



De duidelijke keuzes van Altera

Altera is zestien jaar geleden opgericht door de vastgoedportefeuilles van de Hoogovens en KLM pensioenfondsen samen te voegen. Op dit moment is het aantal aandeelhouders gegroeid naar 35. Sinds het begin van dit jaar richt Altera zich naast pensioenfondsen ook op andere professionele vastgoedbeleggers, zoals verzekeraars uit zowel binnen- als buitenland. Momenteel is er circa 730 miljoen euro belegd in Nederlands winkelvastgoed.

Shopping Centre NEWS spreekt met Erwin Wessels (directeur portefeuillemanagement) en Ruud Hogenes (sectormanager winkels) over de aangepaste koers die het bedrijf vaart in de winkelmarkt. In die koers staan een aantal aspecten centraal, waarvan focus er één is. Erwin Wessels: 'Voorop staat dat we onze aandeelhouders een stabiel rendement blijven bieden en daar waar mogelijk waarde willen toevoegen aan de portefeuille. Om dit te bereiken is het noodzakelijk om continu naar de samenstelling van de winkelportefeuille te blijven kijken en doorlopend de behoeften bij de aandeelhouders, de retailers en de consument te monitoren en deze op elkaar af te stemmen.'

De recessie en de veranderingen in de retailmarkt zijn voor Altera redenen om doorlopend goed te kijken naar het functioneren van de winkelbranche en hierop in te spelen. Hierdoor wordt een duurzaam en optimaal rendement voor de aandeelhouders gerealiseerd. Er wordt een aangepast beleggingsbeleid gevoerd waarbij duidelijke keuzes in de verschillende soorten van winkelen zijn gemaakt en het managen van de portefeuille daarop is aangepast.



Ruud Hogenes (l) en Erwin Wessels tijdens de heropening van het vernieuwde winkelcentrum Toolenburg in Hoofddorp.

Ruud Hogenes: 'Winkelfondsen belegden in het verleden vanuit de traditionele winkelhiërarchie in winkels. De veranderingen in de markt maakt dat wij de visie op de winkelmarkt hebben aangepast en de wensen vanuit de markt in ons beleid hebben geïmplementeerd.'

DRIE GROEPEN

'Dat heeft ook met het gewijzigde gedrag van de consument te maken. De consument van vandaag de dag is niet meer die van vroeger', zegt Erwin Wessels. 'Vijf jaar geleden keken we bijvoorbeeld anders tegen online verkopen aan. De behoefte van de consument is hierin sterk veranderd. Om dat inzichtelijk te maken en het beleid voor ons winkelvastgoed goed af te kunnen stemmen, hebben we 'de consument' in drie hoofdgroepen verdeeld. Ten eerste de oudere consument, een sterk groeiende groep. Ten tweede de middengroep van 30 tot 60 jaar. En ten slotte de jongere consumenten, de zogeheten millennials met een enorme variëteit in wensen en behoeften, een groep die zeer veranderlijk is. Op basis van deze segmentatie creëren wij een optimale invulling per winkelcentrum.'

'Voorop staat dat we met dit beleid en onze manier van managen het verschil kunnen maken. Dit heeft direct effect gehad op de performance van ons winkelfonds. Zo

hebben we gekeken naar de opbouw van onze winkelportefeuille en kwamen we tot de conclusie dat kleine solitaire winkelpanden in de kleinere steden en de verdunningsgebieden niet meer passend waren. Dit betekent keuzes maken'

.....
*'We moeten de consument
 en de retailer begrijpen en
 daarnaar handelen'*

Ruud Hogenes legt uit dat dit soort winkelvastgoed toch relatief veel aandacht vraagt: 'Zeker als het ook nog ligt in een regio die het moeilijk heeft. Daarbij komen ook de veranderingen die de retail doormaakt. De retailer kijkt aan de hand van uitvoerige analyses steeds meer naar de aanwezigheid van zijn doelgroep. Het gevolg is dat er afgelopen zomer 32 objecten uit de portefeuille zijn verkocht: objecten die niet voldeden aan de bijgestelde visie.'

VERSCHIL MAKEN

Een loze kreet of een adagium waarnaar gehandeld kan en moet worden? Dat laatste, wat Erwin Wessels betreft: 'Daarvoor moet je goed begrijpen wat er in de markt gebeurt, wat de consument wenst, hoe de retailer hierop reageert en wat de trends zijn. Daarom zijn gesprekken met retailers voor ons ook erg belangrijk. We leren enerzijds graag van onze retailers, maar anderzijds letten we er ook op dat retailers zelf een retailbeleid voeren waardoor ze 'toekomstbestendig' zijn.'

'Het gezegde 'als je blijft doen wat je deed, dan krijg je wat je kreeg' geldt zeker ook in de retail. Het is niet voor niets dat recent verschillende retailers omgevallen zijn. Retailers moeten dus tijdig schakelen, net als wij, door het bijstellen van de branchering in onze centra en verhoging van de amusementswaarde. Wij willen overschakelen naar partner in retail.'

Ruud Hogenes benadrukt dat meer dan voorheen samenwerking een belangrijke factor is: 'De tijd dat het allemaal vanzelf ging is definitief voorbij. Gemeenten, retailers en vastgoedeigenaren moeten de handen in een slaan, tijdig bijsturen en keuzes durven te maken. Alleen zo kunnen we onze vitale en sterke winkelgebieden behouden en aantrekkelijk blijven voor de consument.' →



Artist impression van de nieuwe vershof in winkelcentrum Het Rond te Houten.

CUSTOMER JOURNEY

Aan de basis van het verschil kunnen maken ligt het weten wat de behoeftes van de consumenten zijn. Erwin Wessels: 'We hebben mede daarom de *customer journey* verder in onze processen doorgevoerd. Daarmee willen we optimaal kunnen inspelen op de behoefte van de consument en retailer en kunnen sturen op de voorkeur voor ons winkelcentrum.'

'Door het aanstellen van een accountmanager in het winkelteam intensiveren we verder het klantcontact. Belangrijk hierbij is de marketing en communicatie, maar ook de optimalisatie van de locatie en het openbaar gebied.'

Het organisatie-model van Altera is gebaseerd op een intensieve samenwerking met externe vastgoedmanagers. Ruud Hogenes: 'We maken graag gebruik van de brede expertise die dit soort partijen meebrengen. Het is echter onze taak om hen de juiste doelstellingen mee te geven en die te bewaken. Daarom is het van belang dat niet alleen de externe beheerder veel in het winkelcentrum te vinden is, maar dat wij dat zelf ook doen. Wij willen zichtbaar en aanspreekbaar zijn. Accountmanagement help ons hierbij'

CASES

Het gaat dus niet meer vanzelf. Bij (dreigende) leegstand een lijstje uit je borstzak opvissen met tien wachtende kandidaten is niet meer aan de orde. Het is de vinger aan

de pols houden en pro-actief handelen. Erwin Wessels voert als voorbeeld V&D Oosterhout op.

'Nog voordat de problemen bij V&D landelijk bekend werden, hadden wij al signalen over het functioneren van de vestiging in ons winkelcentrum Arendshof. Door snel te handelen konden wij V&D snel laten opvolgen door H&M, een formule die beter beantwoordt aan de behoeften van de lokale consument. Niet lang daarna viel het concern V&D om; een gelukkige timing. Voor een deel geluk, maar het is een feit dat we dit al ruim tevoren hadden voorbereid.'

Ruud Hogenes merkt op dat het aanpassen van winkelcentra niet altijd even gemakkelijk gaat: 'Ook al is een aanpassing van een winkelcentrum dringend gewenst, nog steeds kan het gebeuren dat we langdurige ruimtelijke orderingsprocedures moeten doorlopen. Dat is jammer, want als je een kans ziet, wil je in de regel geen jaren nodig hebben om deze te verzilveren. Een goede samenwerking met stakeholders zoals gemeentelijke instanties is dan van belang. Die hebben in wezen daar ook belang bij.'

CONVENIENCE-PLUS

Een andere case is de revitalisatie van winkelcentrum Het Rond in Houten. 'Een centrum dat wij categoriseren als convenience-pluscentrum. Hier speelt de lokale binding een belangrijke rol. Door een goede mix van mode-aanbieders en verblijfsduur verlengende horeca, aange-

vuld met een goed aanbod in dagelijkse producten op te nemen, creëren wij niet alleen een aantrekkelijk winkelcentra. Tevens ontstaat hierdoor de ontmoetingsplaats voor alle Houtenaren.'

'De eerste fase hebben we in de zomer van 2016 succesvol kunnen afronden, de tweede bouwfase is gestart. In de laatste fase wordt samen met de ondernemers geïnvesteerd in een geheel vernieuwd Vershof-concept. Door dat wij het gehele centrum in portefeuille hebben, maakt dat het mogelijk datgene te doen wat we willen doen. Samen met de huurders, de woningcorporatie en de gemeente Houten'.

OPTIMALE BRANCHERING

Tot slot winkelcentrum Toolenburg in Hoofddorp. Erwin Wessels: 'Een convenience wijkwinkelcentrum dat toe was aan optimalisatieslag. Daarbij had het centrum last van concurrentie van het centrum van Hoofddorp. Met als vertrekpunt twee sterke supermarkten, een aantal mooie verswinkels in de dagelijkse sector en prima parkeervoorzieningen hebben we de wensen van de consu-

.....
*'Het gaat niet om
 nieuwe meters toevoegen,
 wel om het creëren
 van betere meters'*

ment en de retailers geïnventariseerd en die met hulp van deskundige partners vertaald in een renovatieplan.'

'Gelijktijdig zijn we op zoek gegaan naar de juiste branches voor de gewenste aanvulling. Landelijke ketens, maar ook *local heroes*. Het resultaat is een optimale branchering met een bezettingsgraad van 98 procent en waardecreatie voor onze aandeelhouders'.

Erwin Wessels merkt op dat het tegenwoordig niet meer automatisch om het toevoegen van nieuwe meters gaat: 'Wij werken vooral aan betere meters. Het identificeren van minder sterke plekken in onze centra is dan ook een taak van onze vastgoedteams'.

'Samengevat: de verandering die wij met onze organisatie hebben doorgemaakt draait om het onderkennen van hedendaagse trends, het maken van keuzes en deze vertalen in toekomstbestendig winkelvastgoed. Op deze manier kunnen wij de retailers optimaal faciliteren en een duurzaam rendement aan onze aandeelhouders bieden'.

AF VAN GEBAADE WEGEN

Onderdeel van de visie is dat Altera niet bang is om samen te werken met 'nieuwe jonge ondernemers'. Ruud Hogenes: 'Ondernemers die niet tot de gevestigde orde behoren, maar die wel een goed retailconcept hebben.

Die ondernemers moet je niet gelijk een langjarig contract voorleggen. Daar moet je flexibel in zijn zonder afbreuk te doen aan de continuïteit van de portefeuille.

Erwin Wessels: 'Zo worden ook wij door ondernemers gevraagd om een omzetcomponent in het huurcontract op te nemen. Uiteraard beoordelen wij zo'n verzoek maar we zijn er niet bij voorbaat onverdeeld enthousiast over. Door het invoeren van omzethuur komen wij als eigenaar onbedoeld in de rol van mede-ondernemer, zonder dat wij invloed hebben op assortimentskeuze, het personeelsbeleid of het ondernemerschap van onze huurders. Wat we wél kunnen is zo goed mogelijk proberen de retailer te begrijpen en te helpen. Ook kunnen we ons inspannen om invloed uit te oefenen op het aantal bezoekers en



De vernieuwde entree van winkelcentrum Toolenburg, Hoofddorp.

klantenbinding door de aantrekkelijkheid van het centrum, de parkeerfaciliteiten en het openbaar gebied. Daar investeren wij als eigenaar dan ook graag in'.

TOTAALSOM

Maar wat is nu precies een 'goedlopend winkelcentrum'? Erwin Wessels: 'Voor ons betekent dit niet uitsluitend een optimale huuropbrengst, maar zeker ook de continuïteit van de bezetting en aantrekkelijkheid van het centrum voor de consument. Een goed winkelcentrum is niet een aaneenschakeling van winkels, maar een totaal van branchering, een veilig openbaar gebied en een prettige *customer journey*. Ons beleid is hierop gericht en je ziet dat dit vruchten afwerpt.' ←

WWW.ALTERAVASTGOED.NL