

Het risico van de beste plek

Risico indicatoren bij het realiseren van McDonald's restaurants

Research paper MRE



Student: Makis Mintzis
Begeleider: Cees Koomen
Datum: 31 januari 2022

Voorwoord

Dit company research paper is de afsluiting van mijn Master Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. De tijd waarin dit paper is voorbereid en geschreven, is uitdagend. Door een wereldwijde pandemie is het privéleven van eenieder veranderd. Daarmee zijn tal van gewoontes onder druk komen te staan en zijn commerciële patronen drastisch veranderd. Voor de wereldwijde restaurantformule McDonald's, mijn werkgever, zijn perspectieven bijgesteld, is flexibiliteit op de proef gesteld en geldt risicomangement als versneller van veranderingen. Waar exploitatievastgoed en risico's elkaar raken, is het moment dat Corporate Real Estate Risk Management (CRERM) aan de orde komt. Een zeer interessant onderwerp, voor bedrijven die vastgoed bezitten als bedrijfsmiddel, in de huidige tijd van onzekere patronen.

Ook het management van McDonald's Corporation onderkent het belang van een solide vastgoedportefeuille, flexibiliteit en het managen van risico's. Op landelijk niveau is mogelijk wel te weinig aandacht voor een modelmatige analyse van deze drie aspecten tezamen. Door kaders te scheppen voor McDonald's Nederland waarbinnen risico's kunnen worden geïdentificeerd en geanalyseerd, is het management wellicht in staat bewuster en doeltreffender keuzes te maken op het gebied van realisatie van nieuwe McDonald's restaurants.

In dit paper is aandacht besteed aan de basale elementen van risico, een verdiepingsslag naar risico voor bedrijven die investeren in vastgoed en risico in het kader van CRERM. Op basis van bestaande literatuur, case studies en interviews is getracht een beeld te vormen van risico indicatoren die invloed hebben op de bedrijfsresultaten van McDonald's. Samen met een aantal vervolgonderzoeken kan dit paper als basis worden gebruikt voor het instellen van een stuurgroep risicomangement binnen McDonald's in Nederland.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn begeleider vanuit de ASRE, Cees Koomen. Met de bevoegenheid en passie die je voor ons vak uitstraalt, was er bij mij geen twijfel jou te vragen om mij te begeleiden. Onze gesprekken zorgden ervoor dat ik focus wist aan te brengen, actief bezig was met mijzelf te verplaatsen in de lezer en verhelderend en bondig ging schrijven. Je support, kritische feedback, maar bovenal plezierige manier van denken heeft ervoor gezorgd dat ik in deze roerige tijden met veel plezier kon werken aan dit paper.

Als het gaat om studie was het Erwin die op mijn 16^e zei: "ga door tot je het hoogst haalbare gestudeerd hebt van alles wat er te studeren valt". Het staat vast dat ik nog lang niet ben uitgeleerd, maar één ding weet ik zeker, en dat is dat met deze kers op mijn opleidingstaart de raad van Erwin is opgevolgd. Het vertrouwen van Erwin gaf mij de moed om altijd door te gaan. Alle lof voor mijn ouders die wilden faciliteren wat voor hen niet vanzelfsprekend was en die keer op keer de gedrevenheid hebben gehad mij te inspireren en te motiveren. Zonder jullie was dit nooit gelukt.

Tot slot gaat mijn dank uit naar de mensen om mij heen. Mijn vriendin, mijn familie en mijn vrienden, die altijd begripvol zijn, voor mij hebben gezorgd en mij hebben gemotiveerd om ook dit avontuur weer met opgeheven hoofd aan te gaan. Ik ben jullie dankbaar voor de ontwikkeling die ik door jullie kan doormaken en de ruimte die ik daarvoor krijg, op wat voor manier dan ook.

Makis Mintzis
Amsterdam, januari 2022

Management samenvatting

Sinds de komst van McDonald's naar Nederland, 50 jaar geleden, groeit het aantal restaurants. Daarbij is het uitgangspunt alleen restaurants te realiseren op de beste plek. Bij meer dan 250 restaurants in Nederland kleven er echter ook risico's aan die tomeloze groeiambitie. In het jaarverslag van McDonald's Global is hiervoor specifiek aandacht, echter is de doorvertaling naar de vastgoedafdeling binnen Nederland beperkt. In dit paper worden risico indicatoren gezocht en gekoppeld aan cases, waarbij het niet mogelijk bleek een restaurant te realiseren.

Risico is een breed begrip waardoor de definitie en interpretatie van risico nogal uiteenlopen. Er is geen eenduidige manier voor omgang met risico's. Ze zijn tijds-, plaats-, sectorafhankelijk, enzovoort. De conclusie is dat er geen sprake is van een allesomvattende aanpak bij het identificeren, analyseren en managen van risico's. Daardoor is maatwerk gewenst en noodzakelijk.

Voor de vastgoedsector waar McDonald's onder valt, namelijk het in bezit hebben van vastgoed als bedrijfs-/exploitatiemiddel, is in de vorm van "corporate real estate risk management" een aanknopingspunt. Vanuit de literatuur blijken er 43 risico indicatoren te zijn die direct verband houden met bedrijven als McDonald's. Door interviews te houden met experts binnen McDonald's, is nader inzicht verkregen in de relevantie van deze risico indicatoren. In de operationaliseringsfase is gevraagd hoe belangrijk de risico indicatoren zijn, of er een top 10 te maken is en hoe de weging is binnen de top 10. Vanuit het expertpanel van McDonald's blijkt dat de interpretatie van risico nogal uiteenloopt. Er zijn grote verschillen in hoe belangrijk specifieke risico's worden bevonden, maar ook het algemeen beeld loopt sterk uiteen. Dit resulteert erin dat een top 10 aan risico indicatoren waar alle experts het over eens zijn, niet te geven is. Geen van de 43 risico indicatoren wordt door alle experts uit het onderzoek bestempeld als top 10 indicator en slechts 14% van de indicatoren wordt nooit genoemd in een top 10. De verdeeldheid is dus groot.

Uit 10 praktijkcases van niet gerealiseerde restaurants die zijn geanalyseerd, blijkt dat perikelen rondom bestemmingsplannen in 60% van de cases leiden tot het niet kunnen realiseren van een restaurant. Dit paper richt zich met name op cases in de Randstad. Het is raadzaam om dit aan te vullen door ook een soortgelijke studie voor de rest van Nederland uit te voeren. De indicator die direct verband houdt met bestemmingsplannen, namelijk 'zoning plan' (bestemmingsplan), staat in alle analyses bovenaan als het gaat om belangrijkheid voor McDonald's. Specifiek beleid als het gaat over omgaan met risico's die zich voordoen bij het niet kunnen verkrijgen van de juiste bestemming ontbreekt echter.

Geconcludeerd kan worden dat het opstellen van een top 10 van risico indicatoren bedrijfsspecifiek is en zelfs binnen bedrijven arbitrair is. De opvattingen over wat risico inhoudt en hoe risico zich verhoudt tot bedrijfsprocessen blijkt voor meerdere interpretaties vatbaar. Door te verfijnen is gekomen tot 'key risk indicatoren', de belangrijkste risico's om op te focussen voor McDonald's. Hiervan zijn de experts van McDonald's zich wel bewust, maar het onderwerp risico als zodanig maakt geen deel uit van verslaglegging. Door risico op te nemen als onderdeel van beslisdocumenten ontstaat er bewustwording ten aanzien van mogelijke risico's. Vervolgens kan met input vanuit tactisch en operationeel niveau gestuurd gaan worden vanuit bedrijfs- en risicobeslissingen en kan worden gewerkt aan risicobeheersing.

Met het vinden van risico indicatoren die worden onderschreven vanuit het expertpanel binnen McDonald's, evenals vanuit de geanalyseerde cases, is er aanleiding tot het instellen van een 'stuurgroep risicomangement'. Dit is een onafhankelijke stuurgroep die risico structureel op de agenda moet plaatsen en risico's voor McDonald's beheersbaar moet krijgen als het gaat om realisatie van nieuwe restaurants. Hiermee ontstaat corporate real estate risk management op landelijk niveau.

Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of de bevindingen uit dit paper ook gelden voor ander type restaurants en andere gebieden in Nederland of daarbuiten. Het uitbreiden van het onderzoek buiten McDonald's zal inzicht geven of er overeenkomsten of juist verschillen zijn ten opzichte van andere bedrijven. Een specifiek onderzoek naar het vormgeven en implementeren van een stuurgroep risicomangement, zal volwassenheid geven aan de werkwijze waarin bedrijfs- en risicobeslissingen worden gecombineerd.

Inhoudsopgave

1	Inleiding, onderzoeksopzet	5
1.1	Aanleiding.....	5
1.2	Probleemstelling.....	5
1.3	Doelstelling.....	5
1.4	Hoofdvraag.....	5
1.5	Deelvragen	5
1.6	Onderzoeksopzet	6
1.7	Methodologie	6
1.8	Relevantie.....	7
1.9	Leeswijzer.....	8
2	Theoretisch kader.....	9
2.1	Risico.....	9
2.2	Risico bij investeren in vastgoed	13
2.3	Risico van bedrijfs-/exploitatievastgoed	17
2.4	Risicomanagement.....	19
2.5	Conclusie.....	20
3	Operationalisering	21
3.1	Input data.....	21
3.2	Methodologie	24
3.3	Resultaten	26
3.4	Conclusie.....	29
4	McDonald's in Nederland	30
4.1	McDonald's als vastgoedbedrijf in Nederland	30
4.2	Case studies.....	32
4.3	Risicomanagement.....	36
5	Management aanbevelingen.....	39
6	Conclusie en reflectie.....	41
6.1	Conclusie.....	41
6.2	Reflectie.....	42

1 Inleiding, onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

De vastgoedportefeuille van McDonald's Corporation (hierna: McDonald's) telt circa 38 duizend restaurants over de hele wereld. Het jaarverslag van 2020 weergeeft een duidelijk kader van de uitdagingen voor het bedrijf op het gebied van haar vastgoed. McDonald's is zowel eigenaar als huurder van de restaurants die worden geëxploiteerd. De reden dat McDonald's langjarig restaurants wilt exploiteren op een specifieke plek, is om gemak voor de gast te creëren en om op lange termijn een gezonde kasstroom te genereren voor het bedrijf. McDonald's streeft ernaar zich altijd op "de beste plek" te vestigen.

In het jaarverslag is op het gebied van vastgoed de volgende uitdaging benoemd: *"If we do not effectively manage our real estate portfolio, our operating results may be negatively impacted."*

Daarbij worden de volgende risico's genoemd die mogelijk negatieve gevolgen kunnen hebben voor de exploitatie van McDonald's restaurants: *"limited flexibility to quickly alter our real estate portfolio, governmental regulations; insurance; zoning, tax and eminent domain laws; interest rate levels and the cost of financing."*

Over restaurantlocaties als specifiek onderwerp, is het volgende genoemd in het jaarverslag: *"If our restaurants are not located in desirable locations, or if we do not evolve in response to these factors, it could adversely affect system wide sales and profitability"*.

De hierboven genoemde onderdelen uit het jaarverslag zijn de aanleiding om te zoeken naar risico indicatoren ten aanzien van McDonald's restaurants. Het niet kunnen realiseren van restaurants op de gewenste plek, betekent indirect het verliezen van inkomsten wat samen leidt tot lagere resultaten. Uit het jaarverslag blijkt de aandacht die er is voor het realiseren van restaurants op de beste plek en de risico's die mogelijk schuilen in (externe) bedrijfsfactoren.

1.2 Probleemstelling

Sinds de start van McDonald's in Nederland (1971) is sprake van een groeiend aantal restaurants. McDonald's wil daar zijn waar de gast is, waarbij het verkleinen van de afstand tot de gast als doelstelling centraal staat. Momenteel is er onvoldoende inzicht in de risicofactoren die invloed hebben op het al dan niet kunnen realiseren van een nieuw restaurant. Het iconische bedrijf McDonald's, met haar wereldwijde bekende gele M, streeft altijd naar een vestiging op de beste plek. Echter, wat zijn de risico's die daarmee gepaard gaan.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is toetsen welke risicofactoren van toepassing zijn bij het realiseren van een nieuw McDonald's restaurant (op de beste plek). Indien deze factoren bekend zijn, kunnen deze meewegen in een analyse om risico's van nieuwe restaurantlocaties vroegtijdig te herkennen en daarop te anticiperen.

1.4 Hoofdvraag

Binnen dit paper staat de volgende hoofdvraag centraal:

Welke risicofactoren beïnvloeden de vestigingsplaatskeuze van McDonald's in Nederland?

1.5 Deelvragen

Om tot een analyse te komen die bijdraagt aan het beantwoorden van de hoofdvraag, zijn onderstaande deelvragen geformuleerd.

Theoretisch kader

1. *Wat zijn de belangrijkste generieke risicofactoren voor bedrijven die investeringen doen?*
2. *Wat zijn de belangrijkste risicofactoren die van toepassing zijn bij vastgoed investeringen?*
3. *Welke relatie is te leggen tussen risicofactoren voor vastgoed in het licht van corporate real estate risk management?*

Onderzoek

4. *Wat zijn de tien belangrijkste risicofactoren in het licht van Corporate real estate risk management voor McDonald's en zijn deze te wegen?*

Analyse

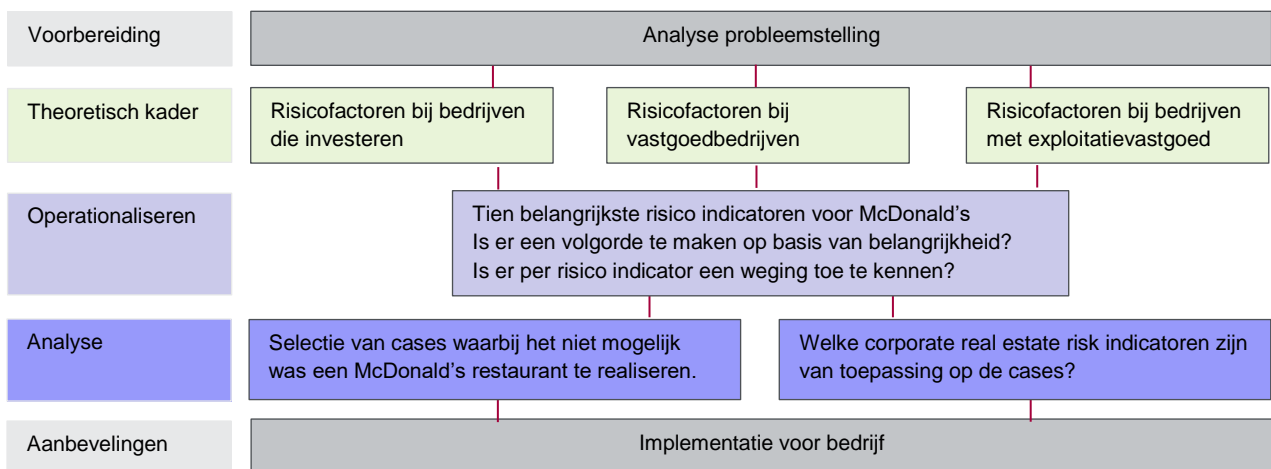
5. *Kan op basis van niet gerealiseerde McDonald's restaurants uit het verleden, worden getoetst op basis van welke risicofactoren de realisatie niet heeft kunnen plaatsvinden?*

Implementatie

6. *Wat voor advies kan er worden gegeven aan het bestuur van McDonald's Nederland om te sturen op risico indicatoren bij het realiseren van restaurants?*

1.6 Onderzoekopzet

De onderzoeksfase bestaat uit een theoretisch en een empirisch deel. In de theorie is aandacht voor het identificeren van risico's en de invloed van risico's op het vastgoed van een bedrijf. In het praktijkdeel worden cases waarbij realisatie van een restaurant niet mogelijk is gebleken, tegen het licht gehouden. Tijdens de analyse worden voor de cases de risico's geïdentificeerd in het theoretische kader en de operationalisering.



1.7 Methodologie

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren is gebruik gemaakt van twee soorten onderzoeksstrategieën, zoals door Verschuren en Doorwaard (2021) en Groenland (2009) beschreven. Het eerste deel is gebaseerd op bureauonderzoek en het tweede deel op casestudy.

Bureauonderzoek

Middels bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van materiaal dat door anderen is gepubliceerd (Verschuren en Doorwaard, 2021). Via reflectie kan tot inzichten worden gekomen op basis van de geanalyseerde vakliteratuur. Op basis van literatuuronderzoek wordt relevante vakliteratuur geraadpleegd over risico, risico indicatoren voor vastgoed en risico bij bedrijfs-/exploitatie vastgoed.

Interviews

Om vanuit de literatuur te komen tot de 10 belangrijkste risico indicatoren voor McDonald's, is gekozen voor het opzetten van een vragenlijst over risico indicatoren. De vragenlijst is voorgelegd aan 20 experts binnen McDonald's. Deze groep heeft in een dagelijkse werk nauwe betrokkenheid bij de realisatie van nieuwe restaurants. De vragenlijst bestaat uit vier onderdelen waarin wordt gevraagd risico indicatoren te beoordelen op toepasbaarheid, mate van belangrijkheid, samenstelling van een top 10 en weging van de top 10. Er is gekozen voor een digitale vorm van live interviews om vanuit het onderzoek een toelichting te kunnen geven en vragen te kunnen beantwoorden. Per interview is 25 minuten de tijd genomen, waarbij de vragen en een lijst met risico indicatoren niet vooraf is gedeeld. De interviews zijn afgenomen in een periode van drie weken.

Casestudy

Middels een casestudy probeert de onderzoeker diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of meer begrensde objecten of processen (Verschuren en Doorwaard, 2021). Een casestudy kan op meerdere manieren worden uitgewerkt. In dit paper worden cases met elkaar vergeleken om gemeenschappelijke elementen te kunnen herkennen. Die vergelijking is gedaan op basis van wel of niet succesvol doorstaan van een vooraf vastgelegd proces. In de eerste fase worden afzonderlijke cases vergeleken met hetgeen is geconcludeerd aan de hand van de operationalisering. De tweede fase geeft inzicht in een vergelijking tussen de cases onderling en de operationalisering. In deze fase wordt geprobeerd een verklaring te vinden voor de overeenkomsten. Ondanks het beperkte aantal cases en data, is het toch mogelijk om uitspraken te doen over een breder perspectief, onder de voorwaarde dat de cases zo veel als mogelijk gelijkenissen hebben. Hiervoor dienen wel uitdrukkelijk de beperkingen van het onderzoek te worden benoemd (Swanborn, 1994). Om een zo generiek mogelijk beeld te creëren zullen cases worden gekozen die zo algemeen mogelijk zijn. Dit resulteert, ondanks een beperkt aantal, in een zo objectief mogelijk beeld (Swanborn, 1994).

Afbakening

Dit paper geeft een overzicht van risico's die van toepassing zijn bij het realiseren van nieuwe restaurants voor een wereldwijde restaurantketen. Andere vastgoed categorieën zoals kantoren, bedrijfsruimten, fabrieken of woningen zijn buiten beschouwing gelaten. De focus in dit paper ligt bij het zoeken naar indicatoren van risico op de realisatie van restaurants voor eigen exploitatie in zowel koop- als huursituaties. Een kwantificatie van omvang en de impact van deze risico indicatoren valt buiten de scope van dit paper, gezien de omvangrijkheid van dit onderwerp. In het praktijkdeel zijn 10 cases van niet gerealiseerde McDonald's restaurants geselecteerd. Eveneens valt implementatie van risicomanagement vanwege de omvangrijkheid buiten de scope van dit paper. Wel worden er als aanzet een aantal handvatten geboden en aanbevelingen gedaan omtrent het omgaan met risico(indicatoren).

1.8 Relevantie

Binnen de wetenschap zijn een aantal methoden ontwikkeld om risicomanagement in te zetten bij overheden, instanties en bedrijven. Er is echter nog weinig bekend over risico indicatoren en risicomanagement voor restaurantketens met wereldwijd een grote vastgoedportefeuille en behoefte aan groei. Dit paper probeert bij te dragen aan een analyse van risico's bij de realisatie van nieuwe restaurantlocaties.

Voor de bedrijfstak waarin McDonald's opereert is de afgelopen jaren veel veranderd. Gedrag van consumenten is grillig, er vindt een verschuiving plaats naar snellere service (online bestellen) en er is sprake van onvoorspelbare consumentenpatronen, waardoor fysieke plekken (restaurants) mogelijk een andere betekenis krijgen. Door risico indicatoren te identificeren kan mogelijk in de toekomst vroegtijdig worden gestuurd op positieve en negatieve effecten van risico bij de realisatie van nieuwe restaurants.

1.9 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van de theoretische onderlegger van dit paper. Hierin wordt de algemene literatuur omtrent risico beschouwd. Vervolgens komt er een verdiepingsslag naar risico en vastgoed. Ten slotte ontstaat de koppeling tussen risico, vastgoed en bedrijfs-/exploitatievastgoed. De paragrafen zijn ingedeeld op basis van definities en risico indicatoren.

De literatuur die is gebruikt voor hoofdstuk 2 is voornamelijk geschreven in de Engelse taal, om de leesbaarheid te bevorderen is zo veel als mogelijk aangesloten bij een vertaling naar het Nederlands. Dit met uitzondering van citaten en specifieke risico indicatoren. Deze uitzondering is gemaakt omdat vertalen hiervan afbreuk doet aan de strekking.

Hoofdstuk 3 waarin de operationalisering centraal staat bestaat uit de methodologie en analyse van data. De basis van die data komt vanuit het theoretische kader uit hoofdstuk 2. Theorie en praktijk komen samen in deze operationalisering door de data te koppelen aan data die wordt verkregen vanuit interviews binnen McDonald's.

In hoofdstuk 4 komt een beknopte beschrijving van McDonald's in Nederland als vastgoedbedrijf aan de orde en worden 10 cases uit de praktijk beschreven, geanalyseerd en getoetst aan uitkomsten van de analyse in hoofdstuk 3.

De managementaanbevelingen worden gegeven in Hoofdstuk 5. Als laatste bestaat hoofdstuk 6 uit conclusies en een reflectie op dit paper.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat risico centraal. Aan de hand van vier paragrafen wordt inzicht gegeven in risico dat gepaard gaat met vastgoed voor eigen exploitatie. Iedere paragraaf begint met begripsdefinities uit de literatuur. Paragraaf 1 geeft een algemeen beeld van risico voor bedrijven die investeringen doen. In paragraaf 2 is de koppeling gemaakt tussen risico en vastgoed. Paragraaf 3 geeft een verdiepingsslag naar risico bij vastgoed dat voor eigen exploitatie in gebruik is. Tenslotte geeft paragraaf 4 inzicht in risicomanagement.

Om de paragrafen te kaderen en in hoofdstuk 3 en 4 handvatten te hebben om cases te analyseren, worden factoren van risico benoemd vanuit de literatuur. Het formuleren van indicatoren geeft de mogelijkheid om op een eenduidige manier risico's in kaart te brengen. Hiermee ontstaat overzicht voor een bedrijf om te kunnen identificeren, monitoren en anticiperen, dit stellen zowel Merna en Al-Thani (2010) als Blunden en Thirlwell (2013).

2.1 Risico

In de literatuur is veel geschreven over risico. De definitie, interpretatie en indicatoren zijn zeer divers tussen verschillende sectoren. Een algemeen beeld over risico en type risico indicatoren staat in deze paragraaf centraal.

2.1.1 Definitie

Door de relatie tussen vastgoed en investeringen voor bedrijven is ervoor gekozen in de literatuur aansluiting te zoeken bij definities van risico die van toepassing zijn op de financiële sector. Hiermee heeft vastgoed de meeste raakvlakken (Merna & Al-Thani, 2010) (Donner, 2010). Over het ontstaan van het woord risico geeft de literatuur geen eenduidig beeld. Merna en Al-Thani (2010) leiden de herkomst terug naar het Arabische 'risq' of het Latijnse woord 'risicum'. Volgens Blunden en Thirlwell (2013) is het woord risico dat in de Engelse literatuur wordt gebruikt ontstaan in de 17^e eeuw en afgeleid van het Italiaanse woord 'risco', dat vrij vertaald 'gevaar' betekent. Holton (2004) beschrijft in zijn analyse over de oorsprong van het woord risico, dat Frank Kningt in 1921 de eerste was die een bruikbare definitie heeft gegeven aan het begrip risico in de moderne tijd. Hieronder zijn een aantal uiteenlopende definities onder elkaar gezet.

- *Risk: "refers to a situation in which the probability of an outcome can be determined, and therefore the outcome insured against. 'Uncertainty,' by contrast, refers to an event whose probability cannot be known" (Holton, 2004).*
- *Risk: "the chance, in quantitative terms, of a defined hazard occurring" (Royal Society, 1992)*
- *Risk: "characteristic of decisions that is defined as the extent to which there is uncertainty about whether potentially significant and/or disappointing outcomes of decisions will be realized" (Sitkin en Pablo, 1992).*
- *Risk: "probability of event x Magnitude of loss/gain" (Raftey, 1994).*
- *Risk: "the net negative influence of the exercise of vulnerability, regarding both the prospect and the effect of occurrence" (Zekos,2014).*
- *Risk: "the possibility of negative outcome as a consequence of specific choices" (Corelli, 2019).*
- *Risk: "the (positive or negative) variability of financial returns on some type of investment, around some expected (mean) return. It is then fundamental to understand how to define risk broadly, in order to include both positive and negative side of the variability" (Corelli, 2019).*

Uit de literatuur blijkt dat er overwegend wordt gesproken over de kans dat iets gebeurt en de zwaarte daarvan. Dit leidt tot een gedeeld element in bovenstaande definities, namelijk dat er sprake is van een mogelijk positief of negatief gevolg. Volgens Crossland et al. (1992) is risico in algemene zin in ieder geval op te delen in drie categorieën, waar vervolgens een risico factor onder kan worden gebracht. Dit zijn:

- *“Risks for which statistics of identified casualties are available”;*
- *“Risks for which there may be some evidence, but where the connection between the suspected cause and injury cannot be traced”;*
- *“Experts best estimates of the probability of an event that has not yet happened”.*

De eerder gegeven definities, samen met bovenstaande categorieën geven een beeld van een mogelijk positieve of negatieve uitwerking van een beslissing. Dit terwijl in de beeldvorming overwegend aandacht is voor de negatieve uitkomsten (Zekos, 2014). Wat in alle bovengenoemde definities sterk naar voren komt, is onzekerheid als overkoepelend begrip. Door de jaren heen verschuift de verklaring van risico als ‘een effect dat zou kunnen plaatsvinden’ naar ‘onbekende onbekenden’ (Blunden en Thirlwell, 2013).

2.1.2 Indicatoren

Om tot een beeld te komen van relevante indicatoren, is literatuur over algemeen risico bij bedrijven die investeringen doen geanalyseerd. Doordat markten waarin bedrijven actief zijn sterk van elkaar verschillen, is de overlap basaal. Press (2017) categoriseert risico aan de hand van twee categorieën, een categorie met potentieel risico en een categorie met realistisch risico. In de literatuur lopen typen risico sterk uiteen, dit is eveneens het geval binnen specifieke literatuur over de financiële sector. Dit onderkennen Holton (2004), Blunden en Thirlwell (2013), Zekos (2014) en Corelli (2019). Zij komen tot een globale categorisering van twee type risico's, namelijk operationele risico's en business risico's. Hieronder worden deze twee categorieën toegelicht.

Operationeel risico

Binnen de financiële sector is de term operationeel risico ontstaan rond 1990. Op verschillende manieren werd onderscheid gemaakt tussen wat operationeel risico is en wat niet (Blunden en Thirlwell, 2013) (Corelli, 2019). Operationeel risico is een kwalitatieve kant van risico binnen bedrijven. Alleen met een volledige en correcte beschrijving en rapportage is verlies op basis van operationeel risico meetbaar. Dit komt deels door menselijk handelen, maar ook door invloed van buiten de organisatie. Als het gaat om het bewust nemen van risico, is tolerantie daarbij moeilijk exact te bepalen. Doordat iedere medewerker van een bedrijf direct invloed heeft op het operationele risico waaraan een bedrijf is blootgesteld, is operationeel risico intrinsiek aanwezig.

Aerts (2001), Zekos (2014) en Press (2017) benoemen met betrekking tot de algemene eigenschappen van risico de moeilijkheid van het creëren van werkbare kaders. Om operationeel risico voor bedrijven en accountants overzichtelijk te krijgen, zijn er door The Basel Committee on Banking Supervision (hierna Basel) verdragen opgesteld waarop banken hun beleid moeten voeren.

Basel hanteert de volgende definitie: *The risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events.*

Factoren van risico volgens Basel:

- Interne fraude;
- Externe fraude;
- Arbeidspraktijk en veiligheid op de werkplek;

- Klanten, producten en zakelijke praktijken;
- Schade aan fysieke eigendommen;
- Bedrijfsstoringen en systeemstoringen;
- Uitvoering, oplevering en procesmanagement.

In aanvulling op de basale risicofactoren van hierboven, heeft Basel een uitbreiding van de factoren gedaan. Juridische risico's zijn toegevoegd aan de operationele risico's. Reputatie risico en strategisch risico zijn uitdrukkelijk uitgesloten. Juridische elementen en het oordeel van de rechtelijke macht geeft een direct operationeel risico voor bedrijven en is daarmee legitiem om toe te voegen aan de factoren van risico (Blunden en Thirlwell, 2013). Een onderdeel van deze juridische risico's, is regelgeving vanuit overheden. Door eenzijdige aanpassing van regelgeving, kunnen als gevolg daarvan bedrijfstakken of complete bedrijven worden stilgelegd door overheden.

Basel sluit daarnaast reputatie- en strategisch risico expliciet uit als onderdeel van operationeel risico. Reputatieschade wordt niet gezien als een direct risico, maar als indirect risico als gevolg van een onjuiste beslissing op gebied van andere operationele- of bedrijfsrisico's. Wel is het zo dat onder bedrijven risico op reputatieschade veelvuldig wordt benoemd als risicofactor met substantiële impact op het bedrijf(resultaat) Blunden en Thirlwell (2013), Zekos (2014) en Corelli (2019). Tenslotte is het zo dat het maken van een verkeerde strategische keuze gevolgen heeft voor alle onderdelen van een bedrijf en het daarom geen separate risicofactor is, maar gezien wordt als risico van ondernemen op zich.

Doordat operationele risico's slecht eenduidig te meten zijn, wordt in de literatuur gesproken over subjectieve risico's. Er wordt namelijk een kansuitspraak gedaan over een toekomstig voorval op basis van, op dat moment, onvolledige informatie (Blunden en Thirlwell, 2013).

Bedrijfsrisico

In de literatuur wordt bedrijfsrisico (business risk) of marktrisico (market risk) gedeut als het risico waaraan bedrijven zijn blootgesteld, waardoor mogelijk het resultaat wordt beperkt of (gedeeltelijk) falen van het bedrijf wordt veroorzaakt (Zekos, 2014) (Press, 2017). Een eenduidige definitie is vanuit de literatuur niet te geven, dit komt door de grote hoeveelheid verschillende type bedrijven, die per type verschillen in doel, omvang en ambitie. In de literatuur wordt over bedrijfsrisico's de nadruk gelegd op factoren die te maken hebben met het realiseren van bedrijfswinsten of -verliezen. Bedrijfsrisico wordt in de literatuur gelinkt aan financieel risico, waarbij een directe koppeling wordt gemaakt met financiële modellen om de impact van een bepaalde gebeurtenis te berekenen/beperken.

Verbano en Venturini (2013) hebben in 2013 een literatuurstudie gedaan en komen op negen factoren, waarvan financieel risico er één is. Zij analyseerden 33 artikelen van 1999 tot 2009 over factoren van risico voor bedrijven die investeringen doen, zonder te kiezen voor een specifieke bedrijfstak. Verbano en Venturini (2013) destilleerden uit de 33 artikelen de volgende risicofactoren voor bedrijven.

Bedrijfsrisico factoren:

- Strategisch risico;
- Financieel risico;
- Ondernemingsrisico;
- Verzekeringsrisico;
- Projectrisico;

- Engineering risico;
- Leveranciersrisico;
- (Natuur)rampen risico;
- Medisch risico.

Verbano en Venturini (2013) geven in hun studie aan dat er relatief weinig literatuur is gepubliceerd over risico indicatoren voor bedrijven. Uit hun literatuurstudie komt naar voren dat naast operationeel risico, voornamelijk de focus ligt op financieel risico. Dit sluit aan bij de bevindingen van Blunden en Thirlwell (2013) en Zekos (2014), die stellen dat de nadruk wordt gelegd op financiële risico indicatoren. Daarbij gaat het niet om het eventueel verkrijgen van een banklening, maar over het risico dat schuilt in het hebben van een, al dan niet solide intern instrument, om meetbaar risico te koppelen aan toekomstige financiële beslissingen.

Op basis van het analyseren van jaarverslagen komt Wei et al. (2019) op 21 risico indicatoren. Middels het tellen van woorden in jaarverslagen tussen 2010 en 2016 komt het onderzoek tot 21 indicatoren die gewogen zijn op het aantal keer dat ze voorkomen in jaarverslagen van Amerikaanse bedrijven. Hieronder zijn deze opgesomd.

Top 10 bedrijfsrisico indicatoren:

- Overheidsbeleid risico;
- Strategisch risico;
- Bedrijfsmanagement risico;
- Macro economisch risico;
- Financieringsrisico;
- Boekwaarde fluctuatie risico;
- Kapitaalbeschikbaarheidsrisico;
- Financieel kostenrisico;
- Concurrentierisico;
- Ontwikkeling leningsverstrekkers risico.

2.1.3 *Weging van indicatoren*

De weging van indicatoren is sterk afhankelijk van bedrijfsspecifieke kenmerken concluderen Zekos (2014), (Merna & Al-Thani, 2010) en Wei et al. (2019). Door Merna & Al-Thani (2010) wordt wel gesproken over het risicobeoordelingssysteem (RRS), maar gaan niet in op hoe indicatoren gewogen dienen te worden. Zekos (2014) benoemt de subjectiviteit als sterke beperkende factor binnen risico indicatoren waardoor een weging minder waarde heeft. Wei et al. (2019) komt tot een weging op basis van het analyseren van de tekst uit jaarverslagen van bedrijven. De onderliggende aannames om bepaalde woorden te gebruiken in de jaarverslagen zijn niet onderzocht. Tevens verandert volgens het onderzoek de mate van belangrijkheid gedurende de jaren waarin de jaarverslagen zijn geanalyseerd. Wei et al. (2019) noemt als beperking van het onderzoek dat het aantal keer dat een woord voorkomt in een jaarverslag, niet per se de belangrijkheid daarvan hoeft aan te geven. Tevens zijn er mogelijk indicatoren die niet genoemd zijn. Op basis van bovenstaande ontbreekt het antwoord op de vraag hoe algemene risico's uniform te wegen zijn.

2.1.4 *Conclusie*

In deze paragraaf is getracht inzicht te geven in algemene risico indicatoren voor bedrijven die investeringen doen. Verbano en Venturini (2013), Zekos (2014), Corelli (2019) en Wei et al. (2019) concluderen dat er weinig literatuur is specifiek over de indicatoren van risico. De literatuur geeft geen consistent antwoord op welke

algemene risico indicatoren er zijn. Sectoren waarin bedrijven actief zijn verschillen zo sterk van elkaar, dat eenduidige risico's moeilijk te definiëren en te formuleren zijn. Derhalve is onderscheid gemaakt tussen operationeel risico en bedrijfsrisico. Operationeel risico wordt in de literatuur als subjectief beschouwd vanwege de hoeveelheid kwalitatieve elementen. Onderdelen van bedrijfsrisico zoals financieel risico en verzekeringen, zijn kwantitatief van aard, waardoor onderdelen van bedrijfsrisico een objectief karakter hebben. Doordat risico echter in de basis een inschatting van kansen is, blijven ook deze indicatoren subjectief van aard. Naast operationeel risico ligt er binnen de literatuur nadruk op financiële risico indicatoren. In de literatuur wordt geen oplossing geboden voor het uniform wegen van risico's.

2.2 Risico bij investeren in vastgoed

In de vorige paragraaf heeft de algemene beschouwing van risico indicatoren centraal gestaan. Deze paragraaf is een verdiepingsslag naar risico indicatoren voor bedrijven die actief zijn als investeerders in vastgoed. Onder bedrijven wordt verstaan internationaal opererende partijen die investeren in vastgoed. Onder investeren in vastgoed wordt verstaan het in portefeuille hebben van direct vastgoed.

2.2.1 Definitie

Om een beeld te krijgen van wat wordt verstaan onder risico voor bedrijven die vastgoedinvesteringen doen, is in de literatuur gezocht naar de koppeling tussen het begrip risico en vastgoedbedrijven met gebouwen in bezit. Net zoals bij een algemene risico definitie, komt er geen eenduidig beeld naar voren uit de literatuur. Een toelichting komt vaak voort uit de wijze waarop in een specifiek geval risico een onderdeel is van een analyse.

- *"Risk is the description of the extent to which the actual outcome of an action or decision may diverge from the expected outcome" (Hargitay and Yu, 1993).*
- *"Real estate risk is defined as the uncertainty in achieving the investor's expected return on the basis of which the property was acquired" (Sivitanides, 1999).*
- *"Taking risk in real estate is getting compensated adequately for the way investment decisions are made" (Haight, 2005).*
- *"Difference between expectations and realizations" (DeLisle, 2010).*
- *"Risico is de (in kansen uitgedrukte) mogelijkheid dat de realisatie van de strategische, tactische en/of operationele doelstellingen van een organisatie negatief wordt beïnvloed, waarbij de kans op realisatie ook daadwerkelijk verlaagd wordt door onzekere tijdelijke en/of structurele (gevolgen van) gebeurtenissen binnen en/of buiten de organisatie" (IVBN, 2011).*

Haight (2005) stelt dat een eenduidige manier van risicobenadering binnen de vastgoedsector onmogelijk is door de diversiteit aan type vastgoedbedrijven, omvang, historie en kennis. Hierdoor lijkt risico bij investeren in vastgoed, op de algemene karakteristieken van risico uit de voorgaande paragraaf. Basaal stelt Haight (2005) dat ingewikkelde modellen zorgen voor zoveel variaties, dat de beste manier om risico mee te wegen gebruik te maken van 'gezond verstand' is.

In het definiëren van risico, is op basis van de bestudeerde literatuur, geen eenduidig element specifiek aan vastgoedinvesteringen te koppelen. Er blijft een generiek beeld van de onzekerheden die spelen bij het nemen van beslissingen. Wat Haight (2005), Hudson-Wilson (2007) en Baker (2014) wel sterk naar voren laten komen, is dat bij vastgoedinvesteringen overwegend wordt gesproken over de financiële risico's.

2.2.2 Indicatoren

In paragraaf 2.1 is gezocht naar generieke risico indicatoren voor bedrijven die investeringen doen. In deze paragraaf komen specifieke risico indicatoren bij vastgoedinvesteringen aan de orde.

Nezhad en Kathawala (1990) spreken in hun onderzoek over risico's bij het doen van investeringen vanuit internationale bedrijven of vastgoedbedrijven en de invloed ervan op uitkomsten van besluiten. Zij onderscheiden de volgende factoren:

- Sociaal-culturele factoren;
- Economische/financiële factoren;
- Politieke factoren;
- Juridische factoren;
- Technologische factoren;
- Fysieke factoren;
- Beschikbaarheid grondstof factoren;
- Marktomstandigheidsfactoren.

In de definitie van risico geven Hargitay en Yu (1993) aan dat door beslissingen van een bedrijf, de uitkomsten van prognoses beter of slechter dan verwacht kunnen uitpakken. Zij koppelen risico indicatoren aan systematisch en niet systematisch risico. Dit is onderdeel van de Moderne Portefeuille Theorie (MTP) van Markovitz. De risico indicatoren die Hargitay en Yu (1993) onderscheiden zijn:

- Systematisch risico:
 - o Marktrisico;
 - o Cyclisch risico;
 - o Inflatie of koopkracht risico;
 - o Renterisico;
- Niet-systematisch risico:
 - o Bedrijfsrisico;
 - o Financieel risico;
 - o Liquiditeitsrisico;
 - o Anders; bijv. locatie, bouw, uitvoering.

Haight (2005) geeft twee categorieën van risico, waarin alle typen risico's kunnen worden ondergebracht. Namelijk strategie en locatie.

DeLisle (2010) stelt dat er voor bedrijven die investeringen doen in vastgoed drie hoofdcategorieën zijn voor risico, met daarbij een aantal subcategorieën:

- Ondernemingsrisico's:
 - o Bedrijfsrisico;
 - o Financieel risico;
- Markt/regelgeving:
 - o Ruimtelijke marktrisico's;
 - o Kapitaalmarktrisico's;
 - o Regelgeving risico's;
- Gebouwriscico's:
 - o Fysiek risico;
 - o Operationeel risico;
 - o Financieel risico.

De literatuur waarbij risico van vastgoedbeleggingen centraal staat gaat met name in op het fenomeen spreiding (Benjamin et al., 2001), waardoor negatieve effecten kunnen worden uitgevlakt. Risicospreiding, onder andere de MPT van Markowitz, staat daarin centraal. In de literatuur is daarnaast echter weinig aandacht voor het benoemen van risico indicatoren voor vastgoedbedrijven. Dit bevestigen Haight (2005), Hudson-Wilson (2007) en Sdino et al. (2018). Aangezien indicatoren voor bedrijven die investeringen doen in vastgoed, op basis van de theorie nogal uiteenlopen, koppelt Khumpaisal (2011) investeringen in vastgoed en ontwikkeling van vastgoed aan risico indicatoren in de categorieën sociaal, technologisch, economisch, ecologisch en politiek. Dit worden in bredere context STEEP factoren genoemd. Deze factoren worden in veel meer bedrijfstakken gebruikt dan alleen in vastgoed en kunnen derhalve ook een connectie vormen tussen sectoren waarin andere type bedrijven operationeel zijn en binnen bedrijven waarin afdelingen met verschillende achtergronden met elkaar samenwerken.

2.2.3 *Weging*

In paragraaf 2.1.3 is reeds benoemd dat uniforme weging van risico ingewikkeld is. Voor sectorspecifieke risicoweging is dit niet anders. Khumpaisal (2011), Brown and Young (2011) en Śmietana et al. (2014) beschrijven de moeilijkheid van het meten en wegen van risico. Een gemeenschappelijk beeld dat zij scheppen is dat weging arbitrair is, waarbij bedrijfsspecifiek elementen een grotere rol spelen dan generieke wegingsfactoren.

Śmietana et al. (2014), Bartelink et al. (2015) en Sdino et al. (2018) beschrijven het ontbreken van eenduidige en sectorspecifieke methodieken voor het wegen van risico met betrekking tot vastgoed. Middels een expertpanel heeft Sdino et al. (2018) een wegingsmethodiek opgezet. Dat er nog weinig is geschreven over de weging van risico's voor bedrijven die investeren in vastgoed, komt volgens Sdino et al. (2018) doordat er vanuit marktpartijen tot voorkort weinig aandacht was voor weging van risico's die gepaard gaan met vastgoed. Pas na de economische crisis van 2008 is dit op grote schaal op gang gekomen.

Middels een 'analytic hierarchy process' (AHP) beschreven in (Saaty, 1980) is een weging gecreëerd op basis van de eerdergenoemde hoofdindicatoren. Aan sub indicatoren zijn door het expertpanel percentages gehangen, waardoor de mate van risico per indicator procentueel is uitgedrukt. De beperkingen van deze methode zijn volgens Sdino et al. (2018) dat er altijd een mate van willekeur blijft en dat een generieke hiërarchie van belangrijk naar minder belangrijk arbitrair is. Hoeveel risico een indicator geeft bij een investering heeft te maken met het doel van de investeerder, type investeerder en fase waarin een markt zich bevindt.

2.2.4 *Conclusie*

Voor bedrijven die investeren in vastgoed, vormen een aantal van de indicatoren uit de vorige paragraaf de basis. Er zijn daarmee overeenkomsten tussen algemene risico indicatoren en risico indicatoren voor bedrijven die investeren in vastgoed. De definitie gaat in beide gevallen namelijk over de kans van een voorval maal de impact hiervan. Indicatoren over financiële risico's, marktrisico's en operationele risico's worden zowel algemeen en sectorspecifiek onderschreven in de literatuur. Als aanvulling op paragraaf 2.1 is er sprake van systematisch en niet systematisch risico en risico's die te maken hebben met fysieke eigenschappen van locaties en gebouwen. Echter uit de literatuur komt geen eenduidig beeld naar voren over categorieën van risico's, indicatoren of een uniforme wijze van weging voor bedrijven die investeren in vastgoed.

2.3 Risico van bedrijfs-/exploitatievastgoed

In voorgaande paragrafen is aan bod gekomen hoe risico als begrip de basis vormt om te komen tot categorieën van risico en risico indicatoren met betrekking tot bedrijven die in vastgoed. Deze paragraaf vormt een verdieping op paragrafen 2.1 en 2.2. In deze paragraaf staan risico indicatoren voor de bedrijven die vastgoed als exploitatiemiddel inzetten. Het identificeren van typen risico's is daarvoor van belang, omdat vastgoed direct is gelinkt aan het primaire bedrijfsdoel en invloed kan hebben op het bedrijfsresultaat. Het begrip risico dat bij bedrijfs-/exploitatievastgoed van toepassing is, wordt in deze paragraaf nader uitgewerkt. In de literatuur wordt bedrijfs-/exploitatievastgoed gelezen als corporate real estate.

2.3.1 Definitie

In de relevante literatuur wordt geen definitie gegeven van specifieke risico's voor bedrijfs-/exploitatievastgoed. Het identificeren van risico's en het berekenen van effecten krijgt wel veel aandacht. Zo wordt in de literatuur gesproken over spreiding om risico te voorkomen, wat neerkomt op de theorie van Markovitz, en over het controleren van risico's die zich kunnen voordoen, dat neerkomt op wat in de literatuur Corporate Real Estate Risk Management (CRERM) wordt genoemd. In het kader van dit paper wordt niet getracht een definitie te geven van risico's specifiek voor bedrijfstvastgoed, maar staan de indicatoren centraal.

2.3.2 Indicatoren

Zoals eerder aan bod is gekomen, is het inschatten van risico's en daarop anticiperen van essentieel belang voor het succes van bedrijven (IVBN, 2011). Khumpaisal (2011) benoemt dat veel van de risico's die relevant zijn voor bedrijven die beleggen in vastgoed, voortkomen uit risico's die van toepassing zijn in tal van sectoren. Door verschillende benamingen en invalshoeken, zijn deze risico's moeilijk eenduidig te benoemen (Battisti et al., 2019). Het laatste onderzoek dat is gedaan naar risico indicatoren die van toepassing zijn op bedrijfs-/exploitatievastgoed is van Bartelink et al. (2015). Eerdere onderzoeken (CBRE, 2012; Gibson en Louargand, 2002; Huffman, 2003; Rasila en Nenonen, 2008; Simons, 1999) komen wel tot het benoemen van specifieke risico indicatoren voor bedrijfs-/exploitatievastgoed, maar geven geen eenduidig beeld van categorieën die bruikbaar zijn om eenduidig risico's in kaart te brengen. Dit in tegenstelling tot Bartelink et al. (2015), waarin uitvoerig relevante literatuur is geanalyseerd en is aangevuld met interviews. In Bartelink et al. (2015) worden zes hoofdcategorieën van risico indicatoren ten behoeve van bedrijfs-/exploitatievastgoed benoemd. Deze hoofdcategorieën en subcategorieën zijn terug te vinden in Bijlage 2 van dit paper. De onderscheiden hoofdcategorieën voor bedrijfstvastgoed staan in onderstaande tabel.

	Risico categorie in Bartelink et al. (2015)	Nederlandse vertaling
1.	Development risks;	Ontwikkelrisico's
2.	Financial risk policy;	Financiële beleidsrisico's
3.	Operational and business policy risks	Operationele en bedrijfsstrategie risico's
4.	Location (physical) risks	Locatie (fysieke) risico's
5.	Appearance (design/reputational) risks	Uitstraling (ontwerp/reputatie) risico's
6.	External and regulation risks	Externe en regelgevingsrisico's

Tabel 2.1: Hoofdcategorieën risico's volgens Bartelink et al. (2015)

2.3.3 Weging

In de paragrafen 2.1 en 2.2 is de weging van risico's eerder aan de orde geweest. Ook bij de weging van bedrijfs-/exploitatievastgoed risico's wordt deze als arbitrair en subjectief beschreven (Huffman, 2003) (Lausberg et al., 2019). Waar Huffman (2003) specifiek aandacht heeft voor bedrijfs-/exploitatievastgoed, is Lausberg et al. (2019) voornamelijk ingegaan op investeringen in direct vastgoed, waarmee veel overeenkomsten zijn. Beide beschrijven de moeilijkheid van het creëren van generieke wegingsmodellen en

eenduidige wijze van toepassing. Om te kunnen wegen zijn kwantitatieve gegevens nodig, echter is een deel van de risico's welke gepaard gaan met vastgoed altijd kwalitatief van aard. Daarmee is sprake van subjectiviteit en pleit Lausberg et al. (2019) voor het stoppen met zoeken naar een generieke aanpakmethode en in plaats daarvan, afhankelijk van het inzicht dat bedrijven willen vergaren, basismodellen verder aan te vullen naar bedrijfs-/sectorspecifieke identificatie en weging van risico's.

Het model van Sdino et al. (2018) dat eerder aan bod is gekomen is in veel opzichten een doorvertaling van Huffman (2003). Op basis van risico indicatoren die op enkele punten gelijkenissen tonen met de hoofdcategorieën die Bartelink et al. (2015) benoemt, is een puntensysteem ontworpen voor een risicopremie aan de hand van toewijzing van punten per risico indicator. Het model van Sdino et al. (2018) is echter vollediger, waarbij niet te ontdekken is dat op basis van het model van Huffman (2003) anders dient te worden gewogen bij bedrijven die investeren in direct vastgoed of bedrijfs-/exploitatievastgoed. Het model van Sdino et al. (2018) is het meest volledig en het meest bruikbaar.

2.3.4 Relevantie van risico indicatoren

Om vanuit de literatuur een selectie te maken van meest relevante of belangrijke indicatoren, wordt aangeraden om te zoeken naar de meest belangrijke risico indicatoren. In de literatuur omschreven als "key risk indicators", ook wel afgekort als KRI (Scarlat et al., 2012). Dit type indicator wordt als volgt gedefinieerd:

- *"An indicator is a key indicator if it serves a very important statement and do it very well" (Davies et al, 2006).*
- *"Statistics or measurements that can provide a perspective into a company's risk position, tend to be revised periodically (monthly or quarterly) to alert the company about the changes that may indicate risks" (Coleman, 2009).*

Zoals ook eerder aan bod kwam is bij het definiëren van KRI's een generieke aanpakmethode niet mogelijk (Institute of Operational Risk, 2010). Door Scarlat et al. (2012), Coleman (2009) en Institute of Operational Risk (2010), wordt gesteld dat er een selectie dient plaats te vinden van de indicatoren die als KRI's worden beschouwd voor een specifiek bedrijf. Het Institute of Operational Risk (2010) is daarin het meest volledig en geeft de volgende handvatten. KRI's dienen te voldoen aan de volgende criteria:

- Relevant, met onderscheid in specifiek, algemeen en generiek of vaak voorkomend;
- Meetbaar, ofwel via kwantitatieve data ofwel via kwalitatief vastgestelde beoordelingscriteria;
- Voorspelbaar, op basis van eerder vergaarde kennis over het onderwerp;
- Makkelijk te monitoren, eenvoudig om te vergaren en makkelijk te interpreteren;
- Toetsbaar en vergelijkbaar, makkelijk te begrijpen en vergelijkingen mogelijk maken.

De basis voor het vaststellen van KRI's zijn de risico indicatoren die zijn gevonden in de literatuur. Het vinden van risico indicatoren staat in het kader van dit paper centraal, daarmee ligt de focus op de hierboven genoemde eerste twee criteria. Volgens Institute of Operational Risk (2010) kan voor de selectie van KRI's gekozen worden voor een top-down of bottom-up aanpak. In de top-down aanpak komen veelal indicatoren naar boven die invloed hebben op de totale strategie van het bedrijf, waarvan de impact groot is. Bij een bottom-up selectie van indicatoren benoemen afdelingen voornamelijk indicatoren die van toepassing zijn op eigen afdelingen.

Over het aantal indicatoren dat door een organisatie kan worden vastgesteld als indicator van risico, stelt Institute of Operational Risk (2010) dat te weinig indicatoren kan leiden tot een onvolledig beeld, maar dat te veel indicatoren kan zorgen voor een troebel beeld en overlap. Een aantal of richtlijn wordt niet gegeven, wel de volgende handvatten:

- De aard van de indicator kunnen beoordelen;
- Beschikbaarheid van data om de indicator te kunnen onderbouwen;
- De kosten die gemoeid gaan met het verkrijgen van data;
- Redeneer vanuit de ontvanger ten aanzien van de indicatoren (management, directie, externen, etc.).

2.3.5 Conclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de risico indicatoren die relevant zijn voor bedrijven met bedrijfsvastgoed in bezit. In het licht van bedrijfsvastgoed zijn gelijkenissen te vinden tussen de risico indicatoren van algemene aard en specifiek voor bedrijven die investeren in vastgoed. Basel geeft een aantal basale risico's die van toepassing zijn op bedrijfsvoering an sich. Deze kunnen worden geschaard onder indicator 3 uit tabel 2.1. Verbano en Venturini (2013) spitsen algemene risico indicatoren toe op bedrijven waarbij een overlap ontstaat met alle indicatoren voor bedrijfs-/exploitatievastgoed. Dit leidt ertoe dat er een doorvertaling ontstaat van algemene risico indicatoren uit paragraaf 1, naar sectorspecifieke risico indicatoren in paragraaf 2. Gevolgd door een specifieke uitwerking van risico indicatoren in deze paragraaf. Derhalve ontstaat het beeld dat generieke indicatoren vertaald voor sectorspecifieke indicatoren voor vastgoed, om vervolgens te worden gespecificeerd naar bedrijfsspecifieke indicatoren voor bedrijven die vastgoed in bezit hebben als bedrijfsmiddel.

2.4 Risicomanagement

Om na de identificatie aan actief risicomanagement te doen, is een raamwerk nodig om risico's te identificeren en te meten. Hierin worden de KRI's als basis gebruikt. Simons (1999) stelt daarvoor dat er drie categorieën te identificeren zijn. Namelijk financieel risico, vastgoedmarkt risico en bedrijfsrisico. Dit komt overeen met het beeld dat Merna en Al-Thani (2008) schetsen als risicomanagement proces/structuur.

Financieel risico

Binnen bedrijven die vastgoed inzetten als productiemiddel is het een uitdaging te voorspellen hoeveel productiecapaciteit exact nodig is op ieder moment. Hierdoor spelen over- en ondercapaciteit een rol, waardoor bedrijven op diverse momenten inefficiënt zijn. Valt de vraag tijdelijk weg dan is er sprake van overcapaciteit, is de vraag hoger dan de productiemogelijkheid dan is sprake van ondercapaciteit. Doordat vastgoed in veel gevallen als productiemiddel niet flexibel kan worden ingekocht, schuilt hierin een financieel risico. Dit is met name het geval als over- of ondercapaciteit langdurig of grillig van aard is. Daarmee kan vastgoed voor andere businessunits oncontroleerbaar en inflexibel zijn.

Vastgoedmarkt risico

Zowel voor eigenaar als huurder is sprake van risico op de vastgoedmarkt voor bedrijven die hun vastgoed gebruiken als bedrijfsmiddel. Voor beiden geldt dat er sprake is van een cyclische markt waardoor bedrijfsplannen en strategische beslissingen niet volledig gelijk kunnen vallen met het momentum in de markt. Door volatiliteit in vraag en aanbod kan het zijn dat er geen vastgoed beschikbaar is voor de prijs waarin het financieel rendabel is om het aan te kopen. Hierdoor ontstaat druk op aandeelhouderswaarde en kan het zijn dat het exploitatievastgoed optimalisatie of expansie blokkeert. Vanuit een huurdersperspectief, in een markt die onderhevig is aan volatiliteit, kan eenzelfde risico optreden. Indien op de top van de markt vastgoed is

gehuurd op basis van voorspellingen in diezelfde markt, maar na verloop van tijd de inkomsten terugvallen en de huisvestingslasten gelijk blijven, kan dit resulteren in locaties die verliesgevend zijn.

Bedrijfsrisico

Het laatste type risico heeft een directe link met de operatie van een bedrijf. Als een organisatie niet meer in staat is om te functioneren, of alleen nog inefficiënt kan functioneren, leidt dit tot een financieel risico in termen van verlies of verhoogde bedrijfskosten. Deze risico's zijn tweeledig. Enerzijds een voorval dat niet te voorzien is of waarop niet te anticiperen valt, denk aan stroomuitval of natuurgeweld. Anderzijds een niet naar behoren functionerend gebouw door gebrek aan ruimte, slechte klimaatbeheersing of verouderde constructies.

Hoewel dit type risico veelvoorkomend is, zijn risico inschattingen en de impact daarvan moeilijk te definiëren. In de literatuur is risico dat gepaard gaat met vastgoed veelal in verband gebracht met directe financiële gevolgen voor bedrijven. Bij beursgenoteerde bedrijven is dat volgens Zekos (2014) één van de hoofredenen waarom op bedrijfsniveau risicomanagement plaatsvindt. Naast het maximaliseren van de waarde voor aandeelhouders identificeren Chapman en Ward (1997) de volgende voordelen van risicomanagement binnen vastgoedbedrijven:

- Identificatie van risico's;
- Onderbouwing van besluitvorming;
- Verbetert planningsprocessen;
- Monitoring van businessprocessen;
- Biedt kansen voor alternatieve planvorming;

Volgens Merna en Al-Thani (2008) is het zinvol om dit op strategisch, tactisch en operationeel niveau uit te voeren. Dit zorgt voor strategische keuzes in het wel of niet aanvaarden van risico's, het tactisch implementeren van risicomanagement en het operationeel bewustzijn van risico's die gepaard gaan met werkzaamheden binnen afdelingen.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is de theorie omtrent risico en risico indicatoren behandeld. Dit is gedaan vanuit een algemeen perspectief, voor bedrijven die investeren in direct vastgoed en bedrijven met bedrijfs-/exploitatievastgoed in bezit. Een onderlinge samenhang is te vinden in dat risico's zijn op te delen in categorieën. Hoe deze categorieën en individuele risico's te groeperen zijn, is erg sector- en bedrijfsafhankelijk. Aan de hand van de literatuur is wel duidelijk dat een verdiepingsslag te maken is vanuit algemene risico's, naar sectorspecifieke risico's en vervolgens risico indicatoren benoemd zijn voor bedrijfs-/exploitatievastgoed.

In de theorie zijn twee tabellen gevonden met categorieën en specifieke indicatoren. Deze dienen als onderlegger voor de operationalisering in het volgende hoofdstuk, waarin de exacte overeenkomsten en verschillen zullen worden behandeld. Het betreft één tabel met risico indicatoren voor bedrijven die investeren in direct vastgoed en één tabel voor bedrijven met bedrijfs-/exploitatievastgoed in bezit. Tussen de categorieën en risico indicatoren zit overlap, echter komen ook een aantal niet overeen.

Ten aanzien van risicomanagement zijn financieel-, vastgoedmarkt en bedrijfsrisico als hoofdaspecten te onderscheiden voor bedrijven met (bedrijfs-/exploitatie) vastgoed in bezit. De eerste stap naar het actief kunnen voeren van risicomanagement is de identificatie van risico's. In het volgende hoofdstuk staat deze identificatie centraal gericht op McDonald's in Nederland.

3 Operationalisering

In het vorige hoofdstuk zijn risico indicatoren benoemd vanuit algemeen perspectief naar specifiek voor bedrijven met bedrijfs-/exploitatievastgoed in bezit. Het doel van dit hoofdstuk is de indicatoren vanuit de theorie te gebruiken om te komen tot een set indicatoren die als top 10 kunnen worden beschouwd en die gewogen kunnen worden naar belangrijkheid voor McDonald's. Eerder is aan de orde gekomen dat het benoemen van relevante risico indicatoren bedrijfsafhankelijk is. In dit hoofdstuk zal worden toegewerkt naar voor McDonald's relevante risico indicatoren bij realisatie van nieuwe restaurants. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 en 4.

3.1 Input data

Voor dit paper wordt gebruik gemaakt van reeds bestaande data uit de literatuur, beschreven in hoofdstuk 2. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de data uit de literatuur in dit paper is toegepast. Uit de bronnen Bartelink et al. (2015) en Sdino et al. (2018) zijn de hoofdcategorieën en risico indicatoren gebruikt om te komen tot één dataset. De reden dat deze twee bronnen zijn gekozen is dat de bronnen het meest specifiek naar risico indicatoren bij bedrijfs-/exploitatievastgoed en risico indicatoren voor bedrijven die investeren in direct vastgoed een onderzoek hebben uitgevoerd.

Uit Sdino et al. (2018) zijn 33 risico indicatoren te verdelen over vier hoofdcategorieën. Vier risico indicatoren hebben echter ook sub indicatoren. Samen met de sub indicatoren komt het totaal aantal risico indicatoren op 45. De zes hoofdcategorieën van Bartelink et al. (2015) hebben betrekking op totaal 43 risico indicatoren. In onderstaande tabel zijn de hoofdcategorieën weergegeven. Voor beide bronnen zijn de categorieën vertaald van het Engels naar het Nederlands. De hoofdcategorieën zijn op vier delen met elkaar te linken vanuit Sdino et al. (2018) naar Bartelink et al. (2015). Visueel is dit middels kleuren weergegeven in de tabel hieronder. Development risks en external & regulation risks uit Bartelink et al. (2015) zijn niet direct te linken aan de categorieën van Sdino et al. (2018). Een beperking van de data is dat definities voor categorieën, subcategorieën en indicatoren, ontbreken in de literatuur. Er is daarom gezocht naar overeenkomsten vanuit algemene begripsbepaling en opvatting.

Sdino et al. (2018)	45	Bartelink et al. (2015)	43
Locatie karakteristieken	25	Ontwikkelrisico's	10
Lokale markt karakteristieken	5	Financiële beleidsrisico's	7
Intrinsieke karakteristieken	11	Operationele en bedrijfsstrategie risico's	9
Inkomen karakteristieken	4	Locatie (fysieke) risico's	5
		Uitstraling (ontwerp/reputatie) risico's	2
		Externe en regelgevingsrisico's	10

Tabel 3.1: Aantal indicatoren per hoofdcategorie

Ten aanzien van het aantal indicatoren per hoofdcategorie is het opvallend dat Sdino et al. (2018) de meeste indicatoren toeschrijft aan locatie karakteristieken en Bartelink et al. (2015) aan ontwikkelrisico's. Deze laatste categorie is geen hoofdcategorie in de analyse van Sdino et al. (2018).

Om de verschillen en overeenkomsten te kunnen duiden en te onderzoeken of er sprake is van overlap is in tabelvorm een vergelijking gemaakt (Bijlage 3). In deze vergelijking is de categorisering van Sdino et al. (2018) als basis gebruikt. Hiervoor is gekozen omdat in het kader van dit paper risico indicatoren voor bedrijfs-/exploitatievastgoed als verdiepingsslag worden beschouwd van risico indicatoren voor bedrijven die investeren in direct vastgoed.

Omdat een definitie per indicator in beide onderzoeken ontbreekt, is gezocht naar een koppeling per indicator op basis van overeenkomsten. Een aantal voorbeelden uit de tabel in Bijlage 3 staan in onderstaande tabel.

Sdino et al. (2018)	Bartelink et al. (2015)	Vertaling Bartelink et al. (2015)
1 Natural disasters	34 Natural disaster risk	Natuurrampenrisico
2 Man-made disasters	35 Terrorism risk	Terrorismerisico
3 Pollutant emissions	6 Nuisance risk	Overlastrisico
31 Aesthetic attractiveness	32 Design risk	Ontwerprisico
32 Attractiveness—Innovation	43 Technology advancement risk	Technologische vooruitgang risico
35 Installations maintenance	33 Maintenance risk	Onderhoudsrisico
37 Accessibility	30 Accessibility risk	Toegankelijkheidsrisico
42 Conditions of the lessor/occupier	23 Occupancy rate risk	Bezettingsgraad risico

Tabel 3.2: Aantal indicatoren per hoofdcategorie

Zes indicatoren zijn vanuit Sdino et al. (2018) niet te koppelen aan een indicator uit Bartelink et al. (2015). Dit is zichtbaar in Bijlage 3. Het betreft de volgende risico indicatoren:

- Unemployment (werkloosheid);
- Taxes (belastingen);
- Public transportations (openbaar vervoer);
- Free parking places (gratis parkeerplaatsen);
- Public services (publieke voorzieningen);
- Number of trades (aantal transacties).

Sdino et al. (2018) besteedt in tegenstelling tot Bartelink et al. (2015) geen specifieke aandacht aan ontwikkelrisico's. Tevens is opvallend dat binnen locatie karakteristieken van Sdino et al. (2018) een aantal specifieke indicatoren verband houden met elkaar. Dit betreft bijvoorbeeld 'number of trades' (aantal transacties), 'GDP growth' (groei BBP), 'inflation' (inflatie) en 'exchange rate volatility' (valuta volatiliteit). Beide bronnen geven geen toelichting op de indicatoren, waardoor mogelijk de uitleg of interpretatie ervan voor een diversiteit aan inzichten kan zorgen. Het is echter wel het meest volledige beeld dat vanuit de literatuur beschikbaar is. In het kader van dit paper zal voor verdere analyse gebruik worden gemaakt van de categorisering en de indicatoren van Bartelink et al. (2015). Deze worden in het kader van dit paper als meest volledig beschouwd, aangezien er aandacht is voor development risico's en de indicatoren zijn opgesteld vanuit een bedrijfs-/exploitatie perspectief. Dit komt overeen met het bedrijfsprofiel van McDonald's. In de tabel hieronder zijn alle indicatoren per categorie weergegeven. Tevens zijn de categorieën en indicatoren vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands.

Risico categorie	Nr.	Risico indicator	Vertaling risico indicator
Development risks (ontwikkelrisico's)	1	Zoning plan risk	Bestemmingsplan risico
	2	Ground acquisition risk	Acquisitie risico
	3	Tender risk	Aanbestedingsrisico
	4	Financing risk	Financieringsrisico
	5	Temporary housing risk	Tijdelijk huisvestingsrisico
	6	Nuisance risk	Overlastrisico
	7	Planning risk	Planning risico
	8	Workspace design risk	Ontwerp werkplek risico
	9	Development budget risk	Ontwikkelbudget risico
	10	Social unethical development risk	Sociaal onethisch ontwikkel risico
Financial policy risks (financiële beleidsrisico's)	11	Liquidity risk	Liquiditeitsrisico
	12	Solvability risk	Solvabiliteitsrisico
	13	Cost of capital risk	Kosten van kapitaal risico
	14	CRE budget risk	Bedrijfsvastgoed budget risico
	15	Budget cut risk	Bezuinigingsrisico
	16	Book value risk	Boekwaarde risico
	17	Real estate investment risk	Investeringsrisico onroerend goed
Operational & business policy risks (operationele & bedrijfsbeleid risico's)	18	Maintenance risk	Onderhoudsrisico
	19	Facility management risk	Facilitair beheer risico
	20	Malfunctioning installation risk	Defecte installaties risico
	21	Health and safety risk	Gezondheids- en veiligheidsrisico
	22	Real estate flexibility risk	Vastgoedflexibiliteitsrisico
	23	Occupancy rate risk	Bezettingsgraad risico
	24	Office layout risk	Werkplek indelingsrisico
	25	Relocation risk	Verhuizingsrisico
	26	Expansion profile risk	Uitbreidingsprofiel risico
Location risks (locatierisico's)	27	Preferred location risk	Gewenst locatierisico
	28	Uptime of production facility risk	Snelheid productiefaciliteit risico
	29	Stakeholder risk	Stakeholderrisico
	30	Accessibility risk	Toegankelijkheidsrisico
	31	Supplier risk	Leveranciersrisico
Appearance risks (uitstralingsrisico's)	32	Design risk	Ontwerp risico
	33	Maintenance risk	Onderhoudsrisico
External & regulation risks (externe en regelgevingsrisico's)	34	Natural disaster risk	Natuurrampenrisico
	35	Terrorism risk	Terrorismerisico
	36	Political and social unrest risk	Politieke en maatschappelijke onrust risico
	37	Economy risk	Economisch risico
	38	Exchange rate risk	Valutarisico
	39	Property market risk	Vastgoedmarktrisico
	40	Contracts risk	Contractenrisico
	41	Regulation risk	Regelgevingsrisico
	42	Real estate data availability risk	Vastgoed gegevens beschikbaarheidsrisico
	43	Technology advancement risk	Technologische vooruitgang risico

Tabel 3.3: Risico indicatoren Bartelink et al. (2015), inclusief vertaling naar Nederlands

Beperking van de data is het ontbreken van definities voor de hoofdcategorieën en de specifieke risico indicatoren. In de volgende paragraaf zal worden uitgelegd hoe hiermee is omgegaan in dit paper.

Het Institute of Operational Risk (2010) benoemt het groeperen van indicatoren op bedrijfsspecifieke elementen als eerste stap. Vanuit de algemene groepering van Bartelink et al. (2015) is de vertaalslag gemaakt naar McDonald's. Daarmee is de categorisering uit onderstaande tabel ontstaan. Het volledig overzicht hiervan betreft Bijlage 4.

Categorie	aantal risico indicatoren
Vastgoed	12
Business	8
Operationeel	7
Financiën	7
Bouw	5
Juridisch	3
Personeelszaken	1

Tabel 3.4: Risico indicatoren per afdeling McDonald's

3.2 Methodologie

Na het ordenen van de data in vorige paragraaf wordt in deze paragraaf de relatie gelegd tussen 43 risico indicatoren en McDonald's. Dit is relevant om te kunnen komen tot de meest relevante risico indicatoren voor McDonald's. Om die koppeling te leggen is het noodzakelijk inzichten te verkrijgen vanuit McDonald's over risico indicatoren. Het terugbrengen van het aantal risico indicatoren van 43 naar een top 10 voor McDonald's is ingegeven door hetgeen in paragraaf 2.3 aan bod is gekomen. Institute of Operational Risk (2010) stelt namelijk dat te weinig indicatoren kan leiden tot een onvolledig beeld, maar dat te veel indicatoren kan zorgen voor een troebel beeld en overlap.

Om data ter vergaren vanuit de organisatie is gekozen voor interviews, omdat een toelichting per risico indicator in de literatuur ontbreekt. Tijdens de interviews is het mogelijk risico indicatoren toe te lichten en waar nodig te verduidelijken. Middels de interviews wordt de risico perceptie binnen McDonald's getoetst. In deze paragraaf wordt toegelicht bij wie de interviews zijn afgenomen, hoe deze zijn opgebouwd en welke bevindingen voortvloeien uit de antwoorden die zijn gegeven.

3.2.1 Expertpanel

Er is gezocht naar een expertpanel dat in de praktijk werkzaamheden uitvoert in relatie tot het realiseren van nieuwe restaurants. Om objectiviteit, betrouwbaarheid en nauwkeurigheid zo veel als mogelijk te waarborgen zijn criteria opgesteld waar het expertpanel en de interviews aan moeten voldoen. Deze zijn hieronder opgesomd.

Om de objectiviteit te waarborgen:

- Evenwichtige verhouding tussen afdelingen;
- Evenwichtige verhouding in functiezwaarte;
- Dienstverband bij McDonald's van minimaal 1 jaar;
- Directe betrokkenheid bij realisatie van nieuwe restaurants.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn de volgende criteria gesteld:

- Alle experts krijgen vooraf het onderwerp van de interviews;
- Aan alle experts is opgedragen niet onderling te overleggen;

- Geen van de experts krijgt vooraf inzicht in de vragen;
- Geen van de experts krijgt een afschrift van de antwoorden.

Om de nauwkeurigheid te waarborgen zijn de volgende criteria gesteld:

- Alle interviews duren tussen de 20 en 25 minuten;
- Alle interviews worden in digitale vorm één op één afgenomen;
- De interviews worden afgenomen in een periode van drie weken.

Om te voldoen aan de objectiviteitscriteria is het expertpanel een afspiegeling geworden van afdelingen en functiezwaarte. Totaal zijn 20 medewerkers vanuit diverse lagen en afdelingen binnen de organisatie geïnterviewd. De samenstelling van het expertpanel staat in onderstaande tabel en wordt beschouwd als een heterogene groep, omdat ze vanuit verschillende afdelingen binnen McDonald's deelnemen aan de interviews. De diversiteit in de groep zorgt ervoor dat niet één groep onevenredig sterk vertegenwoordigd is binnen het expertpanel. Hierna zullen de medewerkers uit het expertpanel in het kader van de leesbaarheid respondenten worden genoemd.

Business unit	Functie respondenten	Aantal respondenten
Directie	Directielid	4
Vastgoed	Management, consultant	3
Financieel	Management, consultant	4
Bouw	Management, consultant	4
Operationeel	Management, consultant	3
Juridisch	Management, consultant	2

Tabel 3.5: Respondenten naar afdeling en functie

Als controle vraag is aan alle respondenten gevraagd om zes risico indicatoren die niet te matchen zijn tussen de twee gebruikte bronnen te identificeren als algemene risico indicator of als risico indicator specifiek voor bedrijven die investeren in direct vastgoed. Alle 20 respondenten hebben aangegeven dat het algemene risico indicatoren betreft.

3.2.2 Mate van belangrijkheid

Doormiddel van het beoordelen van de risico indicatoren op basis van een vijfpuntsschaal, is inzicht verkregen in hoe de respondenten de risico indicatoren beoordelen naar belangrijkheid. Dit is gedaan om te kunnen onderzoeken of er een bepaalde hoofdcategorie/risico indicator substantieel belangrijker wordt beoordeeld dan overige hoofdcategorieën/risico indicatoren.

Op een schaal van 1 (onbelangrijk) tot en met 5 (erg belangrijk) is aan de respondenten gevraagd de risico indicatoren te beoordelen. Niet van toepassing of 0 is niet als mogelijkheid geboden, om een beeld te creëren voor alle risico indicatoren binnen McDonald's. Als wordt uitgegaan van 1 punt per indicator is het minimale aantal dat een respondent kan geven 43 punten. Het maximale aantal punten is 5 punten voor 43 indicatoren, totaal 215 punten.

3.2.3 Top 10

Na de mate van belangrijkheid te hebben beoordeeld zijn de antwoorden uit de vijfpuntsschaal voor de respondenten verborgen, zodat deze niet terug te lezen waren voor respondenten. Hiervoor is gekozen om de consistentie in de antwoorden van de respondenten te kunnen toetsen. Het beoogde doel hiervan is de

validiteit van het onderzoek te vergroten, doordat in meerdere stappen onafhankelijk van elkaar wordt gevraagd naar de belangrijkheid van risico indicatoren.

Voor het opstellen van de top 10 is de respondenten gevraagd zonder volgordelijkheid van 1 tot en met 10, de meest relevante risico indicatoren voor McDonald's te benoemen. In deze fase hoeven de respondenten niet te benoemen welke risico indicatoren het belangrijkste en het minst belangrijke zijn. Er is de respondenten gevraagd welke indicatoren behoren tot de top 10 risico indicatoren voor McDonald's.

3.2.4 *Weging Top 10*

Na het benoemen van de top 10 risico indicatoren is de respondenten gevraagd deze te wegen naar belangrijkheid voor McDonald's. Deze vraag is gesteld om inzicht te verkrijgen hoe risico indicatoren ten opzichte van elkaar worden beoordeeld binnen een top 10. Zo kunnen risico indicatoren worden herkend die vanuit McDonald's significant belangrijker worden gevonden dan andere. Daarmee ontstaat een volgorde van belangrijk naar minder belangrijk. Er is de mogelijkheid gegeven iedere top 10 indicator te wegen in stappen van 5% totaal opgeteld naar 100%. Om daarvan het gemiddelde te berekenen is het totale percentage opgeteld en gedeeld door het aantal keer dat deze als top 10 indicator is genoemd. Het doel hiervan is inzicht te krijgen in of er een verband is te leggen tussen het aantal keer dat een risico indicator in de top 10 staat en de weging die daaraan wordt toegekend. Het beoogde doel van deze stap is ook hier de validiteit van het onderzoek te vergroten. Doordat in meerdere stappen onafhankelijk van elkaar wordt gevraagd naar de weging, kan er gezocht worden naar onderlinge overeenkomsten of afwijkingen in antwoorden.

3.3 Resultaten

De totale groep respondenten van 20 personen, die vooraf zijn geselecteerd, hebben succesvol deelgenomen aan de interviews. Daarbij hebben zich geen onvoorziene omstandigheden voorgedaan. Iedere respondent heeft tussen de 20 en 25 minuten gebruikt om de vragen te beantwoorden en om verduidelijking te vragen. In deze paragraaf worden de uitkomsten toegelicht.

3.3.1 *Mate van belangrijkheid*

In onderstaande tabel is zichtbaar dat de meeste waarnemingen zich rond het gemiddelde bevinden, echter zijn er uitschieters naar boven en naar beneden. Binnen de respondentengroep is in het kader van dit paper op te maken dat de risicoperceptie onder de respondenten sterk uiteenloopt. In het totaal aantal punten zijn de drie laagste waarnemingen bijna twee keer zo laag dan de drie grootste waarnemingen. Deze diversiteit in uitkomsten geeft geen consistent beeld over of de 43 risico indicatoren als totaal een belangrijke rol spelen binnen McDonald's. Op de controlevraag of er ook indicatoren missen hebben alle respondenten aangegeven dat zij de 43 indicatoren als compleet ervaren.

Bereik punten	Aantal waarnemingen (n=20)
70-89	3
90-109	8
110-129	4
130-149	4
150-169	1

Tabel 3.6: *Bereik puntentoekenning en aantal waarnemingen*

Het gemiddelde aantal punten van alle respondenten betreft 111. Vanwege dat ook de uitschieters qua antwoorden ertoe doen, is gemiddelde een bruikbare maat en de mediaan niet. De uitschieters betreffen 79 als laagste waarneming en 159 als hoogste waarneming. Een verdiepingsslag naar individuele risico

indicatoren geeft de mogelijkheid om per risico indicator de gewingen van de respondenten te analyseren. Onderstaande tabel maakt hoogst gewogen indicatoren inzichtelijk. Een volledig beeld van de beoordelingen door de respondenten is te vinden in bijlage 5.

Gemiddelde weging per indicator		Indicator wegingsfactor 5		Indicator wegingsfactor 4+5	
Bestemmingsplan risico	4,6	Bestemmingsplan risico	11	Bestemmingsplan risico	17
Toegankelijkheidsrisico	4,1	Toegankelijkheidsrisico	8	Regelgevingsrisico	14
Regelgevingsrisico	4,1	Stakeholderrisico	8	Overlastrisico	13
Overlastrisico	3,9	Regelgevingsrisico	5	Stakeholderrisico	12
Stakeholderrisico	3,9	Gewenst locatierisico	4	Gewenst locatierisico	12
Gewenst locatierisico	3,9	Gezondheids- en veiligheidsrisico	4	Toegankelijkheidsrisico	11
Defecte installaties risico	3,3	Overlastrisico	3	Sociaal onethisch ontwikkel risico	10
Gezondheids- en veiligheidsrisico	3,1	Maintenance risk	3	Gezondheids- en veiligheidsrisico	8
Maintenance risk	3,1	Contractenrisico	3	Maintenance risk	8
Acquisitie risico	3,1	Facilitair beheer risico	3	Defecte installaties risico	8

Tabel 3.7: Analyse belangrijkheid drie methoden

Als eerste is de gemiddelde weging per indicator inzichtelijk gemaakt, als tweede het aantal keer dat de indicator met wegingsfactor 5 is beoordeeld en als derde het aantal keer dat de indicator met wegingsfactor 4 en 5 opgeteld is beoordeeld. Om de leesbaarheid te bevorderen is in bovenstaande tabel een willekeurige kleur gegeven aan iedere indicator die twee of meer keer voorkomt in de tabel. Voor alle drie de methoden geldt dat de zes hoogst gewaardeerde indicatoren vrijwel met elkaar overeenkomen. Niet in volgorde van meest gewaardeerd naar minst gewaardeerd, maar wel in overlap tussen de methodieken.

Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of dit beeld tevens bij een grotere groep respondenten zo blijft. Het aantal respondenten is daarmee een beperking van het onderzoek. Naast inzichten binnen McDonald's in Nederland kan inzicht vanuit andere landen, of buiten McDonald's vanuit andere bedrijven, mogelijk zorgen voor een ander beeld of juist bevestiging.

3.3.2 Top 10

Na het inzichtelijk hebben hoe respondenten risico indicatoren beschouwen, is gevraagd naar een top 10 van risico indicatoren. In onderstaande tabel zijn de 10 risico indicatoren op volgorde gezet van het aantal keer dat deze onder respondenten voorkomen als top 10 risico indicator.

Nr.	Risico indicator (Bartelink et al.,2015)	#
1	Bestemmingsplan risico	18
41	Regelgevingsrisico	18
36	Politieke en maatschappelijke onrust risico	14
29	Stakeholderrisico	13
27	Gewenst locatierisico	13
30	Toegankelijkheidsrisico	10
6	Overlastrisico	10
2	Acquisitie risico	9
21	Gezondheids- en veiligheidsrisico	8
15	Bezuinigingsrisico	7

Tabel 3.8: Top 10 KRI's Indicators

Indien de risico indicatoren uit bovenstaande tabel worden vergeleken met de mate van belangrijkheid uit tabel 3.7, blijkt dat indicatoren ‘defecte installaties risico’ en ‘onderhoudsrisico’, niet terugkomen. Er is sprake van verschillende inzichten tussen hoe belangrijk een risico indicator wordt beschouwd en de samenstelling van een top 10 van risico indicatoren.

Uit bovenstaande tabel is op te maken welke risico indicator onder de respondenten het vaakst in de top 10 voorkomt. Opmerkelijk is dat geen van de indicatoren door alle respondenten wordt beschouwd als onderdeel van de top 10. Verder is op te maken dat na de eerste twee risico indicatoren, ruim een kwart van de respondenten de derde indicator al niet meer beschouwd als onderdeel van de top 10. Mogelijk blijkt hieruit de diversiteit in de groep respondenten en hun expertise. Waardoor mogelijk de perceptie over risico indicatoren vanuit bedrijfsperspectief niet overeenkomt. Hoe diffuus het beeld onder de respondenten is, blijkt uit dat slechts zes indicatoren niet als top 10 indicator worden genoemd. Het betreft de indicatoren uit onderstaande tabel.

Nr.	Risico indicator (Bartelink et al.,2015)
17	Investeringsrisico onroerend goed
34	Natuurrampenrisico
42	Vastgoed gegevens beschikbaarheidsrisico
23	Bezettingsgraad risico
38	Valutarisico
16	Boekwaarde risico

Tabel 3.9: Risico indicatoren niet genoemd als top 10

Het beeld onder respondenten welke risico indicatoren wel en niet behoren tot de top 10 loopt daarmee sterk uiteen. Met deze data kan daarom geen top 10 aan risico indicatoren worden gegeven, die door de meerderheid van de respondenten is onderschreven.

Nr.	Risico indicator (Bartelink et al.,2015)	#	Afdeling
1	Bestemmingsplan risico	18	Vastgoed
41	Regelgevingsrisico	18	Vastgoed
36	Politieke en maatschappelijke onrust risico	14	Business
29	Stakeholderrisico	13	Business
27	Gewenst locatierisico	13	Personeelszaken
30	Toegankelijkheidsrisico	10	Vastgoed
6	Overlastrisico	10	Business
2	Acquisitie risico	9	Vastgoed
21	Gezondheids- en veiligheidsrisico	8	Juridisch
15	Bezuinigingsrisico	7	Juridisch

Tabel 3.10: Top 10 KRI's en afdelingen

De relatie tussen de afdelingen waaraan de risico indicatoren zijn gekoppeld en de top 10, leidt tot bovenstaande tabel. Risico indicatoren vanuit de vastgoedafdeling tellen voor 40% in de top 10. Van de indicatoren is 30% gerelateerd aan de business en 20% aan de juridische afdeling. Als het gaat om risico indicatoren vanuit de top 10, is er sprake van een connectie tussen afdelingen.

3.3.3 Weging van Top 10

Na het opstellen van de top 10 risico indicatoren is de respondenten gevraagd deze te wegen. Gemiddeld is na de eerste twee risico indicatoren, geen verband meer tussen het aantal keer dat deze voorkomt in de top 10 en de weging. Dit is inzichtelijk in onderstaande tabel.

Nr.	Risico indicator (Bartelink et al.,2015)	#	Gem. % toegekend aan indicator
1	Bestemmingsplan risico	18	19,17%
41	Regelgevingsrisico	18	11,94%
36	Politieke en maatschappelijke onrust risico	14	7,86%
29	Stakeholderrisico	13	10,38%
27	Gewenst locatierisico	13	10,77%
30	Toegankelijkheidsrisico	10	8,00%
6	Overlastrisico	10	11,00%
2	Acquisitie risico	9	8,33%
21	Gezondheids- en veiligheidsrisico	8	11,88%
15	Bezuinigingsrisico	7	9,29%

Tabel 3.11: Top 10 KRI's en weging

Ook in de weging van de top 10 is sprake van een diffuus beeld. Er is geen verband te leggen tussen het aantal keer dat een risico indicator voorkomt in de top 10 en de weging binnen de top 10.

3.4 Conclusie

Uit de literatuur komen twee artikelen naar voren met een volledige lijst van risico indicatoren. In dit paper staat bedrijfs-/exploitatievastgoed centraal, vandaar dat is aangesloten bij de ordening van Bartelink et al. (2015). Onder de respondenten bestaat een groot verschil in beoordeling van risico indicatoren als het gaat om belangrijkheid. In extreme gevallen beoordelen respondenten alle risico indicatoren samen twee keer zo hoog als anderen. Er is sprake van een zeer diffuus beeld in uitkomsten. Door verschil van perceptie is het geven van de meest relevante risico indicatoren arbitrair. Dit fenomeen is eerder toegelicht in de paragrafen 2.1 tot en met 2.4.

Ondanks dat het formuleren van belangrijke risico indicatoren als arbitrair wordt gezien, is een poging gedaan te komen tot de meest belangrijke indicatoren. Door de antwoorden van de respondenten op verschillende manieren te interpreteren en te analyseren, is gekomen tot 9 indicatoren die in alle analyses hoog scoren. 'Zoning plan risk' (bestemmingsplan risico) heeft in elke analyse de eerste plaats, daarna verschilt het beeld tussen de belangrijkheid van een indicator en de top 10. Dit komt naar voren wanneer de indicatoren die als belangrijk worden gezien, afgezet worden tegen de top 10 en de weging binnen de top 10. Opvallend is verder dat "Budget cut risk" bij de vraag of deze indicator als belangrijk wordt gezien laag scoort en totaal slechts vijf keer wordt beoordeeld met 4 of 5, maar wel zeven keer in de top 10 voorkomt.

Van de top 10 risico indicatoren is 40% direct gerelateerd aan de vastgoedafdeling. De overige risico indicatoren houden verband met de business, juridische aspecten en algehele werkomstandigheden. Daarmee is aangetoond dat de top 10 risico indicatoren vanuit McDonald's een samenhang hebben tussen afdelingen.

4 McDonald's in Nederland

Het bedrijf is alom bekend door haar befaamde Big Mac, Franse frietjes, Happy Meal en Milkshakes, echter ziet het bedrijf haar kerntaak breder dan alleen de verkoop van die producten. In het kader van dit paper is niet ingegaan op de complete bedrijfsstructuur, maar wordt stilgestaan bij de kernwaarden van het bedrijf. Voor een compleet overzicht van alle bedrijfsinformatie wordt verwezen naar het Annual Report 2020 (McDonald's, 2021) van McDonald's Global.

4.1 McDonald's als vastgoedbedrijf in Nederland

Historie

McDonald's heeft in Nederland een historie van 50 jaar. In 1971 werd het eerste restaurant geopend in Zaandam. Pas in 1987 opende het eerste restaurant met een zogenaamde Drivelane haar deuren bij Huis ter Heide in de gemeente Zeiszt. Met zo'n Drivelane worden gasten vanuit de auto bediend en hoeven voor bestellen, afrekenen en uitgifte van de producten niet meer de auto uit. In het jaar 2000 opende McDonald's in Nederland haar 200^e restaurant. Sinds 2017 is McDonald's ook in Nederland gestart met de uitrol van een online platform voor bestellen en bezorgen. Middels McDelivery kunnen klanten vanaf een willekeurige plek McDonald's producten bestellen. Inmiddels telt McDonald's ruim 250 restaurants door heel Nederland, met verschillende verschijningsvormen.

Vastgoed

Het vastgoed dat McDonald's in eigendom heeft of huurt van derden staat in directe relatie tot de bedrijfsvoering van haar restaurants. Om te kunnen blijven groeien identificeert en ontwikkelt McDonald's locaties die een gedegen stroom aan gasten kunnen waarborgen en voor lange termijn inkomstenstromen en winsten kunnen genereren via de gebruikelijke bedrijfsvoering. Om de potentie van deze locaties te kunnen toetsen analyseert het bedrijf passantenstromen, voetgangersbewegingen en andere data die van belang is voor het bepalen van gastenstromen.

Over het algemeen stelt het bedrijf lange huurcontracten vast of heeft grond en/of bedrijfspanden in bezit. In dit vastgoed hebben vervolgens franchisenemers of restaurants van McDonald's zelf hun bedrijfsvoering. Op onderliggende afspraken zijn exploitatiecontracten van toepassing om beide partijen zekerheid te geven en kosten efficiënt te werken. Voor zowel het bedrijf als voor franchisenemers is het exploiteren van winstgevend restaurants van cruciaal belang voor het bestaansrecht van McDonald's. Daartoe is continue inspanning nodig op gebied van kostenmanagement bij nieuwbouw/verbouw, efficiëntie in ontwerp, standaardisatie en het benutten van het wereldwijde McDonald's netwerk. Als aanvulling op hetgeen McDonald's huurt en/of koopt voor de bedrijfsexploitaties, huurt/koopt McDonald's vastgoed ten behoeve van hoofdkantoren en regiokantoren.

Voor McDonald's is vastgoed een bedrijfsmiddel. De restaurants worden ingezet om gasten op de beste plek "feel good moments" te bezorgen. De markt voor dit type horeca laat nog altijd zien dat er groeipotentie is. Eén van de centrale doelen van McDonald's op gebied van vastgoed is "being within an impulse reach".

Het duurde een goede 15 jaar voordat over werd geschakeld van restaurants zonder Drivelane naar restaurants met Drivelane. Een continue innovatie op het gebied van verschijningsvorm heeft erin geresulteerd dat de restaurants van McDonald's ogenschijnlijk allemaal op elkaar lijken, maar toch zeer verschillend zijn. Er zijn vijf typologieën van restaurants die zijn onder te verdelen in de volgende categorieën.

Een 'Free standing Drive' is in operationele zin het meest ideale restaurant voor McDonald's. Het betreft een restaurant dat vrijstaand is gelegen met een goede Drivelane positionering, een lobbyruimte voor gasten en een keuken van voldoende omvang. Idealiter zijn deze restaurants circa 600 m² groot, waarvan een derde lobbyruimte en twee derde keuken en achtergebied. Deze restaurants zijn veelal voorzien van een vrijstaande mast om attentiewaarde te creëren bij voorbijgangers per auto, scooter, OV, fiets of lopend. Restaurants van dit type worden gerealiseerd als er voldoende gastenstromen kunnen worden gerealiseerd vanuit passerende auto's, arbeidsplaatsen in de omgeving en/of residentieel achtergebied.

Een 'Drive Thru' restaurant is vergelijkbaar met een 'Free standing Drive', maar is in plaats van solitair gelegen onderdeel van een geheel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een foodcourt met meerdere exploitanten op één terrein, waarbij bijvoorbeeld het parkeerterrein en overige voorzieningen worden gedeeld. Het metrage van dit type restaurant is eveneens vergelijkbaar. Ten aanzien van het creëren van attentiewaarde is hier veelal sprake van een mast waarop meerder exploitanten een uiting hebben. Dit type restaurant wordt gerealiseerd op basis van dezelfde vereisten als bij een 'Free standing Drive'.

Om restaurants in stedelijk gebied zonder Drivelane aan te duiden gebruikt McDonald's de term 'Instore'. Het merendeel van deze restaurants is gelegen in winkelgebieden van zeer diverse omvang. Het metrage van deze restaurants verschilt aanzienlijk. De kleinste restaurants hebben een omvang van net boven de 200 m² en de grootste een metrage van circa 1.000 m². Bij voldoende passantenstromen binnen een winkelgebied en/of residentieel achtergebied wordt dit type restaurant gerealiseerd.

Binnenin overdekte winkelcentra of shopping outlets zijn er eveneens McDonald's restaurants gevestigd. Deze restaurants worden aangeduid onder het type 'Mall'. Zowel de verschijningsvorm als het metrage kan ook bij dit type restaurant erg variëren, maar heeft in de basis veel gelijkenissen met type 'Instore'. Bij Malls is het gebruikelijk dat er een eenduidige identiteit wordt gehanteerd door vastgoedontwikkelaars. Doordat er gestreefd wordt naar een gelijke uitstraling om het overall beeld rustig te houden is eigen identiteit inbrengen voor een retailer/restaurant een uitdaging. Hierin worden door McDonald's concessies gedaan vanuit strategische overwegingen. Indien de Mall voldoende omvang heeft aan passanten of winkelaanbod worden door McDonald's dit type restaurant gerealiseerd.

Onder 'Specials' vallen vervolgens alle restaurants die niet onder de vier eerdergenoemde categorieën vallen. Daarbij valt te denken aan een 'Instore' type in een vertrekhal op een luchthaven, een 'Instore' in een monumentale sporthal of een 'Drive' in een oude parkeergarage. Sinds de komst van McDonald's in Nederland zijn de typologieën en ook de eisen en wensen aan restaurants sterk veranderd, vandaar dat de bestaande restaurants zeer divers in omvang, uitstraling en operatie zijn. Ideaal zou het zijn om zo standaard mogelijk te kunnen ontwikkelen, echter dient er rekening te worden gehouden met eisen, wensen en verplichtingen vanuit externe partijen en overheden.

4.2 Case studies

In deze paragraaf worden tien cases geanalyseerd op basis van de interne procesgang van McDonald's en de gevonden risico indicatoren uit de operationalisering. In deze paragraaf zal als eerste de wijze waarop de cases zijn geselecteerd aan bod komen. Vervolgens zal in worden gegaan op de interne procesgang en de individuele cases. Als laatste zal de koppeling worden gelegd tussen de top 10 risico indicatoren uit de operationalisering en de cases die zijn onderzocht.

4.2.1 Selectie van cases

Om te komen tot een vergelijking tussen de top 10 risico indicatoren uit de operationalisering en cases waarbij het niet mogelijk is gebleken restaurants te realiseren, zijn 10 cases geselecteerd. Deze selectie heeft plaatsgevonden op type restaurant en de ligging in Nederland. Om vergelijkbare cases te behandelen is gekozen voor Drive restaurants. Hierop heeft McDonald's zelf de grootste invloed in het proces, en is er sprake van minder stakeholders ten opzichte van de andere categorieën restaurants. Deze cases zijn gelegen aan de westkant van Nederland om te zorgen voor een vergelijkbaar vestigingsklimaat, waardoor externe factoren in de cases zoveel als mogelijk op elkaar lijken. Drie van de tien cases zijn hieronder uitgewerkt. De overige cases zijn uitgewerkt in bijlage 6.

Deze case studie is gedaan om een relatie te leggen tussen de top 10 risico indicatoren vanuit het expertpanel binnen McDonald's en de situaties waarin het niet is gelukt een restaurant te realiseren. Door te zoeken of er een relatie te leggen is, kan worden opgemaakt of er sprake is van risico indicatoren die op de drie onderzochte elementen worden onderschreven. Ten eerste of deze voorkomt in het theoretische kader. Ten tweede of in de operationalisering blijkt dat dit voor McDonald's een belangrijke risico indicator is en ten derde of top 10 risico indicator(en) aanleiding zijn voor het niet kunnen realiseren van een McDonald's restaurant.

4.2.2 Interne procesgang McDonald's

Om te komen tot de realisatie van nieuwe Drive restaurants is een routekaart opgesteld, bijgevoegd als bijlage 7. Deze routekaart wordt in het kader van dit paper gelezen als de beslisboom van het proces. In deze beslisboom zijn go en no-go momenten opgenomen, waarop advies wordt gegeven aan de directie om realisatie van het plan door te zetten of af te wijzen.

Aan de routekaart uit bijlage 7 en de procesgang zijn op numerieke volgorde beslismomenten toegekend waarop realisatie van een Drive restaurant geen doorgang kan vinden. De onderdelen van deze procesgang zullen hierna 'stap(pen)' worden genoemd en zijn in onderstaande tabel uitgewerkt. Mocht het zijn dat op enig moment een no-go ontstaat kan het initiatief tot ontwikkelen van een Drive restaurant gepauzeerd, hervat of aangepast/aangevuld worden zodat doorgang wel mogelijk is.

#	Beslissing	Afdeling	Afweging
1	Locatie geschikt voor Drive restaurant	Vastgoed	Commercieel
2	Locatie voldoende omzet voor behalen gewenste resultaten	Financiën	Financieel
3	Locatie bouwkundig/technisch geschikt voor Drive restaurant	Bouw	Bouw/techniek
4	Locatie operationeel geschikt voor Drive restaurant	Operationeel	Operationeel
5	Locatie voldoet aan rendementseis voor Drive restaurant	Financiën	Financieel
6	Locatie kan worden bestemd voor Drive restaurant	Vastgoed/juridisch	Juridisch/commercieel
7	Locatie kan worden aangekocht/gehuurd conform eisen #5	Vastgoed/juridisch	Juridisch/commercieel
8	Locatie past binnen groeistrategie en bedrijfsstrategie	Directie	Strategisch

Tabel 4.1: Vertaling routekaart McDonald's in beslispunten

4.2.3 *Katwijk, Zeilmakerstraat (a)*

Nabij een hoofdweg in een stedelijk gebied is een perceel grond gelegen op een bedrijventerrein dat voldoet aan de criteria vanuit real estate om een Drive restaurant te realiseren van circa 600 m². Het gaat hierbij om een witte vlek in de vastgoedportefeuille van McDonald's en daarmee commercieel gezien een weloverwogen beslissing om op deze locatie te focussen als nieuwe restaurantlocatie. Er is sprake van voldoende omzetspotentie op deze locatie vanuit afdeling financiën. Het perceel grond heeft een oppervlakte waarmee het mogelijk is een regulier Drive restaurant te kunnen realiseren. Daarmee voldoet de plek aan de eisen van afdeling bouw. Aan lokaal beleid als parkeernormeringen en bouwhoogtes kan worden voldaan. Door realisatie van een regulier Drive restaurant voldoet deze locatie aan de operationele basis om een Drive restaurant te kunnen realiseren, gesteld vanuit operations. De omzetprognose, de bouwkosten en de commerciële uitgangspunten van koop van de grond zorgen ervoor dat de rendementseis voor een Drive restaurant in dit gebied wordt gehaald. De locatie beschikt niet over de juiste bestemming om een Drive restaurant te realiseren. Dit levert een juridisch knelpunt op. Een Drive restaurant op deze plek valt binnen de groeistrategie en bedrijfsstrategie. Het wijzigen van de bestemming is op deze locatie vanuit lokale beleidsmakers afgewezen. Daardoor is het niet mogelijk op deze locatie een McDonald's restaurant te realiseren.

4.2.4 *Blaricum, Carpool (b)*

Ter plaatse van een bestaande carpoolfaciliteit, gelegen aan de centraal gelegen Rijksweg A27 is een perceel grond gelegen dat vanuit commerciële eisen voldoet om als geschikt te worden aangemerkt vanuit real estate. Op de locatie kan voldoende omzet worden gerealiseerd om te voldoen aan de uitgangspunten van de afdeling financiën. Het perceel geeft voldoende ruimte om een regulier Drive restaurant te kunnen realiseren van circa 500 m². Tevens kan aan alle overheidseisen worden voldaan qua parkeernormering en bouwregels. Daarmee voldoet het restaurant aan de gestelde eisen vanuit afdeling bouw. Met een regulier Drive restaurant voldoet het project aan operationele uitgangspunten. De omzetprognose, de bouwkosten en de commerciële uitgangspunten van koop van de grond zorgen ervoor dat de rendementseis voor een Drive restaurant in dit gebied wordt gehaald. De locatie beschikt niet over een bouwvlak op het perceel of de juiste bestemming. Dit levert een juridisch knelpunt op. Een Drive restaurant op deze plek valt binnen de groeistrategie en bedrijfsstrategie. Het wijzigen van de bestemming is op deze locatie vanuit lokale beleidsmakers afgewezen. Daardoor is het niet mogelijk op deze locatie een McDonald's restaurant te realiseren.

4.2.5 *Almere, Almere Poort (c)*

Ter plaatse van een bestaande afrit, gelegen aan de centraal gelegen Rijksweg A6 is een perceel grond gelegen dat vanuit commerciële eisen voldoet om als geschikt te worden aangemerkt vanuit real estate. Op de locatie kan voldoende omzet worden gerealiseerd om te voldoen aan de uitgangspunten van de afdeling financiën. Het perceel geeft voldoende ruimte om een regulier Drive restaurant te kunnen realiseren van circa 600 m². Daarmee voldoet het restaurant aan de gestelde eisen vanuit de afdeling bouw. Met een regulier Drive restaurant voldoet het project aan operationele uitgangspunten. De omzetprognose, de bouwkosten en de commerciële uitgangspunten van koop van de grond zorgen ervoor dat de rendementseis voor een Drive restaurant in dit gebied wordt gehaald. Het perceel beschikt over de juiste bestemming om een Drive restaurant te kunnen realiseren. Het perceel is in eigendom van de gemeente, waarbij de gemeente de grond vanuit regelgeving dient aan te bieden in een tender. De gemeente heeft in een reactie op de interesse van McDonald's in het kavel, besloten de grond niet aan te bieden in een tender en te wachten tot herziening van het bestemmingsplan en daarmee het perceel een andere bestemming te geven. Daardoor is het niet mogelijk op deze locatie een McDonald's restaurant te realiseren.

4.2.6 Procesgang en cases

In onderstaande tabel is een uitwerking gemaakt van de stappen op basis van de routekaart uit bijlage 7 en de cases uit bijlage 6. Het doel van deze tabel is inzicht geven bij welke stap de realisatie van een nieuw Drive restaurant niet mogelijk blijkt. De stappen uit paragraaf 3.2.1 zijn aangeduid als 1 tot en met 8 en de cases als a tot en met j. In groen is aangegeven dat de betreffende case de stap succesvol heeft doorlopen. In rood is aangegeven bij welke cases de betreffende stap niet succesvol is doorlopen. Oranje betekent dat de betreffende case niet met zekerheid de betreffende stap kan doorlopen. In de praktijk vallen in het kader van snelheid stappen 2 tot en met 5 incidenteel samen, echter als één van de stappen niet succesvol kan worden afgerond, vindt het project geen doorgang.

Stappen	Cases									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green
3	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Green
4	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Green
5	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Red	Green
6	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Orange	Red	Red
7	Orange	Green	Orange	Orange	Red	Orange	Red	Orange	Orange	Orange
8	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

Tabel 4.2: Procesgang en cases

In bovenstaande tabel is af te lezen dat alle cases als commercieel haalbaar worden beoordeeld. Zeven cases voldoen aan alle commerciële, financiële en bouwkundige uitgangspunten. Bij twee cases wordt de interne rendementseis niet gehaald. Tevens geldt dat voor twee cases het niet mogelijk blijkt om het plan zo aan te passen dat aan bouwkundige/technische en operationele uitgangspunten kan worden voldaan.

4.2.7 Cases toetsen op risico indicatoren

Van de geanalyseerde cases kan 60% niet worden gerealiseerd enkel door het niet verkrijgen van de juiste bestemming. Het juridische deel, het sluiten van de juiste contracten is in veel cases een aandachtspunt, maar niet de stap waardoor realisatie niet mogelijk is. In 20% van de cases zijn de bouwkundige/technische en operationele uitgangspunten de stap waardoor het niet mogelijk is een restaurant te realiseren. Deze stap hangt in deze gevallen wel samen met het verkrijgen van de juiste bestemming. Slechts één keer is het realiseren van de juiste omzet de stap waardoor het niet mogelijk is een restaurant te realiseren. Eveneens geldt dat het één keer niet mogelijk is een restaurant te realiseren door het niet kunnen opstellen van de juiste contracten.

Het verkrijgen van een juiste bestemming is vanuit de geanalyseerde cases de stap waarbij het in 60% van de gevallen niet lukt een restaurant te realiseren. Daarnaast is in 70% van de cases onzekerheid over het kunnen sluiten van de juiste contracten. De indicatoren die samenhangen met deze stappen zijn hieronder genoemd en toegelicht. In het kader van de leesbaarheid is hieronder aangesloten bij de nummering van Bartelink et al. (2015).

1 Zoning plan risk (bestemmingsplan risico)

Indicator 1 heeft direct verband met het verkrijgen van de juiste bestemming. Vanuit een vigerend bestemmingsplan of een aanpassing/aanvulling daarop kan de juiste bestemming voor realisatie van een McDonald's restaurant worden verkregen.

2 Ground acquisition risk (acquisitie risico)

Deze indicator hangt samen met indicator 1, omdat tijdens acquisitie bekend is welke bestemming op een perceel rust. Het is dan mogelijk om bij verwerving afspraken te maken over bestemmingsplan wijziging en moment van afname van de grond of aanhuur van een pand.

10 Social unethical development risk (sociaal onethisch ontwikkel risico)

Door wel of niet sociaal onethisch te handelen kan het proces van indicatoren 1 en 2 worden beïnvloed. Daardoor houdt deze indicator verband met indicatoren 1 en 2.

29 Stakeholder risk (stakeholderrisico)

In het traject van wijziging bestemmingsplan (indicator 1) of acquisitie (indicator 2) kan door wel of geen goed stakeholder management het traject worden bespoedigd, verbeterd of juist verslechterd. Deze indicator hangt daardoor samen met indicatoren 1, 2, 36 en 41.

36 Political and social unrest risk (politieke en maatschappelijk onrust risico)

Op politiek en sociaal vlak kan invloed worden uitgeoefend op overheden en overige stakeholders. Hierdoor kunnen bestemmingsplannen met nadelige gevolgen worden gewijzigd en kunnen stakeholders worden beïnvloed. Daarmee is politieke en maatschappelijke onrust niet alleen op zich een ingrijpende risico indicator, maar hangt ook samen met indicatoren 1, 2, 29 en 41.

40 Contracts risk (contractenrisico)

Voor het sluiten van contracten zijn drie hoofdthema's binnen McDonald's belangrijk. De financiële kaders moeten zorgen dat de interne rendementseis wordt gehaald, commercieel moeten de afspraken uitvoerbaar zijn en juridisch worden afspraken helder, uitlegbaar en eenduidig vastgelegd. Door onjuiste vastlegging of ruimte voor interpretatie kan dit leiden tot onvoorziene en onwenselijke gevolgen. Indien over eerdere procesgangen, zoals het verkrijgen van een juiste bestemming onzekerheid bestaat, zijn er elementen die niet met zekerheid kunnen worden vastgelegd.

41 Regulation risk (regelgevingsrisico)

Los van overheidsbeleid op gebied van bestemmingsplannen of stakeholders, zijn er mogelijkheden om via beleid invloed uit te oefenen op het realiseren van een McDonald's restaurant. Bijvoorbeeld door een beleidsrichting van een gemeente, zoals 'jongeren op gezond gewicht' (JOGG). Dergelijke initiatieven alsook beleid vanuit de GGD kan invloed hebben op het verkrijgen van een vergunning, zowel in realisatie als in exploitatie. Daarmee hangt deze indicator samen met indicatoren 1, 2, 29 en 36.

4.2.8 Conclusie

Totaal zijn er zeven risico indicatoren die invloed hebben gehad op 60% van de geanalyseerde cases. Los van de categorisering uit Bartelink et al. (2015), blijkt er voor McDonald's ook andere samenhang te zijn tussen de risico indicatoren. Daarmee wordt bevestigd dat er zelfs in categorisering geen generieke aanpakmethode toepasbaar is zoals door Institute of Operational Risk (2010) wordt benoemd. De grootste samenhang heeft

betrekking op stakeholder risk en alle vanuit overheden gestelde beleidskaders. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 6 uit paragraaf 1.5.

Nr.	Risico indicator (Bartelink et al.,2015)	Vertaling risico indicator	In top 10
1	Zoning plan risk	Bestemmingsplan risico	Ja
2	Ground acquisition risk	Acquisitie risico	Ja
10	Social unethical development risk	Sociaal onethisch ontwikkel risico	Nee
29	Stakeholder risk	Stakeholderrisico	Ja
36	Political and social unrest risk	Politieke en maatschappelijk onrust risico	Ja
40	Contracts risk	Contractenrisico	Nee
41	Regulation risk	Regelgevingsrisico	Ja

Tabel 4.3: Risico indicatoren uit cases vergeleken met top 10

In bovenstaande tabel is aangegeven of de hierboven beschreven risico indicatoren zijn benoemd als top 10 indicatoren. Het blijkt dat het merendeel van de indicatoren die verband houden met het niet kunnen realiseren van 60% van de geanalyseerde cases, wordt opgemerkt als top 10 risico indicator.

Middels de case studies is aangetoond dat er sprake is van een verband tussen de risico indicatoren uit het theoretisch kader, de risico top 10 vanuit het expertpanel van McDonald's en 10 niet gerealiseerde McDonald's restaurants. Vier van de zeven risico indicatoren die verband houden met het niet kunnen realiseren van een nieuw McDonald's restaurant, worden door experts genoemd als top 10 risico indicator voor McDonald's. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5 van dit paper.

4.3 Risicomanagement

Tijdens het analyseren van de data vallen een aantal zaken op als het gaat over verschil van inzicht en interpretatie van risico indicatoren. Het beeld rondom risico indicatoren, hoe zwaar deze voor McDonald's worden gewogen en welke indicatoren thuishoren in de top 10, verschilt nogal. Van de 43 indicatoren worden slechts zes indicatoren niet genoemd als top 10 indicator. Het valt buiten de scope van dit paper om een volledige toelichting te geven over risicomanagement. Op basis van de handvatten die Chapman en Ward (1997) en Merna en Al-Thani (2008) geven uit paragraaf 2.4, is hieronder wel uiteengezet hoe om te gaan met het managen van risico's binnen McDonald's. Deze handvatten kunnen de vervolgstap naar werken met risico indicatoren bespoedigen.

4.3.1 Identificatie van risico's

In dit paper zijn belangrijke risico indicatoren voor realisatie van nieuwe McDonald's restaurants geïdentificeerd. Dit helpt om experts bewust te maken van de risico's die de organisatie loopt. Op strategisch niveau dient de directie te besluiten om al dan niet vervolgonderzoek te doen naar de impact van deze risico's. Aan de hand daarvan zal het management in staat zijn te beoordelen welke risico's aanvaardbaar zijn of niet, welke mogelijk beïnvloedbaar zijn en waar actie op moet worden ondernomen om veranderingen door te voeren. Op tactisch niveau dient het managementbeleid te schrijven op de top 10 risico indicatoren uit dit paper. De risico indicatoren die samenhangen met de bestemmingsplannen en stakeholder management vormen het grootste risico voor de groeiambitie van McDonald's. Beleidsmatig is voor die risico's in de huidige werkwijze binnen de groeiambitie geen aandacht, maar vormt dit wel de grootste blokkade voor realisatie van nieuwe restaurants. Dit is te concluderen uit de case studies. Hierop loopt immers 60% van de geanalyseerde cases stuk. Vervolgonderzoek om te analyseren of dit ook geldt voor andere gebieden in Nederland en ander type restaurants wordt aanbevolen. Op operationeel niveau dient bij de experts te worden aangestuurd op

verslaglegging vanuit bedrijfsperspectief en risicoperspectief. Dit kan binnen de bestaande procesgang geregeld worden, in de routekaart en de procesgang structuur. Indien het diffuus beeld rondom het belang van de risico indicatoren blijft, geeft dit aanleiding tot interdisciplinair overleg in plaats van de volgordelijkheid zoals in de routekaart en procesgang is geduid. Daarmee kan worden getracht zo snel mogelijk invloed uit te oefenen om de risico's te minimaliseren of de uitkomst zo snel mogelijk helder te hebben en zo min mogelijk capaciteit verloren te laten gaan aan een traject wat niet kan slagen.

4.3.2 *Onderbouwing van besluitvorming*

De onderbouwing van besluitvorming vindt in de huidige vorm plaats middels een digitaal formulier dat als beslisdocument fungeert. Hierin is echter niet expliciet ruimte voor het in kaart brengen van risico's en aanbeveling over aanvaardbaarheid. Op strategisch niveau dient de directie in het kader van besluitvorming bewustzijn te creëren voor risico indicatoren. In het jaarverslag van McDonald's Global staan expliciet risico factoren benoemd. Tijdens de interviews is echter gebleken dat niet iedereen uit het expertpanel zich bewust is van deze risico indicatoren. Terwijl in het jaarverslag van McDonald's Global expliciet risico's omtrent financiering (valuta fluctuatie, liquiditeit, solvabiliteit en rente) worden genoemd, beoordelen de respondenten deze indicatoren gemiddeld tussen de 1,4 en 1,6 op de vijfpuntsschaal van belangrijkheid. Voor tactisch niveau geldt hetzelfde, dat er meer bewustwording dient te komen voor risico indicatoren. Dit kan gerealiseerd worden door vanuit het management een doorvertaling te maken van de risico indicatoren uit het McDonald's Global jaarverslag, naar de impact daarvan op McDonald's Nederland. Vanuit het management dienen per afdeling de belangrijkste risico indicatoren te worden gedefinieerd. Hieraan kan worden getoetst op operationeel niveau. Op operationeel niveau dienen experts vervolgens aangespoord te worden om zowel bedrijfs- als risicobeslissingen vast te leggen. In het beslisdocument dient ruimte te worden gemaakt om per afdeling een advies te geven op de risico indicatoren. Door inzicht te geven in de kans dat een risico zich voordoet en de impact ervan, kan de directie vanuit bedrijfs- en risico overweging afgewogen en vollediger beslissen. Daarmee voorkomt McDonald's het onnodig inzetten van resources en verhoogt de effectiviteit ten aanzien van het openen van nieuwe restaurants. Aandacht, energie en financiële middelen kunnen op deze manier gericht worden ingezet om bij te dragen aan de groeistrategie van McDonald's in Nederland. Dit is reeds aandachtspunt en als zodanig benoemd in het jaarverslag van McDonald's (2021).

4.3.3 *Verbetering planningsprocessen*

In de huidige werkwijze op basis van de procesgang en routekaart voor realisatie van nieuwe restaurants, is sprake van een volgorde waarin werkzaamheden plaatsvinden. Door interdisciplinair vanuit afdelingen een risicoanalyse te maken, kan vroeg in het proces worden gesignaleerd hoe kansrijk een locatie is. Een locatie zonder juiste bestemming kan perfect gelegen zijn, maar kan heel lang op zich laten wachten. Afhankelijk van het tempo van de groeistrategie dient beleid geformuleerd te worden gericht op het afgewogen kiezen voor locaties die misschien suboptimaal zijn, maar wel beschikken over de juiste bestemming en snelheid. Door een dergelijke werkwijze integraal vast te leggen ontstaat focus in realisatie van restaurants. Hierdoor worden lange procedures die niet tot het gewenste resultaat leiden tijdig voorkomen. Op strategisch niveau moet worden besloten om op gebied van risico, kaders en randvoorwaarden te scheppen. Om te verbeteren in planningsprocessen moet beschreven worden hoe om te gaan met risico's die samenhangen met de groeiambitie voor aantal restaurants. Dit geeft helderheid waar de focus op moet liggen, zowel op tactisch als operationeel niveau. Er ontstaat dan focus hoe succesvol nieuwe restaurants te realiseren. Hierdoor ontstaat een onderbouwde en meer realistische groei-doelstelling, McDonald's wil immers blijven groeien. Als dat niet kan op de beste plek doordat de bestemming niet juist is, kan overwogen worden om toch te blijven groeien op alternatieve locaties. Op tactisch niveau dient het management aan te sturen op focus en aandacht voor risico indicatoren.

4.3.4 *Monitoring van businessprocessen*

Een eenduidige en gestructureerde manier van het analyseren en afwegen van risico indicatoren binnen projecten of bedrijfsbeslissingen werkt monitoring in de hand. Onder monitoring wordt bewustwording en een sturingsmechanisme verstaan. Op strategisch niveau dient monitoring van processen bij nieuwbouw realisatie gestimuleerd te worden. Op tactisch niveau dient interdisciplinair overleg plaats te vinden over risico indicatoren en modelmatig worden vastgelegd zodat monitoring door de tijd kan plaatsvinden. Op operationeel niveau dienen medewerkers input te leveren met betrekking tot de risico indicatoren waaraan projecten zijn blootgesteld.

4.3.5 *Biedt kansen voor alternatieve planvorming*

Om het inzetten van resources binnen de organisatie zo efficiënt mogelijk te houden, zou outsourcing een oplossing kunnen zijn. Met een gefocust kader aan randvoorwaarden kan outsourcing plaatsvinden. In een dergelijke vorm kan McDonald's externe partijen opdracht geven om op no cure, no pay basis de juiste bestemming te realiseren. Hierbij voorkomt McDonald's het inzetten van interne kostbare afdelingen en externe processen, die op basis van de geanalyseerde cases niet leiden tot een bijdrage aan de groeistrategie.

De hierboven genoemde aandachtspunten in het kader van risicomanagement zijn aanleiding tot het instellen van een stuurgroep risicomanagement, een interdisciplinaire stuurgroep voor het monitoren en beoordelen van risico's die invloed kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. Door adequaat en consequent met risico's, risico indicatoren en risicomanagement om te gaan kan de organisatie zichzelf behoeden voor het maken van keuzes met negatieve gevolgen. De interpretatie, het managen van en het omgaan met risico is arbitrair en er is geen generieke aanpakmethode, echter scheidt bewustwording wel verantwoordelijkheid en kennisoverdracht. Dat zijn volgens Merna en Al-Thani (2008) twee kerndoelen van risicomanagement.

5 Management aanbevelingen

In dit paper is getracht inzicht te geven in risico indicatoren die relevant zijn voor de vastgoedafdeling van McDonald's in Nederland. Door vanuit experts de top 10 risico indicatoren vast te stellen en deze te linken aan niet gerealiseerde restaurants zijn bruikbare inzichten verkregen. In dit hoofdstuk aanbevelingen aan het management van McDonald's in Nederland om daarmee antwoord te geven op deelvraag 6.

1) Bewustwording van vastgoed en risico's

In het jaarverslag van McDonald's Global (2021), staan duidelijk een aantal risico's benoemd als mogelijk gevaar voor het succes van McDonald's. Uit de interviews die zijn gehouden met experts binnen de organisatie, is er echter geen beeld op te maken dat zij zich bewust zijn van alle potentiële risico's. De eerste aanbeveling aan het management is dan ook om meer aandacht te besteden aan doorvertaling van de risico's uit het jaarverslag naar afdelingen van McDonald's Nederland.

2) Verankeren in intern beleid

Op dit moment ontbreekt per procesgang een risicoanalyse waarin staat benoemd welke risico indicatoren van toepassing zijn binnen die stap, wat daarvan het effect kan zijn en hoe groot de kans is dat deze risico's zich voordoen. In dit paper staat het benoemen van relevante risico indicatoren centraal, een risicoanalyse vormt de volgende stap naar bewustwording van risico's en de toepassing daarvan in de praktijk. De antwoorden van het expertpanel lopen nogal uiteen als het gaat om de mate waarin specifieke risico indicatoren voor McDonald's belangrijk zijn. Geen van de beslisdocumenten over nieuwe restaurants bevat risico identificatie of risicomanagement als onderdeel. Bij toekomstige initiatieven voor het realiseren van nieuwe restaurants zal een gedegen risicoanalyse per stap in het proces moeten plaatsvinden. Deze aanvulling zal het management van McDonald's beter in staat stellen bewuste keuzes te maken in het kader van risico, om zo efficiënter en effectiever om te gaan met resources en resultaten te optimaliseren. Als tweede aanbeveling wordt geadviseerd meer risico indicatoren en de verslaglegging als het gaat om risico's te verankeren in beleid.

3) Leren in plaats van opnieuw doen

In het jaarverslag van McDonald's Global (2021) wordt aangestuurd op het effectief managen van de vastgoedportefeuille. Opnieuw dezelfde stappen zetten als voorheen druist in tegen deze aansturing. Uit de cases is gebleken dat voor 60%, dezelfde samenhangende risico indicatoren verband houden met het niet kunnen realiseren van nieuwe restaurants. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of dit ook geldt voor andere delen van Nederland. Op basis van de uitkomsten uit dit paper wordt als derde aanbevolen om voorgaande cases gestructureerd en interdisciplinair te analyseren, om zo valkuilen te herkennen en in het vervolg efficiënter en effectiever doelstellingen te behalen. Een analyse van succesfactoren en valkuilen, gekoppeld aan risico indicatoren kan hiertoe bijdragen.

4) Risicomanagement toepassen

Als er bewustwording is voor risico's, beleid is geschreven en is geleerd uit het verleden, kan actief worden gemanaged op risico's die McDonald's potentieel loopt. De eerste fase daarvan, het identificeren van risico's is middels dit paper gedaan. Om te zorgen dat risico binnen McDonald's de juiste aandacht krijgt en risico als onderwerp binnen besluitvorming, planningsprocessen, businessprocessen een structurele plaats krijgt wordt een stuurgroep risicomanagement als vierde aanbeveling gegeven. Interdisciplinair kan de stuurgroep risicomanagement rapporteren aan de directie en betrokken afdelingen waar onjuist risicomanagement wordt gesignaleerd. Hoe deze stuurgroep moet worden samengesteld, deze globale en exacte werkwijze en wat er dient te worden vastgelegd behoort nader onderzoek.

5) Sturen op risico indicatoren

Na het houden van interviews en het analyseren van de 10 cases, is bekend welke risico indicatoren belangrijk zijn voor het proces van realisatie van nieuwe restaurants. Deze risico indicatoren staat de groei van McDonald's restaurants mogelijk in de weg. De voornaamste risico indicator is verkrijging van de juiste bestemming als onderdeel van ontwikkelrisico's. Daaraan gerelateerde risico indicatoren die het expertpanel van McDonald's in hun top 10 hebben benoemd zijn stakeholder risico, overheidsbeleid risico en politieke en maatschappelijke onrust. Bij het initiatief tot het realiseren van nieuwe restaurants, zal een analyse op deze indicatoren vroegtijdig inzicht moeten geven of een locatie kansrijk is om te worden ontwikkeld. In 60% van de niet gerealiseerde restaurants, waren de hiervoor genoemde risico indicatoren de aanleiding tot het niet kunnen realiseren van een nieuw restaurant. Bovenstaand toont de urgentie aan om beleidsmatig risico te verankeren in beleid, risicomanagement toe te passen en op operationeel niveau te sturen op risico indicatoren.

6) Alternatieve planvorming

Als laatste wordt aanbevolen in kaart te brengen waar grond beschikbaar is met de juiste bestemming en vanuit daar te analyseren of restaurants op die plekken wezenlijk bijdragen aan de groeistrategie van McDonald's. Het risico van het niet verkrijgen van de juiste bestemming kan daarmee aanzienlijk worden verkleind. Door outsourcing van deze werkzaamheden kan de effectiviteit van de interne organisatie zo efficiënt mogelijk worden gehouden, ten gunsten van de bedrijfsresultaten van McDonald's.

6 Conclusie en reflectie

Ter afsluiting van dit paper worden in dit hoofdstuk conclusies geformuleerd en wordt gereflecteerd op het onderzoek en het proces om te komen tot deze resultaten. In het deel over reflectie wordt teruggeblikt op hoe het onderzoek is verlopen, wat er beter had gekund, de beperkingen van het onderzoek en de relevantie van nader onderzoek.

6.1 Conclusie

In het theoretische deel van dit paper heeft literatuur centraal gestaan. Na het bestuderen van de literatuur is er een diffuus beeld van generieke risicofactoren. Volgens de literatuur zijn deze generieke risicofactoren afhankelijk van de sector waarin een bedrijf opereert. De algemene lijn is dat risicofactoren subjectief zijn en multi-interpretabel. Een uniforme manier van weging is eveneens niet gevonden. Als aanvulling op generieke risicofactoren, zijn er voor de vastgoedsector geen afwijkingen maar aanvullingen gevonden. Er is sprake van risico indicatoren die specifiek betrekking hebben op fysieke locaties, gebouwen en hun karakteristieken. Volgens de literatuur is weging voor deze sector arbitrair en erg bedrijfsspecifiek. Op basis van de literatuur zijn 43 risico indicatoren gevonden voor bedrijven die investeren in direct vastgoed. Bij het leggen van de relatie met corporate real estate zijn zes indicatoren niet te koppelen, maar worden als algemeen bedrijfsrisico beschouwd door een expertpanel binnen McDonald's. In de literatuur is in het kader van corporate real estate ten opzichte van bedrijven die investeren in direct vastgoed, extra aandacht voor risico's ten aanzien van bedrijfs-/exploitatievastgoed en de fysieke plek daarvan. Ook hiervoor geldt dat weging als arbitrair wordt beschouwd binnen de literatuur.

Het formuleren van een top 10 van risico indicatoren binnen McDonald's blijkt eveneens arbitrair. Geen van de 43 risico indicatoren wordt door alle respondenten als top 10 indicator gezien en slechts 14% van alle indicatoren wordt nooit genoemd in een top 10. Hiermee is het beeld vanuit medewerkers van McDonald's diffuus. Dit sluit aan bij de theorie over het formuleren van risico indicatoren, die stelt dat er geen allesomvattende aanpak is en dat de perceptie rondom risico nogal uiteenloopt. Met 18 keer in de top 10 zijn bestemmingsplan risico en regelgevingsrisico in de ogen van de medewerkers van McDonald's de belangrijkste risico indicatoren. Bij het wegen van de indicatoren wordt een stabiel beeld bij deze indicatoren al verstoord. Aan bestemmingsplan risico wordt in de weging 19% toebedeeld en aan regelgevingsrisico 12% (van 100%). Op een vijfpuntschaal van belangrijkheid wordt bestemmingsplan risico 11 keer als vijf aangeduid en regelgevingsrisico slechts 5 keer.

Bij het onderzoeken van de cases, waarbij het niet mogelijk is geweest een restaurant te realiseren ontstaat er een consistent beeld van de risico indicatoren die realisatie in de weg staan. Zeven risico indicatoren houden direct verband met het niet kunnen realiseren van 10 McDonald's Drive restaurants in het westen van Nederland. De grootste samenhang heeft betrekking op bestemmingsplan risico (nr.1 in top 10) en stakeholder risico (nr. 5 in top 10) en alle vanuit overheden gestelde beleidskaders. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of hetzelfde beeld naar voren komt als cases in andere gebieden van Nederland of daarbuiten worden onderzocht en ander type McDonald's restaurants.

Om bij het realiseren van nieuwe restaurants efficiënter te kunnen werken dient beleid te worden geschreven op basis van risico indicatoren. Als een risico indicator zoals bestemmingsplan risico zorgt voor het veelvuldig niet kunnen realiseren van een nieuw restaurant, dient het afwegingskader te worden aangepast. Door vanuit processen die elkaar opvolgen over te stappen naar interdisciplinaire samenwerking kan de directie op een structurele manier uniform worden geïnformeerd over de risico's die mogelijk gepaard gaan met de realisatie

van een nieuw McDonald's restaurant en daarop passend anticiperen in het belang van het realiseren van de gewenste groeistrategie.

6.2 Reflectie

Voor dit paper is wetenschappelijke literatuur bestudeerd omtrent algemeen risico en risico specifiek voor bedrijven met bedrijfs-/exploitatievastgoed in bezit. Echter is in de literatuur voornamelijk aandacht voor het managen van risico's, maar niet specifiek voor indicatoren van risico, het centrale thema van dit paper.

Na een intensieve literatuurstudie zijn er twee bronnen waarin uitvoerig indicatoren van risico worden benoemd en geanalyseerd. Er is echter geen literatuur waarbij specifiek naar risico indicatoren voor restaurantketens onderzoek is gedaan. In dit paper is de koppeling gelegd tussen bestaande literatuur omtrent risico indicatoren en indicatoren specifiek voor een restaurantketen.

Op een aantal onderdelen zou het onderzoek kunnen worden aangevuld indien meer tijd beschikbaar was. Het zou de validiteit verbeteren als niet alleen binnen McDonald's de risico indicatoren waren voorgelegd aan experts, maar ook buiten McDonald's. Daarmee kunnen meerdere top 10's worden vergeleken. Hierdoor ontstaat data vanuit literatuur, McDonald's, experts en vergelijkbare ketens. Echter zijn experts voor het benoemen en bestuderen van risico indicatoren schaars in het werkveld voor bedrijfs-/exploitatievastgoed. Om die groep experts te vergroten had buiten Nederland gezocht dienen te worden. Het laatste punt dat aangevuld had kunnen worden in dit paper is het uitbreiden van het aantal cases. Er is gekozen voor 10 Drive restaurants in de Randstad. De vraag is of eenzelfde beeld zou ontstaan als Instore restaurants in bijvoorbeeld het zuiden van Nederland waren onderzocht.

6.2.1 *Beperkingen van dit paper*

Doordat er slechts twee artikelen zijn die een specifieke lijst omschrijven van risico indicatoren voor bedrijven die investeren in direct vastgoed, is het niet mogelijk geweest om meer dan twee bronnen met elkaar te vergelijken op dat vlak. Hierdoor zou het kunnen dat er risico indicatoren niet zijn genoemd, die wel relevant kunnen zijn. Een beperking die samenhangt met de beperkte literatuur over risico indicatoren is het eveneens in de literatuur ontbreken van een generieke aanpakmethode en een breed gedragen systematiek om wel te komen tot sector- en bedrijfsspecifieke indicatoren. Daarnaast ontbreekt er literatuur specifiek over vastgoed gerelateerd aan restaurantketens. Met dergelijke artikelen als basis, had er meer diepgang in het onderzoek gebracht kunnen worden.

Ten aanzien van de gevonden risico indicatoren is interpretatie van een indicator voor alle respondenten in het onderzoek verschillend. Doordat er vanuit de literatuur geen definitie per indicator is gegeven, kan het zijn dat respondenten de indicatoren niet eenduidig hebben geïnterpreteerd. Het opstellen van een definitielijst in het kader van dit paper, had dit weg kunnen nemen waardoor de kans op verschil in interpretatie wellicht was verkleind.

In het kader van dit paper is een expertpanel van 20 personen vanuit McDonald's geraadpleegd, een bredere groep respondenten zou tot verschillende inzichten kunnen hebben geleid. Het vergroten van de groep respondenten over andere restaurantketens of adviseurs op gebied van huisvesting van restaurants had vergelijking mogelijk gemaakt. Daardoor zou het mogelijk zijn uitspraken te doen of er significant anders wordt gekeken naar risico tussen bedrijven in dezelfde branche, maar met een ander profiel.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er nogal verschil zit in de mate van risico perceptie. In dit paper is het expertpanel gevraagd naar de belangrijkheid van risico indicatoren voor de organisatie, echter

niet naar de kans dat een risico zich voordoet en de impact daarvan. Door juist daarnaar te vragen zouden de discrepanties tussen de antwoorden wellicht kleiner zijn geweest, met een meer eenduidig beeld in de uitkomsten tot gevolg.

De 10 cases die zijn geselecteerd betreffen cases in één gebied van Nederland en alleen Drive restaurants. Door een vergelijkbare analyse te maken van andere delen in Nederland en Instore restaurants, zouden de risico indicatoren die leiden tot het niet realiseren van een restaurant, met elkaar kunnen worden vergeleken.

6.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens het schrijven van dit paper zijn een aantal elementen naar voren gekomen waarin vervolgonderzoek meer inzicht kan geven. Om de uitkomsten te valideren en om de basis van dit paper verder uit te breiden zijn de volgende onderwerpen benoemd als mogelijk vervolgonderzoek.

1) Literatuur uitbreiden

Voor het vergelijken van risico indicatoren is in dit paper de basis gevonden in twee bronnen. De ene bron heeft zich gebaseerd op een expertpanel en de andere op reeds bestaande literatuur. In het vergelijken en aanvullen van risico indicatoren, is het relevant een expertpanel vanuit restaurantketens samen te stellen om risico indicatoren te benoemen. Specifiek op het gebied van restaurants, waarvoor in de literatuur geen specifieke risico indicatoren zijn benoemd, kunnen daarmee aanvullingen worden gedaan.

2) Nadere analyse antwoorden respondenten

In dit paper zijn 20 experts van McDonald's gevraagd naar het samenstellen van een top 10 risico indicatoren. Ondanks dat alle experts betrokken zijn bij de realisatie van restaurants in Nederland, is er geen meerderheid met eenzelfde top 10 aan risico indicatoren. Vervolgonderzoek dat inzicht kan geven in de wijze waarop de vragen zijn geïnterpreteerd kan waardevol zijn om te begrijpen hoe het kan dat de top 10 aan risico indicatoren zo uiteenlopend is. Een verklaring hiervan kan ook worden gezocht in onwetendheid met betrekking tot risico's onder (een deel) van de experts.

3) Aantal respondenten in onderzoek vergroten

Door te zoeken naar een top 10 van risico indicatoren binnen andere respondentengroepen binnen dezelfde sector, kan worden getoetst of de uitkomsten gelijkenissen vertonen, of dat er bijzondere afwijkingen zijn. Uiteraard zullen er verschillen optreden door wijze van interpretatie, moment van bevragen en bedrijfsachtergrond. Wel zullen de uitkomsten bijdragen aan een breder beeld over risico indicatoren bij restaurantketens.

4) Uitbreiden aantal cases

De case studies hebben in dit paper alleen betrekking op McDonald's restaurants in Nederland. Vervolgonderzoek binnen McDonald's in andere gebieden van Nederland, ander type restaurants en andere landen.

5) Implementeren CREM

In dit paper is bekend geworden wat de belangrijkste risico indicatoren zijn voor het niet kunnen realiseren van McDonald's Drive restaurants. Om hierop beleid te schrijven en te kunnen sturen, is het aan te bevelen om onderzoek te doen naar hoe corporate real estate risk management (CREM) kan worden geïmplementeerd. Hiermee kan vervolgens een stuurgroep risicomanagement worden opgericht om los van de directie risicomanagement te waarborgen.

Literatuurlijst

- Aerts, L. (2001). A framework for managing operational risk. *The Internal Auditor*
- Baker, H. (2014). Private real estate markets and investments. *New York: Oxford University Press.*
- Battisti, Enrico, Shams, Riad, Sakka, Georgia and Miglietta, Nicola (2019). Big data and risk management in business processes: implications for corporate real estate. *Business Process Management Journal*, 26 (5).
- Benjamin, J., Sirmans, S. en Zietz, E., 2001. Returns and Risk on Real Estate and Other Investments: More Evidence. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 7(3),
- Blunden, T. and Thirlwell, J. (2013). Mastering operational risk. Harlow: *Financial Times Prentice Hall.*
- Brown, R. and Young, M. (2011). Coherent risk measures in real estate investment. *Journal of Property Investment & Finance*, 29(4/5)
- Corelli, A. (2019). Understanding Financial Risk Management: Vol. Second edition. *Emerald Publishing Limited.*
- Crossland, B., et al. (1992). Estimating engineering risk. *In Royal Society. London, UK*
- DeLisle, J.R. (2010). Fundamentals of Real Estate: A Behavioral Approach. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 19 No. 6.
- Donner, S. (2010). Risk management in the aftermath of Lehmann Brothers – Results from a survey among German and international real estate investors. *Journal of Property Research.*
- Groenland, E.A.G. (2009). De onderzoeksoepzet in commercieel onderzoek. *Kwalon.*
- Haight, G.T. (2005). The Real Estate Investment Handbook. *John Wiley & Sons Inc.*
- Hargitay, S., & Yu, S. M. (1993). Decision criteria – return and risk, property investment decisions: A quantitative approach. *London, UK: E & FN Spon.*
- Huffman, F. (2003). Corporate real estate risk management and assessment. *Journal of Corporate Real Estate.*
- Holton, Glyn A.(2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal Volume 60 x Number 6*
- Institute of Operational Risk (2010). Operational Risk Sound Practice Guidance: Key Risk Indicators. *Institute of Operational Risk, November 2010.*
- Hudson-Wilson, S. (2007). Modern real estate portfolio management. *New Hope: Frank J. Fabozzi Associated.*
- Nezhad, G. H., & Kathawala, Y. (1990). Risk Assessment for International Investment. *Management Research News.*
- Khumpaisal, S. (2011). A Classification of Risks in Real Estate Development Business. *Journal of architectural and planning research.*
- Lausberg, C., Lee, S., Müller, M., Oertel, C. and Schultheiß, T., 2019. Risk measures for direct real estate investments with non-normal or unknown return distributions. *Zeitschrift für Immobilienökonomie.*
- Les Coleman (2009), Risk Strategies - Dialling up Optimum Firm Risk. *Gower e-Book, Publishing, Burlington, USA.*
- Saaty, Thomas L. (1980). The Analytic Hierarchy Process. *New York: McGraw-Hill.*
- Salem Press (2017). Analyzing & Managing Risk. *Vol Second edition.*
- Scarlat, E., Chirita, N., Bradea, I. (2012). Indicators and metrics used in the enterprise risk management (ERM). *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research. 2012, Vol. 46 Issue 4*

- Sdino, L., Rosasco, P. and Magoni, S. (2018). Real Estate Risk Analysis: The Case of Caserma Garibaldi in Milan. *International Journal of Financial Studies*.
- Śmietana, K., Konowalczyk, J. and Maszczyk, A. (2014). Rating in the Assessment of Investment Property. *Real Estate Management and Valuation*.
- Sivitanides, P.S., J. Southward, R.G. Torto, and W.C. Wheaton. (1999). Evaluating Risk in Real Estate. *Real Estate Finance*, 16, 15–22.
- Swanborn, P. (1994). Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzen. *Mens en Maatschappij*, 1994, 69-3, 322-355.
- Verbano C., Venturini k., (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*
- Verschuren, P., Doorwaard, H., (2021). Het ontwerpen van een onderzoek. *Boom uitgeverij*.
- Wei, L., Li, G., Zhu, X. and Li, J. (2019). Discovering bank risk factors from financial statements based on a new semi-supervised text mining algorithm. *Accounting & Finance*, 59(3).
- J. Davies, M. Finlay, T. McLenaghan, D. Wilsonm (2006). Key Risk Indicators - Their Role in Operational Risk Management and Measurement. *Risk Business International Limited*;
- Zekos, G. I. (2014). Risk Management and Corporate Governance in 21st Century Digital Economy. *Nova Science Publishers, Inc.*