

Management van winkelcentra wapen in concurrentiestrijd

Veranderende marktsituatie dwingt tot doelmatig beheer.

Het administratief, technisch en commercieel beheren van een winkelcentrum, is een recent en nog niet zo wijdverbreid verschijnsel in Nederland. Oorzaken van de opkomst van dit zogenoemde 'winkelcentrum-management' zijn de krappere marktomstandigheden en de overcapaciteit aan winkelruimte, waardoor er sterke onderlinge concurrentie tussen centra ontstaat.

De laatste jaren zijn er nog maar weinig mogelijkheden voor groei en uitbreiding, waardoor de aandacht verschoven is naar behoud en beheer. Ook in de detailhandel is de groei eruit. De bevolking neemt minder snel toe en de bestedingen lopen terug. En hoewel er steeds minder nieuwe winkelcentra worden gerealiseerd, is de concurrentie tussen de centra onderling toegenomen. Winkelcentrum-management is een nieuw wapen in deze concurrentiestrijd.

ANTOINETTE SCHOLTEN

Een winkelcentrum is een concentratie van winkels met een bepaalde omvang. Hieronder valt bijvoorbeeld een volgens plan ontwikkelde en als eenheid gebouwde groepering van winkels, maar ook het kernwinkelapparaat van een bepaalde plaats. Overigens zal blijken dat we met betrekking tot winkelcentrum management toch voornamelijk over die moderne, als één geheel gebouwde centra spreken.

Belegging

Ten aanzien van het eigendom van winkelcentra zijn in principe twee hoofdvormen te onderscheiden: 1. het winkelcentrum is in zijn geheel eigendom van een belegger (verzekeringsmaatschappij, pensioenfonds, of projectontwikkelaar) en de winkeliers huren of leasen hun bedrijfsruimte of 2. alle winkeliers hebben hun winkelruimte in eigendom. Daarnaast komen tussenvormen voor, waarbij een gedeelte van de winkelruimte eigendom van de winkeliers is en andere worden gehuurd of geleased. Een winkelcentrum is dus vaak een beleggingsobject. Tot ongeveer 1978 ook een vrijwel probleemloos beleggingsobject: in de jaren '70 stegen de consumptieve bestedingen en het gemiddelde huurpeil nam van '68 tot '78 met 160% toe. Iedere belegger kon bij wijze van spreken met zijn ogen dicht geld in een winkelcentrum stoppen. Dientengevolge werd aan het beheer van de winkelcentra niet overdreven veel aandacht geschonken. Men beperkte zich tot het administratieve beheer (voornamelijk huurcontracten, huurincasso, verzekering) en het technisch beheer (onderhoud).

Dynamisch beheer

De marktontwikkelingen na '78 en het feit dat er eigenlijk te veel winkelcentra werden gebouwd leidden echter tot toenemende concurrentie tussen winkelcentra. Het werd langzaam duidelijk dat het bovenbeschreven 'statische' beheer niet langer voldoende was om een sterke concurrentiepositie van het centrum ten opzichte van andere winkelconcentraties en solitaire

vestigingen in de regio te waarborgen. Nodig werd een meer commerciële, 'dynamische' benadering, waarbij zowel het functioneren van het centrum als geheel als het functioneren van de verschillende onderdelen binnen dit geheel (branchesamenstelling, de trekkracht van het centrum, het image van het centrum etc.) van belang zijn.

Uit een steekproef van 15 winkelcentra met een bruto vloeroppervlak groter dan 10.000 m² blijkt echter dat slechts één centrum administratief, technisch en commercieel beheerd wordt door één beheersorganisatie. Daar is ook een manager ter plaatse. De overige centra kennen de meer traditionele beheersvorm: een of meerdere makelaars (met een afdeling beheer of beheersorganisaties) handelen de administratieve en technische zaken af en hebben door de verhuur van panden ook invloed op de branchesamenstelling van het winkelcentrum. De promotie van het centrum is in handen van een winkeliersvereniging. Uit gesprekken met beheerders en winkeliers bleek wel dat er in verschillende centra veranderingen met betrekking tot het beheer gaande waren. We kunnen echter stellen dat er in ons land tot nu toe nog nauwelijks sprake is van geïntegreerd beheer van winkelcentra. Waar dat wel het geval is blijkt het centrum vaak eigendom van één eigenaar-belegger.

Management

Om inzicht te krijgen in het functioneren van het winkelcentrum-management in Nederland zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de verschillende belangengroeperingen die bij het management van winkelcentra betrokken zijn, zoals beleggers, projectontwikkelaars, beheersorganisaties, managers, een winkelcentrumpromotor, ondernemers en deskundigen van onder andere het Koninklijk Nederlands Ondernemers Verbond en het Centraal Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf. Er is namelijk nog nauwelijks literatuur over winkelcentrum-management verschenen waaruit informatie geput kan worden. In de praktijk blijken alle winkelcentra

met een manager of managementteam ter plaatse eigendom van één of meer beleggers te zijn die de panden verhuren (hoofdvorm 1). De meest genoemde reden om een manager aan te stellen is het behoud van het rendement op de investering in het winkelcentrum op langere termijn.

In veel gevallen wordt door de eigenaar een beheersorganisatie gecontracteerd die op haar beurt een manager of managementteam voor het winkelcentrum levert. Soms doet de organisatie zowel het administratieve, technische als commerciële beheer, soms zijn deze beheerstaken niet in één hand.

Meestal is ook nog de winkeliersvereniging actief. Een goede relatie tussen beide blijkt in de praktijk van groot belang. Veel winkeliersverenigingen kampen echter met een motivatieprobleem: er zijn er maar enkelen die zich willen inzetten. Ook echte deskundigheid op het gebied van promotie ontbreekt vaak. Veel managers nemen dan ook zitting in het bestuur van zo'n vereniging om het geheel professioneler op te zetten.

Promotie

Wat is nu precies de taak van een manager of managementteam ter plaatse? In het algemeen: zorgen voor voldoende omzet en marge en een op peil blijvend huurniveau. In concreto betekent dit dat het management zich bezig houdt met de branchering van het centrum: men poogt een optimale combinatie van branches in het centrum tot stand te brengen. Wat optimaal is hangt af van de functie die het winkelcentrum vervult (wijk, stadsdeel, regionaal). De branchering is aan te passen door het aantrekken van nieuwe huurders op open plekken in het centrum of door de bestaande winkeliers hun assortiment te laten aanpassen.

Huurprijverlaging (komt nogal eens voor) en huurprijverhoging (moeilijk vanwege huurwet) zijn ook middelen die een manager ter beschikking staan om de branchering te beïnvloeden. Huurders uit het centrum zetten omdat ze niet goed functioneren, is in Nederland echter een bijna onmogelijke zaak.

Naast de branchering is de promotie van het centrum een zorg voor de manager. Het feit dat 'het geheel meer is dan de som van de delen' moet in de promotie uitgebeeld worden. Vaak wordt er een promotieplan gemaakt gebaseerd op de functie en het image van het centrum. Het motiveren en toerusten van de winkeliers is in dit verband van groot belang (personal selling!). Het opbouwen van een goede relatie met de ondernemers in het centrum is voor het management heel belangrijk. De uitvoering van de verschillende taken

van het management moet berusten op onderzoek, zoals consumenten- en passantenquêtes en onderzoek naar economische, sociale en demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied van het winkelcentrum. Dit onderzoek wordt zowel intern als door buitenstaanders verricht. Vaak valt de manager terug op stafdiensten van de beheersorganisatie die voor meerdere centra tegelijk werkt.

Een laatste, niet onbelangrijke taak van het management is het contact met derden, zoals ambtenaren van de gemeente waarin het centrum is gelegen.

Of men de middelen die het management ter beschikking staan voldoende, te beperkt of juist te verregaand vindt wordt bepaald door de visie die men heeft met betrekking tot het functioneren van een winkelcentrum. Een vertegenwoordiger van een ondernemersorganisatie stelde dat het handhaven van de continuïteit in een winkelcentrum in principe voldoende was. Daartoe moesten niet te zware middelen worden toegepast en moest vooral gesteund worden op de activiteiten van de winkeliersvereniging.

Omzethuur

Sommige eigenaars en beheersorganisaties zouden echter veel verder willen gaan. Met de situatie in de Verenigde Staten als voorbeeld zou men de bevoegdheid willen hebben slecht functionerende huurders uit het centrum te zetten, goede andere aan te trekken om zo de branchering van het centrum te optimaliseren. Behalve door de minder sterke huurbescherming onderscheidt de situatie in de Verenigde Staten zich ook door de wijze waarop het huurbedrag tot stand komt. Het huurpeil wordt gekoppeld aan de hoogte van de omzet. Deze eigenaars zijn dus zowel op continuïteit als op optimalisering van het functioneren van het centrum gericht. Overigens zijn ook de persoonlijke kwaliteiten van de manager van belang: de één kan met weinig middelen meer dan de ander.

Om na te gaan wat winkelcentrummanagement uiteindelijk voor resultaat heeft zou men de kosten (salariskosten, promotiekosten etcetera) moeten afwegen tegen de baten. Maar juist het precies vaststellen van de opbrengsten is uitermate moeilijk. In tegenstelling tot centra in Frankrijk of de Verenigde Staten, waar men met centrale kassa's werkt en de omzet van elke winkelier nauwkeurig bekend is, is in ons land omzet iets waar vaak geen duidelijkheid over is. Laat staan dat het huurpeil aan die omzet gekoppeld zou kunnen worden, om zo ook de eigenaar/beheerder van de door promotie en goed management gestegen omzetten te laten profiteren. We kunnen stellen dat de kosten van een meer commercieel gericht beheersvorm nog wel te becijferen zijn, maar dat de opbrengsten op korte termijn niet in geld zijn uit te drukken. Dit neemt niet weg dat de doelstelling, om de huuropbrengst van het centrum te waarborgen door meer commercieel gericht beheer, best gehaald kan worden. De huurwetgeving in Nederland maakt het echter voor eigenaars van huurcentra niet aantrekkelijk ook in tijden dat het de detailhandel goed gaat veel geld uit te geven voor commercieel beheer,



In het winkelcentrum Kronenburg in Arnhem is een manager werkzaam, die het centrum als geheel commercieel beheert.

Foto: Thijs Pennink

omdat men van de hogere omzetten weinig terug ziet.

Welke centra voor management in aanmerking komen hangt in eerste instantie af van de opvatting die men met betrekking tot beheer heeft. Moet alles, altijd en overal beheerd worden of alleen de grotere centra in economisch moeilijke tijden?

De grootte van het centrum en de eigendomsvorm zijn dan relatieve factoren. Hoe groter een centrum, hoe groter het beschikbare budget voor commercieel beheer. Voor kleinere centra is part-time management denkbaar. Eén eigenaar van een centrum maakt de organisatie van het commercieel beheer makkelijker. Meerdere eigenaren, een situatie die veel in stadscentra voorkomt, maken commercieel beheer organisatorisch en financieel veel ingewikkelder.

Fijnmazig

We hebben in Nederland te maken met een fijnmazig net van grotere en kleinere relatief dicht bij elkaar gesitueerde winkelcentra. De daarin gevestigde detailhandel is een bedrijfstak die voortdurend in beweging is. De positie van buurtcentra is al lange tijd wankel door schaalvergroting, draagvlakversmalling en meer mobiele consumenten. Daarnaast zijn solitaire vestigingen een bedreiging voor de verzorgingshierarchy binnen steden.

De bedoeling van het managen van een winkelcentrum is de marktpositie van dat centrum te verbeteren. In krappere markt-omstandigheden gaat dat al snel ten koste van andere centra. Zojuist bleek dat het vooral de wat grotere centra in handen van één belegger zijn die door een meer commerciële aanpak een (onevenredig) sterke positie binnen de verzorgingsstructuur krijgen. Deze sterke positie is echter niet gebaseerd op een onderbouwde visie op de optimale ontwikkeling van de verzorgingsstructuur als geheel. Sommige centra

zouden dan moeten verdwijnen en andere moeten worden versterkt al naar gelang hun positie binnen het totaal. Het gaat nu om het versterken van de positie van min of meer willekeurige centra, omdat zij toevallig eigendom zijn van een belegger die erin wil investeren.

Verliezers

Dat er in krappere markt-omstandigheden verliezers zijn staat buiten kijf. Het probleem is echter dat door de zojuist beschreven ontwikkelingen de 'klappen' nogal ongestructureerd vallen. Een geïntegreerd beleid, zowel op gemeentelijk als op provinciaal niveau is nodig om in deze ontwikkeling meer lijn te brengen.

Taak van het management is de zorg voor voldoende omzet en marge en een op peil blijvend huurniveau. Daartoe kan men de branchering van het centrum optimaliseren, het centrum zo goed mogelijk 'promoten', contacten met derden onderhouden en onderzoek doen naar het functioneren van het centrum.

Direct resultaat is echter door de sterke huurbescherming en het ontbreken van omzethuur in Nederland moeilijk aan te tonen. Het zijn vooral de wat grotere centra in handen van één belegger die winkelcentrummanagement kennen. Gevolg is dat er een aantal willekeurige winkelcentra een onevenredig sterke positie binnen de verzorgingsstructuur krijgen. Daarop zullen andere (stads)centra met behulp van de overheid een antwoord moeten hebben.

Auteur(s): Antoinette Scholten
Titel: Management van winkelcentra
Verkrijgbaar: Bibliotheek Sociaal-Geografisch en Planologisch Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam (te leen)