

Onroerend goed afstemmen op bedrijfsstrategie

door drs. P.P.G. Meulenbergh RA MRE en drs. A.A. de Waal MBA ()*

- Gepubliceerd in Vastgoedmarkt, 1997/6 -

Inleiding

Door de toenemende concurrentiedruk wordt het zakelijk onroerend goed ('corporate real estate', hierna 'CRE') steeds meer gezien als strategisch wapen in plaats van louter als kostenpost. Wil het onroerend goed ook inderdaad een bruikbaar instrument zijn, dan moeten echter de activiteiten en doelstellingen van de CRE-afdeling naadloos aansluiten op de strategische doelstellingen van de organisatie als geheel. Met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren is dat uitstekend mogelijk. In dit artikel gaan wij in op de wijze waarop met behulp van deze instrumenten een brug kan worden geslagen tussen organisatie en CRE-doelstellingen. Het ontwikkelen van praktisch bruikbare succesfactoren en prestatie-indicatoren wordt stapsgewijs besproken aan de hand van een fictieve case.

Een turbulente omgeving

Organisaties hebben momenteel te maken met vele veranderingen die zich steeds sneller voltrekken en zich bovendien tegelijkertijd aandienen. De veranderingen voltrekken zich in de markten waarin wordt geopereerd, op het gebied van technologie en op het menselijk vlak. Een korte schets.

In de meeste markten is inmiddels sprake van felle concurrentie. Steeds meer aanbieders strijden om de gunst van veeleisende afnemers. Als gevolg hiervan staan de prijzen onder druk en is 'snelheid' een sleutelfactor in de concurrentiestrijd geworden ('time based competition'). De concurrentie heeft daarnaast een steeds internationalere dimensie. Buitenlandse aanbieders betreden de Nederlandse markt, terwijl Nederlandse organisaties in toenemende mate markten in het buitenland opzoeken. Aggressieve marketing en lage kosten zijn belangrijke succesfactoren.

Ook op technologisch gebied is sprake van snelle ontwikkelingen. Deels voltrekken deze zich autonoom ('research driven'), deels zijn ze een direct gevolg van de felle concurrentie. Want om de concurrentie een stap voor te blijven, moeten razendsnel nieuwe producten op de markt worden gebracht. Als gevolg van de stormachtige ontwikkelingen op het terrein van de communicatietechnologie, kan de concurrentie echter snel reageren op productintroducties. De felle concurrentie en de snelle technologische ontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor de menselijke factor binnen organisaties. Organisaties hebben steeds meer behoefte aan flexibel inzetbare arbeidskrachten. De functionele organisatiestructuur maakt plaats voor een procesorganisatie, waarin meer en meer met multidisciplinaire teams wordt gewerkt.

Gezien de vele snelle ontwikkelingen in de externe omgeving van organisaties wordt van alle disciplines een grote inspanning verwacht. Met alléén een sterke marketingfunctie, of alléén een goede financiële basis, of alléén goede mensen overleeft men de huidige concurrentiestrijd niet. Van ieder van de organisatiedisciplines, dus ook van de onroerend goed afdeling, wordt

een maximale inspanning verwacht ten aanzien van het beheersen van de kosten en de snelheid van opereren. Alleen dan is die inspanning ook effectief als de doelstellingen van de CRE-afdeling nauw aansluiten op de organisatiestrategie.

Onroerend goed als strategisch wapen

Relatief laat heeft men oog gekregen voor de vele terreinen waarop het onroerend goed kan bijdragen aan de kracht van de organisatie. Concrete voordelen van het professioneel managen van onroerend goed zijn:

- ***Bijdrage aan het realiseren van de organisatiestrategie***
Als de doelstellingen van de CRE-afdeling goed zijn afgestemd op de organisatiestrategie wordt bijgedragen aan de realisatie van de strategie. Momenteel beschikt echter slechts één op de twee organisaties over een plan waarin die koppeling is gelegd. Zelden maakt men gebruik van prestatie-indicatoren die aangeven in welke mate de CRE-afdeling succesvol bijdraagt aan het realiseren van de organisatiestrategie;
- ***Hogere winst***
Door de kosten van het onroerend goed strak in de hand te houden, wordt een bijdrage aan de winst geleverd. Kostenbeheersing is in veel organisaties een topprioriteit. Slechts weinig organisaties maken echter gebruik van benchmarking om te bepalen hoe de prijs-prestatieverhouding van het aanwezige onroerend goed zich verhoudt tot die van de best presterende organisaties op dit gebied;
- ***Gemotiveerde medewerkers***
Een goede werkomgeving draagt bij aan hogere prestaties van de medewerkers;
- ***Versterken imago***
Onroerend goed is in meer of mindere mate het visitekaartje van de organisatie. Gezien de felle concurrentie is het voor veel organisaties van essentieel belang een heldere 'corporate identity' uit te dragen. Het onroerend goed (kantoren, winkels, distributiecentra) is een machtig communicatiemiddel. De organisatie laat er bijvoorbeeld mee zien dat men betrouwbaar is (merchant bank), of juist innovatief (high tech onderneming) of 'value for money' biedt (discounter);
- ***Grotere flexibiliteit***
Door een heldere visie op de eigendom van het onroerend goed wordt kapitaal vrijgemaakt voor de strategische ontwikkeling van de organisatie. Aldus kan worden geprofiteerd van kansen die zich voordoen. Gezien de grote dynamiek in de externe omgeving moeten organisaties heel flexibel zijn om in te spelen op veranderingen in hun markten, op nieuwe technologieën en andere werkmethoden. Uit onderzoek blijkt dat twee van de drie organisaties meer dan 50 procent van hun onroerend goed in eigendom hebben. Dit is geen gevolg van een doelbewuste strategie, maar meer toevallig in de loop der jaren gegroeid. Dat geeft te denken.

Corporate real estate: Een nieuwe visie op onroerend goed

Voor veel organisaties, profit én non-profit, is het onroerend goed de grootste kostenpost, na de personeelskosten. Enorme bedragen, vaak zo'n tien procent van de omzet, gaan om in winkelruimten, kantoren en distributiecentra. Een aanzienlijk deel van het eigen vermogen ligt vast in onroerend goed.

Het is jammer dat vijf op de tien Nederlandse CRE-managers het onroerend goed nog louter als kostenpost beschouwen, zo blijkt uit een recent onderzoek van Arthur Andersen. Op de vraag hoe belangrijk een bepaalde organisatiefunctie voor de winstgevendheid is, scoort 'onroerend goed' het laagst. Als nummers één, twee en drie scoren respectievelijk 'klantenservice', 'human resources' en 'informatiesystemen'. De prestaties van deze drie functies zijn echter sterk afhankelijk van een goede visie op het zakelijk onroerend goed. Mensen werken in gebouwen en prestaties worden door de werkomgeving beïnvloed. Customer service wordt in toenemende mate verleend met gebruikmaking van ultra moderne 'call centers' en het aanwezige onroerend goed beïnvloedt de mogelijkheden, de kwaliteit en de kosten van de IT-infrastructuur. Een goede visie op corporate real estate, die aansluit bij de strategische doelstellingen van de organisatie, draagt bij aan de kracht van de organisatie. Geen visie, of een gebrekkige visie daarentegen, leidt ertoe dat de organisatie over onroerend goed beschikt dat in alle opzichten een 'sta-in-de-weg' vormt.

Corporate real estate is een vakgebied dat zich relatief laat heeft ontwikkeld, maar nu een snelle ontwikkeling doormaakt. Met name in de Verenigde Staten heeft men oog gekregen voor de strategische kansen die onroerend goed kan bieden voor de organisatie. Corporate real estate is een filosofie waarin het onroerend goed instrumenteel is bij het realiseren van organisatiedoelstellingen. Een beperkt aantal grote, veelal internationaal opererende, organisaties met een omvangrijk vastgoedbezit gaat reeds op deze manier om met het onroerend goed. Bij de meeste CRE-afdelingen is men echter nog niet zo ver. Daarom staan zij voor de grootste uitdaging in hun bestaan: de komende jaren zullen ze zich moeten ontwikkelen van puur infrastructurele dienstverleners tot afdelingen die maximaal bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie.

De missing link

Gezien de hiervoor geschetste uitdaging staan CRE-afdelingen voor de vraag hoe de aansluiting kan worden verkregen van de doelstellingen van de CRE-afdeling op de organisatiestrategie.

Zoals bleek tijdens het IDRC-congres van februari 1996 in Barcelona, ervaart het merendeel van de Europese CRE-managers dit als het belangrijkste vraagstuk waar zij zich voor gesteld zien. Twee krachtige instrumenten die voor het verkrijgen van de gewenste aansluiting kunnen worden ingezet, zijn 'kritische succesfactoren' en 'prestatie-indicatoren'. Deze parameters indiceren en meten juist die elementen uit de bedrijfsvoering die van doorslaggevend belang zijn voor het succes. Daardoor zijn het bijzonder bruikbare instrumenten voor de CRE-manager.

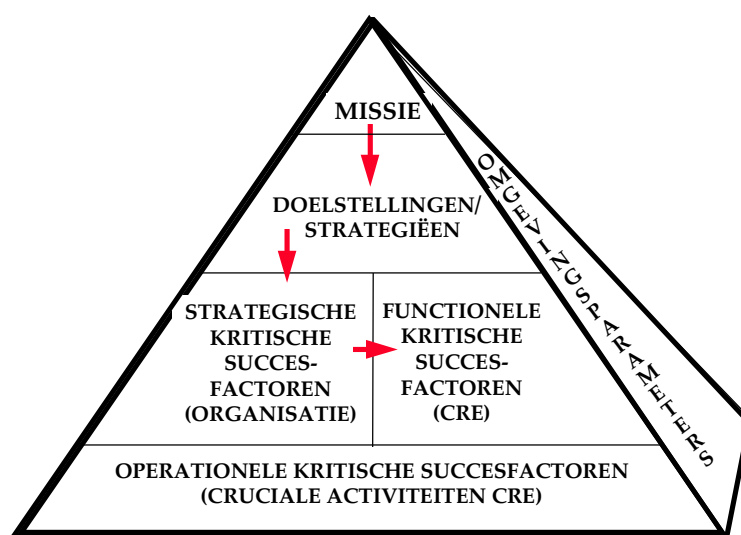
Een kritische succesfactor is een bedrijfsvariabele die van doorslaggevend belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie. De kritische succesfactor geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de organisatiestrategie waarin de organisatie moet uitblinken om succesvol te zijn. Succes is de mate waarin de organisatie er in slaagt de doelstellingen te realiseren.

Een prestatie-indicator is een maatstaf voor het meten van de kritische succesfactor. Hij geeft informatie over de kritische succesfactor op basis van (geaggregeerde) gegevens. De prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal.

De voordelen van het toepassen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn:

- ! ze maken het mogelijk een krachtige koppeling te leggen tussen de organisatiestrategie en de doelstellingen van de CRE-afdeling;
- ! ze maken het mogelijk de realisatie van de CRE-doelstellingen continu te meten en op de voet te volgen;
- ! vroegtijdige signalering van problemen;
- ! verschaffen van een eenduidige en gemeenschappelijke basis voor discussie;
- ! ze sturen het gedrag;
- ! maken het proces van continue verbetering binnen de CRE-afdeling mogelijk.

In het kader van dit artikel gaan wij nader in op het leggen van een sterke link tussen organisatiestrategie en CRE-doelstellingen. Hoe die koppeling wordt gelegd, blijkt uit figuur 1.



Figuur 1: Relatie organisatiestrategie, doelstellingen van de CRE-afdeling en prestatiemeting

Een korte toelichting op figuur 1:

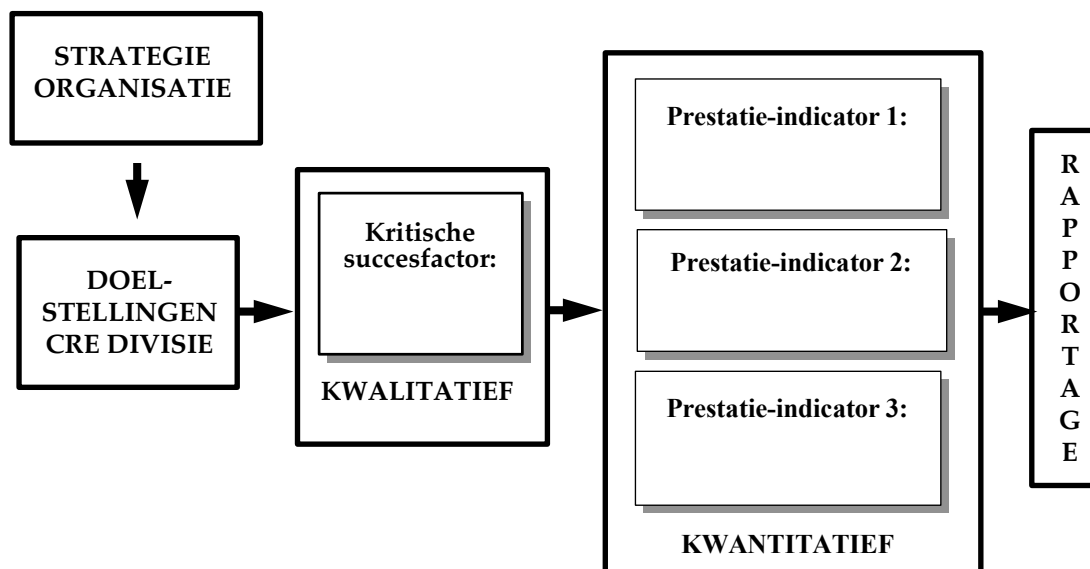
- **Gestart wordt met de missie**
De organisatie formuleert de missie door het beantwoorden van de vraag: 'Wat willen wij als organisatie bereiken?'
- **Uit de missie wordt de strategie afgeleid**
De organisatie formuleert de strategie door de vraag te beantwoorden hoe men het einddoel wil bereiken.
- **Afleiden strategische kritische succesfactoren en strategische prestatie-indicatoren**
De uitvoering van de strategie wordt gevolgd met strategische kritische succesfactoren en strategische prestatie-indicatoren. Deze strategische parameters worden met name door de directie gebruikt.
- **Afleiden functionele kritische succesfactoren en functionele prestatie-indicatoren**

De CRE-afdeling kan het bereiken van de missie ondersteunen door de geformuleerde strategie naar het eigen functionele gebied te vertalen (in eigen doelstellingen) en deze vervolgens zo goed mogelijk uit te voeren. De uitvoering wordt gevolgd met functionele kritische succesfactoren en functionele prestatie-indicatoren. Deze functionele parameters worden door het management van de CRE-afdeling gebruikt.

- **Afleiden operationele kritische succesfactoren en operationele prestatie-indicatoren**
Naast de missie en strategie heeft de organisatie ook te maken met cruciale activiteiten. Dat zijn activiteiten die men altijd, ongeacht de gekozen missie, goed moet uitvoeren om te kunnen overleven. In het geval van de CRE-afdeling zijn dat activiteiten die men minimaal moet uitvoeren. Bijvoorbeeld de voortgangsbewaking van bouwtrajecten en het professioneel onderhandelen met aanbieders van onroerend goed. De uitvoering van de cruciale activiteiten van de CRE-afdeling wordt gevolgd met operationele kritische succesfactoren en gemeten met operationele prestatie-indicatoren. Deze operationele parameters worden vooral gebruikt door de direct betrokken medewerkers van de CRE-afdeling.

Een voorbeeld

Het is nu duidelijk op welke wijze een krachtige koppeling kan worden gelegd tussen de organisatiestrategie en de doelstellingen van de CRE-afdeling. Aan de hand van een (fictief) voorbeeld illustreren wij de ontwikkelingsmethode voor kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor de CRE-afdeling. De stapsgewijze afleiding van deze parameters is in figuur 2 geïllustreerd.



Figuur 2: Ontwikkelingsmethode kritische succesfactoren

Als voorbeeld is gekozen voor een landelijk opererende winkelketen die vestigingen op A-locaties wil hebben. De winkelketen behoort niet tot de groep van 'discounters' en de markt waarin men opereert groeit stevig.

1. Strategische doelstellingen van de winkelketen

De winkelketen heeft twee strategische hoofdoelstellingen:

- *Sterke marktpositie* - Strategische kritische succesfactoren kunnen zijn: een goede prijs-prestatieverhouding van de producten, goed imago, omvang, strategische allianties;
- *Sterke financiële positie* - Strategische kritische succesfactoren kunnen zijn: goede solvabiliteit, goed imago op de financiële markten, beschikbaarheid van financiële middelen tegen lage kosten.

Wij gaan hier niet in op de ontwikkeling van strategische kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Hier wordt er van uitgegaan dat deze reeds zijn ontwikkeld door het management.

2. Doelstellingen van de CRE-afdeling

Gezien het grote belang dat onroerend goed heeft voor de winkelketen in kwestie, zal het geen verbazing wekken dat men beschikt over een CRE-afdeling. Belangrijke activiteiten die men verricht zijn het voortdurend zoeken naar locaties voor nieuwe winkels en het beheren en exploiteren van de vastgoedportefeuille. De doelstellingen van de CRE-afdeling zijn een afgeleide van de strategische doelstellingen van de winkelketen:

- ! om de marktpositie van de winkelketen te versterken, streeft de CRE-afdeling naar uitbreiding van het winkelareaal op A-locaties met een goede prijs-prestatieverhouding;
- ! om de financiële positie te versterken, tracht de CRE-afdeling het vermogensbeslag van het onroerend goed te beperken.

3. Functionele kritische succesfactoren van de CRE-afdeling

Uit de doelstellingen van de CRE-afdeling worden de volgende drie functionele kritische succesfactoren afgeleid:

- ! winkelareaal op A-locatie;
- ! prijs-prestatieverhouding van het winkelareaal, en;
- ! het vermogensbeslag van het onroerend goed.

Hieronder worden deze functionele kritische succesfactoren geoperationaliseerd met behulp van prestatie-indicatoren.

4. Functionele prestatie-indicatoren van de CRE-afdeling

De kritische succesfactor 'winkelareaal op A-locatie' wordt gemeten aan de hand van de volgende drie prestatie-indicatoren:

- **groei A-locaties** - Aantal huidige winkels op een A-locatie ten opzichte van het aantal winkels op A-locatie op een eerder moment.
- **A-locatie dichtheid** - Aantal winkels op A-locatie als percentage van het totaal aantal winkels dat de organisatie heeft.
- **marktaandeel A-locatie** - Het aantal winkels op A-locatie dat de winkelketen heeft als percentage van het totaal aantal winkels op A-locatie in dezelfde branche.

De kritische succesfactor 'prijs-prestatieverhouding van het winkelareaal' wordt gemeten met behulp van de volgende drie prestatie-indicatoren:

- **klanttevredenheid**- Aan de hand van klantenonderzoek kan worden vastgesteld hoe tevreden klanten zijn over de winkels. De tevredenheid wordt in een cijfer uitgedrukt en kan van periode tot periode worden gevolgd.
- **parkeermogelijkheid**- Aantal vierkante meters parkeerruimte per vierkante meter winkelruimte dat in de directe nabijheid beschikbaar is.
- **kostprijs** - Kostprijs per vierkante meter winkelruimte (de kostprijs kan zijn de investeringskosten per m2 in geval van een eigendomsobject of de huurprijs (incl. servicekosten) in geval van een huurobject).

De kritische succesfactor 'vermogensbeslag van het vastgoed' kan door de CRE-afdeling worden gevolgd aan de hand van twee prestatie-indicatoren:

- **vermogensbeslag**- De totale waarde van het onroerend goed in eigendom als percentage van de totale boekwaarde van de vastgoedportefeuille.
- **financieringacquisities** - Omvang eigen vermogen bestanddeel bij het verwerven van nieuwe A-locaties.

Het gebruik van een solvabiliteitsratio als functionele prestatie-indicator voor de CRE-afdeling is niet op zijn plaats, omdat de afdeling voor deze ratio niet aansprakelijk kan worden gehouden. De solvabiliteitsratio wordt namelijk door veel meer zaken beïnvloed dan door de activiteiten van de CRE-manager alleen.

In hoeverre de CRE-afdeling met succes bijdraagt aan de realisatie van de strategie van de winkelketen kan nu op de voet worden gevolgd met de acht hierboven geformuleerde prestatie-indicatoren.

5. Operationele kritische succesfactoren van de CRE-afdeling

Ongeachte de missie van de winkelketen moet de CRE-afdeling een aantal operationele activiteiten uitvoeren die te allen tijde van groot belang zijn voor de organisatie als geheel. Twee belangrijke activiteiten zijn bijvoorbeeld de voortgangsbewaking van bouwtrajecten en het onderhandelen met de aanbieders van vastgoed. In dit verband formuleert de CRE-afdeling de volgende twee operationele kritische succesfactoren:

- **tijdige oplevering van winkels**, en;
- **prijs-kwaliteitsverhouding van de huurovereenkomst**.

6. Operationele prestatie-indicatoren van de CRE-afdeling

De operationele kritische succesfactor 'tijdige oplevering van winkels' wordt gevolgd met de volgende prestatieindicator:

- **tijdige oplevering winkels** - Aantal te laat opgeleverde winkels (opleverdatum is later dan geplande opleverdatum) ten opzichte van het totaal aantal opgeleverde winkels.

De operationele kritische succesfactor 'prijs-prestatie verhouding van de huurovereenkomst' wordt op de voet gevolgd met behulp van twee prestatie-indicatoren:

- **huurprijs per m2** - De huurprijs per m2 ten opzichte van de gangbare huurprijs in de markt.
- **kosten per m2** - De kostprijs (inclusief servicekosten) per m2 ten opzichte van de norm in de markt.

Samenvattende conclusies

Dankzij de functionele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren weet de CRE-manager zeker dat zijn werkzaamheden en de werkzaamheden van zijn collega's zijn afgestemd op het bereiken van de strategie van de organisatie. De CRE-afdeling draagt op die manier bij aan de kracht van de organisatie. Dat is niet alleen in het voordeel van de organisatie als geheel, maar ook in het voordeel van de medewerkers van de CRE-afdeling omdat zij zinvolle werkzaamheden verrichten. Dankzij de geformuleerde operationele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kan het management van de CRE-afdeling bovendien de uitvoering van de voor haar cruciale activiteiten nauw volgen. De medewerkers van de afdeling krijgen dankzij de operationele prestatie-indicatoren een beter inzicht in de geleverde prestaties, hetgeen de persoonlijke motivatie bevordert en de effectiviteit en efficiency van de afdeling ten goede komt.

Wat betreft het aantal prestatie-indicatoren waarvan gebruik wordt gemaakt, geldt dat 'overdaad schaadt'. De CRE-afdeling van de winkelketen beschikt nu over een set krachtige prestatie-indicatoren. Dit is een overzichtelijk aantal dat in de praktijk ook daadwerkelijk hanteerbaar is. Het management van de CRE-afdeling rapporteert haar prestaties ten aanzien van de indicatoren regelmatig (minimaal maandelijks) aan de directie. Hiermee wordt een solide basis gelegd voor een op feiten gebaseerde dialoog.

(*) Beide auteurs zijn senior adviseur bij Arthur Andersen

Met dank aan drs. H.R. Kranenberg RA, drs. H. Bulthuis en drs. J.T.A. van Weerdenburg RA (allen Arthur Andersen) voor hun medewerking aan de totstandkoming van dit artikel.

Literatuur

Cijfers zeggen niet alles!, Waal, A.A. de, Bulthuis, H., Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.

Wasted assets? A survey of corporate real estate in Europa, Arthur Andersen, 1995.

Corporate real estate 2000. European survey, IDRC Conference Europe, Barcelona, 1996.