Occupancy costs

Een onderzoek naar de feitelijke en gewenste huisvestingslasten voor retailers in Nederland

-

Amsterdam School of Real Estate
Master thesis MSRE-opleiding

Student:	D. van der Boon
Begeleider:	prof. dr. E.F. Nozeman
2e begeleider:	prof. dr. O.A.L.C. Atzema

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is: inzicht verschaffen in de factoren die van invloed zijn op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers in Nederland. De hoofdvraag luidt daarom: Welke factoren zijn van invloed op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers in Nederland?

In de nationale en internationale literatuur komt naar voren dat de branche, locatie en afmeting van een winkel van invloed zijn op de hoogte van de occupancy costs. Occupancy costs maken deel uit van de totale exploitatie van een retailer. De basis hiervoor is de omzet van de onderneming. Maar om tot deze omzetten te komen, spelen veel meer variabelen een rol om tot het uiteindelijke doel van een zo positief mogelijk bedrijfsresultaat van de onderneming te komen. De literatuur wijst op de factoren die van invloed zijn op werkelijke occupancy costs van retailers, maar niet op de gewenste occupancy costs.

De factoren die van invloed zijn op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers zijn goed te benoemen. Op basis van de cijfers van het CBS en op basis van de literatuur kan worden geconcludeerd dat de branche de meest bepalende factor is. De branche is in veel gevallen ook van invloed op andere factoren. Zo kan de branche bepalend zijn voor de locatiekeuze van de retailer, is de branche bepalend voor de winstmarge en bij sommige branches ook voor de schaalgrootte van de winkel. Andere variabelen die van invloed zijn op de hoogte van de occupancy costs zijn:

- Locatie;
- Schaalgrootte;
- Huurtermijn;
- Personeelskosten;
- De service- en promotiekosten;
- Aanwezigheid van concurrentie.

Na analyse van alle variabelen kan geconcludeerd worden dat de hoogte van huisvestingslasten zeker beïnvloed wordt door een aantal beschreven variabelen. De belangrijkste variabele bij het bepalen van de totale huisvestingskosten is de geprognotiseerde omzet van de retailer. Deze wordt weer beïnvloed door de mate van concurrentie, demografische gegevens en schaalgrootte. De hoogte van de gewenste OCR is echter nauwelijks beïnvloedbaar. De meeste retailers wensen zo min mogelijk af te wijken van dit vooraf vastgestelde percentage en er kan dan alleen bij uitzondering van de bandbreedte worden afgeweken.

Geconcludeerd wordt dat de feitelijke OCR's en de gewenste OCR's niet veel van elkaar afwijken. Deze gewenste en feitelijke OCR's wijken in sommige gevallen teveel van elkaar af, in negatieve zin voor de retailer. Dit komt vaak door lange-termijnhuurovereenkomsten, waarbij de huur jaarlijks toeneemt door de overeengekomen indexatie, terwijl de omzetten van de retailer gelijk blijven of zelfs afnemen. Kortom, de conjunctuur die zich weerspiegelt in de omzet is van wezenlijke invloed op de feitelijke OCR.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, geschreven in het kader van de masteropleiding Master of Science in Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. Na lang zoeken heb ik voor het afronden van deze opleiding gekozen voor het onderwerp occupancy costs.

Door de ontwikkelingen in de huidige retail vastgoedmarkt wordt er door retailers steeds bewuster gekeken naar de huisvestinglasten. In mijn functie als Commercieel Beheerder Vastgoed bij Kroonenberg Groep heb ik de afgelopen jaren vaak gesprekken en onderhandelingen met retailers over huurprijzen gevoerd. Daarbij keek ik vanuit het oogpunt van de vastgoedbelegger naar de huuropbrengsten van het vastgoed en minder naar de mogelijke omzet van de huurders.

Met behulp van dit onderzoek naar de werkelijke en gewenste huisvestingslasten van retailers in Nederland bied ik u hierin inzicht in de manier waarop verschillende retailers in verschillende branches de hoogte van hun gewenste en werkelijke huisvestingslasten bepalen.

Ik wil alle mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek, onder wie alle geïnterviewde professionals, werkzaam bij de retailketens, die de tijd en moeite hebben genomen om zich te verdiepen in het onderwerp en zich open opstelden gedurende de interviews.

Vanuit de ASRE wil ik graag mijn begeleider en eerste beoordelaar Ed Nozeman bedanken voor zijn begeleiding en feedback tijdens het onderzoek. Ook wil ik tweede beoordelaar prof. dr. O.A.L.C. Atzema graag bedanken voor zijn input en feedback.

In het bijzonder wil ik de directie van Kroonenberg Groep bedanken die mij de mogelijkheid heeft geboden om deze studie te volgen, evenals mijn collega's voor de steun, hulp en motivatie die ze boden gedurende de gehele opleiding.

Ten slotte wil ik mijn vriendin, familie en vrienden bedanken voor hun geduld en motivatie gedurende het laatste halfjaar van deze scriptie-module.

David van der Boon

Amsterdam, 26 september 2016

Inhoudsopgave

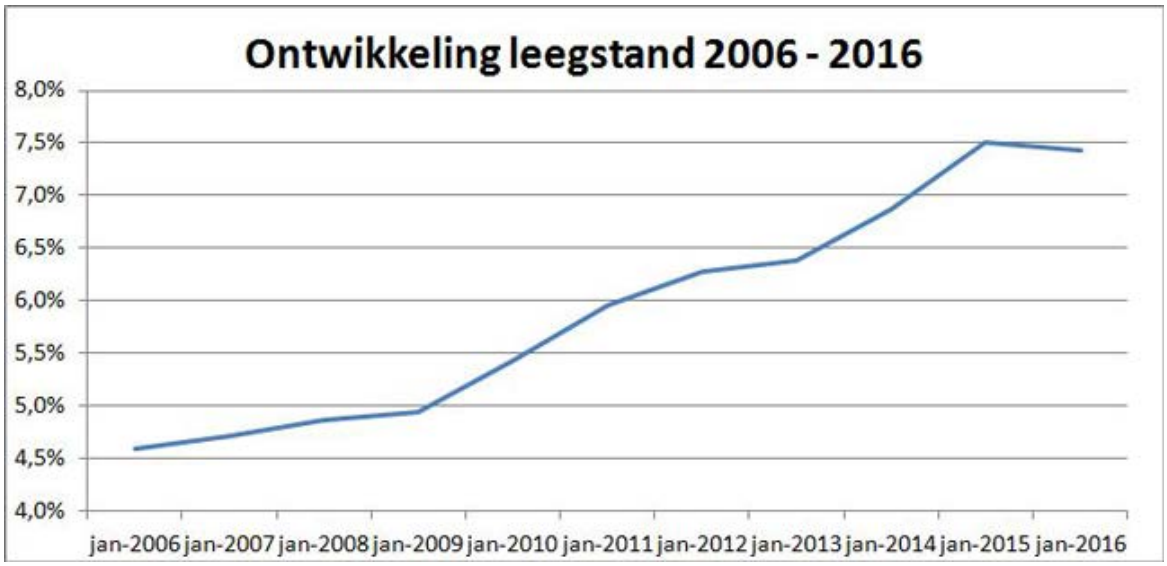
Samenvatting 2
Voorwoord 3
1 Onderzoeksopzet 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Probleem-doel-vraagstelling 7
1.2.1 Probleemstelling 7
1.2.2 Doelstelling / hoofdvraag 7
1.2.3 Deelvragen / vraagstelling 8
1.3 Resultaat 8
1.4 Methodologie 8
1.5 Relevantie 9
1.5.1 Theoretisch-wetenschappelijke relevantie 9
1.5.2 Praktisch-maatschappelijke relevantie 10
1.6 Leeswijzer 10
2 Theoretisch kader 11
2.1 Begrippenkader 11
2.1.1 Occupancy costs 11
2.1.2 Omzethuur 12
2.1.3 OCR 12
2.2 Factoren van invloed op de hoogte van de occupancy costs 13
2.2.1 Branche 13
2.2.2 Locatie 16
2.2.3 Afmeting winkel 20
2.2.4 Huurtermijn 22
2.2.5 Overige variabelen 22
2.3 Model 22
2.4 Conclusie 22
3 Operationalisatie / afbakening 23
3.1 Afbakening tot grootwinkelbedrijf 23
3.2 Afbakening tot retailbranches 23
3.3 Beperking qua locatietypen 24
3.4 Huurtermijn 25
3.5 Overige factoren uit de praktijk 25

3.6 Inhoud van de interviews 25
3.7 Vertrouwelijkheid 25
3.8 Overzicht van geïnterviewden 26
3.8.1 Supermarkten 26
3.8.2 Mode 27
3.8.3 Drogisterijen 27
3.8.4 Verloop 28
4 Resultaat empirisch onderzoek 29
4.1 Bepalen gewenste OCR 29
4.2 Werkelijke OCR's 29
4.2.1 Supermarkten 29
4.2.2 Mode 30
4.2.3 Drogisterijen 31
4.3 Gewenste OCR's 31
4.3.1 Supermarkten 31
4.3.2 Mode 31
4.3.3 Drogisterijen 32
4.4 Locatie 32
4.4.1 A1-locaties 32
4.4.2 Overige locaties 33
4.5 Afmeting winkel 34
4.6 Huurtermijn 34
4.7 Personeelskosten 35
4.8 Overige factoren 35
4.8.1 Aanwezigheid concurrentie in omgeving 35
4.8.2 Promotie- en / of servicekosten 36
4.9 Model 36
5 Conclusie en aanbevelingen 37
5.1 Conclusies 37
5.2 Aanbevelingen 39
5.3 Reflectie 40
Geraadpleegde bronnen 41
Bijlage 1: Factsheet branches 43
Bijlage 2: Standaard vragenlijst interviews 45

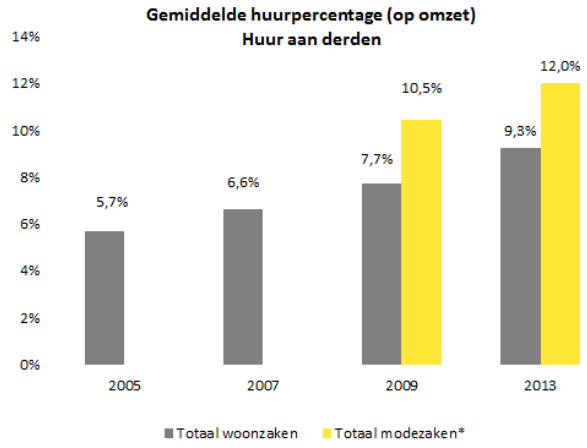
1 Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Mede door de groei van internetverkopen, de afname van het consumentenvertrouwen als gevolg van de crisis en de relatief hoge huurprijzen, neemt sinds 2006 de leegstand van winkels duidelijk toe. Deze toename heeft zich in 2015 gestabiliseerd, ondanks de faillissementen van een aantal bekende ketens zoals Miss Etam en Schoenenreus (zie Figuur 1.1). Door de faillissementen van grote ketens als V&D, Bas Group en de Macintosh Retail Group, wordt 2016 weer een spannend jaar. Vanuit zijn ervaring constateert de auteur dat er een toename is van huurders in stadsdeel- en wijkwinkelcentra, die verzoeken om huurverlaging. In Figuur 1.2 is te zien dat door de afname van de omzetten van de retailers en de stijgende of gelijk gebleven huurprijzen, een toenemend deel van de omzet van de retailer wordt gespendeerd aan huisvestingslasten.



Figuur 1.1. Ontwikkeling leegstand 2006-2016 (Bron: (Locatus, 2016).



Figuur 1.2 Gemiddeld huurpercentage (op omzet) Huur aan derden (Bron: (Locatus, 2016)

Verhuurders willen zoveel mogelijk vasthouden aan de huurprijzen die in de voorgaande jaren zijn gerealiseerd, terwijl huurders klagen over te hoge huurprijzen, tegenvallende bezoekersaantallen en vooral een afname van de omzetten.

Gezien de geschetste omstandigheden wordt omzethuur ook in Nederland steeds vaker toegepast. Met behulp van een omzetgerelateerde huur profiteert een vastgoedeigenaar ook van stijgende omzetten en wordt het 'verlies' gedeeld bij tegenvallende omzetten. Het probleem bij omzethuur is het bepalen van het juiste percentage van de omzet dat de huur mag kosten. Verhuurders zijn vaak sceptisch over het maken van afspraken over omzethuur, omdat er minder zekerheid is voor de verhuurder, er komt meer administratief werk bij kijken en verhuurders zijn voor de hoogte van de huurinkomsten afhankelijk van het ondernemerschap van de huurders. Mede hierdoor komt omzethuur in Nederland nog steeds weinig voor. In andere landen, zoals de Verenigde Staten, is omzethuur een niet weg te denken component in een huurovereenkomst. Door de toenemende leegstand van winkelvastgoed in winkelcentra ontkomen verhuurders er tegenwoordig niet meer aan om ook in Nederland mee te werken aan omzethuur.

Omdat het voor zowel verhuurder als huurder vaak lastig is de hoogte van het percentage van de omzethuur te bepalen waar beide partijen tevreden mee zijn, zou het nuttig zijn om de standaard gewenste occupancy costs per branche in kaart te brengen. Variabelen daarbij zijn branche, locatie, afmeting van de winkel en de looptijd van de huurovereenkomst van de winkel. Deze standaard gewenste occupancy costs kunnen een rol spelen bij de onderhandelingen over de huurprijs en bij het vaststellen van de eventuele omzetcomponent in de huurprijs.

1.2 Probleem-doel-vraagstelling

1.2.1 Probleemstelling

Er zijn na veel zoeken in zoekmachines als Google Scholar op termen zoals ‘OCR retail’, ‘Occupancy Cost Ratio’ en ‘Occupancy Cost Retail’ in de (inter)nationale wetenschappelijke literatuur weinig bruikbare bronnen gevonden die van toepassing zijn op de markt van retailvastgoed. Om de deelvragen goed te kunnen beantwoorden is er naar vergelijkbare termen gezocht, zoals ‘huisvestingslasten retail’, ‘omzetgerelateerde huur’, ‘Occupancy Cost Retail Real Estate’, ‘Retail Rent’ en ‘Sales-based Rent’.

De uitkomst van bovengenoemde zoekfuncties is dat het momenteel ontbreekt aan inzicht in de hoogte van de gewenste occupancy costs van retailers in Nederland en in de factoren die daarop van invloed zijn. Daarbij gaat het om kennis van de feitelijke en van de gewenste huisvestingslasten.

1.2.2 Doelstelling / hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in de factoren die van invloed zijn op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers in Nederland.

De hoofdvraag luidt daarom: Welke factoren zijn van invloed op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers in Nederland?

1.2.3 Deelvragen / vraagstelling

- Wat zijn volgens de literatuur 'occupancy costs'?
- Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed op de hoogte van de occupancy costs en wat betekenen die voor het functioneren van retailondernemingen?
- Wat wordt in de literatuur verstaan onder 'omzethuur' en hoe wordt deze op dit moment in Nederland toegepast en vastgesteld?
- Speelt de hoogte van de gewenste occupancy costs een rol bij het bepalen van de huurprijs voor een retailer en zo ja in welke mate; en welke factoren beïnvloeden in de praktijk dit verband volgens de retailers zelf?

1.3 Resultaat

Idealiter zullen de conclusies en aanbevelingen een model opleveren waaruit valt te herleiden, welke factoren voor de retailer van belang zijn bij het bepalen van de occupancy costs. Een dergelijk model zou kunnen worden toegepast bij onderhandelingen tussen huurder en verhuurder over de huurprijs en / of omzethuurprijs.

Dit model moet beleggers / verhuurders in staat stellen om op basis van de gegevens van de retailer en van de locatie vast te stellen welk percentage van zijn geprognosticeerde omzet de retailer zou willen besteden aan occupancy costs. Op basis van dit resultaat kunnen huurder en verhuurder de huur met een eventuele omzetcomponent bepalen.

1.4 Methodologie

In de wetenschappelijke Nederlandse en internationale literatuur is relatief weinig gepubliceerd over occupancy costs van retailers in Nederland. In de praktijkgerichte literatuur wordt er steeds meer geschreven over omzet en huisvestingslasten, maar door het ontbreken van betrouwbare omzetgegevens is het aantal publicaties over de occupancy cost ratio (OCR) en de gewenste huisvestingslasten beperkt en grotendeels van recente datum (van Duin, Nozeman, & Roodhof, 2015)

Dit onderzoek heeft een explorerend karakter vanuit vastgoedperspectief van zowel de belegger als de retailer. Het voordeel van een explorerend onderzoek is dat de werkwijze van tevoren nog niet volledig vaststaat en dat er gedurende het onderzoek verschillende (mogelijke) verbanden getoetst worden. De beperking van een explorerend onderzoek is echter dat er geen uitgewerkte theorie ter beschikking staat (Baarda & Goede, 2006)

Zowel bij het CBS als in de wetenschappelijke literatuur zijn er relatief weinig (openbare) cijfers bekend over occupancy costs of zijn deze grotendeels van recente datum. De auteur concludeert op basis van eigen ervaring dat de Nederlandse grootwinkelbedrijven niet veel financiële cijfers willen vrijgeven die verband houden met de (gewenste) occupancy costs. Vanuit het verkennend onderzoek zal worden geprobeerd een verband af te leiden tussen de variabelen die van invloed (kunnen) zijn op de (gewenste) occupancy costs.

Met behulp van literatuuronderzoek naar occupancy costs en theorieën daarover moet in eerste instantie duidelijk worden wat al bekend is. Welke factoren beïnvloeden de hoogte van die occupancy costs en zijn er verschillen tussen branches, locaties en typen retailers? Zo ja, waar hangen die mee samen?

In het theoretisch kader wordt het kwantitatieve onderzoek afgebakend met betrekking tot de invloed van de belangrijkste factoren die uit het literatuuronderzoek naar voren komen.

Het kwantitatieve onderzoek gaat in op de bekende marktgegevens en of deze veranderd zijn door het huidige financieel-economische klimaat. Om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zullen zoveel mogelijk data worden verzameld bij zowel het grootwinkel- en filiaalbedrijf als bij het midden- en kleinbedrijf in de Nederlandse detailhandel. Deze data zullen worden verzameld door een kwantitatief onderzoek bij onder andere het CBS en brancheorganisaties. Omdat niet alle jaarcijfers van ondernemers worden gepubliceerd en er geen inzage in de gewenste huisvestingslasten is, zal een dataset worden samengesteld uit eigen onderzoek door middel van enquêtes en interviews onder retailers en beleggers. Dit onderzoek zal de generaliseerbaarheid van de uitkomsten toetsen bij de verschillende retailers in dezelfde branche, waarbij de overige relevante variabelen, zoals locatie en omvang van de winkelvestiging, zoveel mogelijk gelijk worden gehouden.

De uitkomsten van bovengenoemd onderzoek kunnen statistisch worden vergeleken door verwerking van de relevante variabelen. Indien er voldoende relevante data zijn verzameld, kan een SPSS-analyse plaatsvinden.

De uitkomsten van het kwantitatief onderzoek worden geanalyseerd ter beantwoording van de hoofdvraag. De verzamelde data zullen duidelijk moeten maken welke factoren van belang zijn bij het bepalen van de feitelijke en gewenste occupancy costs per branche. De via interviews verkregen informatie van retailers zal idealiter een percentage (of bandbreedte) van de totale omzet opleveren, dat van nut kan zijn bij het bepalen van een omzetgerelateerde huur.

De uitkomsten van de interviews zal antwoord geven op de hoofdvraag en daarmee ook aangeven welke factoren voor de retailers van belang zijn op de hoogte van de gewenste occupancy costs. De uitkomsten hiervan zullen worden verwerkt in een model.

1.5 Relevantie

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de theoretisch-wetenschappelijke relevantie en de praktisch-maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

1.5.1 Theoretisch-wetenschappelijke relevantie

Omdat de wetenschappelijke literatuur, zoals Google Scolar, tot op heden beperkt aandacht geeft aan dit onderwerp, kan een kennislacune worden opgevuld. De analyse heeft als doel een model te ontwikkelen dat de relatie weergeeft tussen de omzet van retailers en de gewenste occupancy costs, rekening houdend met de variabelen. De vernieuwende bijdrage van dit onderzoek is het onderzoek naar de gewenste OCR ten opzichte van de werkelijke OCR.

1.5.2 Praktisch-maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek komt al naar voren in de aanleiding. In steeds meer (wijk- en stadsdeel)winkelcentra hebben verhuurders te maken met leegstand en hebben retailers moeite om de naar hun oordeel relatief hoge huurprijzen te blijven opbrengen. Waar de huurprijzen in de afgelopen jaren zijn geïndexeerd, zijn de omzetten van retailers in veel gevallen gedaald. Het resultaat hiervan is dat er een scheefgroei is ontstaan tussen de omzet van de retailer ten opzichte van zijn occupancy costs. Dit onderzoek moet inzicht opleveren in wat ondernemers in de verschillende branches bereid zijn uit te geven aan occupancy costs in verhouding tot hun omzet. Daarmee kunnen verhuurders en huurders een open discussie voeren over een mogelijke omzetcomponent in de overeen te komen huur.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 van deze scriptie bevat de onderzoeksopzet. In deze opzet worden de kaders bepaald voor het onderzoek door formulering van probleem-, doel- en vraagstelling, de operationalisatie en de relevantie.
Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader, met de belangrijkste begrippen en samenhangende theorieën als inleiding op de operationalisatie. Hierin zullen de deelvragen 1 en 2 worden beantwoord.
Hoofdstuk 3 beschrijft op basis van de onderzochte theorie de verschillende relevante variabelen en de wijze waarop die in het empirisch onderzoek worden verkregen.
Hoofdstuk 4 bevat eigen empirisch onderzoek, waarmee de vereiste data worden verkregen en een analyse van genoemde data waarmee deelvraag 3 en de hoofdvraag worden beantwoord.
Tot slot staan in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen op basis van de uitkomsten van de analyse, evenals een reflectie op het onderzoekproces.

2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt getracht de deelvragen 1 en 2 te beantwoorden met behulp van de literatuur. Deze vragen luiden:

1. *Wat zijn occupancy costs, welke factoren zijn van invloed op de hoogte van die kosten en welk belang vertegenwoordigen die voor retailondernemingen?*
2. *Wat is omzethuur en hoe wordt deze op dit moment in Nederland toegepast en vastgesteld?*

Het doel van dit theoretisch onderzoek moet leiden tot een model, waarmee de huisvestingslasten kunnen worden geschat door het invoeren van de verschillende factoren.

2.1 Begrippenkader

Het begrippenkader is een verslag van de literatuurverkenning van de begrippen die samenhangen met de OCR. Deze begrippen worden ook vanuit de praktijkliteratuur beschreven. Hieronder worden eerst de drie belangrijkste begrippen beschreven, te weten 'Occupancy costs', 'Omzethuur' en 'OCR'. Vervolgens wordt onderzocht welke variabelen invloed hebben op deze factoren.

2.1.1 Occupancy costs

In de Nederlandse winkelmarkt gaat men voor het berekenen van de huurprijs over het algemeen uit van huurprijzen per vierkante meter winkeloppervlakte. Deze vierkante-meterprijs geeft een beeld van de huurprijzen per locatie en is daarom goed hanteerbaar voor beleggers, makelaars en taxateurs om de waarde van het vastgoed te bepalen.

Retailers gaan uit van huisvestingslasten, oftewel de occupancy costs per winkel. In zowel de wetenschappelijke als de praktijkliteratuur worden de occupancy costs als volgt gedefinieerd: occupancy costs zijn de totale huisvestingslasten, bestaande uit huurprijs, servicekosten, levering van gas, water en licht en marketingkosten van de desbetreffende winkellocatie. (Daniels M. D., 2003), (Unibail-Rodamco, 2013) en (Van Duijn, Nozeman, & Roodhof, 2015).

De vraag naar winkelvastgoed is het afgelopen jaar afgenomen, het aanbod is toegenomen (Vastgoedmarkt, 2013). De verwachting is dat dit de komende jaren zo zal blijven (Koot J., 2016). Daarom is er sprake van een markt met op veel locaties meer aanbod dan vraag (met uitzondering van de top A1-locaties). Om deze reden zal in dit onderzoek worden uitgegaan van de (gewenste) occupancy costs voor een retailer, in plaats van de (gewenste) huurprijs per vierkante meter voor een eigenaar.

2.1.2 Omzethuur

´Omzethuur´ is van oorsprong een Amerikaans fenomeen. In de Amerikaanse detailhandel worden sinds 1930 huurprijzen gekoppeld aan de omzetresultaten van de retailers. Reden voor de verhuurder of belegger om omzethuur toe te passen, is het feit dat hij op deze manier kan meedelen in het succes van de retailers (Buvelôt, 2007) en meelijdt bij tegenvallende omzetten.

(Geltner et al, 2007) stellen dat omzethuur betekent dat een huurder een afgesproken deel van zijn omzet afstaat aan de verhuurder en dat dit vooral voorkomt in de Verenigde Staten bij winkelcentra met meerdere huurders. In veel gevallen wordt een basishuur afgesproken, waarbij de huurder een vaste huurprijs betaalt, met een opslag als percentage van de omzet in de desbetreffende winkel.

Om gebruik te maken van de occupancy costs in een huurovereenkomst, is de omzet van de huurder het uitgangspunt voor het bepalen van de huur. Omdat de omzet van de huurder niet te voorspellen is, maar slechts te prognotiseren, zal de huurovereenkomst een afrekening met de huurder na afloop van een boekjaar moeten bevatten. Op basis van de behaalde omzet kan de huur worden bepaald als vooraf vastgesteld percentage, ook wel omzethuur genoemd. Huurder en verhuurder kunnen dus een omzethuur overeenkomen, waarbij de huurder bijvoorbeeld 10% van zijn behaalde omzet afstaat als huurpenningen. Omdat de huurprijs normaal gesproken door de huurder vooraf wordt betaald, kunnen partijen met een omzetprognose de omzethuur bepalen die de huurder dan als voorschot aan de verhuurder betaalt. Na het opmaken van de jaar- of kwartaalcijfers van de huurder, wordt de definitieve huurprijs vastgesteld, die met het betaalde voorschot wordt verrekend.

Om het risico van de verhuurder te verlagen, kunnen partijen ook een huurprijs vaststellen met een vaste basishuur en daar bovenop een omzetcomponent. Wanneer de vraagprijs van een winkelruimte bijvoorbeeld € 100.000,- per jaar bedraagt, kunnen partijen een vaste huurprijs van € 70.000,- overeenkomen, met daarbovenop een percentage van de verwachte omzet van huurder. Op deze manier heeft de verhuurder de zekerheid van in ieder geval een groot deel van zijn gewenste huurinkomsten en heeft de huurder het voordeel dat bij tegenvallende omzetcijfers de huur niet te hoog zal zijn om aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen.

Omzethuur is in Nederland nog een schaars toegepaste methode voor verhuur van winkelpanden. Verhuurders blijven vasthouden aan de traditionele huurprijzen. Door de toename van leegstand zijn er toch steeds meer contracten met een omzethuurcomponent. Institutionele winkelbeleggers als Wereldhave en Unibaill-Rodamco, maken er in hun winkelcentra gebruik van, om zo leegstand te voorkomen en de juiste branchering te behouden.

2.1.3 OCR

Een toepasselijke rekenregel voor het berekenen van de gewenste huurprijs voor een retailer is de occupancy cost ratio (OCR). In de OCR worden de huisvestingslasten uitgedrukt als percentage van de (verwachte) omzet van de retailer.

De OCR wordt als volgt berekend:

Occupancy Cost Ratio = (rental charges + service charges including marketing costs for tenants) / (tenants sales) including VAT (Daniels & Patricia, 2003).

Stel dat een kledingwinkel van 400 m² in een groot winkelcentrum op jaarbasis € 350,- per m² aan huur betaalt, € 30,- per m² aan servicekosten en € 8,- per m² aan promotiekosten. De totale occupancy costs komen voor de huurder uit op € 388,- per m² per jaar oftewel € 155.200,- per jaar exclusief btw. De totale omzet van de retailer bedraagt in het desbetreffende jaar € 1.300.000,- exclusief btw. De OCR bedraagt dan = € 155.200,- / € 1.300.000,- = **11,93%.** Wanneer de omzetten bij gelijkblijvende occupancy cost tegenvallen, zal de OCR dus gaan toenemen.

Om de ideale huursituatie voor zowel huurder als verhuurder te creëren, is het van belang om de kosten voor de huurder af te zetten tegen de te betalen huur. Wanneer de OCR veel te hoog ligt, betekent dit voor de huurder dat het lastig zal worden om een bevredigend rendement uit de betreffende winkel te halen, met als gevolg een mogelijk faillissement of sluiting van de winkel. Deze laatste twee gevolgen zijn zowel voor de huurder als voor de verhuurder nadelig. Met behulp van de OCR kan dus ook de verhuurder eenvoudig inzicht krijgen in de solvabiliteit van de huurder voor de desbetreffende locatie en kan het voor een verhuurder dus ook een overweging zijn om wel of niet met een betreffende retailer in zee te gaan (Capital Retail Group, 2016).

De OCR is een kengetal voor de huisvestingsproductiviteit van ondernemingen, zoals er meer kengetallen dan wel maatstaven zijn waarmee de productiviteit van ondernemingen wordt gemeten, bijvoorbeeld arbeidsproductiviteit, voorraadproductiviteit, vloerproductiviteit en efficiency (Van Duijn, Nozeman, & Roodhof, 2015).

2.2 Factoren van invloed op de hoogte van de occupancy costs

Om de occupancy costs voor retailers te bepalen, wordt er verder gekeken dan alleen naar de occupancy costs zelf. Occupancy costs maken deel uit van de totale exploitatie van een retailer. De omzet van de onderneming is de basis hiervoor, waarbij veel variabelen een rol spelen. Het uiteindelijke doel van de onderneming is een zo positief mogelijk bedrijfsresultaat behalen. De belangrijkste factoren die invloed hebben op de gewenste OCR voor een retailer zijn branche, locatie en afmeting van de winkel (Unibail-Rodamco, 2013) (Daniels M. D., 2003) (Van Duijn, Nozeman, & Roodhof, 2015). Behalve deze factoren kunnen ook andere factoren een rol spelen, zoals de kwaliteit van de formule, kwaliteit van de onderneming, betrokkenheid van het personeel en de filiaalmanager. Deze factoren worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

2.2.1 Branche

Waarschijnlijk is de belangrijkste variabele voor het bepalen van de hoogte van de OCR het type branche. Binnen de variabele 'branche' spelen een aantal factoren een rol bij het bepalen van de feitelijke en gewenste OCR per branche, zoals de brutowinstmarge en de arbeidsintensiteit. Het CBS geeft de kosten van huisvesting, energie, personeel en inkoop over de periode 2010-2013, alsmede de bruto-omzet van detaillisten, opgesplitst per branche.

In Figuur 2.1 zijn de huisvestings- en energiekosten en de bruto omzet van tien branches over de periode 2010 tot en met 2013 weergegeven op basis van de door CBS gepubliceerde cijfers. Door middel van de formule *(hk+ek)/o*[1] worden de OCR's per branche over de jaren 2010-2013 berekend. Aan de hand van de uitkomst van deze berekening is duidelijk te zien dat de OCR's per branche uiteenlopen van 3,65% (supermarkt) tot 13,38% (kleding).

[1] hk=huisvestingskosten, ek=energiekosten en o=bruto omzet.

Onderwerp	Jaar	Supermarkten	Voedingsmid-delen	Consumenten elektronica	Kleding	Drogisterijen	Warenhuizen	doe-het-zelf artikelen	Speelgoed-winkels	schoenen en lederwaren	Juwelier
Omzet	2010	€ 29.907,00	€ 5.496,00	€ 4.519,00	€ 9.744,00	€ 3.461,00	€ 3.019,00	€ 5.696,00	€ 915,00	€ 2.242,00	€ 797,00
	2011	€ 30.968,00	€ 5.628,00	€ 4.437,00	€ 9.627,00	€ 3.530,00	€ 3.099,00	€ 5.799,00	€ 879,00	€ 2.273,00	€ 899,00
	2012	€ 33.711,00	€ 5.191,00	€ 4.256,00	€ 9.356,00	€ 3.691,00	€ 3.200,00	€ 5.298,00	€ 803,00	€ 2.183,00	€ 910,00
	2013	€ 33.004,00	€ 5.105,00	€ 3.857,00	€ 9.042,00	€ 3.553,00	€ 3.314,00	€ 5.016,00	€ 744,00	€ 2.023,00	€ 834,00
Huisvestingskosten	2010	€ 936,00	€ 216,00	€ 163,00	€ 1.036,00	€ 190,00	€ 31,00	€ 60,00	€ 7,00	€ 26,00	€ 57,00
	2011	€ 941,00	€ 218,00	€ 157,00	€ 1.068,00	€ 201,00	€ 29,00	€ 60,00	€ 7,00	€ 27,00	€ 60,00
	2012	€ 1.024,00	€ 202,00	€ 149,00	€ 1.111,00	€ 216,00	€ 28,00	€ 57,00	€ 7,00	€ 27,00	€ 70,00
	2013	€ 1.086,00	€ 203,00	€ 151,00	€ 1.107,00	€ 219,00	€ 30,00	€ 56,00	€ 7,00	€ 25,00	€ 62,00
Energiekosten	2010	€ 198,00	€ 71,00	€ 28,00	€ 113,00	€ 21,00	€ 233,00	€ 313,00	€ 58,00	€ 235,00	€ 8,00
	2011	€ 204,00	€ 73,00	€ 25,00	€ 110,00	€ 22,00	€ 240,00	€ 326,00	€ 59,00	€ 242,00	€ 8,00
	2012	€ 206,00	€ 65,00	€ 22,00	€ 103,00	€ 22,00	€ 242,00	€ 308,00	€ 63,00	€ 243,00	€ 10,00
	2013	€ 204,00	€ 66,00	€ 21,00	€ 103,00	€ 22,00	€ 252,00	€ 302,00	€ 60,00	€ 242,00	€ 9,00
OCR	**2010**	**3,79%**	**5,22%**	**4,23%**	**11,79%**	**6,10%**	**8,74%**	**6,55%**	**7,10%**	**11,64%**	**8,16%**
	2011	**3,70%**	**5,17%**	**4,10%**	**12,24%**	**6,32%**	**8,68%**	**6,66%**	**7,51%**	**11,83%**	**7,56%**
	2012	**3,65%**	**5,14%**	**4,02%**	**12,98%**	**6,45%**	**8,44%**	**6,89%**	**8,72%**	**12,37%**	**8,79%**
	2013	**3,91%**	**5,27%**	**4,46%**	**13,38%**	**6,78%**	**8,51%**	**7,14%**	**9,01%**	**13,20%**	**8,51%**

Figuur 2.1. OCR per branche bron: CBS/eigen bewerking (bijlage 1)

In Figuur 2.2 zijn de personeelskosten en de bruto-omzet van de tien branches over de periode 2010 - 2013 weergegeven op basis van de door CBS gepubliceerde cijfers. Door middel van de formule *(pk/o)*[2] worden de personeelskosten als percentage van de omzet per branche over de jaren 2010 - 2013 berekend. Uit deze berekening kan geconcludeerd worden dat de personeelskosten per branche verschillen (18,18% voor warenhuizen tegenover 10,6% voor speelgoedwinkels), maar dat deze minder ver uit elkaar liggen dan de huisvestingskosten.

Onderwerp	Jaar	Supermarkten	Voedingsmid-delen	Consumenten-elektronica	Kleding	Drogisterijen	Warenhuizen	doe-het-zelf artikelen	Speelgoed-winkels	schoenen en lederwaren	Juwelier
Omzet	2010	€ 29.907,00	€ 5.496,00	€ 4.519,00	€ 9.744,00	€ 3.461,00	€ 3.019,00	€ 5.696,00	€ 915,00	€ 2.242,00	€ 797,00
	2011	€ 30.968,00	€ 5.628,00	€ 4.437,00	€ 9.627,00	€ 3.530,00	€ 3.099,00	€ 5.799,00	€ 879,00	€ 2.273,00	€ 899,00
	2012	€ 33.711,00	€ 5.191,00	€ 4.256,00	€ 9.356,00	€ 3.691,00	€ 3.200,00	€ 5.298,00	€ 803,00	€ 2.183,00	€ 910,00
	2013	€ 33.004,00	€ 5.105,00	€ 3.857,00	€ 9.042,00	€ 3.553,00	€ 3.314,00	€ 5.016,00	€ 744,00	€ 2.023,00	€ 834,00
Personeelskosten	2010	€ 3.380,00	€ 646,00	€ 498,00	€ 1.617,00	€ 519,00	€ 549,00	€ 859,00	€ 97,00	€ 370,00	€ 120,00
	2011	€ 3.377,00	€ 682,00	€ 525,00	€ 1.625,00	€ 549,00	€ 540,00	€ 907,00	€ 99,00	€ 383,00	€ 140,00
	2012	€ 3.685,00	€ 643,00	€ 498,00	€ 1.643,00	€ 573,00	€ 543,00	€ 855,00	€ 101,00	€ 393,00	€ 148,00
	2013	€ 3.693,00	€ 639,00	€ 455,00	€ 1.643,00	€ 562,00	€ 564,00	€ 814,00	€ 89,00	€ 359,00	€ 138,00
Percentage personeelskosten ten opzichte van de omzet	2010	**11,30%**	**11,75%**	**11,02%**	**16,59%**	**15,00%**	**18,18%**	**15,08%**	**10,60%**	**16,50%**	**15,06%**
	2011	**10,90%**	**12,12%**	**11,83%**	**16,88%**	**15,55%**	**17,42%**	**15,64%**	**11,26%**	**16,85%**	**15,57%**
	2012	**10,93%**	**12,39%**	**11,70%**	**17,56%**	**15,52%**	**16,97%**	**16,14%**	**12,58%**	**18,00%**	**16,26%**
	2013	**11,19%**	**12,52%**	**11,80%**	**18,17%**	**15,82%**	**17,02%**	**16,23%**	**11,96%**	**17,75%**	**16,55%**

Figuur 2.2. Personeelskosten ten opzichte van de totale omzet per branche (bron: CBS/eigen bewerking, zie bijlage 2)

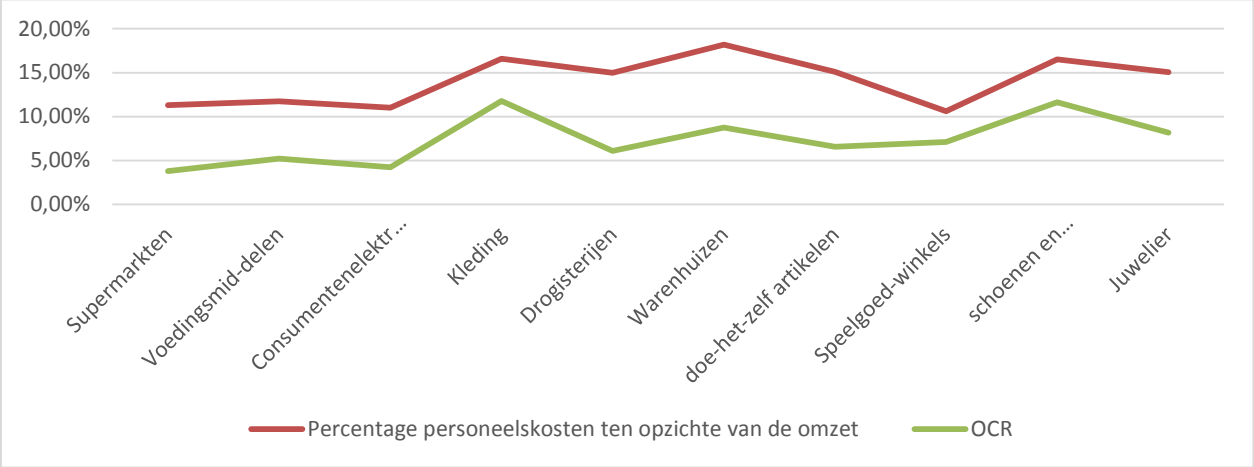
In Figuur 2.3 zijn de inkoopwaarde van de omzet en de bruto omzet van de 10 branches over de periode 2010 tot en met 2013 weergegeven op basis van de door CBS gepubliceerde cijfers. Door middel van de formule *(100%-(io/o)*[3] worden de winstmarges per branche over de jaren 2010 – 2013 berekend. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de personeelskosten per branche verschillen (25,74% supermarkten ten opzichte van 46,17% speelgoedwinkels). De grootste verschillen zitten tussen de branches food (supermarkten en voedingsmiddelen) en non-food (overige).

[2] pk=personeelskosten, b=bruto omzet.
[3] hk=huisvestingskosten, ek=energiekosten en bo=bruto omzet.

Onderwerp	Jaar	Supermarkten	Voedingsmid-delen	Consumente nelektronica	Kleding	Drogisterij en	Warenhuizen	doe-het-zelf artikelen	Speelgoed-winkels	schoenen en lederwaren	Juwelier
Omzet	2010	€ 29.907,00	€ 5.496,00	€ 4.519,00	€ 9.744,00	€ 3.461,00	€ 3.019,00	€ 5.696,00	€ 915,00	€ 2.242,00	€ 797,00
	2011	€ 30.968,00	€ 5.628,00	€ 4.437,00	€ 9.627,00	€ 3.530,00	€ 3.099,00	€ 5.799,00	€ 879,00	€ 2.273,00	€ 899,00
	2012	€ 33.711,00	€ 5.191,00	€ 4.256,00	€ 9.356,00	€ 3.691,00	€ 3.200,00	€ 5.298,00	€ 803,00	€ 2.183,00	€ 910,00
	2013	€ 33.004,00	€ 5.105,00	€ 3.857,00	€ 9.042,00	€ 3.553,00	€ 3.314,00	€ 5.016,00	€ 744,00	€ 2.023,00	€ 834,00
inkoopwaarde van de omzet	2010	€ 22.210,00	€ 3.488,00	€ 3.402,00	€ 5.258,00	€ 2.148,00	€ 1.705,00	€ 3.447,00	€ 621,00	€ 1.214,00	€ 429,00
	2011	€ 22.950,00	€ 3.559,00	€ 3.343,00	€ 5.264,00	€ 2.167,00	€ 1.799,00	€ 3.515,00	€ 601,00	€ 1.232,00	€ 484,00
	2012	€ 25.039,00	€ 3.308,00	€ 3.195,00	€ 5.110,00	€ 2.293,00	€ 1.878,00	€ 3.273,00	€ 538,00	€ 1.168,00	€ 478,00
	2013	€ 24.429,00	€ 3.241,00	€ 2.908,00	€ 4.888,00	€ 2.200,00	€ 1.965,00	€ 3.097,00	€ 505,00	€ 1.094,00	€ 444,00
Winstmarge	2010	25,74%	36,54%	24,72%	46,04%	37,94%	43,52%	39,48%	32,13%	45,85%	46,17%
	2011	25,89%	36,76%	24,66%	45,32%	38,61%	41,95%	39,39%	31,63%	45,80%	46,16%
	2012	25,72%	36,27%	24,93%	45,38%	37,88%	41,31%	38,22%	33,00%	46,50%	47,47%
	2013	25,98%	36,51%	24,60%	45,94%	38,08%	40,71%	38,26%	32,12%	45,92%	46,76%

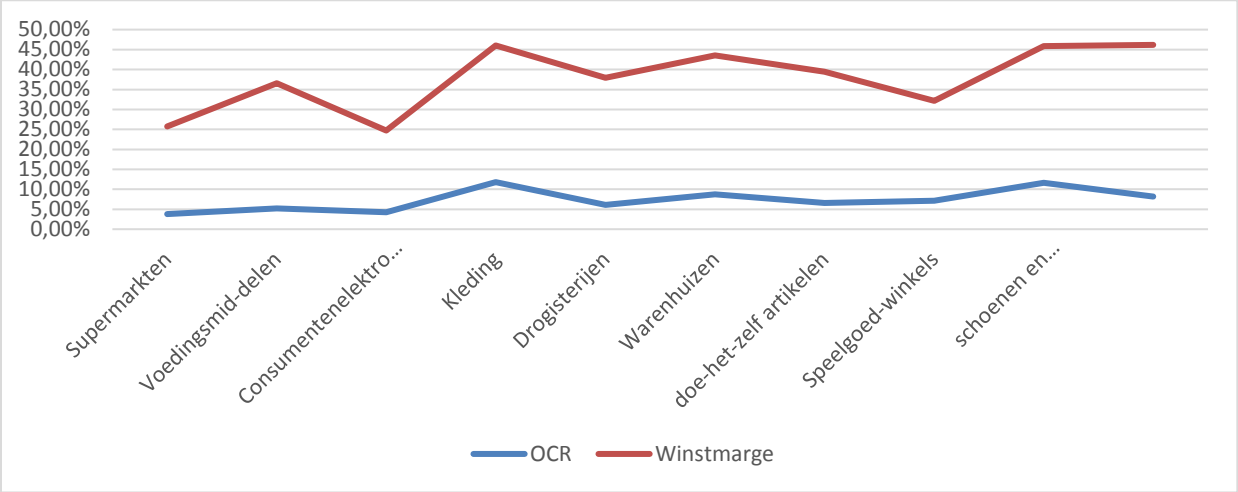
Figuur 2.3. Winstmarge per branche (bron: CBS/eigen bewerking)

In de grafiek in Figuur 2.4 is een vergelijking gemaakt tussen de OCR en de personeelskosten per branche. Uit de grafiek is af te leiden dat er tenminste een visueel verband bestaat tussen de OCR en de personeelskosten.



Figuur 2.4. Vergelijking personeelskosten en OCR Bron: (CBS/ eigen bewerking)

In de grafiek in Figuur 2.5 is een vergelijking gemaakt tussen de OCR en de winstmarge per branche. Uit de grafiek valt wederom te concluderen dat er sprake is van een visueel verband tussen de OCR en de personeelskosten.



Figuur 2.5. Winstmarge en OCR (bron: CBS/eigen bewerking)

2.2.2 Locatie

De occupancy costs richten zich op de huisvestingslasten van één bepaalde winkel. Deze kosten kunnen binnen een keten met meerdere winkels dus ook nog per winkel verschillen. Zo kunnen de feitelijke en gewenste occupancy costs op een top A1-locatie, zoals de Kalverstraat in Amsterdam, een stuk hoger liggen dan op een locatie in een wijkwinkelcentrum. In verschillende vakpublicaties wordt de relevantie van de locatie benoemd wanneer men geen onderscheid maakt in branches. Uit de voorgaande paragraaf is gebleken dat de branche zeer bepalend is voor de hoogte van de OCR's. Wanneer men alle OCR's van de verschillende branches bekijkt, is er ook een duidelijk verschil te zien tussen locaties. In Figuur 2.6 is een duidelijk verschil te zien in de hoogte van de OCR in de verschillende landen, maar er is ook een duidelijk verschil te zien per locatie. Een verklaring van het verschil per locatie is de branchering. De in Figuur 2.6 weergegeven Super Regional Shopping Centres zullen in verhouding een hogere concentratie mode en luxe goederen huisvesten dan het Neighbourbood Centre met een (buurt-of wijk)verzorgend karakter.

FIGURE 1 OCR LEVELS BY COUNTRY BASED ON CBRE GLOBAL INVESTORS PORTFOLIO AVERAGE LAST FOUR YEARS

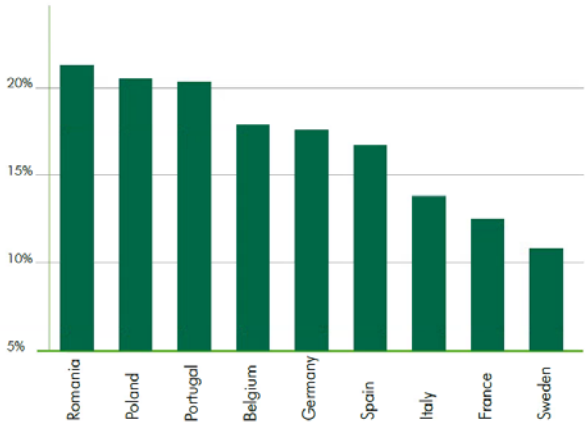
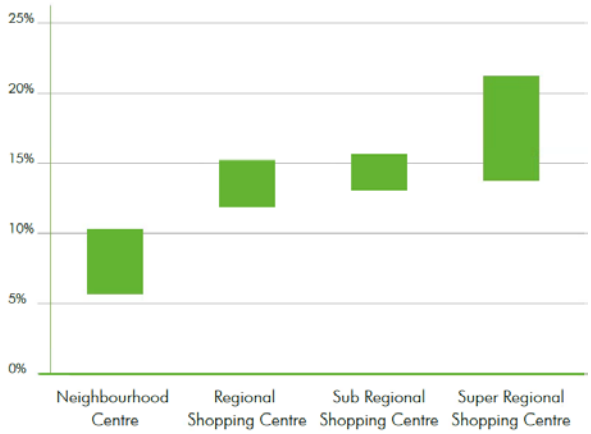


FIGURE 2 OCR RANGES OF SHOPPING CENTRE TYPES BASED ON CBRE GLOBAL INVESTORS EMEA PORTFOLIO



Figuur 2.6 Verschillen in OCR per land en locatie (bron: CBRE GLOBAL INVESTORS 2015)

2.2.2.1 Winkelgebieden

In de Nederlandse winkelvastgoedmarkt worden locatietypen op basis van verschillende methoden onderscheiden. De verdeling in winkelgebieden die wordt gehanteerd door Locatus (2015) en Bolt (Bolt, 2003) bestaat uit vijf segmenten: A1, A2, B1, B2 en C. Hieronder worden deze winkelgebieden kort beschreven (Bolt, 2003). Goede gemiddelden over huurprijzen en leegstand zijn voor deze winkelgebieden lastig weer te geven omdat deze per regio enorm kunnen afwijken. Zo kan een B2-winkelgebied in Amsterdam een hogere gemiddelde huurprijs realiseren dan een A1 winkelgebied in Gelderland of Limburg. Hetzelfde geld voor leegstand waar een A1-winkelgebied buiten de randstad een hoger leegstandspercentage kan hebben dan een B1- of B2-locatie in de randstad.

A1-winkelgebieden

De letterlijke definitie van een A1-winkelgebied volgens Locatus (2015) is: *het segment dat ligt tussen of in de nabijheid van trekkers.* In dit gebied zijn veel filiaalbedrijven gevestigd en is de modebranche het sterkst vertegenwoordigd. De leegstand in dit gebied is over het algemeen het laagst van alle gebieden en de huurprijs is er het hoogst.

A2-winkelgebieden

Na de A1-winkelgbieden volgen de A2-winkelgebieden. Dit segment bestaat voor circa 25% uit filiaalbedrijven. Veel van de filiaalbedrijven die gevestigd zijn in de A1-winkelgebieden zijn ook hier te vinden. De leegstand in dit segment ligt nog steeds lager dan het landelijk gemiddelde van 7,8% (Locatus, 2015).

B1-winkelgebieden

De B1-winkelgebieden zijn vaak de aanloopstraten naar de A-winkelgebieden. Ook hier zijn nog steeds ten minste 15% filiaalbedrijven gevestigd (Locatus, 2015) en verder zijn midden- en kleinbedrijven sterk vertegenwoordigd. De focus in dit gebied is veel minder gericht op de modebranche en meer gericht op dienstverlening, horeca en speciaalzaken.

B2-winkelgebieden
B2-winkelgebieden bestaan niet meer alleen uit winkels. Dit houdt in dat deze aanloopstraten niet onafgebroken winkels in de plint hebben, maar ook andere voorzieningen. In dit segment is de foodsector sterk vertegenwoordigd, maar ook de prijsvechters in de markt. De gemiddelde afmetingen zijn vaak wel groter in dit segment door de aanwezigheid van prijsvechters als Action en supermarkten, die veelal grote winkels betrekken.

C-winkelgebieden
De C-winkelgebieden zijn eigenlijk geen winkelgebieden meer, maar aangrenzende gebieden naast A-winkelgebieden of B-winkelgebieden. Omdat deze gebieden vaak aan de rand van een centrumgebied liggen, zijn deze locaties vaak goed bereikbaar en daarom ideaal voor speciaalzaken waarvoor de consument naar het gebied komt. Ook voor supermarkten zijn dit geschikte locaties, door de goede bereikbaarheid. De leegstand in dit segment is het hoogst met 16,07% (Locatus, 2015).

2.2.2.2 Winkelcentra
Behalve het onderscheid in winkelgebieden, zoals genoemd door Bolt (2003) en Locatus (2003), vallen er onder locaties uiteenlopende typen winkelcentra. Hieronder worden op hierarchische wijze de voornaamste typen winkelcentra genoemd (Locatus, 2015).

Kernwinkelapparaat grote steden
Dit locatietype betreft de hoofdwinkelgebieden in de 20 grootste steden van Nederland. De leegstand op deze locaties daalde in 2015 naar 6,9%. In deze steden bevinden zich veel filiaalbedrijven, net als in de middelgrote steden, maar deze worden aangevuld met internationale trekkers als Zara en Primark die fungeren als trekkers voor het gehele winkelgebied.
De belangrijkste kenmerken van winkelcentra in middelgrote steden zijn:

- ruim aanbod (meer dan 100 winkels);
- gericht op funshoppen;
- aanwezigheid van (inter)nationale trekkers zoals Primark en Zara;
- afname van leegstand in 2015 van 7,2% naar 6,9% (Locatus, 2015).

Winkelcentra middelgrote steden
De hoofdwinkelgebieden in de 20 grootste steden van Nederland doen het over het algemeen nog goed en er is weinig leegstand. In de middelgrote steden, vanaf 50.000 tot 120.000 inwoners, is er daarentegen nog steeds sprake van een toename van leegstand en de faillissementen van grote landelijke ketens zoals V&D zullen dit alleen maar doen toenemen. Doordat in de centrumgebieden in de middelgrote steden de afgelopen jaren veel winkelmeters zijn toegevoegd, wordt het steeds lastiger deze meters op te vullen. De belangrijkste kenmerken van winkelcentra in middelgrote steden zijn:

- ruim aanbod (meer dan 50 winkels);
- gericht op funshoppen;
- aanwezigheid van landelijke trekkers zoals Hema, H&M en C&A;
- toename van leegstand in 2015 van 11,6 naar 11,9% (Locatus, 2015).

Stadsdeelcentra
Stadsdeelcentra zijn winkelgebieden gelegen in stadsdelen buiten het centrum van deze steden. De belangrijkste kenmerken van een stadsdeelcentrum zijn:

- ruim aanbod (meer dan 50 winkels);
- aanwezigheid van supermarkt;
- aanwezigheid van landelijke trekkers zoals Hema, H&M en C&A;
- aanwezigheid van lokale ondernemers in alle segmenten mode, food en non-food;
- toename van leegstand in 2015 van 7,9% naar 9,4% (Locatus, 2015).

Voorbeelden van stadsdeelcentra in Nederland zijn: Eindhoven – Woensel, Rotterdam – Hoogvliet, Haarlem – Schalkwijk en Amsterdam – Boven 't IJ.

Wijkwinkelcentra
In de periode kort na de Tweede Wereldoorlog werden er door het hele land in grote en middelgrote steden wijkwinkelcentra midden in nieuwbouwwijken gebouwd. Een wijkwinkelcentrum heeft vooral een verzorgend karakter voor de dagelijkse behoefte van de consument en een gemiddeld verzorgingsgebied van circa 20.000 inwoners. De belangrijkste kenmerken van een wijkwinkelcentrum zijn:

- 10 tot 40 winkels;
- dagelijkse behoeften (supermarkt, slager, bakker, kapper);
- gespecialiseerde verbruiksgoederen;
- voldoende parkeergelegenheid;
- afname van leegstand in 2015 van 8,6% naar 8,1% (Locatus, 2015).

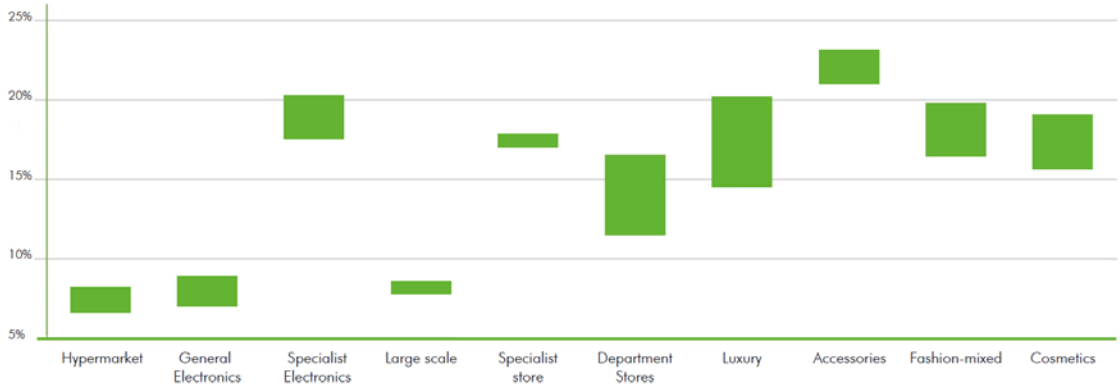
Nevencentra (PDV, GDV-locaties)
Dit zijn centra zoals meubelboulevards en factory-outlet-centers. Vaak gelegen aan de rand van een stad en echt afgestemd op de gerichte consument. Door allerlei wooninterieurzaken bij elkaar te vestigen in een woonboulevard wordt er een zo'n breed en groot mogelijk publiek vanuit een weide omgeving aangetrokken. De leegstand op dergelijke locaties hebben een jarenlange toename van leegstand gekend maar kennen in 2015 voor het eerst weer een kleine opleving waardoor de leegstand is afgenomen van 9,4% naar 9,3% (Locatus, 2015).

Winkelstrips en verspreide bewinkeling
Deze winkellocaties zijn veel losstaande winkelstrips buiten de bekende winkelgebieden en richten zich voornamelijk op de doelgerichte aankopen en / of het boodschappen en de verspreide bewinkeling, zoals winkels op treinstations en ziekenhuizen.

2.2.3 Afmeting winkel

Behalve de locatie is de afmeting van een winkel een belangrijke factor voor het bepalen van de huurprijs. Hoewel de huurprijs vaak per vierkante meter wordt berekend door de belegger, hoeft dit voor de retailer niet perse met elkaar verband te houden. De gewenste occupancy costs kunnen per vierkante meter worden berekend, maar zullen naarmate het metrage groeit ook afnemen. De verwachte omzet van een retailer kan bij een verkoopvloeroppervlakte van 100 vierkante meter € 300.000,- per jaar zijn, terwijl dit voor dezelfde retailer met een verkoopvloeroppervlakte van 200 vierkante meter € 450.000,- zal zijn. Vanuit de ervaring van de onderzoeker kan gezegd worden dat de vierkantemeterprijs van een winkel op een vergelijkbare locatie afneemt naarmate het metrage van een winkel toeneemt. De praktijkliteratuur wijst dit ook uit. In onderstaande Figuur is te zien dat zelfs de OCR's bij de partijen met de grote metrages (Large scale, General Electronics en Hypermarket) een stuk lager liggen dan bij de partijen met kleinere metrages.

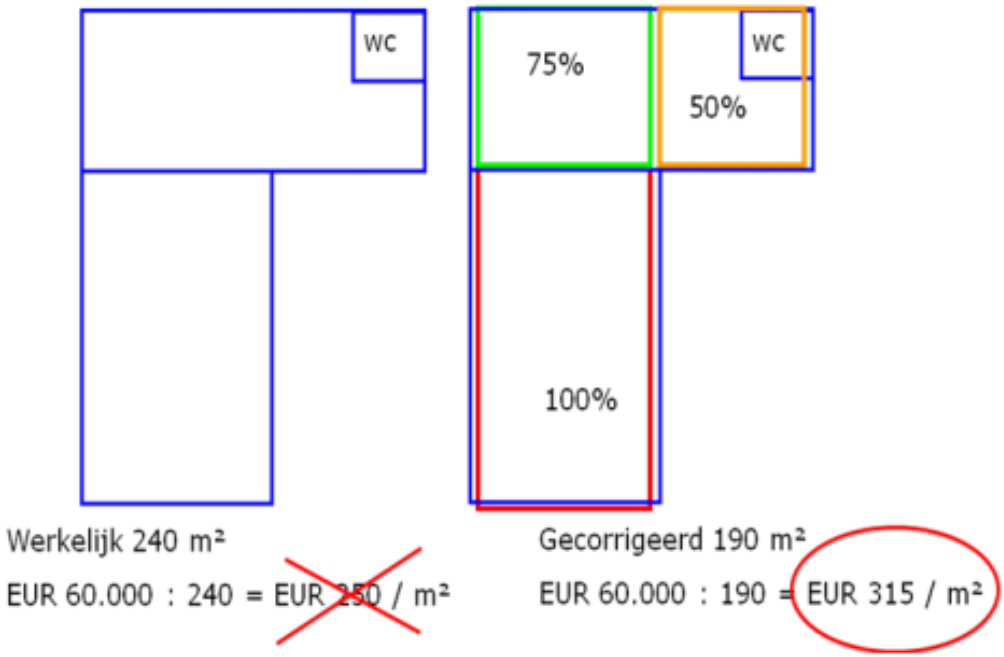
FIGURE 3 SELECTED AVERAGE OF OCR RANGES PER SECTOR AND SUBSECTOR BASED ON CBRE GLOBAL INVESTORS EMEA PORTFOLIO DATABASE



Figuur 2.7 Gemiddelde OCR per sector (bron: CBRE GLOBAL INVESTORS 2015)

Ook bij het bepalen van de markthuurwaarde bij huurprijsherzieningen wordt rekening gehouden met de schaalgrootte van winkels. De waarde van de totale winkel wordt op basis van de ITZA, *'In Terms of Zone A*' methode, berekend. De ITZA-methode gaat uit van een gecorrigeerde winkeloppervlakte door zonering toe te passen. Het uitgangspunt bij deze wijze van het vaststellen van een huurprijs is dat het front de meeste attentiewaarde heeft en dat winkelend publiek zich makkelijker beweegt in die gedeelten van een winkel waar men oogcontact heeft met de straat. Gebleken is dat de omzetpotentie per m² afneemt naarmate een vierkante meter verder naar achteren ligt. Alle vierkante meters worden uitgedrukt als een percentage van de A-zone. Het gedeelte op de begane grond dat het meest bezocht wordt door de consument, wordt als A-zone aangemerkt. Elke vierkante meter in deze A-zone wordt gesteld op 100%. Vervolgens wordt aan alle resterende meters buiten deze A-zone, evenals die op verdiepingen en in kelders een lager percentage toegekend. Er zijn verschillende zienswijzen met betrekking tot de bepaling van de grenzen tussen de verschillende zones. In navolging van Britten wordt door veel partijen vaak gewerkt met vaste zones van telkens 10 meter diepte (LMBS, 2015).

Figuur 2.6 laat een voorbeeld zien van het zoneren van een winkel op basis van ITZA.



Figuur 2.7 Voorbeeld ITZA (Bron: LMBS Winkelhuren Locatus| Methodiek Herzieningshuren)

De variabele schaalgrootte is voor de retailer een belangrijk criterium bij het bepalen van de occupancy costs voor een locatie. In de beginjaren van Starbucks waren alle winkels op alle locaties precies hetzelfde. De afmeting en de lay-out moesten overal gelijk zijn. In 2008 is Starbucks van deze strategie afgestapt en juist gaan kijken naar de locatie en de dominante consumentengroepen per locatie, om daar de grootte en lay-out van de betreffende winkel op aan te passen (Retailwatching, 2016).

Ook bij de keten Holland & Barrett kan de afmeting van een winkel flink verschillen per locatie. Managing director Colinda Hoegee zegt daarover in een interview: 'We hebben in Arnhem en Utrecht stationswinkels geopend en in Rotterdam komt een Holland & Barrett die twee keer zo groot is als normaal. In het najaar brengen we dat grote winkelconcept ook naar Brussel. In de Amsterdamse Beethovenstraat is dan weer een kleinere vestiging geopend met een beperkter assortiment. Als we rigide zouden vasthouden aan onze standaardafmeting van 150 vierkante meter, hadden we de kans gemist om daar te zitten. Als je wilt groeien, kun je niet altijd de winkel openen die je wenst' (Retailwatching, 2016).

In de Nederlandse literatuur wordt wel gewezen op schaalgroottes van retailers, maar deze wordt nog niet direct in verband gebracht met de occupancy costs. Wel is er gemakkelijk een verband te leggen tussen de schaalgrootte en de markthuurwaarde per vierkante meter en tussen de schaalgrootte en de locatie. Dit verklaart ook dat supermarkten een lagere gemiddelde OCR hebben; omdat zij vaak grote metrages betrekken.

2.2.4 Huurtermijn

Een andere variabele die van invloed kan zijn op de OCR, is de huurtermijn van een huurovereenkomst. In de (inter)nationale literatuur wordt nog geen aandacht aan deze variabele besteed, maar de ervaring van de auteur is dat flexibiliteit in een huurovereenkomst bij verlengingsperioden een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in de onderhandelingen tussen huurders en verhuurders. In paragraaf 3.4 zal verder op deze variabele worden ingegaan. Met behulp van interviews met retailers zal worden onderzocht, of deze variabele van invloed is op de OCR en in welke mate.

2.2.5 Overige variabelen

Behalve de hierboven genoemde variabelen zijn er nog een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op de hoogte van gewenste OCR's van retailers. Onderzoek wijst op niet-beïnvloedbare factoren, zoals wet- en regelgeving, demografie, arbeidskosten en openingstijden die van invloed zijn op de OCR (CBRE GLOBAL INVESTORS, 2015). In hoofdstuk 4 zal naar aanleiding van de interviews met retailers meer aandacht worden besteed aan deze variabelen.

2.3 Model

Met behulp van onderstaand model kunnen de waardes van de verschillende variabelen voor de gewenste occupancy costs worden geschat. In dit model zijn de occupancy costs dus de te verklaren variabele, die moet worden bepaald door het invoeren van de hiervoor genoemde uit de literatuur gevonden variabelen. Tevens is er een Z-variabele toegevoegd, deze staat voor de overige niet door de retailer te beïnvloeden variabelen zoals genoemd in 2.2.5.

Het model ziet er dan als volgt uit**:**

$$Y^1 = \frac{X^1}{(X^2) * (X^3 + X^4 + Z^1)}$$

Y^1 = Gewenste occupancy cost ratio
X^1 = Geprognotiseerde omzet
X^2 = Huisvestingskosten
X^3 = Locatie
X^4 = Schaalgrootte
X^5 = Branche
Z^1 = Overige niet te beïnvloeden variabelen

2.4 Conclusie

In de nationale en internationale literatuur komt naar voren dat de branche, locatie en afmeting van een winkel van invloed zijn op de hoogte van de occupancy costs. Occupancy costs maken deel uit van de totale exploitatie van een retailer. De basis hiervoor is de omzet van de onderneming. Maar om tot deze omzetten te komen spelen veel meer variabelen een rol om tot het uiteindelijke doel te komen van een zo positief mogelijk bedrijfsresultaat van de onderneming. De literatuur wijst op de factoren die van invloed zijn op werkelijke occupancy costs van retailers, maar niet op de gewenste occupancy costs. Hiermee zijn de deelvragen 1 en 2 beantwoord.

In een empirisch onderzoek met interviews onder een selectie van in Nederland gevestigde retailers zal worden onderzocht wat de gewenste occupancy costs van de retailers zijn en welke factoren, behalve de hierboven genoemde, hierbij een rol spelen.

3 Operationalisatie /afbakening

Het eerste doel van het empirisch onderzoek bestaat eruit om met behulp van de input van retailers inzicht te verschaffen welke factoren - naast de factoren genoemd in de literatuur - een rol spelen bij het bepalen van de OCR. Het tweede doel is te onderzoeken wat - naast de werkelijke OCR - de gewenste OCR van de retailers is, en of deze variëren afhankelijk van de verschillende factoren. In dit hoofdstuk wordt aangegeven op grond van welke overwegingen een selectie van retailers wordt benaderd en vervolgens welke vragen aan hen gesteld worden om de relevante factoren boven water te krijgen.

De factoren die uit het literatuuronderzoek zijn afgeleid, zijn:

- *Branche*
- *Locatie;*
- *Afmeting van de winkel*

Uit de praktijkervaring van de auteur is gebleken dat er in de laatste jaren steeds meer vraag is naar een flexibelere huurtermijn. Mogelijk spelen andere factoren een rol, zoals personeelskosten en de bereidheid een hoger percentage omzethuur te betalen bij een beperking of afschaffing van de basishuur.

Vanwege de beperkte tijd en middelen van dit onderzoek is een afbakening van branches en van type retailbedrijven onontkoombaar.

3.1 Afbakening tot grootwinkelbedrijf

Omdat er onderzoek gedaan wordt naar de invloed van de verschillende factoren op de OCR van retailers is er voor gekozen om het onderzoek te beperken tot de grootwinkelbedrijven. Zelfstandige ondernemers met slechts één of enkele vestigingen zijn door gebrek aan ervaring niet of nauwelijks in staat de invloed van de verschillende factoren te beschrijven, omdat deze ondernemers niet op meerdere locaties gevestigd zijn. De interviews zullen daarom vooral bij grootwinkelbedrijven worden afgenomen die gevestigd zijn op de in hoofdstuk 2 genoemde dominante locaties.

3.2 Afbakening tot retailbranches

Dit onderzoek beperkt zich tot een aantal branches, waarbij de keuze gevallen is op de volgende branches:

- Supermarkten
- Mode (kleding en schoenen)
- Drogisterijen

De drie genoemde branches zijn gekozen op basis van de gegevens in Figuur 3.1, waarin de totale omzet in 2013 per branche wordt weergegeven op basis van cijfers van het CBS. De branche drogisterijen valt niet binnen de top-vier, maar wordt meegenomen omdat het een veelvoorkomende branche is binnen de gekozen locatietypen en omdat de markt van drogisterijen wordt gedomineerd door winkelketens terwijl apotheken. veelal zelfstandige ondernemingen zijn waarbij de drogisterijbranche de afgelopen jaren steeds vaker diensten overneemt (Rabobank, 2016).

De winkels in doe-het-zelfartikelen worden niet meegenomen omdat deze winkels veelal voorkomen op pdv-, gdv-locaties (perifere detailhandel vestiging en grootschalige detailhandel vestigingen).

Omzet per Branche Nederlandse detailhandel 2013		
1	4711 Supermarkten	€ 33.004,00
2	4771 Winkels in kleding	€ 9.042,00
3	472 Winkels in voedingsmiddelen	€ 5.105,00
4	4752 Winkels in doe-het-zelfartikelen	€ 5.016,00
5	4773 Apotheken	€ 4.885,00
6	474 Winkels in consumentenelektronica	€ 3.857,00
7	4774 Drogisten, orthopedische winkels	€ 3.553,00
8	4719 Warenhuizen e.d.	€ 3.314,00
9	4743 Winkels in wit- en bruingoed	€ 2.903,00
10	4764 Winkels in vrijetijdsartikelen	€ 2.557,00
11	4776 Bloemen-, dierenwinkels, tuincentra	€ 2.353,00
12	4772 Winkels in schoenen en lederwaren	€ 2.023,00
13	4777 Juweliers	€ 834,00
14	4775 Winkels in parfums en cosmetica	€ 802,00
15	4765 Speelgoedwinkels	€ 744,00
16	4753 Winkels in tapijt en gordijnen	€ 435,00
17	4754 Winkels elektr. huishoudapparatuur	€ 262,00
18	4751 Winkels in stoffen en textiel	€ 85,00

Figuur 3.1 Omzet (x mln euro) per branche van Nederlandse detailhandel in 2013 (Bron: CBS/eigen bewerking)

3.3 Beperking qua locatietypen

In hoofdstuk 2 zijn de locatietypologie van Bolt en Locatus besproken. De typen winkelcentra die gedurende het onderzoek worden uitgelicht, vanwege hun dominantie in het Nederlandse winkellandschap en de hoge mate van aanwezigheid van filiaalbedrijven zijn: kernwinkelapparaat grote steden, winkelcentra middelgrote steden, Wijk- en stadsdeelcentra. De overige genoemde winkelcentra worden verder buiten beschouwing gelaten, omdat er op deze locaties weinig tot geen filiaalbedrijven zijn gevestigd.

Zoals eerder genoemd speelt de locatie de belangrijkste rol in de hoogte van de huisvestingslasten voor een retailer omdat de huurprijzen sterk locatieafhankelijk zijn. Aan de hand van de interviews zal getracht worden te achterhalen of de verschillende locaties niet alleen afwijken wat betreft de vierkantemeterprijs van een winkel, maar ook of de hoogte van de OCR per locatie verschilt en welke factoren hierbij een rol spelen.

3.4 Huurtermijn

Een extra onderzochte variabele voor het berekenen van de gewenste occupancy costs is de huurtermijn van een contract. De eerste huurtermijn tussen huurder en verhuurder is bij wet vastgesteld op minimaal 10 jaar (Artikel 7 : 290 BW). Hierbij heeft alleen de huurder de mogelijkheid het contract eerder dan 10 jaar te beëindigen, afhankelijk van de gemaakte afspraak. Zo kan de eerste termijn van 10 jaar bestaan uit een periode van 5 + 5 jaar, waarbij dus alleen de huurder het na 5 jaar kan beëindigen. Andere varianten zoals 8 + 2, 7 + 3 of 4 + 6 zijn mogelijk, zolang de eerste 2 termijnen samen ten minste 10 jaar bedragen. Dit artikel is opgesteld ter bescherming van de retailer, omdat de wetgever ervan uitgaat dat de retailer een investering doet in de winkel die binnen 10 jaar moet kunnen worden afgeschreven.

De praktijkervaring van de auteur leert dat bepaalde retailers steeds vaker om flexibiliteit in huurtermijnen vragen. Bij onderhandelingen over verlenging van huurovereenkomsten kan flexibiliteit waardevol zijn voor de retailer. Onderzocht zal worden of een retailer bereid is een hogere huur te betalen bij een flexibele huurtermijn.

3.5 Overige factoren uit de praktijk

Naast de bovengenoemde factoren, spelen andere randvoorwaarden en factoren een rol bij het bepalen van de OCR, zoals regelgeving arbeidskosten, investeren in de omgeving door vastgoedeigenaren, verwachte omzetstijging en verwachte omzetdaling. Deze factoren zijn voorwaarden die niet altijd te beïnvloeden zijn door de retailers zelf. Zo kunnen arbeidskosten worden verhoogd door regelgeving en kunnen omzetten dalen door een negatief economisch klimaat. In de interviews wordt getracht te achterhalen of deze factoren ook van invloed zijn op de gewenste OCR van de retailers.

3.6 Inhoud van de interviews

Aan de hand van interviews met verschillende retailers in de geselecteerde branches en in het grootwinkelbedrijf zal getracht worden de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de gewenste OCR?
- In hoeverre verschilt deze van de werkelijke OCR?
- In welke mate spelen de onder 3.1 t/m 3.4 genoemde factoren hierbij een rol?
- Welke andere factoren spelen een rol bij het bepalen van de gewenste OCR?
  (De gehanteerde vragenlijst is opgenomen in bijlage 2.)

3.7 Vertrouwelijkheid

De interviews zullen met bekende landelijke grootwinkelbedrijven worden gehouden. Alle cijfers die genoemd zijn in deze rapportage zijn niet vertrouwelijk. Wel gaven enkele geïnterviewden aan dat ze niet alle gevraagde cijfers wilden delen omdat dit vanuit hun organisatie niet gewenst is.

3.8 Overzicht van geïnterviewden

Er zijn dertien interviews gehouden met de vertegenwoordigers van twaalf grootwinkelbedrijven, gespreid over de geselecteerde branches. De selectiecriteria bij de keuze van de grootwinkelbedrijven zijn: ze behoren tot een van de eerdergenoemde branches en hebben minimaal tien vestigingen in minimaal drie steden op de genoemde locatietypen. De respondenten zijn werkzaam in functies waarin ze verantwoordelijk zijn voor de expansie van winkels. Tevens zijn ze betrokken bij heronderhandelingen over bestaande locaties. Degelijke functies dragen benamingen als expansiemanager, real estate manager of acquisition manager. Figuur 3.6 toont de geselecteerde grootwinkelbedrijven die zijn geïnterviewd en Figuur 3.7 de verdeling per branche.

Supermarkten	Mode	Drogisterijen
Ahold	ZARA	Etos
Lidl	MANGO	ICI Paris
Marqt	SCAPINO	Kruitvat
	MS mode	Trekpleister
	Coolcat	
	America Today	

Figuur 3.6 deelnemende interviews

Branche	Aantal
Supermarkten	3
Mode	6
Drogisterijen	4
	13

Figuur 3.7 verdeling interviews per branche

3.8.1 Supermarkten

Albert Heijn

Het interview met Albert Heijn is gehouden met Robert Jan Koopman, real estate expansion manager. Albert Heijn is de grootste en bekendste supermarktketen van Nederland met circa 900 winkels in Nederland en maakt onderdeel uit van het Ahold-concern. Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de Albert Heijn- en AH XL-vestigingen. De vestigingen van Albert Heijn bevinden zich op allerlei locatietypen verspreid over het hele land. Bij uitzondering zijn er vestigingen gevestigd op A1- en A2-locaties. Albert Heijn is vooral gevestigd op de overige locatietypen en strategische punten in grote en kleinere winkelcentra.

Lidl

Het interview met Lidl is gehouden met Edwin Mast, Manager bouw en expansie. Lidl is een Duitse supermarktketen met wereldwijd circa 8.000 vestigingen in 23 landen. In Nederland heeft Lidl meer dan 400 vestigingen. De vestigingen van Lidl zijn vooral te vinden op B- en C-locaties, alsmede in de wijk- en stadsdeelcentra.

Marqt

Het interview met Marqt is gehouden met Justin Tans, Acquisition Manager Real Estate. Marqt is een Nederlandse vers-supermarktketen met 18 vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Haarlem. De winkels van Marqt zijn met name in grote steden op A2- en B-locaties gevestigd.

3.8.2 Mode

Zara
Het interview met Zara is gehouden met Roel Schulte, Real Estate Expansion Manager Benelux. Zara is een Spaanse modeketen die onderdeel is van het beursgenoteerde Inditex. Zara telt wereldwijd ruim 2.100 vestigingen. In Nederland heeft Zara circa 30 vestigingen. De vestigingen van Zara zijn met name te vinden in de hoofdwinkelstraten van de grotere steden (A1-locaties) en bij uitzondering in winkelcentra.

Coolcat
Het interview met Coolcat is gehouden met Frans Sinnema, International retail leasing expansion.
Coolcat is een Nederlandse modeketen met inmiddels 166 vestigingen in Nederland. De vestigingen van Coolcat zijn te vinden in de hoofdwinkelstraten van de grotere stedenen grotere wijkwinkelcentra (A1- en A2-locaties). Coolcat is onderdeel van het concern Coolinvestments, waaronder de formules van Coolcat, America Today, MS Mode en Sapph vallen.

America Today
Het interview met America Today is gehouden met Frans Sinnema, International retail leasing expansion. America Today is een Nederlandse modeketen met inmiddels circa 45 vestigingen in Nederland. De vestigingen van America Today zijn vooral te vinden in de hoofdwinkelstraten van de grotere steden (A1-locaties). America Today is tevens onderdeel van het concern Coolinvestments.

MS Mode
Het interview met MS Mode is gehouden met Frans Sinnema, International retail leasing expansion.
MS Mode is een Nederlandse modeketen met inmiddels 130 vestigingen in Nederland. De vestigingen van MS Mode zijn met name te vinden in de hoofdwinkelstraten van de grotere en middelgrote steden (A1- en A2-locaties). Ook MS Mode is onderdeel van het concern Coolinvestments.

Scapino
Het interview met Scapino is gehouden met Saskia Ziengs, vastgoedmanager.
Scapino is een Nederlandse discountketen van met name schoenen maar ook sport- en kledingartikelen. Na de doorstart in 2016 telt Scapino nog 166 vestigingen in Nederland. Scapino is vaak gevestigd op A2-, B1- en B2-locaties. Ook zijn er vestigingen te vinden op A1-locaties maar dan vaak op een verdiepingsvloer met een kleine entree op de begane grond.

Mango
Het interview met Edward de Boer – Franchisenemer van 14 vestigingen van Mango in Nederland.
Mango is een Spaanse modeketen met wereldwijd ruim 2.700 vestigingen. In Nederland heeft Mango inmiddels 31 vestigingen. De vestigingen van Mango zijn met name te vinden in de hoofdwinkelstraten van de grotere steden (A1-locaties) en bij uitzondering in winkelcentra.

3.8.3 Drogisterijen

A.S. Watson is een detailhandelsdivisie van de Hongkongse investeringsmaatschappij CK Hutchison Holdings. Met ruim 900 vestigingen van Kruidvat, 268 vestigingen van ICI PARIS XL en 185 vestigingen van Trekpleister in Nederland, is A.S. Watson de grootste drogisterij / beautyketen van de wereld.

Kruidvat
Het interview werd gehouden met Jacco Buysman, Senior Real Estate Manager.
Kruidvat is de grootste Nederlandse drogisterijketen. Het heeft 900 winkels verspreid over Nederland en 200 winkels in België. Kruidvat is in eigendom van A.S. Watson, een detailhandelsdivisie van de Hongkongse investeringsmaatschappij CK Hutchison Holdings. Kruidvat is met 900 vestigingen in Nederland op allerlei locaties gevestigd, zowel in aanloopstraten nabij een supermarkt als op A1-locaties in stedelijke centra.

ICI PARIS XL
Het interview is gehouden met Jacco Buysman, Senior Real Estate Manager.
ICI PARIS XL is een parfumerie met 268 vestigingen verspreid over Nederland, België, Duitsland en Luxemburg. Net als Kruidvat is ICI PARIS XL eigendom van A.S. Watson, een detailhandelsdivisie van de Hongkongse investeringsmaatschappij CK Hutchison Holdings. ICI PARIS XL is in Nederland met name gevestigd op A1- en A2-locaties.

Trekpleister
Het interview werd gehouden met Jacco Buysman, Senior Real Estate Manager.
Trekpleister is een drogisterij met 185 vestigingen verspreid over Nederland, België, Duitsland en Luxemburg. Net als Kruidvat is Trekpleister in eigendom van A.S. Watson, een detailhandelsdivisie van de Hongkongse investeringsmaatschappij CK Hutchison Holdings. Trekpleister is in Nederland met name op B1- en B2-locaties gevestigd, vaak in de nabijheid van een supermarkt.

Etos
Het interview met Etos is gehouden met Robert Jan Koopman, real estate expansion manager bij Ahold. Etos is een drogisterijketen met circa 550 vestigingen in Nederland en maakt sinds 1973 deel uit van het Aholdconcern. Etos is gevestigd op allerlei locaties, van binnenstedelijke A1-locaties tot B2-locaties. Etos is vaak gevestigd nabij een Albert Heijn-supermarkt.

3.8.4 Verloop
De helft van de interviews is gehouden bij de retailer op kantoor, de andere helft van de interviews is telefonisch afgenomen. De telefonische interviews zijn vooraf ingepland, zodat de geïnterviewde voldoende tijd had om alle vragen rustig te beantwoorden. Alle ondervraagde partijen waren direct bereid om mee te werken aan het onderzoek en door de groeiende vraag naar omzethuur allemaal geïnteresseerd in het onderwerp.

Een deel van de geïnterviewden was bekend met het gegeven dat de interviewer tevens werkzaam was als commercieel beheerder vastgoed van de Kroonenberg Groep en daarmee verhuurder van hun winkels. Voor zover bij de auteur bekend is hem geen informatie onthouden vanwege deze rol.

4 Resultaat empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews per factor uitgelicht. De branche is de belangrijkste bepalende factor. Voor alle overige factoren zal daarom per branche worden beschreven of en in welke mate deze factoren een rol spelen voor de betreffende branche.

4.1 Bepalen gewenste OCR

Vrijwel alle partijen, ongeacht de branche, baseren de gewenste huisvestingslasten op de geprognotiseerde omzet. Deze geprognotiseerde omzet wordt berekend op basis van de verkoopvloeroppervlakte. Dit zijn de netto vierkante meters winkeloppervlakte waar daadwerkelijk gewinkeld kan worden, dus exclusief opslagruimte en overige secundaire ruimte. De geprognotiseerde omzet wordt in de meeste gevallen met behulp van een demografisch- / vestigingsplaatsonderzoek bepaald. Een dergelijk onderzoek bekijkt demografische gegevens zoals aantal inwoners, aanwezigheid van de doelgroep en het bestedingsniveau, maar ook het aantal passanten van de locatie. Sommige ketens gaan nog verder door bijvoorbeeld te kijken naar politieke voorkeur in de omgeving, om zo de aanwezigheid van de doelgroep goed te kunnen bepalen.

Na het bepalen van de verkoopvloeroppervlakte en de geprognotiseerde omzet, worden de gewenste huisvestingslasten bepaald als een percentage van de geprognotiseerde omzet oftewel een geprognotiseerde OCR. Voor de meeste ketens en branches staat dit percentage al vast, maar dat geldt binnen een bepaalde bandbreedte, afhankelijk van de hierna omschreven factoren.

4.2 Werkelijke OCR's

Op basis van cijfers van het CBS zijn in paragraaf 2.2.1 de OCR's per branche over de periode 2010 - 2013 berekend. Er is achterhaald of deze cijfers overeenkomen met de werkelijke OCR's per bedrijf gedurende deze periode en of deze in de periode na 2013 gestegen, gedaald of gelijk gebleven zijn.

4.2.1 Supermarkten

De interviews zijn gehouden met twee grote (inter)nationale supermarktketens, namelijk **Albert Heijn en Lidl,** alsmede met **Marqt** een opkomende verssupermarkt.

Cijfers van het CBS wijzen uit dat de OCR voor deze branche in de jaren 2010-2013 tussen de 3,65 en 3,91% bedroeg. De geïnterviewde supermarkten geven aan dat dit gemiddeld gezien overeenkomt met hun eigen OCR's in die periode, al kan dit per locatie nogal verschillen. Voor de jaren 2014-2016 verwachten alle partijen dat deze kosten gedaald zullen zijn. Door de verslechterde vastgoedmarkt buiten de A-locaties om en door dalende energieprijzen is de OCR gemiddeld gelijk gebleven of gedaald voor deze branche. Doordat huurovereenkomsten in deze branche vaak voor termijnen worden afgesloten van minimaal tien jaar, zijn er minder mogelijkheden voor heronderhandelingen met vastgoedeigenaren, waardoor huisvestingslasten niet snel zullen veranderen.

4.2.2 Mode

De Interviews zijn gehouden onder gerenommeerde (inter)nationale retailers, met minimaal 20 locaties verspreid over Nederland. De geïnterviewde ketens zijn: Scapino, Zara, MS Mode, Cool Cat, America Today en Mango.

Cijfers van het CBS wijzen uit dat de OCR voor deze branche in de jaren 2010-2013 tussen de 11,79 en 13,38% bedroeg. Op de vraag of deze cijfers overeenkomen met de werkelijke kosten van hun modeketen, reageren de ondervraagden verschillend. Scapino geeft aan dat dit gemiddeld gezien overeenkomt met hun eigen OCR's, Zara en Mango geven aan dat ze gemiddeld gezien hoger zitten, terwijl Coolcat, MS Mode en America Today iets lager zitten. Voor de jaren 2014-2016 verwachten de meeste partijen dat deze iets gedaald zijn of gelijk gebleven zijn, door de verbetering van de onderhandelingspositie bij het aangaan of verlengen van huurovereenkomsten en door de afnemende omzetten.

Wat betreft de modebranche kan geconcludeerd worden dat de werkelijke OCR's veranderen. Scapino is in 2016 failliet gegaan en heeft door middel van een doorstart op alle locaties de mogelijkheid gekregen om te heronderhandelen over nieuwe overeenkomsten. Deze retailer heeft een besparing op de huurkosten van 30% tot 40% weten af te dwingen bij de vastgoedeigenaren. Door de afgenomen omzetten in de afgelopen jaren was de OCR dus eerst enorm toegenomen bij gelijkblijvende huisvestingslasten, maar nu is deze weer gedaald doordat de huisvestingslasten onder invloed van de nieuwe huurovereenkomsten zijn afgenomen. Wanneer er op de top van de markt in 2007 een huurovereenkomst was afgesloten voor de duur van tien jaar, is deze dus de afgelopen jaren met de indexaties toegenomen tot 2017, terwijl de omzetten alleen maar zijn gedaald. Wanneer de retailer in bijvoorbeeld 2015 de mogelijkheid had om de huurovereenkomst te beëindigen en hierdoor in onderhandeling is gegaan met de vastgoedeigenaar, heeft dit vaak geresulteerd in een afname van de huisvestingslasten en is de OCR bij een gelijkblijvende omzet gelijk gebleven ten opzichte van de feitelijke OCR in 2007. Zowel Scapino, MS Mode en Coolcat geven aan dat zij de huurprijs hierdoor de afgelopen jaren op veel locaties hebben weten te verlagen waardoor ook OCR is verlaagd.

4.2.3 Drogisterijen

De interviews in deze branche zijn gehouden met Etos en A.S. Watson. In het interview met A.S. Watson kwam al heel snel naar voren dat er vanuit Hongkong bepaald is dat er geen cijfers gedeeld mogen worden over omzetten en kosten en andere cijfers die van belang zijn. De werkwijze van A.S. Watson kent een geheel andere insteek dan die van de andere geïnterviewde retailers. A.S. Watson kijkt naar elke winkel als investering vanuit het Hongkongse investeringsfonds en heeft als doel voor elke winkel een minimaal vooraf vastgesteld rendement te behalen. Op basis van dit rendement worden de uiteindelijk maximaal gewenste huisvestingslasten bepaald. Na het berekenen van de geprognotiseerde omzet worden, net als bij de andere retailers, aan de hand van een demografisch onderzoek,alle kosten in kaart gebracht. In tegenstelling tot de meeste andere retailers staan bij A.S. Watson alle kosten met elkaar in verband en kan er dus bij bijvoorbeeld lagere personeelskosten meer betaald worden aan huisvestingslasten. Het bijzondere van deze onderneming, met in totaal ruim 1.450 vestigingen, is dus dat er niet vooraf wordt gekeken naar gewenste huisvestingslasten, maar dat alle opbrengsten en kosten over een bepaalde periode aan een gewenst rendement moeten bijdragen.

Etos betaalt naar eigen zeggen gemiddeld een iets lagere OCR dan het landelijke gemiddelde. Volgens Etos komt dit met name door scherp vastgoedbeleid, maar ook door het feit dat Ahold beschikt over veel eigen vastgoed waarvan de huur en dus ook de OCR vaak lager liggen.

4.3 Gewenste OCR's

Hieronder zullen per branche de gewenste OCR's worden weergegeven en hoe deze zich verhouden ten opzichte van de werkelijke OCR's.

4.3.1 Supermarkten

De gewenste OCR's van supermarkten verschillen per winkel. Marqt is bereid een hogere OCR te betalen (tussen de 3% en 4% met uitschieters omlaag tot 2,5% en omhoog naar 4,5%) terwijl Lidl en Albert Heijn het gewenste OCR vast hebben staan tussen de 2 en 3%. Wel geven alle partijen aan dat de factor locatie een belangrijke rol speelt bij het bepalen van de gewenste OCR. **De gemiddelde gewenste OCR voor deze branche bedraagt volgens de ondervraagden tussen 2% en 3%.**

4.3.2 Mode

De gewenste OCR´s per modeketen komen redelijk overeen en bedragen gemiddeld rond de 12%. Het valt op dat dit duidelijk lager is dan wat er daadwerkelijk is betaald in de afgelopen jaren. Doordat de omzetten de afgelopen jaren in veel gevallen zijn teruggelopen, maar de huren bij lopende overeenkomsten gelijk zijn gebleven of gestegen door indexaties, is er een scheefgroei ontstaan tussen de gewenste en de werkelijke OCR. Toch lijkt dit te gaan veranderen. Door de verslechterde vastgoedmarkt is er in de huidige markt op veel locaties meer aanbod en kunnen de retailers kritischer zijn bij het maken van locatiekeuzes en hebben ze een betere onderhandelingspositie richting eigenaren. Dit is zowel het geval bij het kiezen van nieuwe locaties als bij heronderhandelingen over bestaande locaties.

Ook de toename van op omzethuur gebaseerde huurovereenkomsten zorgt ervoor dat het verschil tussen de gewenste en werkelijke OCR's minder groot zal worden in de komende jaren. Met name door de verslechterde vastgoedmarkt zijn vastgoedeigenaren steeds vaker bereid een omzetgerelateerde huurovereenkomst af te sluiten. Alle geïnterviewde mode-ondernemingen geven aan inmiddels al op een aantal locaties gebruik te maken van omzetgerelateerde huur danwel een basishuur met een omzetcomponent.

4.3.3 Drogisterijen

Bij de formules van A.S. Watson hebben we helaas niet kunnen achterhalen wat de gewenste occupancy costs zijn door de geheimhoudingsverplichting vanuit de Hongkongse investeerder.

Bij Etos bedraagt de maximaal gewenste OCR ook circa 6% per jaar, ongeveer hetzelfde percentage aan wat er gemiddeld in Nederland door drogisterijen betaald wordt.

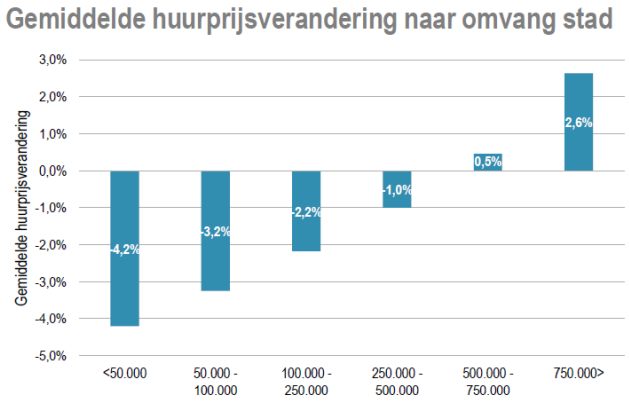
4.4 Locatie

Na de branche is de locatie volgens alle ondervraagden de belangrijkste factor voor het bepalen van de gewenste OCR. In elke branche geven partijen aan dat de gewenste OCR voor de gehele keten gemiddeld hetzelfde is, maar dat de werkelijke OCR, afhankelijk van de locatie, behoorlijk kan verschillen. In hoofdstuk 3 werden een aantal locatietypen geselecteerd. Die zijn ook aan de ondervraagden voorgelegd, alsmede met de vraag of de gewenste OCR per locatietype verschilt. In vrijwel alle gevallen is gebleken dat er moeilijk harde cijfers per locatietype genoemd kunnen worden. Bij het bepalen van een locatie en de daarbij gewenste OCR spelen een aantal variabelen een rol.

Op basis van de locatie wordt de geprognotiseerde omzet voor een winkel bepaald en daarmee staat eigenlijk voor alle locaties de gewenste OCR vast. Toch zijn de meeste partijen bereid hiervan af te wijken (lager of hoger) afhankelijk van factoren zoals beschikbaarheid, type locatie en aanwezigheid van concurrentie. In de huidige vastgoedmarkt kan volgens de ondervraagden eigenlijk alleen maar onderscheid gemaakt worden in twee typen locaties, namelijk in A1-locaties en overige locaties, waarbij dit per stad kan verschillen. Uiteraard verschillen deze typen locaties per branche: zo zal een supermarkt zich niet snel vestigen in een A1-winkelstraat in het centrum van één van de grote steden.

4.4.1 A1-locaties

Er zijn weinig A1-locaties in Nederland en deze bevinden zich voornamelijk in het centrum van de grotere steden zoals Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. Op deze locaties is nauwelijks leegstand en zijn de huurprijzen de afgelopen jaren gelijk gebleven of zelfs toegenomen. Zie Figuur 5.1.



Figuur 4.1 Gemiddelde huurprijsverandering naar omvang stad (bron: JLL Special huurprijzen winkelmarkt 2015)

Vanwege het schaarse aanbod, de aanwezigheid van grote internationale retailers, de naamsbekendheid en de vele passanten, willen met name de retailers in de modebranche zich op deze locaties vestigen. De meeste internationale ketens zoals Zara zijn zelfs alleen op deze locaties aanwezig en kennen daardoor ook een hogere gemiddelde OCR dan bijvoorbeeld Coolcat, dat deze op veel meer locaties aanwezig zijn. De hoogte van de OCR op deze locatie wordt dus met name bepaald door de hoogte van de huurprijs en de bereidwilligheid van retailers om zich daar te vestigen. Omzetbehoud is een extra overweging om een vestiging te behouden op deze locatie bij een hogere OCR dan gewenst. Het behouden van deze omzet zorgt voor een hogere omzet en afzet van de gehele keten, waar het gehele concern profijt van heeft, ook zonder winst in de betreffende winkel.

4.4.2 Overige locaties

Door de toename van leegstand is het aanbod in winkels op de meeste locaties buiten de A1-locaties toegenomen en is er voor de retailers een betere onderhandelingspositie ontstaan. Een keten als Coolcat, met ruim 160 vestigingen verspreid over het land, is de afgelopen jaren het gesprek aangegaan met vastgoedeigenaren bij alle huurovereenkomsten die afliepen. In veel gevallen heeft dit geresulteerd in een afname van de huurprijs en / of incentives zoals huurkortingen, huurvrije perioden of investeringsbijdragen. In andere gevallen is er gekozen voor het beëindigen van een huurovereenkomst, voor een relocatie, waarbij nieuwe huurvoorwaarden worden bedongen die substantieel lager zijn dan bijvoorbeeld vijf of tien jaar geleden.

In grotere wijkwinkelcentra en middelgrote steden is de leegstand toegenomen: daar zijn vastgoedeigenaren dan ook bereid de huurprijzen aan te passen. Alle geïnterviewden geven aan dat de beschikbaarheid van winkels een grote invloed heeft op de uiteindelijke huurvoorwaarden en dus ook op de werkelijke OCR waaruit geconcludeerd kan worden dat de conjuctuur van invloed is op de hoogte van de werkelijke OCR. De gewenste OCR blijft in de meeste gevallen gelijk, maar partijen geven wel aan open te staan voor een stijging van de gewenste OCR indien er bijna geen locaties beschikbaar zijn en er dus weinig onderhandelingsruimte is met vastgoedeigenaren .

4.5 Afmeting winkel

De afmeting van een winkel heeft volgens de ondervraagden geen effect op de gewenste OCR maar wel op de geprognotiseerde omzet. De retailers bepalen hun gewenste OCR met de geprognotiseerde omzet en deze is op zijn beurt afhankelijk van het aantal vierkante meters vloeroppervlakte. Daarom is er wel een verband tussen de hoogte van de huurprijs per vierkante meter en de afmeting van de winkel.

Alle retailers geven aan een gewenst metrage winkelvloeroppervlakte te hebben. De geprognotiseerde omzet is gecorreleerd met de vloeroppervlakte. Een toename van het aantal vierkante meters betekent niet altijd dat de geprognotiseerde omzet in dezelfde verhouding toeneemt. Een voorbeeld is de bandbreedte van het gewenste vloeroppervlakte van een winkel van Marqt. Deze ligt tussen de 400 m² en 1.000 m², met een optimum van 650 m². Bij een toename van het metrage boven 650 m² neemt de geprognotiseerde omzet per vierkante meter nog wel toe maar minder dan de procentuele toename van het metrage.

De afmeting van de winkel is dus belangrijk voor de geprognotiseerde omzet en daardoor ook van belang voor de totale werkelijk huisvestingskosten per vierkante meter. Toch geven de geïnterviewde partijen allemaal aan dat de gewenste OCR niet zal toenemen nadat de ideale afmeting voor een winkel bereikt is omdat men uitgaat van het ideale verkoopoppervlakte.

Wanneer er los van andere variabelen zoals de branche wordt gekeken naar de verhouding tussen de gewenste of werkelijke OCR's en de schaalgrootte van de retailers is er wel degelijk een verband te zien. De supermarkten met over het algemeen grotere metrages hebben een lager gemiddelde OCR dan bijvoorbeeld retailers in schoenen en lederwaren met veel kleinere metrages (zie Figuur 2.1).

4.6 Huurtermijn

In hoofdstuk 3 is er gesproken over de huurtermijn en de mogelijke invloed hiervan op de gewenste OCR's van retailers. Uit de interviews met de retailers is gebleken dat het grootste deel van de partijen liever kiest voor de zekerheid van een huurovereenkomst voor de lange termijn. De voorkeur gaat nog steeds uit naar een huurovereenkomst van tien jaar met een *break*-optie voor de huurder na vijf jaar. De belangrijkste reden hiervoor is de hoogte van de investering in een winkel. Bij het openen van een nieuwe winkel wordt door de meeste retailers fors geïnvesteerd in de winkel. Deze kosten worden vaak over een periode van ten minste vijf jaar afgeschreven en in veel gevallen zelfs pas in zeven tot tien jaar. Omdat de flexibiliteit in een huurovereenkomst vaak wederzijds is, kiezen de ondervraagden in de meeste gevallen voor de zekerheid van een lange-termijnhuurovereenkomst.

Wel geven een aantal partijen zoals Coolcat, MS Mode en Scapino aan dat flexibiliteit op onzekere locaties zeker gewenst is en dat ze in sommige gevallen ook bereid zijn hiervoor te betalen. Wanneer een huurovereenkomst voor een niet goed lopende winkel voor vijf jaar verlengd moet worden is het risico soms te groot voor de retailer. Een *escape* na bijvoorbeeld twee jaar is dan zeer wenselijk en men is dan ook bereid hiervoor een boete te betalen. Deze flexibiliteit is echter alleen gewenst bij bestaande winkels waar de grootste investering al achter de rug is en er niet opnieuw geïnvesteerd kan worden.

De supermarkten en internationale retailers als Zara en Mango zeggen absoluut geen wederzijdse flexibiliteit in een huurovereenkomst te willen, omdat hun locaties vaak teveel waard zijn en omdat ze zeker zijn van hun eigen kwaliteiten en gekozen locaties.

4.7 Personeelskosten

De huisvestingskosten en personeelskosten zijn de twee belangrijkste kostenposten voor bijna alle geïnterviewde retailers. Daarom zou het logisch zijn dat deze twee met elkaar in verband zouden staan. Toch blijkt dat dit in bijna alle gevallen niet zo is. Veel van de retailers maken gebruik van een P&L berekening (*profit & loss*), waarbij aan de verlieszijde alle kosten worden genoteerd. ´Huisvesting´ en ´personeel´ staan in bijna alle organisaties compleet los van elkaar. Wel wordt verondersteld dat wanneer de minimale personeelskosten blijven toenemen, dit bij een gelijkblijvende omzet uiteindelijk gevolgen kan hebben voor de huisvestingslasten.

Mango was een van de ondervraagden waarbij deze kostenposten zeker met elkaar in verband staan. Edward de Boer geeft aan dat de personeelskosten per locatie nogal kunnen verschillen. Op elke locatie is er sprake van eenzelfde CAO en minimale arbeidskosten, maar het hebben van goed en betrokken personeel verschilt per locatie. Zo wordt Amsterdam als voorbeeld genoemd, waar het vinden van goed en betrokken personeel vaak lastiger is. De arbeidskosten kunnen daar stijgen doordat er hogere salarissen betaald moeten worden om de kwaliteit van het personeel te behouden. Doordat deze kosten locatiegebonden zijn, zijn ze volgens De Boer zeker van invloed bij het bepalen van de maximaal gewenste OCR voor een locatie.

4.8 Overige factoren

Aan alle geïnterviewden is gevraagd of er andere factoren van belang zijn bij het bepalen van de gewenste OCR. Hieronder volgen de meest relevante factoren.

4.8.1 Aanwezigheid concurrentie in omgeving

Voor de meeste retailers heeft de aanwezigheid van meer of minder concurrentie geen gevolgen voor de hoogte van de OCR. Voor sommige retailers betekent meer concurrentie een grotere aantrekkingskracht, omdat er dan meer sterke modeketens in de omgeving of in een winkelcentrum zijn. Voor anderen heeft dat juist nadelige gevolgen. Een situatie waarin Scapino en Bristol vlak bij elkaar zijn gevestigd zorgt voor kannibalisatie. Bij supermarkten kan dit elkaar juist versterken wanneer er een budget- en kwaliteitssupermakrt vlak bij elkaar zijn gevestigd. Twee kwaliteitssupermarkten in elkaars nabijheid zorgt in veel gevallen wel voor kannibalisatie.

De mate van concurrentie is ook enorm afhankelijk van de branche en het segment waarin de retailer zich bevindt. De ondernemers in de mode en het hogere segment (Zara, Mango en Marqt) zitten graag in de buurt van de concurrent omdat ze elkaar zo versterken, terwijl de retailers in het lagere segment (Scapino, Kruidvat en Trekpleister) aangeven dat ze hun omzetten zien dalen wanneer er teveel concurrentie in de nabije omgeving is gevestigd.

4.8.2 Promotie- en / of servicekosten

Een vaak vergeten onderdeel van de huisvestingskosten zijn de service- en promotiekosten. In veel gevallen zijn deze kosten ook erg laag in verhouding met de huurkosten, maar deze kunnen vooral in overdekte winkelcentra behoorlijk toenemen.

De geïnterviewden geven aan dat er de laatste jaren steeds scherper gekeken wordt naar deze kosten. Niet alleen wordt er bezuinigd op energiekosten, ook wordt er bij verhuurders en beheerders aangestuurd op bezuinigingen op overige servicekosten in winkelcentra. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de schoonmaak- en beveiligingskosten. Om niet door hoge afrekeningen te worden verrast, geven sommige retailers de voorkeur aan een vast bedrag aan servicekosten, zodat dit soort bedragen net als de huurprijs vooraf vaststaan. De servicekosten maken deel uit van de totaal gewenste OCR's van retailers en zijn dus zeker van invloed op de te wensen huurprijs.

4.9 Model

In paragraaf 3.2 zijn in een model de verschillende variabelen voor de gewenste occupancy costs in kaart gebracht op basis van de onderzochte literatuur, waarbij er rekening werd gehouden met vier factoren. Op basis van de literatuur en na het afnemen van de interviews is onderstaand model gecreëerd, waarbij de gewenste OCR de te verklaren variabele is. Deze moet worden bepaald door het invoeren van alle hierboven genoemde variabelen. Verder wordt er in dit model rekening gehouden met niet te beïnvloeden variabelen, zoals veranderend en veranderende wet- en regelgeving.

Het model ziet er dan als volgt uit**:**

$$Y^1 = \frac{X^1}{(X^2 + X^3) * (X^4 + X^5 + X^6 + X^7 + X^8 + X^9 + Z^1)}$$

Y^1 = Gewenste occupancy cost ratio
X^1 = Geprognotiseerde omzet
X^2 = huurkosten
X^3 = hoogte Promotie- en servicekosten
X^4 = Schaalgrootte
X^5 = Huurtermijn
X^6 = Personeelskosten
X^7 = Concurentie
X^8 = Locatie
X^9 = Branche
Z^1 = Overige niet te beïnvloeden variabelen

In bovengenoemd model staat alle variabelen die volgens de bestuurde literatuur en afgenomen interviews van invloed zijn op het bepalen van de hoogte van de gewenste occupancy costs. In de praktijk kan men gemakkelijk aan de hand van bovengenoemd model zien welke factoren een rol spelen bij het bepalen van de hoogte van de gewenste en werkelijke OCR. Omdat de variabelen met elkaar in verband staan kan er dus spreekwoordelijk aan de knoppen worden gedraaid. Een simpel voorbeeld, wanneer de service- en promotiekosten afnemen kan de huur toenemen. Wanneer er bezuinigd kan worden op de loonkosten is er meer ruimte voor huisvestinglasten.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers in Nederland.

De factoren die van invloed zijn op de feitelijke en gewenste occupancy costs van retailers zijn goed te benoemen. Op basis van de cijfers van het CBS en op basis van de literatuur kan worden geconcludeerd dat de **branche** de meest bepalende factor is. De branche is in veel gevallen ook van invloed op andere factoren. Zo kan de branche bepalend zijn voor de locatiekeuze van de retailer, is de branche bepalend voor de winstmarge en bij sommige branches ook voor de schaalgrootte van de winkel.

In hoofdstuk 2 is weergegeven dat de hoogte van de winstmarge in verband lijkt te staan met de hoogte van de werkelijke OCR's en uit de interviews is gebleken dat de gewenste OCR's per branche redelijk overeenkomen met de feitelijke gemiddelden.

Een andere variabele die van invloed is op de hoogte van de occupancy costs is **de locatie**. De locatie bepaalt mede de hoogte van de huurprijs, maar deze is voor retailers ook van belang voor het bepalen van de geprognotiseerde omzet. Op basis van de demografische gegevens van de locatie bepaalt de retailer zijn geprognotiseerde omzet. In de meeste gevallen worden dan de maximaal gewenste huisvestingslasten als vast percentage van deze geprognotiseerde omzet genomen. De locatie is dus zeker van belang voor de feitelijke hoogte van de huisvestingskosten, maar de gewenste OCR wijkt per locatie weinig tot niet af van de feitelijke. Wanneer men enkel naar de locatie kijkt, zonder rekening te houden met de branche of andere factoren, is er zeker sprake van verschillen in OCR's per locatietype. Echter, hierbij hoort de kanttekening geplaatst te worden dat de branchering per locatietype waarschijnlijk een grote rol speelt. Op A1-locaties zijn veel modegerelateerde retailers gevestigd, waardoor de gemiddelde OCR op deze locatie een stuk hoger zal liggen dan op een B2- of C-locatie, waar vooral supermarkten en dergelijke ondernemingen zijn gevestigd met een lagere OCR.

De derde variabele die is onderzocht en deels afhankelijk is van de branche, is de **schaalgrootte.** De schaalgrootte is bepalend voor de hoogte van de huisvestingskosten per vierkante meter en voor de geprognotiseerde omzet. Zoals hierboven genoemd, wordt de geprognotiseerde omzet bepaald met behulp van een demografisch en vestigingsplaatsonderzoek. Deze omzet is ook afhankelijk van het aantal vierkante meters winkelvloeroppervlakte. De omzet wordt door de meeste retailers berekend aan de hand van dit aantal vierkante meters en is daardoor zeker van invloed op de hoogte van de werkelijke huisvestingslasten. De geïnterviewden geven aan dat de werkelijke afmeting niet van invloed is op de gewenste OCR.

De laatste variabele die wordt benoemd in hoofdstuk 2 is **de huurtermijn.** Uit de ervaring van de auteur is op te maken dat retailers bij verlengingen van huurovereenkomsten vaak op andere dan de A1-locaties vragen om flexibele huurovereenkomsten en dat zij ook bereid zijn hiervoor te betalen, vaak in de vorm van minder *incentives*. Er zijn een aantal retailers die dit bevestigen en tegelijk vermelden dat dit alleen het geval is bij huurverlengingen op onzekere en minder rendabele locaties. Alle retailers zijn gebaat bij de zekerheid van een lange-termijnhuurovereenkomst. Dit is meestal een huurovereenkomst van tien jaar waarbij alleen de huurder deze na vijf jaar kan beëindigen. De belangrijkste reden voor deze lange termijn is de hoogte van de investering in het interieur van de winkels.

Behalve de onderzochte variabelen kwamen er uit de interviews met de retailers nog een aantal andere variabelen naar voren die van belang zijn bij het bepalen van de werkelijke en gewenste occupancy costs, namelijk personeelskosten, service- en promotiekosten en aanwezigheid van concurrentie.

De personeelskosten zijn bij alle retailers samen met de huisvestingskosten de belangrijkste en hoogste kostenposten. Het zou logisch zijn dat deze dus ook met elkaar in verband staan. Het effect van deze variabele is lastig te verklaren. Grote retailers met veel vestigingen zoals Coolcat, Zara en Scapino zien deze kostenposten volledig los van elkaar en geven aan dat de gewenste OCR's niet gevoelig zijn voor een eventuele stijging van de personeelskosten, terwijl andere grote retailers zoals A.S. Watson en Mango, aangeven dat deze kosten wel met elkaar in verband staan. De manier van ondernemen, het berekenen van gewenste winsten en de rendementen spelen hierbij een belangrijke rol.

De service- en promotiekosten zijn een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij het bepalen van de werkelijke en gewenste OCR's. Retailers geven aan steeds vaker te kijken naar service- en promotiekosten bij het bepalen van de maximaal gewenste huurprijs en zien deze kosten niet meer los van elkaar.

De laatste variabele die door een aantal retailers wordt genoemd, is **de aanwezigheid van concurrentie** in een gebied. Deze variabele wordt zowel positief als negatief bevonden door retailers; positief door de aantrekkingskracht en het elkaar versterken en negatief door kannibalisatie en het vissen in dezelfde vijver.

Na analyse van alle variabelen kan geconcludeerd worden dat de hoogte van huisvestingslasten zeker beïnvloed wordt door een aantal beschreven variabelen. De belangrijkste variabele bij het bepalen van de totale huisvestingskosten is de geprognotiseerde omzet van de retailer. Deze wordt weer beïnvloed door de mate van concurrentie, demografische gegevens en schaalgrootte. De hoogte van de gewenste OCR is echter nauwelijks beïnvloedbaar. De meeste retailers wensen zo min mogelijk af te wijken van dit vooraf vastgestelde percentage en er kan dan alleen bij uitzondering van de bandbreedte worden afgeweken.

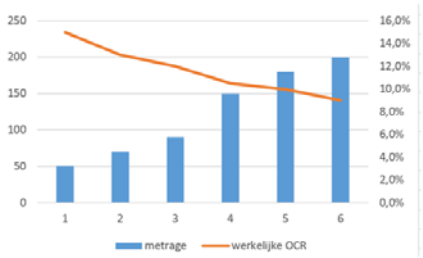
Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat de **feitelijke OCR's** en de **gewenste OCR's** niet veel van elkaar afwijken. Een groot deel van de geïnterviewden is tevreden over de balans tussen de gewenste en feitelijke OCR's door verstandig beleid en de mogelijkheid tot heronderhandelen met vastgoedeigenaren. Deze gewenste en feitelijke OCR's wijken in sommige gevallen teveel van elkaar af, in negatieve zin voor de retailer. Dit komt vaak door lange-termijnhuurovereenkomsten waarbij de huur jaarlijks toeneemt door de overeengekomen indexatie, terwijl de omzetten van de retailer gelijk blijven of zelfs afnemen. Kortom, de conjunctuur die zich weerspiegelt in de omzet is van wezenlijke invloed op de feitelijke OCR.

5.2 Aanbevelingen

Zowel het theoretisch- als het empirisch onderzoek hebben behalve antwoorden ook vragen opgeleverd. In deze paragraaf zullen de aanbevelingen uiteengezet worden.

1. Aanbevolen word om een kwantietatief wetenschappelijke vervolgstudie te doen op basis de variabelen zoals genoemd in het model in 4.9 en de conclusie van deze master thesis.
   Met de wetenschap van de variabelen die van invloed zijn op de hoogte van de werkelijke en gewenst OCR kan er worden onderzocht in hoeverre deze per variabele van invloed zijn. Wanneer er voldoende data wordt verzameld over alle variabelen en deze worden ingevoerd in bijvoorbeeld SPSS kan er een meervoudige regressie analyse worden uitgevoerd, waarbij men per variabele kan testen in hoeverre deze van invloed zijn. Om bijvoorbeeld de invloed van alleen de schaalgrootte te testen, kunnen de variabelen locatie (A1-winkelgebied) en branche (mode) worden ingevoerd. Vervolgens worden alle metrages van de retailers die in deze twee groepen vallen afgezet tegen de werkelijke of gewenste OCR's. De uitkomst van een dergelijke test kan er dan als volgt uit komen zien.

retailer	Branche	locatie	metrage	werkelijke OCR
1	Mode	A1	50	15,0%
2	Mode	A1	70	13,0%
3	Mode	A1	90	12,0%
4	Mode	A1	150	10,5%
5	Mode	A1	180	10,0%
6	Mode	A1	200	9,0%



Figuur 5.1 fictieve uitkomst verhouding werkelijke OCR t.o.v. schaalgrootte

In Figuur 5.1 is op basis van invoer van fictieve cijfers de verhouding tussen de schaalgrootte (metrage) en de werkelijke OCR gegeven. Uit de grafiek is eenvoudig af te lezen dat wanneer de wanneer het metrage van een retailer in de mode-branche op een A1-locatie toeneemt de werkelijke OCR afneemt. Uiteraard kan dit worden getoetst voor alle variabelen onafhankelijk van elkaar maar ook gezamenlijk.

2. Op dit moment zijn er weinig cijfers gepubliceerd over de feitelijk OCR's in Nederland, terwijl er steeds vaker door huurders en verhuurders gesproken wordt over omzethuur. Zodra meer cijfers beschikbaar zijn, kan er zoals hierboven genoemd gemakkelijker een kwantitatief onderzoek worden gedaan. Er wordt geadviseerd aan zowel retailers als vastgoedeigenaren meer openheid van cijfers te geven, zodat er in de praktijk gemakkelijker vergelijkingen kunnen worden gemaakt wanneer er afspraken gemaakt moeten worden met betrekking tot omzethuur.

3. De aanbeveling voor Kroonenberg Groep luidt om bij een huurovereenkomst, waarin gebruik wordt gemaakt van een omzetcomponent, goed te onderzoeken welk percentage aan omzethuur in de branche wordt betaald, omdat de werkelijke en gewenste OCR's soms verschillen. Een goede samenwerking tussen de landelijke retailpartijen en vastgoedbeleggers, die meer openheid van cijfers biedt, is hierbij een belangrijke voorwaarde. Tevens wordt aanbevolen om bij (overdekte) winkelcentra de servicekosten goed onder de loep te nemen. Retailers kijken steeds vaker naar het totale kostenplaatje, waardoor hoge servicekosten ten koste gaan van de huurprijs en waardoor een bezuiniging op de servicekosten dus kan leiden tot een hogere huurprijs.

5.3 Reflectie

Voordat ik begon met het schrijven van deze master thesis, keek ik naar huurprijzen vanuit het perspectief van mijn werkgever als vastgoedbelegger. Gedurende het schrijven van deze scriptie heb ik uit deze rol moeten stappen en mezelf moeten verplaatsen in de rol van een retailer.

Het theoretisch kader en het onderzoek naar wetenschappelijke literatuur en referenties heb ik in het begin als lastig ervaren. Door een flinke tegenslag in de privésfeer heeft het opzetten hiervan een stuk langer geduurd dan gewenst.

Gedurende het kwantitatieve onderzoek, het afnemen van de interviews en het uitwerken van de uitkomsten hiervan merkte ik dat ik steeds meer gemotiveerd raakte, doordat de resultaten tastbaar en bruikbaar waren en - misschien nog wel het belangrijkst - ook zeer interessant voor mijn werk.

De belangrijkste les die ik heb geleerd gedurende het onderzoek, is dat de werkwijzen van alle partijen van elkaar verschilt, maar dat wanneer deze werkwijzen met elkaar worden vergeleken, er toch veel meer overeenkomsten zijn te bespeuren bij het bepalen van gewenste huisvestingslasten dan de retailers zelf vaak beseffen.

Geraadpleegde bronnen

Baarda, & Goede, D. (2006). *Baisboek Methoden en Technieken.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Bolt, E. (2003). *WInkelvoorzieningen op waarde geschat.* Groningen: Merkelbeek.

Buvelôt, B. (2007). *Omzethuur en de waarde van winkelcentra.* Amsterdam: ASRE.

Capital Retail Group. (2016, juni 5). *Retail Occupancy Costs to Sales Ratio*.

CBRE GLOBAL INVESTORS. (2015). *OCR: UNDERSTANDING RETAIL.* Amsterdam.

Centraal Bureau levenmiddelenhandel. (2016, januari 18). *De supermarktenbranche feiten en cijfers*. Opgehaald van http://www.cbl.nl/.

Daniels, A., & Patricia, M. (2003). A Guide to Occupancy Costs. Opgehaald van http://nreionline.com/finance-amp-investment/guide-occupancy-costs

Daniels, M. D. (2003, May 1). A Guide to Occupancy Costs. *National Real Estate Investor*, p. 3. Opgehaald van http://nreionline.com/finance-amp-investment/guide-occupancy-costs

Geltner et al. (2007). *Commercial real estate: Analysis & Investments.*

Inretail. (2015). Opgehaald van https://www.inretail.nl/kennis-en-inspiratie/scheefgroei-in-de-huuromzetverhoudin

Koot J. (2016, januari 12). Winkelleegstand zal verder stijgen. *Financieel Dagblad*, p. 1.

LMBS. (2015, april 16). *Winkelhuren Locatus| Methodiek Herzieningshuren LMBS Retail*. Opgehaald van www.huurdersland.nl: http://www.huurdersland.nl/huurprijsherziening-winkelruimte/

Locatus. (2015). *www.locatus.nl*.

Locatus. (2016, Januari 12). *www.locatus.com*. Opgehaald van http://www.locatus.com/retailreflect/2016/12/01/winkelleegstand-in-2015-niet-toegenomen/

Rabobank. (2016, mei 18). *Rabobank Cijfers & Trends, Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven.* Opgehaald van www.rabobank.nl: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/INDEX.CFM?action=branche&branche=Drogisterijen

Retailwatching. (2016, augustus 18). *RetailTrends 6: Starbucks, Holland & Barrett en Fabulous 40*.

Unibail-Rodamco. (2013). *ANNUAL AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT.* Parijs: Unibail-Rodamco.

Van Duijn, M., Nozeman, E., & Roodhof, J. A. (2015). Huisvestingslasten en omzet van retailondernemingen in Nederland.

Vastgoedmarkt. (2013). NVM: aanbod winkelruimte stijgt verder. Opgehaald van http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2013/03/06/NVM-aanbod-winkelruimte-stijgt-verder

Bijlage 1: Factsheet branches

Mode

Mode is een van de branches die de afgelopen jaren in zwaar weer is gekomen door de opkomst van webwinkels. Retailers zien hun omzetten sinds 2009 afnemen, zie Figuur 3.2. Bekende ketens als Schoenenreus en Vero Moda hebben een fors aantal winkels gesloten en andere zoals V&D, Scapino Mexx, Thom Broekman, Miss Etam, ZaZa en Actie Sport zijn zelfs failliet gegaan, waarbij in sommige gevallen is gekozen voor een doorstart met een substantieel minder vestigingen. Behalve de bekende ketens hebben ook veel zelfstandige modeondernemers het op dit moment erg moeilijk of ze hebben zelfs al hun deuren moeten sluiten door de hoge huisvestingslasten in relatie tot hun omzetten.
In Figuur 3.2 is ook duidelijk te zien dat de gemiddelde omzet van winkels in kleding en schoenen sinds 2010 bijna elk jaar is afgenomen.

Onderwerpen		Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	Perioden	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Indexcijfers omzet	Waarde	4771 Winkels in kleding	*2010 = 100*	100,0	98,5	95,6	92,2	91,1	90,8
		4772 Winkels in schoenen en lederwaren		100,0	102,8	99,6	90,8	89,1	84,6
Omzetontwikkeling t.o.v. een jaar eerder	Waarde	4771 Winkels in kleding	%	-0,2	-1,5	-2,9	-3,6	-1,2	-0,3
		4772 Winkels in schoenen en lederwaren		-2,0	2,8	-3,1	-8,8	-1,9	-5,0

Figuur 3.2 Omzet winkels in kleding en schoenen periode 2010-2015 Bron: (CBS)

Door de omzetdaling zullen naar alle waarschijnlijkheid de occupancy costs ook gedaald zijn, maar heeft dit ook invloed op de gewenste OCR?

Drogisterijen

De drogisterijbranche wordt gedomineerd door een aantal grote ketens in Nederland, zoals DA, Etos, De Tuinen en Kruidvat. De omzetten van deze branche zijn de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven en tonen in 2015 zelfs weer een redelijke stijging (zie Figuur 3.3). Deze branche heeft minder last van de opkomst van internetwinkels, maar er is wel sprake geweest van het opslokken van zelfstandige ondernemers door landelijke ketens. Daarbij is DA nog wel een full-franchise organisatie en is daar dus nog zeker sprake is van zelfstandig ondernemerschap.

Onderwerpen		Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	Perioden	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Indexcijfers omzet	Waarde	47741 Drogisterijen	*2010 = 100*	100,0	100,8	103,4	103,0	104,1	108,0
Omzetontwikkeling t.o.v. een jaar eerder	Waarde	47741 Drogisterijen	%	0,6	0,8	2,6	-0,4	1,0	3,7

Figuur 3.3 Omzet drogisterijen periode 2010-2015 (bron: CBS)

Levensmiddelen (exclusief supermarkten)

Van de vier gekozen branches is dit de branche die het minst last heeft van webwinkels. De consument koopt zijn levensmiddelen nog altijd voor een overgroot deel in de winkel. Toch heeft ook deze branche het moeilijk door het gemak van de grote supermarkten met een steeds uitgebreider aanbod tegen zeer concurrerende prijzen en door de opkomst van *online* voedselleveranciers zoals Thuisbezorgd.nl en Hello Fresh, die op een afgesproken moment verse levensmiddelen aan huis bezorgen.

Onderwerpen		Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	Perioden	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Indexcijfers omzet	Waarde	472 Winkels in voedingsmiddelen	*2010 = 100*	100,0	97,7	95,2	93,2	93,2	93,8
Omzetontwikkeling t.o.v. een jaar eerder	Waarde	472 Winkels in voedingsmiddelen	%	-3,8	-2,3	-2,5	-2,1	0,0	0,6

Figuur 3.4 Omzet winkels in voedingsmiddelen in periode 2010-2015 (bron: CBS)

Positief in deze markt zijn de steeds populairder en opkomende verssupermarkten zoals Marqt. Marqt werd in 2008 opgericht door een Amsterdamse ondernemer met een vestiging aan de Overtoom in Amsterdam Oud-West. De keten heeft inmiddels binnen zeven jaar al vijftien vestigingen geopend, verdeeld over de vier grote steden en is nog steeds groeiende. Marqt is een voorbeeld van een onderneming in levensmiddelen die laat zien dat deze markt kansen biedt wanneer de nadruk wordt gelegd op product en kwaliteit in plaats van alleen maar op de prijs.

De positieve trend in deze branche zijn de speciaalzaken. De consument wordt steeds bewuster in de keuze van haar levensmiddelen en kiest steeds vaker voor duurzaam, biologisch, organisch en dergelijke varianten op het standaard product. Zoals te zien in onderstaand Figuur was er in deze branche tot 2013 sprake van een omzetdaling maar is er in de jaren daarna toch weer een kleine omzetstijging te zien.

Onderwerpen		Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	Perioden	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Indexcijfers omzet	Waarde	472 Winkels in voedingsmiddelen	*2010 = 100*	100,0	97,7	95,2	93,2	93,2	93,8
Omzetontwikkeling t.o.v. een jaar eerder	Waarde	472 Winkels in voedingsmiddelen	%	-3,8	-2,3	-2,5	-2,1	0,0	0,6

Ook voor deze branche zal worden onderzocht wat de gewenste occupancy costs voor ondernemers zijn en zal het onderzoek zicht vooral richten op de lokale ondernemers, zoals de groenteboer, slager, vishandel en versmarkten.

Supermarkten

De supermarkten in Nederland tonen een redelijk stabiele omzetgroei in de periode van 2009 tot en met 2015 (zie Figuur 3.5). De supermarkten zijn niet meer weg te denken uit het winkelgebied en dienen vaak als trekkers voor de omliggende winkels. Inmiddels telt Nederland ruim 4.300 supermarkten en brengt de gemiddelde consument 2,7 keer per week een bezoek aan een supermarkt (Centraal Bureau levenmiddelenhandel, 2016). De branche wordt speciaal meegenomen omdat de metrages van de gemiddelde supermarkt veel hoger liggen dan bij overige winkels en de gemiddelde huurprijs per vierkante meter lager is.

Onderwerpen		Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)	Perioden	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Indexcijfers omzet	Waarde	4711 Supermarkten	*2010 = 100*	100,0	102,1	105,1	107,2	109,1	111,3
Omzetontwikkeling t.o.v. een jaar eerder	Waarde	4711 Supermarkten	%	1,8	2,1	2,9	2,1	1,7	2,0

Figuur 3.5 Omzet supermarkten periode 2010-2015 (bron: CBS)

Bijlage 2: Standaard vragenlijst interviews

Interview .....

..... functie .....

Inleiding

Dit interview gaat hoofdzakelijk over de gewenste huisvestingslasten als percentage van de totale omzet van retailers (occupancy cost ratio / OCR) in Nederland. De occupancy costs zijn de huisvestingslasten bestaande uit: huurprijs, servicekosten, levering van gas water en licht en marketingkosten.

..... vestigingen op ..... locaties.

Interview:

1. Cijfers van het CBS wijzen uit dat de OCR voor jullie branche in de jaren 2010-2013 tussen de ..... bedroeg en in die jaren is toegenomen. Komt dit overeen met jullie eigen cijfers of wijken deze af en in hoeverre wijken deze af?

.....

.....

Indien deze afwijken, wat is daarvan volgens u de reden?

.....

.....

2. Is volgens u de OCR in uw branche in de periode 2014-heden veranderd en in hoeverre is deze voor ..... veranderd?

.....

3. Hoe worden bij ..... de gewenste OCR per locatie / vestiging bepaald en welke factoren (zoals geprognotiseerde omzet, verzorgingsgebied of personeelskosten) spelen daarbij een rol?

.....

4. Hoe wordt de omzet bepaald en past daarbij een vast of een variabel percentage huisvestingslasten?

.....

5. In hoeverre wijken de werkelijke OCR's af van de gewenste OCR's en verschilt dit per locatie?

.....

6. Hoeveel betaalt Uw bedrijf op dit moment gemiddeld per locatietype c.q. type winkelcentrum aan huisvestingslasten als percentage van de omzet (OCR)? (zo nodig een bandbreedte)

Stadsdeelcentrum.....

Wijkwinkelcentrum.....

Winkelcentra middelgrote steden.....

17 grootste stedelijke centra.....

7. Welk percentage acht u als maximum gewenst voor elk van die locatietypen gegeven de huidige omzet (zo nodig een bandbreedte)

Stadsdeelcentrum.....

Wijkwinkelcentrum.....

Winkelcentra middelgrote steden.....

17 grootste stedelijke centra.....

Afmeting

8. Wat is het gewenste metrage winkelverkoop oppervlakte van ..... en hoe verhoudt een toe- of afname van het ideale oppervlakte zich tot de toe- of afname de OCR?

.....

Leidt een groter of kleiner winkelvloeroppervlak op tot een hogere cq lagere omzet
.....

Huurtermijn

9. Indien u nu nieuwe huurovereenkomsten zou kunnen afsluiten met uw verhuurders, zou uw voorkeur dan uitgaan naar een flexibel huurcontract (bijvoorbeeld per 2 jaar verlengen) tegen een iets hogere OCR of de zekerheid van een langetermijn overeenkomst met een lagere OCR?

……..

Indien u bereid bent een hogere OCR / huur te betalen voor een flexibel contract hoeveel zou dat zijn? 5, 10 of 15% meer dan bij een vaste overeenkomst.

.....

Omzetstijging

10. Stel dat de vastgoedeigenaar maatregelen neemt die leiden tot een attractiever winkelcentrum waardoor de omzet van uw winkel resp 10, 20 of 30% stijgt, leidt dat tot een ander percentage huisvestingskosten qua maximale betalingsbereidheid?

Antwoord bij resp 10, 20 en 30% omzetstijging

.....

En welke gevolgen heeft een onverwachte omzetdaling van 10,20 of 30% op de maximaal gewenste OCR.

.....

personeelskosten

11. Onlangs is door de rijksoverheid de leeftijd voor het minimumloon verlaagd. Heeft de hoogte van personeelskosten invloed op maximaal gewenste OCR (c.q. betalingsbereidheid)? Bijvoorbeeld wanneer de personeelskosten met 10,20 of 30% zouden stijgen?

.....

.....

Overige factoren

12. Zijn er volgens u nog meer factoren die een rol spelen bij het bepalen van de gewenste OCR. Zo ja welke zijn dit?

.....

.....

Toekomst

13. Wat zijn uw verwachtingen omtrent de ontwikkeling van de OCR (c.q. huisvestingslasten en omzet) in de komende jaren en wat is volgens u hier de belangrijkste oorzaak van?

.....

.....

Vertrouwelijkheid cijfers (ja /nee)

Dank voor uw deelname.