te komen tot sturing van transformatie. Dit terwijl P&G een beperkte controle zou houden over de inspanningen die hiervoor nodig zouden zijn.

De basis van de uitbesteding werd hierbij verschoven naar een uitkomst georiënteerde samenwerking, waar P&G een gewenst uitkomst zou kopen en geen transacties om hiertoe te komen op basis van een set aan Service Level Agreements (SLA's). P&G betaalde JLL op basis van het vermogen om tot de gewenste uitkomsten te komen. Hierdoor ontstond een gezamenlijk belang in het bereiken van de strategische doelstellingen van P&G.

### 2. Focus op 'WAT' en niet op 'HOE':

Een belangrijk element in de samenwerking was de focus op *wat* en niet op *hoe*. P&G liet hierbij de verantwoordelijkheid voor de gewenste dienstverlening over aan JLL. Hierdoor ontstond de situatie dat JLL verantwoordelijk werd gemaakt voor het uitzoeken wat de behoefte was en de wijze waarop hieraan werd voldaan.

### 3. Duidelijke en meetbare gewenste uitkomsten:

Beide organisaties begrepen dat meetbaarheid gedrag beïnvloed. In plaats van te focussen op tijd en taken, werd de focus gelegd op de meetbaarheid van succes op basis van de behoeften en prioriteiten van P&G.

In samenwerking werden de details bepaald hoe succes kon worden gemeten. Hierdoor ontstond een balans tussen de beoordeling van de uitgevoerde noodzakelijke werkzaamheden. Jaarlijks werden de uitkomsten geëvalueerd en de mate waarin deze aansloten bij de strategische doelen van P&G. Hierdoor ontstond de afstemming van de uit te voeren werkzaamheden en de prioriteiten van P&G.

Het tweede kernpunt bestond uit het ontbreken van gedetailleerde SLA's. De reden hiervoor bestond vooral uit de gedachte dat SLA's variabelen zijn die geen ruimte bieden voor flexibiliteit omdat er geen prestatiebeoordeling aan ten grondslag ligt.

### 4. Prijsmodel met een beloning voor het optimaliseren van kosten en dienstverlening:

Het prijsmodel voor de samenwerking was rechtvaardig en gebaseerd op toerekenbaarheid en transformatie. De kernelementen:

- **Gemaakte kosten:** JLL was verantwoordelijk voor de kosten en het budget, terwijl P&G verantwoordelijk was voor het betalen van de rekeningen. Hierdoor was JLL niet verantwoordelijk voor kostenontwikkelingen buiten hun bereik. Voorbeeld: als de kosten voor nutsvoorzieningen verdubbelden was dit niet toe te rekenen aan JLL, maar werden deze door P&G gedragen.
- **'Scope of work management fee at risk' als basis:** Doel van P&G was om JLL verantwoordelijk te maken voor het leveren van de eigen resultaten. Hiervoor werd het genoemde concept gebruikt, waarbij JLL een deel van de management fee afhankelijk maakte van haar eigen prestaties en het vermogen om de gewenste resultaten te behalen. P&G betaalde het extra deel hierbij alleen als JLL succesvol was in het behalen van de vooraf benoemde doelstellingen.
- **Aanvullende diensten:** voor niet geplande aanvullende werkzaamheden was het door P&G mogelijk gemaakt om door JLL een aanvullende management fee te betekenen.
- **Gezamenlijke besparingen:** voor besparingen kon JLL eveneens een extra fee rekenen wanneer deze de kosten van P&G beperkte en daarmee op het geplande budget werd bespaard. Hierdoor ontstond een reden voor JLL om efficiëntie en effectiviteit van werkzaamheden en dienstverlening te bereiken.

### 5. Managementstructuur gebaseerd op inzicht in plaats van overzicht:

P&G en JLL besloten dat het belangrijk was om 'governance' in het ontwerp van de samenwerking op te nemen in de samenwerkingsovereenkomst. Op deze manier werd de samenwerking, de werkzaamheden en transformatie hiervan op een proactieve manier benaderd.

Een van de belangrijkste onderdelen hiervan was dat de samenwerking altijd vanuit een win-winsituatie werd benaderd op basis

<sup>9</sup> CREM: Corporate Real Estate Management

## Fase 2: verkennend onderzoek

van een '2 in a box'-principe. JLL is niet succesvol als P&G dat niet is en vice versa. Gezamenlijke doelen waren hierbij een consequent aandachtspunt binnen de samenwerking en zorgden hierdoor voor de noodzakelijke afstemming tussen P&G en JLL.

In aanvulling hierop bestond de basis van de samenwerking uit gezamenlijk inzicht om op deze wijze effectieve partners te zijn in de samenwerking. Transparantie was hierbij het vertrekpunt. JLL ontwikkelde hiervoor een 'one view service center' met real-time rapportages, een platform voor de aanvraag van werkzaamheden en de toegang en overzicht tot alle werkzaamheden en de voortgang hiervan.

Tot slot omarmden beide organisaties de cultuur en het principe dat verandering goed is. Omstandigheden veranderen en dit geldt ook voor de afspraken tussen partijen. De overeenkomst tussen P&G en JLL was zo ingericht dat werkzaamheden en dienstverlening ieder moment kon wijzigen als de prioriteiten en strategische doelstellingen dat noodzakelijk maken. Proactieve keuzes hierin waren specifiek onderdeel van de samenwerking.

Tekst vak 1 | Vested Model - case JLL en P&G (Vitasek, Manrodt, & Kling, 2011)

### Business Eco Systems

Voorgaande maakt duidelijk dat in een sector waarin verandering de enige constante is, het vermogen van vastgoedorganisaties om zich aan te passen aan de dynamiek van morgen of zelfs overmorgen cruciaal is (Van der Post, 2015). Bedrijven die zich succesvol aanpassen kunnen dit echter niet binnen een vacuüm, dat maakt bedrijven zowel competitief als coöperatief (Moore, 1993). Dit geeft ook een spanningsveld: aan de ene kant moet een organisatie meer innovatief zijn dan de concurrentie, tegelijkertijd zijn ze voor succes meer en meer afhankelijk van ontwikkelingen rondom het bedrijf en de input van andere bedrijven. In de wetenschappelijke literatuur is sinds de jaren negentig veel aandacht geweest voor de wijze waarop samenwerking binnen dit spanningsveld vorm zou moeten krijgen (Li & Kozhikode, 2009) (Adner & Kapoor, 2009). Moore (1993) en Li en Kozhikode (2009) stellen dat deze literatuur echter relatief voorbij gaat aan de noodzaak tot innovatie.

Door Moore (1993) en Lansiti en Lanvien (2004) is als reactie op deze leemte het zogenaamde 'Business Eco System' bedacht. Deze ecosystemen zijn uitermate flexibele samenwerkingen tussen een veelvoud aan partijen die actief zijn op markten. Traditionele indelingen in sectoren of industrieën worden hiermee losgelaten. De waardeketens van deze systemen gaan verder dan de traditionele opzet omdat via digitale platforms en nieuwe datastromen een verdergaande integratie – of zelfs symbiose – mogelijk gaat worden. Co-evolutie leidt dan tot nieuwe producten waarmee de innovatie geborgd is. Juist de inzet van nieuwe data en het samenwerken met nieuwe actoren betekent dat traditionele patronen worden doorbroken. Alle actoren komen hiermee in aanraking. Ook bedrijven die niet meegaan in deze ontwikkelingen, hebben wel te maken met concurrentie met andere eco systemen die wél innovaties ontwikkelen. Daarmee sluit deze theorie naadloos aan bij de Vested model. Beide zijn gericht op het creëren van win-winsituaties, integrale benadering waarbij het principe van investeren in de optimalisatie van elkaars processen centraal staat.

### Business Ecosystems - case Microsoft

De basis van het succes van Microsoft is mede gebaseerd op het uitgebreide platform dat door Microsoft is gecreëerd. Dit platform maakt het mogelijk voor andere bedrijven, onderdelen van Microsoft Business Ecosystem, om hun eigen prestaties te verbeteren, succesvol te zijn en daarmee tegelijkertijd nieuwe applicaties voor het Microsoftplatform te creëren. Hierdoor is Microsoft in staat geweest om een wereldwijde standaard te creëren, waarvan het gebruik meerwaarde oplevert voor de gebruikers en voor Microsoft. De gebruikers hebben het voordeel van de applicaties en daarnaast een reden om juist het Microsoftplatform (Windows) te gebruiken, omdat de applicaties optimaal werken op dit platform.

Microsoft is op basis van deze gedachte in staat geweest om gebruik te maken van de ontwikkelingen en innovatie van organisaties buiten de eigen organisatie om en daarmee het eigen platform verder te versterken. Net zo goed als Microsoft voor ontwikkeling en innovatie (gedeeltelijk) afhankelijk is geworden van organisaties, zijn deze organisaties eveneens afhankelijk geworden van het Microsoftplatform voor succes. De kracht van deze samenwerking bestaat uit een win-winsituatie voor alle betrokkenen: Microsoft, de betreffende organisaties en uiteindelijk de gebruikers. De centrale gedachte van het Business Ecosystem is dat zonder deze relatie het huidige succes voor alle betrokkenen niet zo groot zou zijn geweest.

Tekst vak 2 | Business Ecosystems - case Microsoft (Lansiti & Levien, 2004)

## Fase 2: verkennend onderzoek

### CONCLUSIE

Dit hoofdstuk bevat een weergave van het exploratieve deel van dit onderzoek. Op basis van interviews zijn ontwikkelingen en veranderingen in managementmodellen in Nederland onderzocht op basis van praktijkinzichten. De literatuurstudie biedt een algemeen inzicht in theoretische benadering van het onderwerp vastgoedmanagement. Daarnaast is ook aandacht besteed aan de verdere theoretische verkenning van het kernonderwerpen integrale samenwerking, innovatie en ontwikkeling van managementorganisaties.

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat de onderzochte organisaties allen in ontwikkeling zijn en zich in meer of mindere manier hebben aangepast of aan het aanpassen zijn aan de veranderde omgeving. Dit bevestigt de gedachte van een transformatie en het aanbreken van een nieuwe fase in winkelvastgoedmanagement. Verandering en innovatie is noodzakelijk om succesvol te zijn en te blijven is de stelling van de respondenten. De structurele veranderingen die plaats vinden in de retailsector en aan consumentenzijde zijn de centrale achtergrond. De samenvatting uit de datamatrix laat zien dat het volgens de respondenten niet zozeer de managementdimensies of taakgebieden zijn die aan het veranderen zijn, maar vooral de inhoud van de managementtaken binnen deze dimensies en de wijze waarop deze worden georganiseerd zijn onderwerpen van aandacht en ontwikkeling. De kern van de ontwikkelingen bestaat hierdoor uit de vraag hoe verandering en evolutie gestructureerd moet worden binnen de managementorganisatie. Een belangrijke trend die uit de analyse van de datamatrix zichtbaar wordt, is dat het management van een winkelcentrum meer tijd en inzet vergt en dat de respondenten vooral de strategie en regie van taken meer naar zich toe trekken. Dit lijkt ten koste te gaan van het takenpakket van het operationele management, wat vaak is uitbesteed.

Ook uit de theoretische verkenning komen de veranderingen in de sector als centraal onderwerp naar voren. Door de transformatie van de sector zijn huidige, gangbare modellen door de realiteit ingehaald en aan vernieuwing toe stellen Tardivo et al. (2015). Zij presenteren in dit kader een wijziging van de waardeketen van vastgoed, uitgaande van een vergaande integratie van vastgoed en financiële sector in de vorm integrale dienstverlening. De voorgestelde integratie van diensten en samenwerking is op basis van het Vested Model verder verkend. Dit model is gericht op de optimalisatie van processen door samenwerking op basis van een win-winsituatie. De Vested-samenwerking is gebaseerd op het 'evenwichtskoncept' van Nash (Osborne & Rubinstein, 1994) en de stroming van 'shared value thinking' van Porter en Kramer (2011). Tot slot is aandacht voor Business Eco Systems. Deze flexibele manier van samenwerking moet tot innovatie leiden, waarbij alle betrokken partijen profiteren van de ontwikkeling. Het eco systeem is hierbij beschreven als een platform met een zichzelf versterkende werking, doordat het beschikbaar is voor alle partijen.

Door het centrale onderwerp uit dit onderzoek vanuit verschillende perspectieven te benaderen zijn nuttige inzichten verkregen. Op basis van het onderzoek zijn een aantal kernelementen gevonden die als uitgangspunt gelden voor een nieuw model. Een integrale benadering van aandachtsgebieden (vastgoed, financieel, informatie) binnen een winkelcentrum, gebaseerd op specialistische invulling van de rollen die bij deze aandachtsgebieden passen en hierdoor tot meerwaarde en concurrentievoordeel leiden (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). Gelijkheid onder betrokken actoren en focus op het behalen van gezamenlijke doelstellingen (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). De benadering van een winkelcentrum als open platform biedt kansen voor innovatie en optimalisatie van de propositie. Deze zijn verder beschreven in het volgende hoofdstuk, waarin eveneens het model wordt gepresenteerd.

# Managementmodel

## INLEIDING

Uit voorgaand onderzoek blijkt een aantal zaken aan de hand in de winkelvastgoedsector. De context van beleggen in winkelvastgoed is veranderd. Vanuit het perspectief van ruimtelijke ontwikkeling, de retailmarkt en de beleggingsmarkt. Op basis van deze veranderingen is de conclusie getrokken dat een nieuwe fase binnen het vastgoedmanagement is aangebroken en dat bestaande managementmodellen voor winkelvastgoed onvoldoende voldoen aan deze nieuwe situatie. Dit vraagt om een antwoord en vernieuwing van de aanpak, zowel procesmatig als inhoudelijk.

In dit hoofdstuk is de ontwikkeling van een nieuw managementmodel in verschillende stappen opgenomen. Allereerst wordt het transformatiemodel van Joroff et al. (1993) gepresenteerd en aangepast naar de winkelvastgoedsector. Vervolgens zijn de uitgangspunten van het nieuwe model beschreven om tot slot te komen tot de presentatie van een nieuw managementmodel en een toelichting van de gemaakte keuzes.

## TRANSFORMATIE EN ONTWIKKELING

Uit de ontwikkeling van de winkelcentrummanagementsector blijkt dat daar waar veranderingen zich voordeden in de uitgangspunten, de sector zich heeft aan gepast. Joroff et al. (1993) beschrijven de ontwikkeling van vastgoedorganisaties aan de hand het gefaseerde model 'Five stages of Corporate Real Estate Development'. Dit model is gebaseerd op de fases die een organisatie doorloopt waarbij de van oorsprong vooral technische rol evolueert naar een rol waarin strategische toegevoegde waarde wordt geleverd door de managementorganisatie. Anders gesteld is de fase waarin een organisatie zich bevindt een indicator voor de geleverde meerwaarde (Mattousch, 2010).

Joroff et al. (1993) definiëren in het model vijf fasen en bijbehorende rollen: *Taskmaster*, *Controller*, *Dealmaker*, *Entrepreneur* en *Business Strategist*. Taken uit een voorgaande fase worden in de opvolgende fase aangevuld met aanvullende inzichten, werkzaamheden en meerwaarde. Tabel 26 geeft een samenvatting van de verschillende taken en fases van het transformatiemodel. De fases zijn vanuit de CREM-sector vertaald naar de winkelcentrumindustrie. Op basis van de ontwikkelingen in de winkelvastgoedmarkt en de beschreven innovatieve managementmodellen is een additionele zesde fase en rol toegevoegd, de *Innovator*, passend bij de uitdagingen binnen de winkelvastgoedsector.

MANAGEMENTROL & FASERING	FUNCTIE EN MEERWAARDE
1. Taskmaster	Gericht op het verkrijgen van kost-efficiëntie binnen het management van winkelcentra;
2. Controller	Standaardiseren van processen en aanpak om beheer- en gebruikskosten van winkelcentra en portefeuilles te minimaliseren;
3. Dealmaker	Creatief onderhandelen vanuit portefeuilleperspectief om op deze wijze besparingsmogelijkheden te behalen voor individuele winkelcentra. De focus ligt op het toepassen van standaardisering in processen, methoden en oplossingen voor de veranderingen in de ruimtevragen binnen winkelcentra;
4. Entrepreneur	Het leveren van services op het gebied van winkelcentrummanagement binnen een concurrerende marktomgeving. Het benchmarken van de eigen dienstverlening in termen van kosten en kwaliteit zijn een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van de entrepreneurs. Door integrale samenwerking tussen verschillende disciplines ontstaan productinnovaties, verbetering van productiviteit en levert de entrepreneur belangrijke data en kosteninzichten uit het managementproces, die strategisch kunnen worden ingezet bij optimalisatie van het resultaat;
5. Business strategist	Het toevoegen van trends en ontwikkelingen op het gebied van retail, consumenten en technologie in strategie en beleid, om op deze wijze de concurrentiekracht van het winkelvastgoed te vergroten. Entrepreneurs werken met beleidsbepalers binnen de managementorganisatie en externe dienstverleners (specialisten) samen om te komen tot optimalisatie van objecten en portefeuilles. Doel is om proactief te kunnen anticiperen op trends, door deze actief te monitoren en de impact van deze

# Managementmodel

## MANAGEMENTROL & FASERING

## FUNCTIE EN MEERWAARDE

### 6. Innovator

ontwikkelingen te meten.

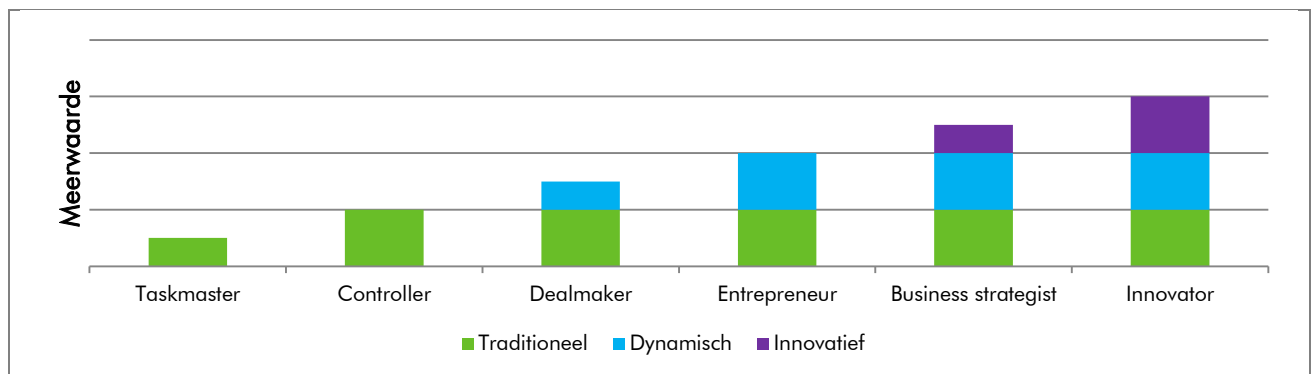
De innovator vervult een rol vanuit een integrale managementaanpak. De samenwerking tussen partijen is gebaseerd op de uitgangspunten van het Vested Model (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). Optimalisatie van het managementproces staat aan de basis van meerwaarde en daarmee de optimalisatie van winkelcentrumkwaliteit. Om tot innovatie en ontwikkeling te komen vormt de innovator een netwerk rondom de betrokken actoren en de betreffende winkelcentra. Het winkelcentrum fungeert hierbij als een platform (Business Ecosystem (Moore, 1993)) waarvan het gebruik voor de betreffende actoren meerwaarde oplevert en daarmee het platform zelf versterkt.

Tabel 26 | Managementfuncties en fases (Manning & Roulac, 1996), aangepast door auteur

Het transformatiemodel geeft een fasering aan in de ontwikkeling van managementorganisaties en daarbij een inzicht in de verandering van taken en toenemende meerwaarde van het managementproces. Indien het model wordt afgezet tegen de in het theoretisch kader beschreven ontwikkelingen en veranderingen van het managementproces van winkelcentra in Nederland, dan zijn verschillende parallellen zichtbaar.

De eerste twee fases kunnen samengevat worden als de traditionele aanpak van vastgoed- en winkelcentrummanagement. Hierbij staat vooral de instandhouding van het vastgoed centraal. Fase drie en vier zijn vergelijkbaar met de uitgangspunten van dynamische management en het model van de vastgoedpiramide. Naast het in stand houden van het vastgoed is een uitbreiding van de managementrol zichtbaar. Performance analyse en strategische beleid zijn centrale onderwerpen van deze aanpak.

Fase vijf en zes passen bij een innovatief managementmodel en kent innovatieve kenmerken die passen bij de gewijzigde context van het huidige winkellandschap. Deze kunnen worden samengevat in een aantal hoofdonderwerpen, die de veranderingen van de winkelcentrumindustrie aan het bepalen zijn. Een integrale benadering van samenwerking en dienstverlening, omgang met big data, consumentenbeleving, hospitality en relatiemanagement zijn een paar voorbeelden hiervan.



Figuur 9 | Transformatiemodel winkelcentrummanagement (Joroff, Lambert, & Becker, 1993), aangepast door auteur

Figuur 9 is een visuele weergave van de gefaseerde transformatie van winkelcentrummanagement en de geleverde meerwaarde op basis van de ontwikkeling van managementactiviteiten en aandachtgebieden. De innovatorrol is toegevoegd aan het oorspronkelijke model van Joroff et al. (1993). Het aangepaste model laat zien dat managementactiviteiten per fase evolueren en dat daarnaast nieuwe aandachtgebieden ontstaan die een meerwaarde leveren.

De eerder beschreven theorieën, inzichten en modellen bieden aanknopingspunten voor de totstandkoming van een nieuw managementmodel voor vastgoedmanagement. In de volgende paragraaf zullen alle inzichten worden vertaald in uitgangspunten voor dit nieuwe model.

# Managementmodel

## ONTWIKKELING VAN EEN NIEUW MANAGEMENTMODEL

De wezenlijke vraag die door middel van dit model moet worden beantwoord is op welke wijze managementorganisaties in staat zijn om optimale sturing te geven aan de kwaliteit van winkelcentra.

### Uitgangspunten

Uit de gevonden inzichten zijn drie centrale onderwerpen en kenmerken gedestilleerd. De integrale combinatie van vastgoedmanagement, financiële dienstverlening en informatiemanagement is een hoofdonderwerp wat een centrale rol krijgt in de theoretische verkenning van Tardivo et al. (2015). Samenwerking binnen organisaties en tussen organisaties is het tweede hoofdonderwerp wat zijn basis vindt in het Vested Model van Vitasek et al. (2013). Informatisering en digitalisering zijn eveneens belangrijke onderwerpen blijkt uit theorie en praktijk. Voorbeelden van andere thema's zijn de omgang met omnichannel retail, strategische (her)ontwikkeling en beleving, consumentengedrag en hospitality, flexibiliteit van afspraken (huurovereenkomsten). Het derde hoofdonderwerp is de ontwikkeling van deze innovaties binnen het winkelcentrum, wat hierbij als een platform werkt. Deze vorm van ontwikkeling en organisatie staat centraal in de theorie van Business Ecosystems van Moore (1993), Iansiti en Lanvieu (2004).

Op basis van deze hoofdonderwerpen is de oriëntatie van een nieuw model verkend en vervolgens de inhoudelijke en organisatorische aanpak die binnen het model een plaats moeten krijgen.

### Oriëntatie en perspectief

Een nieuw managementmodel voor winkelvastgoed heeft een oriëntatie nodig waarin alle bepalende stakeholders een plaats krijgen. Op basis van de ontwikkelingen van de afgelopen decennia is een verschuiving te zien van een beleggersoriëntatie naar een gebruikersoriëntatie. Na de toenemende aandacht voor en de invloed van retailers, spelen consumenten inmiddels een cruciale rol in het geheel. De procesmatige inrichting van de managementactiviteiten dient hierbij uit te gaan van een holistische benadering van winkelvastgoed. Binnen het model staan management, retailers en consumenten centraal als stakeholders. De overheid heeft vooral een faciliterende rol in het proces van kwaliteitssturing en is binnen in het kader van de onderzoeksdoelstelling daarom buiten beschouwing gelaten.

Het succes van een winkelcentrum is afhankelijk van de mate waarin de verschillende stakeholders gezamenlijk in staat zijn om tot meerwaarde te komen. Door de uitkomsten voor alle stakeholders centraal te stellen is het logisch om de focus te leggen op de samenwerking die tussen de verschillende partijen noodzakelijk is om tot een optimalisatie van de uitkomsten te komen. Het platform winkelcentrum is het centrale punt waar alle activiteiten bij elkaar komen en daarmee een dynamisch geheel, een business ecosysteem, wat op basis van de juiste sturing tot een optimale propositie moet worden gemaakt.

### Van taken naar rolopvattingen

De gelaagdheid van dynamische managementmodellen gaat gepaard met een afgebakend takenpakket per laag (strategisch, tactisch en operationeel). In de afgelopen decennia heeft winkelcentrummanagement zich ontwikkeld tot een uitgebreid en complex proces met vele variabelen die bepalend zijn voor het resultaat. Er hebben hierbij ontwikkelingen plaatsgevonden die binnen deze bestaande structuur niet langer optimaal kunnen worden aangestuurd. Tevens zijn ontwikkelingen zichtbaar die zich buiten het spectrum van dynamische managementmodellen plaatsvinden. Deze oefenen echter wel degelijk een invloed uit op het resultaat. Daarbij komt dat behoeften en inspanningen per winkelcentrum verschillend zijn, wat per situatie vraagt om een andere aanpak.

Nieuwe werkzaamheden en veranderingen van bestaande (innovatieve kenmerken), zijn in de afgelopen jaren binnen het dynamische model opgevangen. Hierbij lijkt een zoektocht plaats te vinden naar de plaats waar de nieuwe taken moeten worden uitgevoerd binnen de managementorganisatiestructuur en de juiste aanpak om deze taken op een passende manier uit te voeren. Een belangrijk uitgangspunt in de afgelopen jaren is echter het standaardiseren en vergroten van efficiëntie van de taakuitvoering geweest. Doordat de

# Managementmodel

invulling van managementtaken niet wezenlijk is aangepast of uitgebreid, komen de wijzigingen en uitbreidingen in de praktijk neer op een stapeling van taken binnen bestaande taakgebieden. Echter in een markt waarin de bestaande taken en werkzaamheden al structureel meer tijd en aandacht van het management vragen, past geen uitbreiding met nieuwe taken. Binnen dit model lijkt daarom de limiet bereikt. Dit omdat het spectrum aan onderwerpen groeit buiten de capaciteit die van deze managementlagen mag worden verwacht, op basis van de bestaande samenwerkingsstructuur tussen belegger en management enerzijds en asset en property management anderzijds. Daarnaast lijkt een gestandaardiseerde aanpak niet langer te passen bij de individuele vraagstukken die per centrum te onderscheiden zijn. Verandering is hierdoor noodzakelijk, zowel in capaciteit (beschikbare middelen) als in kennis en kennisgebieden en aanpak.

De kern van een nieuw managementmodel voor winkelcentra op dit vlak bestaat uit optimaliseren van uitkomsten door invulling van rollen in plaats van taken en taakgebieden. Dit betekent dat per winkelcentrum gezocht moet worden naar een optimale invulling van de verschillende rollen binnen het centrum. Het zijn daarbij niet zozeer taken en in- of output die centraal staan, maar de uitkomst van rolomvattingen. Taken of taakgebieden beperken werkzaamheden tot wat in een taakomschrijving is opgenomen. Door niet op taken en taakgebieden te sturen, maar op de rolomvatting en uitkomsten ontstaat ruimte voor innovatie en optimalisatie en een juiste benadering per centrum. Dit moet leiden tot optimalisatie van de winkelcentrumomgeving voor zowel belegger en management als retailer en consument.

## Samenwerkingsvormen

Om tot deze wijziging in aanpak te komen zijn nieuwe vormen van samenwerking noodzakelijk. Zonder deze nieuwe samenwerkingsvormen kan een paradigmaverschuiving niet plaats vinden. Er is een aanpak nodig waarbij het gezamenlijk belang van optimalisatie van de inspanningen centraal komt te staan. Alleen dan is het mogelijk om tot echte optimalisering te komen. Om de situatie van de zero-sum-game van bestaande samenwerkingen te doorbreken is het noodzakelijk om de doelstellingen van verschillende managementlagen en actoren die hierin actief zijn te integreren. Op deze manier samenwerken leidt tot verbetering, omdat het behalen van gezamenlijke doelstellingen leidt tot individueel rendement.

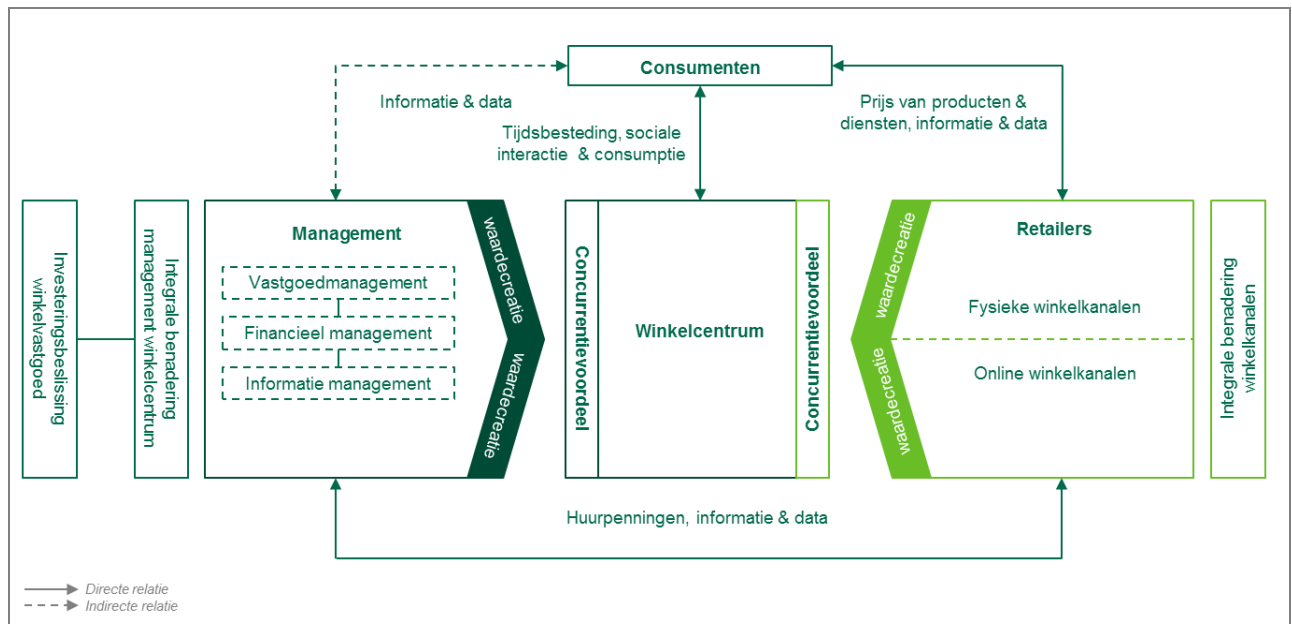
Dit betekent een vorm van samenwerking tussen de verschillende actoren, managementlagen en -disciplines gebaseerd op andere regels. Vanuit het Vested Model, zijn de volgende regels van toepassing: het business model dient gericht te zijn op uitkomsten in plaats van transacties, een focus op 'wat' in plaats van 'hoe', duidelijke en meetbare uitkomsten, een prijsmodel waarin het optimaliseren van kosten en dienstverlening beloond wordt en een managementstructuur waarbij inzicht centraal staat in plaats van overzicht.

## Managementmodel winkelcentrummanagement

Op basis van de beschreven uitgangspunten is een nieuw managementmodel ontwikkeld. Het managementmodel is getransformeerd van een hiërarchisch en taakgericht model tot een interactief model gebaseerd op samenwerkingsvormen die tot optimalisatie leiden. Hierbij staat het behalen van de beste uitkomst voor alle actoren centraal binnen de omgeving van het winkelcentrum, op basis van nieuwe samenwerkingsvormen.

Figuur 10 geeft een visuele weergave van het nieuwe model. In deze weergave zijn de relaties van de verschillende actoren opgenomen, deze samenwerkingen gelden als de basis voor het behalen van optimalisatie. Succesfactoren liggen in een gezamenlijke waardecreatie en concurrentievoordeel van het platform winkelcentrum. Hierbij mag en kan de dominantie van een individuele actor nooit het uitgangspunt zijn, dit werkt tot sub-optimalisatie.

# Managementmodel



Figuur 10 | Managementmodel winkelcentra

Hieronder volgt een toelichting van het model op basis van de verschillende elementen en relaties.

## Management

De rol van het management van een winkelcentrum is gericht op het optimaliseren van het winkelcentrum op een dussdanige wijze dat retailers en consumenten hier een individueel voordeel uit kunnen halen en hierdoor het winkelcentrum (platform) verder versterken als aantrekkelijke locatie om tijd en geld te besteden. Deze aanpak leidt tot een rendementsoptimalisatie voor de eigenaar van het winkelcentrum en voor de overige actoren. In het managementmodel is de inrichting van het managementproces gebaseerd op een integrale aanpak van vastgoed-, financieel en informatiemanagement.

De traditionele onderverdeling tussen portfolio, asset, property en facility management is hierbij niet langer als zodanig gemaakt. Op basis van de doelstelling van kwaliteitssturing zijn deze verschillende taakgebieden geïntegreerd binnen de rol vastgoedmanagement. Passend bij de situatie en specifieke business case van het winkelcentrum zal deze rol op maat moeten worden ingevuld. In lijn met het transformatiemodel (Joroff, Lambert, & Becker, 1993) staan traditionele en dynamische kenmerken aan de basis het van vastgoedmanagement. Deze aandachtsgebieden zijn aangevuld met innovatieve kenmerken, die noodzakelijk zijn geworden om tot meerwaarde te komen binnen deze rol. Aangevuld met financiële dienstverlening en informatiemanagement om tot optimalisatie te kunnen komen in strategie en uitvoering.

Het financiële management refereert aan de financialisering van winkelvastgoed (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). Deze managementrol is vooral gericht op de financiële en economische kenmerken van vastgoed. Gebaseerd op de toegenomen verhandelbaarheid van winkelvastgoed staan aandacht voor vastgoedinvesteringen, het waardebehoud en optimalisering van de investeringen hierbij centraal. De combinatie tussen vastgoedkennis en financiële services krijgt hierdoor een belangrijke rol. Ook de aandacht voor de optimalisering van kasstromen is een onderwerp in het business model van winkelcentra wat nadrukkelijk prioriteit krijgt boven de theoretische toekomstige meerwaarde bij een eventuele verkoop.

De rol van informatie management beslaat een onderwerp wat refereert aan het principe van informatisering van de winkelvastgoedsector. Dit fenomeen speelt een rol bij veel onderdelen van het managementproces en bij alle relaties binnen dit proces. Hierbij kan worden gedacht aan informatie-uitwisseling tussen retailers en management, tussen consumenten en management en binnen het managementproces als managementinformatie bij strategiebepaling. Doordat steeds meer informatie beschikbaar is geworden, is het noodzakelijk om tijdig over de juiste informatie te beschikken en deze ook toe te passen. Het verzamelen,



# Managementmodel

analyseren en beschikbaar en bruikbaar maken van deze informatie is specialistisch werk en krijgt binnen dit model een belangrijke rol.

Onderdelen binnen het vastgoedmanagement en informatiemanagement zijn innovatieve kenmerken die niet alleen vanuit de vastgoedsector kunnen worden georganiseerd. Door deze verschillende rollen binnen het managementveld in te richten met specialistische kennis en mensen, wordt waarde gecreëerd voor het platform winkelcentrum met een zichzelf versterkende kracht. De basis van de managementrol is gericht op actieve kwaliteitssturing van het winkelcentrum. Hierdoor ontstaat concurrentievoordeel dat moet leiden tot waardecreatie. De kern van deze integrale benadering ligt in de samenwerking tussen de verschillende rollen, die gebaseerd zijn op de benadering van het Vested Model (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013).

Het is belangrijk om te benadrukken dat het in dit managementmodel specifiek niet gaat over de vraag of de verschillende rollen intern of extern georganiseerd moeten worden (in-/ outsourcing). Van belang is dat de specialistische kennis aanwezig is en wordt ingezet binnen het managementproces en dat er ruimte is om de specialistische kennis optimaal te benutten voor de gezamenlijke doelstelling: rendementsoptimalisatie voor alle betrokkenen.

## Retailers

De rol van retailers is onmiskenbaar verbonden aan het succes van een winkelcentrum. Retailers staan aan de basis van een winkelcentrum, zonder retailers geen winkelcentrum. De rol van retailers in winkelcentra is in het afgelopen decennium echter drastisch veranderd. Door de ontwikkeling van nieuwe winkelkanalen is het fysieke winkelkanaal niet langer het enige winkelkanaal voor consumenten. Het online winkelkanaal speelt in toenemende mate een rol. Hierdoor is in toenemende mate ook aandacht voor andere functies in het winkelcentrum, zoals horeca, andere leisure functies, zorg en sociale functies. Deze veranderingen hebben aan de basis gestaan van een evolutie van het Nederlandse winkellandschap en heeft geleid tot een gewijzigd speelveld. De integratie van verschillende kanalen gecombineerd met relaties en data lijkt een winnende combinatie en nieuwe standaard in de retailsector (Duijn, 2017).

Ook in de retailsector speelt informatie een belangrijke en centrale rol. Retailers moeten in dit kader rekening houden met de toegenomen kennis van consumenten en daarop inspelen door op een andere manier relaties aan te gaan en meerwaarde te bieden. De inzet en het gebruik van big data is een cruciaal onderwerp om tot waardecreatie te komen en daarmee concurrentievoordeel. Dit vraagt een integrale aanpak van retailers en een aanpak die alle kanalen combineert en informatie strategisch inzet. Het creëren van merkexposure en relaties met consumenten is het centrale thema in het nieuwe business model. Merk- en winkelbeleving zijn hierbij belangrijke onderwerpen. Het winkelcentrum en de fysieke winkel zijn naast aankooplocaties ook in toenemende mate showrooms geworden. Locaties waar consumenten naast aankopen ook merken kunnen beleven en producten en diensten kunnen testen. Het uiteindelijke doel is van een transactie verworden tot een langdurige relatie tussen consumenten en retailers. Dit heeft een impact op het business model van retailers en daarmee ook op die van winkelcentra. Deze langdurige relatie met consumenten versterkt het platform winkelcentrum verder, wat eveneens weer leidt tot verdere aantrekkelijkheid voor (nieuwe) consumenten. Dit is de zichzelf versterkende werking van de platformgedachte.

## Consumenten

Consumenten zijn een bepalende factor voor het succes van een winkelcentrum. De rol van consumenten wijkt af van management en retail en is niet direct beïnvloedbaar. Consumenten zijn eindgebruikers van het winkelcentrum en geen leveranciers zoals management en retailers dat wel zijn. Doordat het aantal winkelmogelijkheden (fysiek en online) in de afgelopen decennia sterk is toegenomen, is de reden voor bezoek aan een winkelcentrum gebaseerd op de meest optimale propositie. Vanuit het perspectief van tijdsbesteding zoeken consumenten naar een optimale relatie tussen inspanning en behoeftebevrediging.

# Managementmodel

Het winkelcentrum wat deze propositie en meerwaarde biedt kan rekenen op een toename van bezoek, tijdsbesteding en aankopen. Deze keuze voor winkelkanaal en -centrum is gebaseerd op vele elementen tijdens een *'customer journey'*, maar tegelijk ook vergankelijk. Investeren en actief management van de totaalkwaliteit van een winkelcentrum dient hierdoor bovenaan de prioriteitenlijst van management en retailers te staan.

## Winkelcentrum

Het winkelcentrum is geen rol of actor, maar een platform of Business Ecosystem waar alle actoren en activiteiten samenkomen. Als alle kwantitatieve en kwalitatieve kwaliteitselementen van een winkelcentrum optimaal zijn ingericht en gefaciliteerd, leidt dit in theorie voor alle actoren tot succes en optimalisatie van rendement. Voor consumenten een rendement op geïnvesteerde vrijetijd, voor retailers tot een rendement op de investering in het fysieke winkelkanaal en voor het management tot een rendement op de investering in het vastgoed. Daarbij staat het uitgangspunt centraal, dat het winkelcentrumplatform een versterkende werking heeft.

Vanuit dit perspectief van rendementsoptimalisatie heeft een winkelcentrum bepaalde *'behoeften'*. Deze zijn voor ieder centrum verschillend en dienen per centrum te worden bepaald en dusdanige te worden ingevuld. De verschillende actoren in het managementmodel zijn hiervoor verantwoordelijk, gebaseerd op de besproken rolverdelingen. Hierbij geldt nogmaals dat het van ondergeschikt belang is hoe deze rollen georganiseerd zijn, maar vooral dat dit gebeurt. De strategie en rolverdeling dient te worden beschreven in het business plan van het centrum, waarbij het winkelcentrum als instrument optimaal moet worden benut.

## Relaties

Binnen het managementmodel zijn verschillende relaties te onderscheiden, zowel direct als indirect. Deze relaties vormen een belangrijke kern van het model in lijn met het theorie van het *'Nash-evenwichtconcept'*: *'Geen enkele speler kan eenzijdig zijn resultaat verbeteren, gegeven de acties van de andere spelers'* (Osborne & Rubinstein, 1994). Dit perspectief geldt voor de verschillende rollen binnen het integrale managementproces, maar eveneens voor de relaties tussen de verschillende rollen in het model.

De relatie tussen management(/ investeerder) en retailers is van oudsher primair gebaseerd op transacties, namelijk de huurtransactie. De verhuurder levert een winkelruimte en winkelomgeving waarvoor de huurder een vergoeding betaalt. De balans tussen kosten en opbrengsten staat hierbij centraal. Vanuit het perspectief van kwaliteitsoptimalisatie en -sturing is het voor het management van belang dat retailers een bijdrage leveren aan het winkelcentrum die tot meerwaarde leidt. Het is hierdoor in het voordeel van zowel het management als retailers, dat retailers optimaal kunnen presteren en daardoor een bijdrage leveren aan de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum. Er moet hierbij echter altijd een gezamenlijke incentive zijn om hiertoe te komen. Dit vergt een goede relatie met duidelijke afspraken. De huurovereenkomst tussen verhuurder en huurder is het instrument om deze afspraken vast te leggen. Deze afspraken zijn gebaat bij een flexibele benadering die sturing en aanpassing mogelijk maakt wanneer dit noodzakelijk is. Daarbij is het van belang te onderschrijven dat beide partijen baat hebben bij de gezamenlijk inspanningen (versterkend effect). Het structureel delen van informatie en data tussen de verschillende actoren is een belangrijk onderwerp en instrument. Op deze manier ontstaat transparantie over prestaties en effectiviteit van inspanningen van beide zijdes en een focus op de uitkomst en niet zozeer een transactie an sich.

De relatie tussen consumenten en retailers is eveneens van oudsher primair gebaseerd op transacties, namelijk een kooptransactie. De machtspositie in deze relatie is in het afgelopen decennium verschoven van retailers naar consumenten (Speetjens & Van der Post, 2012). Simons en Van Dijck (2016) benoemen in dit kader dat consumenten zoeken naar de optimale propositie die past bij de behoefte op dat moment, die vooral ook een sociale component moet hebben. Daarnaast vindt uitwisseling van data en informatie plaats in de relatie tussen consumenten en retailers. Dit maakt het voor beide partijen mogelijk om de relatie tussen beide partijen te optimaliseren. Het belang van een toekomstbestendige relatie lijkt vooral in het voordeel van retailers. Maar deze is evengoed in het belang van consumenten en helpt bij het zoeken naar de

# Managementmodel

---

optimale propositie. Door de focus te verbreden van een 'simpele' transactie naar een optimale uitkomst, ontstaat een relatie die gebaseerd is op een optimale uitkomst met een toekomstperspectief.

De relatie tussen consumenten en de managementorganisatie is een indirecte relatie, die primair via de retailers en daarmee de huurtransactie loopt. Echter loopt deze relatie ook via het winkelcentrum als platform en aanbieder van meer functies dan alleen retail. Een aantrekkelijk en multifunctioneel winkelcentrum kan rekenen op veel bezoekers. Hier ontstaat een relatie tussen management en consumenten. Deze is gebaseerd op hedendaagse consumenten en hun behoeften en de mate waarin het management erin slaagt om aan deze behoeften te voldoen. Door de inhoudelijke propositie breder te trekken dan het retailaanbod ontstaat een situatie waarin het winkelcentrum een belangrijkere rol speelt dan alleen een locatie te zijn voor de aankoop van diensten en producten. Het winkelcentrum kan vanuit een bredere functie een andere rol vervullen in het leven van consumenten, door een locatie te bieden waar consumenten graag hun vrijetijd besteden en tot de wenselijke sociale interactie kunnen komen (Simons & Van Dijck, 2016).

De uitwisseling van data en informatie speelt ook hier een belangrijke rol in de relatie. Enerzijds vanuit het management om de propositie van het winkelcentrum duidelijk te maken. Anderzijds vanuit consumenten door middel van hun aanwezigheid en consumptie in het centrum en de mogelijkheid om hun vrijetijd te besteden. Ook hier geldt dat een toekomstbestendige relatie vooral in het voordeel van het management lijkt. Echter ook consumenten hebben een belang bij deze relatie, omdat dit de mogelijkheid biedt om optimaal in hun behoeften te voorzien.

## SAMENVATTING

Dit hoofdstuk bevat de beschrijving van een nieuwe managementmodel voor winkelvastgoed. De onderwerpen die hierin centraal staan zijn: verbreding van managementbenadering, samenwerkingsverbanden en een platformbenadering. De integrale combinatie van vastgoedmanagement, financiële dienstverlening en informatiemanagement is gebaseerd op de theoretische verkenning van Tardivo et al. (2015). Samenwerking binnen en tussen organisaties is het tweede hoofdonderwerp wat zijn basis vindt in het Vested Model van Vitasek et al. (2013). Het derde hoofdonderwerp is de ontwikkeling van deze innovaties binnen het winkelcentrum, wat hierbij als een platform werkt. Deze vorm van ontwikkeling en organisatie staat centraal in de theorie van Business Ecosystems van Moore (1993), Iansiti en Lanvieu (2004). Deze hoofdonderwerpen zijn samengevoegd in een nieuw managementmodel voor winkelcentra. Het model biedt een antwoord op de structurele wijzigingen en transformatie van de winkelvastgoedsector door een voorstel voor de herstructurering van winkelvastgoedmanagement in Nederland.

# Conclusie

## INLEIDING

De media zijn in de afgelopen jaren gedomineerd door negatieve berichten over Nederlandse winkelcentra en -gebieden. Faillissementen hebben geleid tot verandering in het straatbeeld. Enerzijds door een toegenomen leegstand en anderzijds door nieuwe retailers en winkelconcepten. De snelheid waarmee leegstaande winkelruimtes opnieuw worden ingevuld lijkt afhankelijk te zijn van de locatie en ligging van het betreffende vastgoed. Deze ontwikkeling typeert de tweedeling die in Nederland steeds meer zichtbaar is. Naast ruimtelijke, demografische en economische verandering geldt deze ontwikkeling ook voor het succes van winkelcentra en -gebieden. Tardivo et al. (2015) beschrijven deze ontwikkeling als een transformatie van de vastgoedsector. Deze transformatie is in de Nederlandse winkelvastgoedpraktijk terug te zien. Succesvolle centra presteren steeds beter, terwijl slecht presterende gebieden steeds verder weg glijden. De kwaliteit van winkelcentra speelt een steeds belangrijkere rol en staat inmiddels hoog op de strategische agenda van beleggers (Syntrus Achmea Real Estate & Finance, 2016). De inzet van managementorganisaties speelt vanuit het perspectief van waardebehoud een belangrijke rol (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). Een belangrijke vraag die hierbij nog onbeantwoord is, richt zich op de inrichting van managementorganisaties die in staat zijn om sturing te geven aan deze kwaliteit.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat er daadwerkelijk verschillen zijn tussen winkelcentra op het gebied van kwaliteit, maar dat (nog) maar beperkt sprake is van een scherpe tweedeling. Op basis van het onderzoek blijken de verschillen zeer beperkt te verklaren vanuit omgevings- en centrumkenmerken, wat opvallend is tegen de achtergrond van een tweedeling binnen Nederland, zoals Tordoir et al. (2015) beschrijven. De focus van het onderzoek is vooral op het management van winkelcentra gevestigd, omdat hier een belangrijk verschil kan worden gemaakt volgens de theorie.

Dit onderzoek legt de basis voor deze beredenering en komt met de conclusie dat management van essentiële invloed is op de kwaliteit van winkelcentra. Het management van winkelcentra met gemiddeld hoge kwaliteitsscores heeft verschillende kenmerken gemeenschappelijk zoals werkwijze en markt oriëntatie. In dit onderzoek zijn verder ontwikkelingen en succesfactoren van managementmodellen onderzocht. Deze zijn samenvattend gepresenteerd in de vorm van een nieuw managementmodel voor de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. De kwalitatieve benadering van dit onderdeel biedt hiermee aanknopingspunten voor verandering en geeft een antwoord op de omgang met veranderingen in de context die in de prelude van dit onderzoek zijn beschreven. Dit heeft geleid tot een nieuwe benadering van winkelcentrummanagement. Toetsing van deze theorie maakt geen onderdeel uit van het onderzoek, vervolgonderzoek is hiervoor noodzakelijk. Richtingen hiervoor zijn verderop in dit hoofdstuk opgenomen.

Om een antwoord op centrale vragen van dit onderzoek te kunnen geven is de relatie tussen kwaliteit en management beschreven. De verschillende deelvragen bieden een onderbouwing voor de beantwoording van de centrale vragen. Tot slot is een reflectie op het onderzoek opgenomen en aanbevelingen voor verder onderzoek op dit gebied.

## KWALITEIT EN MANAGEMENT

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen kwaliteit en management binnen winkelcentra en dit te vertalen in een nieuw managementmodel voor winkelvastgoedmanagement in Nederland. Op basis van inzichten uit de theorie en praktijk blijkt kwaliteit van winkelvastgoed in toenemende mate een rol te spelen bij de aantrekkelijkheid van winkelcentra en -gebieden. De beïnvloedbare onderdelen van een winkelcentrum dienen vanuit een strategisch perspectief te worden geoptimaliseerd om tot waardecreatie te kunnen komen en daarmee concurrentievoordeel te kunnen behalen. Dit vergt een passende organisatie van de managementrol binnen een winkelcentrum, waardoor sturing op kwaliteitsaspecten van een winkelcentrum mogelijk is en geoptimaliseerd kan worden. De conclusies uit het onderzoek worden in dit hoofdstuk behandeld. Allereerst is aandacht voor de centrale vraagstelling, vervolgens komen de deelvragen aan bod. De deelvragen zijn gegroepeerd in de onderwerpen kwaliteitsbepaling, kwaliteitsverschillen tussen winkelcentra en managementmodellen.

# Conclusie

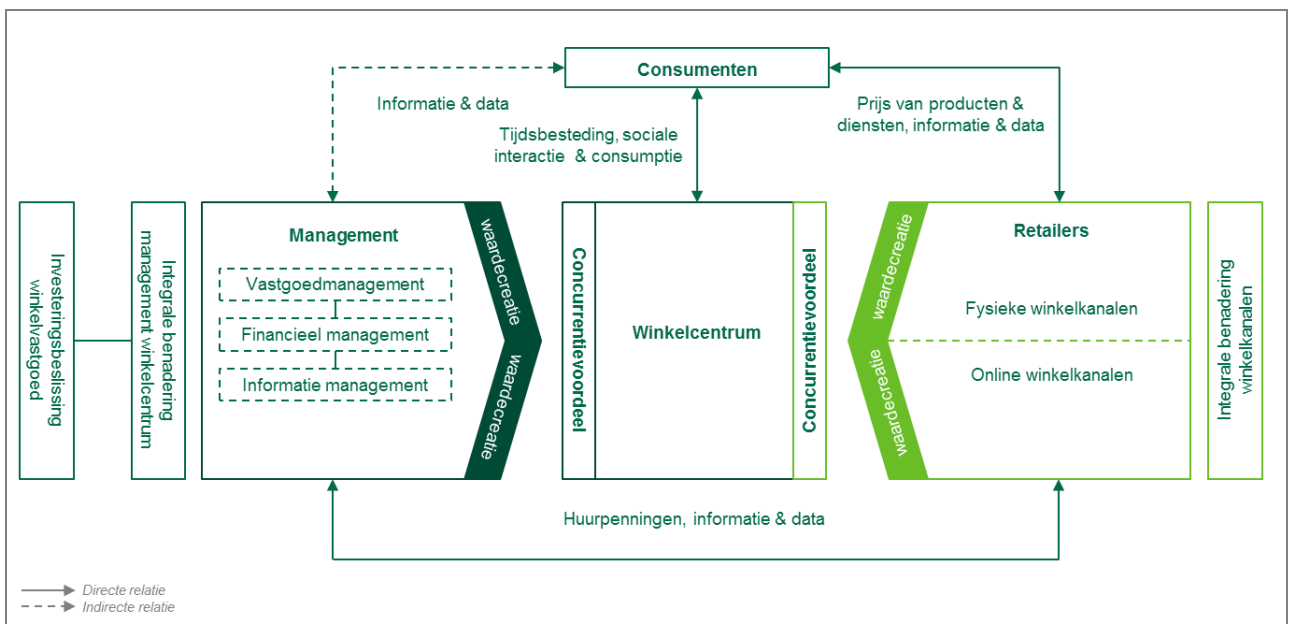
## Centrale vraagstelling

De centrale vragen zijn gericht op de relatie tussen managementmodellen en kwaliteit en als volgt geformuleerd: *‘Welke invloed hebben managementmodellen op de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland en hoe dient een managementmodel te zijn ingericht om de sturing van kwaliteit te optimaliseren?’*.

Uit de eerste fase van het onderzoek blijkt een verband tussen managementkenmerken en de kwaliteit van winkelcentra. De winkelcentra met die het hoogste scores op kwaliteit blijken bepaalde managementkenmerken gemeenschappelijk te hebben. Dit bevestigt de gedachte en denkrichtingen uit praktijk en theorie dat de kwaliteit van winkelcentra kan worden geoptimaliseerd door de invloed van het management. De vraag die hierbij nog beantwoord dient te worden is hoe deze modellen moeten worden ingericht om tot optimalisatie te komen.

Verdere theoretische verkenning heeft geleid tot het inzicht dat de theorie van traditionele en dynamische managementmodellen onvoldoende aansluit bij de huidige en gewijzigde context van winkelcentra. De transformatie in de winkelvastgoedsector maakt het noodzakelijk om het dynamische managementmodel te vervangen. Om tot optimalisatie van kwaliteitssturing te komen, is een andere aanpak noodzakelijk. Hierbij hoort een nieuw managementmodel. Dit nieuwe model moet in staat zijn zich aan te passen aan de dynamiek van de context en moet daarbij in staat zijn om optimaal invulling te geven aan behoeften van actoren rondom een winkelcentrum. De basis van het nieuwe model bestaat uit uitbreiding van het managementperspectief, een integrale samenwerkingsstructuur en benadering van winkelcentra als platform met een zichzelf versterkende kracht.

Deze bevindingen zijn verwerkt in een managementmodel, met een uitkomst georiënteerde basis, vanuit het perspectief van een wijziging van het samenwerkingsperspectief binnen de winkelvastgoedsector. Gelijkheid en samenwerking tussen de betrokken actoren en een focus op gezamenlijke doelstellingen staan hierbij centraal. Niet transacties, maar samenwerking en investeren in elkaars doelen zijn het uitgangspunt van de relaties tussen de verschillende actoren. Optimalisering van uitkomsten voor alle betrokken actoren is essentieel en investering in elkaars succes is de kern. Figuur 11 is de weergave van het nieuwe managementmodel. Hierin komen de actoren, aandachtgebieden en relaties samen op basis van de benoemde uitgangspunten voor optimalisatie en daarmee de kwaliteit.



Figuur 11 | Managementmodel winkelcentra

## Conclusie

Samenvattend en concluderend kan worden gesteld dat de invloed van het managementmodel een essentiële rol speelt in de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland. De inhoudelijke en procesmatige inrichting van de managementorganisatie blijkt een bepalende factor bij de sturing op kwaliteit. Omdat bestaande traditionele en dynamische managementmodellen niet langer voldoen, is een nieuwe aanpak nodig, een noodzaak tot innovatie. Deze wijziging van het paradigma voor managementmodellen binnen de winkelvastgoedsector biedt de noodzakelijke kansen voor optimalisering. Door middel van een nieuw managementmodel, met gewijzigde uitgangspunten, kan tot meerwaarde en concurrentievoordeel worden gekomen. Dit is bepalend voor de uiteindelijke uitkomst van het proces, namelijk gezamenlijk én individueel rendement.

De onderbouwing van deze conclusies is te vinden in de beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek. Deze komen in volgende paragrafen aan bod.

### Kwaliteitsbepaling

De eerste stap uit het onderzoek is het bepalen van een onderzoeksmethode om kwaliteit van een winkelcentrum te kunnen bepalen. Dit onderwerp staat centraal in de eerste deelvraag van dit onderzoek: *'Op welke wijze kan de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland worden bepaald?'*.

Er worden zowel internationaal als nationaal inmiddels verschillende onderzoeken gedaan en systemen gebruikt die de kwaliteit van winkelgebieden en -centra onderzoeken en hiermee de mogelijkheid tot sturing bieden aan de optimalisatie van winkelcentra en -gebieden. Van deze systemen en onderzoeken is voor het onderzoek van CBRE en partners gekozen. De redenen hiervoor zijn voor te vinden in de beschikbaarheid van deze data die op basis van het WCKM-onderzoek is verzameld. Verder speelt een rol dat het onderzoek een theoretische basis kent in lijn met de kwaliteitsbenadering van Speetjens (2012). Het onderzoek is aangevuld met de inzichten uit de praktijkonderzoeken in de Nederlandse markt van onder andere Gianotten (2013). Daarmee sluiten de data goed aan bij de te onderzoeken situatie. Tot slot zijn de data uit het onderzoek verzameld en bewerkt door professionele organisaties (Locatus en Cyber adviseurs), wat de datakwaliteit ten goede komt. Samenvattend biedt het WCKM-onderzoek daarmee een solide basis voor dit onderzoek. Omdat deze data ook zijn beperkingen kent, is gekozen om voor dit onderzoek winkelcentrum- en marktkenmerken toe te voegen.

### Kwaliteitsverschillen tussen winkelcentra

Om kwaliteitsverschillen tussen winkelcentra te kunnen bepalen is het van belang om inzichtelijk te krijgen welke kenmerken hierbij een rol spelen. Deze kenmerken zijn geformuleerd in de tweede deelvraag binnen dit onderzoek: *'Bestaan er verbanden tussen kwalitatieve en kwantitatieve elementen en de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland?'*. Deze deelvraag staat centraal in de eerste fase van het onderzoek en geeft een inzicht in en toetsing van verbanden tussen een selectie van kwalitatieve en kwantitatieve elementen en kwaliteit. De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- Er blijken verbanden te bestaan tussen de geselecteerde elementen en de kwaliteit van de onderzochte winkelcentra in Nederland. Zowel de geselecteerde markt- als winkelcentrumkenmerken blijken een positief verband te hebben met de kwaliteit van de onderzochte winkelcentra;
- De verklarende waarde van de gevonden verbanden blijkt na toetsing beperkt te zijn (respectievelijk 6,59% en 12,07%), de overige percentages worden door andere variabelen verklaard. Het gekozen onderzoeksmodel blijkt hiermee op deze kenmerken een zeer beperkte verklarende waarde te hebben. Dit betekent dat de conclusie dat markt- en winkelcentrumkenmerken van invloed zijn op de kwaliteit van winkelcentra niet zondermeer getrokken kan worden. Deze conclusie moet meegenomen worden in de verdere stappen van het onderzoek;
- Naast de beperkte verklarende waarde blijken de gevonden verbanden alleen in het geval van de winkelcentrumkenmerken significant te zijn voor de omvang van het winkelcentrum. De andere markt- en winkelcentrumkenmerken blijken niet significant te zijn binnen dit onderzoek. Dit versterkt de conclusie

## Conclusie

dat met de gebruikte data, slechts een beperkt inzicht is verkregen in de verklarende variabelen van winkelcentrumkwaliteit;

- Gebaseerd op bewezen theorie spelen deze markt- en winkelcentrumkenmerken echter wel degelijk een belangrijke en onderscheidende rol. De gevonden verbanden sluiten aan bij de stelling van Speetjens (2012) dat Nederland door de omvang geen scherpe verdeling kent wat betreft marktgebied. Voor de toekomst stelt Tordoir (2015) echter dat verandering hierin aanstaande is en dat Nederland een land van verschillende snelheden aan het worden is. Ook wat betreft winkelcentra en winkelgebieden zijn studies gedaan naar tweedelingen, die steeds duidelijker zichtbaar aan het worden zijn (Syntrus Achmea Real Estate & Finance, 2016).

Deze deelconclusie impliceert dat de verklaring voor de verschillen in kwaliteit van winkelcentra voor nu nog vooral in andere kenmerken moet worden gezocht dan de markt- en winkelcentrumkenmerken. Hiervoor is nader onderzoek uitgevoerd naar kenmerken van de managementorganisatie en -modellen. De inzichten uit dit onderzoek, praktijk en theorie bieden aanknopingspunten voor deze denkrichting.

### Managementmodellen

Op het gebied van managementmodellen zijn binnen dit onderzoek drie onderzoeksvragen geformuleerd. De eerste van deze drie deelvragen is gericht op het bepalen van de relatie tussen managementkenmerken en kwaliteit: *'Bestaat er een verband tussen managementmodellen in de Nederlandse winkelvastgoedmarkt en de kwaliteit van planmatig ontwikkelde winkelcentra in Nederland?'*. Deze deelvraag is behandeld in de eerste fase van het onderzoek en is gericht op het beschrijven en de toetsen van de verbanden op dit gebied.

Op basis van het onderzoek blijken verbanden te bestaan tussen managementorganisaties en winkelcentrumkwaliteit voor de geselecteerde Nederlandse winkelcentra: beursgenoteerde organisaties die managementtaken binnen de eigen organisatie uitvoeren en een internationale en gespecialiseerde oriëntatie kennen, blijken op basis van het onderzoek het beste in staat om sturing te geven aan winkelcentrumkwaliteit. De gemiddeld hogere scores van de betreffende managementorganisaties impliceren dat de keuzes wat betreft de inrichting van het gehanteerde managementmodel van belang voor het behalen van winkelcentrumkwaliteit. Het is opvallend dat naast de hoogste scores in deze categorie winkelcentra, de spreiding eveneens het grootst is. Dit impliceert dat de individuele organisaties het verschil maken. Deze deelconclusie is de bevestiging van de veronderstelling dat er significante verbanden bestaan tussen managementmodellen en vastgoedkwaliteit. Dit is een eerste stap naar verder inzicht en de ontwikkeling van een nieuwe managementmodel.

De vervolgstap naar meer inzicht in managementmodellen en de mate waarin deze succesvol sturing geven aan de kwaliteit van winkelcentra is geformuleerd in de vierde deelvraag van dit onderzoek: *'Welke inhoudelijke en procesmatige ontwikkelingen zijn er te benoemen op het gebied van winkelcentrummanagement?'*. Dit onderwerp komt in de tweede fase van dit onderzoek aan bod. Deze kwalitatieve fase heeft een verkennende aard en is gericht op verdere verdieping van het onderwerp managementmodellen in relatie tot kwaliteitssturing. Deze methode biedt een basis op voor nieuwe theorie op dit gebied. Toetsing van deze verkenning maakt echter geen onderdeel uit van dit onderzoek en biedt aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

Op basis van de gehouden interviews onder een selectie van Nederlandse winkelcentruminvesteers blijken verschillende ontwikkelingen te spelen in de sector. Deze ontwikkelingen vinden hun basis in de verandering van de context waar de winkelcentra en -beleggers mee te maken hebben en blijken in meer of mindere mate te hebben geleid tot de veranderingen in de betreffende managementorganisaties. Vooral inhoudelijke veranderingen zijn te zien binnen bestaande (traditionele) werkgebieden. De organisaties worden hierop aangepast, een succesformule blijkt nog niet te zijn gevonden. Verder blijkt uit de interviews dat beleggers de regie van het management meer naar zich toe trekken om de prestaties te verbeteren. Hierbij gaat het voornamelijk om strategische en commerciële managementtaken. Dit lijkt ten koste te gaan van de taken van het operationele management.

## Conclusie

Uit de theoretische verkenning blijkt dat de significante transformatie binnen de vastgoedsector, gebaseerd op de contextuele veranderingen, een centraal onderwerp is. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de interviews. Aanpassing van bestaande modellen voor vastgoedmanagement zijn hierdoor noodzakelijk is de conclusie. Gedachtegang hierachter is dat om effectief met de ontwikkelingen in de omgeving om te kunnen gaan, een verandering van de aanpak noodzakelijk is die afwijkt van de inrichting van het dynamische managementmodel en gebaseerd is op een historische context. Dit vergt de inzet van specialistische kennis en samenwerking binnen organisaties of onderdelen hiervan. Belangrijk is om dit vanuit een integraal perspectief plaats te laten vinden, wat noodzakelijk blijkt om tot meerwaarde en concurrentievoordeel te komen. Deze gedachtegang impliceert dat nieuwe managementmodellen in staat zouden moeten zijn tot het creëren van meerwaarde. Belangrijke onderwerpen hierbij zijn het verbreden van de management scope, optimalisering van samenwerking en gebruik maken van de zichzelf versterkende werking van het winkelcentrumplatform. Deze onderwerpen samen moeten leiden tot een meerwaarde voor het collectief in plaats van een voordeel voor één van de betrokken partijen. Dergelijke inzichten krijgen waarde als deze vertaald kunnen worden in richtlijnen en vorm krijgen in een nieuw managementmodel.

Richtlijnen en theorie voor optimalisatie van winkelvastgoedmanagementmodellen, waarbij kwaliteitssturing een centraal onderwerp is, blijken beperkt beschikbaar in de literatuur. Verschillende onderzoeken en artikelen zijn gericht op onderdelen van het geheel. De vijfde en laatste deelvraag van dit onderzoek is hierop gericht: *'Welk managementmodel past bij de inhoudelijke en procesmatige ontwikkelingen binnen winkelcentrummanagement in Nederland?'.* Het theoretische kader, toetsend onderzoek en de theoretische verkenning bieden allen aanknopingspunten voor de conclusie dat bestaande managementmodellen voor winkelvastgoed niet langer voldoen en onvoldoende in staat zijn om sturing te geven aan kwaliteit in een gewijzigde context.

Op basis van de theoretische verkenning zijn de volgende onderdelen geformuleerd als uitgangspunt voor de ontwikkeling van een nieuw model voor winkelvastgoedmanagement:

- Een integrale benadering van aandachtsgebieden (vastgoed, financieel, informatie) binnen een winkelcentrum, gebaseerd op specialistische invulling van de rollen die bij deze aandachtsgebieden passen en hierdoor tot meerwaarde en concurrentievoordeel leiden (Tardivo, Battisti, & Riorda, 2015). De inhoudelijke rolverdeling kan per centrum anders zijn en dient daarom voor individuele centra te worden bepaald op basis van het business plan van het betreffende centrum;
- Gelijkheid onder betrokken actoren en focus op het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Zowel investeerders als management, retailers en consumenten maken onderdeel uit van het krachtenveld rondom de winkelcentra. De relaties tussen deze bepalende actoren en onderling, is een essentieel element van het model om tot optimalisatie te kunnen komen (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2013). Het business model tussen de actoren dient gericht te zijn op uitkomsten in plaats van transacties, een focus op 'wat' in plaats van 'hoe', duidelijke en meetbare uitkomsten, een prijsmodel waarin het optimaliseren van kosten en dienstverlening beloofd wordt en een managementstructuur waarbij inzicht centraal staat in plaats van overzicht (ibid.).
- De benadering van een winkelcentrum als open platform biedt kansen voor optimalisatie van de propositie. Deze gedachte gaat uit van een situatie dat verschillende gebruikers van het platform gezamenlijk zorgen voor de optimalisatie, door ruimte te bieden voor het optimaliseren van de individuele propositie. Door dit platform te benaderen als een *'Business Ecosystem'* wordt de zichzelf versterkende werking van deze theorie ingezet in de praktijk van het winkelcentrum.

Het nieuwe model biedt handvaten voor de omgang met de inhoudelijke en procesmatige uitdagingen voor actoren en de veranderingen in de context van de Nederlandse winkelvastgoedsector. Het model is specifiek niet gericht op de vraag welke onderdelen wel of niet dienen te worden uitbesteed, maar is vooral gericht op optimale inrichting van onderdelen in het model. De keuze wordt gemaakt voor de organisatie die hiervoor het best geoutilleerd is en daardoor de meeste meerwaarde kan leveren om op deze wijze tot concurrentievoordeel kan komen. Uitkomsten staan hierbij centraal en niet een vastomlijnd proces waarmee



## Conclusie

deze dienen te worden behaald. Het is daarom van essentieel belang dat de verschillende actoren bewust zijn van en investeren in het succes van de andere betrokken actoren. Op deze manier ontstaat voor alle betrokkenen een incentive om optimalisatie na te streven. Immers optimalisatie van prestaties en meerwaarde leiden hierdoor tot optimalisatie van het gezamenlijke rendement en daarmee het eigen rendement.

### REFLECTIE

Het onderzoek naar de relatie tussen managementmodellen en kwaliteit binnen winkelvastgoed is een uitdagende taak gebleken. Maar daarnaast vooral ook erg interessant. In de dagelijkse praktijk is duidelijk zichtbaar dat er binnen de winkelcentrumindustrie gezocht wordt naar nieuwe aanpakken en optimalisatie van managementinspanningen. Dit geldt zowel voor retailers, als voor beleggers en managers.

Consumenten spelen inmiddels een bepalende rol en een goede relatie met consumenten is voor de genoemde actoren van levensbelang en een cruciale succesfactor om succesvol te acteren in het huidige dynamische Nederlandse winkellandschap. Omdat verandering de enige constante lijkt te zijn is het noodzakelijk om hierop in te spelen en deze veranderingen het hoofd te bieden door in te spelen op de mogelijkheden die de ontwikkelingen bieden. Alleen op deze manier is het mogelijk om succesvol te zijn en te blijven. Dit vraagt een actieve houding van de betrokken actoren en daarbij een gewijzigde benadering waarbij relaties tussen actoren een centrale rol krijgen.

In dit onderzoek is inzicht gecreëerd in de verbanden tussen markt-, winkelcentrum- en managementkenmerken op basis van de kwaliteitsscore van winkelcentra. Dit is een unieke benadering van onderzoek naar prestaties van winkelcentra en de sturing hierop. Door deze methode is een nader inzicht verkregen in de houdbaarheid van bestaande managementmodellen en de ontwikkelingsrichting van nieuwe modellen. Gaandeweg het onderzoek zijn de praktijkinzichten en gevoelsmatige ontwikkelingen op dit gebied bevestigd en heeft de ontwikkeling van een nieuw managementmodel vorm gekregen.

Datatriangulatie heeft in dit onderzoek een belangrijke rol gekregen bij de zoektocht naar optimalisatie van managementmodellen en kwaliteitssturing. Op basis van de eerste fase van het onderzoek is de conclusie getrokken dat er een relatie bestaat tussen kwaliteit en management. In de tweede fase is het inzicht verkregen dat vernieuwing noodzakelijk is om succesvol te kunnen opereren in de huidige dynamiek van de winkelvastgoedmarkt. De verschillende benaderingen laten een zelfde resultaat zien. Verandering is noodzakelijk. Deze conclusie is zowel zichtbaar in de data, de huidige praktijk als in recente theoretische inzichten. Hiermee is het gevoel van noodzakelijke verandering gestaafd op basis van onderzoek. Om tot verandering te komen is het nodig om afscheid te nemen van de modellen en werkwijzen die tot de totstandkoming van de huidige situatie heeft geleid.

Dit onderzoek biedt aanknopingspunten voor de ontwikkeling en evolutie van managementorganisaties betreffende de richting, structuren en de elementen die hierbij van toepassing zijn. Vervolgonderzoek naar de ontwikkelingen van managementorganisaties lijkt hierbij interessant en noodzakelijk. Vanuit het perspectief van toetsing van de gevonden resultaten in dit onderzoek en het voorgestelde managementmodel. Daarnaast eveneens vanuit het perspectief van de mate waarin deze ontwikkelingen bijdragen aan de kwaliteitsontwikkeling van de betreffende winkelcentra. Concrete aanbevelingen zijn beschreven in de volgende paragraaf.

### Methodologische reflectie

Omdat de hele empirische cyclus binnen dit onderzoek is doorlopen, is binnen het onderzoek de keuze gemaakt om de verschillende onderzoekselementen op hoofdlijnen te onderzoeken. Hierdoor bieden de resultaten van de eerste onderzoeksfase weliswaar een eerste globaal inzicht in de relatie tussen kwaliteit van winkelcentra en managementmodellen, maar kent het onderzoeksmodel ook zijn beperkingen. De beperkingen zijn vooral zichtbaar in de verklaarde variantie en significantie van de toetsen in het kwantitatieve onderzoek. Het kwantitatieve deel van het onderzoek levert dan ook slechts een beperkte

# Conclusie

verklaring van kwaliteitsverschillen onder winkelcentra. Het betrekken van aanvullende variabelen uit het theoretische kader heeft in het onderzoek niet geleid tot significante verbeteringen van de resultaten. Door het onderzoeksmodel verder uit te breiden is het naar verwachting mogelijk om de uitkomsten verder te staven en daarmee robuuster te maken. Dat komt ook de validiteit van het onderzoek ten goede. Ondanks dat kwantitatief onderzoek in de academische wereld hoger gewaardeerd wordt, laat dit onderzoek zien dat kwalitatief onderzoek bijzonder bruikbaar kan zijn als onderzoeksformat. In deze studie heeft juist het kwalitatieve deel geleid tot belangrijke inzichten en daarmee een duidelijke meerwaarde gehad in het onderzoeksproces.

De gekozen onderzoeksmethodiek kent echter eveneens beperkingen en bieden daarmee ruimte voor verdere optimalisering. Indien het onderzoek naar winkelcentrumkwaliteit diepgaander en gedetailleerder wordt uitgevoerd, biedt dit de mogelijkheid om specifiek in te gaan op onderwerpen en details. Hierdoor kan ook de relatie met management en kwaliteit verder worden uitgediept. Dit is één van de manieren om het gepresenteerde managementmodel verder uit te werken op deze specifieke onderdelen. Tevens biedt dit kansen om de toepasbaarheid voor de verschillende beleggers en managementorganisaties verder te toetsen. In lijn met deze gedachte geldt dit ook voor het onderzoek naar managementmodellen. Dit onderwerp is op basis van een beperkte theoretische benadering uitgevoerd. Dit is ingegeven door de beperkte theoretische aandacht voor dergelijke modellen in de academische literatuur en onderzoeken. Nader praktijkonderzoek en de uitwerking van casestudies biedt mogelijkheden voor een verdere uitwerking van dit onderdeel en een nadere verdieping van de succesfactoren.

## AANBEVELINGEN

Voorgaande reflectie biedt aanknopingspunten voor vervolgonderzoek op verschillende onderdelen. Een aantal van de aanbevelingen zijn puntsgewijs beschreven in deze paragraaf.

- Toetsing van het gepresenteerde managementmodel is een essentiële, misschien wel de meest belangrijke, aanbeveling voor de bruikbaarheid van het model bij de ontwikkeling van managementorganisaties. Dit omdat een dergelijk onderzoek nader inzicht biedt in de toepasbaarheid van het model voor managementorganisaties in Nederland en daarbuiten. Het model kan verder worden vervolmaakt op basis van deze inzichten.
- Vanuit het perspectief van verdere validatie van het onderzoek is het interessant om meerdere meetmomenten van de kwaliteitsscores te gebruiken. Op deze manier kunnen ontwikkelingen binnen de kwaliteitsscores worden gebruikt om de aanpassingen van managementmodellen te onderzoeken.
- Het toevoegen van meer kwaliteitsvariabelen is eveneens een aanbeveling voor verder onderzoek. Op deze wijze kan de data nog meer inzichten bieden in de maakbaarheid van kwaliteit van winkelcentra en vooral ook de succesfactoren die hierbij van toepassing zijn en de mate waarin detailniveau een rol speelt. Is het noodzakelijk om onderzoekselementen verder uit te werken, of kan op basis van een globale toetsing tot inzichten worden gekomen die tot meerwaarde en concurrentievoordeel leiden?
- In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een samengestelde kwaliteitsscore van de verschillende winkelcentra. Door deze score onder te verdelen in elementen kan de relatie tussen deze elementen en managementactiviteiten nader worden onderzocht. Dit biedt meer diepgang in het inzicht in de relatie tussen management en kwaliteit. De relatie tussen deze elementen en succesfactoren kan hierdoor nader worden onderzocht, wat tot verdere aanknopingspunten voor de invulling van het gepresenteerde managementmodel.
- Het huidige onderzoek is gebaseerd op een selectie van winkelcentra, waarbij een keuze is gemaakt wat betreft omvang en typering. Opmerking hierbij is dat dit een beperkte selectie is van winkelcentra in Nederland en dat het merendeel van de centra in Nederland van een ander kaliber is. Inzicht in kleinere andere type centra kan tot nadere inzichten en conclusies leiden wat betreft de impact van de relatie tussen managementmodellen en winkelcentra.

## Conclusie

- De verdieping van de gevonden relaties tussen management en kwaliteit en de ontwikkeling van managementmodellen is in dit onderzoek onderzocht op basis van een beperkt aantal organisaties. Per typering is een organisatie onderzocht. Verder onderzoek onder meer organisaties leidt tot meer inzicht in de inrichting en organisatie van managementprocessen en daarmee tot meer inzichten in de ontwikkelingen binnen deze organisaties.
- Verdere verdieping van het onderzoek naar managementkenmerken biedt een beter inzicht in de relatie tussen kwaliteit van winkelcentra en managementmodellen. Dit zelfde geldt voor de markt- en winkelcentrumkenmerken. De uitbreiding van het onderzoeksmodel op deze gebieden biedt een nader inzicht en naar verwachting een toename van de verklarende waarde van de verschillende elementen wat betreft de kwaliteit van betreffende winkelcentra.
- Buiten het kader van dit onderzoek is het eveneens interessant om de ontwikkelingen van managementmodellen in de retailsector te onderzoeken. Daarnaast is het consumentengedrag eveneens een aandachtspunt voor verder onderzoek.

## RESUMÉ

Op basis van bovenstaande aanbevelingen wordt al snel duidelijk dat dit onderzoek slechts een eerste aanzet en vertrekpunt is voor verdere ontwikkeling van het nieuwe managementmodel. Ondanks deze vaststelling is een belangrijke conclusie getrokken in dit onderzoek: het management van winkelcentra is een nieuwe fase ingegaan en hierbij hoort een nieuwe aanpak. Om dit te bereiken is innovatie noodzakelijk en speelt de erfenis uit het verleden een rol. Het nieuwe winkelmanagementmodel biedt een inzicht en richting voor deze nieuwe benadering.

Dit onderzoek is begonnen met een prelude die inzicht biedt in een aantal macro ontwikkelingen waar het Nederlandse winkellandschap en de winkelvastgoedindustrie mee te maken hebben. Deze ontwikkelingen laten vooral zien dat de winkelcentrumomgeving in sterke mate is veranderd. Beleggers in winkelvastgoed en managementorganisaties in het verlengde hiervan zijn zoekende naar een optimalisatieslag die past bij deze dynamiek. Relaties tussen actoren lijken een centrale rol te hebben gekregen en bieden een nieuw perspectief voor managementorganisaties. Dit perspectief is in de afgelopen decennia verschoven van object naar retailer en van retailer naar consumenten. De laatste jaren is een transformatie zichtbaar die heeft geleid tot dit nieuwe perspectief: samenwerking is noodzakelijk om tot optimalisatie te komen. Hierbij staat centraal dat het collectief van deze actoren gezamenlijk leidt tot meerwaarde.

Gaandeweg het onderzoek is gebleken dat triangulatie in de vorm van het combineren van onderzoeksmethoden bijzonder nuttig is geweest en heeft geleid tot een eenduidige conclusie, namelijk dat verandering en innovatie noodzakelijk is om tot vooruitgang en meerwaarde te komen. De integrale benadering van winkelcentrummanagement door het combineren van doelstellingen en uitgangspunten staat hierbij centraal. Afgebakende taken bieden onvoldoende houvast en lijken beter vanuit rolinvullingen te kunnen worden benaderd. Dit vergt andere voorwaarden en prestatienormen die passen bij dit integrale perspectief. De basis van het management moet altijd op orde zijn om tot kwaliteit te komen. Zaken die als aanvullend werden gezien binnen managementdoelstellingen lijken inmiddels verworpen tot basiskwaliteiten en zijn hierdoor geen opties maar noodzaak om aantrekkelijk te blijven en een duurzame relatie met consumenten en retailers op te bouwen.

Het gepresenteerde managementmodel is een antwoord op de vraag hoe dit te doen. Verdere toetsing van dit model moet leiden tot een gewijzigde aanpak, waarbij de lessen uit het verleden niet moeten worden vergeten, maar vooral een inspiratie moeten zijn voor vernieuwing.

# Bibliografie

## BIBLIOGRAFIE

- Adner, R., & Kapoor, R. (2009). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 306-333.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Julsing, M., Fischer, T., Van Vianen, R., & De Goede, M. (2014). *Basisboek methoden en technieken. Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bolt, E. (1995). *Productvorming in de detailhandel: handboek*. Merkelbeek.
- Bolt, E. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat: theorie en praktijk*. Merkelbeek: Drukkerij Berkel Merkelbeek.
- Cafferata, R., Mari, M., Abatecola, G., & Formisano, V. (2011). *Management immobiliare*. Milaan: Franco Angeli.
- CBRE. (2013; 2014). *How consumers shop 2014. 21,000 consumer, 21 countries*. Londen: CBRE.
- CBRE. (2016, Februari 18). Beleggingsvolume winkelvastgoed stijgt met 87% naar recordbedrag van € 2,8 miljard. Amsterdam, Noord Holland, Nederland.
- Centraal Planbureau. (2010). *Stad en land*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- De Soet, J., & Nijenhof, E. (2012). Winkelcentrummanagement. In E. Nozeman, W. Van der Post, & M. Langendoen, *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 255-272). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Duijn, S. (2017, Januari 27). *insights.abnamro.nl*. Opgeroepen op Januari 28, 2017, van [www.abnamro.nl](http://www.abnamro.nl): [https://insights.abnamro.nl/2017/01/omnichannel-voor-meeste-retailers-vergezicht/?utm\\_source=nieuwsbrief&utm\\_medium=email&utm\\_term=26-01-2017&utm\\_content=%E2%80%98Omnichannel%E2%80%99%20voor%20meeste%20Retailers%20vergezicht&utm\\_campaign=Nieuwsbrieven2017](https://insights.abnamro.nl/2017/01/omnichannel-voor-meeste-retailers-vergezicht/?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_term=26-01-2017&utm_content=%E2%80%98Omnichannel%E2%80%99%20voor%20meeste%20Retailers%20vergezicht&utm_campaign=Nieuwsbrieven2017)
- Fields, T. J. (2015, Januari). Blurred lines, redefined. *Journal of Property Management*, pp. 42-46.
- Geltner, D., Norman, G., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial Real Estate: Analysis and Investment (3rd edition)*. Mason: OnCourse Learning.
- Gianotten, H. (2013). *Look listen learn 2013: kijken luisteren leren en.....*. Den Haag, Utrecht, Bostel: SSM Retail Platform, NRW, platform binnenstadsmanagement.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity press.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell.
- Hermann, I. (2012). *Cold war heritage (and) tourism: exploring heritage*. Bedfordshire: University of Bedfordshire.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 1-11.
- ING. (2016). *Winkelleegstand van meer dan 10% dreigt*. Amsterdam: ING Economische Bureau.
- Janssen, I. (2016). De markt vastgoedmanagement. In M. Vermeulen, & M. Wieman, *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Janssen, I. (2016). Vastgoedmanagement: verleden, heden en toekomst. In M. Vermeulen, & M. Wieman, *Handboek vastgoedmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Joroff, M., Lambert, S., & Becker, F. (1993). *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*. Norcross: Industrial Development Research Foundation.
- Krafcik, J. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 41-52.
- Li, J., & Kozhikode, R. (2009). Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management*.
- Locatus. (2016, Oktober 2). Locatus online, verkooppunten. Woerden, Utrecht, Nederland. Opgehaald van Locatus online.
- Locatus. (2016, Januari 12). *Retail Reflect*. Opgeroepen op April 10, 2016, van Locatus: <http://www.locatus.com/retailreflect/2016/12/01/winkelleegstand-in-2015-niet-toegenomen/>
- Locatus. (2016). *Verkooppunten*. Opgeroepen op 27 11, 2016, van Locatus Online` : <http://www.goed.nl/webapps/apps/Locatus/?webmap=5fd183ab9ad04957a1a55af5b00efb1c>
- Manning, C. A., & Roulac, S. E. (1996). Structuring the Corporate Real Property Function for the greater "bottom line" impact. *The Journal of Real Estate Research*, 383-396.

## Bibliografie

- Mattousch, R. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van care-intsellingen*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Ministerie van Financien. (2015, september 21). *Ontstaan kredietcrisis*. Opgeroepen op juni 26, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/inhoud/ontstaan-kredietcrisis>
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van winkels?* Amsterdam, Noord: Boom Uitgevers.
- Mommaas, H. (2004). Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy. *Urban Studies*, 507-532.
- Mommaas, H., & Van der Poel, H. (1989). Changes in economy, politics and lifestyle: an essay on the restructuring of urban leisure. In P. Branham, *Leisure and urban processes: critical studies of leisure policy in Western Europe cities* (pp. 254-276). Londen: Routledge.
- Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Osborne, M. J., & Rubinstein, A. (1994). *A course in Game Theory*. Cambridge MA: MIT Press.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ploegmakers, I., & Verwaaijen, J. (2012). De ongrijpbare consument. In E. Nozeman, W. Van der Post, & M. Langendoen, *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 123-159). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review Magazine*, 2-17.
- Q&A. (2016). *Retail Gemeente Atlas 2016*. Opgeroepen op juli 26, 2016, van QandA: <http://www.qanda.nl/nl/retailgemeenteatlas>
- Salustri, J. (2016, Januari). Added value: property & asset management. *Journal of Property Management*, pp. 44-45.
- Simons, M.-A., & Van Dijck, J.-E. (2016). *Back to the future. Richtlijnen voor het nieuwe denken over succesvolle winkelgebieden*. Amsterdam: Mindlogyx Retail.
- Speetjens, J. (2012). Kwaliteitsbeoordeling van een winkelcentrum. In E. Nozeman, W. Van der Post, & M. Langendoen, *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 61-99). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Speetjens, J., & Van der Post, W. (2012). Het Nederlandse winkellandschap in wording. In E. Nozeman, W. Van der Post, & M. Langendoen, *Het Nederlandse winkellandschap in transitie, actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 18-58). Den Haag: Sdu.
- Syntrus Achmea Real Estate & Finance. (2016). De toekomst van stadsdeel- en wijkcentra. *Beleggen in wijkwinkelcentra* (pp. 1-25). Amsterdam: Syntrus Achmea Real Estate & Finance.
- Syntrus Achmea Real Estate & Finance. (2016). *Outlook 2017-2019. Beleggen in Nederlands vastgoed en hypotheek*. Amsterdam: Syntrus Achmea Real Estate & Finance.
- Tardivo, G., Battisti, E., & Riorda, M. (2015). Role of financial services and real estate management -- towards a new value chain: exploratory research findings. *Journal of Financial Management and Analysis*, 75-87.
- Tordoir, P. (2015). *Ruimtelijke structuur voor concurrentiekracht en welvaart*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Tordoir, P. (2016, April 21). Utrecht en Amsterdam vormen 'stadstaat'. Amsterdam.
- Tordoir, P., Poorthuis, A., & Renooy, P. (2015). *De veranderende geografie van Nederland, de opgaven op mesoniveau*. Amsterdam: Regioplan.
- Tronconi, O. (2009). Prospettive evolutive del facility e del property management: verso il capital asset management allargato e un "industria" immobiliare. *Economia dei Servizi*, 225-236.
- Tronconi, O., & Baiardi, L. (2010). *Valutazione, valorizzazione e sviluppo immobiliare*. Rimini: Maggioli Editore.
- Uittenbogaard, L., & Kohnstamm, D. (1996). *Vastgoedmanagement. De ontwikkeling van de markt voor beheerdiensten*. Amsterdam : Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde.
- Van der Post, W. (2015). *Strategie van vastgoedorganisatie*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate (niet openbare bron).
- Van Driel, A. (2003). *Strategische inzet van vastgoed*. Nieuwegein : Arko Uitgeverij.
- Van Driel, A. (2010). *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij B.V.

## Bibliografie

---

- Van Welie, S. (2016). *Van faillissement naar waardeontwikkeling. Een onderzoek naar het effect van faillissementen op de ontwikkeling van de markthuurwaarde van winkelvegoed*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Vermeulen, M. (2010). De vastgoedmanagementorganisatie. In M. Vermeulen, & M. Wieman, *Handboek vastgoedmanagement* (pp. 45-61). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Vitasek, K., Ledyard, M., & Manrodt, K. (2013, Oktober). *Vested outsourcing (second edition). Five rules that will transform outsourcing*. New York, Verenigd Koninkrijk: Palgrave MacMillan.
- Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2011). *Vested for success case study: How P&G and JLL transformed Corporate Real Estate*. Tennessee: University of Tennessee.
- Vos, D. (2012). Het beleggen in winkelvegoed. In E. Nozeman, W. Van der Post, & M. Langendoen, *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 227-253). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

# Bijlagen

## BIJLAGE 1: WCKM<sup>10</sup> 2015 - WINKELCENTRA

#	WOONPLAATS	WINKELCENTRUM	EIGENDOMSSTRUCTUUR
1	Ede Gld	Achterdoelen	enkelvoudig
2	Rotterdam	Alexandrium I (Shopping Center)	enkelvoudig
3	Amsterdam	Amsterdam Boven t Y	enkelvoudig
4	Amsterdam Zuidoost	Amsterdamse Poort	enkelvoudig
5	Rotterdam	Beursgallery	enkelvoudig
6	Rotterdam	Beursplein	enkelvoudig
7	Maarssen	Bisonspoor	enkelvoudig
8	Lisse	Blokhuis	enkelvoudig
9	Nieuwegein	Centrum Nieuwegein	enkelvoudig
10	Nieuw-Vennep	Centrum Nieuw-Vennep	enkelvoudig
11	Heerlen	Corio Center	enkelvoudig
12	Veenendaal	Corridor Passage	enkelvoudig
13	Deventer	De Boreel	enkelvoudig
14	Weert	De Muntpassage	enkelvoudig
15	Bergen Op Zoom	De Parade	enkelvoudig
16	Naaldwijk	De Tuinen	enkelvoudig
17	Eindhoven	Eindhoven-Piazza Center	enkelvoudig
18	Maastricht	Entre Deux	enkelvoudig
19	Eindhoven	Heuvel	enkelvoudig
20	Hilversum	Hilvertshof	enkelvoudig
21	Utrecht	Hoog Catharijne	enkelvoudig
22	Arnhem	Kronenburg	enkelvoudig
23	Leidschendam	Leidsenhage	enkelvoudig
24	S-Gravenhage	Leijweg	enkelvoudig
25	Venlo	Maasboulevard	enkelvoudig
26	Heerhugowaard	Middenwaard	enkelvoudig
27	Maastricht	Mosae Forum	enkelvoudig
28	Arnhem	Musiskwartier	enkelvoudig
29	Apeldoorn	Oranjerie	enkelvoudig
30	Tilburg	Pieter Vreedeplein	enkelvoudig
31	Amersfoort	Sint Jorisplein	enkelvoudig
32	Amstelveen	Stadshart Amstelveen	enkelvoudig
33	Heerlen	t Loon	enkelvoudig
34	Groningen	Westerhaven	enkelvoudig
35	Purmerend	Winkelcentrum Eggert	enkelvoudig
36	Almere	Buitenmere	meervoudig
37	Assen	Centrum Assen	meervoudig
38	Delft	Centrum Delft	meervoudig
39	Emmen	Centrum Emmen	meervoudig
40	Enschede	Centrum Enschede	meervoudig
41	Hoofddorp	Centrum Hoofddorp	meervoudig
42	Lelystad	Centrum Lelystad	meervoudig
43	Papendrecht	Centrum Papendrecht	meervoudig
44	Ridderkerk	Centrum Ridderkerk	meervoudig
45	Rotterdam	Centrum Rotterdam	meervoudig
46	Etten-Leur	Centrumplan Etten-Leur	meervoudig

<sup>10</sup> WCKM: Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor

## Bijlagen

#	WOONPLAATS	WINKELCENTRUM	EIGENDOMSSTRUCTUUR
47	Houten	Het Rond	meervoudig
48	Rijswijk Zh	In de Bogaard	meervoudig
49	Almere	Stadshart Almere	meervoudig
50	Zoetermeer	Stadshart Zoetermeer	meervoudig
51	Oosterhout Nb	Arendshof	meervoudig - vve
52	Waalwijk	De Els	meervoudig - vve
53	Groningen	De Paddepoel	meervoudig - vve
54	Roosendaal	De Roselaar	meervoudig - vve
55	Hellevoetsluis	De Struytse Hoek	meervoudig - vve
56	Amsterdam	Osdorpplein	meervoudig - vve
57	Utrecht	Overvecht	meervoudig - vve
58	Haarlem	Schalkwijk	meervoudig - vve
59	Eindhoven	Woensel	meervoudig - vve
60	Rotterdam	Zuidplein	meervoudig - vve



# Bijlagen

## BIJLAGE 2: WCKM<sup>11</sup> 2015 - VARIABELEN

KERNKWALITEIT	VARIABELE	SUBVARIABELE	
<b>ALGEMEEN</b>	Datum Locatus dataverzameling		
	Datum Cyber dataverzameling		
	Gemeente		
	Omvang (m <sup>2</sup> WVO)		
	Omvang (VKP)		
	Postcode		
	Straat		
	Sub-centrum		
	Winkelcentrum		
	Winkelgebied		
	Winkelgebieds hoofdtype		
	Winkelgebieds typering		
	Woonplaats		
	<b>BASIS</b>	Bereikbaarheid	Bereikbaarheid
			Entree
		Openingstijden: koopzondag	
		OV	
Branchering		Compleetheid	
		Trekkers	
		Verhouding omvang/ branchering	
Expeditie voorzieningen		Schoonbeeld & orde	
Leegstand		Leegstand	
		Mutatie	
Management buitenruimte		Aanslag vuil in centrum	
		Afvalbak vullingsgraad	
		Onderhoudsstaat meubilair	
		Onderhoudsstaat vaste elementen	
		Schoonbeeld kauwgom in centrum	
		Schoonbeeld zwerfafval in centrum	
		Staat van verlichting	
Management winkelcentrum		Aanslag vuil in centrum	
		Afvalbak vullingsgraad	
		Duurzaamheid	
		Onderhoudsbeeld algemeen (1e indruk)	
		Onderhoudsstaat meubilair	
		Onderhoudsstaat vaste elementen	
		Schoonbeeld kauwgom in centrum	
		Schoonbeeld zwerfafval in centrum	
		Staat van verlichting	
Omvang		Oppervlakte winkelruimtes	
Passanten		Passantenaantal	
		Segmentatie	
<b>BELEVING</b>		Activiteiten en evenementen, altijd iets te beleven	Activiteiten & events
		Markt	
	Algemene beleving	Aankleding bij leegstand	

<sup>11</sup> WCKM: Winkelcentrum Kwaliteitsmonitor

# Bijlagen

KERNKWALITEIT	VARIABELE	SUBVARIABELE
		Algemeen (1e indruk)
		Scheiding laad/ losfaciliteiten en consument
		Verlichting
	Bijzonder, verrassend aanbod	Unieke/ bijzondere formules
		Verhouding MKB & GWB
	Esthetisch (ziet er mooi uit, vormgeving, architectuur)	aanwezigheid groen
		Decoratie in openbare ruimten
		materialisering
	Ruimtelijke beleving	2-zijdige bewinkeling
		menselijke maat/ crowding
		Uitstallingen/ obstakels (doorstroming winkelend publiek)
		Uitstallingen/ obstakels (uitstraling)
	Veiligheidsgevoel	Veiligheidsgevoel
<b>SERVICE</b>	Aanvullende voorzieningen	Aanvullende functies
		Extra services
		Sportvoorziening in centrum
	Parkeervoorzieningen	afstand tot winkelcentrum
		capaciteit
		tarief
		vindbaarheid
	Ruimtelijke oriëntatie	Plattegronden en bebording (parkeergarage/ parkeerplaats)
		Plattegronden/ bebording (functionaliteit)
		Plattegronden/ bebording (schoon/heel)
	Service in/ om winkelcentrum	Achtergrondmuziek
		Afvalbakken (aanwezigheid, uitstraling)
		Babyverzorging (aanwezigheid, uitstraling)
		Consumententoiletten (aanwezigheid, uitstraling)
		Horeca gelegenheid (high quality restaurants)
		Horeca gelegenheid (koffiewinkel)
		Horeca gelegenheid (overig)
		Informatie(balie)/ management in winkelcentrum
		Ontmoetingsplaatsen (aanwezigheid, uitstraling)
		Pinautomaten (aanwezigheid)
		vindbaarheid
		Website (aanwezigheid, uitstraling)
		WI-FI
		Zitmogelijkheden (aanwezigheid, comfort)
	Veiligheid	Beveiliging, brandblussers, defibrillator, cameratoezicht
		KVO
	Verplaatsen	lift/ tapis roulant/ roltrap in winkelgebied

# Bijlagen

## BIJLAGE 3: VRAGENLIJST INTERVIEWS

### Introductie

- Voorstellen
- Toestemming voor gebruik opnameapparatuur tijdens het gesprek
- Uitleg achtergrond (*steekwoorden: tweedeling in markt, kwaliteitsverbeteringen vastgoed en management - maakbaarheid en focus op cashflow i.p.v. exit yield, recente faillissementen in NL markt, nieuwe winkelkanalen/ internet*)
- Uitleg onderzoek en het belang van het interview hierbij (*steekwoorden: managementmodellen, innovatie, nieuwe samenwerkingsvormen, sturing aan kwaliteit*)
- Gegevens van geïnterviewde persoon (*naam, organisatie, functie*)

### Onderwerpen

#### Organisatiekenmerken

- Welke eigendomsstructuur en financieringsbron heeft de vastgoedportefeuille? (*steekwoorden: particulier, fonds, institutioneel, cv's, anders*)
- Welke beleggingshorizon wordt voor de objecten/ portefeuille gehanteerd (*steekwoorden: lange/ korte termijn investeringen in objecten*)
- Welk mandaat heeft de organisatie voor het management van objecten/ portefeuille (*steekwoorden: zeggenschap management en investeringen in objecten*)
- Uit welke typen vastgoed bestaat de portefeuille voornamelijk? (*steekwoorden: omvang, locatie in structuur, geografisch, core/ value add/ opportunistic*)
  - Voordelen o.b.v. vorm/ omvang/ geografie? Hoe worden de voordelen ingezet in de NL-markt? Waarin is dit concreet terug te zien? (*steekwoorden: kwaliteitsbenadering en -sturing vastgoed*)
- *Doelvragen: hoe, waarom deze, wat zijn de resultaten, wat heb je daaraan, toekomstbeeld?*

#### Managementstructuur

- Welke uitbestedingsstrategie wordt gehanteerd binnen de organisatie?
  - Wat is de reden uitbesteding? Wat is de reden voor deze typering? (*steekwoorden: volledig uitbesteden vs. volledige insourcing; kosten gedreven vs. optimalisatie proces*)
- Welk toekomstbeeld bestaat binnen de organisatie over deze strategie? (*steekwoorden: wijzigen van samenwerkingsvormen, co-makership/ allianties, innovatie*)
- *Doelvragen: hoe, waarom deze, wat zijn de resultaten, wat heb je daaraan, toekomstbeeld?*

#### Kwaliteitssturing

- Wordt er binnen de huidige organisatie en structuur actief op kwaliteit gestuurd? (*steekwoorden: vastgoed, organisatie, taakgebieden, samenwerking*)
- Welke indicatoren worden hiervoor gebruikt? (*steekwoorden: waarde, kwaliteitskenmerken, tevredenheid*)
- *Doelvragen: hoe, waarom deze, wat zijn de resultaten, wat heb je daaraan, toekomstbeeld?*

# Bijlagen

---

## Dimensies (taakgebieden/ rolopvattingen)

- Welke dimensies zijn er te onderscheiden in winkelcentrummanagement? (steekwoorden: *traditionele dimensies: instandhouding gebouw, verhuren leegstand, administratie, portefeuille-aanpak, dynamisch beheer; nieuwe dimensies: klantrelaties, informatiestromen, samenwerkingsvormen, kennismanagement*)
- Welke ontwikkelingen zijn binnen de winkelvastgoedmarkt zichtbaar?
  - Is dit ook voor NL de situatie? Zijn er recent dimensies bijgekomen? Aanvullingen op of nieuwe dimensie? Indien dit het geval hoe invulling aan gegeven? Waarom op deze manier? Wat heeft dit gebracht?
- *Doorvragen: hoe, waarom deze, wat zijn de resultaten, wat heb je daaraan, toekomstbeeld?*

## Afsluiting van interview

- Mogelijkheid tot vragen en/ of opmerkingen van de geïnterviewde person
- Afspraken met betrekking tot eventuele aanvullende vragen die in de loop van het onderzoek naar voren kunnen komen
- Afspraken met betrekking tot eventueel geleende informatie
- Bij een gebrek aan specifieke informatie navragen of het mogelijk is om via de geïnterviewde persoon in contact te komen met respondenten die deze informatie wel hebben
- Bedanken voor de medewerking en vragen naar de interesse in de resultaten van het onderzoek

# Bijlagen

---

## **BIJLAGE 4: DATAMATRIX**

Separaat bijgevoegd

